

Katri Kivilahti

# Tietojohtaminen hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tukena

Opinnäytetyö  
Tradenomi YAMK,  
Liiketoiminnan kehittäminen  
ja johtaminen  
Kevät 2022



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## **Tiivistelmä**

**Tekijä:** Kivilahti Katri

**Työn nimi:** Tietojohtaminen hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tukena

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

**Asiasanat:** Tietojohtaminen, hyvinvointijohtaminen, hyvinvointitalous

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla tietojohtamista voidaan kehittää ja hyödyntää hyvinvointijohtamisen sekä -talouden tukena tulevissa sote-keskuksissa. Tavoitteena kerätyn tiedon pohjalta oli laatia ehdotus kehittämissuunnitelmasta hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohtamiselle. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Pohjois-Pohjanmaan järjestämisvastuussa olevien sote-organisaatioiden johtajien ja -asiantuntijoiden käsityksiä tietojohtamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tueksi. Selvitys rajattiin hyvinvointialueen sisäiseen hyte-työhön ja hyte-yhdyspintatyöhön kuntien kanssa. Aihe tutkimukseen tuli Pohjois-Pohjanmaan sote-uudistushankkeen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen (hyte) osahankeen projektipäälliköltä. Hyvinvointia ja terveyttä edistävää työtä tehdään päivittäin, mutta tämä työ ei tilastoidu, jolloin hyte-työn määrä ja vaikutukset jäävät päättäjille näkyvämmiksi. Resurssien kohdentaminen sekä vaikutuksien arvioiminen on haastavaa hyvinvointijohtamisen ja -talouden kannalta, kun käytettävissä ei ole luotettavaa ja ajantasaista tietoa toteutuneesta hyte-työstä.

Opinnäytetyön tutkimustrategia oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä. Empiirinen osio toteutettiin lokakuussa 2021. Aineisto analysoitiin prosentuaalisesti sekä hyödyntäen keskiarvoa tunnuslukuna. Aineistoanalyysin jälkeen toteutettiin kehittämissosiona Teams-sovellusta hyödyntäen aivoriihi, jossa kohderyhmään valittiin Pohjois-Pohjanmaan alueella työskenteleviä hyvinvointityötä tekeviä johtajia sekä asiantuntijoita. Aivoriihessä ideoitiin ratkaisuja opinnäytetyön pohjalta ilmenneisiin kehittämisen kohteisiin.

Opinnäytetyö oli ajankohtainen Sote-uudistuksen hyte-projektille ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueuudistukselle. Oli tarve selvittää kuinka tietojohtamista tulisi kehittää, jotta se tukisi nykyistä paremmin hyvinvointijohtamista. Teoreettinen viitekehys koostui käsitteistä tietojohtaminen, hyvinvointijohtaminen ja hyvinvointitalous ja käsitteet tukevat toisiaan. Tietojohtamista tarvitaan hyvinvointijohtamiseen, jotta voidaan tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Hyvinvointijohtamisella voidaan tukea hyvinvointitaloutta huomioimalla ihmisten hyvinvointi ja talous päätöksenteossa. Toimiakseen hyvinvointitalous tarvitsee suunnitelmallisuutta ja johtamista, hyvinvointijohtamista.

Opinnäytetyön Webropol-kyselyyn vastasi yhteensä 51 sote-palvelujen järjestämisvastuussa olevan organisaationsote-johtajaa ja -asiantuntijaa. Vastausten perusteella kaikissa kysytyissä tietojohtamisen osa-alueissa oli kehitettävää. Vastajilla oli käsitys tietojohtamiseen resursoitun ajan sekä toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta kertovan tiedon riittämättömyydestä. Kehitettävää ilmeni myös tietojärjestelmien, organisaatiossa olevan tietojohtamisosaamisen ja monialaisen yhteistyön kohdalla. Teoreettisesta viitekehuksesta kehitettäväksi asiaksi nostettiin myös tietotarpeiden määrittely, sillä se ilmeni merkittäväksi tekijäksi kaikille kyselyssä esille nousseille kehittämisen kohteille. Opinnäytetyön kehittämissosiossa toteutettiin Teams-palaverin avulla aivoriihi. Aivoriihessä etsittiin ratkaisuja kyselyn pohjalta nousseille kehittämiskohteille. Ratkaisuksi esitettiin ongelmiin nousi henkilöstö- ja yhteistyöstrategian kehittäminen, vaikuttavuuden arviointi, yhtenäinen tietojärjestelmä ja yhtenäiset käytänteet, hyte-ymmärryksen sekä tiedon tulkinta- ja analysointiosaamisen lisääminen. Opinnäytetyön tutkimukseen ja aivoriihen ideoihin perustuen laadittiin ehdotus kehittämissuunnitelmasta hyvinvointijohtamista tukevan tietojohtamisen kehittämiseksi.

Hyvinvointijohtamista ja hyvinvointitaloutta tukevan tietojohtamisen kehittämistä tarvitaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella, mikäli hyvinvointijohtamisen päätöksenteon tueksi halutaan ajantasaista ja luotettavaa vaikuttavuustietoa. Määrittämällä tietotarpeet, suunnitelmallisella kehittämistoiminnalla, strategisella yhteistyöllä ja -henkilöstöjohtamisella hyvinvointijohtamista tukevan tietojohtamisen kehittäminen on mahdollista. Kehittämistyön tukena voidaan hyödyntää opinnäytetyössä esiteltyä kehittämissuunnitelmaa.

## **Abstract**

**Author:** Kivilahti Katri

**Title of the Publication:** Knowledge management supporting welfare management and welfare economy

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** knowledge management, welfare management, welfare economy

Several professionals do welfare- and health-promoting work every day but no statistical register of all the work exists. When this statistical information is lacking or if it is outdated, the effects and the amount of work remains invisible to the policymakers. This leads to challenges in the resource allocation and estimation of its effects in welfare management and welfare economy.

The subject for this study was provided by the project manager of the welfare and health- promoting sub-project of social and healthcare reform in North Ostrobothnia. The aim of this study was to examine how the social security managers and experts of North Ostrobothnia understand the needs of development in knowledge management that would support the welfare management and welfare economy in wellbeing service county of North Ostrobothnia. The specific aims of the study were to find out why knowledge management is needed for supporting welfare management and welfare economy and how it should be developed to support welfare management more effectively. Additionally, the aim was to discover how knowledge management can be developed to support welfare management in wellbeing service county of North Ostrobothnia.

The research questions were answered by collecting empirical data and using brainstorming to discover solutions for developing knowledge management. The study was conducted as a case study. Empirical data was collected with Webropol electronic survey. The questions were structured as quantitative questions. The survey data pointed out issues that needed to be developed the most, and these issues were introduced in a brainstorming event held for experts and manager working in the field of welfare at the wellbeing service county of North Ostrobothnia. The experts and managers were asked to suggest solutions for the issues.

The results show that knowledge management needs to be developed in several areas so that it could support welfare management and welfare economy the way it should. Firstly, a strategy of cooperation and human resources management is needed for welfare managers and experts to have time and resources to practice cooperation properly. Moreover, it is important to decide mutual recording policy for welfare work. Also, the information technology should be developed to gain information that is accurate, up to date and easy to access, use and understand as this kind of information supports welfare management. The knowledge management competence needs to be also developed so that the welfare managers can interpret, analyze, and use the collected data in decision making. There is also a need for more knowledge about the effectiveness of welfare work that has been done. Additionally, welfare management needs accurate data on effectiveness of health and welfare -supporting services for decisions and resource allocation. Lastly, it is important to define accurate information needs to collect and find the right information that would support the decision-making.

As a result of this study, a proposal for developing knowledge management supporting welfare management and welfare economy was created. Welfare management and welfare economy needs knowledge management to support decisions that should be made based on accurate data that indicates the effectiveness of services and thus, supports human and economical welfare. This study pointed several development targets in knowledge management in wellbeing service county of North Ostrobothnia. If these development targets are ignored, there is a risk that decisions will be made based on incorrect data.

## Alkusanat

Haluan kiittää Pohjois-Pohjanmaan sote-uudistuksen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osahankkeen projektipäällikköä Sanna Salmelaa loistavasta opinnäytetyön aiheesta ja ohjauksesta opinnäytetyössä. Koen olevani etuoikeutettu, kun olen saanut olla osana hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osahanketta opinnäytetyölläni ja toivottavasti tutkimustulokseni antavat päätäjille nyt ja tulevaisuudessa ajateltavaa tietojohdamisen, hyvinvointijohtamisen sekä hyvinvointitalouden tärkeydestä ihmisten hyvinvoinnin edistämisessä.

Kiitos ohjaavalle opettajalleni, Arja Oikariselle, ohjauksesta, kannustuksesta ja yhteistyöstä. Oli ilo työskennellä kanssasi asiantuntevassa ohjauksessa.

*”Sellaista ei voi toivoa, josta ei ole tietoa.”*

*– Voltaire*

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tietojohtaminen .....	4
2.1	Tietojohtaminen käsitteenä .....	4
2.2	Tietojohtamisen määritelmä tässä opinnäytetyössä .....	7
2.3	Tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen.....	8
2.4	Tietojohtamisen hyödyt .....	12
2.5	Tietojohtamisen haasteet .....	13
2.6	Tietojohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	14
2.7	Tietojohtaminen Pohjois-Pohjanmaan sote-uudistushankkeessa .....	16
3	Hyvinvointijohtamisella hyvinvointitaloutta .....	19
3.1	Hyvinvointijohtaminen .....	19
3.2	Hyvinvointitalous.....	21
3.3	Hyvinvointitalous Euroopan unionissa .....	27
3.4	Hyvinvointitalous Suomessa.....	28
4	Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueuudistus .....	31
4.1	Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus .....	31
4.2	POPsoite-hanke .....	32
4.3	Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen järjestäminen .....	34
4.4	Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osahanke.....	35
5	Tietojohtamisen kehittämistarpeet Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.....	40
5.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	40
5.2	Tutkimusstrategia.....	42
6	Opinnäytetyön toteutus .....	46
6.1	Tiedonkeruumenetelmät .....	46
6.2	Opinnäytetyön tausta.....	49
6.3	Aineiston käsittely .....	50
6.4	Analysointimenetelmät .....	52
6.5	Tulosten esittäminen.....	52
6.6	Tulokset .....	54
6.7	Puutteelliset vastaukset .....	64
6.8	Tulosten tulkinta .....	68

7	Opinnäytetyön kehittämisosio .....	75
7.1	Aivoriihi .....	75
7.2	Kehittämisosion toteutus .....	76
7.3	Aivoriihen vastausten analysointi .....	78
7.4	Aivoriihen tulokset .....	80
7.5	Tietojohtamisen kehittämissuunnitelma .....	93
8	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	99
8.1	Luotettavuus.....	100
8.1.1	Reliabiliteetti .....	102
8.1.2	Validiteetti.....	103
8.2	Eettisyys.....	104
9	Pohdinta .....	107
9.1	Johtopäätökset.....	108
9.2	Jatkotutkimusaiheet.....	112
	Lähteet .....	113
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Hyvinvointia ja terveyttä edistävä (hyte) työ on monille sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille perustyötä. Kaikki tehty hyte-työ ei tilastoidu ja tehty hyte-työn todellinen määrä jää näkymättömäksi päättäjille. Tehdyn hyte-työn jäädessä näkymättömäksi, resurssien kohdentaminen ja vaikutuksien arvioiminen on haastavaa. Päätöksentekoon tarvitaan ajantasaista tietoa vaihtoehtoisten päätösten vaikutuksista ja on kehitettävä menetelmiä, jotka ilmentävät taloudellisten päätösten vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin. (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 4.) Tässä opinnäytetyössä tietojohtamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka sisältää tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen sekä miten tietoa hyödynnetään ja käsitellään osana päätöksentekoa (Leskelä, Haavisto, Jääskeläinen, Helander, Sillanpää, Laasonen, Ranta & Torkki 2019, 15).

Hyvinvointijohtaminen on strategista johtamista, jossa valituissa strategioissa ja toimeenpanoissa huomioidaan väestön hyvinvointi sekä alueen kestävä kehitys (Uusitalo, Perttilä, Poikajärvi & Rimpelä 2003, 52). Päätöksentekoon tarvitaan helposti ymmärrettävää, luotettavaa tietoa hyvinvointiin tehtävien investointien vaikuttavuudesta ja taloudellisesta kannattavuudesta, myös pitkällä aikavälillä (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 4).

Suomen sosiaali- ja terveys ry, SOSTE, lanseerasi käsitteen hyvinvointitalous vuonna 2012. Käsite lanseerattiin herättämään keskustelua hyvinvoinnin ja talouden suhteesta sekä sosiaali- ja terveyspolitiikan tulevaisuudesta (Särkelä, Siltaniemi, Rouvinen-Wilenius, Parviainen & Ahola 2014, 5). Tutkittu tieto päätöksenteon perusteena on osa hyvinvointitaloutta (Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019,3).

**Opinnäytetyön tarkoitus** on selvittää Pohjois-Pohjanmaan järjestämisvastuussa olevien sote-organisaatioiden johtajien käsityksiä tietojohtamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen ja -talous tueksi. **Opinnäytetyön tavoitteena** on tuottaa tietoa, jonka avulla tietojohtamista voidaan kehittää ja hyödyntää hyvinvointijohtamisen sekä -talous tukena tulevissa sote-keskuksissa. Selvitys rajataan hyvinvointialueen sisäiseen hyte-työhön ja hyte-yhdyspintatyöhön kuntien kanssa. Tavoitteena kerätyn tiedon pohjalta on laatia ehdotus kehittämissuunnitelmasta hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohtamiselle. **Opinnäytetyön tutkimustehtävä vastaa tutkimuskysymyksiin:** Miksi tietojohtamista tarvitaan hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tueksi? Kuinka tietojohtamista tulisi kehittää, jotta se tukisi tulevan Pohjois-Pohjanmaan

hyvinvointialueen tietojohdantamista? Kuinka tietojohdantamista tulisi kehittää, jotta se tukisi hyvinvointijohdantamista nykyistä paremmin?

Opinnäytetyön tuotoksena laaditaan ehdotus hyvinvointijohdantamista tukevan tietojohdantamisen kehittämissuunnitelmasta, joka perustuu sote-johdantajien ja -asiantuntijoiden käsityksiin tietojohdantamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohdantamisen tukena. Tavoitteena on lisätä tulevaisuudessa ennaltaehkäisevän ja hyvinvointia edistävän työn toteutumista, kirjaamista, näkyvyyttä sekä arvostusta hyvinvointialueella osana hyvinvointijohdantamista ja -taloutta. Opinnäytetyön tuloksista hyötyivät POPsote-hankkeen hyte-osahankkeen lisäksi Digi, ICT ja tieto-osahanke. Opinnäytetyö tarjosi Digi, ICT ja tieto-osahankkeelle tietoa siihen, millaisia tietojärjestelmiin liittyviä kehittämistarpeita ilmeni. Opinnäytetyöstä on hyötyä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Tietojohdantamisen osalta opinnäytetyöllä selvitetään, miten hyvinvointijohdantamista ja -ohjausta koskevat tietotarpeet kytketään osaksi tietojohdantamisen kokonaisuutta.

Opinnäytetyö toteutetaan case-tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Empiirinen aineisto kerätään sähköisellä strukturoidulla Webropol-kyselyllä, opinnäytetyön aikataulun ollessa rajattu, halutaan aineiston keräämisestä mahdollisimman sujuvaa. Kyselyyn valitaan strukturoituja määrällisiä kysymyksiä, jotta voidaan tehdä vertailua sekä tuottaa tilastollista tietoa tueksi aiheen tärkeiden selventämiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 196.) Kyselyssä on mahdollista perustella vastauksia sanallisesti avoimiin kenttiin. Avoimien perustelujen analysoinnista vastaa toimeksiantaja ja niitä ei liitetä osaksi opinnäytetyötä. Määrälliset vastaukset analysoidaan prosentuaalisen jakauman perusteella sekä lasketaan vastausten keskiarvot.

Kehittämismenetelmäksi valitaan aivoriihi, joka osallistaa kyselyn kohderyhmän henkilöitä sekä hyvinvointialueella hyvinvointijohdantamista toteuttavia henkilöitä tuottamaan ratkaisuja kyselyn perusteella todettujen kehityskohteiden ratkaisemiseksi (kts. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 160). Aivoriihen vastaukset analysoidaan laadullisen sisällön analyysin keinoin, jotta saadaan selville esille nousevista kehitysideoista ydinasiat. Aivoriihen ja kyselyvastausten tuloksia hyödynnetään tietojohdantamisen kehityssuunnitelman toteuttamisessa ehdotuksina, joista tietojohdantamisen kehittäminen on hyvä aloittaa.

Toimeksiantajana toimi Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystuudistuksen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen (HYTE) osahanke. Hyte-osahankkeen tarkoitus oli tukea sitä, että ihmisen arki ja elämä olisi hyvää ja mielekästä ja, että jokainen asiakas kohdataan sosiaali- ja terveyspalveluissa kokonaisuutena. Hyvä arki ja elämä muodostuvat useista tekijöistä, joita ovat muun muassa ihmissuhteet, työ, mielen hyvinvointi, fyysinen terveys ja taloudellinen toimeentulo.



(Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen n.d..) Hyte-hanke osallistui myös tulevia sote-palveluja tukevien tärkeiden asiakirjojen valmisteluun, jotta myös tulevaisuudessa hyvän arjen ja elämän edistäminen huomioidaan johtamisessa, suunnittelussa ja arvioinnissa. (Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen n.d..)

Opinnäytetyön aihe on merkittävä, koska hyte-osahankkeessa ei ollut resursseja aiheen tutkimiseen. Opinnäytetyö muodostaa siten tärkeän lähtökohdan hyvinvointitiedolla johtamisen kehittämiseksi tulevina vuosina. Opinnäyte palvelee osaltaan myös kehittämistyötä, jossa hyvinvointijohtamista kehitetään osana muuta hyvinvointialueen tietojohtamista. Tuloksia esitellään mahdollisesti myös hyvinvointijohtamiseen liittyvissä kansallisissa verkostoissa, minkä ansiosta se voi saavuttaa myös kansallista näkyvyyttä.

POPsote-hanke ja sen osahankkeet päättyivät 31.12.2021 (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2023 n.d.), mutta opinnäytetyötä jatkettiin hankkeiden päättymisestä huolimatta. Hankkeiden päättymisen jälkeen opinnäytetyön hyötyjänä 1.1.2022 alkaen on Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue.

## 2 Tietojohtaminen

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen käsitteet tietojohtaminen osa-alueineen. Luvussa kerrotaan, mitä tietojohtamisella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan sekä esitellään tietojohtamisen hyötyjä ja haasteita. Tietojohtamisen ilmenemistä käsitellään myös sosi- aali- ja terveysalan näkökulmasta ja vielä tarkemmin omassa kappaleessaan, mitä tietojohtami- nen oli POPsote-hankkeessa ja hyte-hankkeessa. Teoreettisen viitekehyksen aineiston keruussa on hyödynnetty Kajaanin ammattikorkeakoulun informaation asiantuntemusta.

### 2.1 Tietojohtaminen käsitteenä

Käsitteenä tietojohtaminen sisältää ja kokoaa yhteen erilaisia tietoon keskittyviä lähestymistä- poja (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 77). Tietojohtamisen kehitys alkoi 1980-luvun lopulla kiinnostuksesta hyödyntää ja soveltaa tietoa yrityksen liiketoiminnassa (Lönnqvist, Blomqvist, Han- nula, Kianto, Kärkkäinen, Maula & Ståhle 2007, 22). Tietojohtamista voidaan ajatella tiedon joh- tamisena tai johtamisena, jossa hyödynnetään tietoa. Tietojohtamiseen liittyy myös tietoteknisiä asioita, kuten tiedon varastointi ja jakaminen organisaation sisäisesti. (Lönnqvist 2007, 14.) Tie- tojohtaminen voidaan kuvata myös johtamismenetelmänä, jonka avulla yhdistetään tietotek- niikka ja johtaminen (Laihonen ym. 2013, 10). Tietojohtamiselle ei ole vakiintunutta selkeää mää- ritelmää (Lönnqvist 2007, 14).

Tietojohtaminen luo johtamiseen kolme näkökulmaa: ilmiön ymmärtäminen, johtamisen käytän- nöt ja johtamisen työkalut. Ilmiön ymmärtämiseen sisältyy eri käsitteitä ja malleja, jotka auttavat ymmärtämään tiedon roolia organisaation toiminnassa. Tietojohtaminen ohjaa johtamisen käy- tänteitä, miten tietoa johdetaan ja kuinka organisaatiota voidaan johtaa tiedolla. Tietojohtami- nen tarjoaa myös tietoteknistä osaamista käytännön toteutukseen tietojohtamisessa sekä väli- neitä johtamisen tueksi. (Laihonen ym. 2013, 7.)

Tietojohtaminen on osa työntekijöiden työtä. Organisaatiossa tietojohtamisen avulla luodaan kuvaa tiedosta, joka on organisaation käytössä ja kuinka tieto saadaan hyödynnettyä osana liike- toimintaa. (Laihonen ym. 2013, 12.) Tietojohtaminen voidaan pitää suomalaisena ilmiönä, mutta myös kansainvälisesti löytyy vastaavaa toimintaa. Tietojohtamiseen voidaan liittää käsitteitä in- formaation hallinta (information management), tietämyksen hallinta (knowledge management),

aineettoman pääoman johtaminen (intellectual capital management) ja liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence). Tietojohtaminen käsitteenä ei ole yksiselitteinen, joskus sen synonyymina käytetään knowledge management termiä, mutta termi knowledge management voi tarkoittaa informaation hallintaa tietoteknisesti tai sosiaalisia yhteistyömuotoja. (Lönqvist ym. 2007, 12.)

Tietojohtamista voidaan ajatella kokonaisuutena, jonka ytimessä ovat tiedon luomisen, keräämisen, organisoimisen, jalostamisen, jakelun sekä ylläpidon prosessit kaikkine osa-alueineen. Tietojohtamisen kokonaisuutta mahdollistavat henkilöstönorganisointi, päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä organisaatiokulttuuri. (Laihonen ym. 2013, 27.) Lönqvist ym. (2007, 25) mukaan tietojohtamiseen sisältyy kolme laajempaa kokonaisuutta: **Tietämyksenhallinta (Knowledge Management)**, **aineeton pääoma (Intellectual Capital)** sekä **organisaation oppiminen (Organizational Learning)**, mikä on kuvassa 1 havainnollistettu. Tässä opinnäytetyössä käsitellään tietojohtamista kokonaisuutena Lönqvist ym. (2007, 25) teorian mukaisesti.



Kuva 1. Tietojohtamisen sisältö (Mukaiillen Lönqvist ym. 2007, 25)

**Tietämyksenhallinta (knowledge management)** voidaan määritellä tiedon, taidon ja osaamisen tavoitteelliseksi johtamiseksi, mutta sitä voidaan tarkastella myös olemassa olevien tietoresurssien järkevänä uudelleen käyttönä (Laihonen ym. 2013, 51). Tietämys voi olla myös tietoa, jota prosessoidaan tietokoneiden avulla, välitetään sähköisesti ja tallennetaan tietokantoihin (Nonaka & Takeuchi 1995, 9). Tietämyksen hallinnan tärkein prosessi on tiedon jakaminen (Mazorodze & Buckley 2019, 3). Japanilaiset ymmärtävät tietämyksen numeroiden ja sanojen lisäksi taktiikkana, jota ei helposti voi nähdä tai ilmaista – hiljaisena tietona. Hiljainen tieto on persoonallista ja vaikeaa muotoilla, joka tekee tiedon kommunikoinnista ja jakamisesta haasteellista. Intuitiot,

aavistukset ja subjektiivinen tieto kuuluvat tähän hiljaisen tiedon kategoriaan. Hiljainen tieto on syvällä yksilön toiminnassa ja kokemuksessa, kuten myös ideaalit, arvot ja tunteet. (Nonaka ym. 1995, 8.)

Hiljainen tieto käsitteenä voidaan ymmärtää kokemuksen kautta kertyneenä tietona, mutta työelämässä sillä voidaan tarkoittaa myös työn kautta syntyneitä taitoja ja osaamista (Pohjalainen 2012, 1). Hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen suuntaukseen. Tekniseen ulottuvuuteen, joka sisältyy tietotaitoon ja joka muotoutuu vuosien kokemuksen kautta. Tietotaito on vaikeaa muotoilla tieteellisesti tai teknillisesti periaatteiden kautta, vaan se on jotain mitä työntekijä vain tietää. Toisaalta tieto sisältää kognitiivisen ulottuvuuden, johon sisältyy skeemat, mielikuvat, uskomukset sekä näkökulmat, jotka ovat juurtuneet meihin itsestään selvyyksinä. Kognitiivinen ulottuvuus tietoisuudesta sisältää mielikuvan todellisuudesta ja näkemyksen tulevaisuudesta. (Nonaka ym. 1995, 8.)

Tietämyksen hallinta on organisaation henkilöstön, teknologian, prosessien sekä organisaation rakenteen tarkoituksenmukaista ja systemaattista koordinoitua. Sen tarkoituksena on lisätä organisaation arvoa. Arvo on mahdollista saavuttaa luomalla, jakamalla, soveltamalla tietoa sekä oppimalla parhaista käytänteistä ja edistämällä organisaation oppimista. (Dalkir 2005, 3.) Organisaation suorituskyvyn parantamisen kannalta tiedonhallinnan esteet on poistettava (Mazorodze ym. 2019, 1). Tietämyksen hallinnan suurimpana esteenä pidetään rahallisen tuen puuttumista. Esteitä tietämyksen hallinnalle ovat myös johdon tuki ja ajan puute. Tiedon kulun edistämällä on merkittävä hyöty tietämyksen hallinnalle tietointensiivisissä organisaatioissa. Tietämyksen hallinta auttaa vähentämään päällekkäistä työtä, luomaan kilpailuetua sekä edistää työntekijöiden välistä yhteistyötä. Kilpailukykyisenä säilymisen kannalta tiedon jakaminen on tärkeää (Mazorodze ym. 2019, 5) ja tiedon liikkuvuutta koko organisaatiossa tukevat tietojohdantamiskäytännöt ovat kannattavia (Kianto, Hussinki & Adibe 2019, 35).

**Aineettomalla pääomalla (intellectual capital management)** tarkoitetaan organisaatiolle arvokkaita asioita, jotka eivät ole fyysisiä (Laihonen ym. 2013, 35). Aineeton pääoma kehittää yrityksen toimintaa (Nierostek & Horváthová 2020, 5). Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, asenne, hiljainen tieto, koulutustaso, henkilökohtaiset verkostot, työilmapiiri ja organisaation maine (Laihonen ym. 2013, 38). Aineeton pääoma on välttämätön strateginen työkalu, joka auttaa päättäjiä päätöksenteossa ja aineettoman pääoman mittareiden avulla voidaan seurata, johdetaanko resursseja tehokkaasti (Alfiero, Brescia & Bert 2021). Aineettoman pääoman johtamisella on vaikutus organisaation suorituskykyyn. Hallittu aineeton pääoma vaikuttaa merkittävästi organisaation suorituskykyyn sekä kilpailukykyyn, mikä osoittaa aineettoman pääoman

johtamisen tärkeäksi. (Kianto, Andreeva & Pavlov 2013.) Myös Kamaruddin & Abeysekeran (2013, 129) malesialaisessa tutkimuksessa todetaan merkittävä positiivinen yhteys aineettoman pääoman ja julkisen sektorin organisaatioiden kilpailukyvyyn välillä.

**Organisaation oppiminen (organizational learning)** sisältää yhteisön taidon luoda ja tutkia tietoa, halua siirtää tietämystä sekä jakaa tietoa. Organisaation oppimista tapahtuu myös organisaation jäsenten mielikuvien muutoksen ja mukautumisen kautta epäsuorissa vuorovaikutustilanteissa (Haserbrook & Maurer 2004, 43). Muuttuva toimintaympäristö edellyttää ennakointia ja osaamista osaamisen johtamisen vision saavuttamiseksi. Strategian ohjatessa osaamisen johtamista voi organisaatio menestyä oppimisen avulla. (Tuomi ym. 2012, 14.) Ymmärrys johtajan roolista organisaation oppimisessa on alkanut selkeytyä. Oppiminen vaatii persoonan halukkuutta havaita ja korjata omia virheitä sekä toimintaa, kuten myös jatkuvaa parantamista toiminnassa, prosesseissa ja organisaation hallinnossa. (Senge 2003, 2.) Tietojohdamisen ydin on kyky yhdistää eri osaamisia luoden uusia tulkintoja, jotka mahdollistavat jatkuvan kehityksen organisaatiolle (Laihonen ym. 2013, 15).

## 2.2 Tietojohdamisen määritelmä tässä opinnäytetyössä

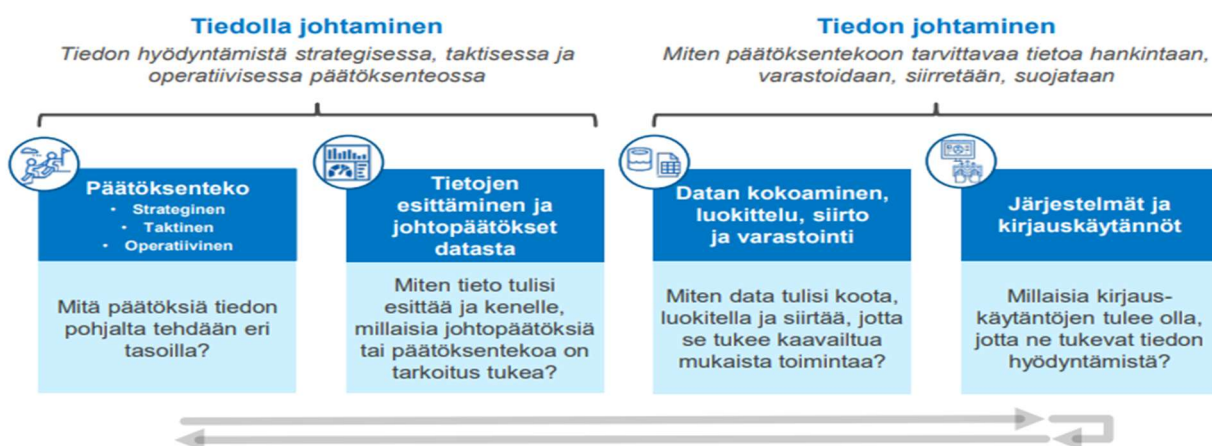
Tässä opinnäytetyössä tietojohdamisella tarkoitetaan kuvan 2 mukaisesti tiedolla johtamista ja tiedon johtamista, vaikka Laihonen ym. (2013, 32) mukaan Suomessa onkin yleistä erottaa tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen toisistaan. Myös Mannermaan (2018, 13) mukaan tietojohdamisen on molempia, tiedon johtamista sekä tiedolla johtamista. Tietojohdaminen on tietoyhteiskunnan johtamismenetelmä ja se erikoistuu johtamiskysymyksiin, jotka liittyvät tietoon. Tietojohdamisen avulla otetaan haltuun tietonäkökulman työkaluja ja ajattelumalleja. (Laihonen ym. 2013, 8.) Tietojohdaminen sisältää tiedon hyödyntämisen osana päätöksentekoa sekä tiedon teknisen hallinnan ja käsittelyn muotoon, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa (Leskelä ym. 2019, 17).

Laihonen ym. (2013, 8) mukaan tietojohdaminen voidaan jakaa kahteen pääsuuntaan: liikkeenjohdolliseen ja tietotekniseen suuntaan. Liikkeenjohdollisessa suuntauksessa kiinnostuksen kohteena on tieto yrityksen menestyksen luojana ja välineiden kehittäminen johtamisen tueksi. Liikkeenjohdollisessa suuntauksessa avainsanoja ovat markkinointi, laskentatoimi, henkilöstöjohtaminen sekä strateginen johtaminen (Laihonen ym. 2013, 11). Kuvan 2 tiedolla johtamista voidaan rinnastaa liikkeenjohdolliseen suuntaukseen.

Laihosen (Laihonen ym. 2013, 8) kuvaama tietotekninen suuntaus korostaa tiedonhallinnassa tietoteknistenjärjestelmien tärkeyttä. Tieto- ja viestintäteknologisessa suuntauksessa keskiössä on tietotekniikka ja -järjestelmät (Laihonen ym. 2013, 11). Kuvan 2 mukainen tiedon johtaminen voidaan rinnastaa tietotekniseen suuntaukseen.

Kuvassa 2 tietojohtaminen sisältää tiedon johtamisen sekä tiedolla johtamisen. Kuvan 2 mukaisesti tiedolla johtaminen sisältää tiedon hyödyntämisen osana strategista ja operatiivista päätöksentekoa sekä miten tieto esitellään ja kenelle, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Kuvassa 2 tiedon johtaminen tarkoittaa päätöksen teon tukena tarvittavan tiedon hankintaa, varastointia ja käsittelyä, tiedon tietoteknistä käsittelyä niin, että kirjattu ja hankittu tieto hyödynnettävää päätöksenteossa.

**Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena – tiedon johtaminen liittyy tiedon koostamiseen ja varastointiin**



Lähde: Hankkeen väliraportti "Leskelä ym. Tulevaisuuden Tietojohtaminen Maakunnissa väliraportti, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta"

3

Kuva 2. Tiedolla johtaminen- Tiedon johtaminen (Leskelä ym. 2019, 16 mukaillen Leskelä, Haavisto, Rissanen, Lindh, Laasonen, Manu, Ranta, Helander, Jääskeläinen, Sillanpää & Torkki 2018, 6)

### 2.3 Tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen

**Tiedolla johtamisen** avulla on mahdollista vaikuttaa julkisten palveluiden vaikuttavuuteen ja tuottavuuteen. Tiedon kulkiessa yli hallintorajojen, yhtenäiset tietojärjestelmät sekä kerätyn ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen tehostavat toimintaa. Tiedolla johtamista on syytä lähestyä

ongelmakeskeisesti. (Jalonen 2015, 40, 63.) Tiedolla johtaminen on tapa jalostaa ja hyödyntää organisaation tietoa toiminnan johtamisessa (Laihonen ym. 2013, 32). Julkisten organisaatioiden jatkuva tietoperustainen keskustelu asiakasryhmistä, heidän tarpeistaan, organisaation osaamisen tasosta ja kehittämisen tarpeesta on tärkeää (Virtanen & Stenvall 2014, 103). On myös pohdittava, onko edellä mainittujen asioiden kannalta tärkeitä tietoja edes olemassa tai mahdollista saada (Virtanen ym. 2014, 104).

Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka jollain tietyllä teolla saadaan haluttuja tuloksia ja vaikutuksia. Myös taloudellista vaikuttavuutta voidaan todentaa, mutta se vaatii tarkkaa käsitystä hyödynnetyistä muutoksista ja panoksista. Haluttaessa saada yhteiskunnallista vaikuttavuutta toteutettua, eri asiantuntijoiden ja toimijoiden yhteistyö on välttämätöntä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan kutsua vaikuttavuuden ekosysteemiksi, koska yhteiskunnallisella tasolla useat teot ja panostukset muodostavat yhteisen verkoston. (Toiminnan vaikuttavuus 2022.)

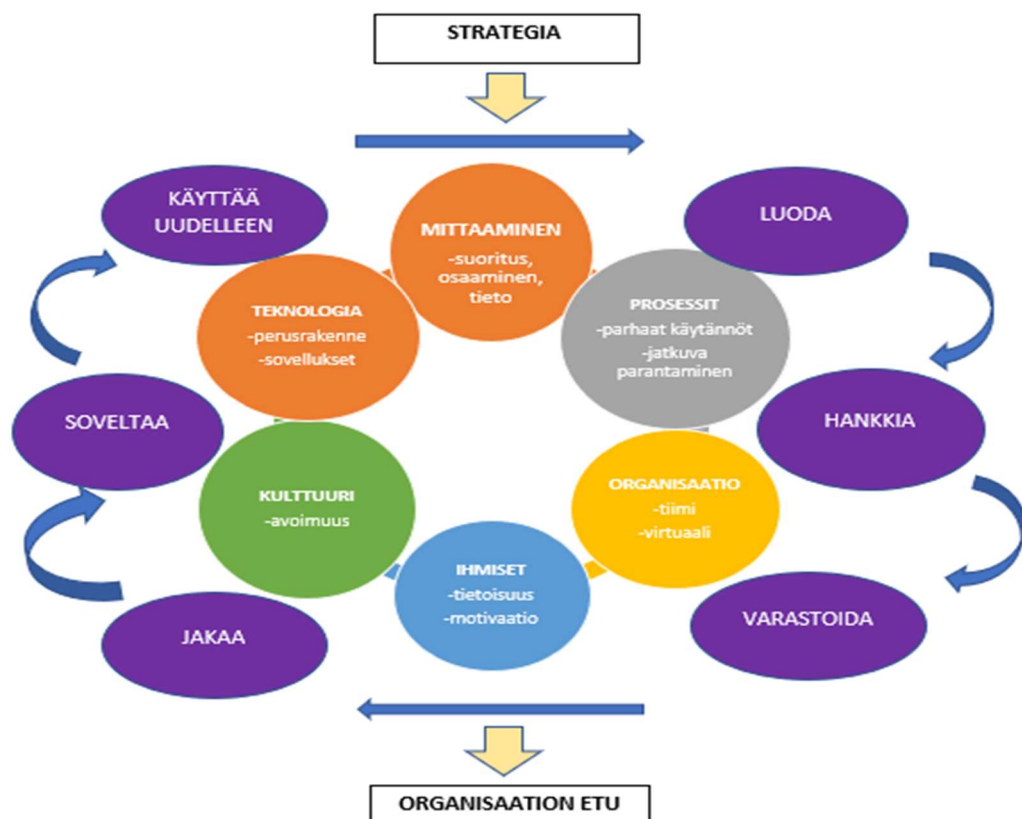
**Tiedon johtamisen** avulla organisaatio voi tehostaa ja järkevöittää toimintaansa (Sydänmaanlakka 2001, 13). Tiedon johtaminen on organisaation oppimiseen sekä uusiutumiseen, uuden tiedon luontiin ja olemassa olevan tiedon hallintaan liittyvää tekemistä (Laihonen ym. 2013, 32). Tiedon johtaminen voidaan nähdä prosessina, joka luo, hankkii, varastoi, jakaa ja soveltaa tietoa (Sydänmaanlakka 2001, 165). Lähtökohtana tiedon johtamiselle on analyysi organisaation nykytilasta: onko tietoa riittävästi, luodaanko tietoa tehokkaasti, osataanko tietoa varastoida oikein, miten tietoa jaetaan, miten sitä sovelletaan ja osataanko tietoa hyödyntää (Sydänmaanlakka 2001, 187)?

Tiedon näkyväksi tekeminen ja kaikkien saataville asettaminen on tärkeää (Sydänmaanlakka 2001, 164) ja tiedon johtamiseen kuuluu tiedon jakaminen (Mannermaa 2018, 13). Tiedon hallinnan tulee olla laaja-alaista ja monipuolista, mutta tietoa ei sinällään voida johtaa. Sen sijaan johdetaan asiantuntijoita mahdollistamalla yhteistyöverkostoja. Näissä verkostoissa tieto muodostuu ja jakautuu yhteisöllisesti hyväksytyksi tiedoksi, joka tuodaan käytäntöön. (Rytilä 2011, 4.)

Johdettavan tiedon tulee olla merkityksellistä ja sen täytyy olla käytäntöön soveltuvaa ja on tärkeää, että tieto helposti saatavilla (Sydänmaanlakka 2001, 171). Tiedon johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on jatkuva uuden tiedon hyödyntäminen käytäntöä ja tiedon tehokas hyödyntäminen päätöksiä tehtäessä (Sydänmaanlakka 2001, 165, 171). Myös oppiminen ja tiedon jalostaminen ovat osa tiedon johtamista (Mannermaa 2018, 13).

Tiedon johtaminen on suurimmaksi osaksi muutoksen ja ihmisten johtamista ja vain pieni osa siitä on tietotekniikkaa (Sydänmaanlakka 2001, 175). Tiedon johtaminen voidaankin käsitteellä ajatella tietotyöntekijöiden johtamisena sekä inhimillisen tietämisen johtamisena (Mannermaa 2018, 13), minkä vuoksi organisaatiokulttuurin merkitys tiedon johtamisessa on suuri (Sydänmaanlakka 2001, 175). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedon jalostamiseen ja esihenkilön rooli tiedon jalostamisen mahdollistamisessa on merkittävä (Mannermaa 2013, 256). Tiedon johtamista tukee ja sillä voidaan tukea strategista johtamista (Sydänmaanlakka 2001, 175).

Kuvassa 3 on Sydänmaanlakan (2001, 188–189) esittämä teoria Strategiasta organisaation etuihin tiedon johtamisella. Sen mukaan on tärkeä kysyä: onko organisaatioissa käytössä parhaat käytännön lähestymistavat ja parannetaanko prosesseja jatkuvasti? Tukeeko organisaatorakenne tiedon johtamista ja miten tieto kulkee tiimien välillä? Lisäksi on hyvä pohtia ovatko ihmiset tietoisia tiedon johtamisen merkityksestä organisaatiolle ja onko heillä motivaatiota jakaa tietoa? Pohdittava on myös, tukeeko organisaatiokulttuuri tiedon johtamista tai onko käytettävissä oleva teknologia mietitty tiedon johtamisen kannalta ja kuinka tietotekniikkaa voidaan hyödyntää tehokkaasti.



Kuva 3. Strategiasta organisaation etuihin tiedon johtamisella (Sydänmaanlakka 2001, 188)



Tietojohdaminen sisältää monia prosesseja, joiden kautta tietoa saadaan keräämällä, organisoidulla, jalostamalla, jakelemalla, ylläpitämällä ja luomalla. Tietojohdamisen prosessien ollessa yhteydessä liiketoiminnan prosesseihin, tieto todella tukee organisaation tehtävää. Tietojohdaminen voidaan nähdä kokonaisuutena kuvan 4 mukaisesti, jonka ytimessä ovat tiedon luomisen, keräämisen, organisoinnin, jalostamisen, jakelun sekä ylläpidon prosessit kaikkine osa-alueineen. Tietojohdamisen kokonaisuutta mahdollistavat henkilöstöorganisointi, päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä organisaatiokulttuuri. (Laihonen ym. 2013, 27.)



Kuva 4. Tietojohdamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät (Laihonen ym. 2013, 28)

**Tietotarpeiden tunnistaminen** on osa **tiedonhallinnan prosessia**. Tietotarve on olemassa olevan tiedon ja tehtävän suorittamiseen vaadittavan tiedon välinen rako. Tietotarpeen määrittely on tärkeää, koska se ohjaa tiedon hankintaa. (Laihonen ym. 2013, 25.) Tunnistettujen tietotarpeiden pohjalta voidaan päättää menetelmät, joilla tiedot hankitaan sekä jalostetaan käyttöön soveltuviksi (Klemola 2014, 13).

Hyvinvointitiedon hyödyntämisen kannalta strategiatyössä tietotarpeiden yksityiskohtainen määrittäminen on välttämätöntä (Leinonen ym. 2021, 33). Asiantuntijan on haastavaa tunnistaa omaa työtään koskevia tietotarpeita, koska organisaation toimintaympäristö ja organisaatio yhdessä tietotarpeiden kanssa muuttuvat jatkuvasti ja niitä on vaikea ennustaa. Tiedonhankinta voidaan suorittaa kertaluontoisesti tai säännöllisesti. Organisaation toimintaympäristön muutoksien nopeus määrittää tiedon tarvetta: nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimiva organisaatio tarvitsee enemmän kertaluontoista tietoa. (Laihonen ym. 2013, 25.)

## 2.4 Tietojohtamisen hyödyt

Tietojohtaminen ei ole erillinen johtamisprosessi, jota joku tietty henkilö hoitaa, vaan koko organisaation henkilöstö osallistuu siihen omalla asiantuntemuksellaan. Tietojohtamisesta on tullut osa päivittäisjohtamista varsinkin tietointensiivisissä organisaatioissa, jossa huomioidaan tietointensiivinen työn kuva ja asiantuntijat, jotka työskentelevät itsenäisesti. (Laihonen ym. 2013, 29.) Tietojohtamisella voidaan saavuttaa säästöjä, merkittäviä parannuksia ihmisten suorituksissa ja kilpailuetua (Sokoh & Okolie 2021, 298). Tehokkaasti hyödynnetty tieto auttaa päätöksenteossa ja voi vähentää työtä, joka ei tuota arvoa. Tietojohtaminen on johtamisen osa-alue, jonka perustana on ajatus tiedon tärkeydestä organisaation menestymisessä. Strategisella tasolla tietojohtamisen avulla tunnistetaan tärkeimmät tietoresurssit, joita voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. (Laihonen ym. 2013, 6, 14, 26.)

Resurssipohjainen ajattelu, jossa organisaation määrittää kilpailukykyensä hallussa olevien resurssien kautta, on pohjana myös tietojohtamiselle. Tietoperustaisen (knowledge-based view) ajattelun avulla selitetään organisaation sisäisten tietoresurssien hyödyntämisen kilpailuedun saamisessa. Tietoperustaisen ajattelun ydin on, että organisaation johdon on koordinoitava prosesseja, joiden avulla yksilöllä oleva tieto hyödynnetään palveluihin ja tuotteisiin. Prosessit ja toiminnot, jotka tukevat tietoperustaista arvonluontia eli hyödyntävät organisaation tietoresursseja, on tietojohtamista. (Laihonen ym. 2013, 24.)

Tietojohtaminen on pohjimmiltaan henkilöstönjohtamista ja vaatii onnistuakseen henkilöstön hallun kehittämistä, jakaa tietoa sekä ylläpitää osaamistaan (Laihonen ym. 2013, 80). Kianto ym. (2019, 35) mukaan henkilöstöjohtamisessa yrityksen tietopääoman lisäämisessä tärkeää on erilaista osaamista omaavien henkilöiden rekrytointi, tiedon kehittäminen koulutuksilla ja työntekijöiden sitouttaminen kehittävien ja kiinnostavien urapolkujen avulla. Tietojohtamisen tavoitteena on pyrkiä vähentämään päällekkäistä työtä ja tietotulvaa (Laihonen ym. 2013, 80).

Työn sujuvuuden ja organisaation suorituskyvyn kannalta tietojohtaminen on tärkeää tietointensiivisissä organisaatioissa ja tietotyöläisten johtamisessa. Organisaatioissa tärkeitä tietoresursseja ovat yksilötason osaaminen, organisaation tietojärjestelmät, tietoverkot ja toiminta- sekä johtamismallit. Organisaatiot ja yksilöt tahtovat jatkuvasti hyödyntää sekä kasvattaa tietoa ja tieto- ja viestintäteknologia on merkittävä väline tiedon hyödyntämisessä. Organisaation suorituskyvyn kehittämisessä onkin merkittävää erilaisten tietoresurssien tehokas johtaminen. Tietojohtamisen näkökulmana oli aluksi tiedon tuottaminen ja jakaminen, mutta nykyään pyritään etsimään keinoja tiedon hyödyntämiseksi organisaation kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Tietojohtamisen avulla

suorituskyvyn parantumista tavoittelevan organisaation on hyvä muistaa, että tiedon mittaamisella ja keräämisellä ei ole merkitystä, elleivät ne ole perusteltuja ja yhteydessä tavoitteisiin. (Laihonen ym. 2013, 10, 79–80.).

## 2.5 Tietojohdamisen haasteet

Tiedon määrän lisääntyminen on tiedon jäsentämisen kannalta haaste monelle organisaatiolle. Tietotulvan vuoksi organisaatio ei välttämättä tiedä edes mitä tietävät ja tarvittava tieto voi olla vaikea paikallistaa. (Sydänmaanlakka 2001, 164.) Myös Laihonen ym. (2013, 15) nostavat tietojohdamisen yhdeksi tunnetuimmista ongelmista tietotulvan, joka voi pahimmillaan heikentää tuottavuutta. Haasteena on myös muuttuva informaatioympäristö (Jalonen 2015, 40). Haasteena tietojohdamisessa on luoda tiedosta arvo. Siinä onnistutaan hyödynnettäessä tietoa järkevästi toiminnan kehittämisessä sekä operatiivisessa työssä. Tietojohdamista on hyvä lähestyä tiedon hyödyntämisen kautta ja tiedon kerääminen sekä tallentaminen eivät saa olla tarkoituksenhakuista. (Laihonen ym. 2013, 11.)

Leinonen ym. (2021, 37) mukaan kunnissa kyky ottaa hyvinvointitieto haluttuun ei ole kasvanut yhdessä hyvinvointitiedon määrän kasvun myötä. Tietojohdamisen haasteena on myös tunnistaa asiakkaan tarpeet ja saada niistä riittävästi tietoa päätöksenteon pohjaksi. Tietojohdamisen haasteena on myös yhteensopimattomat tai heikosti toimivat tietojärjestelmät (Laihonen ym. 2013, 15), jolloin ongelmana on, ettei olemassa olevaa tietoa saada kaikkien tietoa tarvitsevien ulottuville. Tiedon näkyväksi tekeminen ja kaikkien saataville asettaminen on tärkeää (Sydänmaanlakka 2001, 164). Tietojohdamisen ilmiöt ovat usein aineettomia, mikä tekee sen ymmärtämisestä ja johtamisesta haasteellista (Laihonen ym. 2013, 6).

Tiedon hyödyntämisen kannalta on oleellista tunnistaa ihmisten ja teknologian toiminnan merkitys tavoitteiden saavuttamiselle. Kehittyvä teknologia tarjoaa mahdollisuuksia, mutta se ei yksin ratkaise tietojohdamisen ongelmaa vaan tärkeää on ymmärtää, että johtamiskäytännöt, toimintamallit yhdessä tietoteknisten ratkaisujen kanssa muodostavat kokonaisuuden. Organisaatiot pyrkivät hyötymään mahdollisimman paljon omista ja toisten organisaatioiden tietoresursseista (Laihonen ym. 2013, 13).

Operatiivisella tasolla tietojohdamisen haasteena on välttää päällekkäistä työtä. Onnistunut tietojohdaminen pystyy hyödyntämään käytettävissä olevan tiedon uudelleen ja parantamaan sen saavuttamista, mistä johtuen onkin tärkeää määritellä mitä tietoa kerätään ja mistä syystä.

(Laihonen ym. 2013, 11.) Organisaatioissa on tunnistettava ja vältettävä asioita, joita seuraa rutiininomainen informaation ylituotanto ja informaation välittäminen (Jalonen 2015, 64). Hallinnoimalla tietoresursseja saavutetaan tehokkuutta ja asiakkaille lisäarvoa. Tehokkuuden tavoitteena on vähentää kustannuksia ja asiakasarvolla tavoitellaan asiakkaan kokeman hyödyn maksimoimista. (Laihonen ym. 2013, 13.)

## 2.6 Tietojohdaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla tietojohdaminen on kehittyvä käsite (Partanen, Hakala, Joffe, Näätänen 2019, 74). Tietojohdamisen hyödyntäminen johtamisessa sosiaali- ja terveysalalla on keskittynyt organisaationaalisiin ongelmiin ja yhteiskunnalliset ongelmat usein on sivutettu (Hujala & Laihonen 2021, 215). Valtakunnallisesti tietojohdamiselle ei ole määritelty organisaatioiden rooleja, vastuita tai keskinäisiä suhteita, mikä hidastaa sen kehittymistä (Partanen ym. 2019, 74). Tietojohdamisen hyödyistä sosiaali- ja terveysalan johtamisessa on tutkimusvaje ja nykyinen ymmärrys tietojohdamisen vaikutuksista on niukkaa. Tarvitaan lisää tutkimuksia osoittamaan tietojohdamisen oikeita vaikutuksista sosiaali- ja terveysalan johtamisen eri tasoilta. (Hujala ym. 2021, 215.)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalvveluja suunniteltaessa suurin haaste on kysynnän ja tarjonnan välisten kustannusten tasapainottaminen, jolloin suunnitteluun tarvitaan tietoja palveluntarpeesta (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola 2014, 12). Tulevaisuuden suunnitellun kannalta tarvitaan myös organisaation ulkopuolelta tietoa. Pelkkä sisäinen tieto ei riitä suunnitteluun, koska sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöt ovat jatkuvan muutoksen alla (Klemola ym. 2014, 14), koska toimintaympäristö muuttuu kysynnän lisääntyessä sekä ikääntyvän ja yhä enemmän sairastavan väestön vuoksi (PPSHP Strategia 2020, 4).

Tietojohdamisen tavoitteena sosiaali- ja terveysalalla on kerätä tietoa strategisen johtamisen avuksi. Nykyisin tietoja kerätään ja tarkastellaan aikajaksoittain viiden ja kymmenvuoden aikavälillä, suhteuttaen menneisiin palvelutarpeisiin. (Klemola ym. 2014, 13.) Asiakaslähtöinen sekä reaaliaikaiseen tietoon perustuva päätöksenteko on tietojohdamisen tavoitteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tavoite on myös turvata asukkaiden hyvinvointi, vaikka resurssit pienenevät jatkuvasti. (Partanen ym. 2019, 75.) Hyvinvointi-indikaattorit ovat apuna tavoitteiden asettamisessa (Klemola ym. 2014, 21). Vaikka Leinonen ym. (2021, 30–31) mukaan indikaattoreita on runsaasti,

niiden käyttö ei ole ongelmatonta. Pienikokoisissa kunnissa kuntakohtaisia indikaattoritietoja ei ole mahdollista saada, jolloin kuntakohtaista hyvinvointitietoa ei saada päätöksen teon tueksi.

Suunniteltaessa tulevaisuuden palveluja, tieto tulevaisuuden kysynnästä on välttämätön ja nykyisten palvelujen tehokkuus, laadukkuus sekä vaikuttavuus tulee arvioida. Ennaltaehkäiseviin palveluihin sijoittaminen mahdollisesti vähentää sairaanhoidollisten kalliimpien palveluiden kysyntää, mutta tarve on aina yksilöllinen. (Klemola ym. 2014, 13.) Sosiaali- ja terveysalalla kysynnän ennustaminen ei ole yksinkertaista, sillä kysyntää ei voida aina ennustaa suoraan nykyisen kysynnän perusteella. Sosiaali- ja terveysalalla kysynnän ennustuksia suunniteltaessa ennustus pohjataan alueen väestöpohjaan tai tiettyyn asiakasryhmään. (Klemola ym. 2014, 13.) Leinonen ym. (2021, 31) mukaan kuitenkin käytössä olevaa tietoa väestöryhmittäin ei ole tasaisesti tarjolla. Käytössä oleva tieto on yksipuolista ja se keskittyy pääosin fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kuvaamiseen. Tietojohtamisen avulla kasvatetaan myös asiakasymmärrystä, joka on tärkeää asiakastytyväisyyden ja vaikuttavuuden ollessa menestyksen mittareina. (Partanen ym. 2019, 75.)

Asiakasanalyysin avulla hyvinvointialueen väestö voidaan jakaa ryhmiin palveluiden käytön tai jonkin ominaisuuden perusteella. Asiakasanalyysillä tavoitellaan löydettäväksi asiakasryhmät, joihin kohdistuvaa palveluntarjontaa halutaan kehittää tai seurata, jotta voidaan kohdistaa palveluja aiempaa tehokkaammin. (Klemola 2014, 15.) Ennaltaehkäisevän työn osalta on seurattava, miten palveluntarve tulevaisuudessa hyvinvointityössä näyttäytyy. Jotta vaikuttavuus ja kustannustehokkuus täyttyvät ja kysyntään vastataan, tulee myös selvittää miten tarjota palveluita asiakkaille ja kuinka paljon. (Klemola ym. 2014, 17.) Partanen ym. (2019, 75) mukaan tarvitaan kustannustehokkaita päätöksiä sekä innovatiivisuutta palveluiden kehittämisessä. Tietojohtamisen avulla päätökset voidaan perustaa oikeaan tietoon palveluiden vaikuttavuudesta, jolloin syntyy hyvinvointia tietojohtamisen avulla.

