

Tiedolla johtamisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveysalalla

Integroiva kirjallisuuskatsaus

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK), tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2024

Mona Korhikoski & Sonja Vepsäläinen

Tiivistelmä

Tekijät	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Mona Korkiakoski & Sonja Vepsäläinen	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	
	45+3	
Työn nimi		
Tiedolla johtamisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveysalalla		
Integroiva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala		
Sairaanhoitaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tiedolla johtamisen nykytilaa sosiaali- ja terveysalalla. Tarkoituksena oli myös tuottaa tiedolla johtamisen kehittämisen tueksi tietoa tiedolla johtamisen esteistä ja edistävistä tekijöistä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen tavoitteena oli edistää tiedolla johtamista sosiaali- ja terveysalalla selvittämällä, mitkä tekijät ovat esteenä tai edistämässä tiedolla johtamisen toteutumista. Tietotulva sekä jatkuvasti kasvavat osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveysalalla asettavat haasteita tiedolla johtamiselle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Tietokantahaku tehtiin Finna-, Pubmed-, Lab Primo-, Cinahl EBSCO- sekä Emerald-tietokannoista. Tietokantahaun perusteella tutkimukseen valikoitui 11 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, joista osa oli suomalaisia ja osa kansainvälisiä. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällysanalyysin ja teemoittelun avulla.</p> <p>Tulosten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa tiedolla johtaminen nähdään keskeisenä mahdollistajana uudistumiselle ja sen edut ovat tiedossa. Tiedolla johtaminen edistää nopeaa päätöksentekoa organisaatioissa, lisää relevanttia tietoa ja parantaa resursseja. Tämänhetkinen tiedolla johtamisen osaaminen on heikkoa ja puutteellista. Tiedolla johtamista estäviä tekijöitä ovat tietotulva, useat tietokanavat ja datan hyödyntämättä jättäminen, haasteet tiedolla johtamisen ymmärtämisessä sekä tiedolla johtamisen osaamisen puute. Tiedolla johtamista edistää avoin ilmapiiri, läpinäkyvyys, vuorovaikutus, tiedon saatavuus, ajantasaisuus, tietotaidot, tiedonhallintasuunnitelma sekä tiedolla johtamisen osaaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden tulisi panostaa avoimeen ilmapiiriin ja johtajien tietotarpeiden selvittämiseen sekä niihin vastaamiseen koulutuksen avulla. Tulevaisuudessa voitaisiin selvittää kyselytutkimuksen avulla tiedolla johtamisen taso konkreettisesti.</p>		
Asiasanat		
Tiedolla johtaminen, tieto, sosiaali- ja terveysala, sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen		

Abstract

Authors Mona Korkiakoski & Sonja Vepsäläinen	Type of Publication Master´s Thesis Number of Pages 45+3	Published 2024
Title of Publication The opportunities of knowledge management in the social and health care Integrative literature review		
Degree, Field of Study Master of Health Care, Leader of the future in Social and Health Care		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to describe the current state of knowledge management in the social and health care sector. The aim was also to produce information on the barriers to and facilitators of knowledge management in the social and health care sector to support its development. The research aimed to promote knowledge management in the social and health care sector by identifying the factors hindering or facilitating its implementation. Information overload and the constantly increasing skill requirements in the social and health care sector pose challenges to knowledge management.</p> <p>The research was conducted as an integrative literature review. Database searches were conducted in Finna, PubMed, Lab Primo, Cinahl EBSCO, and Emerald databases. Based on the database search, 11 peer-reviewed research articles were selected for the study, some of which were Finnish and some international. The data were analyzed using inductive content analysis and thematic analysis.</p> <p>According to the results, knowledge management in social and health care is seen as a key enabler of innovation, and its benefits are recognized. Knowledge management promotes quick decision-making in organizations, increases relevant information, and improves resources. However, the current level of knowledge management skills is weak and insufficient. Factors hindering knowledge management include information overload, multiple data channels and underutilization of data, challenges in understanding knowledge management, and lack of knowledge management skills. Facilitators of knowledge management include an open atmosphere, transparency, interaction, availability of information, timeliness, data skills, knowledge management plan, and knowledge management skills. Social and health care organizations should invest in creating an open atmosphere, identifying leaders' information needs, and addressing them through training. In the future, the level of knowledge management could be assessed concretely through a survey.</p>		
Keywords Knowledge management, knowledge, social and health care, social and healthcare management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähtökohdat.....	2
2.1	Nykytila.....	2
2.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	3
3	Tiedolla johtaminen.....	4
3.1	Tieto käsitteenä.....	4
3.2	Tiedolla johtamisen määritelmiä.....	5
3.3	Tiedolla johtamisen nykytila ja tutkimus.....	9
4	Sosiaali- ja terveysalan tiedolla johtaminen.....	11
4.1	Tiedolla johtamisen erityispiirteet sosiaali- ja terveysalalla.....	11
4.2	Tulevaisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	14
5	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina.....	16
5.1	Integroiva kirjallisuuskatsaus.....	16
5.2	Hakustrategia.....	18
5.2.1	Tietokannat ja hakusanojen määrittäminen.....	19
5.2.2	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	20
5.2.3	Hakutulokset.....	22
5.3	Tutkimuksen laadun arviointi.....	23
5.4	Aineiston analysointi.....	24
6	Tulokset.....	29
6.1	Johtamisen nykytila sosiaali- ja terveysalalla.....	29
6.2	Tiedolla johtamista estävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla.....	31
6.3	Tiedolla johtamista edistävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla.....	32
7	Pohdinta.....	34
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	34
7.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	36
7.3	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimuksen kohteet.....	38
	Lähteet.....	40