Operatiivisessa toiminnassa seurataan asiakasryhmiä ja heidän käyttämiä palveluja sekä kuinka paljon resursseja näiden palvelujen tarjontaan käytetään. Vaikuttavuuden osalta on hyvä seurata tuottavuusvaikutuksia eri toimenpiteiden osalta. Näin pystytään kehittämään palvelurakenteita ja opitaan miten strategiset päätökset ovat vaikuttaneet palveluihin, hyvinvointiin ja onko saavutettu hyvinvoinnin kehitystä näiden toimenpiteiden avulla. (Klemola ym. 2014, 17.) Hyvinvointitiedon hyödyntämisen kannalta strategiatyössä vaivaton tiedon kerääminen ja kokoaminen onkin tärkeää (Leinonen ym. 2021, 33) ja vaikka sote-organisaatioissa tietoperustaisuus on ominaista, vuorovaikutuksen haasteiden vuoksi tietoperustainen toiminta ei aina toteudu (Vakkala & Syväjärvi 2020, 135).

Laihonen ym. (2013, 15) määrittelee yhdeksi tietojohdamisen haasteeksi yhteensopimattomat tai heikosti toimivat tietojärjestelmät. Sosiaali- ja terveystieteiden tietojärjestelmien rajapinnoista yleensä puuttuu yhdistämisen kannalta tärkeitä toiminnallisuksia. Useiden eri tietojärjestelmien tietoja on haasteellista yhdistää, jolloin tieto on kerättävä manuaalisesti. Tämä puolestaan on aikaa sekä henkilöstöresursseja tuhlaava tapa. Mikäli tietoa ei saada ajoissa kerättyä päätöksen tueksi, täytyy päätökset tehdä tietoon perustumattomasti. (Klemola ym. 2014, 14.)

Sosiaali- ja terveysalalla organisaatioilla on monia eri tieto- ja raportointijärjestelmiä. Tietojohdamisen ja tiedonhankinnan kannalta tämä luo haasteita tiedon käytettävyyteen, sillä tieto on hajallaan ja nykyisellään järjestelmät mittaavat operatiivisen toiminnan tehokkuutta. Jotta olemassa olevia tietoja voidaan hyödyntää strategisten päätösten tueksi, täytyy tiedot analysoida ja yhdistää (Klemola ym. 2014, 14). Johtamistyössä onnistumisen kannalta, tulee analysoinnin tasoa kehittää (Rytilä 2011, 4). Tietojohdamisen vahvistamiseksi organisaation sisäinen vuorovaikutus sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa on tärkeää (Leskelä ym. 2019, 39). Organisaatiossa olisikin hyödyllistä olla tietojohdamisen asiantuntija, joka ymmärtää johtohenkilöstön tietotarpeet (Klemola ym. 2014, 27).

Vaikuttavuustiedon puutteen vuoksi toteutuman arviointi voi jäädä myös puutteelliseksi ja näin ollen perustelut varhaiseen työhön resursoimiselle ovat heikot (Bots, Lehikoinen & Perttilä 2016, 22). Tietoa varhaisesta vaikuttamisesta tarvitaan lisää (Bots ym. 2016, 23). Tarvitaan myös kehitystä tutkimuksen asettelussa ja suunnittelussa. Tällöin saadaan tuotettua informaatiota oikeista tietojohdamisen hyödyistä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä eikä ainoastaan organisaatio- tasolla, mutta myös yhteiskunnallisesti. (Hujala ym. 2021, 216.) Vaikuttavuuden arvioinnissa haasteena sosiaali- ja terveydenhuollossa on mahdollisuus arvioida vaikuttavuutta eri näkökulmista. Vaikuttavuutta voidaan arvioida toiminnan alan tai toiminnan kohteen näkökulmasta. Lisäksi kunnissa vaikuttavuuden arvioinnista puuttuva ihmisiin kohdistuva vaikutusten arviointi on haaste. (Niiranen 2011, 320.)

## 2.7 Tietojohdaminen Pohjois-Pohjanmaan sote-uudistushankkeessa

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella sote-uudistusta eteenpäin vievää hanketta kutsuttiin POPsote-hankkeeksi. POPsote-hankkeessa mukana olivat maakunnan kaikki julkisten sote-palveluiden järjestämistä vastaavat organisaatiot. Kehittämistyö tapahtui yhdessä kuntalaisten ja

sidosryhmien kanssa. Pohjois-Pohjanmaalla sote-uudistusta tehtiin asiakaslähtöisesti ihminen edellä. (Pohjois-Pohjanmaa: tulevaisuuden sote-keskus 2021.)

Digi, ICT ja tieto oli yksi POPsote-hankkeen osahanke, jonka tarkoituksena oli hyödyntää asiakkailta saatua tietoa päätöksenteossa (Tiedolla johtaminen n.d.). Hankkeen avulla yhtenäistettiin sekä uudistettiin toimintatapoja ja prosesseja hyödyntäen digitaalisia menetelmiä (Asukkaan ja ammattilaisen digipalvelut n.d.). Sote-ICT kehittämistyön kautta yhtenäistettiin asiakas- ja potilastietojärjestelmiä, jotta palveluiden saatavuus ja tiedonkulku sekä tietoturva kehittyisivät. Tavoitteena oli sovittaa yhteen nykyisiä tietojärjestelmiä sekä kehittää alueellista asiakas- ja potilastietojärjestelmäkokonaisuutta Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. (Sote-ICT n.d.) Yhtenäistä kirjaamiskäytäntöä kehitettiin ja koulutettiin ammattilaisille. Yhtenäisen kirjaamisen avulla hoidosta halutaan aiempaa laadukkaampaa, turvallisempaa, tehokkaampaa ja vaikuttavampaa. (Perusterveydenhuollon kirjaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen n.d.)

Tietojen tulkinnan helpottamiseksi tietojohdamisen tavoitteena POPsote-hankkeen avulla oli saada asiakkaiden tiedot näkyviin virheettöminä, vertailukelpoisina, täsmällisinä, oikea-aikaisina, ajantasaisina, oleellisina, ymmärrettävinä ja oikeassa muodossa olevina. Tavoitteena oli myös, että asiakkaat pystyisivät hyödyntämään omaan hyvinvointiinsa ja terveyteensä liittyvää tietoa terveyden ylläpitämisessä ja selvittääkseen haastavistakin elämäntilanteista. Tavoitteena oli saada asiakkaille tietoa saatavilla olevista palveluista ja niiden laadusta. (Tiedolla johtaminen n.d.) Lisäksi tietoa kerättiin hyvinvointiin ja terveyteen liittyvistä tarpeista, sote-palvelujen työntekijöistä, palvelujen toteutuneesta määrästä ja laadusta, sote-palveluihin liittyvistä muista palveluista sekä toiminnasta, joita esimerkiksi järjestöt järjestävät (Tietohallinto ja tiedolla johtaminen 2020,9).

POPsote-hankkeessa kirjaamisen kehittäminen yhdenmukaisemmaksi sote-alla oli yksi tietojohdamisen tavoite. Myös tietojen tunnistaminen ja käsittely eri käyttäjien tarpeiden mukaan oli tärkeää. Tarkoituksena oli muokata tietoja niin, että tieto olisi helposti ymmärrettävää ja hyödynnettävää käyttäjäryhmän tarpeiden mukaisesti. Tietojen avulla oli tarkoitus tehdä vertailua eri alueiden välillä ja eri maakunnan alueilla tuotettujen sote-palvelujen välillä, jotta palvelu olisi laadukasta paikkakunnasta riippumatta. Saatuja tietoja oli tarkoitus saada hyödynnettäviksi myös palvelujen ennakoinnissa ja arvioinnissa, jotta palvelut vastaisivat asiakastarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla myös tulevaisuudessa. (Tietohallinto ja tiedolla johtaminen 2020,10.)

Tavoitteisiin pääseminen oli mahdollista toimenpiteiden kautta, esimerkiksi vertailemalla eri alueiden ja sote-palvelujen tietoja niin, että asiakas sai paikkakunnasta riippumatta hyvää palvelua.

Tarkoituksena oli tuottaa tietoa eri vaihtoehtoista ja niiden ennakoidusta vaikutuksista. Tämä mahdollistaa päätöksentekoon ja palveluiden kohdistamisessa myös taloudellisuuden huomioimisen, jolloin palvelut ja resurssit voidaan kohdentaa järkevästi. (Tietohallinto ja Tiedolla johtaminen 2020,10.)

Tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen kehittämisen tarkoituksena oli POPsote-alueella hyödyttää asiakkaita. Jatkossa asiakasta koskevat tiedot olisivat virheettömiä, vertailukelpoisia, täsmällisiä, ajantasaisia, oleellisia ja oikeassa muodossa. (Tietohallinto ja Tiedolla johtaminen 2020, 11.) Asiakkaille oli tarkoitus välittyä myös tieto saatavista palveluisesta ja laadusta, jonka avulla asiakas pystyisi tekemään helpommin päätöksen itselle sopivasta palvelusta. (Tietohallinto ja Tiedolla johtaminen 2020, 11) Digi, ICT ja tieto-osahankkeen tarkoitus oli saada myös vastauksia seuraaviin kysymyksiin: millaiset asiakkaat palveluja hyödynsivät, millaisena palvelut kuntalaisille näyttäytyivät, miten palveluja olisi pitänyt kehittää sekä kuinka tieto olisi saatu sellaiseen muotoon, että sitä olisi helppo käyttää suunniteltaessa ja arvioitaessa päätöksentekoa (Tietohallinto ja Tiedolla johtaminen 2020, 12).



### 3 Hyvinvointijohtamisella hyvinvointitaloutta

Tässä luvussa käsitellään teoreettisen viitekehyksen käsitteitä hyvinvointijohtaminen ja hyvinvointitalous. Kappaleessa 2.1. avataan hyvinvointijohtamista käsitteenä. Kappaleessa 2.2. kuvataan hyvinvointitaloutta sekä tietojohdamisen, hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden yhteyttä. Kohdassa 2.3. on kerrottu hyvinvointitalouden ilmentymisestä Euroopan unionissa ja kappaleessa 2.4. käsitellään hyvinvointitalouden näyttäytymistä Suomessa.

#### 3.1 Hyvinvointijohtaminen

Hyvinvointijohtaminen tieteenalana on vielä uudehko (Uusitalo ym. 2003, 51). Hyvinvointijohtaminen on osa strategista johtamista, jossa valituissa strategioissa ja toimeenpanoissa huomioidaan väestö hyvinvointi sekä alueen kestävä kehitys (Uusitalo ym. 2003, 52). Hyvinvointijohtamiselta vaaditaan strategista toimintaa eri toimialojen yhteistyöhön sekä asiakkaiden osallisuuden mahdollistamiseen (Hyvinvointijohtaminen n.d.). Hyvinvointijohtaminen korostaa yleistä sekä jakamatonta vastuuta asukkaiden hyvinvoinnista sekä kestävästä kehitystä. Hyvinvointijohtamista voidaan tarkastella toimintana, joka kattaa koko kunnan toiminnan ja on näin ollen enemmän kuin yksittäisten hyvinvointipalveluiden hallinnonalojen yhdistelmä. (Uusitalo ym. 2003, 52.)

Hyvinvointijohtaminen on hyvinvointiin ja terveyden edistämiseen liittyvien toimintojen, rakenteiden sekä prosessien kehittämistä ja toimeen asettamista. Hyvinvointijohtamisessa hyödynnetään olemassa olevia voimavaroja tukemaan kansalaisten sekä asukkaiden hyvinvointia tehokkaasti ja vaikuttavasti. (Hyvinvointijohtaminen n.d.) Valtioneuvoston periaatepäätöksellä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030, 2020, 4) on neljä painopistettä, joista yksi on päätöksenteolla vaikuttavuutta. Päätöksenteolla vaikuttavuutta painopisteen tarkoituksena on, että koko maassa, alueellisesti sekä paikallisesti päätöksen tekijät vähentävät eriarvoisuutta ja lisäävät hyvinvointia, terveyttä sekä turvallisuutta (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 2). Oikea tieto päätöksien perustana on tärkeää, mutta kehitystä kaipaava asia (Kianto ym. 2019, 35).

Hyvinvointijohtamisesta määrätään Suomessa lailla. Kuntia veloitetaan Terveydenhuoltolailla hyvinvointijohtamiseen. Kuntien on huomioitava ja arvioitava päätöksen teossa päätösten ja ratkaisujen vaikutukset väestön terveyteen ja hyvinvointiin (L 1326/30.12.2010, 11§). Osana

päätöksentekoa päättäjillä on oltava käytössä luotettavaa tietoa hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta ja niiden edistämisen menetelmien vaikuttavuudesta. Päätöksenteon tueksi päättäjät tarvitsevat myös helposti ymmärrettävää luotettavaa tietoa hyvinvointiin tehtävien investointien vaikuttavuudesta ja taloudellisesta kannattavuudesta myös pitkällä aikavälillä. Investoimalla hyvinvointiin voidaan auttaa ehkäisemään myös turvallisuusongelmien muodostumista. (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 4.)

Hyvinvointijohtaminen kuntatasolla näyttäytyy johtamisena, jonka tavoitteena ovat hyvinvoivat ja terveet kuntalaiset. Kunnan päätöksenteossa olisikin huomioitava tavoitteet, jotka ovat asetettu tukemaan hyvinvointia ja terveyttä tuottavia toimia. (Savolainen, Rotko ja Kauppinen 2021, 50.) Kunnat ovat velvollisia seuraamaan hyvinvointia- ja terveyttä edistäviä palveluja, asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Terveydestä ja hyvinvoinnista on raportoitava kunnan valtuustolle vuosittain sekä kerran valtuustokaudessa valtuustolle valmistellaan hyvinvointikertomus. (L 1326/30.12.2010, 12§.)

Lakisääteliset (L1326/2010, §12) hyvinvointikertomukset ovat yksi hyvinvointijohtamisen työkaluista, joka ohjaa kunnan hyvinvointipolitiikkaa. Hyvinvointikertomus tarjoaa tietoa päättäjille päätöksenteon tueksi, auttaa toiminnan priorisoinnissa sekä auttaa toiminnan arvioinnissa. Hyvinvointikertomuksen valmistelu tapahtuu monen eri toimijan yhteistyönä ja siinä tunnistetut tavoitteet ja toimenpiteet toimivat ohjaavina tekijöinä kunnan hyvinvointityölle. (Kunnan hyvinvointikertomus 2021.)

Kunnan strategiassa on asetettava tavoitteet terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, määriteltävät toimenpiteet niiden tukemiseksi ja kuntakohtaisesti käytettävä niihin perustuvia hyvinvointi- ja terveysosoittimia. Kunnat nimeävät terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi vastuutahon ja eri toimialojen yhteistyötä terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi on tehtävä niin muiden julkisten tahojen, yksityisen sektorin että yhteisöjen kanssa. (L 1326/30.12.2010, 12§.) Päätöksenteon tukena tarvitaan ajantasaista tietoa vaihtoehtoisten päätösten vaikutuksista ja on kehitettävä menetelmiä, jotka ilmentävät paremmin taloudellisten päätösten vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin. (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 4.)

Toimiessaan ihanteellisesti hyvinvointijohtaminen edistää taloutta, joka edistää ihmisten hyvinvointia ja terveyttä sekä kertynyt hyvinvointi jakautuu eri ihmisryhmille. Kunnissa hyvinvointitaloutta voidaan vahvistaa hyvinvoinnin ja talouden yhteyttä ja ottamalla ne tiiviiksi osaksi

hyvinvointijohtamisen malleja. (Savolainen ym. 2021, 54.) Sosiaali- ja terveysalalla suurin haaste on rahoituksen tasapainottaminen kasvavan kysynnän ja käytettävissä olevien resurssien välillä. Palvelurakenteita kehittämällä ja panostamalla ennaltaehkäisevään toimintaan voidaan resurssit saada riittämään. Kehitystyön kannalta on välttämätöntä saada tietoa palveluiden tuottavuusvaikutuksista ja vaikutuksista ihmisten hyvinvointiin. (Klemola 2014, 13.)

Hyvinvointitalouden toimivuus ja vahvistuminen taataan hyvällä suunnittelulla ja johtamisella, jolloin myös hyvinvointitalous ja hyvinvointijohtaminen kohtaavat. Kunnassa ylin johto on vastuussa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä ja hyvinvointijohtaminen tarvitsee järjestelmällistä johtamista. (Savolainen ym. 2021, 52.) Ennaltaehkäisevän työn suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa tieto pitkän aikavälin vaikutuksista talouteen ja hyvinvointiin on tärkeää. Resurseja on järkevä kohdentaa sinne, missä ne tuottavat suurimman hyödyn hyvinvoinnille. (Klemola 2014, 13.) Yleensä paras tapa vähentää kustannuksia on lisätä resurseja ennaltaehkäisevään hoitoon, jotta voidaan vähentää kumulatiivisia kustannuksia koko hoidon aikana. Kulujen siirtäminen palvelun tuottajalta toiselle ei vähennä kustannuksia vaan heikentää hoidon vaikuttavuutta ja lisää hallintokuluja. Nämä väärinkäsitykset kustannuksista ja virheelliset lähestymistavat kustannusten vähentämiseen ovat yleisiä. (Porter 2010, 3.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) kehittää hyvinvointijohtamisen tueksi palvelua, johon kootaan tarkkaan arvioituja tietoja hyvinvoinnin, terveyden sekä turvallisuuden edistämisen malleista. Valmisteilla oleva Hyte-toimintamallien käytänteiden kokoelma on avoin tiedolla johtamisen työväline. Toimintamallit ja niiden pohjalta tehdyt arviot auttavat hyvinvointijohtajia päätöksenteossa ja resurssien kohdentamisessa. (Hyte-toimintamallien arviointi 2021.) Kuitenkin nykyisellään hyvinvointitiedon hyödyntämistä hyvinvointijohtamisen strategian tukena heikentää tiedon heikko laatu ja epäselvästi määritetyt tietotarpeet. Kuntaorganisaatioissa myös tiedon hankinnan ja käsittelyn taidot ovat puutteellisia (Leinonen ym. 2021, 37).

### 3.2 Hyvinvointitalous

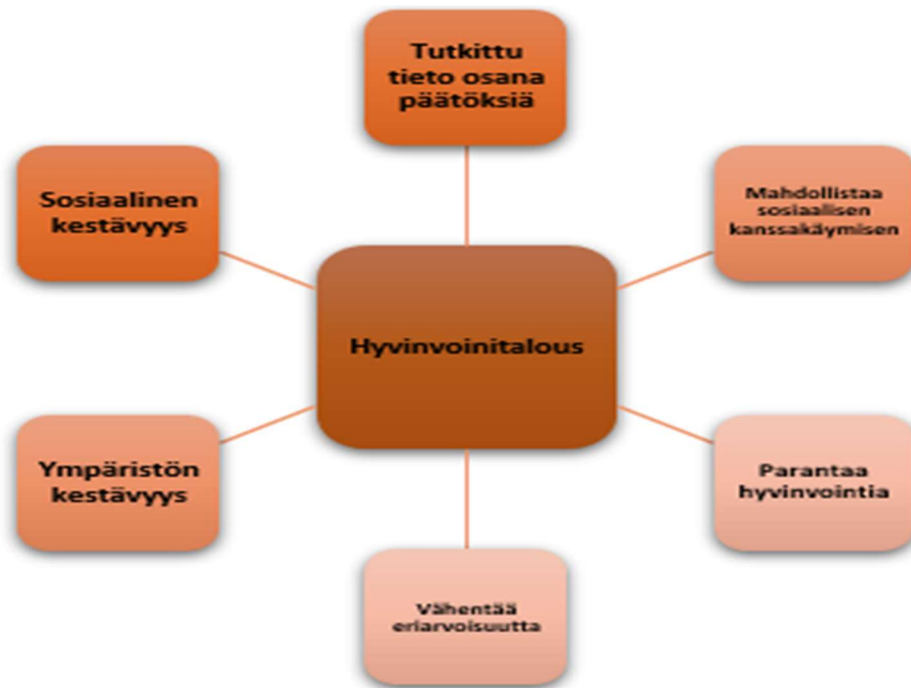
Hyvinvointitalous sisältää kaksi käsitettä: hyvinvointi ja talous. Hyvinvointi voidaan jakaa käsitteenä kolmeen osatekijään: terveys, materiaallinen hyvinvointi ja koettu hyvinvointi eli elämänlaatu. Hyvinvointi sisältää käsitteenä myös yhteisön ja yksilön hyvinvoinnin. Yhteisön hyvinvointiin vaikuttavat asuinolot ja ympäristö, työllisyys ja työolot sekä toimeentulo. Yksilön hyvinvointia voidaan tarkastella sosiaalisten suhteiden, itsensä toteuttamisen, onnellisuuden sekä sosiaalisen

pääoman kautta. Hyvinvointia voidaan mitata elämänlaadulla ja elämänlaatuun vaikuttavat terveys, materiaallinen hyvinvointi, ihmissuhteet, omanarvontunto, mielekäs tekeminen sekä odotukset hyvästä elämästä. (Hyvinvointi 2020.)

Talous voidaan määritellä ihmisten ja instituutioiden välisenä kanssakäymisenä. Talouteen liittyy hyödykkeiden tuotanto, jakelu, vaihto tai kuluttaminen. Talous voidaan määritellä myös toiminnaksi, joka tyydyttää ihmisten aineelliset tarpeet hyödykkeiden tuotannon, kaupan ja käyttämisen kautta (Talous 2021.)

Suomen sosiaali- ja terveys ry, SOSTE, lanseerasi käsitteen hyvinvointitalous vuonna 2012. Hyvinvointitalous käsite lanseerattiin herättämään keskustelua hyvinvoinnin ja talouden suhteesta sekä sosiaali- ja terveyspolitiikan tulevaisuudesta. Hyvinvointitalous käsitteenä on herättänyt sekä mielenkiintoa että vastarintaa ja sillä on yhtymäpintoja terveystaloustieteeseen sekä sosiaalitaloustieteeseen, jotka ohjaavat ja mittaavat sosiaali- ja terveysalan kustannuksia ja vaikuttavuutta (Särkelä ym. 2014, 5, 11, 12).

Hyvinvointitalous voidaan määritellä taloudeksi, joka mahdollistaa sosiaalista kanssakäymistä ja parantaa hyvinvointia. Hyvinvointitalous mahdollistaa näiden mahdollisuuksien muuttumisen hyvinvointi tuloksiksi kaikille osa-alueille väestössä, vähentää eriarvoisuutta, varmistaa ympäristön ja sosiaalisen kestävyuden (Note 10414/2019,2). Kuvassa 5 on havainnollistettu Euroopan unionin neuvoston yhteenvedoista esille nousseita hyvinvointitalouden edistämiä asioita. Hyvinvointitalous on talouden ja hyvinvoinnin vuorovaikutuksen analysointia, mittaamista, kehittämistä ja näihin perustuvia poliittisia päätöksiä (Hyvinvointitalous -ohjausryhmä 2021).



Kuva 5. Hyvinvointitalous (Mukaihen Note 10414/2019,2; Yhteenvedo asian käsittelystä 13432/2019, 3)

Hyvinvointitalouteen rinnastettava käsite kansainvälisesti on welfare economics, mutta sen tarkoitus ei ole sama kuin hyvinvointitaloustiede tai hyvinvoinnin taloustiede (Särkelä ym. 2014, 12). Käsite **welfare economics**, määrittelee kuinka markkinoiden rakenne ja taloudellisten hyödykkeiden sekä resurssien kohdentaminen vaikuttavat yhteiskunnan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Boyle 2021). Hyvinvointitalous on yhteiskuntapolitiikan päämäärä ja keino sen toteuttamisessa. Hyvinvointitalouden tarkoitus on ihmisten sekä talouden hyvinvointi (Särkelä ym. 2014, 12).

Welfare economics -käsite pyrkii arvioimaan muuttuvan talouden hyötysuhdetta ja ohjaamaan julista politiikkaa kasvattamaan yhteiskunnan hyvinvointia hyödyntäen kustannus-hyöty-mittareita ja sosiaalisen hyvinvoinnin mittareita. Welfare economics on voimakkaasti riippuvainen ihmisten hyvinvoinnin mitattavuudesta ja vertailukelpoisuudesta yksilöiden välillä sekä muista hyvinvointiin liittyvistä eettisistä ja filosofisista arvoista (Boyle 2021). Hyvinvointitaloudelle on myös kansainvälinen käsite **wellbeing economy**, joka perustuu hyvinvointiin ja on sopeutuvaa, voimaannuttavaa ja integroivaa taloutta (Fioramonti 2016, 4). Wellbeing economics arvostaa asioita, jotka eivät ole kenenkään omistuksessa, mutta ovat merkittäviä ihmisen ja ympäristön hyvinvoinnille (Fioramonti 2016, 9).

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (The Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) määrittelee hyvinvointitalouden ("The Economy of Well-being") taloudeksi,

joka laajentaa ihmisten mahdollisuuksia sosiaaliseen liikkuvuuteen ja parantaa yksilöille merkittäviä ulottuvuuksia elämässään (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 5). Hyvinvointiperusteisen hyvinvointitalouden myötä yksilön sosiaaliset taidot, fyysisen sekä psyykkisen terveyden säilyttäminen ja ylläpitäminen ovat arvoja, jotka nousevat hyvinvointiperusteisen kehityksen keskiöön (Fioramonti 2016, 11). Hyvinvointitalous varmistaa, että nämä mahdollisuudet tuottavat hyvinvointia kaikille kansanryhmille, myös vähemmistöille (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 5).

Fioramonti (2016, 15) kutsuu hyvinvointitaloutta (wellbeing economics) visioksi, joka yhdistää monia eri näkökulmia kuten ihmisen ja ympäristön hyvinvoinnin ja talouden muuttumisen. Nämä tuovat perusteellisen muutoksen ulottuville. Hyvinvointitalous vähentää epätasa-arvoa ja varmistaa ympäristön sekä sosiaalisen kestävyuden. Hyvinvointitalous etsii tasapainoa kestävästä talouskasvun ja hyvinvoinnin välillä, jotka yhdessä hyödyttävät ihmisiä ja yhteiskuntaa. (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 5.) Hyvinvointi on tärkeä tavoite kansantaloudelle, koska hyvinvoivat ihmiset ovat tehokkaampia kuin huonosti voivat ihmiset (Diener & Seligman 2004).

Hyvinvointitalous on suunniteltu vahvistamaan sosiaalista sekä luonnon pääomaa että ihmisen kehittymistä. Hyvinvointitaloudessa taloudellinen kasvu ei riipu luonnon tai ihmisen resurssien hyväksikäytöstä. Taloudellinen kasvu perustuu ihmisten välisen sekä ihmisen ja luonnon välisen vuorovaikutuksen laadun sekä tehokkuuden parantamiseen ja tukemiseen tarvittavilla tekniikoilla. (Fioramonti 2016, 13). Hyvinvointitaloudessa ekologinen näkökulma on myös tärkeä, koska on pohdittava mitä vaikutuksia nykyisellä toiminnalla on tulevaisuuden ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnille (Särkelä ym. 2014, 292).

Hyvinvointitalous korostaa investointia vaikuttaviin, tehokkaisiin ja tasapuolisiin toimiin ja rakenteisiin, joiden avulla kaikilla on yhtäläinen oikeus päästä julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden piiriin. Hyvinvointitalouden ohjana on työllistyminen, sekä terveelliset ja turvalliset työolot ja yhtenäiset mahdollisuudet sukupuoleen katsomatta. (Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019, 3.) Hyvinvointitalouden näkökulmasta vaikuttavuuden ja terveydettä edistävän sekä ehkäisevän toiminnan todentaminen on merkittävää, mitä hyötyjä toiminnalla on yksilö ja yhteiskuntatasolla. (Särkelä ym. 2014, 289).

Tutkittu tieto päätöksenteon perusteena on osa hyvinvointitaloutta. Hyvinvointitalous tarvitsee selkeät tavoitteet ja laadukkaat indikaattorit, joiden avulla arvioidaan kustannustehokkuutta lyhyellä, keskipitkällä sekä pitkällä aikavälillä. (Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019, 3.)

Hyvinvointimittareita käytetään usein taloudellisten mittareiden rinnalla arvioimassa talouskasvua, mutta ne eivät määritä milloin talouskasvu lisää hyvinvointia ja milloin se heikentää hyvinvointia. (Diener ym. 2004.)

Bruttokansan tuote luo virhemarginaalin elämänlaatu indeksinä. Jos hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tavaraa on liika saatavilla, näitä tavaroita ei arvosteta, vaikka niiden hyvinvointia lisäävä vaikutus olisikin suuri. (Diener ym. 2004.) Olisi ihanteellista, jos bruttokansantuote korvattaisiin hyvinvointimittaristolla, jotka mittaavat ihmisten ja ympäristön hyvinvointia (Fioramonti 2016, 8). Bruttokansantuotteen äkillisestä poistumasta talouden mittarina, voisi kuitenkin aiheuttaa hyvinvoinnin laskua maissa, joissa hyvinvointi on vielä kehittymässä (Offer 2000, 29).

Bruttokansantuotteen tuotokset aiheuttavat hyvinvoinnin laskua ekologisesti ja psykologisesti. Ekologisesti luonto ei voi rajattomasti imeä saasteita, hyödyntää ylimääräistä energiaa ilman, että hyödyt olisivat kustannuksia suuremmat. Samoin ihminen ei voi psykologisesti hyvin, jos tienaa enemmän kuin pystyy kuluttamaan. Runsas omaisuus johtaa kyllästymiseen ja turtumiseen. (Offer 2000, 28) Bruttokansantuote ei anna kuvaa kansojen ihmisten hyvinvoinnista, mutta yhteistyön avulla eri toimialojen välillä voidaan kehittää hyvinvointitalouden mittaamiseksi yhteinen malli (Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019,3).

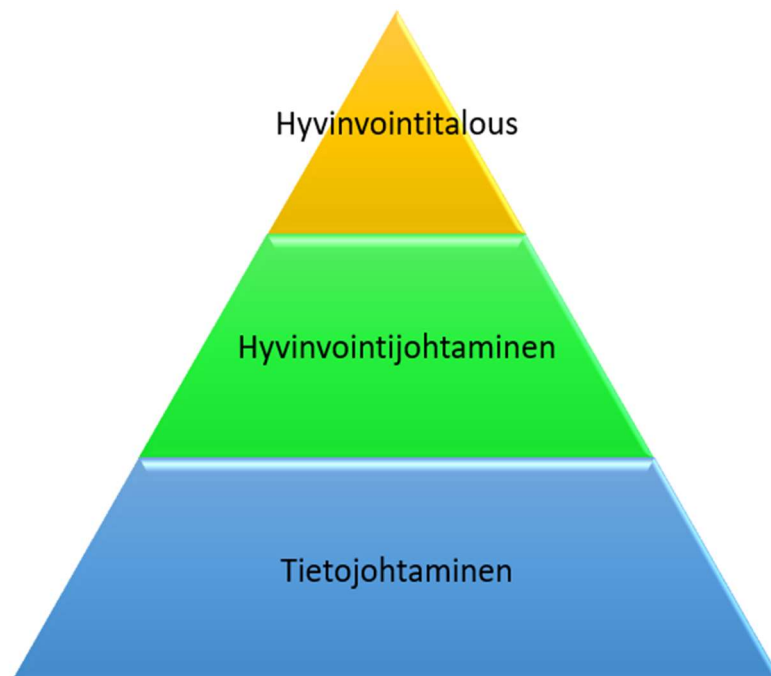
Hyvinvointitaloudessa ihmisen hyvinvointi on keskeinen tekijä talouspolitiikassa. Hyvinvointitalous kytkeytyy kestäväen kehityksen päämääriin, koska talouden ja hyvinvoinnin välillä tärkeää on sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväen kehityksen varmistaminen. (Hyvinvointitalous -ohjausryhmä 2021.) Savolainen ym. (2021, 50) kiteyttävät hyvinvointitalouden ajatukseen: *”ihmiset eivät ole taloutta varten, vaan talous ihmisiä varten”*. Julkisen hallinnon odotetaan lisäävän hyvinvointia ja hyvinvointitalous on keino, jolla tämä tavoite saavutetaan (Baujard 2013, 17).

Hyvinvoinnin asettaminen talouden keskiöön antaisi vaikutelman, että olemme kiinnostuneita taloudellisesta kehityksestä ja politiikan vaikutuksista ihmisen hyvinvointiin nyt ja tulevaisuuden sukupolvien osalta (Pouw & McGregor 2014, 23). Hyvinvointitoimenpiteiden tulisi olla keskeisiä politiikassa ja talouden indikaattoreita ymmärretään parhaiten suhteutettuna hyvinvoinnin parantamiseen. Hyvinvoivilla ihmisillä on korkeammat tulot ja sekä parempi henkinen ja fyysinen kunto. Hyvinvointi kertoo myös ihmiselle yksilönä, kuinka heidän elämänsä on sujunut ja ovatko henkilökohtaiset tavoitteet saavutettu. Lisäksi hyvinvoivilla ihmisillä on todennäköisesti enemmän sosiaalisia suhteita ja he ovat tuottavampia töissään. (Diener ym. 2004.)

Hyvinvointijohtaminen ihanteellisesti toimiessaan edistää taloutta ja hyvinvointitalous sekä hyvinvointijohtaminen kohtaavat, kun hyvinvointitalouden toimivuus ja vahvistuminen

varmistetaan johtamisella (Savolainen ym. 2021, 52, 54). Hyvinvointiin liittyvässä päätöksenteossa luotettava tieto hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta. Luotettava tieto hyvinvointiin kohdentuvissa investoinneissa vaikuttavuudesta ja taloudellisuudesta on tärkeää. (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 4.) Tutkittu tieto päätöksenteon perusteena on osa hyvinvointitaloutta (Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019, 3).

Hyvinvointitalouden, hyvinvointijohtamisen ja tietojohdamisen suhde on kuvassa 6 selkeytetty pyramidikuvion avulla yhdistäen Savolainen ym. (2021 52–54), Yhteenveto asian käsittelystä (13432/2019, 3) sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 2020, 4) määritelmiä yhdistellen ja mukailien. Kuten kuvasta 6 nähdään, tietojohdaminen muodostaa pyramidin pohjakerroksen, tietojohdaminen on perustana hyvinvointijohtamiselle ja hyvinvointitaloudelle. Hyvinvointijohtaminen on pyramidin keskimmäinen kerros, koska hyvinvointijohtaminen tarvitsee tietojohdamista ja hyvinvointijohtamisella tuetaan hyvinvointitaloutta. Hyvinvointitalous on pyramidin huipulla, koska hyvinvointitaloudessa hyödynnetään tietojohdamisen lisäksi hyvinvointijohtamista.



Kuva 6. Tietojohdamisen, hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden suhde (Mukaien Savolainen ym. 2021,54; Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019, 3; Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 4)



### 3.3 Hyvinvointitalous Euroopan unionissa

Hyvinvointi on ottamassa paikkansa taloudellisessa päätöksenteossa ja sillä on merkittävät vaikutukset politiikkaan. Euroopan unionin hyvinvointistrategiassa mainitaan, että investoinnit tulisi uudelleen priorisoida huomioiden hyvinvoinnin ja pitkän ajan taloudellisen kasvun väliset yhteydet, jotta säilytetään hyvinvointia vahvistava ympyrä. Poliitiikan päätökset tulisi arvioida ja minimoida hyvinvoinnille ja pitkän ajan kasvulle haitalliset tekijät, erityisesti julkisessa taloudessa. Hyvinvoinnin eriarvoisuuksien tulisi olla huolena politiikassa ja tarvitaan johdonmukaista sekä integroitua lähestymistä, jotta koko Euroopan unioni saadaan aktivoitua. Hyvinvointitalouden rakentaminen ei ole pelkästään hallituksien tehtävä, myös yksityinen sektori voi osallistua tehtävään. (Note 10414/2019, 8.)

Ihmisten hyvinvointi on yksi Euroopan unionin tavoitteista. Hyvinvointitalouden avulla luodaan ympäristö, jossa ihmiset voivat tuoda oman kyvykkyytensä esille ja hyödyntää perusoikeuksiaan. Tämä on myös Euroopan unionin perustarkoitus. Hyvinvointitaloudella tavoitellaan myös osallistavaa talouden kasvua. Hyvinvointitalouden kautta mahdollistuu ihmisten, yhteiskuntien ja luonnon hyvinvointi. Hyvinvointitalous ei vaadi uusia valtuuksia tai rakenteita unionissa. Tarkoitus on, että jäsenvaltioissa koordinoidaan ja huomioidaan toimintaa hyvinvointia edistävillä tekijöillä. (Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019, 2.)

Euroopan unionin neuvoston kannustaa jäsenvaltioita kehittämään monialaista hyvinvointivaikutusten arviointia. Arvioinnilla voidaan tukea tietoon perustuvaa päätöksentekoa sekä ohjata toimintaa monialaisesti hyvinvointihaasteiden torjumiseksi jo varhaisessa vaiheessa huomioiden terveyden edistämisen ja ennaltaehkäisevän työn tuomat hyödyt (Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019, 10).

Euroopan unioni on yksi ensimmäisistä instituutioista, jotka ovat tunnistaneeet asian tärkeyden: bruttokansantuote on riittämätön yksittäisenä mittarina kuvaamaan talouden vaikutuksia kansalaisiin tai kestävän kehityksen kasvuun. OECD-maat ovat merkittävässä roolissa moniulotteisen hyvinvoinnin kehittämisessä tutkimusten, mittareiden ja politiikan työkalujen avulla, joita hyödyntämällä poliittista päätöksen tekoa ja tuloksia voidaan parantaa, kun päätökset perustuvat hyvinvoinnin käsitteisiin. Tiedostettaessa useille ihmisille tärkeitä ulottuvuuksia, poliitikot voivat tunnistaa haasteet varhain ja priorisoida päätöksiä tehokkaammin. (Note 10414/2019, 2.)

Yhteiskunnan edistyneisyyden ja taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen muilla mittareilla kuin bruttokansantuotteella on vakiintumassa. Euroopan unioni on ymmärtänyt

hyvinvointimittareiden hyödyntämisen osana poliittisten prosessien sekä talouden kasvun arviointia, mitaten vaikutuksia ihmisten sekä yhteisöjen hyvinvointiin. (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 4). Keskittyminen hyvinvointiin tuottaa poliitikoille laajemman kuvan maan tilasta ja miten talous näyttää kansalaisille (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 14).

OECD:n julkaisussa ohjeistetaan hyvinvointitalouden rakentamiseen panostamalla yhteiskunnan poliittisiin osa-alueisiin, jotka ovat välttämättömiä hyvinvoinnin ja talouskasvun kannalta: koulutus, terveydenhuolto, sosiaaliturva ja uudelleen jako sekä sukupuolten välinen tasa-arvo. Raportissa väitetään, että ihmisten hyvinvointiin sijoittaminen luo hyvän perustan vahvemmalle ja kestävämmälle pitkän ajan talouskasvulle. Mahdollisuus korkeaan koulukseen ja terveydenhuoltoon ja osallistavan sosiaaliturvan kehittäminen, joka edistää sosiaalista liikkuvuutta on todettu voimakkaaksi aktivoijaksi hyvinvointitaloudelle. Tuloksien maksimoimiseksi, näiden muutosten täytyy koskea kaikkia väestöryhmiä. (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 5-6)

Keskittymällä laajemmin monialaiseen hyvinvointiin, päättäjillä on helpompi tunnistaa hyvät suoritukset ja havaita kehittämisen kohteet ja havaita miten eri tekijät vaikuttavat hyvinvointiin juuri tietyssä maassa ja näin ollen voidaan tehokkaammin määrittää prioriteetit, arvioida paremmin hinta-hyötysuhteita sekä valita keinoja vaikuttaviin toimiin. Moniulotteinen hyvinvoinnin tarkastelu antaa päättäjille vastauksia kysymyksiin: miten talouskasvu johtaa parantuneisiin elinoloihin ja yhteiskunnalliseen kehitykseen kansalaisille tärkeistä näkökulmista ja kuinka hyvinvoinnin perustekijät voivat vaikuttaa vahvemman ja kestävämmän pitkänajan talouskasvun tekijöihin. (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 14.)

### 3.4 Hyvinvointitalous Suomessa

Suomi on OECD:n ja WHO:n toiminnan lisäksi osana hyvinvointitalouden hallitusten kumppanuusjärjestössä The Wellbeing Economy Governments partnership, WEGo, (Hyvinvointitalous lisää hyvinvointia ja kestävää talouskasvua samanaikaisesti 2021), joka tukee kansallisten sekä alueellisten hallitusten yhteistyötä. WEGo edistää asiantuntemusta ja siirrettävien toimintatapojen jakamista. WEGo:n tavoitteena on syventää ymmärrystä ja edistää yhteisiä pyrkimyksiä rakentaa hyvinvointitaloutta. WEGo:n jäsenmaita ovat Suomen lisäksi Skotlanti, Uusi-Seelanti, Islanti ja

Wales. Ajatuksena WEGo:ssa on, että 2000-luvulla kehitys sisältää ihmisten ja ekologisen hyvinvoinnin. (Wellbeing Economy Governments 2021.)

Suomen hallitus on linjannut pitkän aikavälin toimia hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen periaatepäätöksellä. Päätöksellä on tarkoitus mahdollistaa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen ja eriarvoisuuden vähentäminen vuoteen 2030 mennessä. Innovaatiiviset ratkaisut, joissa hyvinvointi, terveys ja turvallisuus edistyy kaikilla elämän osa-alueilla ja -vaiheissa, ovat tarpeellisia yhteiskunnallisia muutoksia tehtäessä. Periaatepäätös on osa YK:n kestävän kehityksen suunnitelman toimeenpanoa Suomessa ja vahvistaa hyvinvointitalousajattelua. (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 2). Suomalaisen hyvinvointitalouden tueksi tarvitaan myös kansainvälistä vaikuttamista (Särkelä ym. 2014, 293).

Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut poikkihallinnollisen hyvinvointitalous -ohjausryhmän, jonka toimikausi on nykyisen hallituskauden loppuun saakka. Nykyisen hallitusohjelman mukaan Suomen tavoitteena on tukea ja edistää hyvinvointitaloutta sijoittamalla toimiin, jotka tukevat hyvinvointia sekä terveyttä ja vähentävät tiettyjen palvelujen tarvetta. Sosiaali- ja terveysministeriö hyväksyi pääteemakseen hyvinvointitalouden syksyllä 2019. Ohjausryhmän tarkoituksena on hyvinvointitalous -ajattelun kehittäminen osana päätöksentekoa ja politiikantoinimia kansallisesti sekä kansainvälisesti. Tehtävänä ohjausryhmällä on valmistella toimintaohjelma, jolla hyvinvointitalous tuodaan osaksi tietojohdantamista valtioneuvostossa. (Hyvinvointitalous -ohjausryhmä 2021.)

Hyvinvointitaloudessa pyritään siihen, ettei ongelmia syntyisi ja ennakointitoiminnalla voidaan saada säästöjä aikaan pienillä kustannuksilla. Vaikuttavuuden arviointi ja toimintamallit ovat tarpeellisia hyvinvointitaloudelle. (Mäkipää, Tonteri & Aalto-Kallio 2021, 148,150.) Järjestöillä on keskeinen tehtävä sosiaalisen pääoman kasvattajina hyvinvointitaloudessa ja kehitettäessä hyvinvointitaloutta järjestöjen monimuotoisen toiminnan näkyväksi tekeminen on välttämätöntä (Särkelä ym. 2014, 288,289). Järjestöjen tuottamat hyvinvointivaikutukset ovat merkittäviä ja niiden osuus hyvinvointitalouteen myös, koska parhaimmillaan järjestöjen tekemän työn ansioista vältetään kalliimmilta palveluilta (Mäkipää ym. 2021, 145).

Ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin tiedot ovat tärkeitä osia arvioitaessa hyvinvointitalouden ja johtamisen suunnittelua. Hyvinvoinnista ja terveydestä kertovia indikaattoreita voidaan hyödyntää kunnissa rahoituksen ja toiminnan ohjauksessa (Savolainen ym. 2021, 53). Esimerkiksi HYTE-kerroin on tukiraha, joka määräytyy tehdyn hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työn mukaan,

jolloin näyttö tehdystä työstä on tärkeää (Savolainen ym. 2021, 54). HYTE-kerroin on kannustinraha, joka näkyy kuntien valtionosuuden rahoituksena kuntien tekemien hyvinvointia ja terveyttä edistämisen työn mukaisesti. HYTE-kertoimen tarkoitus on varmistaa hyvinvointia ja terveyttä edistävä aktiivinen työ myös sote-uudistuksen jälkeen. HYTE-kerroin otetaan käyttöön vuoden 2023 alussa ja nyt käytössä oleva hyte-työ kunnissa vaikuttaa rahoituksen määrään. (HYTE-kerroin – kannustin kunnille 2021.)

## 4 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueuudistus

Tämän luvun sisältö kuvaa meneillään olevaa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta ensin valtakunnallisella tasolla ja kohdassa 4.1. Kappaleessa 4.2 kuvataan Pohjois-Pohjanmaan sote-uudistuksesta ja kappaleessa 4.3 kerrotaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen järjestämisestä Suomessa. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiota, POPsote-hankkeen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osahanketta kuvaillaan tarkemmin kohdassa 4.4.

### 4.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, Sote-uudistus, on osa hallituksen ohjelmaa, jonka avulla Suomesta on tarkoitus tehdä tasa-arvoisempi ja yhdenvertaisempi maa. Sote-uudistuksen haasteita ovat lakimuutokset, uudistuksen laajuus, aikataulut sekä suunniteltujen hyvinvointialueiden eroavaisuudet. Onnistuneeseen uudistukseen, tarvitaan vuoropuhelua ja luottamusta valtiollisesti sekä alueellista että paikallisten toimijoiden välillä. (Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi n.d..) Sote-uudistus koskee koko julkista sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Sote-uudistuksen myötä hyvinvointialueet vastaavat sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimien palveluista. Sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviä järjestää 22 toimijaa, Helsingin kaupungin lisäksi 21 hyvinvointialuetta. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alue on yksi hyvinvointialue. (Mikä sote-uudistus? n.d..)

Yhtenä tavoitteena sote-uudistuksessa on edistää hyvinvointitaloutta, ihmisoikeuksia ja luoda mahdollisuuksia ihmisille valintoihin, joiden avulla hyvinvointia tuetaan. Yksi keino tavoitteen toteutumiselle on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, jota tuetaan sijoittamalla asioihin, jotka tukevat hyvinvointia ja terveyttä. Päätöksenteossa otetaan huomioon vaikutukset hyvinvointiin ja terveyteen ja yhtenä keinona on lisätä kansansairauksien ehkäisyn sekä hoidon vaikuttavuutta. Matalan kynnyksen ennaltaehkäisevien elintapaohjauksien lisääminen on tavoitteena. (Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi n.d..)

Sosiaali- ja terveydenhuollon, hyvinvointialueiden perustamista sekä pelastustoimen järjestämisen uudistamista koskeva hallituksen esitys hyväksyttiin 23.6.2021. Ehdotuksessa esitetyt hyvinvointialueet on tarkoitus perustaa heti lakien hyväksymisien ja vahvistamisien jälkeen. Uudistusta koskevat lait tulevat voimaan 1.7.2021 alkaen ja viimeiset uudistukset astuvat voimaan 2023 vuoden alussa. (Tiedote 182/2021.) Uudistuksen jälkeen sairaanhoitopiirien ja erityishuoltopiirien

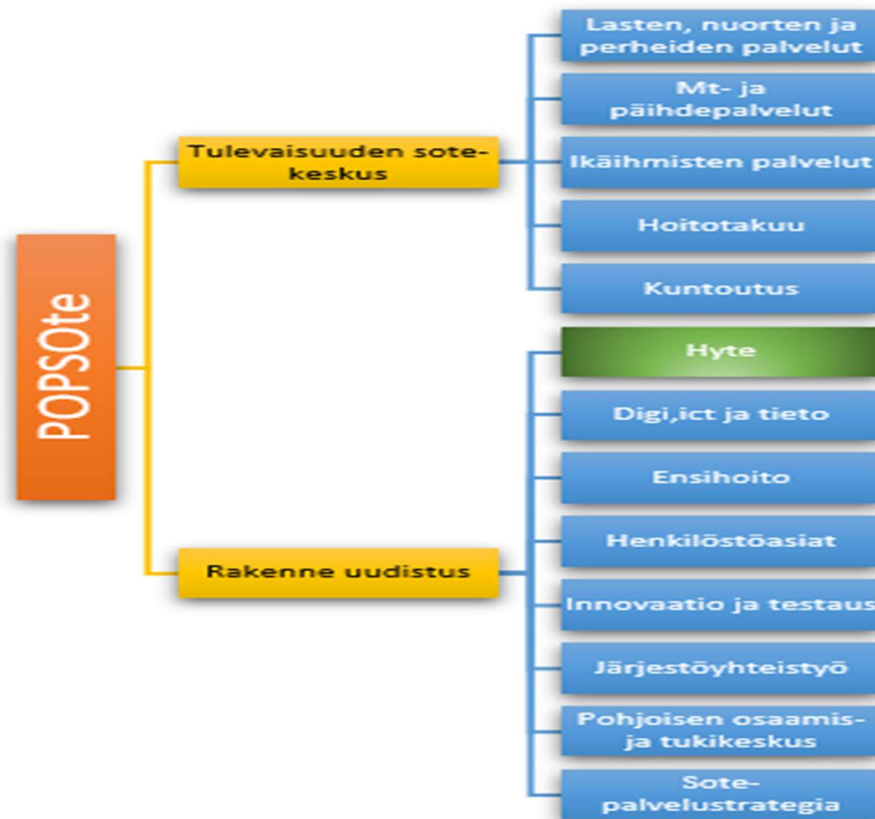
toiminta vastuu siirtyy hyvinvointialueille ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vastuu on yhteinen kunnilla ja hyvinvointialueella. Laki sote-järjestämisestä ohjaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä sekä määrää palvelujen valvonnasta. (Tiedote 182/2021.)

Hyvinvointialueita johtaa aluevaltuusto, joka valittiin 23.1.2022 järjestettävissä vaaleissa. Hyvinvointialueelle laaditaan hyvinvointialuestrategia, jonka aluevaltuusto hyväksyy ja aluevaltuuston vastuulla on myös hyvinvointialueen organisaatorakenne. Valtioneuvosto ohjaa hyvinvointialueiden toimintaa joka neljäs vuosi vahvistamalla strategiset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuololle sekä pelastustoimelle. Hyvinvointialue huomioi valtioneuvoston asettamat tavoitteet toiminnassaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon toteutumista seurataan valtioneuvoston asettaman sote-neuvottelukunnan voimesta. (Tiedote 182/2021.)

#### 4.2 POPsote-hanke

Sosiaali- ja terveysministeriö johtaa kansallista sote-uudistusta, jonka tavoitteena on varmistaa yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut kaikille suomalaisille. Varhaisen avun saaminen ja varhaiseen ongelmien ehkäisyyn panostetaan. Tarkoituksena on nopeuttaa hoitoon pääsyä sekä palvelujen saatavuutta. Pohjois-Pohjanmaalla ikääntyvä väestö aiheuttaa enemmän tarvetta palveluille ja yhtäaikainen syntyvyyden lasku vaikuttaa työikäisten määrään sekä verotuloihin. Sote-uudistuksen tarkoituksena on varmistaa yhdenvertaiset sote-palvelut myös seuraaville sukupolville. (Pohjois-Pohjanmaa: tulevaisuuden sote-keskus 2021.)

POPsote oli kuvan 7 mukainen hankekokonaisuus (POPsote 2020, 13), joka sisälsi kaksi suurempaa osahanketta: Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushankkeen sekä Rakenneuudistushankkeen (POPsote 2020, 14). Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushanke jaettiin neljään kehittämissohjelmaan: Lapset, nuoret ja perheet, Mielen terveys- ja päihdepalvelut, Ikäihmiset sekä Hoitotakuu ohjelmiin (Pohjois-Pohjanmaa: tulevaisuuden sote-keskus 2021). Rakenneuudistushanke sisälsi kahdeksan osahanketta: Digi, ICT ja tieto-, Ensihoito-, Henkilöstöasiat-, Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen-, Innovaatiot ja testaus-, Järjestöyhteistyö-, Pohjoisen osaamis- ja tukikeskus- sekä Sote-palvelustrategia-osahankkeet (Mitä teemme Pohjois-Pohjanmaalla? n.d..)



Kuva 7. POPsote-hankekokonaisuus (Mukaihen Mitä teemme Pohjois-Pohjanmaalla? n.d.)

POPsoten rakennehankkeet päättyivät 31.12.2021 (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2023 n.d.), mutta valmistelu- ja kehittämistyö jatkuvat kuitenkin katkeamatta osana Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistelua. Näin ollen vuonna 2022 opinnäytetyön hyötyjänä on Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiatyötä valmisteltiin Sote-palvelustrategia hankkeen pohjalta. Sote-palvelustrategiatyössä huomioitiin kuntalaiset, henkilöstön, luottamushenkilöt, sote-yritysten sekä – järjestöjen ja muiden toimijoiden osallisuus. Pohjois-Pohjanmaalla tarkoituksena oli rakentaa sote-palveluita ihmislähtöisesti huomioiden alueen erityispiirteet ja luoda palveluja, jotka vastaavat kokonaisuutta. (Sote-palvelustrategia n.d.)

Tulevaisuuden sote-keskus- sekä rakenneuudistushanke toimivat rinnakkain tukien toisiaan. Kansallisesti tämä hankekokonaisuus sisälsi Tulevaisuuden sote-keskushankkeen kansalliset tavoitteet palveluiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, palvelujen saamisesta oikea-aikaisesti ja palvelujen jatkuvuuden parantamisesta. Toimintaa tuli painottaa ennaltaehkäisevään työhön ja palveluiden laatua sekä vaikuttavuutta oli parannettava. Palveluiden monialaisuutta ja yhteen toimivuutta tuettiin ja samalla kustannusten määrää oli tarkoitus hillitä. (POPsote 2020, 4.) Tarkoituksena oli

luoda Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskuksia, joissa yhdessä paikassa voidaan tuottaa kaikki asiakkaan tarvitsemat sote-palvelut (Pohjois-Pohjanmaa: tulevaisuuden sote-keskus 2021).

Rakennemuutoshankkeessa yhtenäistettiin palveluiden järjestämistä, tuottamista sekä ohjauksen kehittämistä. Rakennemuutoshankkeelle kuului palveluverkon selvittely ja suunnittelu sekä palveluketjujen ja kokonaisuuksien määrittely. Rakennemuutoshankkeessa kehitettiin palveluverkon sekä -ketjujen johtamista sekä tiedolla johtamista. Tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen yhtenäistäminen sekä kustannusten hillintään liittyvät valmistelut olivat myös osa kansallista rakennemuutos-hanketta. (POPsoite 2020, 4.)

POPsoite-hankkeessa Pohjois-Pohjanmaalla Tulevaisuuden sote-keskus- sekä Rakennemuutoshankkeilla oli yhteiset tavoitteet. Tavoitteena oli lisätä palvelujen saatavuutta päivittämällä palvelunohjausta sekä toimintatapoja. Esimerkiksi tarkoitus oli varmistaa kotoa kotiin -palveluketjun toimivuutta, tuoda erityistason sosiaali- ja terveyspalveluja sote-keskuksiin, vahvistaa työnjakoa, yhteistyötä sekä osaamista tukemaan henkilöstön saatavuutta ja pysyvyyttä. Lisäksi oli tavoite uudistaa ja yhtenäistää sähköisiä toimintatapoja sekä prosesseja. Tutkimus-, kehittäminen ja innovaatiotoiminnan tukeminen oli myös osana maakunnan kehittämistä. Hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn vaikuttavuuden lisääminen ihmislähtöisesti sekä sote-kustannusten hallinta nähtiin myös tärkeänä tavoitteena. (POPsoite 2020, 14.)

#### 4.3 Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen järjestäminen

Sote-uudistuksen jälkeenkin kunnat ovat vastuussa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä (L 612/2021, 6§), mutta myös hyvinvointialueiden tehtävä on edistää asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia (L612/2021 7§). Hyvinvointialueilta ja hyvinvointialueen kunnilta odotetaan yhteistyötä hyvinvointia ja terveyttä edistävässä työssä (L612/2021 7§). Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ovat osa terveydenhuoltoa (L1326/30.12.2010, 1§). Terveydenhuoltolain (L1326/30.12.2010, 2§) mukaan terveyden edistäminen on toimintaa, jonka on tarkoitus edistää yksilön, väestön, yhteisön ja elinympäristön terveyttä. Terveyden edistämiseksi katsotaan myös toiminta, jonka avulla ennaltaehkäistään sairauksia, tapaturmia sekä muita terveysongelmia ja tuetaan mielen-terveyttä. Terveyserojen vähentäminen eri väestöryhmien välillä.

Kuntien on huomioitava ja arvioitava päätöksen teossa päätösten ja ratkaisujen vaikutukset väestön terveyteen ja hyvinvointiin (L 1326/30.12.2010, 11§). Kunnat ovat velvollisia seuraamaan hyvinvointia ja terveyttä edistäviä palveluja, asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia sekä niihin



vaikuttavia tekijöitä. Terveydestä ja hyvinvoinnista on raportoitava kunnan valtuustolle vuosittain sekä kerran valtuustokaudessa valtuustolle valmistellaan hyvinvointikertomus. Strategiassa on asetettava tavoitteet terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, määriteltävät toimenpiteet niiden tukemiseksi ja kuntakohtaisesti käytettävä niihin perustuvia hyvinvointi- ja terveysosoittimia. Kunnat nimeävät terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi vastuutahon. Eri toimialojen yhteistyötä terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi on tehtävä muiden julkisten tahojen, yksityisen sektorin sekä yhteisöjen kanssa. (L 1326/30.12.2010, 12§.)

Julkinen valta on velvollinen turvaamaan jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut sekä edistämään väestön terveyttä (L 731/11.6.1999, 19§). Kunnan tehtävä on edistää asukkaiden hyvinvointia sekä alueensa elinvoimaa (L 410/10.4.2015, 1§). Ennaltaehkäisevä toiminta sekä perustason palvelut linjataan hallitusohjelmassa painopisteiksi sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnalle (Hallituksen esitys 2020, 19).

#### 4.4 Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osahanke

Pohjois-Pohjanmaalla ihmislähtöisyys on sote-uudistuksessa ja hyte -valmistelussa merkittävä lähtökohta. Pohjois-Pohjanmaalla hyte -yhteistyöllä on pitkä historia. Jo 1990-luvulla maakuntahallitus nimesi hyvinvointistrategian koordinoitutyöryhmän, joka nimettiin myöhemmin Hyvinvoinnin yhteistyöryhmäksi (HYR). HYR on osaltaan ohjannut myös Pohjois-Pohjanmaan sote-valmistelun hyte-valmistelua. Hyte-valmistelut itsenäisenä kokonaisuutena alkoivat syksyllä 2017 silloisen sote-uudistuksen esivalmisteluhankkeen loppuvaiheessa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on ollut osana jokaista sote-valmisteluhanketta, mutta hyte -hankkeen tarkoitus oli kehittää hyte -työtä strategisen tason kokonaisuutena. (Salmela 2019, 4.)

Juha Sipilän hallituskaudella toteutuneessa maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa oli mukana hyte-asiiantuntija 50 prosentin työajalla (Salmela 2022). Keväällä 2018 hyte-kuntakierroksen ydinviestejä sekä johtopäätöksiä kuntien johtoryhmien ja hyvinvointiryhmien ajatuksista hyte-yhteistyöstä oli nostaa hyte-työn keskiöön ihminen, eikä esimerkiksi palvelut ja hyte-yhdyspintatoiminnan huomioiminen (Salmela 2019, 6). Sipilän hallituksen ja uudistuksen valmistelun kaaduttua maakunnallinen hyte-työ jatkui sairaanhoitopiirin, aluehallintoviraston ja maakuntaliiton kumppanuussopimuksella. Kesällä 2020 sosiaali- ja terveysministeriö myönsi POPsote-hankkeen osana rahoitusta hyte-osahankkeelle, jonka tarkoituksena oli kehittää hyte-työtä strategisen tason

kokonaisuutena sekä tukea Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen toiminnallisen hyte-työn kehittämistä. (Salmela 2022.)

Järjestöt ovat olleet mukana Pohjois-Pohjanmaan hyte-yhteistyössä jo kauan. Merkittävä yhteistyökumppani oli vuonna 2014 nimetty järjestöneuvottelukunta. Syksyllä 2017 aloitettiin Pohjois-Pohjanmaan järjestö-rakennehanke, jonka tehtävänä oli vahvistaa sote-järjestöjen liittymistä sote-uudistukseen valmisteluihin ja edistää kuntien sekä järjestöjen yhteistyötä. Hyte-valmistelu teki yhteistyötä hankkeen kanssa, kanssa mikä vahvisti myös ihmislähtöisyyden ja kansalaisten osallisuuden merkitystä valmistelussa. (Salmela 2019, 6.)

Vuoden 2019 hyte-valmistelun loppuraportissa todetaan, että tuolloin hyte-valmisteluissa toivottiin hyte-yhdyspintatoiminnan huomioimista eli kunnalle jäävien palvelujen ja maakunnalle siirtyvien sote -palvelujen välistä yhdyspintaa. Hyte-yhdyspintoja kuitenkin havaittiin löytyvän muidenkin palvelujen kuin sotepalveluiden sisällä: eri palvelujen välille muodostui yhdyspintoja. Loppuraportissa tietojohtamisen todettiin olevan tärkeä osa hyte-yhteistyötä. Organisaatiot ja toimijat tuottivat hyvinvointiin liittyvää tietoa omista näkökulmistaan ja osana omaa tietojohtamistaan. Hyte-valmistelun lisäarvo tietojohtamiselle oli vuoden 2019 loppuraportin mukaan ihmislähtöinen näkökulma; miten Pohjois-Pohjanmaan ihmiset kokevat hyvinvointinsa. Vuonna 2018 laadittiin hyte-tietopaketti, joka sisälsi ihmisten kokemuksia kuvaavia tietoja. (Salmela 2019, 24, 33.)

Kuntien hyte-työlle tärkeää on yhteisöjen toiminta. Vuoden 2019 loppuraportissa kerrotaan yhteisökortista, joka kehitettiin kunnan sisällä toimivien yhteisöje aktivoimisen ja osallistamisen työvälineeksi hyte-työhön. Kunnat olivat tärkeä osa hyte-valmistelua. Vuonna 2019 järjestettiin hyte-työpaja kuntayhtymien hyvinvointiyhdyshenkilöille, jossa pohdittiin yhteistyössä kuntien kanssa Pohjois-Pohjanmaan hyte -yhteistyön tavoitteita, pelisääntöjä ja mihin arvoihin yhteistyö perustetaan. Tavoitteena oli hyte-yhteistyön avulla auttaa pohjoispohjalaisia saavuttamaan hyvinvointia sekä hyvä arki ja elämä. Keinoina tavoitteiden saavuttamiselle oli yhteisöjen toiminnan kytkeminen toisiinsa paikallisesti ja maakunnallisesti tukemalla toimijoiden ja verkostojen päivittäistä hyte-työtä. Pelisääntöjen lähtökohdaksi päätettiin ihmislähtöisyys ja me yhdessä (Salmela 2019, 54, 60, 62, 63).

Pohjois-Pohjanmaalla keskityttiin hyte-yhteistyörakenteen kehittämisessä aluksi ihmislähtöisen viitekehyksen ja sen sovelluksien luomiseen. Hyte-rakennekaaviota ei ehditty tuolloin tekemään, mutta samalla saatiin aikaa tarkastella muiden maakuntien hyte-rakenteita ihmisen ja kuntalaisen näkökulmasta ja ihmislähtöisestä viitekehuksesta katsottuna, hyte-rakennekaaviot näyttivät

organisaatio- ja palvelulähtöisiltä. Havainnon seurauksena järjestettiin vuoden 2019 tammi-kuussa hyte-työpaja kuntien ja kuntayhtymien hyvinvointiyhdyshenkilöille ja Pohjois-Pohjanmaan järjestö rakenne-hankkeen henkilöille pohtimaan vastausta kysymykseen: millainen olisi ihmislähtöinen hyte-rakennekaavio. Vastaukseksi saatiin: Ihmislähtöinen hyte-yhteistyön rakenne täytyy olla kuntalaisista lähtevä ja sen tulee korostaa kuntalaisten roolia hyte-työssä. Päädyttiin loppu- tulokseen, että hyvinvoinnin edistäminen perustuu osallisuuteen ja yhteisöllisyyden tukemiseen. (Salmela 2019, 64,65.)

Tammikuussa 2019 hyte-työpajassa kysymyksenä oli, millainen hyvinvointijohtamisen yhteistyö- malli Pohjois-Pohjanmaalle halutaan eli miten hyvinvointikertomukset ja -suunnitelmat sekä hy- vinvointitiedolla ohjaaminen saadaan sovitettu eri toimijoiden välille sopivaksi. Sipilän hallituksen kaaduttua sote-uudistusta varten tehty hyte -työ jäi kesken, mutta perusta hyte-työlle oli vahvis- tunut. Pohjois-Pohjanmaan hyte-yhteistyön koordinoitua varmistettiin ja toimintaedellytyksiä sekä jatkuvuutta kuitenkin jatkettiin Pohjois-Pohjanmaan liiton, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoi- topiirin perusterveydenhuollon yksikön ja Pohjois-Suomen aluehallintoviraston toimesta. (Sal- mela 2019, 75, 84.)

Vuoden 2019 lokakuussa Pohjois-Pohjanmaan kunnat sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayh- tymät, Pohjois-Suomen aluehallintovirasto, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri sekä Pohjois- Pohjanmaan liitto allekirjoittivat Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointisopimuksen 2019—2025. Sopi- muksen tarkoitus oli edistää ja kehittää pohjoispohjalaisen hyvinvointia. Pohjoispohjalaisen hy- vinvointikäsityksen mukaan ihminen voi hyvin kokiessaan elämänsä ja arkensa mielekkääksi. Poh- joispohjalaisen hyvinvointikäsityksen mukaan hyvinvointiin vaikuttavia asioita olivat päivittäiset arjen tarpeet, askareet, yhteisöt sekä ympäristö, jossa ihminen elää. Hyvinvointikäsityksen mu- kaan ihminen toivoi tulevansa kuulluksi, nähdyksi, hyväksytyksi ja ymmärretyksi ihmisenä, ei pel- kästään yksittäisen tarpeen kautta. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointisopimus 2019, 2.)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointisopimuksen hyvinvointityön arvoja ovat ihmislähtöisyys, rohkeus ja luovuus sekä yhdenvertaisuus. Sopimuksen allekirjoittaneet osapuolet lupasivat edistää johta- misessa, päätöksessä sekä toiminnassaan periaatteita kuten hyvinvoinnin ja elinvoiman edistä- mistä ihmislähtöisesti. Hyvinvoinnin edistäminen kului kaikille toimialoille ja toimijoille. Sopimuk- sen allekirjoittaneet lupasivat edistää kuntalaisten hyvinvointia muun muassa vahvistamalla mo- nialaista hyvinvointiyhteistyötä, vahvistaa ja kehittää paikallisten sekä alueellisten yhteistyö- kumppaneiden yhteistyötä sekä yhteisillä hyvinvoinnin mittareihin perustuvalla tiedolla johtami- sella. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointisopimus 2019, 3, 4.)

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen-osahanke (Hyte) oli POPsote-hankkeen rakenneuudistus-hankkeen osa. Hyte-hankkeen tarkoituksena oli nähdä sosiaali- ja terveyspalveluissa asiakas kokonaisuutena eikä määritellä asiakasta yksittäisen tuen tarpeen perusteella. Kuvan 8 mukaisesti Hyte-hankkeen tarkoitus oli tukea hyvinvointia niin, että ihmisillä olisi mahdollisuus elää hyvää ja mielekästä elämää ja että jokainen asiakas kohdattaisiin sosiaali- ja terveyspalveluissa kokonaisuutena. Hyte-hankkeeseen kehitettiin kuntalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua sote-palveluiden kehittämiseen muun muassa kokemustoiminnan avulla. Hankkeen kehittämistyön tukemana asukkailla on parempi mahdollisuus saada apua eri elämäntilanteisiin entistä varhaisemmin, helpommin ja nopeammin. Hankkeeseen kuului myös kuntalaisten taloudellisen tuen kehittäminen kuntalaisille tilanteissa, joissa he kokevat taloudellisen toimeentulon vaikeuksia. Hyte-työ on monialaista työtä, joka sisältää sosiaali- ja terveyspalvelujen lisäksi järjestöjen, yhdistyksien sekä kunnan muiden palvelujen hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn. (Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen n.d..) Kuva 8 ilmentää myös opinnäytetyössä ja opinnäytetyön tutkimuksen kyselyssä käytettyä hyvinvointikäsitystä.



Kuva 8. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen päämäärä, joka toimi Hyte-osahankkeen lähtökoh-  
tana (Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen n.d.)

Hyte-hankeen avulla kehitettiin keinoja kerätä tietoa kokemustietoa pohjoispohjalaisten ihmisten arjesta ja elämästä. Lisäksi hanke tarjosi työntekijöidensä osaamista ja hyvinvointikäsitteestä johdettuja työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioimista ammattilaisten työssä. Hanke kannusti ja tuki sote-uudistuksen valmistelijoita kehittämistyöhön kokemustoimijoiden kanssa. Hankkeen kautta tarjottiin sote-keskusten ammattilaisille välineitä ja asiantuntijoita tueksi auttamaan asiakkaan elämän kokonaisuuden huomioimisessa. Hyte-hankkeen tarjosi tukea myös sote-ammattilaisille, jotta palveluja oli mahdollisuus kehittää yhdessä kokemustoimijoiden sekä kuntalaisten kanssa. (Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen n.d..)

Hyte-hanke tuki myös kuntien, sote-palvelujen ja järjestöjen välisen hyte-yhteistyön kehittämistä, koska järjestöjen palvelut täydentävät kuntien ja sote-huollon palveluja. Hyte-hanke osallistui myös sote-uudistukseen liittyvien tärkeiden asiakirjojen valmisteluun, jotta myös tulevaisuudessa hyvän arjen ja elämän edistäminen huomioitaisiin johtamisessa, suunnittelussa ja arvioinnissa. (Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen n.d..)

## 5 Tietojohtamisen kehittämistarpeet Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Kohdassa 5.1 on kuvattuna tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Kohta 5.2 sisältää opinnäytetyön tutkimusstrategian perusteluineen ja teorian tietoa tutkimusstrategiasta.

### 5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

**Opinnäytetyön tarkoitus** on selvittää Pohjois-Pohjanmaan järjestämisvastuussa olevien sote-organisaatioiden johtajien käsityksiä tietojohtamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen ja -talousalueen tueksi. **Opinnäytetyön tavoitteena** on tuottaa tietoa, jonka avulla tietojohtamista voidaan kehittää ja hyödyntää hyvinvointijohtamisen sekä -talousalueen tukena tulevissa sote-keskuksissa. Selvitys rajataan hyvinvointialueen sisäiseen hyte-työhön ja hyte-yhdyspintatyöhön kuntien kanssa. Tavoitteena kerätyn tiedon pohjalta on laatia ehdotus kehittämissuunnitelmasta hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohtamiselle. On tärkeää tietää, millaista hyte-työtä tehdään, kuinka paljon hyte-työtä tehdään ja mitkä ovat hyte-työn vaikutukset hyvinvointitalouteen, jolloin voidaan myös kehittää hyvinvointijohtamista ja ohjaamista sekä edistää hyvinvointitaloutta.

Tutkimuksella halutaan selvittää sote-johtajien ja asiantuntijoiden käsityksiä tietojohtamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen kontekstissa. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella järjestämisvastuisia sote-organisaatioita on Oulunkaaren kuntayhtymän, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen, Peruspalvelukuntayhtymä Selänteen, Peruspalvelukuntayhtymä Kallion, Kalajoen yhteistoiminta-alueen ja Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän lisäksi kaksitoista kuntaa. (Salmela 21.6.2021,2). Sote-johtajia hyvinvointialueen järjestämisvastuisissa organisaatioissa on yhteensä noin 30, joiden käsityksiä ensisijaisesti kartoitetaan, sillä kuten Savolainen ym. (2021,52) kirjoittavat: ylin johto on vastuussa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä kunnissa sekä hyvinvointijohtamisesta.

Tutkimuskysymykset ovat tärkeitä tutkimuksen ja opinnäytetyön kannalta, sillä ne ohjaavat tiedonhankintaa ja niiden asettamisesta riippuu, saadanko ongelmaan ratkaisuja vai ei (Kananen 2013,62). Tutkimuskysymykset voidaan jakaa eksploraatiivisiin, deskriptiivisiin sekä kausaalisiin kysymyksiin, jotka luokittelevat myös tutkimuksen luonnetta ja aineistonkeruumenetelmiä. Eksploraatiivinen tutkimus etsii ja luo uutta, deskriptiivinen tutkimus kuvaa ilmiötä ja kausaalinen tutkimus tutkii syys-seuraussuhteita (Kananen 2013,65). Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin: kuinka

ja miksi (Yin 1994, 21). Laihonen ym. (2013,47) tiedon tarpeen määrittelyssä on tärkeää määritellä mitä tietoa tarvitaan, jotta voidaan välttää turhan tiedon kerääminen.

Selvitettäessä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen sote-johtajien ja -asiantuntijoiden käsityksiä tietojohdamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen tukena, on syytä selvittää myös heidän käsityksiään tietojohdamisen nykytilasta sekä käsityksiä tietojohdamisen mahdollisuuksista hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden edistämiseksi. Tutkimusongelmaan: tehty hyte-työ ei tilastoidu tietojohdamisen, hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tueksi, saadaan ratkaisu vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miksi tietojohdamista tarvitaan hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tueksi?
2. Kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jotta se tukisi tulevan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tietojohdamista?
3. Kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jotta se tukisi hyvinvointijohtamista nykyistä paremmin?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on: miksi tietojohdamista tarvitaan hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tueksi? Laihonen ym. (2013,10) mukaan yhteiskunta menestyy tiedon avulla. Tietojohdamisessa tiedon pohjalta luodaan arvoa, kun tieto hyödynnetään järkevästi. Tietojohdamista on hyvä lähestyä tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. (Laihonen ym. 2013,11.)

Toinen tutkimuskysymys on: Kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jotta se tukisi tulevan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tietojohdamista? Ilman hyvää arviota ja tietoa nykytilasta kehittämistoimia on vaikea toteuttaa. Nykytilan arvioinnin avulla saadaan selville, mitä kehitettävää on ja mihin toimenpiteisiin kannatta keskittyä. (Kallankari 2019, 207.)

Kolmas tutkimuskysymys on: kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jota se tukisi hyvinvointijohtamista nykyistä paremmin? Laihonen ym. (2013,10.) määrittelee tärkeiksi tietoresursseiksi esimerkiksi organisaatioiden käyttämät tietojärjestelmät, johtamismallit sekä yksilöiden osaaminen. Tietoresurssit ovat vaikeasti johdettavia, mutta tietojohdaminen on keskeinen organisaatioiden suorituskyvyn kehittämisessä. Tähän kysymykseen vastaamalla saadaan sote-johtajien käsityksiä siitä, mitä muutostoimenpiteitä kaivataan, jotta tietojohdaminen tukee paremmin hyvinvointijohtamista.

## 5.2 Tutkimusstrategia

Käsitys käsitteenä tarkoittaa ajatteluun, kokemukseen tai havaintoon perustuvaa mielikuvaa tai tietoa. Käsitys voi olla myös ajattelutapa, ajatus, näkemys, mielipide, asenne, vakaumus, luulo, arvelu tai vaikutelma ja synonyymeja sanalle käsitys ovat ymmärrys ja ymmärtäminen. (Käsitys 2021.) Opinnäytetyöllä halutaan tutkia ja selvittää Pohjois-Pohjanmaan sote-johtajien ja -asiantuntijoiden käsityksiä tietojohdamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen sekä hyvinvointitalouden tukena. Selvityksen pohjalta laaditaan alustava kehittämissuunnitelma, jonka pohjalta tietojohdamista voisi kehittää hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on case study eli tapaustutkimus. Tapauksena ja tutkittavana ilmiönä on tietojohdamisen kehittämisen kohteet hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden edistämiseksi sote-johtajien käsityksien pohjalta.

Tavoitteena on kerätä yksityiskohtaista tietoa Pohjois-Pohjanmaan sote-johtajien ja -asiantuntijoiden käsityksistä tietojohdamisen nykytilasta ja miten sitä tulisi kehittää ja miksi kehitystä tarvitaan. Opinnäytetyö oli tukena myös tietojohdamisen kehittämislle Digi, ICT ja tieto-osahankkeessa. Kysely lähetettiin joukolle, johon kuului perusturvanjohtajia, sivistys- ja hyvinvointijohtajia, kunnanjohtajia, hyvinvointipäällikköjä, sote-johtajia, sosiaalihohtajia, terveysjohtajia, vanhustyönjohtajia, kehittämisjohtajia, lääkäreitä, ylihohtajia, hallintojohtajia sekä pelastusjohtajia. (Salmela 21.6.2021, 1) sekä asiantuntijoita.

Tapaustutkimuksen avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa henkilöstä, tapauksesta tai pienestä joukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007,130). Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yhteisö, yrityksen osasto, ihmisryhmä tai yksilö. Kohdetta tarkastellaan reaaliaikaisen ympäristössä. Tapaustutkimus on periaatteessa tutkimuksen lähestymistapa, jolla on myös aineistotriangulaation eleitä. (Kananen 2008b,84.) Tapaustutkimusta käytetään käytännönläheisissä tutkimuksissa, kuten esimerkiksi julkishallinnon, politiikan, johtamistieteiden ja koulutuksen tutkimuksissa (Yin 1994, xiii). Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että täytyy kerätä mahdollisimman hyviä todisteita paljon ja hyödyntää kaikkea, mitä löydetään (Thomas 2021,5).

Tapaustutkimuksen tarkoitus on esittää tutkittava tapaus ymmärrettävässä muodossa, kuvata tai selittää ilmiötä tai yleistää tuloksia suhteessa muihin tapauksiin tai akateemisiin keskusteluihin (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 31) ja sille tyypillistä on vastata kysymyksiin: miten ja miksi (Yin 1994,21). Tapaustutkimuksen edellytys on tutkimuksen dokumentointi niin, että aineisto on selkä päättelyketju, joka on muidenkin tarkistettavissa, mikä parantaa myös tutkimuksen reliabiliteettia sekä uskottavuutta. (Kananen 2008b,84.)



Tapaustutkimus on mielekäs tutkimusstrategia, kun tutkijalla on niukasti kontrollia tapahtumiin ja kun tutkimuksen kohteena on ajankohtainen aihe jossakin tosielämän yhteydessä (Yin 1994,1). Tapaustutkimus pyrkii selvittämään ennestään tiedossa olematonta asiaa, mutta josta halutaan lisää tietoa, päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta (Laine ym. 2007,10). Tapaustutkimus käy tutkimusstrategiaksi, kun tarkoituksena on luoda kehittämis ehdotuksia- ja ideoita (Ojasalo ym. 2018, 52).

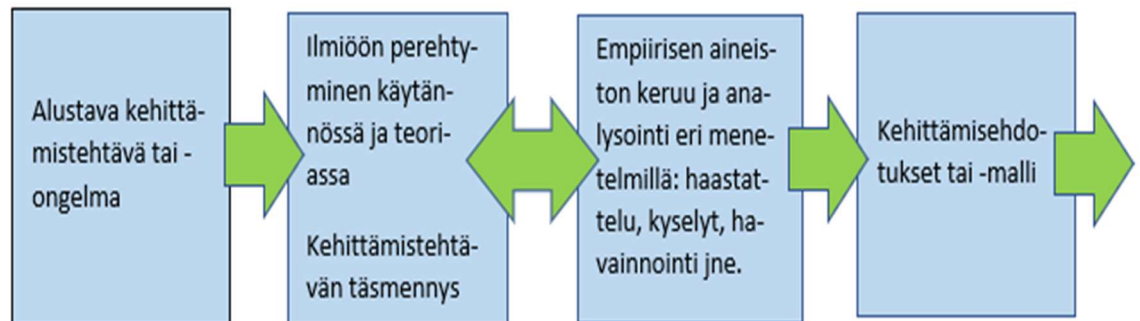
Jotta tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena, täytyy ilmiön olla ajankohtainen, tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössä, tutkimusaineistoa hankitaan useammalla menetelmällä, ilmiöstä on tarkoitus saada syvä ja kattava kuvaus sekä tutkimuskohteita voi olla yksi tai useampi tapaus. Tapaustutkimuksella on useita alalajeja, joista itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa (intrinsic) tutkittava kohde on yksi tapaus ja tavoitteena on syvällisesti ymmärtää ilmiötä ja kuvata se tarkoin. Tarkoituksena itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa ei ole yleistämisen tarve tai teorian muodostaminen, vaan tiheä ja rikas kuvaus yhdestä tapauksesta. (Kananen 2013, 54, 56.)

Tapaustutkimuksella on yhteneviä piirteitä laadullisen tutkimuksen kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma ratkaistaan yhden menetelmän avulla. Tapaustutkimuksessa tutkimusongelma on moniulotteinen, jota ei voida ratkaista yhden tiedonkeruumenetelmän eikä yhden analysointimenetelmän avulla (Kananen 2013, 56—57). Tapaustutkimuksen syvällisen ja monitahoisen tutkimusluonteen vuoksi tapaustutkimuksessa luotetaan moniin tietolähteisiin (Orum, Feagin & Sjoberg 1991,4). Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre on sen tutkimusongelman moninaisuus (Kananen 2013,57).

Tapaustutkimus eroaa kehittämistutkimuksesta siten, että kehittämistutkimus tehdään aina yhdessä tutkimusyksikössä. Tapaustutkimus voi muuttua kehittämistutkimukseksi, mikäli tutkittavassa kohteessa yritetään saada tutkimuksen avulla aikaan muutos. (Kananen 2013,57.) Kehittämistutkimuksen (konstruktivisen tutkimuksen) tarkoitus on saada perusteltu ratkaisu käytännön ongelmaan ja sille tyypillistä on mallintaminen sekä mallien testaaminen ja toteutus (Ojasalo ym. 2018, 65).

Kuvassa 9 on esitetty tapaustutkimuksen eteneminen prosessina. Tapaustutkimus aloitetaan tutkittavasta ilmiöstä tai tapauksesta. Tutkijalle ilmiö on usein entuudestaan tuttu, joka auttaa kehittämistehtävän määrittelyssä. Aiheeseen perehtyminen on tarpeellista, jotta voidaan todella ymmärtää tutkittavan ilmiön ongelma, jonka jälkeen teorian etsiminen on helpompaa, kun tiedetään mitä tietoa halutaan kerätä. Aiheeseen perehtyminen helpottaa ymmärtämään, mitä

halutaan saada selville ja mikä on todellinen tutkimusongelma. Tapaustutkimuksen kohde usein tarkentuu vasta prosessin edetessä ja monesti ensimmäisen kehittämistehtävä menettää merkityksen, jolloin aihe muuttuu tai vaatii muutoksia. (Ojasalo ym. 2018,54.)



Kuva 9. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2018,54)

Tietojohtaminen hyvinvointijohtamisen tukena on ilmiö ja sote-johtajien ja -asiantuntijoiden käsitys tietojohtamisen kehittämistarpeista tapaus, josta halutaan saada yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimus tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on perusteltu edellä olevan teorian avulla. Tutkimuksen kohteena on joukko sote-johtajia ja -asiantuntijoita, joiden keskuudessa ilmiötä tietojohtaminen hyvinvointijohtamisen tukena tutkitaan: mikä oli tietojohtamisen nykytila ja miten sitä haluttiin kehittää. Yin (1994,1) kirjoittaa tapaustutkimuksen olevan tutkimusstrategiana kelvollinen, jos tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin. Opinnäytetyön aihe on ohjeistettu toimeksiantajan osalta ja opinnäytetyöntekijä katsoi, että tärkeää oli noudattaa toimeksiantajan toivetta: kontrolli tutkittavaan aiheeseen opinnäytetyöntekijällä oli pieni.

Opinnäytetyö voisi täyttää myös kehittämistutkimuksen määritelmät, mutta tuotoksena ei synny mitään konkreettista, vaan tarkoituksena on laatia tietojohtamisen pitkän tähtäimen kehittämistyön tueksi hyvinvointitiedolla johtamisen kehittämissuunnitelmaan, jonka osaksi opinnäytetyö sisällytetään sekä alustava kehittämissuunnitelma, jota toimeksiantaja voi tarvittaessa muokata.

Tapaustutkimuksen kriteereistä opinnäytetyössä täyttyivät seuraavat:

- Ajankohtainen ilmiö tutkimuksen kohteena (Kananen 2013,54)
- Tarkoituksena saada syvä, kattava kuvaus tutkittavasta kohteesta (Kananen 2013,54)
- Tarkoitus on hyödyntää useita menetelmiä (Kananen 2013,54)

- Tarkoituksena on luoda kehittämissideoita (Ojasalo ym. 2018, 52)

Tapaustutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä on rajattomasti ja tutkimusmenetelmien raja on tästä syystä häilyvä (Kananen 2008b,84). Tapaustutkimuksen alle voidaan sijoittaa lähes kaikki kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät tutkimuskohteen suppeuden vuoksi (Kananen 2008b,85) ja tyypillistä on yhdistellä eri tietolähteitä ja perusedellytys tapaustutkimukselle on monilähteyisyys (Kananen 2008b,84). Kuitenkin on ominaista hyödyntää monenlaisia tutkimusmenetelmiä, jotta päästään tavoitteeseen: syvällinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Ojasalo ym. 2018,55), mistä johtuen hyödynnetään usein monia tiedonkeruumenetelmiä sekä -analysointimenetelmiä (Kananen 2008b,120).

Tapaustutkimusta tehdessä aineistoa voidaan kerätä laadullisin ja määrällisin keinoin tai yhdistelemällä molempia menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät liitetään useimmin tapaustutkimukseen, mutta esimerkiksi kyselyjen hyödyntäminen aineistonkeruussa on mahdollista. (Ojasalo ym. 2018, 55.) Muodollisemmassa ja strukturoidussa tutkimusasetelmassa hyödynnetään enemmän strukturoituja kyselyjä (Tuomi & Sarajärvi, 2013,71). Tapaustutkimus pyrkii syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottamiseen (Ojasalo ym. 2018,52) ja myös laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi ym. 2007,157). Laadulliselle tutkimukselle teoria on välttämätön (Tuomi ym. 2013,18), kuten myös tapaustutkimus perustuu aiemmin tutkittuun tietoon sekä teorioihin (Ojasalo ym. 2018,53). Aiempaan tietoon perehtyminen auttaa ymmärtämään myös omaa näkemystä asiaan ja oleellista onkin löytää oman kehittämistyön kannalta oleellisin teoria (Ojasalo ym. 2018, 54).

## 6 Opinnäytetyön toteutus

Tässä luvussa aluksi kuvataan tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä alaluvussa 6.1. Tutkimuksen taustaa avataan alaluvussa 6.2. Kohdassa 6.3. kuvataan aineiston käsittelyä ja otsikon 6.4 alla on kerrottu hyödynnetyistä aineistonanalysoinnin menetelmistä. Alaotsikon 6.5 alla perustellaan teorian avulla valitut tulosten esittämisen menetelmät ja kohdassa 6.6. on esitetty tutkimuksen tulokset pylväsdiagrammien avulla sekä keskiarvojen avulla. Otsikon 6.7. alla on esitetty puutteellisesti vastattujen väittäminen tulokset. Otsikon 6.8. alla esitetään saatujen tuloksien tulkintaa aiempiin tutkimustuloksiin ja tietoihin verrattuna.

### 6.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedon keruu tapaustutkimuksessa Yin (1994,80) mukaan voi tapahtua hyödyntämällä kirjallisia dokumentteja, tallenteita, teemahaastatteluja, suoraan havainnointia ja osallistavaa havainnointia. Kananen (2013,56) toteaa tapaustutkimuksen käyttävän usein laadullisen tutkimuksen menetelmiä tiedonkeruussa ja analyysissä, mutta Ojasalo ym. (2018, 55) mukaan tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää myös määrällisiä menetelmiä kuten esimerkiksi kyselyä. Tiedonhankintamenetelmäksi opinnäytetyön tutkimusosuuden toteuttamiseen valittiin strukturoitu sähköinen kyselylomake, joka sisälsi myös mahdollisuuden täydentää vastausta avoimesti omin sanoin.

Tutkimusongelma on kyselylomakkeen lähtökohta ja tutkimusongelma on hyvä rajata sekä määrittellä tarkasti (Kananen 2008a,14). Kyselytutkimuksen kysymykset tulee asettaa niin, että auttavat tutkimusongelman ratkaisussa. Kysymysten hyödyllisyyttä tutkimukselle on syytä miettiä ja kyselyyn on järkevää ottaa mukaan vain ne kysymykset, jotka ovat tärkeimpiä ongelman ratkaisulle. (Kananen 2008a,15.) Kysely ja haastattelu eivät ole sama asia, mutta niiden eroavaisuuksien etsiminen ei ole järkevää (Tuomi ym. 2013,72).

Kyselylomake voi koostua strukturoiduista monivalintakysymyksistä, joiden muoto on vakioitu vertailukelpoisuuden vuoksi (Vilkkä 2015,106). Strukturoidut kysymykset ovat kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot ovat valittu valmiiksi. Vaihtoehtokysymyksiä ja asteikkokysymyksiä voidaan pitää strukturoituna kysymyksinä. (Kananen 2008a,26.) Kyselylomaketta voidaan hyödyntää määrällisenä tutkimusmenetelmänä (Vilkkä 2015,94), mutta kysely soveltuu myös laadulliseen tutkimukseen (Tuomi ym. 2013, 71). Kyselylomaketutkimus sopii hajallaan olevalle joukolle (Vilkkä 2015, 94), mutta posti- ja sähköisten kyselyjen ongelma on suuri kato (Kananen 2008a,77).

Kysely on nopea tapa kerätä aineistoa (Ojasalo ym. 2018, 121) ja kysely säästää tutkijan aikaa sekä vaivannäköä (Hirsjärvi ym. 2007,190). Kyselyä voidaan hyödyntää monenlaisten ilmiöiden tutkimisessa. Vaatimuksena kyselyn hyödyntämiselle tiedonkeruussa on riittävä määrä aiempaa tutkittua tietoa ja mikäli tietoa ei ole riittävästi hankittuna, on mielekästä harkita laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2018,122.)

Kyselyllä on tarkoitus saada tietoa vastaajien asemasta työssään ja tutkimusongelmaan liittyvistä kysymyksistä, joiden tehtävä on kuvata tutkittavan ryhmän lähtökohtia, empiiristä aineistoa kokonaisuudessaan (Anttila 2006,236). Edellä mainitut tiedot kysyttiin strukturoidusti. Kyselyllä saatiin tietoa sote-johtajien ja -asiantuntijoiden käsityksistä tietojohtamisen nykytilasta hyvinvointijohtamisesta ja vastaajien työskentelyasema. Sähköinen kyselylomake sopi hyvin aineistonkeräämiseen, koska tutkimusjoukko oli hajallaan ja kyselyyn vastaavien henkilöiden oletettiin olevan kiireisiä omien töidensä vuoksi. Sähköiseen kyselyyn he pystyivät vastaamaan työn ohessa, kun se heille parhaiten sopi. Sähköisen kyselyn välineenä käytettiin Webropol-kyselyä.

Tutkimuskysely lähetettiin myös organisaatioiden välijohtajille sekä esihenkilöille, jotta saatiin laajemmin käsitystä tutkittavasta aiheesta. Toimeksiantajan edustaja selvitti ja keräsi perusjoukon yhteystiedot ja lähetti kyselyn linkin vastaajille opinnäytetyöntekijän puolesta. Toimeksiantajan edustaja lähetti kyselyn omasta työ sähköpostistaan, jotta kysely olisi huomioitu paremmin ja näin maksimoitiin todennäköisyyttä saada vastaajia enemmän, kuin että opinnäytetyöntekijä olisi lähettänyt kyselyyn linkin omasta henkilökohtaisesta sähköpostistaan. Tavoitteena oli lähettää kysely samalle perusjoukolle kuin Nuutinen ym. (2020,3) kysely lähetettiin, jotta tuloksia voisi tarvittaessa vertailla.

Kyselylomakkeen kysymykset nojaavat aikaisemmin tutkittuun tietoon ja alaan liittyviin julkaisuihin. Kyselyyn valitaan ainoastaan kysymykset, jotka ovat tarpeellisia tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojasalo ym. 2018,130.) Kyselyssä yleiset kysymykset sijoitetaan kyselyn alkuun ja tarkat kysymykset loppuun. Kyselyn alkuun on mielekästä sijoittaa taustakysymyksiä kuten ikä ja sukupuoli, joihin vastaamista helpottaa vastauksen sijoittaminen ryhmään eikä tarkka määritelmä. Esimerkiksi ikää kysyttäessä on mielekkäämpää tarkan iän sijaan antaa mahdollisuus vastata ikäryhmittäin kuten 30—35 vuotta. Kysymyksiin valittujen sanojen merkitystä on myös järkevää pohtia, ettei kysymyksen merkitys muutu tai kysymyksestä tule johdatteleva. (Hirsjärvi ym. 2007,198.)

Kyselyn pituudella ja ulkomuodolla on merkitystä. Selkeä lomake helpottaa vastaamista, mutta myös tulosten analysointia. Kyselyyn kuluva aika on hyvä rajoittaa 15—20 minuuttiin, jotta vastausmotivaatio ei häviä. Helposti ymmärrettäviä ja vain tutkimusongelman kannalta oleellisia

asioita kannattaa kysyä. Erityisesti standardoitujen kyselyjen kysymysten tulee olla muodossa, jotka kaikki vastaajat ymmärtävät mahdollisimman samalla tavalla. Ymmärrettävyys voidaan varmistaa käyttämällä yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä. (Ojasalo ym. 2018,131.)

Luotettavien tulosten varmistamiseksi on syytä laatia kysymykset muotoon, jotka kaikki vastaajat ymmärtävät samalla tavalla. Kysymysten ymmärrettävyyttä helpottaa kysymysten pituus, lyhyet kysymykset on helpompi ymmärtää kuten ne on tarkoitettu ymmärrettäväksi. Tärkeää on myös kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. (Hirsjärvi ym. 2007,197.) Vastausvaihtoehdot on hyvä numeroida, koska lomakkeet tallennetaan usein numeroina havaintomatriisiin. Numerointi vähentää tietojen virheellistä tallentamista ja lisää reliabiliteettia. (Ojasalo ym. 2018,132.)

Avoimia kysymyksiä on järkevää valita kyselyyn ainoastaan silloin, kun niiden kysymiselle on hyvin perusteltu syy. Avoimissa kysymyksissä on vaara, että niihin vastaa vain pieni osa kyselyyn vastaajista. Kyselyyn on mielekästä merkitä yksityiskohtaisia vastausohjeita. Lomakkeet tallennetaan usein numeroina havaintomatriisiin, jolloin vastausvaihtoehdot ovat järkevä numeroida. (Ojasalo ym. 2018,132.) Tutkimuksen kohteena ollessa käsitykset tutkittavasta ilmiöstä kysytään kysymyksiä mitä mieltä, miten suhtaudutaan -kysymyksiä. Käsityksiä tutkittaessa on järkevä pohtia, halutaanko suuria joukkoja koskevaa numeraalisesti ilmaistavaa tietoa kiinnostuksen kohteesta vai syvempää tietoa laadullisen tutkimuksen menetelmin. (Anttila 2006,123.)

Kyselyyn sisällytettiin toimeksiantajan toiveesta myös mahdollisuus perustella omaa vastausta avoimella kommentoinnilla. Opinnäytetyön rajojen puitteissa opinnäytetyöntekijällä ei ollut resursseja analysoida avoimia vastauksia. Toimeksiantaja tarjoutui analysoimaan vastaukset.

Lomakkeen testaaminen esitutkimuksella mahdollistaa kysymysten muotoilun saadun palautteen avulla ja kysymyksiä voidaan vielä korjata ennen oikean tutkimuksen toteuttamista. Lomakkeen testaaminen on tärkeä osa kyselyn tekemistä (Hirsjärvi ym. 2007, 199.) ja kysely on järkevää antaa luettavaksi tutkimuksen ohjaajille ja tutkimuksen aihealueen asiantuntijoille. Tutkija itsekin voi vastata kyselyyn testausmielessä ja tehdä tarvittavat muutokset saadun palautteen perusteella. (Ojasalo ym. 2018,133.) Kyselyn yhteyteen tehdään saate, jossa kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja merkitys ja rohkaistaan osallistujaa vastaamaan (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Saatekirjeessä tuodaan myös esille kyselyn vapaaehtoisuus ja saatekirjeen laatu vaikuttaa vastausmäärään (Ojasalo ym. 2018, 133).

Aineistoa kerättiin myös kirjallisista lähteistä ja dokumenteista, joita on hyödynnetty teoreettisessa viitekehyksessä tukemassa tietopohjaa. Kanasen (2013, 80) mukaan kirjallisten lähteiden

käyttö on järkevää, koska niissä tieto on muuttumatonta ja pysyvää, vaikkakin dokumentit voivat olla virheellisiä, koska ne ovat yleensä luotu palvelemaan tiettyä tarkoitusta. Teoreettiseen viitekehukseen kerättiin Euroopan unionin raportteja sekä dokumentteja tueksi tietojohdamisen ja hyvinvointijohtamisen tärkeyden ja käytännön havainnollistamiseksi, koska ne ohjaavat myös Suomen poliittisia päätöksiä ja siitä syystä niitä pidettiin luotettavana lähteenä. Aineistoa saatiin myös hyte-osahankkeen projektipäälliköltä, suljetuista tietokannoista. Näiden lähteiden merkitys opinnäytetyölle ja tutkimukselle oli tärkeä. Kansainvälisiä tai kotimaisia tutkimuksia oli haastavaa käsiteltäviin aiheisiin liittyen. Erinäisiä tutkimuksia löytyi, mutta esimerkiksi tiedonhakua suoritettaessa ei vastaan tullut yhtään tutkimusta, jossa olisi vertailtu tai hyödynnetty näiden kolmen käsitteen toisiinsa liittymistä.

## 6.2 Opinnäytetyön tausta

Aihe tälle opinnäytetyölle ja tutkimukselle saatiin suoraan toimeksiantajan ehdotuksesta. Opinnäytetyön aihetta etsiessä opinnäytetyöntekijä oli yhteydessä POPsote-hankkeen Sote-palvelustrategian projektipäällikköön. Joulukuussa 2020 käydyssä Teams-palaverissa Sote-palvelustrategian projektipäällikön kanssa opinnäytetyön mielenkiinnon kohteeksi valikoitui hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Aiheen valinnan jälkeen opinnäytetyöntekijä oli yhteydessä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osahankkeen projektipäällikköön. Lopullinen aihe opinnäytetyön tutkimukselle varmistui toukokuussa 2021. Annettu aihe oli tarpeellinen ja ajankohtainen toimeksiantajalle. Aihe oli myös opiskelijalle mielenkiintoinen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkimussuunnitelma valmistuivat kesällä 2021 ja tutkimussuunnitelma esitettiin elokuussa 2021. Tutkimuksen kyselylomakkeen ensimmäinen versio laadittiin tutkimussuunnitelmaraportin osaksi. Tuolloin kyselyyn nostettu kysymykset olivat suoraan nostettu teoreettisesta viitekehyksestä ajatellen tutkimusongelmaa. Tutkimussuunnitelman esityksen jälkeen kyselylomaketta tarkennettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja lomakkeelta poistettiin yleisesti tietojohdamista koskevat kysymykset, koska Nuutinen ym. (2020) olivat jo toteuttaneet Pohjos-Pohjanmaan tietojohdamisen arviointimalli kyselyn ja haluttiin välttää päällekkäisyyttä kysymysten kanssa. Kysymykset rajattiin tässä vaiheessa koskemaan pelkästään hyvinvointijohtamista ja hyvinvointitaloutta koskevaan tietojohdamiseen.

Kyselylomaketta työstettiin toimeksiantajan kanssa ja 3.9.2021 kysely esiteltiin Hyte-osahanketille Teams-palaverin kautta, jossa tiimin jäsenet saivat kommentoida kyselyä ja esittää

muutosehdotuksia. Teams-palaverissa esitettiin toive avoimien vastausvaihtoehtojen sisällyttämisestä kyselyyn täydentämään strukturoituja vastauksia. Avoimet vastastausvaihtoehdot lisättiin kyselyyn, mutta opinnäytetyön asettamien resurssien vuoksi avoimien vastausten analysointivastuu jätettiin toimeksiantajalle. Saatuja avoimia vastauksia ei analysoida eikä esitellä tässä raportissa.

Teams-palaverin jälkeen kyselyn sisältöä hiottiin edelleen paremmin tutkimusongelmaan vastavaksi ja myös kyselyn ulkomuotoa muokattiin selkeämmäksi. Toimeksiantajan pyynnöstä kyselyä käytettiin tässä vaiheessa yhden sote-johtajan kommentoitavana ja häneltä saatiin tarkennusta kyselyssä käytettyihin termeihin: termin kustannustehokkuus tilalle kyselyyn vaihdettiin sote-alalla taloudellisessa arvioinnissa käytetyimmät termit kustannusvaikuttavuus ja vaikuttavuus.

Kyselyä viimeisteltiin vielä saatujen kommenttien pohjalta ja opettajan hyväksynnän jälkeen kyselyn muotoilu Webropol-ohjelmalla aloitettiin. Webropol-kyselyä testattiin toimeksiantajan edustajan sekä opiskelijan toimesta ja sen toimivuutta testattiin myös hyte-osahankkeen tiimillä. Osahanketiimin jäsenet testasivat sekä kyselyn toimivuutta että kyselyyn kuluvaan aikaan. Testauksen jälkeen kyselyn ulkomuotoa ja toimintoa muokattiin edelleen selkeämmäksi ja lopullinen kysely (liite 4) oli valmis lähetettäväksi 28.9.2010.

Kyselytutkimuksissa aineistonkeruu aika on yleensä 10–4 vuorokautta, jonka aikana yleensä lähetetään otokseen valituille henkilöille muistutus vastaamisesta (Vilkka 2007,106). Kysely toteutettiin Webropol-kyselyllä. Toimeksiantajan edustaja selvitti kyselyn kohderyhmää ja huolehti kyselyn lähettämisestä. Vastuu kyselyn lähettämisestä annettiin toimeksiantajan edustajalle, koska oletettiin vastaajien reagoivan kyselyyn varmemmin lähettäjänä ollessa hyte-osahankkeen työntekijä. Kysely lähetettiin 4.10.2021 240 sote-johtajalle ja -asiantuntijalle, joista yhdeksältä tuli automaattinen ”ei voitu toimittaa”. Näin ollen kyselyn perusjoukko (N) määrä on 231. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin myös toimeksiantajan edustajan sähköpostista 11.10.2021, tässä vaiheessa vastauksia oli saatu 39 vastaajalta. Kysely sulkeutui 15.10.2021. Kyselyn avasi 208 vastaajaa ja vastaamisen aloitti 88 vastaajaa. Vastauksia saatiin yhteensä 51 (n=51) ja vastausprosentiksi saatiin 21,33 %.

### 6.3 Aineiston käsittely

Määrällisen tutkimuksen aineiston kerääminen, käsittely sekä analysointi ja tulkinta ovat toisistaan eriäviä vaiheita. Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan vaihetta, jolloin tiedonkeruun määrääjän



sulkeuduttua saatu aineisto tallentaa tietokoneelle muotoon, josta sitä voidaan tulkita numeraalisesti hyödyntäen taulukointi- ja tilastointiohjelmia. Aineiston käsittelyvaiheessa lomakkeiden tiedot ja vastausten laatu arvioidaan ja tarvittaessa eliminoidaan vastaukset, joissa on puutteita. Toistuvat puutteelliset vastaukset voivat olla osoitus huonosti muotoillusta tai vaikeasta kysymyksestä. (Vilka 2007, 106)

Tulokset ajettiin Excell-muotoon helpottamaan raportointia ja taulukointia varten. Aineistoa käsiteltäessä huomattiin, että osassa kysymyksissä vastausprosentti ylitti 100 %. Asiaa selvitettiin käymällä kaikki tutkimukseen osallistuneiden vastaukset yksitellen läpi ja huomattiin, että kaksitoista kyselyyn vastaajaa oli vastannut joko epähuomiossa tai tarkoituksella osaan kysymyksistä useammalla kuin yhdellä vastausvaihtoehdolla.

Vastaukset voivat sisältää puutteellisia vastauksia, joko lomakkeen suunnittelu virheen vuoksi tai kysymykseen on jätetty vastaamatta (Veal 1997,231), mutta vaikka kysely olisikin perusteellisesti suunniteltu, on aina mahdollisuus siihen, ettei jotain tietoa ole saatu (Vilka 2007, 109–110 mukaan Mattila 2006). Tällaisessa tilanteessa täytyy käyttää harkintaa, sisällyttääkö vastaukset validiin aineistoon vai sulkeeko ne aineistosta pois. (Veal 1997,231.)

Helpointa puuttuvien havaintojen kanssa menetellä on jättää ne aineistosta kokonaan pois. Puuttuvien havaintojen pois jättämistä eli pudottamista, voidaan käyttää, kun puuttuvia havaintoja on vähän tai aineiston ollessa suuri. Puuttuvien havaintojen kanssa voidaan myös hyödyntää parittaista pudotusta, jolloin tilastoyksikkö analysoidaan kohdissa, johon on saatu tietoa kyseisestä tilastoyksiköstä. Tarvittavan tiedon puuttuessa tilastoyksikköä ei käsitellä kohdassa, josta tieto puuttuu, mutta koko tilastoyksikköä ei poisteta tällöin aineistosta. Näin toimittaessa analyysiin voi tulla eri määrä tilastoyksiköitä, mistä johtuen vertailu eri analyysien välillä ei ole täysin luotettavaa. (Nummenmaa 2021,269.)

Koska puutteellisesti täytettyjä vastauslomakkeita oli kaksitoista kappaletta ja vastaajien kokonaismäärä oli 51, puutteellisten vastausten poistaminen aineistosta olisi aiheuttanut 23,53 % vastauksista poistamisen. Pienen kokonaisvastausmäärän ja siihen suhteessa verrattuna suuren puutteellisten vastausten määrän poistaminen olisi lisännyt tutkimuksen epäluotettavuutta, joten päädyttiin pitämään puutteellisesti vastatut lomakkeet mukana analyysissa. Kysymykset, joihin kokonaisvastausprosentti ylittää sata prosenttia erotettiin muusta aineistosta ja ne analysoidaan erikseen opinnäytetyön tulosten analysointiosion lopussa. Puutteellisten vastausten käsittelystä keskusteltiin toimeksiantajan edustajan kanssa sekä ohjaavan opettajan kanssa. Toimeksiantajan näkökulmasta puutteellisilla vastauksilla ei ole merkitystä lopputuloksen kannalta,

mutta tieteellisen luotettavuuden vuoksi päädyttiin käsittelemään puutteellisesti vastatut kysymykset erillään muusta aineistosta.

#### 6.4 Analysointimenetelmät

Aineiston analysointiin on hyvä valita menetelmä, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan. Haluttaessa selittää, hyödynnetään tilastollista analyysia ja kun halutaan ymmärtää, hyödynnetään laadullista analyysia. (Hirsjärvi ym. 2007,219.) Tapaustutkimuksella ei ole omia menetelmiä aineiston analyysille, vaan sen laadullisen tutkimuksen piirteiden vuoksi myös analyysi perustuu usein laadullisiin menetelmiin. Kyselyssä on määrällisiä strukturoituja kysymyksiä. Tarkoitus on selvittää määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä määriä (Kananen 2008a,51).

**Määrällisessä kyselyssä** tilastolliset menetelmät voidaan jakaa kahteen osaan, perustaviin menetelmiin ja monimuuttujamenetelmiin. Perustavissa menetelmissä aineistoa kuvaillaan keskilukujen, hajontalukujen, ristiintaulukoinnin, korrelaation ja riippuvuuslukujen avulla. (Ojasalo ym. 2018,134.) Tutkimusongelman ollessa pelkästään ilmiön kuvailu, analysointimenetelmänä määrällisen aineiston osalta voidaan käyttää aineiston rakennetta kuvaavia tunnuslukuja ja ristiintaulukointeja (Kananen 2008a,51).

Aineiston analyysia oli tarkoitus tehdä määrällisen aineiston osalta yksiulotteisen frekvenssijakauman tunnusluvuilla. Yksiulotteisia tunnuslukuja on useita, joita ovat esimerkiksi aritmeettinen keskiarvo, mediaani, keskihajonta ja keskipoikkeama. (Kananen 2008a,43.) Yksiulotteisen frekvenssijakauman eli suoran jakauman avulla voidaan havainnollistaa ja tiivistää tietoa yhden muuttujan kuvaamiseen. Yksiulotteisella frekvenssijakaumalla saadaan selville aineistossa esiintyvien muuttujien ominaisuuden tai arvon. Määrällisessä tutkimuksessa tärkeää on muuttujien arvot suhteessa aineistoon. (Kananen 2008a,41.) Tässä opinnäytetyössä yksiulotteinen frekvenssijakauma antoi riittävät tiedot määrällisestä aineistosta, prosentuaalinen osuus muuttujan arvosta suhteessa koko aineistoon. Analyysin tukena hyödynnettiin myös vastausten keskiarvoa.

#### 6.5 Tulosten esittäminen

Strukturoitu kysymyksen asettelu on tyypillinen kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Kananen 2008a,25). Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten esittäminen suoran

jakauman avulla auttaa tutkimustulosten tulkintaa (Kananen 2010, 103). Suoran jakauman avulla tarkastellaan vastausten jakautumista eri vaihtoehtojen välillä. Jakauma voidaan ilmoittaa N- ja-kaumana, mutta kvantitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on, että taulukoiden esittämismuoto on prosentuaalinen. (Kananen 2010, 104.)