Liite 1. Tutkimukseen valitut artikkelit ja laadunarviointi

Liite 2: JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan tiedolla johtamiseen liittyviin ilmiöihin sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyössä kuvataan tämänhetkinen tiedolla johtamisen käytännön tilanne sosiaali- ja terveysalalla tutkitun tiedon perusteella. Tietotulva on tässä ajassa nähtävillä oleva ilmiö, joka itsessään asettaa tarpeen tiedolla johtamisen osaamiselle. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi juuri tämä teema on tässä hetkessä ja sosiaali- ja terveysalan mullistusten keskellä tarpeellinen ja ajan hermolla. Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamisessa tiedolla johtamisen merkitys on huomattava, sillä kokemus- ja tutkimustieto yhdistyvät perustoiminnassa (Vakkala & Palo 2016, 187). Listenmaan (2023, 48) mukaan tiedolla johtamisen päämääränä on mahdollistaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteutuminen.

Sosiaali- ja terveysalan johtajien osaamisvaatimukset työhön ja tietoon liittyen kasvavat jatkuvasti (Laulainen ym. 2020, 163). Nykyään tieto vanhenee nopeasti sekä uutta tietoa tulee jatkuvasti, joka on merkittävä huomio johtamisen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa yleisesti esiintyvä ongelma onkin juuri tiedon ajantasaisuuden sekä luotettavuuden puutteet. Johtamisessa nämä heijastuvat päätöksentekohetkiin sekä toiminnan suunnitteluun. (Vakkala & Palo 2016, 187–188.) Salovaara ym. (2023, 44) toteavat, että kun vertailee sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen valmiuksia organisaatioiden, alueiden ja sektoreiden välillä, variaatioita on paljon.

Opinnäytetyön menetelmäksi on valikoitunut integroiva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää tiedolla johtamista sosiaali- ja terveysalalla selvittämällä, mitkä tekijät ovat esteenä tai edistämässä tiedolla johtamisen toteutumista sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tiedolla johtamisen nykytilaa sosiaali- ja terveysalalla. Tarkoituksena on myös tuottaa tiedolla johtamisen kehittämisen tueksi tietoa tiedolla johtamisen esteistä ja edistävästä tekijöistä sosiaali- ja terveysalalla.

2 Lähtökohdat

2.1 Nykytila

Kirjallisuuskatsauksen myötä tiedolla johtamisen nykytilasta ja mahdollisista esteistä saadaan koottua tietoa, jota voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä. Tiedolla johtaminen on Jalosen (2015, 40) mukaan nähty tehokkaaksi keinoksi julkisen sektorin palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta edistämään. Informaation täyttämä toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja nopeus kiihtyy koko ajan. Tiedolla johtamista on tutkittu ja arvioitu eri tahojen toimesta. Tiedolla johtamiseen on ladattu myös paljon odotuksia. Nykyhetkessä tiedolla johtamisen ihanne on silti vasta vaiheessa. Jalonen (2015, 43) toteaa, että tiedon merkitys on kasvanut suuresti. Teollisen tavaratuotannon maailmasta on liikuttu tietoperustaisen arvonnun ympäristöön. Ilmiö on heijastunut myös lisääntyneinä tutkimusartikkeleina, jotka koskevat tiedolla johtamista.

Haasteena tiedolla johtamisen ideaalia tavoitellessa voi olla se, että tavoitteena on saada tietotulvan keskeltä tarpeellinen tieto, mutta lopputuloksena on valtava määrä tietoa, joka on lähtökohtaan peilaten täysin tarpeetonta (Jalonen 2015, 41). Tiedolla johtamisen yhtenä haasteena on myös se, että tiedolla johtaminen ymmärretään eri tavoin (Listenmaa 2023, 22). Tiedolla johtamisessa edellytyksenä on, että tietoa kasataan osana toimintaa ja sen tulkitseminen on vaivatonta. Tiedon on oltava sujuvasti käytettävissä, jotta siitä pystyvät hyötymään johtajat eri johtamisen tasoilla. (Myllärinen 2014, 91–92.) Puute tiedosta lisää epävarmuuden tunnetta ihmisten kesken. Tämän helpottamiseksi voidaan kehittää tietovirtoja tai visualisoida informaatiota. (Jalonen 2015, 53.) Jokaisessa organisaatiossa on asioita, joita voitaisiin parantaa ja kehittää tiedolla johtamisen avulla (Listenmaa 2023, 51).