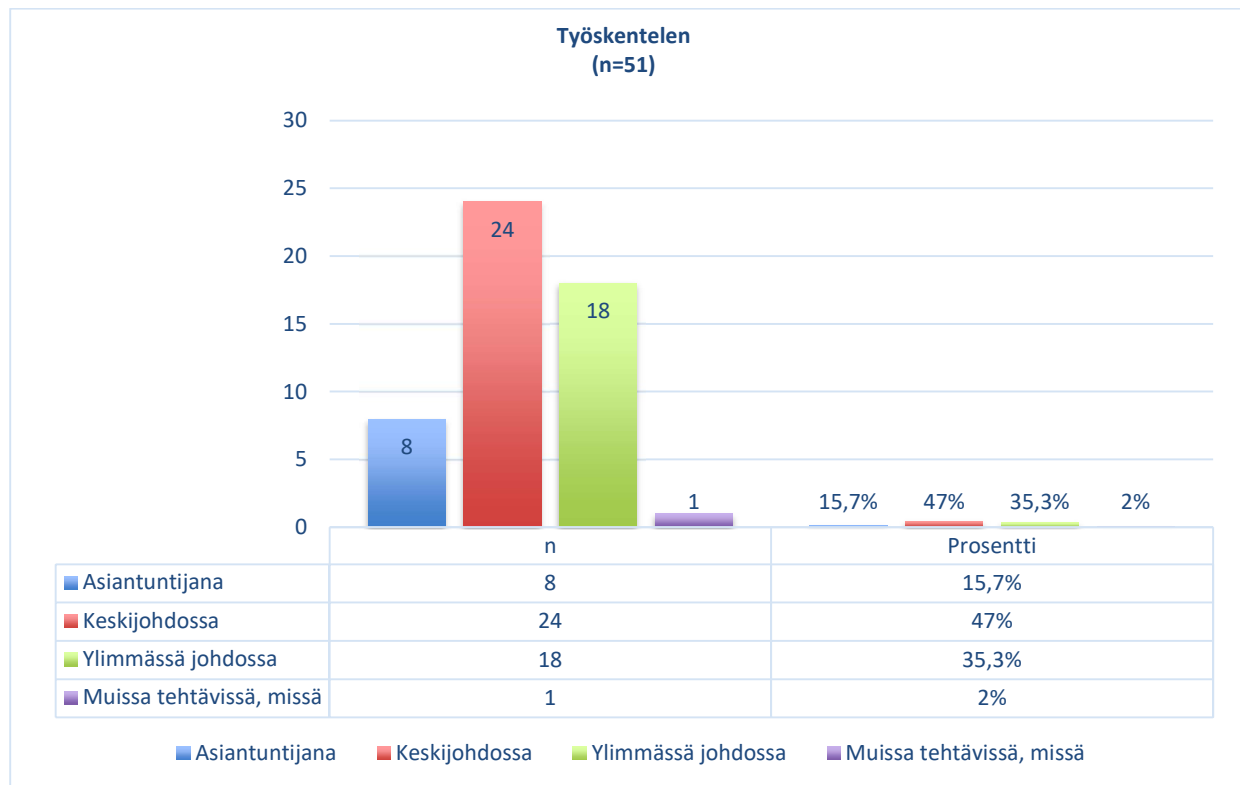
Yksisuuntaiselle frekvenssianalyysille eli suorajalle jakaumalle ominaista on kuvantaa muuttujan eri luokkien yleisyydestä havaintoaineistossa. Prosentuaalisessa muodossa esitettävissä taulukoissa tulee aina olla esillä myös perusarvo (n), josta prosentti on laskettu. (Heikkilä 2014, 144.) Aineistoa voidaan kuvailla prosenttiosuusesityksillä ja jakauman sijaintia voidaan kuvata tunnusluvuilla, kuten keskiarvolla (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020,92). Graafisten kuvioiden avulla tutkimustulokset on mahdollista esittää havainnollisesti ja ymmärrettävästi (Tähtinen ym. 2020, 93). Taulukon selkeys parantaa sen luotettavuutta (Heikkilä 2014, 144). Pylväskuviot ovat sopivia kuvantamaan nominaali-asteikon tasoisten muuttujien arvoja. Pylväskuvioiden avulla voidaan korostaa määrää sekä määrän muutosta. Vaakapylväitä hyödynnetään luokkien tai ryhmien määrää mittaavien tietojen kuvaamiseen. (Heikkilä 2015,150.)

Mielipidekysymyksiä ovat eriportaiset asteikot kuten samaa tai erimieltä kysymykset. Mielipidekysymysten tulokinnassa kysymysten tulokset esitetään tyypillisesti prosenttijakaumina ja tulkinat tehdään prosentteina. Tulokset voidaan myös esittää keskiarvona, joka havainnollistaa tulokset paremmin kuin prosenttiluvut. (Kananen 2010,114.) Keskiarvo on yleisin käytetty tunnusluku (Vehkalahti 2008,54).

Kyselyn kysymykset ovat vastaajien työskentelytaustaa lukuun ottamatta mielipide kysymyksiä, joissa vastaajat arvioivat annettuja väittämiä asteikolla 5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä. Kyselyn vastauksista tehtiin ensin prosentuaaliset kuviot, joissa myös n-määrä on näkyvillä. Tuloksia tulkitessa huomattiin, että prosentuaalisia arvoja on vaikea tulkita ja että tulkintaa selkeyttäisi keskiarvojen laskeminen jokaisen vastuksen kohdalle. Kaikkien vastausten keskiarvoista tehtiin yksi yhtenäinen taulukko ja taulukon oikealle puolelle lisättiin myös aineistoista erillään analysoitavien puutteellisten vastusten keskiarvot. Vaikka puutteellisesti vastattujen kysymysten keskiarvoilla ei ole tutkimuksen kannalta tieteellistä merkitystä, silti ne ovat viitteellisiä toimeksiantajalle hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen kehittämistarpeiden tunnistamisessa.

## 6.6 Tulokset

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys selvitti vastaajien työnkuva. Kysymykseen ”Työskentele- len” vastausvaihtoehdot olivat: asiantuntijana, keskijohdossa, ylimmässä johdossa ja muissa tehtävissä. Kuvassa 10 on havainnollistettu vastaajien työskentelytilanne n-määräisesti ja prosentuaalisesti. Vastaajista (n=51) asiantuntijana työskenteli 15,7 % (n= 8), keskijohdossa 47 % (n=24), ylimmässä johdossa 35,3 % (n= 18) ja muissa tehtävissä 2 % (n=1) vastaajista. Perusjoukon (N=239) työtehtävien mukaista jakaumaa ei ole tutkijalla saatavilla, joten ei voida vertailla, onko tähän kyselyyn saatu vastauksia samassa suhteessa kuin työtehtävien perusteella perusjoukko koostuu. Kuvan 10 perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tähän kyselyyn vastauksia saatiin eniten keskijohdossa työskenteleviltä henkilöiltä ja seuraavaksi eniten vastauksia saatiin ylim- mässä johdossa työskenteleviltä.

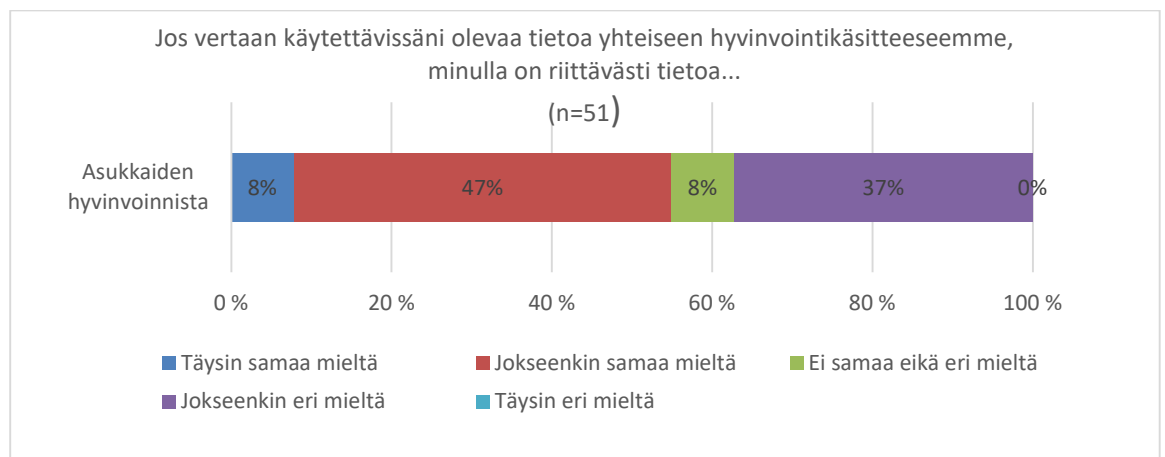


Kuva 10. Vastaajien jakautuminen työtehtävien perusteella

Toisessa kysymyksessä kysyttiin ”Jos vertaan käytettävissäni olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointi- käsitteeseemme, minulla on riittävästi tietoa asukkaiden hyvinvoinnista, tarjolla olevasta hyte- toiminnasta sekä toteutuneesta hyte-toiminnasta”. Kysymyksessä pyydettiin vertaamaan kohde- ryhmän käytettävissä olevaa tietoa asukkaiden hyvinvoinnista sekä tarjolla olevasta ja toteutu- neesta hyte-toiminnasta yhteiseen hyvinvointikäsitteeseen (kuva 8). Osa vastaajista oli vastannut

kahteen viimeiseen kohtaan kahdella eri vaihtoehdolla, minkä vuoksi kokonaisvastausprosentti kohdassa ”minulla on riittävästi tietoa tarjolla olevasta hyte-toiminnasta” oli 104 % ja ”minulla on riittävästi tietoa toteutuneesta hyte-toiminnasta” oli 102 %. Näitä vastauksia analysoidaan erillään muista vastauksista kappaleessa ”Puutteelliset vastaukset”.

Vastaajista 8 % (kuva 11) olivat täysin samaa mieltä väittämästä, minulla on riittävästi tietoa asukkaiden hyvinvoinnista. Lähes puolet vastaajista (47 %), vastasi kysymykseen jokseenkin samaa mieltä, 8 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämä kanssa ja 37 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä käytettävissä olevan tiedon riittävydestä koskien asukkaiden hyvinvointia. Kukaan vastaajista ei vastannut väittämään täysin eri mieltä. Kuvan 11 perusteella voidaan todeta, että suurimmalla osalla on jokseenkin riittävästi tietoa asukkaiden hyvinvoinnista hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn johtamisen tukena, mutta kuitenkin iso osa (37 %) vastaajista kokee saman tiedon määrän riittämättömäksi.

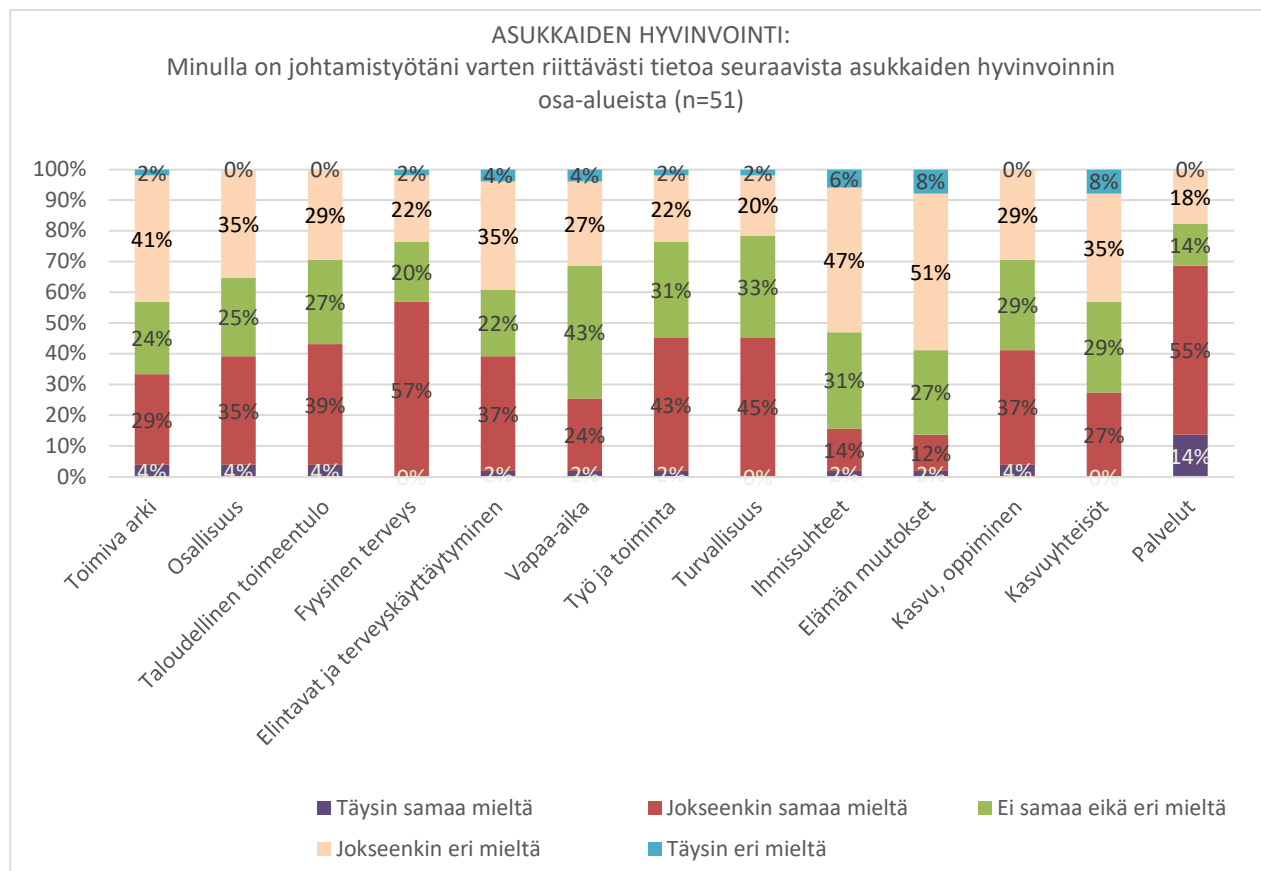


Kuva 11. Tiedon riittävyys asukkaiden hyvinvoinnista

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin asukkaiden hyvinvointiin liittyvän tiedon riittävyttä osa-alueittain johtamistyön tukena: ”ASUKKAIDEN HYVINVOINTI: Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa seuraavista asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista”. Kysymyksen osa-alueet ovat pohjoispohjalaisen hyvinvointikäsitteen (kuva 8) mukaiset osa-alueet. Tässäkin kysymyksessä osa vastaajista oli vastannut useamman vaihtoehdon osa-alueisiin mielenhyvinvointi, elinympäristö sekä asuminen ja nämä kohdat analysoidaan erikseen kappaleessa ”Puutteelliset vastaukset”.

Kuvassa 12 on esitetty hyvinvointikäsitteen mukaiset hyvinvoinnin osa-alueet ja kuinka riittäväksi vastaajat kokivat tiedot johtamistyön kannalta osa-alueittain. Kuten kuvassa 12 ilmenee, käsitys tiedon riittävydestä vaihtelee eri osa-alueiden välillä. Yleisesti tiedon riittävydestä vastaajat olivat täysin samaa mieltä vain hyvin harvoin. Eniten vastuksia prosentuaalisesti jakautui jokseenkin

samaa mieltä tiedon riittävydestä ja jokseenkin eri mieltä tiedon riittävydestä. Täysin eri mieltä tiedon riittävydestä vastaajat olivat myös vain hyvin harvoin.



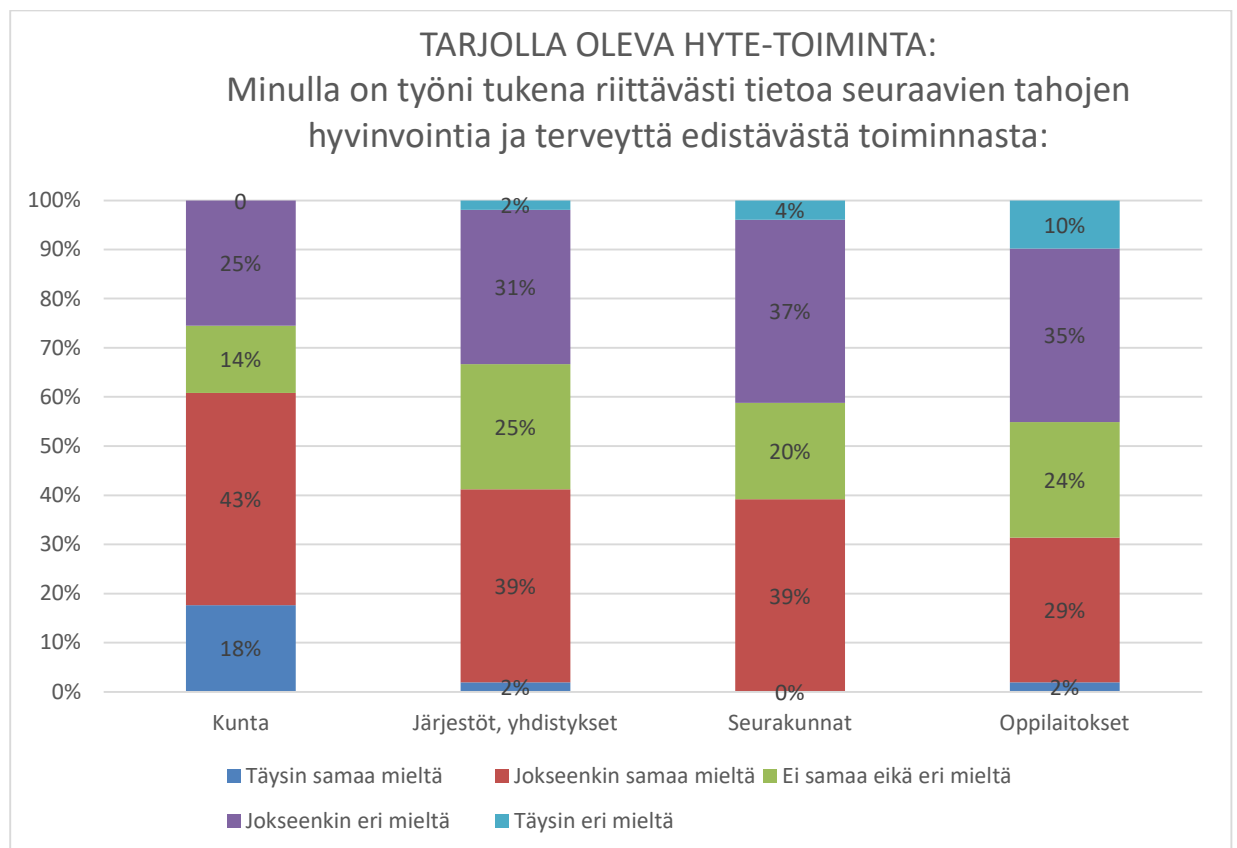
Kuva 12. Tiedon riittävyys asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista

Neljäs kysymys oli ”*TARJOLLA OLEVA HYTE-TOIMINTA: Minulla on työni tukena riittävästi tietoa seuraavien tahojen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta*”. Kysymyksessä kysyttiin vastaajien käsityksiä kuntien, järjestöjen ja yhdistyksien, seurakuntien, oppilaitosten, sosiaali- ja terveystalouksista, yritysten sekä muiden organisaatioiden hyvinvointia ja terveyttä edistävän toiminnan riittävydestä. Sosiaali- ja terveystalouksista, yritykset ja muu organisaatio kohtaan vastaajista osa oli vastannut kaksi vaihtoehtoa samaan kohtaan tai jättänyt vastaamatta kokonaan kyseiseen kohtaan. Näitä vastauksia analysoidaan tämän kappaleessa ”Puutteelliset vastaukset”.

Kuvan 13 mukaisesti *tietoa kuntien hyvinvointia ja terveyttä edistävän toiminnan riittävydestä* 18 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 43 % oli jokseenkin samaa mieltä, 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, 25 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Väittämän ”*Minulla on työni tukena riittävästi tietoa järjestöjen sekä yhdistysten hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta*” kanssa 2 % vastaajista vastasi täysin samaa mieltä, 39 % vastasi

jokseenkin samaa mieltä, 25 % ei samaa eikä eri mieltä, 31 % jokseenkin eri mieltä ja 2 % oli täysin eri mieltä.

Väittämän ”Minulla on työni tukena riittävästi tietoa seurakuntien hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta” kanssa kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä, 39 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 20 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, 37 % oli jokseenkin eri mieltä ja 4 % oli täysin eri mieltä. Väittämän ”Minulla on työni tukena riittävästi tietoa oppilaitosten hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta” kanssa vastanneista 2 % vastasi täysin samaa mieltä, 29 % vastasi jokseenkin samaa mieltä, 24 % ei samaa eikä eri mieltä, 35 % jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä. Kuvasta 13 voidaan päätellä, että kuntien järjestämästä tarjolla olevasta hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta on vastaajilla eniten tietoa käytössään ja vähiten tietoa on käytettävissä seurakunnissa tarjolla olevasta hyvinvointia ja terveyttä edistävästä työstä.



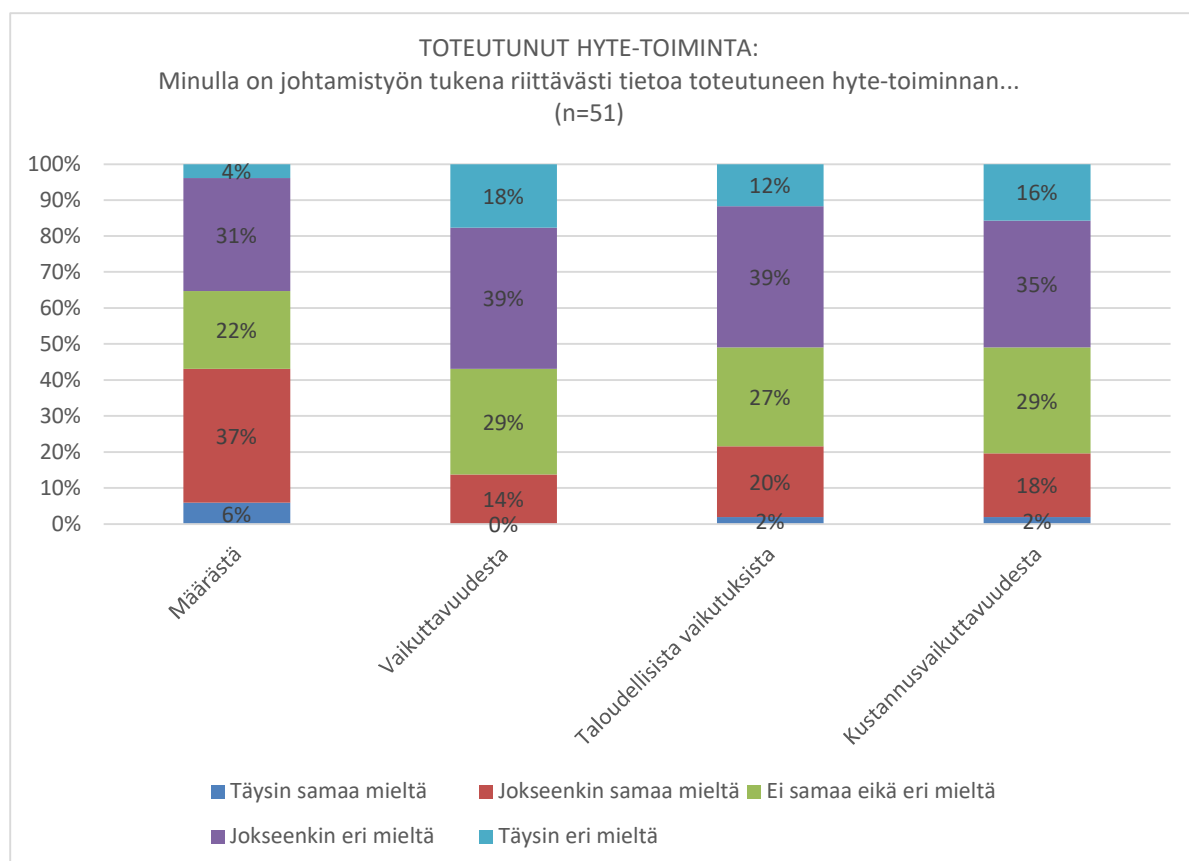
Kuva 13. Tiedon riittävyys tarjolla olevasta hyte-toiminnasta

Viidennessä kysymyksessä väittämänä oli ” TOTEUTUNUT HYTE-TOIMINTA: Minulla on johtamisyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan: määrästä, laadusta, vaikuttavuudesta, taloudellisista vaikutuksista ja kustannusvaikuttavuudesta”. Tiedon laadun riittävyttä

arvioivaan kohtaan osa vastaajista oli valinnut useamman vaihtoehdon. Tiedon laadun riittävyttä käsittelevä saatu tulos käsitellään kappaleessa ”Puutteelliset vastaukset”.

Kuvassa 14 viidennen kysymyksen muut väittämät, joissa vastaajista 4 % vastasi täysin eri mieltä, 31 % vastaajista vastasi jokseenkin eri mieltä, 22 % vastasi ei samaa eikä eri mieltä, 37 % vastaajista vastasi jokseenkin samaa mieltä ja vain 6 % oli täysin samaa mieltä väittämän ”*minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan määrästä*”.

Vastaajista 18 % vastasi täysin eri mieltä, 39 % oli jokseenkin eri mieltä, 29 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, 14 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän ” *minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta*”. Vastaajista 12 % vastasi täysin eri mieltä, 39 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, 27 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, 20 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 2 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”*Minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan taloudellisista vaikutuksista*”. (Kuva 14.)



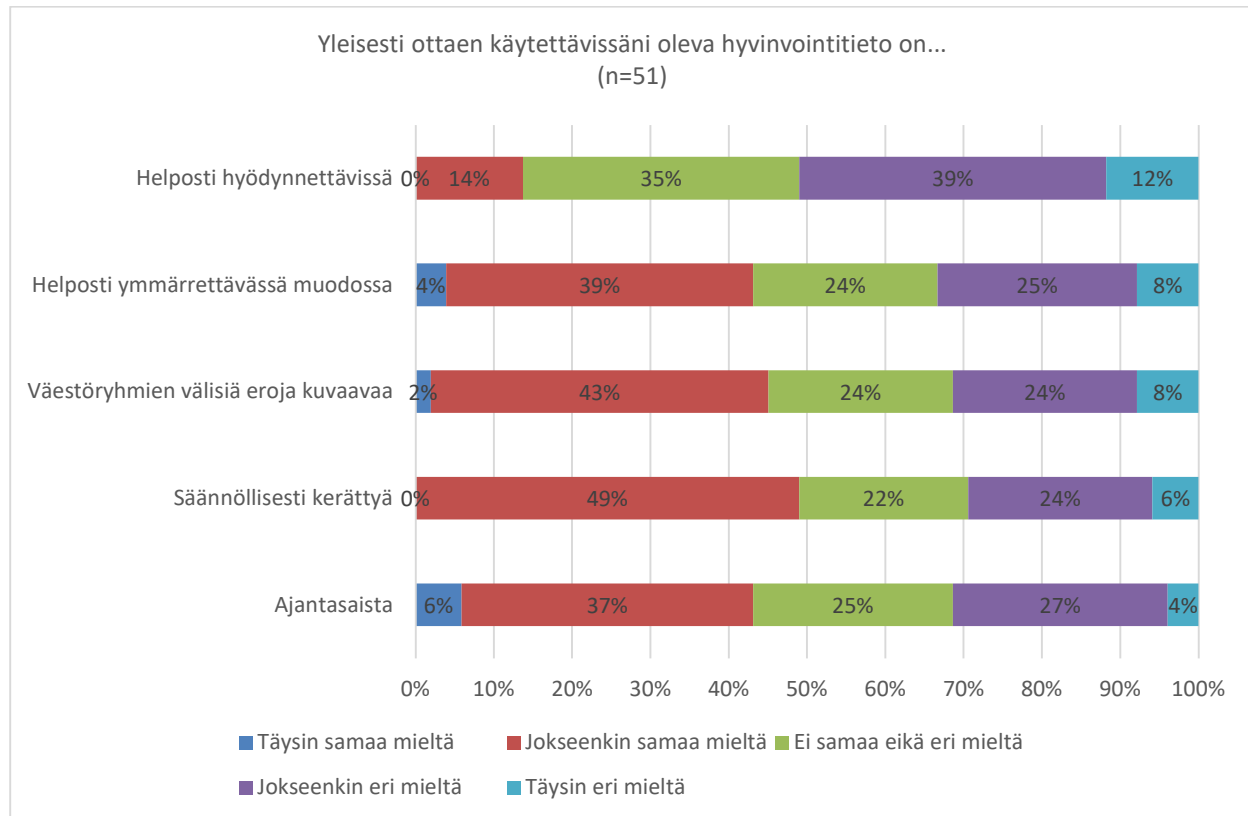
Kuva 14. Tiedon riittävyys toteutuneen hyte-toiminnan määrästä, vaikuttavuudesta, taloudellisista vaikutuksista sekä kustannusvaikuttavuudesta



Kuudennessa kysymyksessä (kuva 15) vastaajat vastasivat väittämään ”Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on helposti hyödynnettävissä, helposti ymmärrettävässä muodossa, väestöryhmien välisiä eroja kuvaavaa, säännöllisesti kerättyä, helposti saatavilla.” Helposti saatavilla vaihtoehtoon joku vastaajista oli vastannut kahdella vastusvaihetodella. Nämä vastaukset käsitellään kappaleessa ”Puutteelliset vastaukset”.

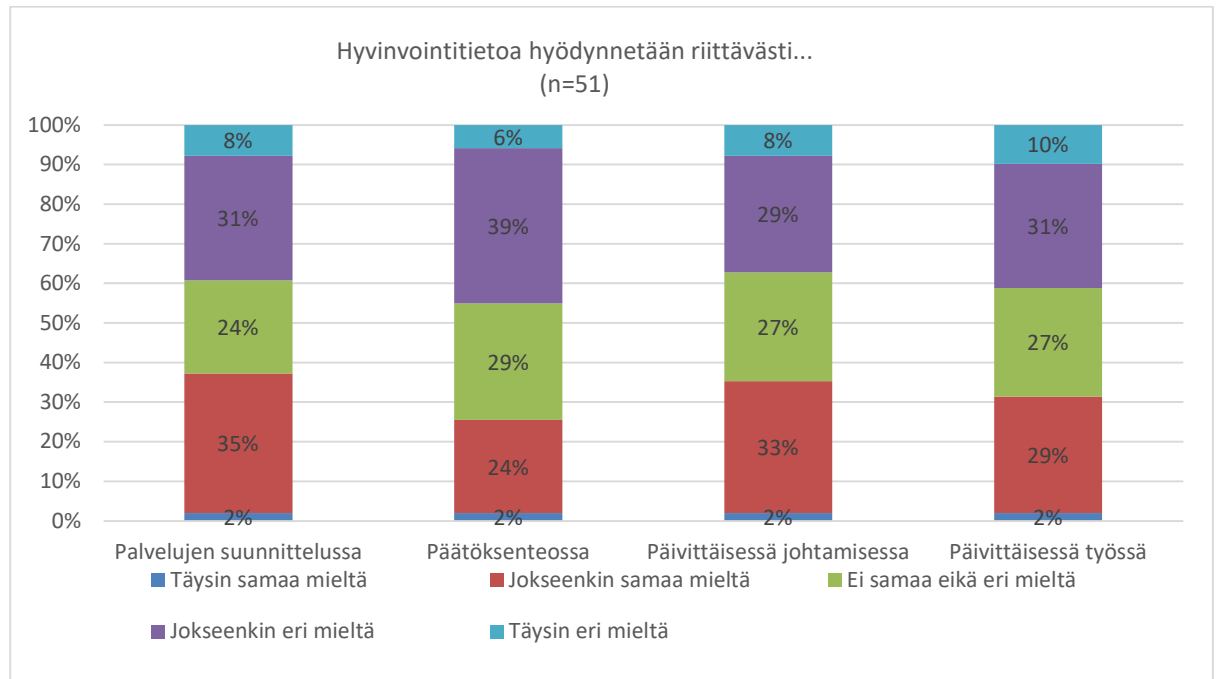
Väittämän ”Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on helposti hyödynnettävissä” kohdalla kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä, 14 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 35 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, 39 % oli jokseenkin eri mieltä ja 12 % vastasi täysin eri mieltä. Vastaajista 4 % oli täysin samaa mieltä, 39 % oli jokseenkin samaa mieltä, 24 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, neljäsosa oli jokseenkin eri mieltä ja 8 % oli täysin eri mieltä väittämästä ”Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on helposti ymmärrettävässä muodossa”. Väittämän ”Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on väestöryhmien välisiä eroja kuvaavaa” kanssa vastaajista 2 % oli täysin samaa mieltä, 43 % jokseenkin samaa mieltä, 22 % ei samaa eikä eri mieltä, 24 % jokseenkin eri mieltä ja 8 % täysin eri mieltä. (Kuva 15.)

Väittämään ”Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on säännöllisesti kerättyä” vastaajista lähes puolet (49 %) oli täysin samaa mieltä, 22 % ei samaa eikä eri mieltä, 24 % jokseenkin eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä. Vastaajista 6 % oli täysin samaa mieltä, 37 % jokseenkin samaa mieltä, neljäsosa ei samaa eikä eri mieltä, 27 % jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä väittämästä ”Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on ajantasaista”. (Kuva 15.)



Kuva 15. Arvio käytettävissä olevasta hyvinvointitiedosta

Seitsemännessä kysymyksessä vastaajat vastasivat väittämään ”Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi palvelujen suunnittelussa, päätöksenteossa, päivittäisessä johtamisessa, päivittäisessä työssä”. Kuten kuvasta 16 voidaan nähdä, vastaajista 2 % oli täysin samaa mieltä, 35 % jokseenkin samaa mieltä, 24 % ei samaa eikä eri mieltä, 31 % jokseenkin eri mieltä ja 8 % täysin eri mieltä väittämän ”Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi palvelujen suunnittelussa” kanssa. Väittämän ”Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi päätöksenteossa” kanssa vastaajista 2 % oli täysin samaa mieltä, 24 % jokseenkin samaa mieltä, 29 % ei samaa eikä eri mieltä, 39 % jokseenkin eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä. Vastaajista 2 % oli täysin samaa mieltä, 33 % jokseenkin samaa mieltä, 27 % ei samaa eikä eri mieltä, 29 % jokseenkin eri mieltä ja 6 % täysin erimieltä väittämästä ”Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi päivittäisessä johtamisessa”. Väittämän ”Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi päivittäisessä työssä” kanssa vastaajista 2 % oli täysin samaa mieltä, 29 % jokseenkin samaa mieltä, 27 % ei samaa eikä eri mieltä, 31 % jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä.



Kuva 16. Hyvinvointitiedon hyödyntäminen

Kyselyn kahdeksannessa väittämässä vastaajia pyydettiin arvioimaan ” *Organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn tietojohdamisen tueksi*” tietojärjestelmien, osaamisen, ajan ja monialaisen yhteistyön riittävyttä. Jokaiseen kahdeksannen kysymyksen kohtiin oli vastattu puutteellisesti. Kokonaisuudessaan kahdeksas kysymys käsitellään kappaleessa ”Puutteelliset vastaukset”.

Taulukossa 1 on kuvattuna kaikkien tutkimuskysymyksien keskiarvot. Kuten Kananen (2010,114) kirjoittaa, keskiarvot havainnollistavat paremmin tutkimuksen tuloksia kuin prosentuaaliset jakaumat. Taulukossa 1 vasemmalla puolella vaaleanpunaisella pohjalla on keskiarvot vastauksista, joihin oli vastattu virheettömästi (n=51). Taulukossa 1 on korostettu korkeimpia keskiarvoja vihreällä värillä ja matalia keskiarvoja punaisella värillä. Korostusväreillä on tarkoitus kiinnittää huomiota vastauksiin, joissa keskiarvo oli matalampi tai korkeampi kuin valtaosassa vastauksia.

Suurimman osan vastauksien keskiarvoksi saatiin 3, ei samaa eikä eri mieltä. Asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista elämän muutokset osiossa vastaajien keskiarvoinen vastaus oli 2 eli jokseenkin eri mieltä tiedon riittäväydestä. Myös osa-alueella ” *minulla on riittävästi johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta*” vastaajien vastausten keskiarvo oli 2 eli jokseenkin eri mieltä tiedon riittäväydestä. Asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista palvelut osa-alueen vastausten keskiarvoksi saatiin 4, jokseenkin samaa mieltä tiedon riittäväydestä.

Samoin kysymyksen minulla on riittävästi tietoa kuntien hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta vastausten keskiarvo oli 4, jokseenkin samaa mieltä.

Taulukosta 1 voidaan päätellä, että vastanneilla on jonkin verran tietoa asukkaiden hyvinvoinnista, asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista, eri tahojen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta sekä tietoa johtamistyön tueksi toteutuneesta hyte-toiminnasta. Taulukosta 1 nähdään myös, että vastanneiden käsitys käytettävissä olevan hyvinvointitiedon ajantasaisuudesta, säännöllisestä keräämisestä, väestöryhmiä kuvaavista eroista, helposti ymmärrettävyydestä sekä helposti hyödynnettävyydestä on 3 eli ei sama eikä eri mieltä.

Oikeassa reunassa taulukkoa 1 on laskettu vastausten keskiarvot, joihin osa vastaajista oli puutteellisesti valinnut useamman kuin yhden vastauksen. Puutteellisesti vastattujen kysymysten keskiarvot ovat erotettu vaalean siniselle pohjalle helpottamaan taulukon tulkitsemista. Nämä keskiarvot on saatu laskemalla vastausten määrät yhteen ja jakamalla ne kunkin osa-alueen määrällä. Näissä puutteellisesti vastattujen kysymysten keskiarvoissa voidaan myös nähdä, että pääsääntöisesti vastausten keskiarvoksi tulee 3, ei samaa eikä eri mieltä, eivätkä ne puutteellisista vastausmäärästä huolimatta poikkeakaan oikein vastattujen kysymysten vastausten linjasta.

*Organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi riittävästi aikaa* osa-alueessa keskiarvoksi saatiin 2, jokseenkin eri mieltä samoin kuin osa-alueessa *”Minulla on riittävästi tietoa yritysten hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta”*. Kohdassa *”Minulla on riittävästi tietoa sosiaali- ja terveystalvelujen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta”* kohdassa keskiarvoinen vastaus oli 4, jokseenkin samaa mieltä.

Taulukon 1 vastausten perusteella voidaan todeta, että kuntien sekä sosiaali- ja terveystalvelujen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta on eniten tietoa käytettävissä. Vähiten on tietoa asukkaiden elämänmuutoksista hyvinvoinnin osa-alueena, yritysten hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta sekä toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta. Samoin käsitys hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi annetusta ajasta on se, että aikaa ei ole riittävästi.

Tutkimuksellisesti taulukon 1 oikeanpuoleiset vastaukset eivät ole luotettavia. Toimeksiantaja kuitenkin ei katso käytännön kannalta kovinkaan merkitykselliseksi sitä, että joissain kohdissa yksittäinen vastaaja on tietoisesti tai vahingossa valinnut kaksi vaihtoehtoa samaan kysymykseen. Tuloksia ei voidaan yleistää tai pitää tutkimuksellisesti luotettavina, mutta toimeksiantajalle ne kertovat kuitenkin hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen kehittämisen kannalta tärkeää tietoa.

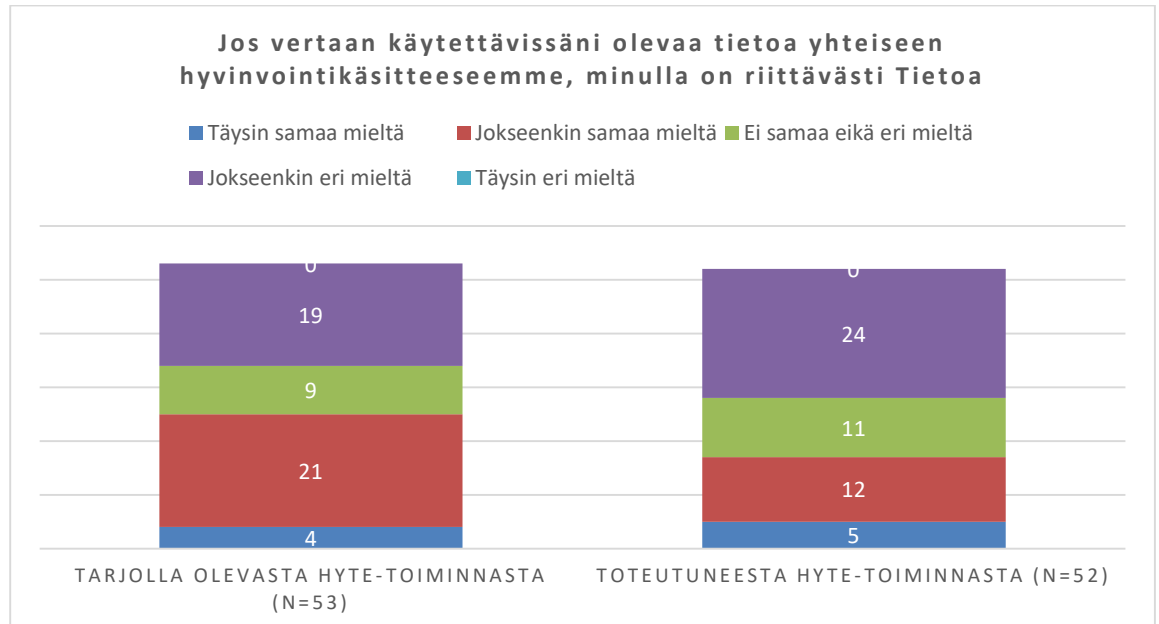
Taulukko 1. Vastausten keskiarvot

VERTAILUKELPOISET KESKIARVOT		PUUTTEELLISESTI VASTATTUJEN KESKIARVOT	
<b>Jos vertaan käytettävissäni olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointikäsitteeseemme, minulla on riittävästi tietoa...</b>			
Osa-alue	Ka (1-5)	Osa-alue	Ka (1-5)
Asukkaiden hyvinvoinnista	3	Tarjolla olevasta hyte-toiminnasta	3
		Toteutuneesta hyte-toiminnasta	3
<b>Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa seuraavista asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista</b>			
Osa-alue	Ka (1-5)	Osa-alue	Ka (1-5)
Osallisuus	3	Asuminen	3
Taloudellinen toimeentulo	3	Elinympäristö	3
Fyysinen terveys	3	Mielen hyvinvointi	3
Elintavat ja terveyskäyttäytyminen	3		
Vapaa-aika	3		
Työ ja toiminta	3		
Turvallisuus	3		
Ihmissuhteet	3		
Elämän muutokset	2		
Kasvu, oppiminen	3		
Kasvuyhteisöt	3		
Palvelut	4		
<b>Minulla on työni tukena riittävästi tietoa seuraavien tahojen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta: (TARJOLLA OLEVA HYTE-TOIMINTA)</b>			
Osa-alue	Ka (1-5)	Osa-alue	Ka (1-5)
Kunta	4	Sosiaali- ja terveystoimet	4
Järjestöt, yhdistykset	3	Yritykset	2
Seurakunnat	3	Joku muu, mikä ?	3
Oppilaitokset	3		
<b>Minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa TOTEUTUNEEN hyte-toiminnan...</b>			
Osa-alue	Ka (1-5)	Osa-alue	Ka (1-5)
Määrästä	3	Laadusta	3
Vaikuttavuudesta	2		
Taloudellisista vaikutuksista	3		
Kustannusvaikuttavuudesta	3		
<b>Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on...</b>			
Osa-alue	Ka (1-5)	Osa-alue	Ka (1-5)
Ajantasaista	3	Helposti saatavilla	3
Säännöllisesti kerättyä	3		
Väestöryhmien välisiä eroja kuvaavaa	3		
Helposti ymmärrettävässä muodossa	3		
Helposti hyödynnettävissä	3		
<b>Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi</b>		<b>Organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi...</b>	
Osa-alue	Ka (1-5)	Osa-alue	Ka (1-5)
Palvelujen suunnittelussa	3	Riittävät tietojärjestelmät	3
Päätöksenteossa	3	Riittävästi osaamista	3
Päivittäisessä johtamisessa	3	Riittävästi aikaa	2
Päivittäisessä työssä	3	Riittävästi monialaista yhteistyötä	3

## 6.7 Puutteelliset vastaukset

Puutteellisten vastausten tulokset on havainnollistettu kuvissa prosentuaalisen osuuden sijasta määrinä, koska tutkijan mielestä näissä puutteellisissa vastauksissa prosentuaaliset määrät eivät pidä paikkaansa suhteessa aiemmin analysoituihin vastauksiin. Puutteellisten vastausten tulokset eivät ole luotettavia tutkimuksellisessa mielessä, koska ei voida sanoa onko vastaukset vastattu tarkoituksella väärin vai vahingossa eikä siis tiedetä mitä mieltä vastaaja oikeasti on.

Toisessa kysymyksessä kahteen väittämään vastattiin puutteellisesti, joko vahingossa tai tarkoituksella valiten kaksi eri vaihtoehtoa kuvaamaan omaa käsitystään mitattavasta asiasta. Kuvassa 17 on esitys väittämästä ”*Jos vertaan käytettävissä olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointikäsitteeseemme, minulla on riittävästi tietoa tarjolla olevasta hyte-toiminnasta*”. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 4, jokseenkin samaa mieltä 21, ei samaa eikä eri mieltä 9, jokseenkin eri mieltä 19 eikä vastaajista kukaan ollut täysin eri mieltä. Väittämän ”*Jos vertaan käytettävissä olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointikäsitteeseemme, minulla on riittävästi tietoa toteutuneesta hyte-toiminnasta*” kanssa vastaajista 5 oli täysin samaa mieltä, 12 oli jokseenkin samaa mieltä, 11 ei ollut samaa eikä eri mieltä, lähes puolet (24) oli jokseenkin eri mieltä eikä kukaan ollut täysin eri mieltä.

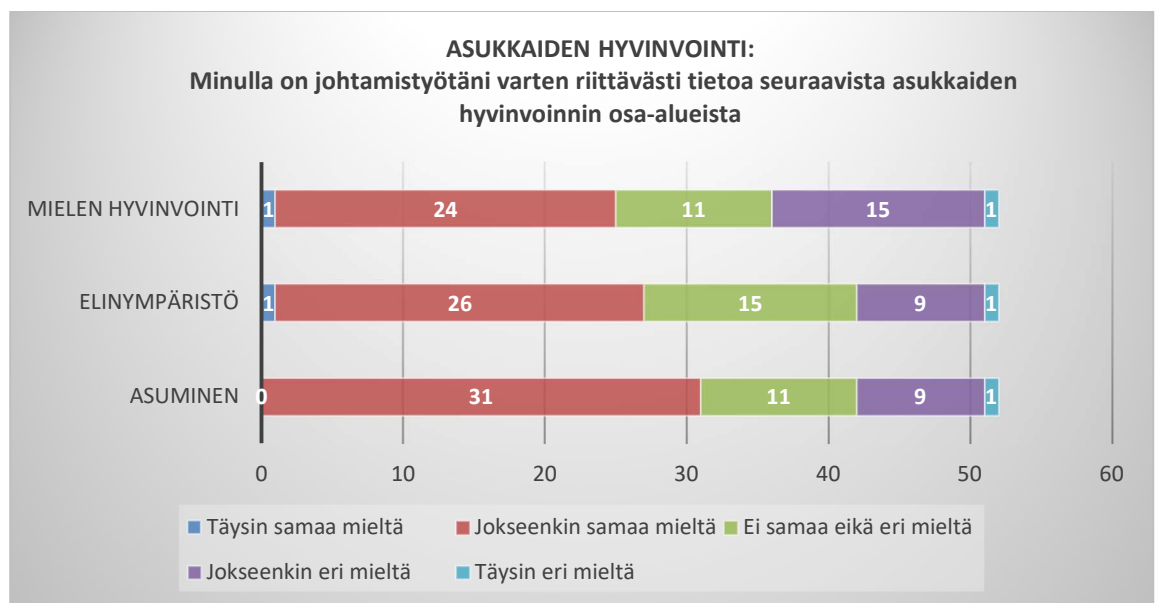


Kuva 17. Tieto tarjolla olevasta ja toteutuneesta hyte-toiminnasta

Kolmannen kysymyksen väittämään ”*Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa seuraavista asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista mielen hyvinvointi, elinympäristö ja asuminen*” oli myös osa vastaajista vastannut kahdella eri vaihtoehdolla. Kuvasta 18 voidaan nähdä, että

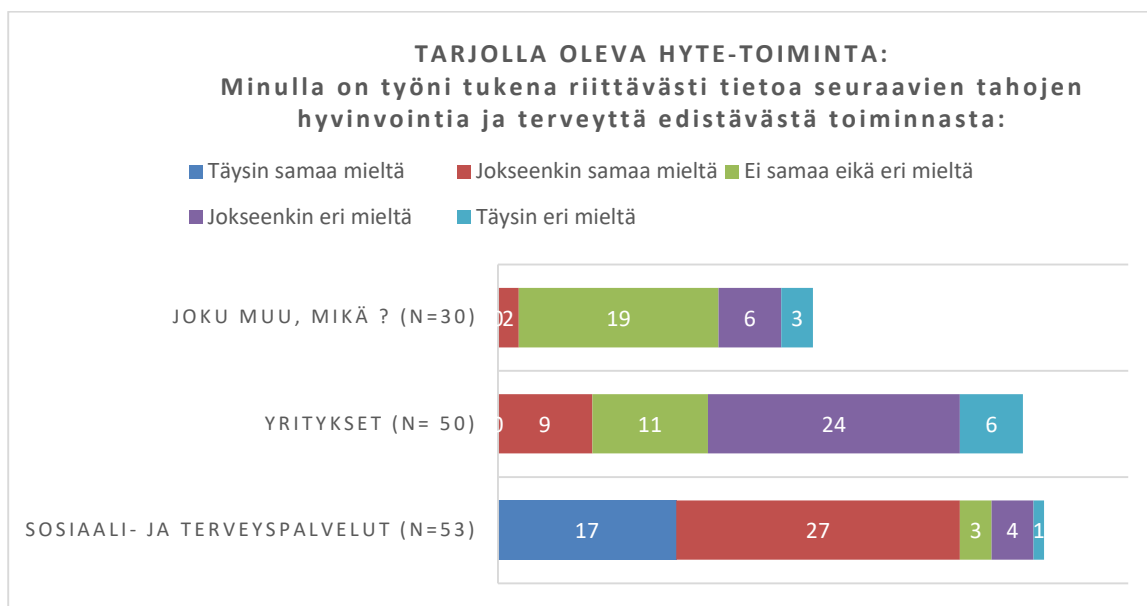
vastaajista 1 oli täysin samaa mieltä, 24 jokseenkin samaa mieltä, 11 ei samaa eikä eri mieltä, 15 jokseenkin eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä väittämästä ”Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa asukkaiden mielen hyvinvoinnista”.

Vastaajista 1 oli täysin samaa mieltä, yli puolet (26) jokseenkin samaa mieltä, 15 ei samaa eikä eri mieltä, 9 jokseenkin eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä väittämän ”Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa asukkaiden elinympäristöistä” kanssa. Väittämän ”Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa asukkaiden asumisesta” kanssa vastaajista samaa mieltä ei ollut kukaan, yli puolet (31) oli jokseenkin samaa mieltä, 11 ei ollut samaa eikä eri mieltä, 9 oli jokseenkin eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. (Kuva 18.)



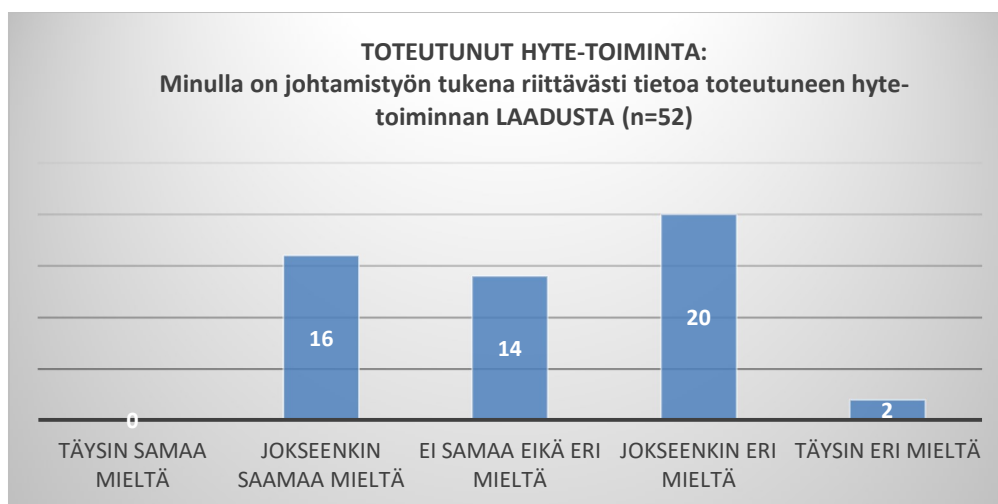
Kuva 18. Tiedon riittävyys asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista

Kuvassa 19 nähdään, kuinka neljännen kysymyksen väittämään ”Minulla on työni tukena riittävästi tietoa sosiaali- ja terveyspalvelujen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta” vastaajista 17 oli täysin samaa mieltä, 27 jokseenkin samaa mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. ”Minulla on työni tukena riittävästi tietoa yritysten hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta” väittämän kanssa vastaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä, 9 oli jokseenkin samaa mieltä, 11 ei ollut samaa eikä eri mieltä, 24 oli jokseenkin samaa mieltä ja 6 täysin eri mieltä väittämästä. Tähän väittämään yhteensä vastasi 50 vastaajaa. Väittämään ”Minulla on työni tukena riittävästi tietoa joku muu, mikä hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta” osioon vastasi vain 30 vastaajaa ja heistä 2 oli jokseenkin samaa mieltä, 19 ei samaa eikä eri mieltä, 6 jokseenkin eri mieltä ja 3 täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuva 19. Tiedon riittävyys tarjolla olevan hyte-toiminnan järjestämisestä

Kuvassa 20 havainnollistettuun viidennen kysymyksen väittämään ”Minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan laadusta” kyselyyn vastaajista yksi oli vastannut kahdella vaihtoehdolla ja tämän väittämän n=52. Vastaajista kukaan ei ollut samaa mieltä väittämän kanssa, 16 oli jokseenkin samaa mieltä, 14 ei ollut samaa eikä eri mieltä, 20 oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä.

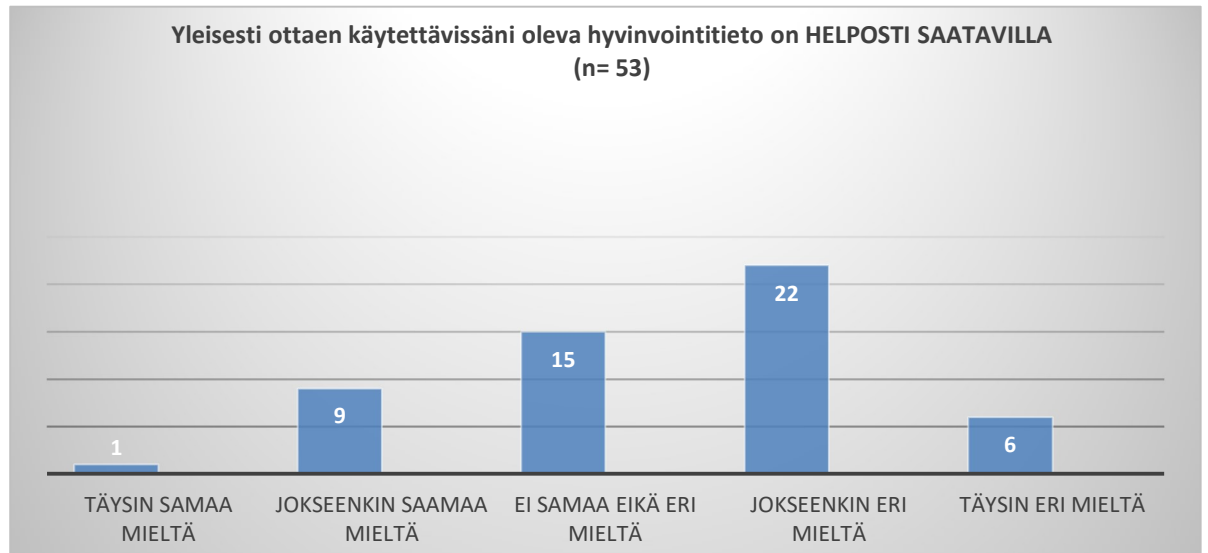


Kuva 20. Tiedon riittävyys toteutuneen hyte-toiminnan laadusta

Kuudennen kysymyksen väittämään ”Yleisesti ottaen käytettävissä oleva hyvinvointitieto on helposti saatavilla” vastaajista kaksi oli valinnut kaksi eri vaihtoehtoa, jolloin väittämän n=53. Kuvan 21 mukaisesti yksi vastaajista oli vastannut täysin samaa mieltä, 9 jokseenkin samaa mieltä, 15 ei



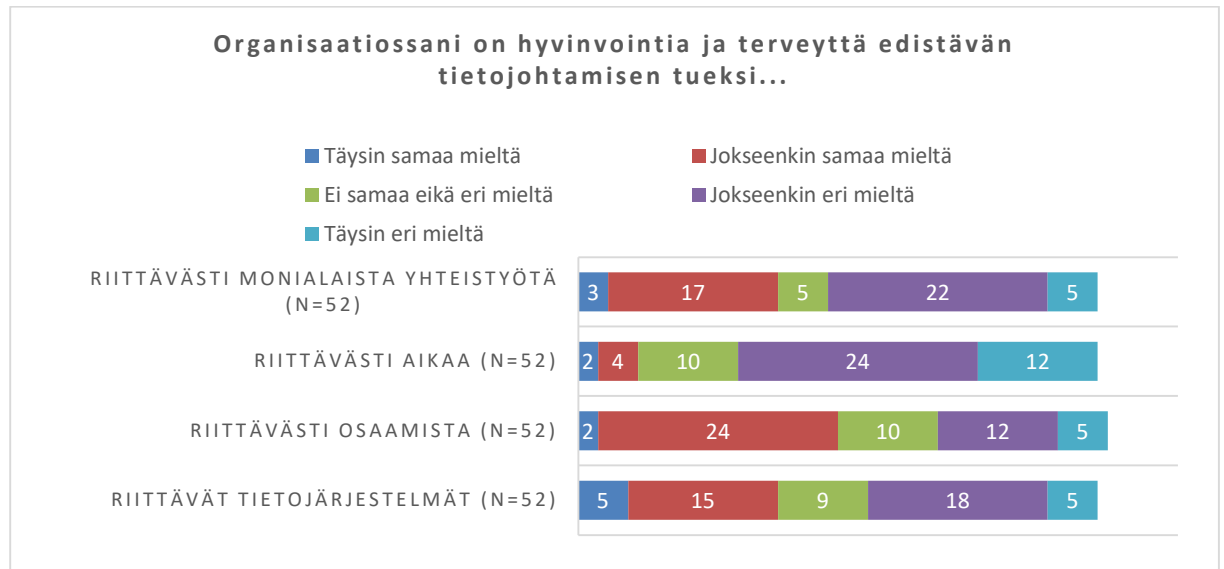
samaa eikä eri mieltä, 22 jokseenkin eri mieltä ja 6 vastaajaa oli täysin eri mieltä siitä, että hyvinvointitieto on helposti saatavilla.



Kuva 21. Hyvinvointitiedon saatavuus

Kyselyn kahdeksannessa kysymyksessä vastattiin väittämiin ”*Organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi riittävästi monialaista yhteistyötä, riittävästi aikaa, riittävästi osaamista, riittävät tietojärjestelmät*”. Jokaiseen väittämään oli joku vastaajista valinnut kaksi vaihtoehtoa, jolloin kuvan 22 mukaisesti väittämien n=52 tässä kysymyksessä.

Väittämään ”*Riittävästi monialaista yhteistyötä*” kanssa vastaajista 3 oli täysin samaa mieltä, 17 jokseenkin samaa mieltä, 5 ei samaa eikä eri mieltä, 22 jokseenkin eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Väittämään ”*Riittävästi aikaa*” kanssa 2 oli täysin samaa mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 10 ei samaa eikä eri mieltä, 24 jokseenkin eri mieltä ja 12 täysin eri mieltä. Väittämään ”*Riittävästi osaamista*” vastaajista vastasi 2 täysin samaa mieltä, 24 jokseenkin samaa mieltä, 10 ei samaa eikä eri mieltä, 12 jokseenkin eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Väittämään ”*Riittävät tietojärjestelmät*” vastaajista 5 vastasi täysin samaa mieltä, 15 jokseenkin samaa mieltä, 9 ei samaa eikä eri mieltä, 18 jokseenkin eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. (Kuva 22.)



Kuva 22. Organisaation tuki hyvinvointia ja terveyttä edistävälle tietojohdamiselle

## 6.8 Tulosten tulkinta

Vastaajista asiantuntija tehtävissä ilmoitti työskentelevänsä 15,7 %, keskijohdossa 47 %, Ylimmässä johdossa 35,3 % ja muissa tehtävissä 2 %. Nuutinen ym. (2020) vastaavalle perusjoukolle tekemässä kyselyssä 17,6 % vastaajista ilmoitti työskentelevänsä asiantuntijoina, 45,4 % työskenteli keskijohdossa ja ylimmässä johdossa työskenteli 37,0 % vastaajista. Myös Nuutinen ym. (2020) tekemässä kyselyssä Pohjois-Pohjanmaan sote johtajille ja -asiantuntijoille innokkaimmin vastasivat keskijohdon henkilöt.

Verrattaessa tämän opinnäytetyön tuloksia ja Nuutinen ym. (2020) tuloksia kyselyn vastaajia työskentely aseman perustella, voidaan todeta, että vastaajat jakautuvat molemmissa tutkimuksissa samankaltaisesti. Keskijohtoon kuuluvia vastaajia on eniten, toiseksi eniten vastaajista kuului ylimpään johtoon ja asiantuntijatehtävissä vastaajista työskenteli myös prosentuaalisesti suunnitteen yhtä suuri joukko molemmissa tutkimuksissa. Tutkijalla ei ole tietoa kuvaako tämä jakauma myös perusjoukon todellista jakaumaa. Työskentelyaseman ja vastausten perusteella voidaan päätellä, että keskijohtoon kuuluva henkilöstö joko tietää eniten tutkittavasta aiheesta, heillä oli eniten mielenkiintoa ja aikaa vastata kyselyyn tai he ovat innokkaimpia kehittämään tietojohdamista.

**Asukkaiden hyvinvointia** kuvaavaan tiedon riittävyttä hyvinvointijohtamisen tukena vastaajilla oli jonkin verran, mutta selkeästi tieto asukkaiden hyvinvoinnista ei ole riittävästi, koska

vastausten keskiarvo oli 3 eli ei samaa eikä eri mieltä. Terveystieteiden lakien velvoittaa kuntia seuraamaan asukkaiden hyvinvointia sekä siihen vaikuttavia tekijöitä ja tästä on raportoitava vuosittain kunnan valtuustolle sekä kerran valtuustokaudessa valmistellaan hyvinvointikertomus, josta näiden tietojen tulisi ilmetä (L 1326/30.12.2010, 12§). Leskelä ym. (2019, 56) tuovat esille, että asiakkaiden raportoimissa hyvinvointia ja terveydentilaa kuvaavissa tiedossa on puutteita, koska niiden kerääminen ei ole riittävää ja lisäksi kansallisella tasolla ei ole määritelty mitä tietoa kerätään, keneltä ja millä mittareilla hyvinvointia mitataan.

Kyselyn vastausten perusteella terveydenhuoltolain määrittelemä asukkaiden hyvinvoinnin ja siihen vaikuttavien asioiden seuranta ei joko toteudu tai kerätty tieto ei päädy kaikille sitä työhönsä tarvitseville. Tulokset antavat viitteitä siitä, että asiakkaiden hyvinvointia kuvaavaa tiedon keruuta tulisi kehittää ja määrittellä mitä tietoa kerätään ja miten tietoa kerätään.

**Asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista** selkeästi eniten tietoa vastaajat kokivat olevan palveluista, mutta vähiten elämän muutoksia koskevista tiedoista. Vastausten perusteella tietoa asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista on keskimäärin jonkin verran, mutta ei selkeästi riittävästi vastausten keskiarvon ollessa 3 eli ei samaa eikä eri mieltä.

Rönkkö, Kinnunen, Kiviharju & Mäkinen (2016,25) esittävät syyksi asukkaiden puutteellisten hyvinvointi- ja terveysosoittimien muun muassa tietotarpeiden tunnistamisen ongelmaa, tietojärjestelmien heikkoutta, saatu tieto ei palvele tarkoitusta sekä puutteellisia tiedon analysointi taitoja. Leskelä ym. (2019,56) mukaan suurin ongelma tietopohjassa on asiakkaiden itse raportoimissa hyvinvoinnin osa-alueita kuvaavissa tiedoissa, niitä ei kerätä järjestelmällisesti. Ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin tiedot ovat kuitenkin tärkeitä osia arvioitaessa hyvinvointitalouden ja – johtamisen suunnittelua. Hyvinvoinnista ja terveydestä kertovia indikaattoreita voidaan hyödyntää kunnissa rahoituksen ja toiminnan ohjauksessa (Savolainen ym. 2021, 53).

Tulokset osoittavat, että asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista saatavaa tietoa tarvitaan enemmän ja tiedon tulisi olla tarkemmin kerättyä eri osa-alueilta. Tuloksien perusteella hyvinvointia ja terveyttä tukevista palveluista on tietoa saatavilla, mutta muiden hyvinvoinnin osa-alueiden tiedot jäävät ainakin osittain näkymättömiksi vastaajille tai voi olla, ettei näitä tietoja kerätä. Tässä tapauksessa asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueita mittaavia tietoja tulisi alkaa kerätä, jotta saadaan riittävästi oikeaa tietoa hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointi talouden tukemiseen, jotta rahoitusta voidaan ohjata oikeisiin palveluihin.

**Tarjolla olevien** hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta kuntien tarjoamasta hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta vastausten keskiarvo oli 4 eli tiedon riittävydestä

vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä. Tarjolla olevien hyvinvointia ja terveyttä edistävien sosiaali- ja terveystalvelujen kohtaan oli vastattu puutteellisesti, mutta vastausten keskiarvo oli 4 eli tiedon riittävydestä oltiin jokseenkin samaa mieltä.

Kunnat ovat velvollisia seuraamaan hyvinvointia- ja terveyttä edistäviä palveluja, asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Terveystalvestä ja hyvinvoinnista on raportoitava kunnan valtuustolle vuosittain sekä kerran valtuustokaudessa valtuustolle valmistellaan hyvinvointikertomus. Strategiassa on asetettava tavoitteet terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, määriteltävät toimenpiteet niiden tukemiseksi ja kuntakohtaisesti käytettävä niihin perustuvia hyvinvointi- ja terveystalvelusoiittimia. (L 1326/30.12.2010, 12§.) On mahdollista, että terveydenhuoltolaista johtuen vastaajien käsitys hyvinvointia ja terveyttä edistävien talveluiden tiedon riittävydestä on vahvin, koska laki velvoittaa seuraamaan näitä tietoja.

Voidaankin pohtia, liittyyvätkö tämä tiedon riittävyden arviointi kuntien tarjoamasta hyvinvointia- ja terveyttä edistävästä toiminnasta ja sosiaali- ja terveystalvelujen tiedon riittävyys toisiinsa. Onko tietoa eniten kuntien tuottamista sosiaali- ja terveystalveluista sekä toiminnasta, jotka edistävät terveyttä ja hyvinvointia? Keskiarvo muiden väittämien kohdalla oli 3 eli ei samaa eikä eri mieltä tiedon riittävydestä, mutta yritysten tarjoamien hyvinvointia ja terveyttä edistävien talvelujen osalta tiedon riittävyys koettiin keskimäärin arvolla 2 eli jokseenkin eri mieltä tiedon riittävydestä.

Kunnat ovat myös velvollisia yhteistyöhön yksityisten yritysten kanssa terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi (L 1326/30.12.2010, 12§). Yksityisillä talveluntuottajilla on velvollisuus vuosittain laatia toimintakertomus lupaviranomaiselle (Toimintakertomus 2020) ja yksityiset talvelun tuottajat ovat myös velvollisia merkitsemään tietoja potilasasiakirjoihin (Potilasasiakirjat2018). Useiden eri tietojärjestelmien tietoja on haasteellista yhdistää, sillä sosiaali- ja terveystalvelujen tietojärjestelmien rajapinnoista yleensä puuttuu yhdistämisen kannalta tärkeitä toiminnallisuksia (Klemola ym. 2014,14), mistä johtuen on mahdollista, että tietoa yritysten tarjoamista hyte-toiminnasta on olemassa, mutta tieto ei päädy kyselyyn vastaajille, koska tieto on hajallaan.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat yhteistyön kehittämisen tarpeen eri toimijoiden välillä, jotta tieto tarjolla olevasta hyte-toiminnasta päätyy hyvinvointijohtajien nähtäville päätöksenteon tueksi. Tulosten mukaan kuntien sekä sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämien hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta on vastaajien käsityksen mukaan eniten tietoa, mutta muiden toimijoiden tuottamista hyte-toiminnasta tietoa ei ole riittävästi.

**Toteutuneen hyvinvointia- ja terveyttä edistävän** työn vaikuttavuudesta vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä tiedon riittävydestä, vastausten keskiarvo oli 2. Muista osa-alueista toteutuneen hyte-toiminnan osalta keskiarvoksi tuli 3, eli tietoa toteutuneen hyte-toiminnan määrästä, taloudellisista vaikutuksista, kustannusvaikuttavuudesta ja laadusta on jonkin verran olemassa, mutta vastaajat eivät olleet samaa eikä eri mieltä näiden tietojen riittävydestä.

Pitkänen, Torkki, Tolkki, Valtakari & Leskelä (2020,10) mukaan vaikuttavuuden ohjaamisen perustana ovat tavoitteet, joiden toteutumista voidaan mitata ja vaikuttavuuden ohjaamiseen tarvitaan tiedon keräämistä, varastointia ja hyödyntämistä (Pitkänen ym. 2020, 12) eli tietojohdamista. Vaikuttavuustietoa on haasteellista kerätä kattavasti (Pitkänen ym. 2020,10). Lisää haastetta vaikuttavuuden arviointiin tuo se, että kansallisesti ei ole asetettu määritelmä sille, kuinka vaikuttavuutta tulisi arvioida (Pitkänen ym. 2020, 40). Kuitenkin suunniteltaessa tulevaisuuden palveluja vaikuttavuus tulee arvioida (Klemola ym. 2014,13). Myös Pohjois-Pohjanmaalla tavoitteena on, että vaikuttavuutta on parannettava (POPsote 2020,4) sekä hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn vaikuttavuuden lisääminen ihmislähtöisesti (POPsote 2020, 14). Keskusteltaessa vaikuttavuudesta ja laadusta on muistettava, että laatu voidaan nähdä osana vaikuttavuutta ja vastaveroisesti vaikuttavuus voi olla osa laatua (Pitkänen ym. 2020,17).

Sote-järjestäjien tehtävä on terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen sekä ylläpidon lisäksi kiinnittää huomiota kustannusvaikuttaviin palveluihin (Aronkytö & Mäki 2019,10—11). Kustannusvaikuttavuus on tärkeä mittari sote-palveluissa ja Suomessa kustannusvaikuttavuuden lisäksi voidaan puhua vaikuttavuusperusteisesta johtamisesta, jossa asiakkaan saama hyvinvointivaikutus on mittaamisen kohde. Esteenä vaikuttavuustiedolla johtamiseen on väärin asioiden mittaaminen, mitataan suorituksia vaikutusten sijaan ja tarvittava tiedon heikko hyödynnettävyys tiedon sijaitessa monessa eri tietojärjestelmässä. (Pitkänen, Haavisto, Vähäviita, Torkki, Leskelä & Komssi 2018, Tiivistelmä.)

Vaikuttavuuden yhteydessä mukaan on syytä sisällyttää kustannusvaikuttavuus, joka tuo palveluihin yhteiskunnallista näkökulmaa. Koska resurssit ovat rajalliset, kustannustiedon liittäminen asiakaskokemukseen hyötyyn saadaan ydin vaikutusperustaiselle ohjaukselle. (Pitkänen ym. 2020,11) Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen päätöksenteossa on tärkeää, mutta täytyy myös huomioida asiakkaan kokema hyöty sekä tämän hyödyn kertautuminen yhteiskunnallisella tasolla, koska pelkkää kustannusvaikuttavuutta arvioitaessa on mahdollista, että päädytään karsimaan palveluja niiden kustannusten perusteella ilman, että olisi arvioitu niiden pitkäaikaisia vaikutuksia. Vaikka palvelu olisi kustannusvaikuttavuudeltaan heikko, ei sitä sen vuoksi kannata karsia, koska kokonaisvaikuttavuus luo arvon. (Pitkänen ym. 2020, 83.)

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan vaikuttavuustiedon osalta kaikilla osa-alueilla tarvitaan kehitystä. Kyselyyn vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä tiedon riittävydestä toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuuden osalta, eli nykyisellään päätöksen teon tukena ei ole riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta, jolloin voidaan päätyä karsimaan palveluja, joihin resurssien kohdentaminen olisi pitkällä aikavälillä järkevää hyvinvointitaloudellisesti ja tällöin toivotut hyvinvointi ja taloudelliset vaikutukset jäävät saavuttamatta.

**Käytettävissä olevan hyvinvointitiedon** ajantasaisuutta, säännöllisesti kerättävyyttä, väestöryhmien välisiä eroja kuvaavaa, helposti ymmärrettävyyttä, helposti hyödynnettävyyttä ja helposti saatavuutta vastaajien keskiarvot kuvaavat numerolla 3 eli vastaajat eivät ole samaa eikä eri mieltä tiedon riittävydestä. Päätöksentekoon tarvitaan ajantasaista tietoa vaihtoehtoisten päätösten vaikutuksista ja on kehitettävä menetelmiä, jotka ilmentävät paremmin taloudellisten päätösten vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin. (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020,4.)

Tiedonhankinta voidaan suorittaa säännöllisesti, mutta organisaation toimintaympäristön muutoksien nopeus määrittää tiedon tarvetta: nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimiva organisaatio tarvitsee enemmän kertaluontoista tietoa. (Laihonen ym. 2013, 25.) Päätöksentekoon tarvitaan helposti ymmärrettävää, luotettavaa tietoa hyvinvointiin tehtävien investointien vaikuttavuudesta ja taloudellisesta kannattavuudesta, myös pitkällä aikavälillä (Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös 2020, 4). Pohjois-Pohjanmaan sote-uudistuksen yhteydessä tarkoituksena on muokata ja käyttäjäryhmittäin tietoja niin, että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja hyödynnettäviä (Tietohallinto ja tiedolla johtaminen 2020,11), jolloin hyödynnettäessä tietoa järkevästi toiminnan kehittämisessä sekä operatiivisessa työssä luodaan tiedolla arvoa (Laihonen ym. 2013, 11).

Strategisella tasolla tietojohdamisen avulla tunnistetaan tärkeimmän tietoresurssit, joita voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa (Laihonen ym. 2013, 14). Myös Nuutinen ym. (2020,61) tutkimuksen tulokset ilmentävät tiedon hyödynnettävyydessä ongelman tiedon vertailun hankaludessa. Käytössä oleva tieto ei ollut ajantasaista ja tieto täytyi manuaalisesti etsiä. Klemola ym. (2014,14) tuo esille ongelman tiedon hyödyntämisen edellytykseksi strategisien päätösten tukena, nykyisin tieto on hajallaan. Useiden eri tietojärjestelmien tietoja on haasteellista yhdistää, sillä sosiaali- ja terveystietojärjestelmien rajapinnoista yleensä puuttuu yhdistämisen kannalta tärkeitä toiminnallisuksia. Tieto on kerättävä manuaalisesti, mikä on aikaa sekä henkilöstöresursseja tuhlaava tapa. Mikäli tietoa ei saada ajoissa kerättyä päätöksen teon tueksi, täytyy päätökset tehdä tietoon perustumattomasti.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella käytettävissä olevan hyvinvointitiedon ajantasaisuuteen, säännölliseen keräämiseen, väestöryhmien välisiä eroja kuvaavaan luonteeseen, helposti ymmärrettävyyteen, -hyödynnettävyyteen ja -saatavuuteen tulee kiinnittää huomiota, jotta hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen päätökset voidaan tehdä luotettavalla tiedolla. Kuten Nuutinen ym. (2020,16) toteaa: virheellisesti tuotettu tieto tuottaa virheellisiä päätöksiä.

**Hyvinvointitiedon hyödynnettävyydestä** vastaajien arvio keskiarvoisesti oli 3 eli ei samaa eikä eri mieltä. Tietoa ei ole riittävästi, mutta jonkin verran kuitenkin palvelujen suunnittelun, päätöksenteon, päivittäisen johtamisen ja päivittäisen työn tukena. Haasteena hyvinvointitiedon hyödyntämiselle hyvinvointijohtamisessa on tiedon saatavuuteen liittyvät ongelmat, esimerkiksi tiedon sijainti monessa eri paikassa, tiedon laadun heikkous sekä epäselvyydet tietotarpeissa. Haasteita on myös hyvinvointitiedon hankinnassa, jakamisessa sekä jalostamisessa kuntaorganisaatioiden näkökulmasta. (Leinonen, Suhonen & Syväri 2021,37.)

Tiedon hyödyntäminen ja tuottaminen sosiaali- ja terveysalalla on usein ristiriitaista informaatiota ja monia totuuksia. Selityksenä tälle voi olla sosiaali- ja terveysalan monimuotoisuus ja palveluja voidaan tarkastella toiminnan alan ja toiminnan kohteen kannalta yhtäaikaaisesti. (Niiranen 2011,320.) Tietojohtaminen sisältää tiedon hyödyntämisen osana päätöksentekoa sekä tiedon teknisen hallinnan ja käsittelyn muotoon, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa (Leskelä ym. 2019,17).

Kyvykkyyden näkökulmasta, hyvinvointitiedon hyödyntämättömyys näyttäytyy henkilöiden puuttuvana kykyinä tulkita hyvinvointitietoa ja epävarmuus hyvinvointitiedon kanssa toimimisesta. Hyvinvointitiedon hyödyntäminen harvoin on systemaattista tai tehokasta kuntaorganisaatioissa, jolloin hyvinvointitiedon hyödyntäminen osana strategiaa on tilanneperustaista ja suppeaa. Jotta hyvinvointitietoa voitaisiin hyödyntää strategiatyön tukena, täytyy olla vahva tuntemushyvinvointijohtamisen tietoympäristöstä ja kontekstista eli käsitys hyvinvoinnin edistämisestä tulisi olla laaja-alaista yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. (Leinonen ym. 2021,37.)

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat puutteita ja kehittämisen tarvetta hyvinvointitiedon hyödynnettävyydessä. Tiedon hyödynnettävyyden ongelmia ovat tiedon sijainti eri tietojärjestelmissä, jolloin tiedon hankinta on kömpelöä (Leinonen ym. 2021,33). Leinonen ym. (2021,37) tuovat myös esille tiedon hyödyntämisen osaamisen kehittämisen tarpeen ja yhteistyön eri sidosryhmien välillä, jonka pohjalta voidaan kysyä: onko tähän kyselyn vastaajilla riittävä osaamista tiedon hyödyntämiseen, tarvitaanko koulutusta, onko yhteistyö riittävää eri toimijoiden välillä?

**Organisaation tukea** hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi vastausten keskiarvojen perusteella vastaajat arvioivat tietojärjestelmien, osaamisen ja monialaisen yhteistyön osalta ei samaa eikä eri mieltä, eli jälleen tietoa on jonkin verran mutta ei riittävästi. Organisaatioin antama tuki hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen osalle ajallisesti koettiin heikompana, jokseenkin eri mieltä keskiarvolla, eli vastaajat olivat käsityksessä, että aikaa ei ole riittävästi hyvinvointia ja terveyttä edistävä tietojohdamisen tueksi olemassa.

Esteitä tietämyksen hallinnalle ovat johdon tuki ja ajan puute (Mazorodze ym. 2019,5). Mannermaan (2013,256) näkee organisaatiokulttuurin olevan tärkeä osa tiedon jalostamisesta. Sote-organisaatioilla on edellytyksiä kehittää toimintaansa tietojohdamisen kannalta paremmaksi, mutta tämä vaatii keskustelua tietoon ja johtamiseen liittyvistä ongelmista. (Vakkala ym. 2020,136.) Myös Leskelä ym. (2019,56) näkevät tarvetta alueellisella sekä kansallisella tasolla resurssien siirtämiseen muista tehtävistä tietojen jalostamiseen ja raportointiin, samoin organisaatioiden tulisi määrittellä tietojohdamisen tavoitteita sekä kansallisesti että alueellisesti.

Tietämyksen hallinnan tärkein prosessi on tiedon jakaminen (Mazorodze ym. 2019,3). Vuorovaikutuksen kehittäminen on tärkeää tietotoiminnan kannalta. Sote-organisaatioissa tietoperustaisuus on ominaista, mutta vuorovaikutuksen haasteiden vuoksi toteutus ei ole tarkoituksenmukaista. Sote-alan tietokulttuuria on mahdollista kehittää suhdeperustaisempaan suuntaan menetelmien ja johtamiskäytänteiden avulla, jotka sallivat riskin ottoa, luovuutta sekä innovatiivisuutta. Sisäinen tieto toiminnan kehittäminen on suhdeperustaisen tietokulttuurin perusta vuorovaikutteisuuden kanssa. Avoin vuorovaikutteinen tietokulttuuri mahdollistaa organisaation oppimiskykyä sekä kehitystoiminnan. (Vakkala ym. 2020, 135.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioiden antamaa tukea tietojohdamiselle tulisi kehittää kaikilla kysytyillä osa-alueilla, jotta tietojohdaminen tukisi hyvinvointijohtamista tarkoituksen mukaisesti. Vastaajat kokivat, ettei heillä ole riittävästi aikaa hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi, mutta myös tietojärjestelmien, osaamisen ja monialaisen yhteistyön kehittämistä tarvitaan. Saatujen tulosten perusteella hyvinvointia- ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi tarvitaan myös organisaatio muutoksia, jotta tietojohdamisen tärkeys ymmärretään myös organisaatiotasolla ja siihen kohdennetaan resursseja riittävästi.



## 7 Opinnäytetyön kehittämisosio

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön kehittämisosion toteutuksesta. Opinnäytetyön kyselyssä esille nousseita kehittämisen kohteita käsitellään opinnäytetyön kehittämisosiona toteutettavassa aivoriihessä. Alaotsikossa 7.1 käsitellään aivoriihtä menetelmänä kirjallisuuden avulla. Otsikon 7.2 alla kerrotaan aivoriihen vastauksien analysointiin käytetyn induktiivisen sisällönanalyysin menetelmistä. Otsikon 7.3 alla raportoidaan aivoriihen toteutuksesta sekä esitetään saadut tulokset. Kohdassa 7.4 esitellään tutkimustulosten ja aivoriihen tulosten pohjalta laadittu hyvinvointitietojohdamisen kehittämissuunnitelmaehdotus.

### 7.1 Aivoriihi

Aivoriihi on luova ongelmanratkaisumenetelmä, jossa tarkoitus on 6–12 hengen ryhmässä tuottaa ideoita ratkaistavan ongelman tueksi (Ojasalo ym. 2018,160). Aivoriihen aluksi rajataan aivoriihen tavoitteet. Aivoriihen lämmittelyvaiheessa ryhmän vetäjä selventää, että ennakkoluulot ja ideointia rajoittavat tekijät on hyvä unohtaa. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, joissa ideoita ei tarvitse perustella. Aivoriihen vetäjä kirjaa ideat näkyville, jotta ideoita voidaan yhdistää ja kehittää. Aivoriihen valintavaiheessa kokouksen ideoita tarkastellaan kriittisemmin ja vetäjän avulla arvioiden. Jokainen osallistuja saa puheenvuoron, jotta kaikki pääsevät kertomaan oman mielipiteensä ja eniten kannustusta saava idea on yleensä toteuttamiskelpoisen. (Ojasalo ym. 2018,161.)

Osborn, aivoriihen ”isä”, määrittäi aivoriihelle neljä sääntöä. Ensimmäinen sääntö on tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita. Toisena sääntönä on, ettei ideoita pidä kritisoida. Kolmas sääntö on, että villitkin ideat täytyy sallia ja niitä voi jopa rohkaista. Neljäs sääntö on, että osallistujat saavat parantaa ja yhdistellä toistensa ideoita. (Besant 2016,2.) Myös Ojasalo ym. (2018,161) mainitsevat perussäännöt aivoriihelle: ei arvioida tai tuomita ideoita, kannustetaan liioitteluun ja villien ideoiden keksimiseen, määrä on tärkeämpää kuin laatu, kehitetään toisten ideoita ja jokainen osallistuja sekä idea on yhtä arvokas. Aivoriihet voivat olla ajallisesti muutaman minuutin tai tunnin mittaisia. Aivoriihen vetäjä on tärkeässä roolissa, jotta sääntöjä noudatetaan ja tarvittaessa vetäjä rytmittää prosessia, jottei ideointi pysähdy. (Ojasalo ym. 2018,162.)

Opinnäytetyön kyselyn pohjalta esiin nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta toteutetaan Pohjois-Pohjanmaan alueella kunnissa tai julkisissa sote-organisaatioissa hyvinvointijohtamisen

parissa työskenteleville henkilöille ryhmähaastattelutilanne aivoriihimenetelmää hyödyntäen. Aivoriihessä on mahdollisuus keksiä ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Aivoriihessä sallitaan ideat, jotka voivat aluksi olla naurettaviakin, mutta lopulta jokin niistäkin ideoista voi olla innovatiivinen ratkaisu ongelmaan. Aivoriihessä keksitään paljon ideoita nopeasti. (Aivoriihi n.d..) Aivoriihimenetelmä sopii tämän opinnäytetyön kehittämisosion menetelmäksi, koska aikaa on rajallisesti kehittämiskohteiden ratkaisemiseksi.

## 7.2 Kehittämisosion toteutus

Opinnäytetyön tutkimusten tuloksista nousi esille viisi osa-aluetta, joihin etsitään kehittämisideoita ja ratkaisuja. Näitä osa-alueita kehittämällä myös hyvinvointijohtamista ja hyvinvointitaloutta tukevaa tietojohdamista voidaan kehittää. Esille nousseet kohdat esitetään aivoriihessä ryhmille ongelmina, joihin osallistujat ideoivat ratkaisuja. Lisäksi kehittämiskohteeksi on nostettu tietotarpeiden määrittely, joka on aiemman tiedon perusteella tietojohdamiselle tärkeä kehittämisen kohde ja osa-alue. Aivoriihen avulla haetaan myös vastausta tutkimuskysymykseen: ”Kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jotta se tukisi paremmin hyvinvointijohtamista?” Löytämällä vastukset seuraaviin kyselyyn pohjalta nousseisiin kehittämistä vaativiin osa-alueisiin saadaan myös vastaus edellä mainittuun tutkimuskysymykseen:

- Hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle ei ole riittävästi aikaa tutkimustulosten perusteella. Miten voidaan ratkaista tämä ongelma?
- Tietojärjestelmien yhtenäistämistä tarvitaan, jotta tiedon kerääminen ja hyödyntäminen olisi helpompaa hyvinvointijohtamisen tukena. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueuudistuksessa yhtenäistetään ja kehitetään tietojärjestelmiä. Miten tietojärjestelmiä tulisi kehittää?
- Tietojohdamisen osaamista tulee tukea. Miten osaamista voidaan kehittää, jotta tietojohdamista voisi hyödyntää hyvinvointijohtamisen tukena nykyistä paremmin?
- Miten eri toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää / parantaa, jotta tietojohdaminen tukisi paremmin hyvinvointijohtamista?

- Toteutuneen hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn vaikuttavuudesta ei ole riittävästi tietoa. Millaista vaikuttavuustietoa tarvitaan? Miten tietoa vaikuttavuudesta saadaan lisää?
- Tietotarpeen määrittelyn avulla selvitetään mitä tietoa tarvitaan tueksi päätöksentekoon sekä milloin ja millaisessa muodossa tietoa tarvitaan, jolloin saadaan selville mitä tietoa tarvitaan ja voidaanko hankintaa kohdentaa paremmin, jotta vältetään turhan tiedon keräämiseltä. (Laihonen ym. 2013, 47). Määritellä tietotarpeet. Mitä hyvinvointijohtamista tukevalla tietojohtamisella halutaan saavuttaa eli mitkä ovat toiminnan tavoitteet?

Tutkimussuunnitelman mukaan tarkoitus oli saada 3—5 ryhmää kyselyn perusjoukosta. Ryhmille oli tarkoitus esittää samat kysymykset ja ryhmien välisiä vastauksia oli tarkoitus vertailla ja hyödyntää kehitettävän raportin tai kehittämissuunnitelman tukena. Tutkimuksen pohjalta ja teoreettisesta viitekehyksestä kuitenkin nousi esille yhteensä kuusi tärkeäksi koettua kehittämisen kohdetta. Käsiteltävien ongelmien määrän ja aivoriihen aikataulutuksen vuoksi päädyttiin jakamaan jokaiselle ryhmälle ratkaistavaksi omat ongelmat, jotta kaikkia ongelmia ehditään käsitellä.

Yhteensä aivoriiheen osallistujia oli 18 henkilöä ja heidät jaettiin neljään pienryhmään. Lisäksi jokaisessa ryhmässä oli mukana keskustelun vetäjä. Vetäjinä toimi opiskelijan lisäksi toimeksiantajan edustaja ja kahdessa ryhmässä keskustelun vetäjänä oli päättäneen hyte-osahankkeen tiimin jäsen. Osallistujamäärät ryhmittäin vaihtelivat kahdesta viiteen osallistujaan, sillä viime hetkellä osalle kutsun saaneista osallistujista ilmeni esteitä osallistua aivoriiheen.

Toimeksiantajan edustaja pyysi sekä sote-johtajia että kuntien hyvinvointiyhdyskuntien ilmoittautumaan, mikäli aivoriihen aihe kiinnostaisi. Aivoriiheen ilmoittautui noin kaksikymmentä osallistujaa. Osallistujat jaettiin niin, että jokaisessa ryhmässä oli sekä sote-palvelujen edustajia että kunnalle jäävien muiden toimialojen edustajia. Osallistujat edustivat eri hyvinvointia ja tervettä edistäviä toimialoja kuten mielenterveystyötä, liikuntapalveluja, neuvolapalveluja, nuorisopalveluja, hyte-osaajia, sosiaalialan, sivistyspalveluiden, kunnan keskushallinnon edustajia. Osallistujissa oli sekä keski- että ylemmän johdon edustajia. Aivoriihi järjestettiin Teams-palaverin avulla 14.1.2022.

Aivoriihen aluksi kaikkien osallistujien yhteisessä Teams-palaverissa esiteltiin aivoriihi menetelmänä, opinnäytetyön tutkimuksen tulokset sekä käytiin läpi aivoriihitapahtuman kulkua. Ennen aivoriihen aloittamista mainittiin kahteen kertaan, että pienryhmäkeskustelut on tarkoitus tallentaa tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Samalla kerrottiin myös, että tallenteet päätyvät

ainoastaan opinnäytetyöntekijän kuultavaksi ja aineiston litteroinnin sekä analysoinnin jälkeen tallenteet tuhoataan. Osallistujille mainittiin kaksi kertaa ennen pienryhmiin siirtymistä mahdollisuudesta kieltäytyä pienryhmissä tapahtuvan aivoriihen tallentamisesta. Kukaan osallistujista ei maininnut estettä aivoriihen tallentamiselle.

Pienryhmiin jakautumisen jälkeen jokainen ryhmä ideoi ratkaisuja ryhmälle osoitettujen ongelmien tueksi. Ensimmäisen ryhmän tehtävä oli ideoida ratkaisuja seuraaviin ongelmiin: hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle ei ole riittävästi aikaa, tietojärjestelmien yhtenäistämistä tarvitaan sekä miten tietojärjestelmiä tulisi kehittää. Toinen ryhmä aloitti ideoinnin ongelmista: tietojohdamisen osaamista tulee tukea, miten osaamista voidaan kehittää ja miten eri toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää tai parantaa, jotta tietojohdaminen tukisi paremmin hyvinvointijohtamista? Kolmannen ryhmä tehtävä oli ideoida ratkaisuja seuraavaan ongelmaan: toteutuneen hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn vaikuttavuudesta ei ole riittävästi tietoa ja neljäs ryhmä aloitti ideoinnin tietotarpeiden määrittelystä. Jokaisella ryhmällä oli myös mahdollisuus tuottaa ideoita muihinkin ratkaistavina oleviin ongelmiin. Aikaa pienryhmissä tapahtuvaan aivoriiehen annettiin 45 minuuttia.

Jo syntyneiden ideoiden näkyville tuominen oli haasteellisempaa kuin kasvotusten tapahtuvassa aivoriieheissä. Aivoriieheissä hyödynnettiin ideoiden kirjaamiseen Padlet-alustaa. Aivoriiehen vetäjät jakoivat pienryhmissä oman näyttönsä kaikkien ryhmän jäsenten nähtäville ja näin osallistujat pystyivät näkemään reaaliaikaisesti keskusteluista kirjatut ideat. Jokaisen ongelman ideoinnin lopuksi ryhmän tehtävänä oli päättää yhteisesti omasta mielestään käyttökelpoisin idea. Myös tämä kirjattiin Padlet-alustalle näkyviin. Ryhmien esille tuomat käyttökelpoisimmat ideat käytiin vielä pienryhmätyöskentelyn lopuksi läpi kaikkien osallistujien yhteisessä Teams-kokouksessa.

Aivoriiehen lopuksi osallistujat saivat antaa vapaasti palautetta aivoriiehen toteutuksesta ja aiheesta. Osallistujat kokivat aiheen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi, aiheesta oltiin aidosti kiinnostuneita ja moni osallistuja tiedusteli mahdollisuutta tutustua opinnäytetyöhön kokonaisuutena. Aivoriiehen toteutusta kuvailtiin virkistäväksi verrattuna normaalisti käytyihin palavereihin.

### 7.3 Aivoriiehen vastausten analysointi

Aivoriiehen vastaukset analysoitiin hyödyntäen laadulliselle tutkimukselle tyypillistä induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Induktiivisessa sisällönanalyysissä tarkoituksena on luoda aineistosta teoria ja tehtävän tarkoitus ja asettelu määrää analyysiyksiköt. (Tuomi ym. 2013,95.)

Alasuutarin (2011,39) mukaan laadullisessa analyysissä on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Kananen (2013,104) jakaa laadullisen aineistonanalyysin litterointiin eli aineiston kirjaamiseen auki, segmentointiin eli aineiston osittamiseen, kategorisointiin eli luokittelujärjestelmään, koodaukseen eli luokitteluun ja tulkintaan eli raportointiin. Tuomi ym. (2013,108) jakaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmeen vaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisen käsitteiden luominen.

Aineiston pelkistämässä aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettisesta näkökulmasta niin, että huomioidaan vain teoreettiseen viitekehykseen ja kysymyksen asettelun kannalta oleelliseen asiaan. Tarkoitus on muuttaa aineisto helpommin hallittavaksi. (Alasuutari 2011,40.) Aineiston klusteroinnilla eli ryhmittelyllä (Tuomi ym. 2013,108) eli yhdistämisellä, edellisessä vaiheessa pelkistetyistä havainnoista etsitään yhteneviä piirteitä ja nimittäjiä. Havaintojen yhdistämisen ja yhteisten piirteiden etsimisen tarkoitus ei ole kuitenkaan tyyppitapausten määrittely tai yleistäminen. Erot havaintoyksiköiden välillä ovat oleellisia laadullisessa analyysissä, sillä erot ovat johtolankoja, joiden avulla voidaan ymmärtää syuseuraussuhteita. Havaintojen pelkistäminen mahdollisimman tiiviiksi joukoksi on tärkeää laadullisessa analyysissä. (Alasuutari 2011 40,42,43.)

Abstrahointi eli teoreettisen käsitteen luominen (Tuomi ym. 2013,108) eli arvoituksen ratkaiseminen on laadullisen analyysin viimeinen vaihe (Alasuutari 2011,44). Abstrahointi etenee alkupe räisten havaintojen ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista (Tuomi ym. 2013,111 mukaan Hämäläinen 1987, Dey 1993, Cavanagh 1997.) Abstrahointi liittyy empiirisen aineiston teoriaan ja tuloksena syntyy empiirisestä aineistosta muodostettu aineistoa kuvaava malli. Johtopäätökset syntyvät tutkijan ymmärryksestä siitä, mitä asia tutkituille merkitsee. (Tuomi ym. 2013,113.)

Aivoriihen tulokset analysoitiin hyödyntäen aiemmin kuvailtua induktiivista sisällön analyysiä. Aivoriihestä saatiin aineistoa yhteensä neljä noin 45 minuuttia kestäväää pienryhmän tallennetta. Aineisto litteroitiin ja tulosten kannalta merkittävää aineistoa litteroitiin yhteensä yhdeksäntoista ja puoli A4 arkillista tekstiä. Nauhoitteista litteroimatta jätettiin aiheeseen liittymättömät kommentit kuten esimerkiksi keskustelut, jos jonkun osallistujan täytyi ottaa puhelu välissä tai poistua aiemmin keskustelusta.

Litterointia suoritettaessa kävi ilmi, että pienryhmissä käyty keskustelu ei aina pysynyt käsiteltävissä ongelmassa vaan samassa puheenvuorossa henkilöt saattoivat esittää ratkaisuja myös muihin käsiteltäviin ongelmiin. Jotta kaikki tärkeät ideat ja kommentit pystyttiin hyödyntämään osana

aineistoa, litteroitu teksti väri koodattiin ongelman asettelun mukaisesti. Värikoodien perusteella osattiin jakaa tuotetut ratkaisut ja ideat kunkin ratkaistavan ongelman alle aineiston pelkistämistä varten.

Litteroinnin jälkeen aineistoa analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä hyödyntäen. Alkuperäisilmaisuja on poimittu pidemmistä keskusteluista ja taulukkoon on nostettu käsiteltävän ongelman kannalta tärkein asia. Merkinnällä [...] tarkoitetaan alkuperäisilmaisusta poistettuja kohtia kuten esimerkiksi keskustelussa johonkin muuhun aiheeseen viittaavaa kommentointia, kommentoijan organisaatioon liittyvää tietoa tai täytesanoja. Alkuperäisilmaisut ja redusoidut käsitteet taulukoitiin tulosten havainnollistamiseksi. Redusoidut käsitteet klusteroitiin ja abstrahoitettiin ja tätä tapahtumaa on havainnollistettu kuvien avulla.

Avoriihen aikana Padlet-alustan kirjattuja ryhmien valitsemissa tärkeimpiä nostoja ongelmien ratkaisemiseksi verrataan saatuihin analysoituihin tuloksiin. Suorat lainaukset avoriihien nauhoitteista on erotettu muusta tekstistä kursivoidulla fontilla. Lisäksi saatuja tuloksia verrataan teoreettisen viitekehyksen aiempaan tutkittuun tietoon, ovatko saadut tulokset samansuuntaisia aiemman tiedon kanssa.

#### 7.4 Aivoriihen tulokset

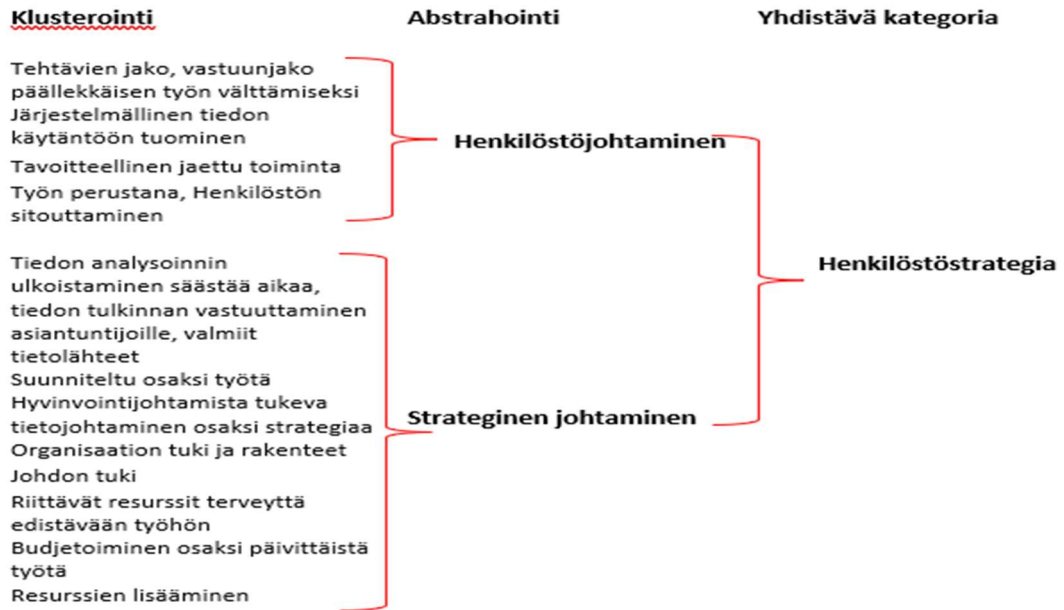
Taulukossa 2 on ensimmäisen ratkaistavan ongelman ”Hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle ei ole riittävästi aikaa tutkimustulosten perusteella. Miten voidaan ratkaista tämä ongelma?” alkuperäisilmaisut ja redusoidut eli pelkistetyt ilmaisut.

Taulukko 2. Ongelman "Hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle ei ole riittävästi aikaa tutkimustulosten perusteella. Miten voidaan ratkaista tämä ongelma" redusoidut ilmaisut

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetty ilmaisu
<i>" jaetaan siis useammalle henkilölle sitä tehtävää niin se on ainaki yks ratkasu"</i>	Tehtävien jako
<i>"Systemaattisuutta uuden tiedon tuomiseen käytäntöön"</i>	Järjestelmällinen tiedon käytäntöön tuominen
<i>"Mahdollistaako systeemin rakenne saatuun tietoon reagoimisen"</i>	Organisaation tuki ja rakenteet
<i>"Johtamista vision suuntaisesti, rakenne hyvinvointijohtamiselle täytyy varmistaa, poikkihallinnollisesti ja kaikille kuuluvaa"</i>	Tavoitteellinen jaettu toiminta
<i>"Tiedolla ohjaaminen/johtaminen perustana hyte-työlle"</i>	Työn perustana
<i>"Kyseessä on arvovalinta: jos tämä asia on valittu strategisesti tärkeäksi asiaksi, sille varataan aikaa"</i>	Hyvinvointijohtamista tukeva tietojohdaminen osaksi strategiaa
<i>"Kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyö, monialaisuus ja palveluiden kehittäminen yhdessä, päällekkäisyyden välttäminen "</i>	Vastuun jako päällekkäisen työn välttämiseksi

<i>"... THL:stä sitte henkilö, joka tuli esittää niinkö yhteisesti [...] alueen yhteenedon. Se oli todella hyvä, koska se oli jo pureksittu se laaja kysely ja ne vastaukset vähän niinku tiiviimpään [...] mua ainakin se autto tosipaljon ja siitä suoraan saatiin sitten niinku meidän hyte-työhön tietoa ilman, et piti käyttää kauheesti aikaa siihen..."</i>	Tiedon analysoinnin ulkoistaminen säästää aikaa
<i>" eihän se ihan nyt niin mene, että meidän yksittäiset esimiehet ja niinku kaivat sitä tietoa, et kyllä siinä täytyy olla ne tietoaltaat"</i>	Valmiit tietolähteet
<i>"... jos sen tietojohdamisen näkökulmasta joku minun työtäni hyödyttäisi, ni se ois tuo, että tiedon tulkinnan tekisi joku asiantuntijaorganisaatio, joloin tieto olisi hyödynnettävissä paremmin..."</i>	Tiedon tulkinnan vastuuttaminen asiantuntijoille
<i>"... jos se on niinku tuota kunnan ylimmällä taholla hyvinvointiasiat pistetty tärkeäksi asiaksi, niin niin, sillohan tarkoittaa sitä, että sulla on mandaattia ja aikaa..."</i>	Johdon tuki
<i>"...jos on ihan selkeet suunnitelmat ja on tehty kaikki hyvinvointijohtamisen kuviot, niin kai se sillo pitäis olla niinku oleellinen osa tehtävää."</i>	Suunniteltu osaksi työtä
<i>"... johdon asenne siihe, ylimmän johdon asenne sitä hyvinvointiasiaan kohtaan minusta se vaikuttaa paljon..."</i>	Johdon tuki
<i>"... me alemmankin tason henkilöt, että että, ois asiasta kiinnostuneita ja innostuneita, että tälle löytyy aikaa"</i>	Henkilöstön sitouttaminen
<i>"... resursseja ei sitten kuitenkaan ehkä tuota niin ole riittävästi resurssoitu. Tai jos sitten olisikin aikaa tai resursseja, ja jos tarvitaan muuhun, niin sanottuun tärkeämpään työhön tai tehtävään, niin se otetaan tästä terveyden edistämisestä..."</i>	Riittävät resurssit terveyttä edistävään työhön
<i>"... omissa työyhteisöissä [...] niin se pitäisi jo siihen kirjata terveyden edistämistä tehdään ja budjetoidaan ja tehdä sillä tavalla näkyväksi. Ja sillä tavalla antaa siihe henkilölle mahdollisuus tehdä sitä kokopäiväisesti..."</i>	Budjetoiminen osaksi päivittäistä työtä
<i>"... mä teen niitä hyte-asioita, jos mä muilta työltäni kerkeän, että sitten kuitenkin niinku se ei käytännössä näy millään tavalla [...] ei nyt ainakaan niinku oo nähtävissä, että resurssit siihen nyt tulis millään tavalla sitte muuttumaan..."</i>	Resurssien lisääminen

Vastausten pelkistämisen jälkeen ensimmäisen ongelman pelkistetyt ilmaisut klusteroitiin eli ryhmiteltiin samankaltaisten ilmaisujen perusteella. Klusteroinnin jälkeen ilmaisut abstrahoitettiin eli ilmaisuista luotiin käsitteitä. Ensimmäisen ongelman ratkaisuksi löydettiin kuvan 23 mukaiset henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen. Henkilöstöjohtamiselle ja strategiselle johtamiselle löydettiin vielä yhdistävä kategoria: henkilöstöstrategia.



Kuva 23. Tietojohdamiselle ei ole aikaa -ongelman klusteroidut ja abstrahoidut vastaukset

Aivoriihessä ensimmäistä ongelmaa käsitelleen ryhmän mielestä käyttökelpoisin ratkaisu on kirjoitettu alle kursivoidulla tekstillä suorana lainauksena aivoriihen tallenteesta. Myös Klemola ym. (2014,27) mielestä organisaatiossa olisi hyödyllistä olla tietojohdamisen asiantuntija, joka ymmärtää johtohenkilöstön tietotarpeet.

*"Tiedon hallinnan tekisi erillinen asiantuntijaorganisaatio, jotta tieto olisi tarkoituksenmukaista ja helposti hyödynnettävissä --> aikaa säästyy".*

Organisaatioiden toiminta perustuu tosiasioihin ja strategian avulla voidaan luoda perusta tosiasioille organisaation nykytilan, toiminnan analysoinnin ja ymmärtämisen kautta. Strategisella analyysillä ja tiedonhankinnalla saadaan koko organisaatiolle yhteinen kuva organisaation ympäristöstä. Organisaation jäsenten ollessa tietoisia tehtyjen päätösten tietoperustasta, on organisaatiolla mahdollisuus toteuttaa strategiaa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007,83—84.) Strategisen johtamisen avulla vastuun tiedon hallinnasta ja analysoinnista voisi antaa tietojohdamisen asiantuntijoille. Näin säästetään hyvinvointiasiantuntijoiden ja -johtajien työaikaa tiedon etsimisestä sekä käsittelystä, jolloin he pystyisivät keskittymään tiedon ymmärtämiseen ja sisäistämiseen.

Henkilöstöjohtamisen avulla olisi mahdollista vaikuttaa työtehtävien jakoon ja vastuuta jakamalla voidaan välttyä päällekkäiseltä työltä, jolloin edelleen aikaa jää hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle. Padlet-alustalle oli myös kirjattu ongelmaa käsitelleen ryhmän mielestä käyttökelpoisin ehdotus ongelman ratkaisuksi:



*” Terveyden edistäminen kirjataan työaikaan, tehtäväkuviin”.*

Hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle on tärkeää antaa työaika. Tiedon johtamista tukee ja sillä voidaan tukea strategista johtamista (Sydänmaanlakka 2001, 175). Myös hyvinvointijohtaminen on osa strategista johtamista (Uusitalo ym. 2003, 52).

Kamenskyn (2014,299) mukaan yhteistyön onnistumiseksi työ täytyy organisoida yli organisaatio-rajoiden. Tällöin yhteistyö tulee konkreettiseksi tekemiseksi henkilöstön tasolla. Henkilöstöstrategia on osa organisaatio liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia tuodaan osaksi käytäntöä operatiiviselle tasolle henkilöstöpolitiikan kautta, jonka avulla puolestaan määritellään tehtävät, aikataulut ja vastuut, joilla päästään strategian toteutumiseen. (Viitala 2004,13.) Hyvällä henkilöstöstrategisella johtamisella saadaan määritettyä vastuut ja tehtävät hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle, jolloin myös saadaan aikaa sille.

Taulukossa 3 on toisen ratkaistavan ongelman ”Tietojärjestelmien yhtenäistämistä tarvitaan, jotta tiedon kerääminen ja hyödyntäminen olisi helpompaa hyvinvointijohtamisen tukena. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueuudistuksessa yhtenäistetään ja kehitetään tietojärjestelmiä. Miten tietojärjestelmiä tulisi kehittää?” alkuperäiset ja redusoidut ilmaisut.

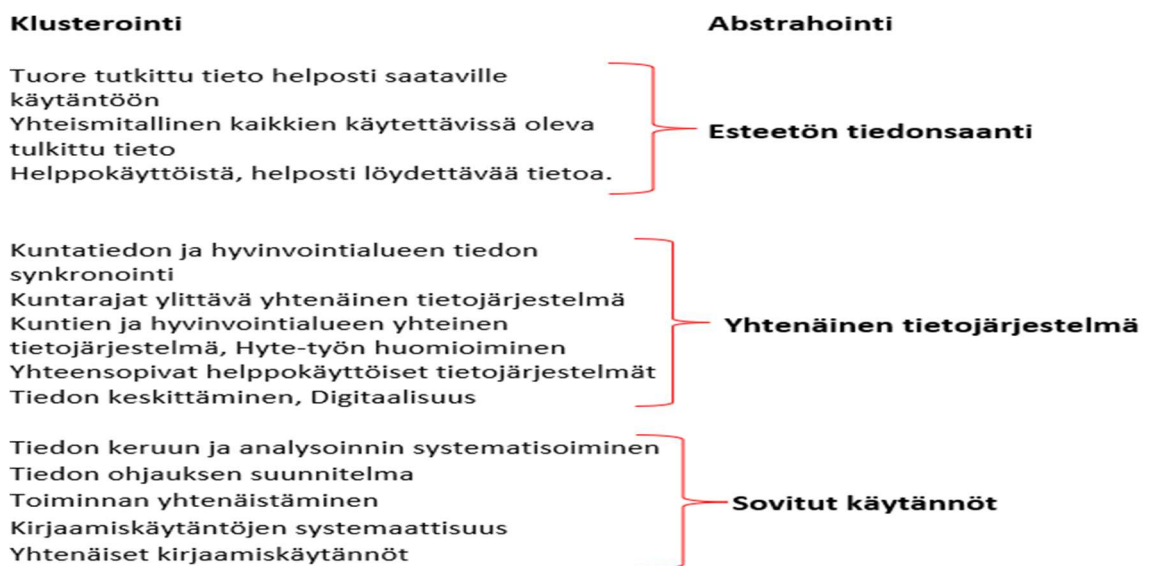
Taulukko 3. Toisen ongelman "Miten tietojärjestelmiä tulisi kehittää" alkuperäiset ja redusoidut ilmaisut.