Vakkala ja Palo (2016, 188) kirjoittavat teoksessaan, että sosiaali- ja terveydenhuollossa ongelmana on riittämättömyys tiedon ajantasaisuudessa sekä luotettavuudessa, joka näkyy johtamistyössä erityisesti päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa ja toiminnan suunnittelussa. Valmiudet tiedolla johtamiseen vaihtelevat Salovaaran ym. (2023, 44) mukaan merkittävästi organisaatio-, alue-, ja sektorikohtaisesti. Syynä tähän on resursseihin, osaamiseen ja tietojärjestelmiin liittyvät vajaudet. Tiedolla johtaminen ei kuulu kaikissa organisaatioissa osaksi johtamisen kulttuuria. Listenmaa (2023, 53) toteaa, että tiedolla johtamisen mahdollistaman lisäarvon saamiseksi, organisaatiossa täytyy olla toimivan rakenteen lisäksi ihmisiä, jotka ovat motivoituneita kehittämään tiedolla johtamisen kulttuuria.

2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämänhetkinen tietotulva lisää tarvetta tiedolla johtamisen osaamiselle. Aihe on ajankohtainen myös sosiaali- ja terveysalalla, jossa tämänhetkiset muutokset lisäävät epävarmuutta. Vakkala ja Palo (2016, 187) toteavat, että tiedolla johtaminen on tärkeää sosiaali- ja terveysalalla, jossa perustoiminnassa kokemus- ja tutkimustieto kulkevat limittäin.

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää tiedolla johtamista sosiaali- ja terveysalalla selvittämällä, mitkä tekijät ovat esteenä tai edistämässä tiedolla johtamisen toteutumista sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tiedolla johtamisen nykytilaa sosiaali- ja terveysalalla. Tarkoituksena on myös tuottaa tiedolla johtamisen kehittämisen tueksi tietoa tiedolla johtamisen esteistä ja edistävästä tekijöistä sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuskysymykseksi valikoituivat seuraavat:

1. Millainen on tiedolla johtamisen nykytila sosiaali- ja terveysalalla?
2. Millaisia esteitä tiedolla johtamiselle ilmenee sosiaali- ja terveysalalla?
3. Millaisia tiedolla johtamisen edistäviä tekijöitä ilmenee sosiaali- ja terveysalalla?

3 Tiedolla johtaminen

3.1 Tieto käsitteenä

”Tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus”, toteaa Platon klassisen tiedon määritelmässään. Tässä tieto on ymmärrettävissä perusteltuna tietona, johon uskomisen on koettu rationaaliseksi (Simonen 2012, 26.) Leskelä ym. (2019, 16) ottavat esille sen, että tieto ja tiedon käsite ovat laajalti tarkasteltavissa sekä hyvin moninaisia. Tiedon rinnalla kulkee käsite tietämys, joka on ymmärrettävissä kokemukseen perustuvana tietona. Myös Simonen (2012, 26) toteaa, että kokemuksen kautta tiedolla on edellytykset muuttua viisaudeksi. Viisaus on syvemmälle pureutuva käsite, joka sisältää laajemman käsityksen asioiden yhteyksistä ja merkityksistä sekä tiedon luotettavuudesta. Laihonen (2013, 11) mainitsee tietoon liittyvinä termeinä myös älykkyyden, ymmärryksen, viisauden ja totuuden. Jalonen (2015, 44) jakaa tiedon strategiseen varantoon sekä vuorovaikutuksessa ilmenevään tietämisen prosessiin.

Simonen ym. (2011, 800) toteavat, että tiedon laaja-alaisuuden vuoksi sen määrittely ei ole helppoa. Tieto syntyy ihmisissä itsessään ja tietoa prosessoidaan aivoissa. Prosessin lisäksi tietoa voidaan käsitellä myös varastona, sillä tieto voi olla sekä dynaamista, että staattista. Tieto ja toiminta liittyvät vahvasti yhteen toistensa kanssa. Tieto syntyy ajatusten sekä kokemusten kautta sisältäen uskomukset ja arvot. Alavi & Leidner (2001, 131) pohtivat tiedon käsitteen monitahoisuutta. Tieto voi esimerkiksi olla kuvaus esineestä, kyvystä tai kognitiivisesta tilasta. Tiedon sijaintikaan ei ole yksiselitteinen – tiedon sijainti voi olla yksilö, ryhmä, dokumentti, toimintatapa, fyysinen asetus tai tietokoneen arkisto.

Yksi tiedon käsite on data, joka sisältää määrällisesti mitattavissa olevan tiedon (Byström ym. 2019, 35). Laihonen ym. (2013, 17–18) kuvaavat datan sisältöä rakenteettomina tosiasioina. Data sisältää laajemmin ajateltuna kaiken joskus dokumentoidun ja tallennetun tiedon (Leskelä ym. 2019, 16). Byström ym. (2019, 35) mainitsevat esimerkkeinä datasta numerot, tekstimerkit sekä pikselit. Kun datan sisällölle tulee merkitys, datasta tulee informaatiota. Esimerkiksi osoite sellaisenaan on dataa. Kun kuriiripalvelu käyttää osoitetietoa lähetyksen kuljettamista varten, osoite muuttuu informaatioksi kuriiripalvelulle. Davenportin (2006, 99-100) mukaan nykyään tieto ja data ovat merkittävässä asemassa liiketoiminnassa. Tämän vuoksi tieto on kovin kilpailtu ala organisaatioiden keskuudessa. Tiedon mahdollistama valta pohjautuu sen hyödynnettävyyteen ja sen ansiosta tehtyihin uusiin oivalluksiin (Listenmaa 2023, 55).