<b>Alkuperäisilmaisut</b>	<b>Pelkistetyt ilmaisut</b>
<i>”[...] pitäis olla joku menetelmä tai tapa tai joku koulutuksellinen suunnitelma tai vastaavaa, että miten vaikka esimerkiksi sitten kaikki tutkittu tieto, vaikka väitöskirjoista tai muista vastaavista niinku tulis käytännöiksi[...].”</i>	Tuore tutkittu tieto helposti saataville käytäntöön
<i>”[...]tiedon saatavuuden keskittäminen olis tuota niinku varmasti kaikkia hyödyttävää.”</i>	Tiedon keskittäminen
<i>”[...] jotenki tää valtava tietomäärä mitä meillä on, niin jotenki sen pitäis olla yhtä systemaattista, kuin tuo kouluterveyskysely ja siitä tehtävät analyysit ja se miten siitä pystytään sitten kunnissakin hyötyä ottamaan irti [...]”</i>	Tiedon keruun ja analysoinnin systematisoiminen
<i>”[...] rakenne, jolla sitä tietoa niinku käsitellään, jonka avulla sitä niinku hyödynnetään ja viedään eteenpäin. Et muutenhan se jää vaan tutkimustuloksiksi tai indikaattoritiedoksi, joka ei vaikuta mihinkään. Ja se on se riski ja täytyy olla nuo, niin ku X sanoi, että täytyy olla ne prosessit kunnossa, että mikä on se tiedon ohjauksen prosessi ja tietojohdamisen prosessi[...].”</i>	Tiedon ohjauksen suunnitelma
<i>”[...]kunnassa ruvetaan kerrää tietyt tiedot ja sote-alueella tietyt tiedot, että miten ne synkronoidaan yhteen[...].”</i>	Kuntatiedon ja hyvinvointialueen tiedon synkronointi
<i>”[...] mitä jos meillä olisi tämmönen ihan yhteinen kunta-hyvinvointialuetietojärjestelmä. Siellä kunta pystyy siitä hyten näkökulmasta tekemään olennaisia potilastietoja lisäämään tai asiakastietoja lisäämään.”</i>	Kuntien ja hyvinvointialueen yhteinen tietojärjestelmä
<i>”[...] yhteismitallinen ja kaikkien käytettävissä, että tavallaan juuri ja vielä se tulkinta siihen toimintaympäristöön mistä se tieto tulee.”</i>	Yhteismitallinen kaikkien käytettävissä oleva tulkittu tieto
<i>”[...] et siellä huomioiaan tää hyte työ, että tuota se on myös yks osa sitä kehittämistyötä tää hyte työ.”</i>	Hyte-työn huomioiminen
<i>”[...] kunta hyvinvointialue yhdessä kehittää myös yhteistä kirjaamiskäytäntöjä ja systemaattisuutta siihen.”</i>	Kirjaamiskäytäntöjen systemaattisuus

<i>"[...] toimitaan yhtenäisillä malleilla, kun mennään yhtenäisille alueille, ettei jokainen siellä taplaa omalla tavallaan."</i>	Toiminnan yhtenäistäminen
<i>"[...] digitaalisuuden hyödyntämistä tässä."</i>	Digitaalisuus
<i>"[...] ite kyllä toivois, että jos meillä ois joku yhtenäinen tietojärjestelmä tai joku alusta, jossa me voidaan näitä asioita yli kuntarajojen ja yli kaupunkirajojen jakaa, niin me varmasti saatais sieltäki jo omaankin työhön sellaisia asioita..."</i>	Kuntarajat ylittävä yhtenäinen tietojärjestelmä
<i>"[...]mahdollisimman pitkälle yhteensopivia nää erilaiset tietojärjestelmät ja erilaiset tiedonkäsittelyjärjestelmät ja kaikki nää alustat ja ohjelmat ja nämä, että se siirtäminen paikasta toiseen olisi vaivatonta."</i>	Yhteensopivat helppokäyttöiset tietojärjestelmät
<i>"[...] tämmöselle vähemmän tekniselle ihmisellekin niin näppäriä ja käteviä työkaluja, joilla pystyis sitten sitä muokkaamaan ja yhistelemään sitä tietoa. Ja tekemään semmosta visuaalisesti selkeätä tuota, mutta ei niitä kerkee tuota sillä lailla. Mutta silloin ku sitä tarttee, niin sillo toivosi, että se olisi helpposti löydettävissä se tieto."</i>	Helppokäyttöistä, helposti löydettävää tietoa.
<i>"[... ]kirjaamiskäytännöt, siinäki se yhdenmukaisuus."</i>	Yhtenäiset kirjaamiskäytännöt

Kuvassa 24 nähdään toisen ongelman klusteroidut ilmaisut ja abstrahoidut käsitteet. Tietojärjestelmien kehittämistä koskevan ongelman ratkaisuksi saatiin käsitteet esteetön tiedon saanti, yhtenäinen tietojärjestelmä ja sovitut käytännöt. Näitä asioita tietojärjestelmässä kehittämällä tietojohdantamisen hyödyntäminen hyvinvointijohtamisen tukena olisi helpompaa. Jalonen (2015,40) mukaan tiedon kulkiessa yli hallintorajojen, yhtenäiset tietojärjestelmät sekä kerätyn ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen tehostavat toimintaa.

Tietojohdantamisen hyödyntämistä hyvinvointijohtamisessa helpottaisi, mikäli tuore yhteismitallinen ja tutkittu tieto kulkisi esteettömästi sitä tarvitseville toimijoille. Yhtenäiset tietojärjestelmät voisivat taata tämän esteettömän tiedon saannin. Pitämällä kiinni sovitusta käytännöistä tietojärjestelmistä saatava tieto olisi helppokäyttöistä ja esteetön tiedonsaanti toteutuisi.



Kuva 24. Tietojärjestelmien kehittäminen -ongelman klusteroidut ja abstrahoidut ilmaisut

Padlet-alustalle ryhmän kirjaama tärkeimmäksi näkemä ehdotus tietojärjestelmien kehittämiseksi on kirjattu alle kursivoidulla fontilla. Myös abstrahoiduista ilmaisuista nousi käsite sovitut käytännöt, mikä tukee myös ryhmän nostamaa tärkeintä tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvää asiaa.

*”Systemaattisuutta tiedonkeruuseen ja toimitaan yhtenäisellä mallilla. Sovitaan yhtenäiset kirjaamistavat, joista pidetään kiinni ja joita noudatetaan. Kehittämisyhteistyötä kuntien ja hyvinvointialueen välillä”.*

Taulukossa 4 nähdään ongelman ”Tietojohdamisen osaamista tulee tukea. Miten osaamista voidaan kehittää, jotta tietojohdamista voisi hyödyntää hyvinvointijohtamisen tukena nykyistä paremmin?” alkuperäiset ja redusoidut ilmaisut.

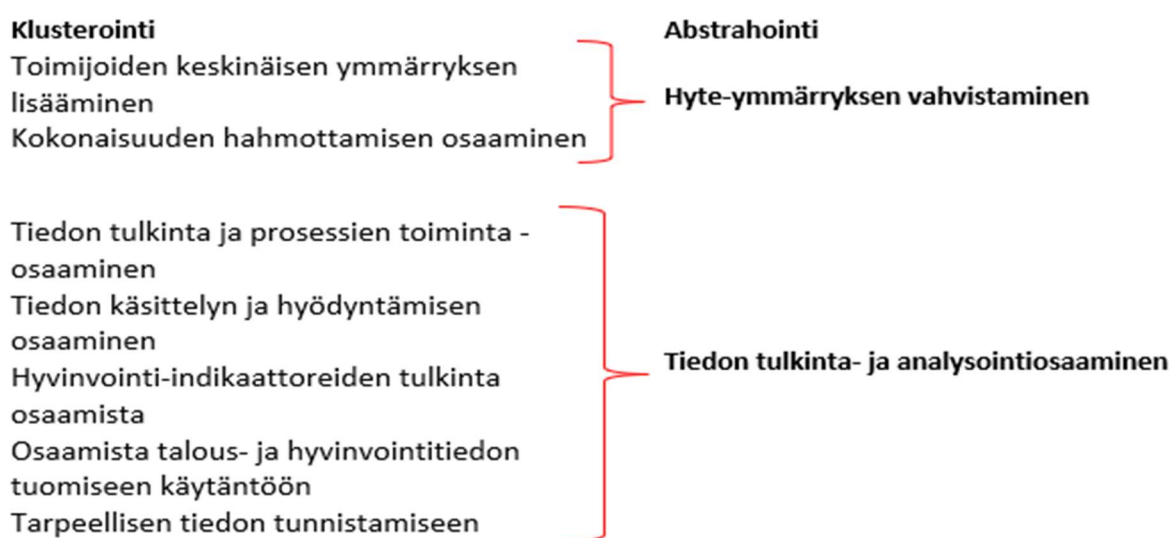
Taulukko 4. Ongelman ”Miten osaamista voidaan kehittää” alkuperäiset ja redusoidut ilmaisut

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut
<i>”... yhteisen kehittämisen esteenä saattaa olla se, että tuota vaikka sillä sote-ammattilaisella ei ole riittävästi hyte -ymmärrystä tai hyte -ammattilaisella ei ole riittävästi sote -ymmärrystä, niin sillohan se ei vaikuta se tietoon käytäntöihin eikä työskentelytapoihin.”</i>	Toimijoiden keskinäisen ymmärryksen lisääminen
<i>”... tiedon tulkinta osaamista ja monipuolistesti, ja sitten niinku, että ois yhteistä tahtoa on ne prosessit selvillä.”</i>	Tiedon tulkinta ja prosessien toiminta -osaaminen
<i>”... kuinka se data, mitä me saadaan, muutetaan tiedoksi ja kuinka se muutetaan toiminnoiksi. Elikkä et siinä ois niinku yks semmonen, on mitä itse haluaisin yhä edelleen oppia paremmin tekemään.”</i>	Tiedon käsittelyn ja hyödyntämisen osaaminen
<i>”...sitä tietoa on, kun sitä on tarjolla niin hirvittävästi, että osatappa valita sitte se oikea mikä meidän tarpeeseen on sopiva.”</i>	Tarpeellisen tiedon tunnistamiseen
<i>”... koin jo hankalaksi, se indikaattoreiden niinku tulkinnan varaisuus ja monesti puuttuu tietyllä tavalla osaamistakin, siitä indikaattoreiden tulkinna, kun hyvinvointi on niin laaja alue.”</i>	Hyvinvointi-indikaattoreiden tulkinta osaamista
<i>”Taloudellisen hyvinvoinnin kehittämistä ja sitä, sen pohjalta jäin miettimään sitä osaamista[...].hyvinvointijohtamista ja tiedolla johtamista, elikkä tiedolla johtaminen, kuinka muuntaa se tieto konkreettiseksi asioiksi, joita tehdään. Aikataulutaa se ja laskee se, et paljonko se euroissa tarkoittaa [...]kuinka mä saisin ne yhdistettyä, että tossa on niitä euroja ja tossa on sitä tietoa, niin kuinka ne niinku yhdistettään niin et niistä saadaan niinku jotain tavoitteellista toimintaa tai ylipäätänsä toimintaa”</i>	Osaamista talous- ja hyvinvointitiedon tuomiseen käytäntöön
<i>”... se kokonaisuuden hallinta on kyllä erittäin haastavaa, sen arkiaherruksen keskellä.”</i>	Kokonaisuuden hahmottamisen osaaminen

Kuvassa 25 on esitetty tietojohdamisen osaamisen kehittämisen klusteroidut ja abstrahoidut ilmaisut. Abstrahoinnin tuloksiksi saatiin osaamisen kehittämiseen ratkaisuksi hyte-ymmärryksen vahvistaminen sekä tiedon tulkinta- ja analysointiosaaminen. Näitä osa-alueita kehittämällä ja osaamista vahvistamalla saadaan tietojohdamisen osaamiselle. Myös Leinonen ym. (2021, 37) ovat havainneet tiedon hankinnan ja käsittelyn taidot puutteellisiksi kuntaorganisaatioissa. Padlet-alustalle aihetta käsitelleen ryhmän tärkeimmäksi kokema kehittämisen kohde oli:

*”Ison tietokokonaisuuden parempaan saatavuuteen: Missä ja mitä tietoa? Että jotenki se olisi helpommin kokonaisuutena hahmotettavissa ja löydettävissä se tieto ja siihen niinku kokonaisuuteen liittyvä osaaminen.”*

Ryhmän esille tuoma tärkein hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen osaamisen kehittämisen kohde on linjassa abstrahoinnissa saatuun tulokseen ”hyte-ymmärryksen vahvistamien”. Tarvitaan osaamista ja ymmärrystä hyte-kokonaisuuden hahmottamiseen, jotta pystytään helpommin hyödyntämään tietojohdamista hyvinvointijohtamisen tukena. Yksilötason osaaminen on yksi organisaation tärkeistä tietoresursseista (Laihonen ym. 2013, 10).



Kuva 25. "Tietojohdamisen osaamista tulee tukea" klusteroidut ja abstrahoidut ilmaisut

Taulukossa 5 on nähtävillä ongelman alkuperäisilmaisut ja redusoidut ilmaistu ongelmaan ”Miten eri toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää tai parantaa, jotta tietojohdaminen tukisi paremmin hyvinvointijohtamista”.

Taulukko 5. "Yhteistyön kehittäminen tai parantaminen" ongelman alkuperäiset ja redusoidut ilmaisut

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut
<i>"[...] kyllä jokainen toimija osataan omalla alueella se homma, mutta edelleen on kehittämistä siinä moniammatillisuudessa."</i>	Moniammatillisuuden kehittäminen
<i>"[...] hyvinvointijohtamista ei ole selkeästi vastuutettu, että tuota nuihan siinä silloin käy, että yks puuhastelee toista ja toinen toista. Ja tuota kumpikaan ei tee sitä pohjautuen mihinkää tietoon ja tuota silloin siitä ei tuu tuota niinku vaikuttavaa."</i>	Selkeä vastuunjako
<i>"[...] kaikkeen johtamiseen liittyy hyvinvointijohtaminen ja ne yhtenäiset visiot ja tavoitteet on jokaisella tiedossa "</i>	Yhtenäinen visio ja tavoitteet
<i>" [...] yhdyspintatyöskentely peruskunnan kanssa, mikä tulee voimallisesti tässä hyvinvointiasiassa, että eihän me niinku tätä asiaa ratkaista tuolla</i>	Yhdyspintatyöskentelyn ja yhteisten toimintamallien varmistaminen

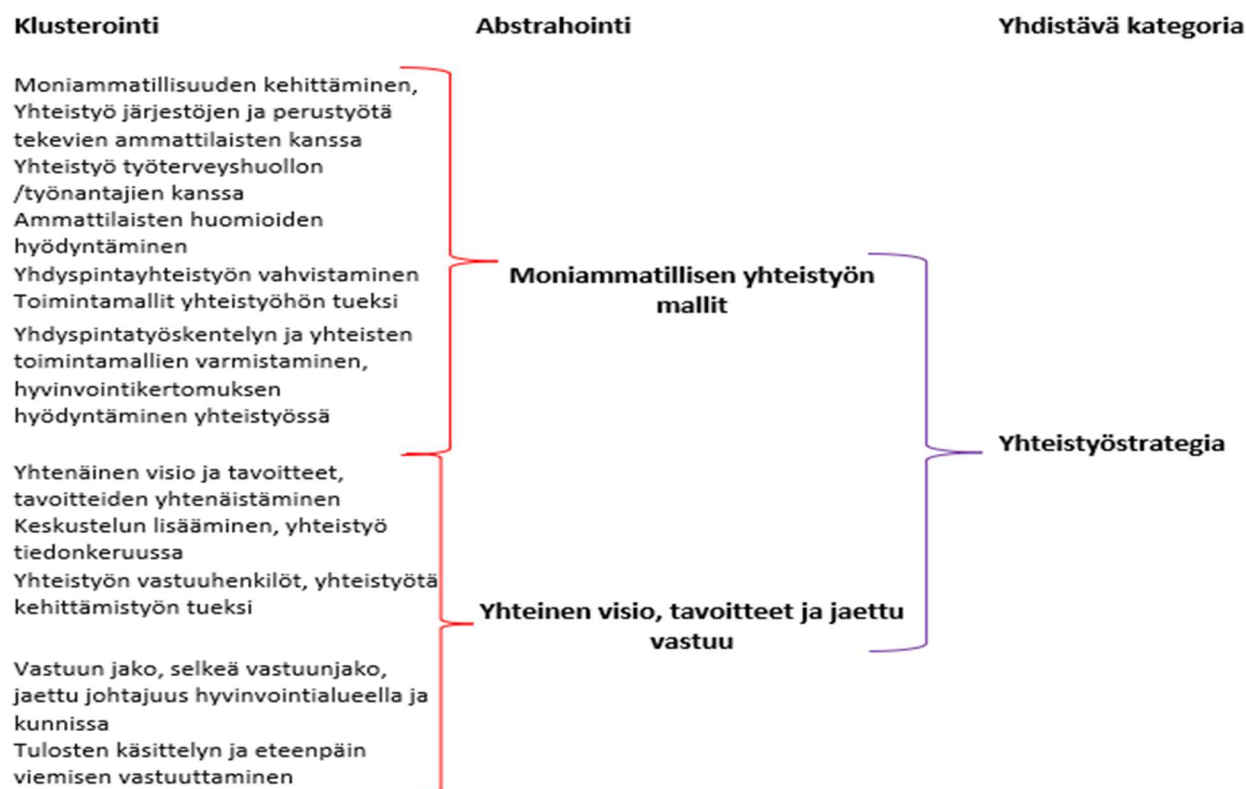
<i>sotepalveluissa yksin vaan just se mitkä ne toimintamallit sitten on niinku lisäksi tuon peruskunnan kanssa.”</i>	
<i>”[...] pienen kunnan näkökulmasta ja varamaan myös tulevaisuudesta, eihän nää resurssit tuu siellä varmasti kasvamaan hyten osalta myös tuolla hyvinvointialueella. Ja myös se kunnille jäävä hyte-työ niin siinäki sitten se rajapinnan osalta se jaettu johtajuus ja jaettu osaaminen on se millä se paras lopputulos saavutetaan.”</i>	Jaettu johtajuus hyvinvointialueella ja kunnissa
<i>”[...] se ois niin hyvä, kun ois määritetty mitkä tahot niinku niitä sitten niinku poh-tii niitä tuloksia, käsittelee ja miten se viedään eteenpäin ja miten sitä seurataan, että se ois säännöllistä ja systemaattista. Ois pitkäjänteistä työtä.”</i>	Tulosten käsittelyn ja eteenpäin viemisen vastuuttaminen
<i>”Minun mielestä ihan hyvä, minun elämäni ja arkeni kysely oli hyvä, mitä niinku yhteistyössä tehtiin. Me on ainaki hyödynnetty niitä tuloksia. Tämmösiä jos aat-telee hyvinvointialuetta ja kuntaa ja niinku yhdessä sitten mieltä niitä yhteisiä-kin.”</i>	Yhteistyö tiedonkeruussa
<i>”[...] miten se saadaan niitten asiantuntijoiden tai jotka kohtaa ne oppilaat tai koululta se tieto sitten niinku sinne, vaikka sinne ylemmäs johtotasolle.”</i>	Tiedon liikkuvuuden varmistaminen asiantuntijoilta päättä-jille
<i>” [...] tiedonkulkua niinku just tosiaan näiltä, jotka tekee sitä asiakasrajapinta-työtä, että sieltä sitte nousis myös strategiatason kehittämiseen sitä oikeaa asiaa[...]”</i>	Tiedon kulun vahvistaminen
<i>”[...] ehkä ei kaikki halua sitä kehitettävää asiaa nostaa ja tuoda esille, että halu-taan ehkä, että jos siellä on jotakin, että ollaanpa hiljaa, että tätä ei tuoda edes esille. Pitäis olla niin aukoton se juttu, että sitä että se tulis sieltä ihan oikeesti sieltä esille.”</i>	Aukoton tiedon kulku
<i>”[...] pitää olla niinku selvät prosessit, että mitä tehdään ja miten sitä hyvinvointi-tietoa käsitellään. Kuka kerää, mitä kerää, miten käsitellään, miten viedään eteenpäin. Se ei jää pimitettyä mihinkää, että se menee läpinäkyvästi sinne ta-solle, missä tehdään päätöksiä ja niin edelleen.”</i>	Selkeät prosessit, selkeä työn-jako, läpinäkyvä tiedon kulku.
<i>”Kerätään järjestöistä tietoa ja sitten se myös, että kerätään ammattilaisilta, jotka kohtaa näitä niin tietoa.”</i>	Yhteistyö järjestöjen ja perus-työtä tekevien ammattilaisten kanssa
<i>”[...] siihen systematiikkaa, että sitä työhyvinvointitietoa käytettäis niinku hyvin-vointitietona asukkaista.”</i>	Yhteistyö työterveyshuollon /työnantajien kanssa.
<i>”[...] kuinka tarkkaan se pitäis virratakaan mut sielä ainakin ne ammattilaisten huolet ja ne pitäis niinku tulla niinku ne ois painopisteinä ja tämmösinä kehittä-miskohteina.”</i>	Ammattilaisten huomioiden hyödyntäminen
<i>”[...]tarvetta yhdyspintayhteistyön läpikäymiselle, että jos vaikka lasten kanssa on ongelmia niin sitte, pitää pystyä paikallistamaan, että missä niihi ongelmiin päästään käsiä.”</i>	Yhdyspintayhteistyön vahvis-taminen
<i>”[...] miten siellä yhdyspinnalla sitten ne toimijat. Mitä tietoa heillä on käytössä ja miten se tiedonvaihto heidän kesken on organisoitu, että se oikeesti sitten se pal-velee.”</i>	Tiedon kulun organisointi yh-dyspintojen ja toimijoiden vä-lillä
<i>”[...] indikaattori ja kokemustietoa tulisi jakaa ja jalostaa yhdessä, jotta sitä voi-daan hyödyntää organisaation eri tasoilla.”</i>	Yhteistyö tiedon jakamisessa ja jalostamisessa
<i>”[...] jollai tavalla ois tämmösiä niinku toimintamalleja, että milloin sitte tehtäis yhteistyötä eri toimijoiden välillä vaikka juurikin sen saadun tiedon pohjalta.”</i>	Toimintamallit yhteistyöhön tueksi
<i>” [...] koen, että se yhteistyön ja keskustelun lisääminen kunnan ja terveysterveyspalveluiden sisällä.”</i>	Keskustelun lisääminen
<i>” [...] tarvitaan vaikka sieltä sote-toimijoiitten puolesta, että sieltä nimettäis joku yhdyshenkilö, taikka joku henkilö, jonka vastuulla vois olla enempikin tämä yh-teistyö kuntaan päin.”</i>	Yhteistyön vastuuhenkilöt
<i>”[...] indikaattoreita on niin valtava määrä, että ei niinku yks ihminen pysty niitä kaikkia seuraamaan ja hanksaamaan. Jotenki tätä pitäis saada niinku jaettua tätä vastuuta esimerkiksi hyvinvointiryhmän jäsenille tai jotenkin toimialoitain tai muuten.”</i>	Vastuun jako
<i>” [...] kouluterveydenhoijon kanssa ois hirveen tärkeitä tehdä yhteistyötä ja var-masti monenlaista hyvää siitä seurais, mut jos tavallaan tavoitteet on erit, niin ne ei kohtaa koskaa.”</i>	Tavoitteiden yhtenäistäminen
<i>”[...] hyvinvointialueen hyvinvointikertomukseen ja suunnitelmaan sehän on jo se hyvinvointikertomuksen tieto monella tavaan pureskeltua, niin se on yksi konk-reettinen työvälinen tällaiseen tiedolla johtamisen yhteistyöhön.”</i>	Hyvinvointikertomuksen hyö-dyntäminen yhteistyössä

<p><i>"[...] miten tämä kertomus toteutettaisiin, niin tähän vois olla hyvä saada niinku joku sparraus porukka kunnista, jossa olisi muutama asiasta innostunut. Että mietittäis yhdessä sit, miten tämä prosessi edistyy niinku kunnan näkökulmasta, että siitä tulee aidosti sellanen siitä kertomuksesta, että se palvelee aidosti sitä kunnan toimintaa."</i></p>	<p>Yhteistyötä kehittämistyön tueksi</p>
---	--

Kuvassa 26 on esitetty yhteistyön kehittämiseen ja parantamiseen liittyvien redusoitujen vastaukset klusteroituina sekä abstrahoituina. Abstrahoinnissa saatiin ongelmaan ilmaiset "moniammatillisen yhteistyön mallit" sekä "yhteinen visio, tavoitteet ja jaettu vastuu". Näille ilmaisuille yhteiseksi yhdistäväksi kategoriaksi muodostui käsite yhteistyöstrategia. Ryhmän tekemä tärkein nosto ja käyttökelpoinen toteutusidea ratkaistavaan ongelmaan tässä kohdassa oli:

*"Vastuunjako tiedon keräämisessä ja tulkinassa."*

Laatimalla strategian moniammatilliselle yhteistyölle, johon on määritelty yhteinen visio, tavoitteet ja jaettu vastuuta eri toimijoille, voidaan hyvinvointijohtamista tukevaa tietojohtamista tukevaa yhteistyötä parhaiten kehittää. Leinonen ym. (2021,37) mukaan hyvinvointitiedon hyödyntämiseksi strategiatyön tukena, tulisi olla laaja-alaista yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Myös Kamensky (2014, 299) korostaa yhteisesti sovittujen sääntöjen eli strategian tärkeyttä yhteistoiminnan onnistumiseksi.



Kuva 26. Ongelman "Yhteistyön kehittäminen" klusteroidut ja abstrahoidut ilmaiset

Taulukossa 6 on nähtävillä ongelman ”Toteutuneen hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn vaikuttavuudesta ei ole riittävästi tietoa. Millaista vaikuttavuustietoa tarvitaan, miten tietoa vaikuttavuudesta saadaan lisää” alkuperäisilmaisut ja redusoidut ilmaisut.

Taulukko 6. Ongelman ”Toteutuneen hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn vaikuttavuudesta ei ole riittävästi tietoa” alkuperäisilmaisut ja redusoidut ilmaisut

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<i>”[...] Mä haluaisin tietää sellasta vaikuttavuutta, että jos on tämmönen niinku hyvä hyte-käytäntö, niin miten se vaikuttaa niihi sote-palveluiden käyttöön. Että sieltähän sitä tulee sitä kustannusvaikuttavuustietoakin että. Että tämmöstä niinku vertailutietoa, että miten ne erilaiset hyte-toiminnot tai hyte-mallit tai tuo hyte-työ vaikuttaa sotepalveluiden käyttöön tai päinvastoin.”</i>	Tietoa hyte-toiminnan vaikutuksista sote-palveluiden käyttöön
<i>”[...]Jenempi sitä, että kun jotain tehdään, että millä indikaattorilla tai tiedolla sitä vaikuttavuutta voidaan seurata.”</i>	Tietoa vaikuttavuutta mittavista indikaattoreista
<i>”[...] miten voijaan niinku sanoa, että jonkun indikaattorin tai luvun muutos et se johtuu jostain tietystä toimenpiteestä? Että paljonko siinä täytyy olla dataa ja näyttöä, että me voidaan oikeesti sanoa, että nyt me ollaan näillä meidän toimenpiteillä saatu tällasii ja tällasii vaikutuksia aikaan.”</i>	Näyttöön perustuvaa vaikuttavuutta
<i>”[...] siinä varmaan pitäis kehittää ja niinku valita ne mittarit ja asiat ja yrittää siten jotenkin useamman mittarin kautta miettiä, että mitkä toimenpiteet on mi-hinki vaikuttanut, että se on kyllä tosi haasteellinen asia.”</i>	Vaikuttavuuden arvioinnin mittarit
<i>”[...] kokemustietoa pitäis kerätä ja nimenomaan sieltä kentältä, sieltä arjen työstä niiltä ihmisiltä, jotka kohtaavat niitä ihmisiä. Niin niin, että ne tois sitä ääntä ja tietoa päättäjien tasolle. Ja nythän se jää sinne johonki, jos sitä yleensä edes käsitelläänkään tai systemaattisesti kerätään.”</i>	Kokemustietoa vaikuttavista toimista arjen työtä tekeville päättäjille tiedoksi
<i>”[...] rakenteellisen sosiaalityön, että siellähän kuitenkin jos tuota et otetaan vaikka joku vammaisten palvelut, että siellähän pystytään hyvin laajasti vaikuttamaan tämän kohderyhmän hyvinvointiin niillä palveluilla. Että niin miten te näätte niinku tämän rakenteellisen sosiaalityön merkityksen tämän vaikuttavuustiedon saamisessa ja niinku hyödyntämisessä.”</i>	Rakenteellisen sosiaalityön hyödyntäminen
<i>”[...] kuntien ja hyvinvointialueen kanssa yhdessäkin miettiä niitä yhteisiä tavoitteita ja miten pystyttäis kuntien toimilla ja sitten sen hyvinvointialueen toimilla tukemaan sitte, että siinähän pitäis löytyä vähän niinku niitä yhteisiä niitä vaikuttavuusindikaattoreita.”</i>	Yhteiset vaikuttavuusindikaattorit
<i>”[...] Juuri siihenkin tuo vaikuttavuus mietin sitä, että noissa asiakastytyväisyyskyselyissä [...] ei siellä ollut kysymyksenäkään ollut tavallaan sellaista kysymystä, että oletko kokenut oman hyvinvointisi kohenevan sitä myötä, kun olet palveluja käyttänyt.”</i>	Asiakkaan kokemus palveluiden vaikuttavuudesta
<i>”[...] se ammattilaisten kokemus siellä sote-palveluissa vaikuttavan hyte-työn niinku tekemisestä.”</i>	Kokemustieto ammattilaisilta palveluiden vaikuttavuudesta
<i>” Muuntaa tieto mitä saadaan toiminnoiksi ja niihin tarvittaviksi euroiksi, saaduiksi säästöiksi.”</i>	Kustannusvaikuttavuus
<i>”[...] siellä kohderyhmien sisällä, kun se henkilön ääni kuuluu ja he saa olla mukana kehittämässä sitä toimintamallia, [...] ja sitä voisi sitten yhteistyössä eri toimijoiden kanssa jalostaa niin, että se palvelisi mahdollisimman laaja-alaisesti. Ja uskoo että sitä kautta taas niitä säästöjäkin saadaan kun nähdään että mitenkä tuota se on eläny tää toiminta malli ja mitä tuloksia siitä saahaan olkoon se sitten öö tuota hyvinvoinnin lisäämisenä tai ihan fyysisesti ihmisen tuota terveyteen vaikuttavina tekijöinä.”</i>	Kokemustiedon avulla mallien kehittäminen vaikuttavuuden luonnissa
<i>”[...] seurataan sitten niitä tehtyjen päätösten vaikutuksia. Että jos se ruokaraati ei kuitenkaan viien vuojenkaa päästä ole aiheuttanut muutosta tässä indikaattorissa niin niihin myös reagoitaisiin. Mutta sieltä kauttakihan se tulisi jotenkin konkreettisemmaksi se indikaattorin sisältö kun niitä seurattais säännöllisesti.”</i>	Vaikuttavuuden arviointi ja seuranta
<i>”[...] vaikuttavuudessa niinku keskiössä se, miten vaikuttanut ihmisen siihen arkeen ja kokemukseen siitä.”</i>	Ihmisten kokemus palvelun vaikuttavuudesta
<i>”[...] että ei ees yritetä semmosta laajaa tietoa saahaa, vaan jollai tavalla pureuduttais yksittäisiin.”</i>	Yksittäisten vaikutusten seuranta

"Opittais niistä niin, että otetaan jatkossa seuraavat konkreettiset keissit ja vuosi vuodelta niinku rakennettais sitä vaikuttavuustietoa sitten."	Ajan kanssa rakennettu vaikuttavuustieto
---	--

Kuvassa 27 on havainnollistettu klusteroidut ja abstrahoidut ilmaisut ongelmalle toteutuneen hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn vaikuttavuudesta ei ole riittävästi tietoa. Millaista vaikuttavuustietoa tarvitaan ja miten tietoa vaikuttavuudesta saadaan lisää? Abstrahoinnin tuloksena saatiin "kokemustietoa toimenpiteiden vaikuttavuudesta" ja "konkreettinen vaikuttavuuden arviointi". Kokemustietoa toimenpiteiden vaikuttavuudesta vastaa ongelmaan millaista vaikuttavuustietoa tarvitaan. Konkreettinen vaikuttavuuden arvio on ratkaisuna ongelmaan, miten tietoa vaikuttavuudesta saadaan lisää. Myös Niiranen (2011,320) mukaan vaikuttavuuden arvioinnissa sosiaali- ja terveydenhuollossa puuttuu ihmisiin kohdistuva vaikutusten arviointi.

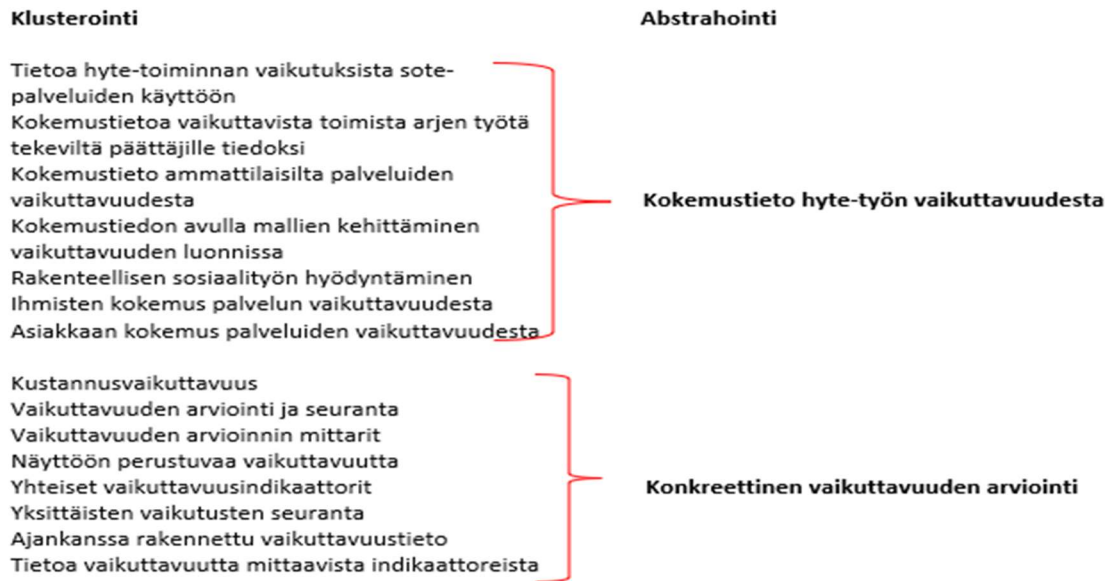
Padlet-alustalle tärkeimmiksi nostoiksi ja käyttökelpoisimmiksi ideoiksi vaikuttavuustiedon saamiseksi ja tarpeeksi kirjattiin:

*"Ettei oteta liian isoa kakkua, vaan lähdetään liikkeelle pienestä ja laajennetaan ajan mittaan".*

Monialaiseen hyvinvointiin keskittymällä päättäjät tunnistavat vaivattomammin vaikuttavat suoritukset ja kehittämisen kohteet, joiden avulla voidaan valita keinoja vaikuttaviin toimiin. (The Economy of Well-being - OECD Background Paper 2019, 14.) Pitkänen ym. (2020,40) tuo esille vaikuttavuuden arvioinnin haasteen sosiaali- ja terveydenhuollossa, ei ole laadittu kansallisia määritelmiä vaikuttavuuden arvioinnin tekemiselle. Tämä tulee esille myös ryhmien tärkeimmäksi nostamissa ajatuksissa vaikuttavuus tietoon liittyen:

*"Tulee olla selkeästi määritelty, mitä tietoa tarvitaan, miten sitä hankitaan ja käytetään, miten sitä tulkitaan, tietopohjan tulee olla riittävän monipuolinen ja sen käsittelyyn tulee olla osaamista".*





Kuva 27. "Millaista tietoa vaikuttavuudesta tarvitaan ja miten tietoa vaikuttavuudesta saadaan lisää" klusteroidut ja abstrahoidut ilmaisut

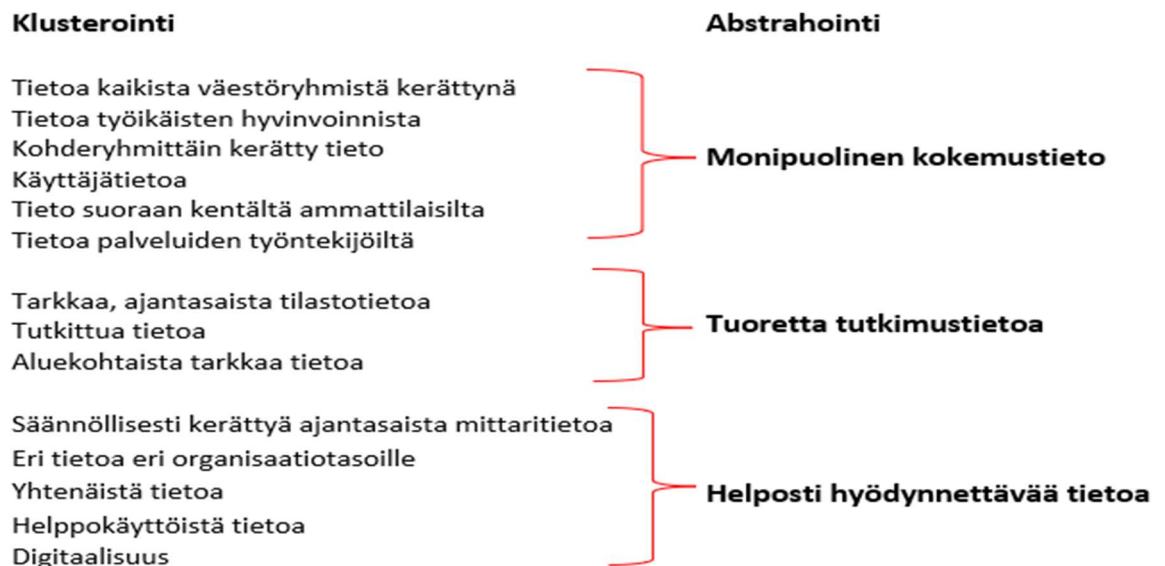
Taulukossa 7 nähdään ongelman "Määritelkää tietotarpeet. Mitä hyvinvointijohtamista tukevalla tietojohdamisella halutaan saavuttaa (tavoitteet)?" alkuperäisilmaisut ja redusoidut ilmaisut.

Taulukko 7. Ongelma "Määritelkää tietotarpeet" alkuperäisilmaisut sekä redusoidut ilmaisut

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut
"[...] heikommissa asemassa olevin ja semmosten, jotka ei niinku, että huolehittais, että hekin pystyy vastaamaan. Saatais tieto semmosilta, jotka niinku niiltä, jotka ei normaali tavalla pysty vastaamaan."	Tietoa kaikista väestöryhmistä kerättyä
"[...] käytännön kentällä arjen työssä. ketkä kohtaavat joka päivä niitä asiakkaita. Niin sillohan ne asiakkaiden ääni tulis kuuluviin, ketkä niitten kanssa työskentelevät. Silloinhan se olisi hyvinvointikertomukseen kaikista uusinta tietoa."	Tieto suoraan kentältä ammattilaisilta
"[...] semmosta tutkimustietoa ja tietoa mitä voi hyödyntää, esimerkiksi Suomessa tehdyt kohorttitutkimukset."	Tutkittua tietoa
"[...] hyvinvointisuunnitelmaan ja hyvinvointikertomukseen mitä alueelta kokonaisuutena kootaan ja mitä sitten niin ku tota. Meillähän tulee olemaan hyvinkin erilaisia alueita [...], että mehän tarvitaan semmosta hyvin tarkempaakin tietoa, että se väestön hyvinvointitieto on meillä sitten niinku käytössä."	Aluekohtaista tarkkaa tietoa
"[...] eihän me jossai strategiatason tiedossa tarvita hirveen tarkkaan sitte sitä operatiivisen tason tietoa. Toisaalta ne pitääki kulkea käsikädessä, mutta että se yleiset hyvinvoinnin linjaukset otetaan huomioon siellä alemmalla tasolla sitten ihan käytännön toimenpiteinä, että niinku tämänkin joku kuvaaminen vois olla."	Eri tietoa eri organisaatioitasoille
"Ajantasaisuudestaan on ollut keskustelua, että meidän pitäisi saada ajantasaisempaa tietoa kuntalaisten hyvinvoinnista. Elikkä niitä tavallaan niinku mittareita pitäisi kehittää sitten sen mukaan, ehkä myöskin tuota no kyselylomakkeet ja haastattelut tietystihän voi olla semmosia, joitten kautta saataisiin nopeamminkin tietoa ja semmoista vaikiintunutta käytäntöä meillä ei ole olemassa käytössä, siihen pitäisi saada jotain."	Säännöllisesti kerättyä ajantasaista mittaritietoa
"Semmosia asukasraateja, sitä kauttahan saisi kanssa aika hyvin tietoa. [...], et se ois varmaan semmonen hyvä tapa kerätä semmosta tavallaan käyttäjätietoa."	Käyttäjätietoa
"[...] tällasia niinku digitaalisuuden hyödyntämistä tässä."	Digitaalisuus
"[...] kunnista ja joka paikasta tuleva tilastotieto sillä tavalla eksaktisti ja niinku mahdollisimman reaaliaikaisesti käyttöön."	Tarkkaa, ajantasaista tilastotietoa

<i>"[...] tietyntyyppinen asiakaspalautekanava luotaisiin, jossa palautetta ei annakaan asiakkaat vaan työntekijät."</i>	Tietoa palveluiden työntekijöiltä
<i>" [...] työkäisten niinku hyvinvoinnin selvittäminen voi olla vähän haasteellisempaa."</i>	Tietoa työkäisten hyvinvoinnista
<i>"[...] erilaisia kohderyhmiä, että kuinka heidän ääni tulee kuuluviin."</i>	Kohderyhmittäin kerätty tieto
<i>"[...] Vai onko siellä paljon hajanaista tietoa ja jokainen täplää vähän omaan suuntaansa, jolloin siellä ei ole sitä selkeitä yhteistä tavoitetilaa mihin suuntaan asioita työstää ja minkä eteen tehdään."</i>	Yhtenäistä tietoa
<i>"[...] tietokannoista niitte indikaattoreiden käyttökelpoisuus on tosihyvä kysymys."</i>	Helppokäyttöistä tietoa

Kuvassa 28 voidaan nähdä klusteroidut ja abstrahoidut ilmaiset tietotarpeiden määrittelyyn liittyvään ongelmaan. Abstrahoitujen ilmaisujen perusteella hyvinvointijohtamista tukevaan tietojohdamiseen tarvitaan monipuolista kokemustietoa, tuoretta tutkimustietoa sekä helposti hyödynnettävää tietoa. Tämän ongelman kohdalle Padlet -alustalle ei ollu nostettu yhtä tärkeintä tai käyttökelpoisinta ideaa ongelman ratkaisemiseksi. Laihonen ym. (2013,25) mukaan asiantuntijoilla voi olla ongelmia tunnistaa omaan työhönsä liittyviä tietotarpeita johtuen jatkuvasti muuttuvasta toimintaympäristöstä ja organisaation muutoksista. Tietotarpeita on haastavaa ennakoita. Ehkä johtuen Laihonen ym. (2013,25) mainitsemasta tietotarpeiden määrittelyn haasteista johtuen tässä avorihessä ei tehty yhtä käyttökelpoisinta tai tärkeintä nostoa tietotarpeiden määrittelemiseksi.



Kuva 28. "Hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen tietotarpeet" klusteroidut ja abstrahoidut ilmaisut

## 7.5 Tietojohtamisen kehittämissuunnitelma

Strategiaperustainen kehittäminen perustuu tulvaisuudessa tarvittavaan osaamiseen, jonka on toteuduttava työn tekemisen arjessa. Perustana kehittämiselle on nykytilanne ja tietoisuus kehittämisen tarpeista, mitä aiotaan kehittää ja kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä. (Sumkin 2012, 1.4.) Kehittämissuunnitelman on hyvä olla linjassa tavoitteiden kanssa ja tavoitteiden on hyvä tukea organisaation strategiaa. Suunnitelmien on hyvä olla konkreettisia, jotta toteutus on helppoa suunnitella ja toteuttaa. (Viitala 2004, 200.)

Kehittämissuunnitelmaan voidaan määritellä mitä asioita halutaan kehittää ja mihin pyritään. Lisäksi suunnitelmasta on hyvä ilmetä, mitä tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi, millä aikataululla kehittäminen tapahtuu sekä miten saatuja tuloksia arvioidaan. (Viitala 2004, 200.) Liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittämistä ei tulisi pilkkoa erillisiksi osiksi, koska ne ovat sidoksissa keskenään. Tehokkainta kehittämistä on, kun kehitetään kaikkea kolmea yhtäaikaaisesti ja vuorovaikutteisesti. (Kamensky 2015.)

Tietojohtamisen tukiessa strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista, tulee määritellä mitä tietoa kerätään ja mistä syystä (Laihonen ym. 2013, 11). Organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ovat pohjana tietojohtamiselle, joka perustuu strategiaan ja näiden tavoitteiden avulla saadaan selville johdon tietotarpeet (Klemola ym. 2014,13). Tietotarpeen määrittelyn avulla selvitetään mitä tietoa tarvitaan tueksi päätöksentekoon sekä milloin ja millaisessa muodossa tietoa tarvitaan, jolloin saadaan selville mitä tietoa tarvitaan ja voidaanko hankintaa kohdentaa paremmin, jotta vältytään turhan tiedon keräämiseltä. (Laihonen ym. 2013, 47).

Sote-organisaatioilla on edellytyksiä kehittää toimintaansa tietojohtamisen kannalta paremmaksi, mutta tämä vaatii keskustelua tietoon ja johtamiseen liittyvistä ongelmista (Vakkala ym. 2020,136). Tietojohtamisen avulla sosiaali- ja terveystieteiden toimintaa voidaan kehittää ja tehostaa. Vaikuttavuuden arvioinnista saatujen tietojen avulla voidaan kohdentaa resursseja paremmin, jotta saavutetaan suurin hyöty. Vaikuttavuuden arvioinnin tiedoilla voidaan myös arvioida ihmisten hyvinvoinnin kehittymisen tasoa yhdessä tehtyjen päätösten toteutumisen kanssa. (Klemola ym. 2014, 15.)

Saatuihin tutkimustuloksiin ja aiempaan tietoon pohjautuen laadittiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialuevalmistelun tueksi ehdotus hyvinvointijohtamista tukevan tietojohtamisen kehittämissuunnitelmasta. Kehittämissuunnitelmaan ehdotetaan kehitettäväksi asioiksi tutkimustulosten perusteella eniten kehitettäviä tietojohtamisen osa-alueita. Aivoriihen vastauksista saatiin tukea

kehittämissuunnitelman laatimiseen, mihin asioita kehittämisessä tulee huomioida. Aivoriihen tuloksia voidaan kehittää kehittämissuunnitelman avulla.

Kehittämissuunnitelma on laadittu kolmea eri mallia mukaillen ja jokaisesta kolmesta mallista on valittu tämän opinnäytetyön pohjalta nousseiden tietojohdamisen kehittämistarpeiden kannalta tärkeimpiä kohtia. Kehittämissuunnitelman pohjana toimii jatkuvan kehittämisen malli, PDCA-malli. Tarkoituksena on, että laadittu tietojohdamisen kehittämissuunnitelma noudattaa jatkuvan kehittämisen mallia toistamalla syklimäisesti vaiheitaan. Näin voidaan tarkastella kehitystä ja tarvittaessa muuttaa suunnitelmaa, mikäli havaitaan että valitulla menetelmällä ei saada toivottuja tuloksia aikaan.

Kuvassa 29 PDCA-malli havainnollistettuna. PDCA-menetelmä saa nimensä neljästä eri vaiheesta plan, do, check ja act. PDCA-mallissa kehitystä tehdään jatkuvasti syklisesti. Menetelmä pohjautuu jatkuvaan oppimiseen, jonka avulla korjataan ja tarkennetaan ongelmaa. Vaiheiden nimien mukaisesti PDCA-menetelmä lähtee liikkeelle suunnitelmasta (plan), etenee toteutusvaiheeseen (do) ja toteutuksen jälkeen toimintaa tarkastellaan (check). Tarvittavat muutokset tehdään ja korjataan tarkasteluvaiheessa ja toiminta vaiheessa suunnitelma tai innovaatio otetaan käytäntöön. Ympyrää kierrätetään riittävän usein, jotta tavoitteet saavutetaan. (Menetelmälaari 2021.)

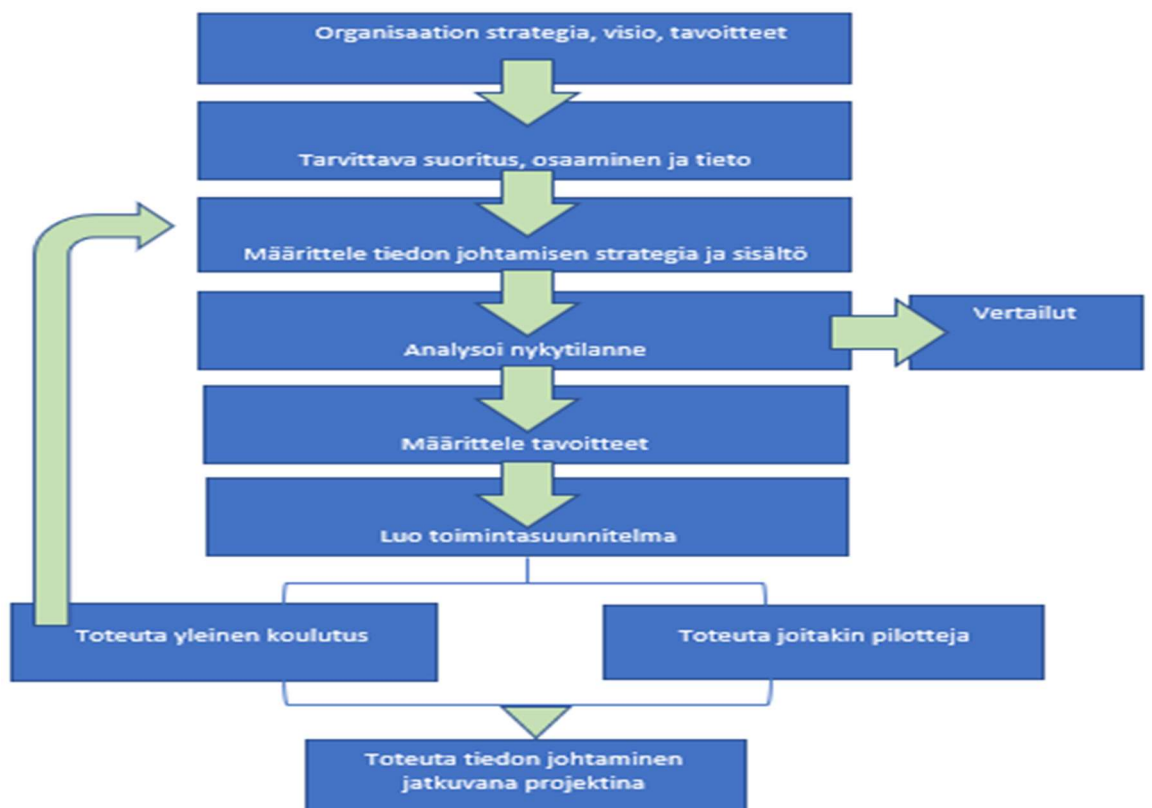


Kuva 29. PDCA-sykli on menetelmä ongelmanratkaisuun sekä kehittämiseen (Menetelmälaari 2021)

Kuvassa 30 on esitelty Sydänmaanlakan (2001,189) tiedon johtamisen ensiaskeleet -malli. Mallissa tiedon johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategian, vision ja tavoitteiden asettamisesta. Tämän jälkeen voidaan edetä tarvittavien suorituksien, osaamisen ja tiedon

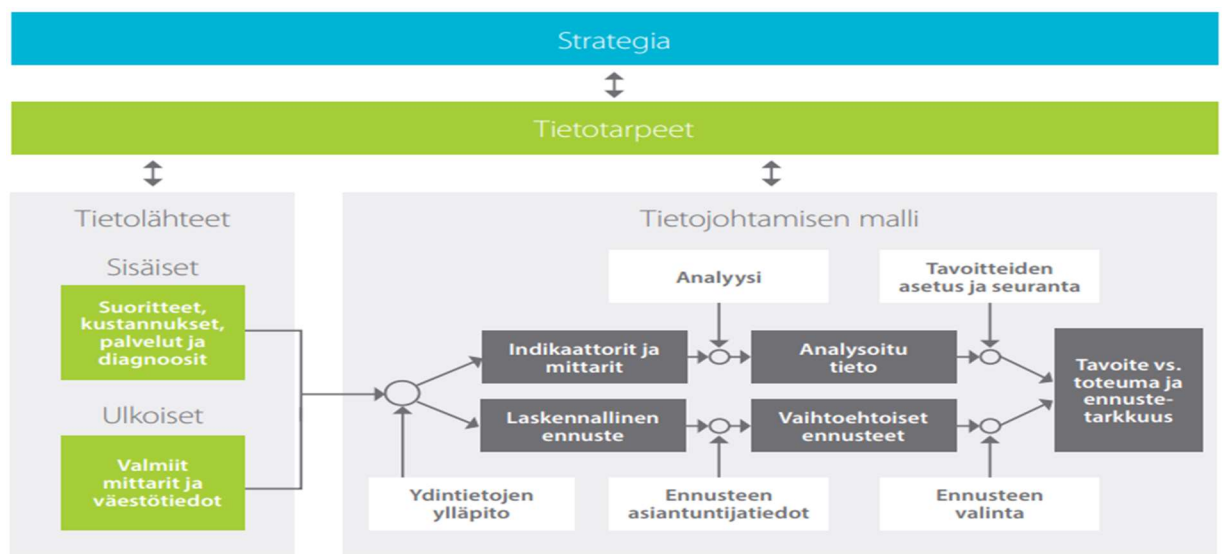
määrittämiseen. Tiedon johtamisen strategian ja sisällön määrittelyssä on hyvä etsiä vastauksia kysymyksiin mikä on tiedon merkitys organisaation liiketoiminnalle ja mikä on organisaatiolle kriittistä tietoa. On hyvä myös pohtia, miten tietoa johdetaan ja hallitaan sekä miten tiedon luominen, hankkiminen, varastointi, jakaminen ja soveltaminen määritellään organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2001,189.) Näiden asioiden määrittelyn jälkeen tehdään organisaation nykytilan analyysi ja asetetaan tavoitteet tiedon johtamiselle. Tavoitteiden asettamisen jälkeen luodaan toimintasuunnitelma, jonka jälkeen testataan suunnitelmaa sekä koulutetaan organisaation avainhenkilöitä ymmärtämään tiedon johtamisen merkityksellisyyttä. (Sydänmaanlakka 2001,191.)

Kuvan 24 projektin onnistumiseen vaikuttaa ihmiset, kulttuuri ja teknologia. Henkilöstö on saatava ymmärtämään oma roolinsa tiedon johtamisessa (Sydänmaanlakka 2001, 192), organisaatiokulttuurin on tiedon johtamisen kannalta oltava avoin ja luottamuksellinen, suora kommunikointia harjoittava sekä tiedon johtamisen tukena täytyy olla toimiva teknologia, joka suunnitellaan kokonaisvaltaisesti mahdollistamaan tiedon liikkuvuuden eri sovelluksien välillä. (Sydänmaanlakka 2001,192.)