Datan ja informaation raja on ajoittain harmaa (Byström ym. 2019, 35). Laihosen ym. (2013, 17–18) määritelmä informaatiolle on rakenteellinen data, joka on hyödynnettävissä analyysijä varten. Jalonen (2015, 58) ottaa esille tietovirran, joka merkitsee informaation

kulkemista lähettäjältä vastaanottajalle. Informaation kulku tapahtuu useimmiten nopeuden ja vähäisten häiriöiden vuoksi tietojärjestelmiä hyödyntäen. Ihmisten kasvokkain tapaaminen on silti välttämätöntä esimerkiksi hiljaisen tai kokemuksellisen tiedon siirtämistä varten.

Hiljainen tieto voidaan määritellä tiedoksi, joka karttuu kokemuksen myötä. Siinä korostuvat osaaminen ja intuitio. Hiljaisessa tiedossa on sekä tiedostettuja että tiedostamattomia elementtejä. Vastakohtana hiljaiselle tiedolle on eksplisiittinen tieto, joka on kirjallisessa muodossa. Eksplisiittisen tiedon edut ovat helpompi siirtäminen sekä tallentaminen. (Laihonen ym. 2013, 18; Listenmaa 2023, 26.)

3.2 Tiedolla johtamisen määritelmiä

Johtaminen on monimutkainen ja muuttuva käsite. Siitä huolimatta, että johtamista on tutkittu vuosikymmenten ajan, siitä ei ole vielä kukaan muodostettu yleisesti hyväksyttyä kaikenkattavaa määritelmää. (Huikko-Tarvainen 2022, 25; Antinaho 2018, 13–14.) Huikko-Tarvainen (2022, 26) toteaa teoksessaan, että Suomen kielessä johtamista kuvaa pelkästään sana ”johtaminen”, vaikka johtaminen jakautuu asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Ihmisten johtaminen on suoriutumista erilaisista muutoksista, kun taas asioiden johtaminen on suoriutumista monimutkaisuusien kanssa. Ihmisten johtamisella täydennetään asioiden johtamista. Asioita johtamalla huolehditaan, että organisaation toiminta pysyy aikataulussa ja budjetissa. Ihmisten johtamistyöhön puolestaan sisältyy työntekijöiden kannustaminen, motivointi sekä toiminnan suunnan näyttäminen. Nykyään kahtiajako asia- ja ihmisjohtamisen välillä ei ole enää todellisuutta, sillä käytännössä harvoin johtaminen jakautuu puhtaasti näiden kahden työalueen välillä.

Rousu ja Lanne-Eriksson määrittelevät (2021, 57), että johtamisen lähtökohtana on tuloksien saaminen yhdessä sekä ihmisten kanssa että niiden avulla. Asioita ei voi johtaa, ainoastaan ihmisiä johdetaan. Asioita voidaan kuitenkin hallita tai osata, joko hyvin tai huonosti. Johtaminen on sosiaalista toimintaa, joka on vuorovaikutteista ja tavoitesuuntautunutta. Sen tavoitteena on saada joukko ihmisiä toimimaan entistä paremmin sekä tehokkaammin, kuin ilman johtamista. Johtaminen toteutuu aina vuorovaikutustilanteissa ihmisten välillä. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 19; Huikko-Tarvainen 2022, 25.)

Kehittämisen näkökulmasta katsottuna johtajan tehtävänä on motivoida, kannustaa ja sitouttaa työntekijät toimimaan yhteisten strategialähtöisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä on myös herätellä työntekijöitä etsimään hyviä ratkaisuja työssä eteen tuleviin ongelmiin sekä antaa aikaa ja tukea niistä selviämiseen. Muutostilanteissa johtajilta odotetaan suunnannäyttöä ja vuorovaikutteista toimintaa. (Antinaho 2018, 14.)

Johtamista jaotellaan monilla eri tavoilla. Tyypillisesti johtaminen jaotellaan pitkän aikavälin strategiseen johtamiseen sekä operatiiviseen johtamiseen, jossa keskitytään päivittäisten toimintojen johtamiseen. Strateginen johtaminen on mielletty lähinnä ylemmän johdon tehtäväksi, sillä siihen sisältyy suurien linjojen päätökset, kuten päämäärien ja strategisten tavoitteiden asettaminen. Operatiivisen johtamisen puolestaan ajatellaan kuuluvan esihenkilöiden ja lähijohtajien tehtäväksi, sillä siinä keskitytään päivittäisiin ja käytännönläheisten asioiden johtamiseen. Nykyaikana kuitenkin ymmärretään, kuinka tärkeä merkitys lähijohtajilla ja koko työyhteisöllä on myös strategian ja muiden isojen linjojen päätösten muodostamisessa. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 57.)

Rousun ja Lanne-Erikssonin (2021, 20) mukaan johtamisen tavoitteena on yhdistää organisaatiossa olevien ihmisten tiedot, taidot ja kulttuuriset tekijät toisia tukevaksi toiminnaksi. Hyvän johtamisen lähtökohtana on, että johtajalla on alasta asiantuntemusta. Johtamisesta puhuttaessa on hyvä huomioida, että johtamisen järjestelmät ja johtajuus ovat eri asioita. Johtajuus on työ, jonka toteuttamiseen tarvitaan sitä varten kehitettyjä tietoja ja taitoja. Johtaminen ei ole synnynnäinen piirre vaan taito, joka voidaan oppia ja sitä voidaan kehittää. Johtamisen järjestelmillä tarkoitetaan johtamisen oppeja, kuten ymmärrystä siitä, miten johtamisen avulla mahdollistetaan hyvien aikaansaannosten syntyminen, johtamisen välineitä sekä toimintamalleja. Mikäli organisaatiota halutaan johtaa parhaimman tiedon avulla, täytyy pystyä hyödyntämään sekä hiljainen että näkyvä tieto (Listenmaa 2023, 27).

Tiedolla johtamisen käsitettä tulkitaan lähes aina eri tavoin ja tämä hankaloittaa aiheesta käytävää keskustelua sekä tiedolla johtamisen kehittämistä. Tiedolla johtaminen perustuu sanoihin *tieto* ja *johtaminen*, jonka vuoksi suomalaisessa kirjallisuudessa puhutaankin usein tietojohdamisesta. (Listenmaa 2023, 45.) Laihonen (2013, 18) kirjoittaa, että tietojohdamiseen liittyvät käsitteet ovat täysin tiedon tasojen ja ymmärryksen varassa. Käsitteitä myös käytetään harvoin täsmällisesti. Tulee huomioida ensinnäkin se, että jo pelkästään termillä ”tieto” voi olla jo useampi merkitys – esimerkiksi data tai viisaus. Englanninkieliset käännökset luovat tilanteesta vielä monimutkaisemman.

Leskelän ym. (2019, 16) mukaan tietojohdaminen näkyy sekä strategisessa, taktisessa että operatiivisessa päätöksenteossa. Tietojohdaminen perustuu siihen, ettei ”minusta tuntuu” -oletuksen perusteella voi johtaa, vaan päätösten laatimisen perustana tulee olla tieto. Tästä tiedosta voi saada parhaan mahdollisen hyödyn, kun sitä kerää, kasvattaa, kehittää, suunnittelee sekä käyttää hyvin. Laihonen (2013, 79–80) mainitsee tietojohdamisen tavoitteena olevan organisaation suorituskyvyn paraneminen. Toisaalta tiedon säilyttäminen, kerääminen tai jakaminen on kustannuserä organisaatiolle. Kulujen aiheuttamisen vuoksi tietojohdamisen tulisi olla tarveharkintaista. Laihonen (2013, 16) toteaa tietojohdamisen arvon

henkilöstön tietämyksen johtamisen. Tiedolla johtamisessa puolestaan keskitytään tietoon organisaation menestyksen ja paremman johtajuuden mahdollistajana (Listenmaa 2023, 46; Salovaara 2023, 44). Leskelä ym. (2019, 15) esittävät yhdeksi tietojohtamisen sisällön luokittelumalliksi sen, että tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen erotetaan. Tämän mallin mukaisesti tiedon johtaminen sisältää uuden tiedon luomisen ja tietovarastojen ja -virtojen hallinnan. Englanninkielinen vastine tiedon johtamiselle on information management. Painotus liikkuu lähemmäksi tietojärjestelmiä verrattuna tiedolla johtamiseen.

Tiedon johtamisen tarkoitus on koota sekä varastoida tietoa (Leskelä ym. 2019, 16). Tieto varastoidaan tietojärjestelmiin, jotka ovat toisiinsa liittyneitä osia, joiden tarkoitus on kerätä, käsitellä, tallentaa tai jakaa tietoa ja olla tukena päätöksenteossa. Tietojärjestelmä voi myös esimerkiksi visualisoida haastavia aihealueita tai olla ongelmien analysoimisessa apuna. (Laudon & Laudon 2015, 15.) Listenmaan (2023, 245–247) mukaan suunnitelmallinen tiedonhallinta mahdollistaa onnistuneen tiedolla johtamisen. Tiedolla johtamisen näkökulmasta tietojärjestelmät voidaan jakaa kahteen järjestelmään: raportointi- ja lähdejärjestelmiin. Lähdejärjestelmissä data tallentuu eri varastoihin ja tietokantoihin, joista se voidaan jakaa sujuvasti eri raportointijärjestelmiin.

Tiedolla johtamisen käsite on usein käytössä laajempänä käsitteenä, johon kuuluvat kaikki tietojohtamisen eri osiot. Tiedolla johtaminen sisältää tiedon jalostamisen toimintatavat ja sen hyödyntämisen johtamisessa. Yksi tiedolla johtamisen englanninkielinen termi on knowledge-based management. (Leskelä ym. 2019, 15.) Tiedolla johtamisessa tärkeää on, että organisaation strategia ja johtamisen edellyttävä tieto on symbioosissa itse johtamisen ja johtamisrakenteen kanssa (Listenmaa 2023, 107).