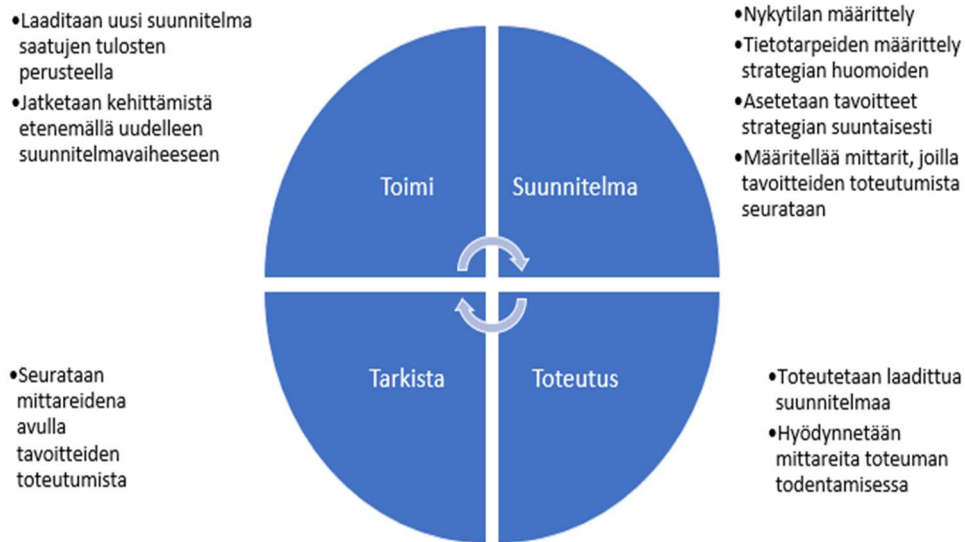
Kuva 30. Ensimmäiset askeleet tiedon johtamisen toteutuksessa (Sydänmaanlakka 2001,190)

Kuvassa 31 on Klemola ym. (2014, 24) kuvaama Tietojohdamisen prosessin malli. Tätä mallia on myös hyödynnetty tämän opinnäytetyön tietojohdamisen kehittämissuunnitelmassa. Kuvan 25 Tietojohdamisen prosessin mallissa on kuvattu tiedon tuottamisen prosessi, jota tarvitaan päätöksentekoon. Mallissa tietotarpeita tuodaan organisaation sisäisistä ja ulkoisista lähteistä unohtamatta hiljaista tietoa, jota organisaatiossa on. Tietojohdamisen prosessin mallissa hyödynnetään tiedon keräämisessä esimerkiksi potilastietojärjestelmiä ja talouslähteitä sekä valtakunnallisia tilastoja, kuten Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tietoja. (Klemola 2014,24.) Tehtyjen päätösten vaikutuksia voidaan seurata asettamalla tavoitteita, joiden toteutumista seurataan jatkuvasti (Klemola ym. 2014,25).



Kuva 31. Tietojohdamisen mallin prosessi (Klemola ym. 2014,24)

Yhdistämällä kuvien 29, 30 sekä 31 kehittämisen malleja on laadittu ehdotus hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämissuunnitelmaksi, jota Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistelussa voidaan hyödyntää. Kuvassa 32 on esitettyä hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämissuunnitelma, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämisessä. PCDA-malli toimii pohjana suunnitelmalle ja Sydänmaanlakan (2001,190) sekä Klemola ym. (2014,24) malleista on poimittu tähän malliin tärkeimmäksi nähtyjä kohtia. Laadittua kehittämissuunnitelmaa voidaan hyödyntää joko yksittäisissä organisaatioissa tai linjaamaan koko hyvinvointialueen hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämistä.



Kuva 32. Hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämssuunnitelma ehdotus (Mukailen Menetelmälaari 2021; Sydänmaanlakka 2001, 190 & Klemola ym. 2014, 24)

Hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämssuunnitelman pohjalta laadittiin vielä kuvan 33 mukainen tietojohdamisen kehittämisen runko, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja helpottaa kehittämssuunnitelman toteutusta. Kuvan 33 kehittämssuunnitelman runkoon on määriteltä vaiheittain mitä tehdään, kuka tekee ja kuinka seuranta toteutetaan. Runkoa voidaan soveltaa sekä yksittäisissä organisaatioissa tai koko hyvinvointialueen hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämisessä. Kuvan 33 mukaiseen runkoon on helppo määrittää mitä missäkin vaiheessa tehdään, kuka on vastuussa toiminnasta ja kuinka usein toteutumista seurataan. Kehittämistä on tarkoitus toteuttaa kuvan 32 mukaisessa syklissä aina palaten jälleen suunnitelmavaiheen nykytilan kartoitukseen, kun edellinen kehittämiskierto saadaan valmiiksi.

HYVINVOINTIJOHTAMISTA TUKEVAN TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN RUNKO			
	MITÄ TEHDÄÄN?	KUKA TEKEE?	KUINKA USEIN SEURATAAN?
<b>Suunnitelma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartoitetaan nykytilanne</li> <li>Määritetään tietotarpeet strategiaan perustuen</li> <li>Asetetaan tavoitteet strategia huomioiden</li> <li>Määritetään mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyönä kunnat ja hyvinvointialue TAI organisaatioittain</li> <li>Hyvinvointijohtamisesta vastaavat henkilöt tai yhteistyössä eri toimijoiden kanssa</li> </ul>	Sovitaan ajanjakso, jonka aikana kehittämistä toteutetaan esim. organisaation vuosikellon mukaisesti TAI erikseen määritellyin aikavälein
<b>Toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimitaan asetettujen tavoitteiden pohjalta</li> <li>Hyödynnetään mittareita toteuman todentamisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyössä kunnat ja hyvinvointialue TAI organisaatioittain</li> <li>Jaetun vastuun mukaisesti jokainen toimija omalta osaltaan</li> </ul>	
<b>Tarkistus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysoidaan käytössä olleiden mittareiden tulokset, onko saatu haluttua kehitystä aikaan?</li> <li>Tavoitteiden toteutumisen seuranta mittaritietoja hyödyntäen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyössä kunnat ja hyvinvointialue TAI organisaatioittain</li> <li>Hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen vastuuhenkilö?</li> <li>Esihenkilöt tai henkilöt, joille vastuu seurannasta on annettu</li> </ul>	
<b>Toiminta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimitaan saatujen tuloksien perusteella:  <b>Tavoitteet saavutettu</b> = otetaan hyväksi havaittu toiminta käytännöksi ja asetetaan uudet tavoitteet  <b>Tavoitteet saavuttamatta</b> = mietitään miten päästään tavoitteisiin, tarvittaessa muutetaan toimintaa, toistetaan kehittämissykli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyössä kunnat ja hyvinvointialue TAI organisaatioittain</li> <li>Hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen vastuuhenkilö?</li> <li>Esihenkilöt tai henkilöt, joille vastuu seurannasta on annettu</li> </ul>	

Kuva 33. Hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämissuunnitelman runko



## 8 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin luotettavuutta määrällisen ja laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa hyödynnettiin määrällisiä keinoja ja kehittämisosiossa laadullisen tutkimuksen menetelmiä, minä vuoksi luotettavuuden arviointi on järkevää molemmista lähtökohdista. Kyselylomake ja tutkimusosion luotettavuutta arvioitiin määrällisen luotettavuuden arvioinnin menetelmillä. Tämä luku sisältää tutkimuksen tarkastelun reliabiliteetin, validiteetin että eettisyyden näkökulmista.

Kyselytutkimuksissa matala vastausprosentti on usein ongelma. Usein vain 25 - 30 % kyselyn saaneista vastaa kyselyyn. Yhteisökyselyissä ja paikallishallinnon suunnittelustrategiaa koskevissa kyselyissä vastausprosentti voi olla vielä matalampi, ainoastaan kolmesta neljään prosenttia. (Veal 1997, 154). Myös Kananen (Kananen 2011,73) mainitsee webbikyselyissä kadon olevan todennäköinen ongelma. Vastausprosentti on hyvin harvoin yli 50 prosenttia. Kyselyn vastausprosentin ollessa 20—30 % on kysely yleensä tilastotieteellisesti riittämätön luotettavan tiedon tuottamiseen suhteessa tutkimusongelmaan.

Tässä opinnäytetyössä jäätiin hieman alle mainittuun tyypillisen kyselytutkimuksen vastausprosentin alle. Kuten Kananen (2011,73) kirjoittaa, tuloksien olevan tilastollisesti riittämättömiä tuottamaan luotettavaa tietoa suhteessa asetettuun tutkimusongelmaan, mikäli vastausprosentin on 20—30 %. Vehkalahti (2008,44) kirjoittaa vastausprosentti olevan yksi tutkimuksen luotettavuutta kuvaavista mittareista.

**Tutkimuskadolla** tarkoitetaan puuttuvia tietoja, jotka kyselytutkimuksessa voivat olla suuriakin. (Vilkkä 2007, 59 mukaan Alkula et al 1995,109). Kadon laatu määrällisissä tutkimuksissa arvioidaan aina ja arvioinnissa pohditaan seuraavia asioita: ketkä ovat jättäneet kyselyyn vastaamatta, onko kysymyksessä systemaattinen vai ei-systemaattinen kato, miten vastanneet jakautuvat suhteessa perusjoukon jakaumiin, vaikuttaako kato otoksen edustavuuteen tehden siitä osittain tai kokonaan edustavan ja onko syytä painottaa tietyissä ryhmissä tai luokissa saatuja tuloksia. (Vilkkä 2007, 107 mukaan Alkula et al. 1995,113, Heikkilä 2004 189, Sivonen 2006.)

Kadon syy voi olla kyselyn pituus, mikäli aihe ei ole vastaajille mielenkiintoinen. Kyselyn pituus ei kuitenkaan vaikuta vastausprosenttiin, jos aihe on mielenkiintoinen. Kyselyn ulkomuoto ja selkeys vaikuttavat vastausprosenttiin, mikäli kysely vaikuttaa monimutkaiselta vastaajat jättävät vastaamatta. Saatekirje vaikuttaa myös vastauksien määrään: antaako saatekirje hyvät perustelut

kyselylle ja onko kysely henkilöltä, johon vastaajat luottavat? (Veal 1997,196.) Muistutusviestin lähettäminen vastaajille on järkevin ja merkittävin sekä käytettävissä oleva apu saadaan vastaajia aktivoitumaan. Tyypillisesti muistutus lähetetään viikko kyselyn lähettämisen jälkeen. Myös vastaajille annettavat palkkiot voivat lisätä kyselyyn vastaamista. (Veal 1997,197.) Kadon määrää voidaan ennakoida huomioiden tutkimussuunnitelmassa tutkimusasetelma, operationalisoimalla käsitteet ja teoria, suunnittelemalla kyselylomake huolellisesti, valitsemalla sopiva aineiston keruu menetelmä suhteessa kohderyhmään sekä suunnittelemalla tarkkaan perusjoukko, otos ja otantamenetelmä. (Vilka 2007,107).

Kato voi olla satunnaista, eli puuttuvat havainnot ilmenevät satunnaisesti. Kadon ollessa systemaattista kato ilmenee esimerkiksi tietyn vastaajaryhmän järjestelmällisenä vastaamatta jättämisinä. Systemaattinen virhe on ongelmallisempi kuin satunnainen virhe. (Nummenmaa 2021, 270.)

Tämän opinnäytetyön kyselyn kato oli 78,66 %, vaikka kadon välttämiseksi saatekirje (liite 2 ja liite 3) suunniteltiin huolella, kutsu kyselyyn lähetettiin toimeksiantajan sähköpostista luotettavuutta lisäämään ja lähetettiin muistutusviesti. Kato oli satunnaista, koska puutteellisesti vastanneet henkilöt edustivat eri ryhmiä ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella. Satunnaisvirheen puolesta puhui myös se, että puutteellisia vastauksia oli monessa eri kysymyksessä eikä vain esimerkiksi yhdessä kysymyksessä. Kadon satunnaisuutta osoittaa myös yhtenevä vastausten jakautuminen Nuutinen ym. (2020) tutkimuksen kanssa, eikä katoa ole havaittavissa vastaajien työtehtävien perusteella. Katoa voi selittää kiinnostuksen puute kyselyä kohtaan, koska Nuutinen ym. (2020) olivat tehneet samaa aihepiiriä yleisemmällä tasolla käsittelevän kyselyn jo aiemmin. Kadon syy voi myös olla vastaajien työkiireet, koska kysely toteutettiin loppuvuodesta, jolloin sote-uudistuksen vuoksi vastaajat saattoivat olla kiireisiä.

## 8.1 Luotettavuus

Aineiston monimuotoisuudesta johtuen tapaustutkimuksen luottavuuden arviointiin sovelletaan yleensä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin soveltuvia menetelmiä. Laadullisia menetelmiä hyödynnetään ainoastaan tutkimuksen osiin, jossa on tehty laadullista tutkimusta. (Kananen 2013,117.) Case-tutkimuksen luottavuuden kannalta oleellisinta on, että väittämät perustellaan ja todistetaan raportissa (Kananen 2013,122). Luotettavuudella arvioidaan työn laatua ja luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä reliabiliteetti sekä validiteetti (Kananen 2013,

135). Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen alkaa jo tutkimussuunnitelmavaiheessa, etsitään niitä toimienpiteitä, joilla validiteetti ja reliabiliteetti voidaan varmistaa (Kananen 2013,136).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudenarviointia varmistaa tarkka raportointi tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tarkka kuvaus tiedonkeruusta ja siihen vaikuttaneista asioista, paikoista ja ajasta parantavat luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa analysointivaiheessa on tärkeää luokittelujen tekeminen niin, että lukijalle syntyy hyvä mielikuva siitä, miten luokitteluun on päädytty. (Hirsjärvi ym. 2007,227.) Myös tuloksia tulkitessa täytyy tutkijan osata perustella, miksi päätyi kyseisiin päätelmiin ja mihin päätelmät perustuvat. Suorat lainaukset haastatteluista ja kysymyksistä auttavat tulkinnan luotettavuuden todentamisessa. (Hirsjärvi ym. 2007,228.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruuprosessi on kuvattu tutkimuksen toteutusta esittelevässä osiossa. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu tarkasti ja teoreettisessa viitekehyksessä on perusteltu menetelmävalintoja. Tutkimuksen tulokset on esitetty pylväskuvioina sekä aukikirjoitettu analysoiden vastauksia. Aivoriihen tuloksien luokittelut on tehty näkyviksi taulukoinnilla, joissa nähdään myös alkuperäiset ilmaisut. Kuvien avulla on vielä helpotettu luokittelun ymmärtämistä, kuinka on päädytty saatuihin tuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi on ehdotettu aineiston riittävyttä (Mäkelä 1990,48) sekä aineiston merkittävyyttä yhteiskunnallisesti (Mäkelä 1990,47). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan varmistaa parhaiten työprosessien kautta (Kananen 2008b,127). Dokumentoinnin tarkkuus on laadullisen tutkimuksen keino varmistaa laadukkuus. Lukijalle täytyy luoda mahdollisuus seurata tutkijan ajatuksia loogisesti ja todisteet täytyy olla pitäviä. (Kananen 2008b,128.) Laadullisen tutkimuksen yhteydessä voidaan sisäistä validiteettia tarkastella, onko tutkimusstrategia valittu kohteen mukaisesti. (Anttila 2006,513). Aineistovaliditeetin arviointi auttaa laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa. Tutkimus on raportoitava niin, että lukija saa helposti selkeän kuvan tutkijan aineistosta, tehdyistä tulkinnoista sekä ratkaisu- ja tulkintavoista. (Anttila 2006,514.)

Opinnäytetyö on yhteiskunnallisesti merkittävä. Aihe on aidosti toimeksiantajalle tarpeellinen ja opinnäytetyön avulla kehitetään työelämää. Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tuloksista tehtiin toimeksiantajan edustajan pyynnöstä slide-esitys (liite 5). Esitystä hyödynnettiin jo syksyn 2021 aikana Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hyte-valmisteluissa. Aivoriihen toteutuksesta saatiin sanallista palautetta aivoriihitapahtuman loppuun. Saatu palaute oli aiheesta kiinnostunut ja positiivista. Osallistujista moni jäi odottamaan opinnäytetyön valmistumista, jotta

voisivat tutustua aiheeseen kokonaisuutena. Opinnäytetyön luotettavuutta on todistettu myös yksityiskohtaisella raportoinnilla ja pyritty saamaan selkeä, loogisesti etenevä kokonaisuus, jossa valinnat on perusteltu teorian avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkasteltaessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analysoinnin luotettavuutta erityisesti tutkimuksen vaiheessa, kun empiirisestä aineistosta tehdään analysoinnin kautta tulkintoja (Anttila 2006,517). Hyvässä tutkimussuunnitelmassa on selkeä punainen lanka, jota on helppo seurata. Eri menetelmien avulla todistettu saamaan tulokseen pääseminen lisää luotettavuutta (Anttila 2006,471.) ja menetelmien triangulaatio lisää validiutta (Hirsjärvi ym. 2008,228).

Opinnäytetyössä on hyödynnetty aineistona aiempaa tutkittua tietoa ja sekä menetelmäkirjallisuutta teoreettisessa viitekehyksessä sekä tutkimustulosten perustelussa. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää monimenetelmällisyys. Tutkimusosiossa on käytetty määrällisen tutkimuksen menetelmiä ja kehittämisosiossa laadullisen tutkimuksen menetelmiä lisäämään monimenetelmällisyyttä ja luotettavuutta.

Tapaustudkimukselle on tyypillistä luoda mahdollisimman syvälinen kuvaus tutkittavasta tapauksesta (Kananen 2013,77). Luotettavuutta varmistettiin hyödyntämällä ajantasaisia lähteitä ja hyödyntämällä kansainvälisiä teoksia ja tutkimuksia teoreettisen viitekehysten kokoamisessa, joiden hankinnassa hyödynnettiin Kajaanin ammattikorkeakoulun informaation tiedonhaun asiantuntemusta. Teoreettisen viitekehysten kokoamisessa hyödynnettiin tutkittavaan aiheeseen ja kohdeorganisaatioon liittyviä säädöksiä ja määräyksiä niin Suomen lakia kuin Euroopan unionin suosituksia. Syvyyttä tutkittavaan ilmiöön, tuotiin myös tutkimalla ensin määrällisin menetelmin aiheen kehittämistarpeita ja tietoa syvennettiin kehittämisosiossa aivoriihimenetelmällä etsimällä ratkaisuja kyselyn pohjalta nousseisiin eniten kehitystä vaativiin hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen osa-alueisiin.

### 8.1.1 Reliabiliteetti

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on tarkempaa, mutta myös laadullisessa tutkimuksessa näitä arvioidaan. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat pysyviä (Kananen 2008b,79) ja toistettaessa sama tutkimus eri aikaan tai eri joukolle, tulokset pysyisivät samoina (Veal 1997,35–36). Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen virheettömyyttä (Nummenmaa 2021,500). Tilastotieteellisen ajattelun mukaan yksittäiset epätarkat mittaukset ja pienet

satunnaisvirheet eivät vaikuta tulosten keskiarvoon, kun vain tulokset kuvaavat sitä mitä niiden oli tarkoituskin kuvata (Nummenmaa 2021,502).

Opinnäytetyön kysely olisi mahdollista toistaa esimerkiksi toisen hyvinvointialueen sote-johtajille ja asiantuntijoille. Samoin kysely olisi mahdollista toistaa uudelleen tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmälle. On mahdollista, että toistettaessa tutkimus toisen hyvinvointialueen sote-johtajille vastaukset voisivat olla yhteneviä, mutta on mahdollista, että tulokset myös eriyvät. Tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa kyselyyn vastaajan oman tiedon määrä tutkittavasta aiheesta ja on mahdollista, että toisessa ryhmässä tietoa tutkittavasta aiheesta voi olla enemmän kuin tässä perusjoukossa. Aivoriihen tulosten reliabiliteettia voi heikentää opinnäytetyöntekijän aiemman kokemuksen puuttuminen aineiston klusteroinnissa ja abstrahoinnissa. Kuitenkin aivo-riihen aineiston analyysissä noudatettiin induktiivisen sisällönanalyysin ohjeistusta.

Kuitenkin Uusitalon ym. (2003, 51) mukaan hyvinvointijohtaminen tieteenalana on vielä uudehko, jolloin käsitteenä hyvinvointijohtaminen voi olla vieras vastaajille ja tämä on voinut vaikuttaa tutkimukseen vastaamiseen. Samoin Nuutinen ym. (2020) tutkimuksen tulokset ovat saman suuntaisia tämän opinnäytetyön tulokset eli tietojohdamisen kehittämiseksi on tarvetta. Myös Pohjois-Pohjanmaan alueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteiden ja toimintamallien nykytilan ja kehittämistarpeiden osalta esille nousi tiedon määrän paljous ja analyysien tarpeen kasvattaminen vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Haasteeksi nähtiin myös tunnistaa tärkein tieto jokaisen prosessin kannalta ja toimenpiteet jäivät taustatiedosta irrallisiksi, minkä vuoksi osaamisen vahvistamista toivottiin tälle osa-alueelle. (Bots ym. 2016,22.)

### 8.1.2 Validiteetti

Validiteetti käsitteenä tarkoittaa, että tutkitaan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita (Kananen 2008b,79) ja että kerätty tieto heijastaa tutkittavaa ilmiötä (Veal 1997,35). Validiteettia voidaan arvioida sisäisesti eli syy-seuraussuhteet ovat oikeita ja niiden todistamisessa hyödynnetään monipuolisesti tietolähteitä, jotta perustelut ovat päteviä (Kananen 2013,119). Ulkoisella validiteetilla arvioidaan tulosten siirrettävyyttä samankaltaisiin tapauksiin (Kananen 2013,120).

Validiteetti kuvaa mittarin ja mitattavan ominaisuuden välistä suhdetta (Nummenmaa 2021,500) ja laatua, eli kertovatko mittaus tulokset luotettavasti mitatusta käsitteestä (Nummenmaa 2021,201). Validiteetti kertoo myös, mittaako mittari sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata

(Nummenmaa 2021,515). Case-tutkimuksessa ulkoista validiteettia voidaan vahvistaa tapausten määrällä, mutta siirrettävyyttä lisää myös tutkijan tarkka raportointi (Kananen 2013,121).

Opinnäytetyö tutkimuksena on validi, sillä tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin, joihin haettiin vastauksia. Kysymykseen, ”Miksi tietojohdantamista tarvitaan hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tueksi?”, vastauksia saatiin teoreettisen viitekehyksen kautta. Kysymykseen ”Kuinka tietojohdantamista tulisi kehittää, jotta se tukisi tulevan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tietojohdantamista?”, saatiin vastauksia kyselytutkimuksen avulla mitattaessa Pohjois-Pohjanmaan sotejohtajien ja -asiantuntijoiden käsityksiä tietojohdantamisen kehittämistarpeista. Samalla kyselyllä saatiin selville hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdantamisen nykytila Pohjois-Pohjanmaalla. Kysymykseen ”Kuinka tietojohdantamista tulisi kehittää, jotta se tukisi hyvinvointijohtamista nykyistä paremmin?” vastattiin kehittämissiossa toteutetun aivoriihen avulla. Aivoriihessä saatiin hyvinvointijohtamista työkseen tekevien pohjoispohjalaisten asiantuntijoiden käsityksiä hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdantamisen kehittämiseksi. Kehittämissideat perustuivat opinnäytetyön kyselyn pohjalta ilmenneisiin tietojohdantamisen kehittämistarpeisiin.

## 8.2 Eettisyys

Tutkijalla on vastuu tutkimuksen eettisyydestä (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoofo 2019,14). Tutkimuksen lähtökohtana on aina totuus ja aihevalinta määrittää tutkimukselle tavoitteet (Kananen 2008b,134). Aihetta valittaessa huomioidaan tulosten hyödynnettävyys, jotta niillä olisi merkitystä yhteiskunnalle hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta (Kananen 2008b,133).

Opinnäytetyössä noudatetaan hyvän tieteellisen käytänteen ohjeita. Eettisyyden varmistamiseksi sovelletaan tietolähteissä tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä lähteitä, noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta tulosten tallentamisessa, arvioinnissa ja esittämisessä. Lähdeviitteet merkataan asianmukaisesti ja suoria lainauksia pyritään välttämään. Laaditaan tutkimussuunnitelma ja toteutetaan sekä raportoidaan sen tuomat tiedot tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten asettamilla tavoilla. Pyydetään tutkimuslupa ja laaditaan yhteistyösopimus. Sidonnaisuuksista ei tarvitse ilmoittaa, koska merkittäviä sidonnaisuuksia ei ole. (Varantola, Launis, Helin, Spoofo & Jäppinen 2013,6.) Tarvittaessa pidättäydyn tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksenteosta, jos havaitsen jääviyttä sekä huomioidaan tietosuojaa koskevat kysymykset. (Varantola ym. 2013,6.)

Ihmisiin kohdistuvalle tutkimukselle on olemassa yleiset eettiset periaatteet, jotka ohjaavat tutkijoita kaikilla tieteen aloilla. Itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittaminen on perustulaisissa säädely oikeus, joita tutkijan tulee noudattaa samoin kuin aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä ja luonnon monimuotoisuutta. Eettisiin periaatteisiin kuuluu myös tutkimuksen toteuttaminen niin, ettei tutkimus aiheuta kenellekään haittaa, vahinkoja tai merkittäviä riskejä. (Kohonen ym. 2019,7.)

Lähtökohtana ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on luottamus tutkittavien ja tutkijan sekä tieteen välillä. Luottamusta voidaan varmistaa tutkittavien ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioittamalla. Tutkittavalla henkilöllä on oikeus osallistua ja kieltäytyä osallistumasta vapaaehtoisesti ilman, että kieltäytymisestä tai osallistumisesta koituu kielteisiä seuraamuksia. Tutkimuslupa dokumentoidaan sen muodosta riippumatta. Tutkittavalla on myös oikeus keskeyttää tai peruuttaa tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tutkimusta tahansa, mutta keskeyttäminen ei estä jo kerättyjen tietojen hyödyntämistä tutkimuksessa. Tutkittavalla on myös oikeus tietää tutkimuksen sisältö, miten luottamuksellisia tietoja käsitellään ja miten tutkimus toteutetaan (Kohonen ym. 2019,8) sekä kerätyn aineiston käsittelyn ja säilyttämiseen liittyvä suunnittelu. Tutkittavalle tiedotetaan näistä asioista kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. Tutkittavalla on oikeus saada riittävästi aikaa päätöksen tekoon, osallistuuko hän tutkimukseen ja vastatkaanko hänen kysymyksiinsä tutkimukseen liittyen. (Kohonen ym. 2019,9.)

Tutkimuksen tavoitteet tulee olla ymmärrettävissä ja totuudenmukaisessa muodossa esitettyinä tutkittaville ja lisäksi on kerrottava mahdollisista haitoista ja riskeistä, jotka tutkimukseen osallistumisesta voi aiheutua. Samoin tutkimuksesta aiheutuvista positiivisista seurauksista tulee tiedottaa totuudenmukaisesti. Tutkittavalla on oikeus tietää olevansa tutkittavana ja tutkija on velvollinen ilmoittamaan tutkittaville sidonnaisuudet, jotka ovat oleellisia tutkittaville. (Kohonen ym. 2019,9.)

Täyttä tunnistamattomuutta ei saa luvata tutkittaville (Kohonen ym. 2019,12), mikäli siitä ei ole mahdollista huolehtia (Kohonen ym. 2019,13). Kuitenkin periaatteena tutkimuksen julkaisemisessa on, että tutkittavien yksityisyyttä suojellaan (Kohonen ym. 2019,12). Tutkimusaineiston avoimuus on avoimelle tieteelle eduksi, mutta tutkimusaineiston avaamisesta tulee tiedottaa tutkittaville empiiristä aineistoa kerätessä. Mikäli aineistossa on henkilötietoja, aineiston keräämiseen, säilyttämiseen ja avaamiseen tulee käyttää tietoturvallisia palveluja koko tutkimuksen elinkaaren ajan. (Kohonen ym. 2019,13.) Henkilötiedoilla tarkoitetaan tietoja, joilla henkilö on tunnistettavissa. Henkilötiedoiksi voidaan luokitella myös tiedot, joista suoraan tai epäsuorasti tunnistetaan tutkittava. (Kohonen ym. 2019,11.)

Eettisellä ennakoarvioinnilla voidaan suunnitelmavaiheessa perehtyä mahdollisiin riskeihin tai vahinkoihin, joita voi koitua aineistonkeruusta tai tutkimuksen toteutustavasta. Ennakoinnilla riskit ovat vältettävissä. Ihmistieteellisessä ennakoarvioinnissa eettisen ennakoarvion ihmistieteiden eettinen toimikunta, arvio tehdään tutkijan pyynnöstä. (Kohonen ym. 2019,14.) Eettistä ennakoarviointia tulee pyytää mikäli tutkimus kohteena on alle 15-vuotiaat henkilöt ilman huoltajan erillistä suostumista, tutkimuksessa puututaan fyysiseen koskemattomuuteen, tutkimukseen osallistumisessa ei noudateta tietoon perustuvaa suostumuksen periaatetta, tutkimus sisältää poikkeuksellisten voimakkaita ärsykeitä, tutkimuksesta on haittaa tutkittavalle tai lähiomaisille tai tutkimuksen seurauksena on turvallisuus uhka tutkimukseen osallistujille, tutkijalle tai lähiomaisille (Kohonen ym. 2019,16). Tässä opinnäytetyössä tutkittavia informoitiin vapaaehtoisuudesta liitteessä 2 ja muut kriteerit eivät täyty, jolloin eettistä ennakoarviointia ei tarvita.

Toimeksiantajan edustaja selvitti tutkimusluvan tarpeellisuutta Pohjois-Pohjamaan sairaanhoitopiirin kehitysjohtajalta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen osalta tutkimuslupaa ei tarvittu, koska tutkimuksessa ei kysytty henkilötietoja, jolloin vastaajaa ei voitu tunnistaa. (Salmela 27.8.2021.) Opinnäytetyötä tehdessä on huomioitu edellä mainitut eettisyyteen ja hyvään tieteelliseen käytänteeseen liittyvät tekijät.

Toimeksiantosopimus laadittiin toimeksiantajan kanssa tutkimussuunnitelman esittämisen jälkeen. Kyselyn yhteyteen kirjoitettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, mihin tietoja kerätään ja miten tietosuojasta pidetään huolta ja kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista. Kysely toteutettiin anonyymisti, jolloin vastaajat jäivät anonyymeiksi eikä heitä voida yhdistää aineistoon. Tutkimuksen tulokset luovutettiin toimeksiantajalle ja alkuperäiset vastaukset kyselystä säilytettiin opinnäytetyöntekijän yksityisellä tietokoneella, johon muilla henkilöillä ei ole pääsyä. Tutkimustulokset poistetaan opinnäytetyöntekijän tietokoneelta opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Myös kehittämisosion Teams-nauhoite säilytettiin opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisella tietokoneella ja nauhoite tuhottiin aineiston analysoinnin jälkeen.



## 9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pohjois-Pohjanmaan järjestämisvastuussa olevien sote-organisaatioiden johtajien sekä -asiantuntijoiden käsityksiä tietojohdamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen tueksi. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla tietojohdamista voidaan kehittää ja hyödyntää hyvinvointijohtamisen tukena tulevaisuudessa sote-keskuksissa ja luoda ehdotus hyvinvointijohtamista tukevasta tietojohdamisen kehittämissuunnitelmasta. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Jatkotutkimusaiheiden yhteydessä pohditaan myös, miten opinnäytetyö on hyödyttänyt toimeksiantajaa ja kuinka opiskelijan oma asiantuntijuus on kehittynyt.

Tietojohdamiselle ei ole vakiintunutta selkeää määritelmää (Lönqvist 2007, 14). Opinnäytetyötä koskevaa tietojohdamisen määritelmää pohdittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja päädyttiin kuvan 2 mukaiseen lopputulokseen, koska kysymyksessä on kansallinen asiantuntijoiden tekemä määritelmä tietojohdamisesta. Kuva 2 on lainattu Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarjasta, Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Kyseisen raportin tarkoitus on tuoda esille tietojohdamisen ja sen kehittämisen nykyistä tilaa maakuntavalmistelun pohjalta sekä tuoda esille tietojohdamisen ulottuvuuksia kirjallisuuden avulla. (Leskleä ym. 2019,9.) Raporttia hyödynnetään hyvinvointialueiden tietojohdamisen uudistamisessa ja siksi sen hyödynnettävyys myös tässä opinnäytetyössä on mahdollista, ellei myös suotavaa.

Opinnäytetyöllä ratkaistava ongelma oli, että tehty hyte-työ jää näkymättömäksi, jolloin resurssien kohdentaminen ja vaikutuksien arvioiminen on haastavaa. Tutkimusongelman selvittämiseksi esitettiin tutkimuskysymykset: Miksi tietojohdamista tarvitaan hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointitalouden tueksi, kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jotta se tukisi tulevan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tietojohdamista sekä kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jotta se tukisi hyvinvointijohtamista nykyistä paremmin? Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset teoreettisessa viitekehyksessä, opinnäytetyön yhteydessä toteutetulla kyselyllä sekä opinnäytetyön kehittämisosiossa toteutetussa aivoriihessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ja aivoriihen tulosten perusteella Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella ensisijaisia kehittämisen kohteita hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen osalta ovat tietotarpeiden tarkka määrittely yhteistyössä hyvinvointialueen ja kuntien kesken. Aivoriihen vastausten perusteella tietotarpeiksi määriteltiin monipuolinen kokemustietoa,

tuoretta tutkimustietoa, joka on helposti hyödynnettävissä. Toinen kehittämisen kohde tutkimustulosten perusteella oli tiedon lisääminen toteutuneen hyte-työn vaikuttavuudesta. Aivoriihestä saatujen vastausten perusteella tietoa hyte-työn vaikuttavuudesta saadaan konkreettisella vaikuttavuuden arvioinnilla ja tarvittavaa tietoa hyte-palveluiden vaikuttavuudesta saadaan keräämällä kokemustieto sekä ammattilaisilta että hyvinvointialueen asukkailta.

Kolmas kehitettävä asia Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kannalta, tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella, on yhteistyön kehittäminen. Aivoriihessä saatujen vastausten perusteella yhteistyötä tulisi kehittää laatimalla yhteistyöstrategia, jossa olisi laadittuna moniammatillisen yhteistyön mallit, yhteinen visio, tavoitteet ja jaettu vastuuta eri toimihenkilöille. Neljäs kehitettävä asia on hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen osaamisen kehittäminen. Aivoriihessä saatujen vastausten perusteella hyte-ymmärrystä kokonaisuutena tulisi kehittää ja vahvistaa osaamista hyte-ymmärryksen osalta. Lisäksi ilmeni tarvetta tiedon tulkinta- ja analysointiosaamiselle.

Viidentenä kehitettävänä asiana esille nousi tietojärjestelmät ja aivoriihen vastausten perusteella tietojärjestelmiä tulisi kehittää niin, että tiedon saanti olisi esteetöntä ja että olisi yhteisesti sovitut käytännöt esimerkiksi kirjaamiseen. Myös yksi yhtenäinen tietojärjestelmä nousi ehdotukseksi tietojärjestelmien kehittämiseksi. Tutkimustulosten perusteella hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle ei ole riittävästi aikaa. Tähän ongelmaan aivoriihessä vastaukseksi nousi henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja strategisen johtamisen kehittäminen. Huomioimalla hyvinvointijohtamista tukeva tietojohdaminen henkilöstöjohtamisessa sekä strategisessa johtamisessa saadaan riittävästi aikaa tietojohdamiselle. Teoreettisen viitekehyksen aiempi tutkittu tieto on linjassa tämän tutkimuksen tulosten ja aivoriihen tulosten kanssa.

## 9.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että olemassa olevan tiedon ja tutkimustiedon perusteella Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämistyötä tarvitaan usealla eri osa-alueella. Kyselyn tuloksien perusteella ei kuitenkaan voida suoraan vastata tutkimuskysymykseen *”Kuinka tietojohdamista tulisi kehittää, jotta se tukisi tulevan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tietojohdamista”*, mutta useampia kehittämiskohteita nousi esille, joiden pohjalta kehittämistä on hyvä lähteä viemään eteenpäin.

Vastausten keskiarvojen perusteella voidaan päätellä, että tietoa hyvinvointia ja terveyttä edistävään tietojohdantamisen tueksi on olemassa ja käytettävissä jonkin verran, mutta ei selkeästikään riittävästi, koska vain kahdessa kohdassa keskiarvo oli 4 (jokseenkin sama mieltä) ja yhdessäkään kohdassa keskiarvoiseksi vastaukseksi ei saatu 5 (täysin samaa mieltä). Vaikka yksittäisiä vastauksia tietojohdantamiseen tarvittavan tiedon riittävydestä saatiin, ne eivät ole yleistettävissä vaan keskiarvo on tässä tapauksessa luotettavampi tiedon antaja.

Tutkimuksen perusteelta asukkaiden hyvinvointia kuvaavaa tiedon keruuta tulisi kehittää ja määrittellä mitä tietoa kerätään ja miten tietoa kerätään. Asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista saatavaa tietoa tarvitaan enemmän ja tiedon tulisi olla tarkemmin kerättyä eri osa-alueilta. Hyvinvoinnin osa-alueita mittaavia tietoja tulisi kerätä, jotta saadaan riittävästi oikeaa tietoa hyvinvointijohtamisen ja hyvinvointi talouden tukemiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös yhteistyön kehittämisen tarpeen eri toimijoiden välillä. Myös hyvinvointitiedon ajantasaisuuteen, säännölliseen keräämiseen, väestöryhmien välisiä eroja kuvaavaan luonteeseen, helposti ymmärrettävyyteen, -hyödynnettävyyteen ja -saatavuuteen tulee kiinnittää huomiota, jotta hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen päätökset voidaan tehdä luotettavalla tiedolla.

Tutkimustulosten perusteella kehittämisen tarvetta on myös hyvinvointitiedon hyödynnettävyydessä resursoimalla hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdantamiselle enemmän aikaa. Yhtenäistämällä tietojärjestelmiä tiedon keruun sujuvoittamiseksi on myös merkitystä tiedon hyödynnettävyyden kannalta. Organisaatioiden antamaa tukea tietojohdantamiselle tulisi kehittää kaikilla kysytyillä osa-alueilla sekä sote-johtajien ja -asiantuntijoiden tietojohdantamisen osaamista tulisi tukea. Monialaisen yhteistyön merkitystä tulisi kehittää hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdantamisen tueksi ja myös tietojohdantamisen tärkeyden tunnistaminen organisaatioissa on kehitettävä kohde.

Kehitettävää kaikilla kyselyn osa-alueilla on, mutta eniten kehitettävää keskiarvoisten vastausten perusteella on osa-alueissa *”minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta”*. Puutteellisesti vastattujen kysymysten keskiarvoista eniten kehitettävää löytyi kohdassa *”organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdantamisen tueksi riittävästi aikaa”*.

Tutkimusongelman, tehty hyte-työ ei tilastoidu tietojohdantamisen ja hyvinvointijohtamisen tueksi ja tutkimuskysymyksen, kuinka tietojohdantamista tulisi kehittää, jotta se tukisi tulevan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tietojohdantamista, kannalta kyselyn tulos *”Minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta”* vastausten keskiarvo 2 on merkittävä. Vaikuttavuustiedon osalta kaikilla kysytyillä osa-alueilla tarvitaan kehitystä.

Vaikuttavuuden arvioinnista saatujen tietojen avulla voidaan kohdentaa resursseja paremmin, jotta saadaan suurin hyöty. Vaikuttavuuden arvioinnin tiedoilla voidaan myös arvioida ihmisten hyvinvoinnin kehittymisen tasoa yhdessä tehtyjen päätösten toteutumisen kanssa. (Klemola ym. 2014, 15.) Hyvinvointitalouden näkökulmasta vaikuttavuuden ja terveyttä edistävän sekä ehkäisevän toiminnan todentaminen on merkittävää, mitä hyötyjä toiminnalla on yksilö ja yhteiskuntatasolla (Särkelä ym. 2014,289). Tiedolla johtamisen avulla on mahdollista vaikuttaa julkisten palveluiden vaikuttavuuteen ja tuottavuuteen (Jalonen 2015,40) ja suunniteltaessa tulevaisuuden palveluja vaikuttavuus tulee arvioida (Klemola ym. 2014,13).

Vaikuttavuuden osalta on hyvä seurata tuottavuusvaikutuksia eri toimenpiteiden osalta, jotta pystytään kehittämään palvelurakenteita, miten strategiset päätökset ovat vaikuttaneet palveluihin ja hyvinvointiin ja onko saavutettu hyvinvoinnin kehitystä näiden toimenpiteiden avulla (Klemola ym. 2014, 17)? Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös (2020, 4) mukaan päätöksenteolla vaikuttavuutta painopisteen tarkoituksena on, että koko maassa, alueellisesti sekä paikallisesti päätöksen tekijät vähentävät eriarvoisuutta ja lisäävät hyvinvointia, terveyttä sekä turvallisuutta.

Merkittäviä kehittämisen kohteita Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella sote-johtajien ja -asiantuntijoiden käsitysten perusteella ovat hyte- työn vaikuttavuustiedon lisääminen sekä organisaatioiden tuen lisäämisen hyvinvointijohtamista tukevalle tietojohdamiselle. Aiemmin tutkittu tieto ja teoria tukevat tätä löydöstä. Myös teoreettisessa viitekehyksessä esille noussut tietotarpeiden määrittely on tärkeä kehittämisen kohde tulevalla hyvinvointialueella hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kannalta. Tutkimustuloksia tukevat aiemmin tutkitun tiedon lisäksi aivoriihessä saadut tulokset.

Haluttaessa kehittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen esille nousseita kehittämisen kohteita, tarvitaan muutosta organisaatiossa. Organisaation uudistuminen ja kehittäminen vaatii organisaation oppimista (Lönqvist ym. 2007,29), eikä organisaation osaaminen kasva vahingossa tai sattumalta (Tuomi & Sumkin 2012,13). Organisaation oppimiseen tarvitaan määrätietoista osaamisen johtamista (Tuomi ym. 2012,13), esihenkilöä, joka on kiinnostunut kehittämisestä (Moilanen 2001,101). Organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta tulee olla määriteltynä tavoitteet, mielellään mahdollisimman tarkasti. Tavoitteet on kyettävä jakamaan konkreettisiksi osatavoitteiksi, jotka täytyy osata tuoda käytäntöön tekemisenä. Suuremmissa muutoksissa vastuu tulee vastuuhenkilölle, joka huolehtii muutoksen säännöllisestä raportoinnista organisaation johdolle. (Virtanen & Stenvall 2019,171.)

Hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämisen vaatii siis selkeät tavoitteet, osamista tavoitteiden toteuttamiseksi ja tiedon käsittelyyn liittyviin asioihin, tarkkojen tietotarpeiden määrittelyä, jaettua vastuuta johtamisesta ja moniammatillista yhteistyötä. Kehittämistä tarvitaan myös tietojärjestelmien osalta, mutta pelkästään tietotekniikan kehittämisen ei riitä. Tarvitaan myös organisaation sekä osaamisen kehittämistä. Kehittämällä hyvinvointijohtamista tukevaa tietojohdamista voidaan hyvinvointijohtamisella tukea myös hyvinvointitaloutta.

Kehittämällä hyvinvointialueen strategista johtamista linjaamalla hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen tietotarpeet strategian suuntaisesti, voidaan laatia myös henkilöstöjohtamisen strategia. Näiden ehdotettujen toimenpiteiden avulla moniammatillista yhteistyötä hyödyntämällä on mahdollista laatia hyvä pohja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle tietojohdamiselle, joka tukee hyvinvointijohtamista. Tiedon tulkinnan ja analysoinnin ulkoistamisen kautta hyvinvointijohtamista toteuttavilla henkilöillä ei kulu aikaa tiedon tulkintaan ja analysointiin, vaan he voivat keskittyä olennaiseen: hyvinvointitiedolla johtamiseen.

Opinnäytetyö kokonaisuutena oli onnistunut, sillä opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tavoitteisiin päästiin. Opinnäytetyön tuotoksena saatiin tietoa toimeksiantajalle hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen nykytilasta sekä ratkaisuja kyselyn perusteella nousseisiin tietojohdamisen kehittämistarpeisiin. Opinnäytetyön osana laadittiin myös suunnitelma ehdotus hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämiseksi, jota voidaan soveltaa käytäntöön kehittämissuunnitelmana.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja tapaustutkimusmenetelmälle tyypillisiä kriteerejä on ollut ja on nähtävillä opinnäytetyössä. Opinnäytetyötä toteutettaessa kuvan 9 mukaista tapaustutkimukselle kuvattua etenemistä tapahtui. Empiirisen aineiston keruun jälkeen päädyttiin vielä täsmentämään kehittämistehtävää ja kehittämistehtävässä kerättiin vielä aineistoa kehittämisehdotusten tueksi. Tapaustutkimuksen piirteet täytyvät myös siinä, että opinnäytetyön tuotoksena syntyy kehittämisideoita (Ojansalo ym. 2018,52).

Selkeä puute opinnäytetyön kyselyn laatimisessa oli se, että vastaajalla oli mahdollista valita useampi vaihtoehto vastaamiseen. Tästä aiheutui tuloksiin puutteellisia vastauksia, jotka vaikeuttivat tulosten tulkintaa ja heikentävät tulosten tieteellistä luotettavuutta. Kehitettävää olisi opiskelijan Webropol-ohjelman käyttötaidoissa. Lisäksi opinnäytetyön aikana ilmeni aikataulutukseen liittyviä kehittämisen kohteita. Palavereiden ja aivoriihen ennakkoon sopiminen olisi ollut järkevää.

Opinnäytetyön aikana opiskelijan tietämys tietojohdamisen tärkeydestä osana hyvinvointijohtamista lisääntyi. Opinnäytetyön käsitteet eivät olleet entuudestaan tuttuja opinnäytetyöntekijälle,

joten tietämys ja asiantuntijuus tietojohtamisesta, hyvinvointijohtamisesta sekä hyvinvointitaloudesta ovat rakentuneet opinnäytetyön kautta. Opinnäytetyön toteutuksen yhteydessä näiden käsitteiden tuntemus sekä mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen on syventynyt. Opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden opetella erilaisia tutkimus- sekä aineistoanalyysimenetelmiä, jotka eivät entuudestaan olleet tuttuja. Opiskelijalla ei ollut aiempaa tutkimuskokemusta ennen opinnäytetyön toteutusta. Opinnäytetyön aikana opiskelijan asiantuntijuus tutkimuksellista kehittämistoimintaa ajatellen kasvoi. Opinnäytetyön yhteydessä tehty tiedonhaku opetti ja antoi kokemusta tulevaan työelämään laadukkaasti tutkimustiedon löytämiseen osaksi omaa työtä ja oppimista.

## 9.2 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön aihe tuli suoraan toimeksiantajalta. Toimeksiantajalla ei ollut itsellä mahdollisuutta ajallisten resurssien vuoksi toteuttaa aiheeseen liittyvää tutkimusta, mutta aihe koettiin tärkeäksi selvittää hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osahankkeelle ja tulevan hyvinvointialueen hyvinvointijohtamista tukevan tietojohtamisen kannalta. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset annettiin toimeksiantajalle hyödynnettäväksi jo heti tutkimuksen toteutuksen jälkeen. Tutkimustuloksista tehtiin slide-esitys PDF-muotoisena tiedostona (Liite 5), jossa tutkimuksen tulokset oli esitelty kaavioina ja tutkimuksen taustaa oli avattu sanallisesti. Opinnäytetyö siis hyödytti toimeksiantajaa jo heti tutkimustulosten saamisen jälkeen.

Opinnäytetyön kehittämisosiona toteutettu aivoriihitapahtuma tarjosi myös paljon informatiivista tietoa hyvinvointialueella toimivien hyvinvointityötä ja -johtamista työksensä tekevien henkilöiden käsityksistä ratkaista tutkimuksen perusteella esille nousseita tietojohtamiseen liittyviä kehittämisen kohteita.

**Jatkotutkimusaiheita** nousi esille useita. Saadun aineiston osalta jatkotutkimusaiheena voisi olla vertailla vastauksia vastaajien työskentely taustan perusteella. Tiedonhakuprosessin aikana havaittu niukka tiedon saatavuus hyvinvointitaloudesta, olisi käsitteenä ja ilmiönä kansallisesti ja kansainvälisesti hyvä jatkotutkimusaihe. Tietojohtamisen ja hyvinvointijohtamisen merkitys hyvinvointitalouteen olisi myös yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Tulevaisuudessa myös vaikuttavuuden arvioinnin lisääminen ja tuominen osaksi hyvinvointia ja terveyttä edistävää toimintaa on aiheellista, sillä vaikuttavuustiedon pohjalta tehdyt päätökset tukevat myös hyvinvointitaloutta. Jatkossa olisi mielenkiintoista myös vertailla hyvinvointijohtamiseen liittyvien tietotarpeiden eroja organisaation eritasoilla toimivien henkilöiden välillä.

## Lähteet

Aivorihi. N.d. Innokylä. Saatavilla 5.2.2022 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi>

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alfiero, S., Brescia, V. & Bert, F. (2021). Intellectual capital-based performance improvement: a study in healthcare sector. *BMC Health Services Research* 21, 73 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06087-y>

Anttila, P. (2007). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Aronkylä, T. & Mäki, T.J. (2019). Sote-järjestämisellä kohti parempaa toiminnan ja talouden ohjausta. Teoksessa Aronkylä, T. & Mäki, T.J. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen – Sote-järjestäjän työkalupakki. (9-20). Suomen Kuntaliitto. Saatavilla 16.12.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2017-sosiaali-ja-terveydenhuollon-jarjestaminen-sote-jarjestajan-tyokalupakki>

Asukkaan ja ammattilaisen digipalvelut. N.d. POPsote. Saatavilla 11.7.2021 <https://popsote.fi/osahanke/digi-innovaatiot-ict-ja-tieto/>

Baujard, A. (2013) Welfare economics. Groupe D'Analyse et de Théorie Économique Lyon- St Étienne. Saatavilla 30.7.2021 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00906907/file/1333.pdf>

Besant, H. (2016). The Journey of Brainstorming. *Journal of Transformational Innovation* 2(1) 1-7. Saatavilla 7.8.2021 [https://www.regent.edu/acad/global/publications/jti/vol2iss1/Besant\\_JTISU16A.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/jti/vol2iss1/Besant_JTISU16A.pdf)

Boyle, M. J. (reviewed) (2021). Welfare Economics. Investopedia. Saatavilla 21.7.2021 [https://www.investopedia.com/terms/w/welfare\\_economics.asp](https://www.investopedia.com/terms/w/welfare_economics.asp)

Bots, S., Lehtikainen, H. & Perttilä, K. (2016). Alueellisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteiden toimintamallien nykytila ja kehittämistarpeet. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-828-9>

Dalkir, K. (2005). Knowledge Management In Theory And Practice. USA. Elsevier Butterworth-Heinemann. DOI: 10.4324/9780080547367

Diener, E. & Seligman M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*. 5(1) 1-31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>

Fioramonti, L. (2016). Well-being Economy – A Scenario for a Post-growth Horizontal Governance System. The Next System Project. Saatavilla 1.8.2021 <https://thenextsystem.org/sites/default/files/2017-08/LorenzoFioramonti.pdf>

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hallituksen esitys. (2020). Lainsäädäntö. Sote-uudistus. Saatavilla 21.6.2021 [https://soteuudistus.fi/documents/16650278/49410096/FI\\_+Sote+HE.pdf/b4aa6538-b132-8ad3-b5dd-a8b44dea96e9/FI\\_+Sote+HE.pdf?t=1607942240776](https://soteuudistus.fi/documents/16650278/49410096/FI_+Sote+HE.pdf/b4aa6538-b132-8ad3-b5dd-a8b44dea96e9/FI_+Sote+HE.pdf?t=1607942240776)

Haserbrook, J. P. & Maurer, H. (2004). Learning Support Systems For Organizational Learning: Connecting Science and Business: World Scientific Publishing Company.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hujala, T. & Laihonen, H. (2021). Effects of Knowledge Management on The Management of Health and Social Care: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management* 25(11) 203-221. DOI: 10.1108/JKM-11-2020-0813

HYTE-kerroin – kannustin kunnille. (2021). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. Saatavilla 1.8.2021 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/hyte-kerroin-kannustin-kunnille>

HYTE-toimintamallien arviointi. (2021). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. Saatavilla 1.8.2021 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/vaikuttavat-toimet/hyte-toimintamallien-arviointi>

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. N.d. POPsote. Saatavilla 2.6.2021 <https://popsote.fi/osa-hanke/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistaminen/>



Hyvinvointi. (2020). Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos THL. Saatavilla 21.7.2021 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>

Hyvinvointijohtaminen. N.d. Hyvinvointijohtamisen täydennyskoulutus. Lapin yliopisto. Saatavilla 21.7.2021 [https://www.ulapland.fi/FI/Kotisivut/Hyvinvointijohtamisen-taydennyskoulutus-\(25-op\)](https://www.ulapland.fi/FI/Kotisivut/Hyvinvointijohtamisen-taydennyskoulutus-(25-op))

Hyvinvointitalous lisää hyvinvointia ja kestäväää talouskasvua samanaikaisesti. (2021). Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Saatavilla 1.8.2021 <https://stm.fi/hyvinvointitalous>

Hyvinvointitalous -ohjausryhmä. (2021). Asettamispäätös. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 1.8.2021 [https://stm.fi/documents/1271139/8821146/Hyvinvointitalouden+ohjausryhm%C3%A4n+asettamiskirje+12\\_1\\_2021.pdf/db8c2c20-3613-7365-7a78-62c479be7085/Hyvinvointitalouden+ohjausryhm%C3%A4n+asettamiskirje+12\\_1\\_2021.pdf?t=1614164878635](https://stm.fi/documents/1271139/8821146/Hyvinvointitalouden+ohjausryhm%C3%A4n+asettamiskirje+12_1_2021.pdf/db8c2c20-3613-7365-7a78-62c479be7085/Hyvinvointitalouden+ohjausryhm%C3%A4n+asettamiskirje+12_1_2021.pdf?t=1614164878635)

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 – valtioneuvoston periaatepäätös. (2020). Saatavilla 1.8.2021 [https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edist%C3%A4minen+2030+-+valtioneuvoston+periaatep%C3%A4t%C3%B6s\\_F2020.pdf/66e90eeb-138e-b6b3-9b68-83232c174240/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edist%C3%A4minen+2030+-+valtioneuvoston+periaatep%C3%A4t%C3%B6s\\_F2020.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edist%C3%A4minen+2030+-+valtioneuvoston+periaatep%C3%A4t%C3%A4t%C3%B6s_F2020.pdf/66e90eeb-138e-b6b3-9b68-83232c174240/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edist%C3%A4minen+2030+-+valtioneuvoston+periaatep%C3%A4t%C3%B6s_F2020.pdf)

Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöjä. (40-68). Tampere: Tampereen yliopisto.

Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä, R-L., Haavisto, I., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019). Tietojohtamisen arviointimallin käyttöohje. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Saatavilla 11.8.2021 [https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohtamisen\\_arviointimallin\\_kayttoohje.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohtamisen_arviointimallin_kayttoohje.pdf)

Kamaruddin, K. & Abeysekera, I. (2013). Intellectual Capital and Public Sector Performance: Emerald Publishing Limited.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. (2008a). Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2008b). Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2011). KVANTTI – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kianto, A., Andreeva, T. & Pavlov, Y. (2013) The impact on intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. Knowledge Management Research & Practice 11, 112-122. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>

Kianto, A., Hussinki, H. & Adibe, P. (2019). Kilpailukykyä tietojohdamisella. Tutkimusraportti. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, LUT. Lappeenranta. Työsuojelurahasto. Saatavilla 20.8.2021 <https://docplayer.fi/154643220-Kilpailukyky-tietojohdamisella.html>

Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. (2014). Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki: Sitra. Saatavilla 12.7.2021 [https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluiden\\_tietojohdamisen\\_kasikirja-2.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja-2.pdf)

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki: Tutkimus-eettinen neuvottelukunta. Saatavilla 13.8. 2021 [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Kunnan hyvinvointikertomus. (2021). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. Saatavilla 1.8.2021 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/kunnan-hyvinvointikertomus>

Käsitys. (2021). Suomisanakirja. Saatavilla 5.8.2021 <https://www.suomisanakirja.fi/k%C3%A4sitys>

- L 410/10.4.2015. Kuntalaki. Finlex. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- L612/29.6.2021. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210612>
- L 731/11.6.1999. Suomen perustuslaki. Finlex. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- L 1326/30.12.2010. Terveystieteiden tutkimuslaki. Finlex. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukkonen, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus HYY Yhtymä.
- Leinonen, J., Suhonen, M. & Syväjärvi, A. (2021). Tieto haastaa toimijat ja käytännöt – Hyvinvointitiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyötä. Focus Localis 49(3), 22-40. Saatavilla 2.12.2021 <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7929/1261>
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019). Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Helsinki. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>
- Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (2007). Tietojohtaminen tutkimusalueena. Pilot -kustannus Oy.
- Mannermaa, K. (2013). Tiedon jalostaminen osaamiseksi – vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen-teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3047-0>
- Mannermaa, K. (2018). Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-772-9>
- Mazorodze, A. H. & Buckley, S. (2019). Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. South African Journal of Information Management 21(1). DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.990>

Mikä sote-uudistus? (N.d.) Sote-uudistus. Valtioneuvosto, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos & INNO Kylä. Saatavilla 5.2.2022 <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Mitä teemme Pohjois-Pohjanmaalla? N.d. POPsote. Saatavilla 29.6.2021 <https://popsote.fi/mita-kehitamme-pohjois-pohjanmaalla/>

Moilanen, R. (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.