Simosen (2012, 27) ja Listenmaan (2023, 46) mukaan tiedolla johtamisen periaatteena on se, että kerätään tietoa, jalostetaan sitä sekä käytetään tätä tietoa päätöksenteon tukena sekä hyödynnetään sitä käytännön toiminnoissa. Tiedolla johtamisen avuksi on mahdollista valmistaa erilaisia malleja tai tekniikoita (Simonen 2012, 27). Jalonen (2015, 40–41) kirjoittaa, että tiedolla johtamista käytetään siksi, että sen avulla helpotetaan tiedon puuttumisesta johtuvaa epävarmuutta. Tiedolla johtamisen tarkoitus voi myös olla hallita monitulkintaisuutta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että informaatiomäärä on runsas tai vallitseva tilanne monimutkainen. Tiedolla johtamisessa oleellista on tarkastella tiedon laatua. Kaikilla saatavilla olevalla tiedolla ei ole merkitystä toimintaa tutkiessa. Datasta saava hyöty muodostuu siitä, pystymmekö hyödyntämään sen muodostamia mahdollisuuksia (Listenmaa 2023, 56).

Tieto voidaan määritellä organisaation resurssiksi. Tämän vuoksi sen turvaaminen on tärkeää huomioida. Tietoturvallisuus on yksi osio tietojohtamisessa. (Laihonon 2013, 21.)

Myös Peltier (2014,19) ottaa esille tietoturvatoinninnot, jotka edistävät organisaatioiden tietoturva. Tietoturvatoinnoiden mahdollisuutena on tietoturvan parantaminen, jonka myötä voidaan tukea organisaation tehtäviä.

Salovaara ym. (2023, 46) kirjoittavat teoksissaan, että tiedolla johtamisen prosessimallista on käytössä erilaisia suomennoksia, kuten tietojohdamisen ja tiedonhallinnan prosessimalli. Tietojohdamisen prosessimalli on kuusiportainen prosessi, jossa organisaatio käyttää tiedonhallinnan keinoja tietoresurssien käyttöönotossa. Listenmaa (2023, 223) toteaa, että tiedolla johtamisen prosessin päämääränä on huolehtia siitä, että oikea tieto saavuttaa oikeat ihmiset juuri oikeaan aikaan. Se toimii liimana organisaation tiedon, johtamisrakenteen sekä siihen kuuluvien henkilöiden välillä. Huikko-Tarvaisen (2022, 14–15) mukaan ensimmäiseksi prosessissa määritellään tietotarpeet, eli asiat, joista päätöksiä ollaan tekemässä. Sen jälkeen hankitaan tutkimustietoa ja dataa asiasta, jonka jälkeen kerättyä tietoa analysoidaan sekä arvioidaan. Tiedon pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja suunnitellaan suositeltavat toimenpiteet. Lopuksi arvioidaan päätöksellä saavutettu lopputulos sekä se, miten tulokset saatetaan tiedoksi päätöksentekijöille. Tietojohdamisen tarkoituksena on parantaa organisaation tehokkuutta, vaikuttavuutta ja laatua siten, että tietoa hyödynnetään päätöksenteon ja toimeenpanon lähtökohtana.

3.3 Tiedolla johtamisen nykytila ja tutkimus

Jalonen (2015, 40) toteaa, että tiedolla johtamisen on nähty olevan tehokas keino julkisten palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi. Toimintaympäristö informaation suhteen on kuitenkin aktiivisesti muuttuva ja vauhti kiihtyy jatkuvasti. Tästä esimerkkinä on niin sanottu ”big data”, joka kuvaa digitaalisessa muodossa olevan informaation moninkertaistunutta kasvua. Tiedolla johtamisen tulevia hyötyjä on arvioitu usealta taholta, ja odotuksia sitä kohtaan on. Tällä hetkellä tiedolla johtamisen ideaali on kuitenkin vaiheessa. Tämän huomaa esimerkiksi suomen tasolla erilaisten tietojärjestelmien yhteydessä – nämä tietojärjestelmät harvoin keskustelevat keskenään. Jalonen (2015, 41) mainitsee, että tiedolla johtamista tavoitellessa voi syntyä paradoksi. Tiedolla johtamisella tavoitellaan sitä, että tietomassasta saadaan olennainen ja tarpeellinen tieto. Silti lopputulos voi olla se, että epärelevantti tieto vyöryy tarpeettomana.

Nykyisyyden tiedolla johtaminen tarkoittaa sitä, että nykyistä toimintaa optimoidaan tiedon avulla (Listenmaa 2023, 93). Nykyorganisaatioiden tapa säädellä informaatiota on kääntynyt pääläelleen, sillä tietoa tuotetaan valtavasti ilman käsitystä kustannuksista tai siitä, kuinka tietoa voisi hyödyntää johtamisessa. Organisaatioita palveleematonta tietoa on yllin kyllin, vaikka tavoite olisi se, että organisaation tieto olisi oikeaan aikaan oikeassa

muodossa niillä henkilöillä, jotka sitä kulloinkin tarvitsevat. Tiedon puute aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta. Tätä voidaan helpottaa kehittämällä tietovirtoja. Informaation visualisointi voi puolestaan selkeyttää asioiden ja ilmiöiden riippuvuussuhteista aiheutuvaa haastetta. (Jalonen 2015, 53.)

Esille nousee piirre – tietointensiivisyys – joka on keskeistä nykyään kehittyneillä yhteiskunnilla. Tämä on ilmiö, jossa teollisen tavaratuotannon ympäristöstä on siirrytty kohti tietope-
rustaista arvonluontia – tiedon merkitys on kasvanut. Tämä on näkynyt myös teoriapuolella, kun tiedolla johtamiseen liittyvien tutkimusartikkeleiden määrä on kasvanut. (Jalonen 2015, 43.) Jalonen (2015, 46) ottaa esille tiedolla johtamisen tutkimuksen, joka on ollut yksilöön, organisaatioon sekä teknologiaan liittyviin tekijöihin painottunutta. Näissä on ollut keskeistä tiedon luominen, tallentaminen, jakaminen sekä soveltaminen.

Sen sijaan tiedolla johtamisen varjopuoliin kohdistuvaa tutkimusta on näkynyt vähemmän. Tällä tarkoitetaan informaation aktiivista välttämistä, tiedonkulun ongelmakohtia, liiallisen informaation tai tiedon hyödyntämistä osana organisaatioiden valta-asetelmia. Tämä liittyy siihen, että tutkimus tiedolla johtamisesta on suhteellisen käytäntöön linkittyvää, jonka vuoksi tarkoitus on pyrkiä havaitsemaan niitä tekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus organisaatioiden tiedolla johtamisen käytänteisiin. Täytyy myös ottaa huomioon rahavirtojen vaikutus tutkimuksen ohjaamiseen tämän tyyppiseen tutkimukseen keskittymiseen. Tämä on kuitenkin haaste, sillä ilman tiedolla johtamisen varjopuolten tutkimista ei voida syvemmin päästä tutkimaan nykyhetken tiedolla johtamisen haastetta – relevantin tiedon löytämistä tietotulvasta. (Jalonen 2015, 46.)

Tulevaisuuden tiedolla johtamisen avulla pyritään selvittämään, minkälainen tulevaisuus on ja miten se tulee vaikuttamaan organisaation toimintaympäristöön. Sen avulla voidaan tutkia tulevaisuutta ja varmistaa, että organisaation strategiset päätökset, jotka perustuvat oletuksiin tulevaisuudesta, pitävät yhä paikkansa. Menestyminen myös tulevaisuudessa vaatii tulevaisuuteen suuntaavaa tietoa sekä tulevaisuuden johtamista. (Listenmaa 2023, 100–102.)

4 Sosiaali- ja terveysalan tiedolla johtaminen

4.1 Tiedolla johtamisen erityispiirteet sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla johtajan tehtävinä on organisaation rakenteen ja toimintapolitiikan määrittely, toimintaohjelmien ja resurssien suunnittelu, resurssien järjestely, toiminnan kriteerien asettaminen, talouden ja informaation turvaaminen, henkilöstön hallinta, kehittäminen ja kouluttaminen sekä koordinointi- ja arviointityö. (Huikko-Tarvainen 2022, 31; Kantanen 2017, 15.) Terveystieteiden johtajilla on tärkeä strateginen rooli, kun integroidaan väestön hyvinvoinnin ja terveyden vaatimia toimenpiteitä paikallisiin ja alueellisiin strategioihin sekä talouden suunnitteluun ja kunnan toimintaan. (Huikko-Tarvainen 2022, 31.)

Useat lait, sopimukset, suositukset ja talousarviot määrittelevät johtajien toimintaa sosiaali- ja terveysalalla ja niitä syntyy jatkuvasti lisää (Myllärinen 2014, 91–92). Kantasen (2017, 15) mukaan valtakunnallisena linjauksena on, että jotta sosiaali- ja terveydenhuollossa pystytään tuottamaan laadukasta ja turvallista hoitoa, mahdollistaa yhteistyö eri ammattiryhmien välillä sekä kehittää hoito- ja toimintatapoja, on johtamisessa oltava moniammatillista asiantuntemusta. Kokonaisjohtamisessa on siis oltava myös käytännön hoitotyön tuntevia johtajia. Tutkimusten perusteella hoitotyön johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden lähtökohtana on vahva ammatillinen osaaminen, eikä se tule tulevaisuudessa menettämään merkitystään. Yleistyvät moniammatilliset työryhmät ja palveluiden integraatiot edellyttävät eri ammattiryhmien osaamista ja sen yhdistämistä, jotta organisaatiota voidaan kehittää. Tämä lisää myös johtajien osaamisvaatimuksia työn ja tietoperustan suhteen. Edellytyksenä on, että kaikki työryhmän jäsenet osaavat työskennellä yhdessä, tuovat omaa osaamistaan yhteiseen kehittämiseen sekä muodostavat joustavia, erilaista ammatillista osaamista yhdistäviä kokonaisuuksia. Osaamisen tulee pohjautua tutkittuun tietoon. (Laulainen ym. 2020, 163.) Klemola ym. (2014, 9) kirjoittavat, että sosiaali- ja terveysalan johtajille merkittävää tietoa on tieto palveluiden tarpeesta tulevaisuudessa sekä tieto ihmisten hyvinvoinnin kehittymisestä. Tiedon täytyy olla saatavilla sellaisessa muodossa, että sen avulla pystytään ymmärtämään laajoja kokonaisuuksia ja sitä voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa.