Mäkipää, E., Tonteri, A. & Aalto-Kallio, M. (2021). Vaikuttavuus hyvinvointitaloudessa. Teoksessa Ahokas J. (toim.) Hyvinvointitaloudessa eteenpäin. (145-151). SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. SOSTEn julkaisu 1/2021. Saatavilla 1.8.2021 <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/03/SOSTE-julkaisu-Hyvinvointitaloudessa-eteenpain-2021.pdf#page=56>

Nierostek, L. & Horváthová, P. (2020). Importance of Intellectual Capital and Business Education as Global Topic in Development of Company International Business from the Perspective of Company Management. Ostrava. VSB-Technical University of Ostrava. DOI: 10.1051/shsconf/20219202046

Niiranen, V. (2011). Arviointitieto ja sen käyttöala kuntien päätöksenteossa. Hallinnon Tutkimus 30(4), 313-324. Saatavilla 2.12.2021 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99379/57084>

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

Note 10414/2019. The Economy of Well-Being - Executive Summary of the OECD Background Paper on "Creating opportunities for people's well-being and economic growth". Brussels. Council of the European Union. Saatavilla 15.7.2021 <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10414-2019-INIT/en/pdf>

Nummenmaa, L. (2021). Tilastotieteen käsikirja. Tammi.

Nuutinen, S., Niiniviita, L. & Uotinen, P. (2020). Pohjois-Pohjanmaan tietojohdamisen arviointimalli -kyselyn tulokset. SoteDigi Oy. [Powerpoint-esitys]. Oulu. DigiFinlandOy. Sähköposti 11.8.2021

Offer, A. (2000). Economic Welfare Measurements and Human Well-being. Discussion Paper in Economic and Social History. University of Oxford. Saatavilla 1.8.2021 <http://www.nuff.ox.ac.uk/Economics/History/Paper34/offer34.pdf>

Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi. (N.d.). Valtioneuvosto. Saatavilla 28.6.2021 <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/oikeudenmukainen-yhdenvertainen-ja-mukaan-ottava-suomi>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Orum, A.M., Feagin, J.R. & Sjoberg, G. (1991) The Nature of the Case Study. In Feagin J.R., Orum, A.M. & Sjoberg, G. (Eds.) A Case for the Case Study. (1-26). USA: UNC Press Books.

Partanen, S., Hakala, T., Joffe, G. & Näätänen, P. (2019). Tietojohdaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Aronkylä, T. & Mäki, T.J. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen – Sote-järjestäjän työkalupakki. (74-92). Suomen Kuntaliitto. Saatavilla 16.12.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2017-sosiaali-ja-terveydenhuollon-jarjestaminen-sote-jarjestajan-tyokalupakki>

Perusterveydenhuollon kirjaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen. (N.d.) POPsote. Saatavilla 11.7.2021 <https://popsote.fi/osahanke/digi-innovaatiot-ict-ja-tieto/>

Pitkänen, L., Haavisto, I., Vähäviita, P., Torkki, P., Leskelä, R-L. & Komssi, V. (2018). Vaikuttavuus SOTE:ssa – suoritteista tuloksiin. Nordig Healthcare Group. Saatavilla 4.12.2021 <https://nhg.fi/wp-content/uploads/2018/11/Vaikuttavuus-sotessa-suoritteista-tuloksiin.pdf>

Pitkänen, L., Torkki, P., Tolkki, H., Valtakari, M. & Leskelä, R-L. (2020). Reittiopas vaikuttavuuteen – Vaikutusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa. Helsinki. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:1. Saatavilla 3.12.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-820-5>

Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3). Saatavilla 20.8.2021 <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2023. (N.d.) POPsote. Saatavilla 22.1.2022 <https://popsote.fi/>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointisopimus. (2019). Muutos nyt. Pohjois-Pohjanmaa. Saatavilla 3.9.2021 <https://pohjois-pohjanmaa.fi/wp-content/uploads/2020/09/Hyvinvointisopimus2019.pdf>

Pohjois-Pohjanmaa: tulevaisuuden sote-keskus. (2021). Innokylä. Saatavilla 5.2.2022 <https://innokyla.fi/fi/kokonaisuus/pohjois-pohjanmaa-tulevaisuuden-sote-keskus>

POPsoite. (2020). Tulevaisuuden sote-keskus-hanke Rakenneuudistushanke. POPsoite. Saatavilla 29.6.2021 <https://popsote.fi/wp-content/uploads/2020/08/POPsoite-esittelydiat-17-8-2020.pdf>

Porter, M. (2010). What is value in health care? *N Engl J Med* 363, 2477-2481. DOI: 10.1056/NEJMp1011024

PPSHP strategia 2020. Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiiri. Saatavilla 13.7.2021 <https://www.ppshp.fi/Sairaanhoidopiiri/Hallinto-ja-paatoksenteke/Strategia/Pages/default.aspx>

Potilasasiakirjat. (2018). Valvira – Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Saatavilla 4.12.2021 <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/hyva-ammattinharjoittaminen/potilasasiakirjat>

Pouw, N. & McGregor, A. (2014). An Economics of Wellbeing: What Would Economics Look Like if it were Focused on Human Wellbeing? Institute of Development Studies. Saatavilla 1.8.2021

Rytilä, M. (2011). Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201111081198>

Rönkkö, I., Kinnunen U-M., Kiviharju, S. & Mäkinen, R. (2016). Potilastiedot hyötykäyttöön perusterveydenhuollossa – tarvitaan kysymisen taito, dataa ja tiedonlouhinnan osaamista. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 8(1), 14-29. Saatavilla 3.12.2021 <https://journal.fi/finjehew/article/view/55987>

Savolainen, N., Rotko, T. & Kauppinen, T. (2021). Hyvinvointijohtamisella kunnassa. Teoksessa Ahokas J. (toim.) Hyvinvointitaloudessa eteenpäin. (49-55). SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. SOSTEn julkaisu 1/2021. Saatavilla 1.8.2021 <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/03/SOSTE-julkaisu-Hyvinvointitaloudessa-eteenpain-2021.pdf#page=56>

Salmela, S. (2019). Ihmislähtöinen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (hyte). Popmaakunta. Saatavilla 30.6.2021 <https://docplayer.fi/144961341-Ihmislähtöinen-hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistaminen-hyte.html>

Salmela S., (2021). Projektipäällikkö. Pohjois-Pohjanmaan järjestämistä vastuista sote-organisaatiot. Sähköposti 21.6.2021

Salmela, S. (2021). Projektipäällikkö. Sähköposti 27.8.2021.

Salmela, S. (2022). Projektipäällikkö. Tiedoksianto. 24.1.2022.

Senge, P.M. (2003). Taking Personal Change Serious!: The Impact of "Organizational Learning" on Management Practice. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 17(2) (47-50). <https://www.jstor.org/stable/4165954>

Sokoh, G. C. & Okolie, U. C. (2021). Knowledge Managemet and Its Importance In Modern Organizations. *Journal of Public Administration, Finance & Law* 20, 283-300. DOI: 10.47743/jopaf-2021-20-19

Sote-ICT. (N.d.) POPsote. Saatavilla 11.7.2021 <https://popsote.fi/osahanke/digi-innovaatiot-ict-ja-tieto/>

Sote-palvelustrategia. (N.d.). POPsote. Saatavilla 29.6.2021 <https://popsote.fi/osahanke/sote-palvelustrategia/>

Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. (2001). Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari Oyj.

Särkelä, R., Siltaniemi, A., Rouvinen-Wilenius, P., Parviainen, H. & Ahola, E. (2014). Hyvinvointitalous. Helsinki. Suomen sosiaali- ja terveys ry SOSTE. Saatavilla 21.7.2021 [https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/hyvinvointitalous\\_final.pdf](https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/hyvinvointitalous_final.pdf)

The Economy of Well-being - OECD Background Paper. (2019). Council General Secretariat. Council of the European Union. Bursseles 21.6.2019. Saatavilla 30.7.2021 <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10414-2019-ADD-1/en/pdf>

Thomas, G. (2021). How to do Your Case Study. London. SAGE Publications Ltd.

Talous. (2021). Suomisanakirja. Saatavilla 21.7.2021 <https://www.suomisanakirja.fi/talous>

Tietohallinto ja tiedolla johtaminen. (2020). POPsote. Saatavilla 11.7.2021 [https://popsote.fi/wp-content/uploads/2020/06/POPsote\\_Tietohallinto-ja-tiedolla-johtaminen\\_25.6.2020.pdf](https://popsote.fi/wp-content/uploads/2020/06/POPsote_Tietohallinto-ja-tiedolla-johtaminen_25.6.2020.pdf)

Tiedolla johtaminen. (N.d.). Tietojohtaminen. POPsote. Saatavilla 11.7.2021 <https://popsote.fi/osahanke/digi-innovaatiot-ict-ja-tieto/>

Tiedote 182/2021. Sisäministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtiovarainministeriö. Saatavilla <https://stm.fi/-/hallituksen-esitys-sote-uudistuksesta-ja-sen-lainsaadanto-hyvakysyttiin-eduskunnassa>

Toimintakertomus. (2020). Valvira – Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Saatavilla 4.12.2021 [https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/yksityisen\\_sosiaalihuollon\\_luvat/toimintakertomus](https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/yksityisen_sosiaalihuollon_luvat/toimintakertomus)

Toiminnan vaikuttavuus. (2022). SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Saatavilla 10.2.2022 <https://www.soste.fi/jarjestoapas/toiminnan-vaikuttavuus/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro Oy.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Uusitalo, M., Perttilä, K., Poikajärvi, K. & Rimpelä, M. (2003). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen paikalliset rakenteet ja johtaminen (TEJO). Esitutkimusraportti. Helsinki: Stakes. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193734>

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020) Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haasteet. Hallinnon Tutkimus 39(2), 122-139. Saatavilla 2.12.2021 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98085/56033>

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K. & Jäppinen, S. (toim.) (2013). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Veal, A. J. (1997). Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide second edition. London. Pitman Publishing.

Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.



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

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

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

Wellbeing Economy Governments. (2021). Wellbeing Economy Alliance. Saatavilla 30.7.2021  
<https://wellbeingeconomy.org/wego>

Yhteenveto asian käsittelystä 13432/2019. Hyvinvointitalous – neuvoston päätelmät. Euroopan unionin neuvosto. Saatavilla 19.7.2021 <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13432-2019-INIT/fi/pdf>

Yin, R. K. (1994). Case Study Research – Design and Methods, Second Edition. London: Sage Publications, International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks.

## Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Tutkimusaineistona käytetään Webropol -sähköistä kyselyä. Kehittämisvaiheen Teams-palaverit nauhoitetaan aivoriihen osallistuvien henkilöiden luvalla ja yhtäaikaaisesti suoritetaan havainnointia. Tutkimusaineistona käytetään myös teoreettisesta viitekehyksestä löytyvää aiemmin tutkittua tietoa.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineisto dokumentoidaan Webropol-kyselystä ajamalla vastaukset Excell-tiedostoksi tai mikäli teknisesti mahdollista, suoraan PSPP-ohjelmalle, jotta kyselyn vastaukset saadaan mahdollisimman virheettömästi analysoitua. Kyselyssä tunnistetietoja ei kerätä. Aivoriihessä tutkijalla on tiedossa aivoriiehen osallistujien nimet, mutta niitä ei dokumentoida aineistoon, jotta tutkittavien anonymiteetit säilyvät. Aivoriihen aineisto laatu varmistetaan tallentamalla aivoriihitapahtuvat äänitteelle, jolloin aineiston auki kirjaamisen aikana sekä analysointivaiheessa voidaan palata uudelleen kuulemaan alkuperäinen aineisto.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto on tallennettu tutkijan henkilökohtaiselle kannettavalle tietokoneelle, johon ulkopuolisilla ei ole mahdollista päästä. Varmuuskopiot on tehty oppilaitoksen pilvipalveluun ja tutkijan henkilökohtaiseen pilvipalveluun, joihin pääsy on niin ikään salasanan takana. Varmuuskopio on myös tallennettu ulkoiselle muistitikulle, jonka sijainti on ainoastaan tutkijan tiedossa eikä siihen ole mahdollisuutta kenelläkään ulkopuolisella päästä käsiksi.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyymykset

- Ulkopuolisilla henkilöillä ei ole mahdollisuutta päästä aineistoon käsiksi.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Aineisto luovutetaan opinnäytetyön valmistuttua toimeksiantajalle

## Kyselyn saatekirje

### **Arvoisat Pohjois-Pohjanmaan sote-organisaatioiden edustajat,**

Kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (hyte) tulee olemaan sekä kunnan että hyvinvointialueen yhteinen, lakisääteinen tehtävä. Tällä kyselyllä selvitetään Pohjois-Pohjanmaan **järjestämisvastuussa olevien sote-organisaatioiden ylimpien ja keskijohtajien sekä asiantuntijoiden käsityksiä tietojohdamisen kehittämistarpeista hyvinvointijohtamisen näkökulmasta**. Tavoitteena on kehittää tietojohdamista tukemaan hyvinvointijohtamista sekä hyvinvointitaloutta tulevalla hyvinvointialueella ja hyvinvointialueen sote-keskuksissa (kts. käsitteiden määrittely liitteessä). Selvitys painottuu hyvinvointialueen sisäiseen hyte-työhön ja hyte-yhdyspintatyöhön. Selvitys on osa Pohjois-Pohjanmaan sote-uudistushankkeen (POPsoite) Hyte-osahanketta. Tulokista on hyötyä myös tietojohdaminen, ICT- ja palvelustrategia- osioille.

Pyydämme Teitä vastaamaan Webropol-kyselyymme. Vastaamiseen on hyvä varata aikaa 5-20 minuuttia. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. **Viimeinen vastauspäivä on pe 15.10.2021**. Kyselyn vastaukset analysoidaan luottamuksellisesti ja esille nousevat kehittämistarpeet nostetaan ratkaistavaksi tutkimuksen toisessa vaiheessa aivoriihi- menetelmän avulla. Tutkimuksen aineisto luovutetaan opinnäytetyöprosessin jälkeen toimeksiantajalle ja aineistoa voidaan hyödyntää jatkossa muihin tutkimuksiin. Kyselyyn pääsee vastaamaan tästä: <https://link.webropolsurveys.com/S/A1AD1D9126E4E7A7>

Kiitos ajastanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

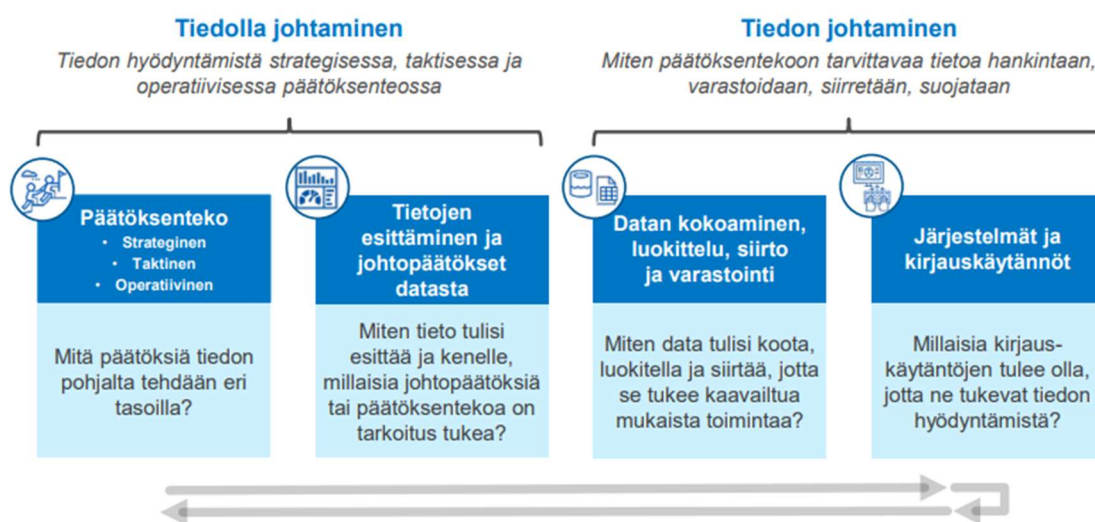
Sanna Salmela, projektipäällikkö, POPsoite-hankkeen Hyte-osahanke

Katri Kivilahti, kättilö-terveydenhoitaja, Tradenomi YAMK-opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu

## Saatekirjeen liite

**Tietojohtamisella** tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka ytimessä ovat tiedon luomisen, keräämisen, organisoimisen, jalostamisen, jakelun sekä ylläpidon prosessit, joka mahdollistaa päätöksenteon, tieto- ja viestintäteknologian, organisaatiokulttuurin ja henkilöstöorganisoimisen. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Mylärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013,27.) Kuvan 2 mukaisesti tietojohtaminen tässä tutkimuksessa sisältää tiedolla johtamisen sekä tiedon johtamisen.

### Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena – tiedon johtaminen liittyy tiedon koostamiseen ja varastointiin



Lähde: Hankkeen väliraportti "Leskelä ym. Tulevaisuuden Tietojohtaminen Maakunnissa väliraportti, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta"

3

Kuva 34 Tiedolla johtaminen- Tiedon johtaminen (Leskelä, Haavisto, Jääskeläinen, Helander, Sillanpää, Laasonen, Ranta & Torkki 2019,16 mukailien Leskelä, Haavisto, Rissanen, Lindh, Laasonen, Manu, Ranta, Helander, Jääskeläinen, Sillanpää & Torkki 2018,6).

**Hyvinvointijohtamisella** tässä tutkimuksessa tarkoitetaan strategista johtamista, jossa väestön hyvinvointi sekä alueen kestävä kehitys on huomioitu. Hyvinvointijohtaminen korostaa yleistä sekä jakamatonta vastuuta asukkaiden hyvinvoinnista sekä kestävästä kehityksestä. Hyvinvointijohtaminen on enemmän kuin yksittäisten hyvinvointipalveluiden hallinnonalojen yhdistelmä. (Uusitalo, Perttilä, Poikajärvi & Rimpelä 2003,52.)

**Hyvinvointitaloudella** tässä tutkimuksessa tarkoitetaan talouden ja hyvinvoinnin vuorovaikutuksen analysointia, mittaamista, kehittämistä ja näihin perustuvia poliittisia päätöksiä. Hyvinvointitaloudessa ihmisen hyvinvointi on keskeinen tekijä talouspolitiikassa. (Hyvinvointitalous -ohjausryhmä 2021.)

## Kysely



## **Pohjois-Pohjanmaan sote-johtajien käsityksiä tietojohdamisen kehittämistarpeista**

Tässä kyselyssä hyvinvointia ja terveyttä edistävällä työllä (hyte) tarkoitetaan monialaista työtä, joka sisältää sosiaali- ja terveystalvelujen lisäksi järjestöjen, yhdistyksien sekä kunnan muiden palvelujen hyvinvointia ja terveyttä edistävän työn.

Kuvassa 1 on havainnollistettu pohjoispohjalaista hyvinvointikäsitystä ja ihmisen hyvinvointiin vaikuttavia asioita. Hyvinvointikäsitksen mukaan ihminen voi hyvin kokiessaan elämänsä ja arkensa mielekkääksi. Hyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat päivittäiset arjen tarpeet, askareet, yhteisöt sekä ympäristö, jossa ihminen elää. Käsitksen mukaan ihminen toivoo tulevansa kuulluksi, nähdyksi, hyväksytyksi ja ymmärretyksi ihmisenä, ei pelkästään yksittäisen tarpeen kautta. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointisopimus 2019,2.)



Kuva 1 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointikäsitys (POPmaakunta ja Pohjois-Pohjanmaan liitto 2019 soveltaneet *käsitteen Marika Kunnarin väitöskirjasta vuodelta 2017*)

### 1. Työskentelen

- Asiantuntijana
- Keskijohdossa
- Ylimmässä johdossa
- Muissa tehtävissä, missä

2. Pohjois-Pohjanmaalla on käytössä yhteinen, laaja hyvinvointikäsitys (kuva 1). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön johtaminen edellyttää tietoa asukkaiden hyvinvoinnista sekä tarjolla olevasta ja toteutuneesta hyte-toiminnasta.

Jos vertaan käytettävissäni olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointikäsitteseemme, minulla on riittävästi tietoa...

- 5=täysin samaa mieltä  
 4= jokseenkin samaa mieltä  
 3= ei samaa eikä eri mieltä  
 2=jokseenkin erimieltä  
 1= täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Asukkaiden hyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla olevasta hyte-toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutuneesta hyte-toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. ASUKKAIDEN HYVINVOINTI: Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa seuraavista asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista:**

**5=täysin samaa mieltä**

**4= jokseenkin samaa mieltä**

**3= ei samaa eikä eri mieltä**

**2=jokseenkin erimieltä**

**1= täysin eri mieltä**

**Avoimeen tekstikenttään voit halutessasi perustella vastaustasi.**

	1	2	3	4	5
Toimiva arki <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallisuus <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellinen toimeentulo <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysinen terveys <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielen hyvinvointi <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elintavat ja terveystietäytyminen <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Vapaa-aika <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ ja toiminta <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asuminen <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elinympäristö <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmissuhteet <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elämän muutokset <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvu, oppiminen <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvu yhteistöt <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelut <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. TARJOLLA OLEVA HYTE-TOIMINTA: Minulla on työni tukena riittävästi tietoa seuraavien tahojen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta:**

- 5=täysin samaa mieltä  
 4= jokseenkin samaa mieltä  
 3= ei samaa eikä eri mieltä  
 2=jokseenkin erimieltä  
 1= täysin eri mieltä

Avoimeen tekstikenttään voit halutessasi perustella vastaustasi.

	1	2	3	4	5
Kunta <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaali- ja terveyspalvelut <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestöt, yhdistykset <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakunnat <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaitokset <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykset <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. TOTEUTUNUT HYTE-TOIMINTA: Minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan...**

- 5=täysin samaa mieltä  
 4= jokseenkin samaa mieltä  
 3= ei samaa eikä eri mieltä  
 2=jokseenkin erimieltä  
 1= täysin eri mieltä

Avoimeen tekstikenttään voit halutessasi perustella vastaustasi.

	1	2	3	4	5
Määrästä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadusta <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	1	2	3	4	5
Vaikuttavuudesta (= tavoitteiden toteutumisen aste, esim. muutos käyttäytymisessä, elämänlaadussa tai terveydessä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Taloudellisista vaikutuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Kustannusvaikuttavuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

Tästä eteenpäin hyvinvointitiedolla tarkoitetaan sekä tietoa asukkaiden hyvinvoinnista, tarjolla olevasta hyte-toiminnasta että toteutuneesta hyte-toiminnasta.

#### 6. Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on...

5=täysin samaa mieltä

4= jokseenkin samaa mieltä

3= ei samaa eikä eri mieltä

2=jokseenkin erimieltä

1= täysin eri mieltä

**Avoimeen tekstikenttään voit halutessasi perustella vastaustasi.**

	1	2	3	4	5
Ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Säännöllisesti kerättyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Väestöryhmien välisiä eroja kuvaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Helposti ymmärrettävässä muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Helposti hyödynnettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					
Helposti hyödynnettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

## 7. Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi....

- 5=täysin samaa mieltä  
 4= jokseenkin samaa mieltä  
 3= ei samaa eikä eri mieltä  
 2=jokseenkin erimieltä  
 1= täysin eri mieltä

Avoimeen tekstikenttään voit halutessasi perustella vastaustasi.

	1	2	3	4	5
Palvelujen suunnittelussa <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteossa <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisessä johtamisessa <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisessä työssä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi...

- 5=täysin samaa mieltä  
 4= jokseenkin samaa mieltä  
 3= ei samaa eikä eri mieltä  
 2=jokseenkin erimieltä  
 1= täysin eri mieltä

Avoimeen tekstikenttään voit halutessasi perustella vastaustasi.

	1	2	3	4	5
Riittävät tietojärjestelmät <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävästi osaamista <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävästi aikaa <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävästi monialaista yhteistyötä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Toimeksiantajalle tehty slide- esitys tuloksista

Tietojohtaminen hyvinvointijohtamisen ja  
hyvinvointitalouden tukena: Pohjois-Pohjanmaan sote-  
johtajien ja -asiantuntijoiden käsityksiä tietojohtamisen  
kehittämistarpeista  
- kyselyn tulokset



Katri Kivilahti, Tradenomi YAMK  
Kajaanin ammattikorkeakoulu 16.11.2021



1

## Kyselyn tausta

- Tutkimus toteutettiin osana YAMK-opinnäytetyötä
- Perusjoukko valittiin Nuutinen, Niiniviita ja Uotinen (2020) tutkimuksen perusteella, jotta halutessa saatujen tulosten vertailu olisi mahdollista
- Kysely lähetettiin 240 vastaajalle, joista yhdeksän sähköpostista tuli vastausviesti "ei voitu toimittaa"
- N =231
- Kyselyn avasi 208 vastaajaa, kyselyyn vastaamisen aloitti 88 vastaajaa ja kyselyn täytettynä palautti 51 vastaajaa (n=51)
- Vastausprosentti oli 21,34 %
- Anonyymi Webropol- verkkokysely toteutettiin ajalla 4.10-15.10.2021

2



## Kyselyn taustaa

- Kyselyn alussa kysyttiin vastaajan työtehtäviä kysymyksellä työskentelen, johon vaihtoehdot olivat asiantuntijana, keskijohdossa, ylimmässä johdossa, muissa tehtävissä
- Vastaajat työtehtävittäin:
  - Asiantuntijoita 8
  - Keskijohdossa 24
  - Ylimmässä johdossa 18
  - Muissa tehtävissä 1
- Koska kysely toteutettiin anonymisti, joten vastaajien jakautumista maakunnan sisällä ei voida arvioida

3



## Kyselyn rakenne

- Kyselyssä oli yhteensä 7 kysymystä, jotka sisälsivät yhteensä 45 väittämää.
- Vastausvaihtoehdot olivat:
  - 5 = täysin samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä
- Kysymykset koskivat vastaajien käsitystä tiedon riittävydestä
  - Asukkaiden hyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista
  - Tarjolla olevaan hyte-toimintaan liittyvien tietojen riittävydestä
  - Toteutuneen hyte-toiminnan tietojen riittävydestä
  - Yleisellä tasolla käytettävissä olevan hyte-tiedon riittävydestä
  - Hyvinvointitiedon hyödyntämisen riittävydestä
  - Organisaation resurssien tuesta hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdossa
- Osa vastaajista oli valinnut joihinkin väittämiin joko tarkoituksella tai epähuomiossa useamman vastausvaihtoehdon, joten osassa väittämissä n = 52 tai n=53
- Vastaukset, joissa n > 51 on taulukoitu siten, että vastauksen maksimi prosentuaalinen arvo ylittää 100 %

4



### Väittämä 1.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön johtaminen edellyttää tietoa asukkaiden hyvinvoinnista sekä tarjolla olevasta ja toteutuneesta hyte-toiminnasta.

Jos vertaan käytettävissäni olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointikäsitteseemme, minulla on riittävästi tietoa...

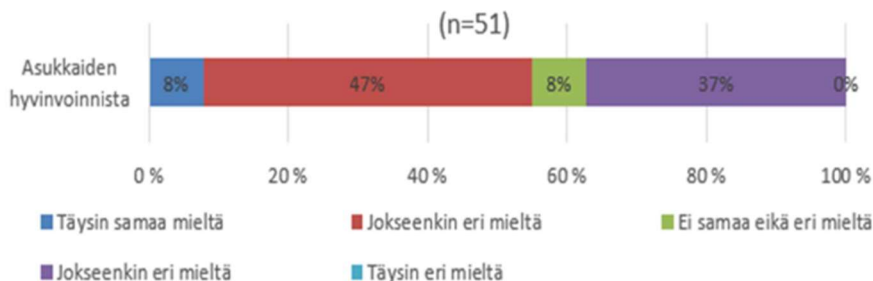


5

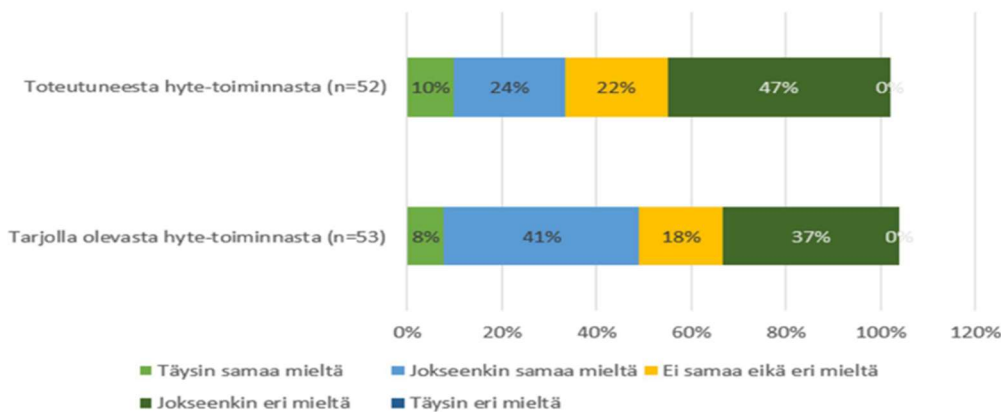


Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön johtaminen edellyttää tietoa asukkaiden hyvinvoinnista sekä tarjolla olevasta ja toteutuneesta hyte-toiminnasta.

Jos vertaan käytettävissäni olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointikäsitteeseemme, minulla on riittävästi tietoa...



Jos vertaan käytettävissäni olevaa tietoa yhteiseen hyvinvointikäsitteeseemme, minulla on riittävästi tietoa:

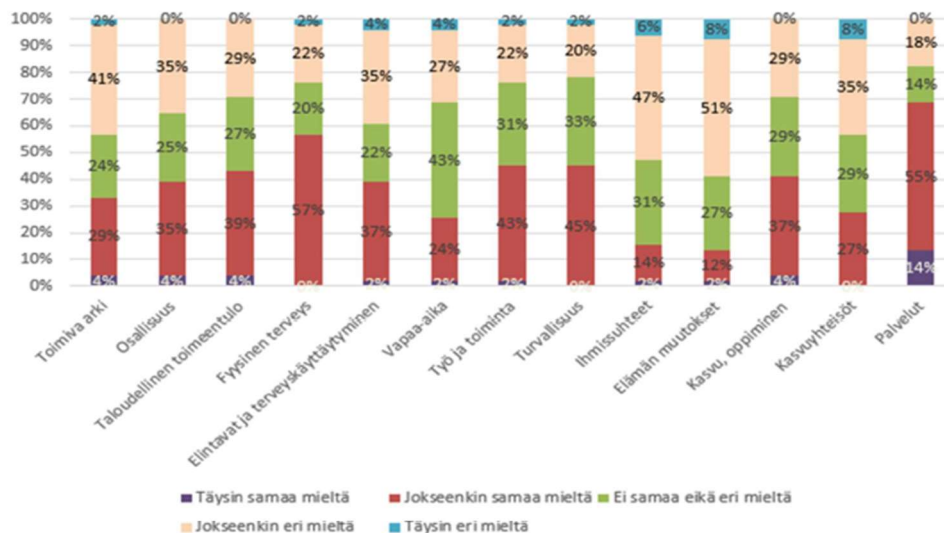


(100 % ylittävät vastaukset ovat yksittäisten henkilöiden vastauksia, eivätkä vaikuta merkittävästi vastausten prosentuaaliseen jakaumaan tai vastausten keskiarvoihin.)

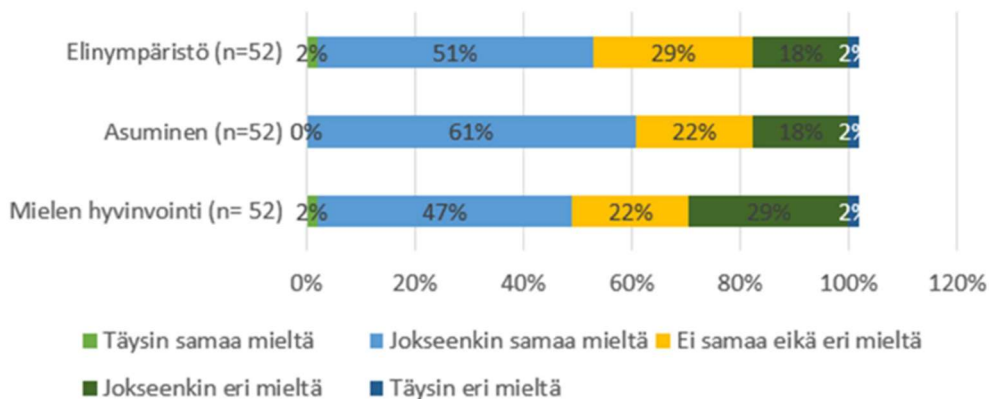
**Väittämä 2.**  
**ASUKKAIDEN HYVINVOINTI:**  
 Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa seuraavista asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista:



ASUKKAIDEN HYVINVOINTI:  
Minulla on johtamistyötäni varten riittävästi tietoa seuraavista  
asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista  
(n=51)



ASUKKAIDEN HYVINVOINTI: Minulla on  
johtamistyötäni varten riittävästi tietoa  
seuraavista asukkaiden hyvinvoinnin osa-alueista



(100 % ylittävät vastaukset ovat yksittäisten henkilöiden vastauksia, eivätkä ne vaikuta merkittävästi vastausten prosentuaaliseen jakaumaan tai vastausten keskiarvoihin.)



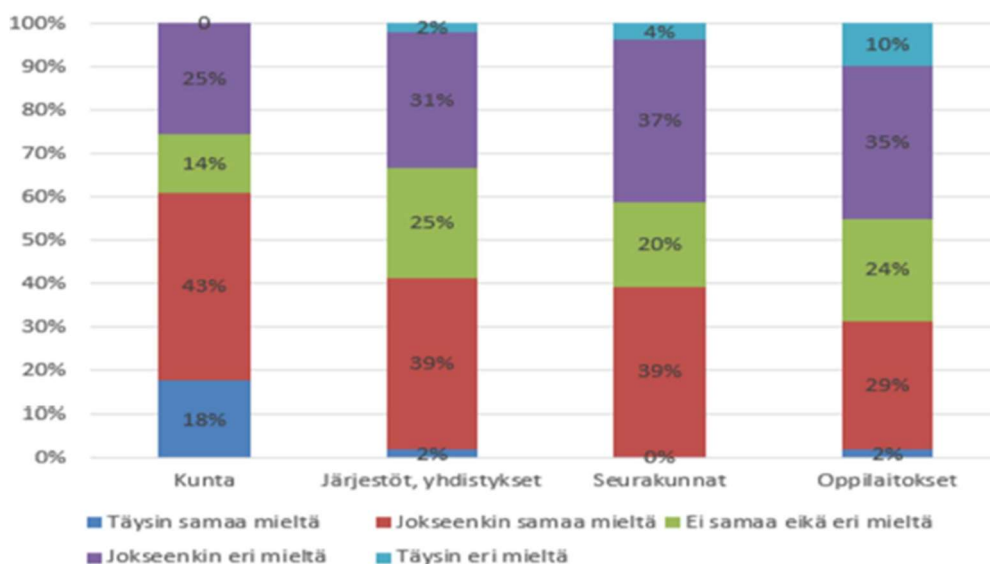
## Väittämä 3.

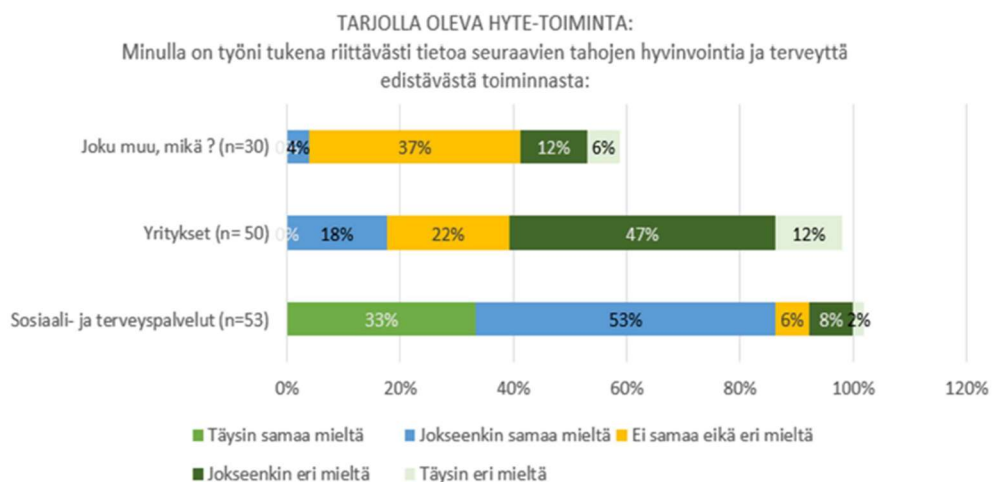
**TARJOLLA OLEVA HYTE-TOIMINTA:** Minulla on työni tukena riittävästi tietoa seuraavien tahojen hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta:

11



**TARJOLLA OLEVA HYTE-TOIMINTA:**  
Minulla on työni tukena riittävästi tietoa seuraavien tahojen  
hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta:

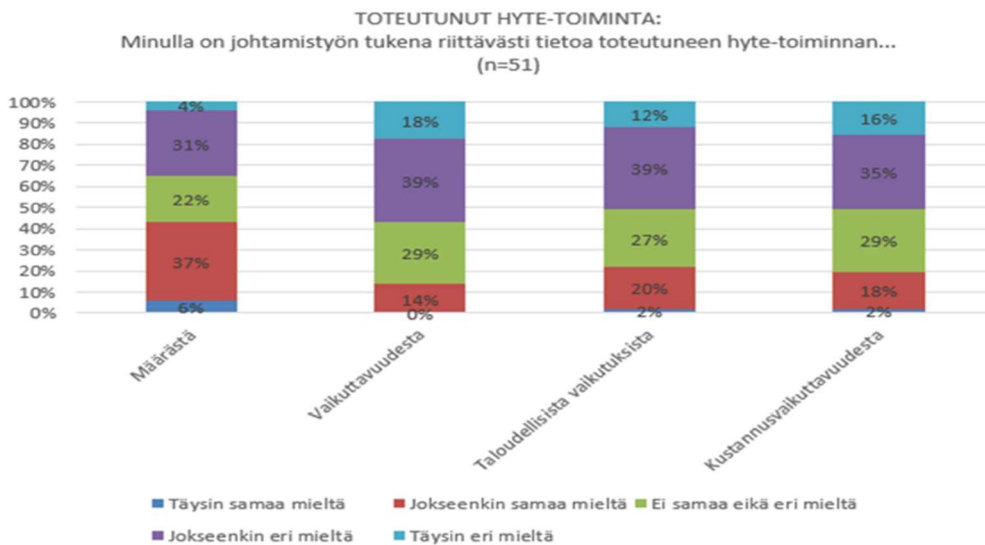




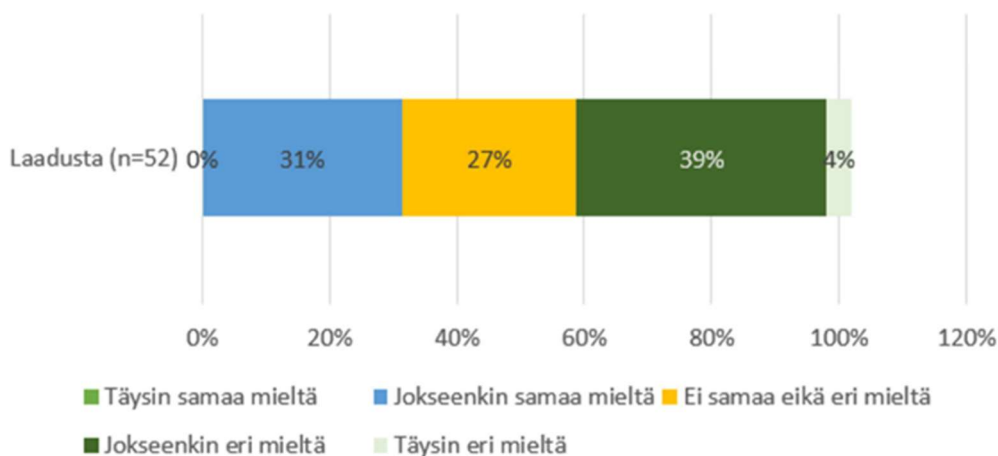
(100 % ylittävät vastaukset ovat yksittäisten henkilöiden vastauksia, eivätkä vaikuta merkittävästi vastausten prosentuaaliseen jakaumaan tai vastausten keskiarvoihin.)

**Väittämä 4.**  
**TOTEUTUNUT HYTE-TOIMINTA:**  
Minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan...





**Minulla on johtamistyön tukena riittävästi tietoa toteutuneen hyte-toiminnan**



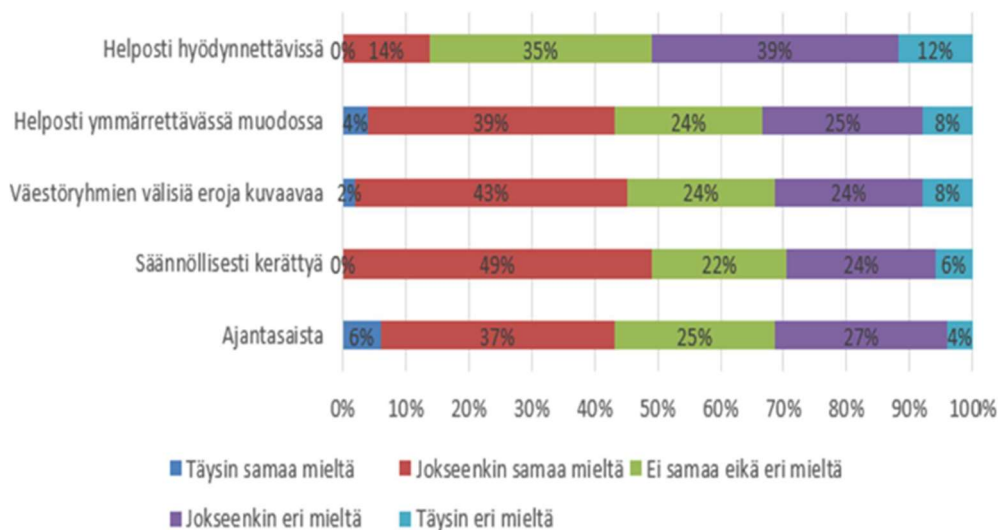
(100 % ylittävät vastaukset ovat yksittäisten henkilöiden vastauksia, eivätkä vaikuta merkittävästi vastausten prosentuaaliseen jakaumaan tai vastausten keskiarvoihin.)



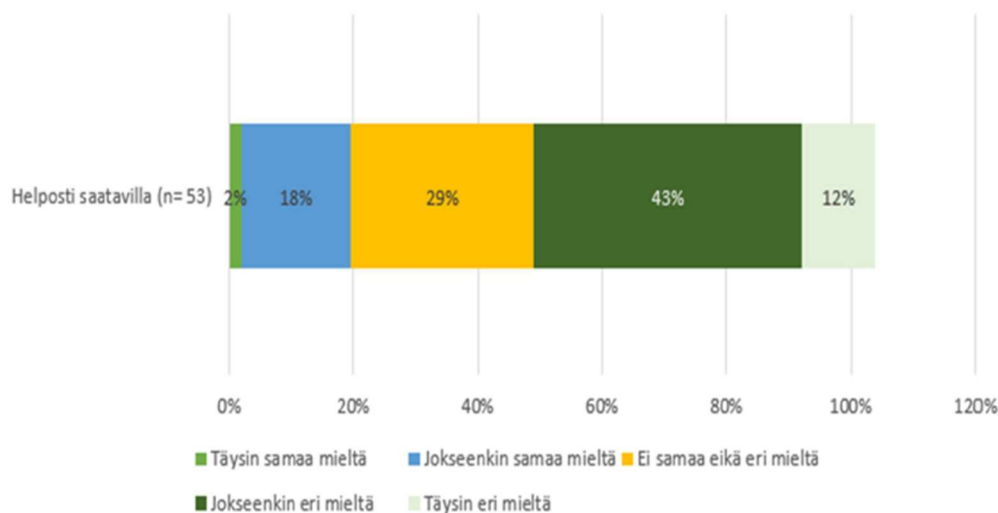
**Väittämä 5.**  
**Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on...**

17

Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on...  
(n=51)



Yleisesti ottaen käytettävissäni oleva hyvinvointitieto on:



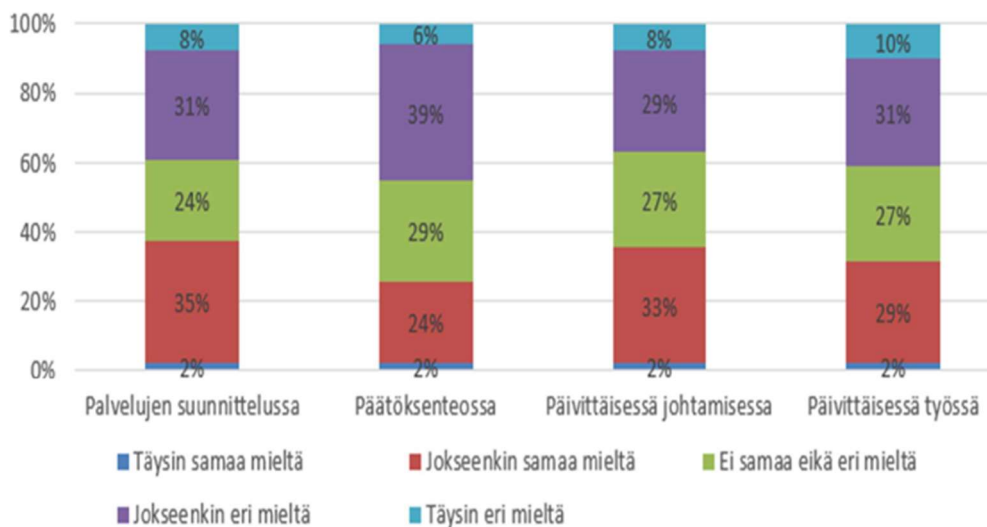
(100 % ylittävät vastaukset ovat yksittäisten henkilöiden vastauksia, eivätkä vaikuta merkittävästi vastausten prosentuaaliseen jakaumaan tai vastausten keskiarvoihin.)

## Väittämä 6.

# Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi....



Hyvinvointitietoa hyödynnetään riittävästi...  
(n=51)



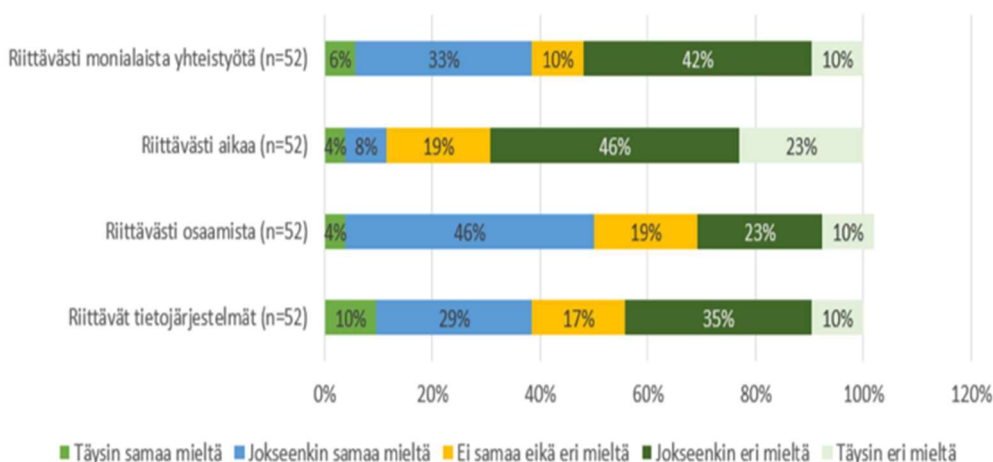
### Väittämä 7.

Organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohtamisen tueksi...



22

Organisaatiossani on hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohtamisen tueksi...



■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Ei samaa eikä eri mieltä ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

(100 % ylittävät vastaukset ovat yksittäisten henkilöiden vastauksia, eivätkä vaikuta merkittävästi vastausten prosentuaaliseen jakaumaan tai vastausten keskiarvoihin.)



23

## Vastausten keskiarvot

JOS VERTAAN KÄYTETTÄVISSÄNI OLEVAA TIETOA YHTEISEEN HYVINVOINTIKÄSITTEESEEMME, MINULLA ON RIITTÄVÄSTI TIETOA...

OSA-ALUE	KESKIARVO (1 - 5)
ASUKKAIDEN HYVINVOINNISTA	3
TARJOLLA OLEVASTA HYTE-TOIMINNASTA	3
TOTEUTUNEESTA HYTE-TOIMINNASTA	3

24



## Vastausten keskiarvot

MINULLA ON JOHTAMISTYÖTÄNI VARTEN RIITTÄVÄSTI TIETOA SEURAAVISTA ASUKKAIDEN HYVINVOINNIN OSA-ALUEISTA

OSA-ALUE	KESKIARVO (1 - 5)
OSALLISUUS	3
TALOUDELLINEN TOIMEENTULO	3
FYYSINEN TERVEYS	3
ELINTAVAT JA TERVEYSKÄYTTÄYTYMINEN	3
VAPAA-AIKA	3
TYÖ JA TOIMINTA	3
TURVALLISUUS	3
IHMISSUHTEET	3
ELÄMÄN MUUTOKSET	2
KASVU JA OPPIMINEN	3
KASVUYHTEISÖT	3
PALVELUT	4
ASUMINEN	3
ELINYMPÄRISTÖ	3
MIELEN HYVINVOINTI	3

25



## Vastausten keskiarvot

TARJOLLA OLEVA HYTE-TOIMINTA: MINULLA ON TYÖNI TUKENA RIITTÄVÄSTI TIETOA SEURAAVIEN TAHOJEN HYVINVOINTIA JA TERVEYTTÄ EDISTÄVÄSTÄ TOIMINNASTA:

OSA-ALUE	KESKIARVO (1 - 5)
KUNTA	4
JÄRJESTÖT, YHDISTYKSET	3
SEURAKUNNAT	3
OPPILAITOKSET	3
SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUT	4
YRITYKSET	2
MUU, MIKÄ?	3

26



## Vastausten keskiarvot

TOTEUTUNUT HYTE-TOIMINTA: MINULLA ON JOHTAMISTYÖN TUkena RIITTÄVÄSTI TIEtoa TOTEUTUNEEN HYTE-TOIMINNAN...	
OSA-ALUE	KESKIARVO (1 – 5)
MÄÄRÄSTÄ	3
VAIKUTTAVUUDESTA (= tavoitteiden toteutumisen aste, esim. muutos käyttäytymisessä, elämänlaadussa tai terveydessä)	2
TALOUDELLISISTA VAIKUTUKSISTA	3
KUSTANNUSVAIKUTTAVUUDESTA	3
LAADUSTA	3

27



## Vastausten keskiarvot

YLEISESTI OTTAEN KÄYTETTÄVISSÄNI OLEVA HYVINVOINTITIEto ON...	
OSA-ALUE	KESKIARVO (1 – 5)
AJANTASAISTA	3
SÄÄNNÖLLISESTI KERÄTTYÄ	3
VÄESTÖRYHMIEN VÄLISIÄ EROJA KUVAAVAA	3
HELPOSTI YMMÄRRETTÄVÄSSÄ MUODOSSA	3
HELPOSTI HYÖDYNNETÄVISSÄ	3
HELPOSTI SAATAVILLA	3

28



## Vastausten keskiarvot

HYVINVOINTITIEtoA HYÖDYNNETÄÄN RIITTÄVÄSTI	
OSA-ALUE	KESKIARVO (1 – 5)
PALVELUJEN SUUNNITTELUSSA	3
PÄÄTÖKSENTEOSSA	3
PÄIVITTÄISESSÄ JOHTAMISESSA	3
PÄIVITTÄISESSÄ TYÖSSÄ	3

29



## Vastausten keskiarvot

ORGANISAATIOSSANI ON HYVINVOINTIA JA TERVEYTTÄ EDISTÄVÄN TIETOJOHTAMISEN TUEKSI...	
OSA-ALUE	KESKIARVO (1 – 5)
RIITTÄVÄT TIETOJÄRJESTELMÄT	3
RIITTÄVÄSTI OSAAMISTA	3
RIITTÄVÄSTI AIKAA	2
RIITTÄVÄSTI MONIALAISTA YHTEISTYÖTÄ	3

30



## Tunnistetut kehittämistarpeet

- Saatujen tulosten perusteella lähes kaikilla osa-alueilla hyvinvointijohtamista tukevassa tietojohdamisessa on kehittämisen tarvetta (vastauksista suurimman osan keskiarvo oli 3)
- Tietoa on jonkin verran olemassa tutkimuksen väittämien osa-alueilta, mutta vain muutamalta osa-alueelta saadaan vastausten keskiarvoksi 4
- Eniten kehitettävää löytyy osa-alueilta (vastausten keskiarvo 2):
  - Asukkaiden elämänmuutokset
  - Yritysten tarjoamasta hyvinvointia ja terveyttä edistävästä toiminnasta
  - Toteutuneen hyte-toiminnan vaikuttavuudesta
  - Organisaatiossani on riittävästi AIKAA hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojohdamisen tueksi

31



## Tunnistetut keinot ja esille nousevat toiveet, joilla kehittämistarpeisiin voitaisiin vastata

- Tulevassa opinnäytetyön kehittämissosiossa henkilöillä, joille kysely lähetettiin, on mahdollista osallistua Teams-palaverin välityksellä tapahtuvaan aivoriheen
- Aivoriiehessä on tarkoitus pohtia mahdollisia keinoja, joilla tietojohdamista voisi kehittää tukemaan hyvinvointijohtamista
- Aivoriiehessä esitetyt kehittämissideat analysoidaan laadullisen aineistoanalyysin keinoin ja tuloksia hyödynnetään hyvinvointijohtamista tukevan tietojohdamisen kehittämissuunnitelman laatimisessa
- Lopulliset tulokset raportoidaan valmiissa opinnäytetyössä ja tuloksista tehdään mediatiedote tai tutkimusartikkeli

32



## Johtopäätökset, suositukset

### Johtopäätökset:

- Tietoa hyvinvointia ja terveyttä edistävän tietojamisen tueksi on, tunnistetaan, hyödynnetään jonkin verran
- Kehitettävää on kaikilla tietojohdamisen osa-alueilla
- Vastausten perusteella tietoa on vastaajilla kohtalaisesti tai tutkittu aihe oli vastaajille vieras

### Suosituksset:

- Organisaatioissa olisi hyvä tunnistaa tietojohdamisen tärkeyden merkitys hyvinvointijohtamisessa ja hyvinvointitaloudelle
- Lisää suosituksia voidaan antaa opinnäytetyön kehittämisosion jälkeen, kun on tunnistettu kehittämisideoita/mahdollisuuksia ja laadittu kehittämissuunnitelma



Lisätietoja:  
Sanna Salmela, erikoissuunnittelija  
Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri  
sanna.salmela(a)ppshp.fi, 040 5890 132