Huikko-Tarvainen (2022, 14–15) toteaa tutkimuksessaan, että sosiaali- ja terveysalan johtajan tehtävään kuuluu varmistaa eri ammattilaisten toimintamahdollisuudet ja pitää kaikkien mielessä se, että toimitaan aina potilaan ja väestön parhaaksi sekä eettisesti kestävästi. Johtaja työskentelee erilaisten arvojärjestelmien, kuten esimerkiksi hyvinvointivaltion arvojen, ammattieettisten arvojen, liiketoiminnan arvojen ja julkisen vallan byrokraattisten

arvojen välissä. Johtamisen eettisenä haasteena on tasapainotella ja tulkita arvojärjestelmiä niin, että terveydenhuoltojärjestelmä pystyy toimimaan potilaiden parasta ajatellen. Sosiaali- ja terveysalalla hoitojärjestelmän ja johtamisen tavoitteena on vaikuttava toiminta, taloudellisuus, ammattilaisten työhyvinvointi ja asiakastyytyväisyys. Johdon työnkuvaan kuuluu mahdollistaa edellytykset päästä näihin tavoitteisiin mahdollisimman eettisesti.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat tunnetusti hierarkkisia, legitiimisyteen pohjautuvia ja sääntöjä noudattavia, jonka vuoksi on tärkeää, että johtajan tietoperustainen toiminta on tarkoituksenmukaista. Käytännössä tällä tarkoitetaan harkittua, tietoista ja jatkuvasti uudistuvaa johtamisotetta sekä tietoperustaisuuden, tiedon että vuorovaikutuksen suhteen. Lisäksi johtajan tulisi ymmärtää ja arvostaa sosiaalisten kontekstien merkitystä. Uudistusten pyönteissä johtajilta edellytetään kykyä sietää epävarmuutta, jatkuvasti päivittyvää tietoa sekä ennakoimattomia ongelmia. (Vakkala & Palo 2016, 220.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnan keskeisinä lähtökohtina ovat tieto, tietoprosessit sekä tiedolla johtaminen. Koko ala pohjautuu tietoon eri sairauksista, oireista ja hoitokeinoista. Kokemustieto ja tutkimustieto yhdistyvät luonnollisesti perustoiminnassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon voidaankin ajatella olevan tietointensiivinen ala. Johtamisen näkökulmasta katsottuna uutta tietoa luodaan jatkuvasti, sillä tieto vanhenee nopeasti. Päätöksenteossa ja johtamisessa edellytetään laadukkaan ja ajantasaisen tiedon hyödyntämistä, jotta organisaation tuloksellisuus voi parantua ja toimintatavat uudistua. Tiedon ominaispiirteet, kuten hierarkkinen rakenne ja vahva professionalisuus muodostavat oman kontekstin tiedon merkitykselle sekä johtamiselle. Jatkuvista muutostilanteista ja rakenneuudistuksista selviämiseksi tarvitaan tietoa, sen käsittelykykyä ja luomista. (Vakkala & Palo 2016, 187.)

Sosiaali- ja terveysalan tavoitteena on järjestää toimivia palveluita sekä ylläpitää kuntalaisten terveyttä ja toimintakykyä. Tiedolla johtamisen edellytyksenä on, että tietoa kerätään osana toimintaa ja sen tulkitseminen on helppoa. Tiedon on oltava helposti käytettävissä, jotta siitä pystyvät hyötymään johtajat kaikilla johtamisen tasoilla, kuten yksikön johtajat, viranhaltijajohtajat ja poliittiset johtajat. (Myllärinen 2014, 91–92.) Korsbergin ym. (2021, 94) tutkimuksesta käy ilmi, että tietoon perustuva johtaminen auttaa ymmärtämään monimutkaisia vaikuttavuusketjuja. Järjestelmällisesti kerättyä tietoa voidaan hyödyntää julkishallinnossa politiikkasyklin jokaisessa vaiheessa, joita ovat: tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden valitseminen ja toimeenpano sekä arviointi ja seuranta. Tiedolla johtamisen ansiosta voidaan saada laadukkaampaa ja määrällisesti enemmän tietoa hyväksi havaituista keinoista, jonka ansiosta organisaation tuottavuus lisääntyy, resurssien käyttö paranee ja toiminnan onnistuminen on todennäköisempää.

Sosiaali- ja terveyspalvelut tarvitsevat reaaliaikaista tietoa sekä omasta toiminnastaan että organisaation ulkopuolisilta palveluntuottajilta, jotta se pystyy järjestämään tarvittavat palvelut, suunnittelemaan ja seuraamaan toimintaa sekä kehittämään sitä. Julkisella sektorilla korostuu laaja tiedon tarve tiedolla johtamisesta, mutta sen haasteena on tiedon jakautuminen lukuisiin eri järjestelmiin, suuri manuaalisen työn määrä sekä puutteelliset työkalut tiedolla johtamisen tueksi. (Salovaara ym. 2023, 44; Klemola ym. 2014, 12.) Yksityisellä sektorilla tietoa pystytään hyödyntämään paremmin, sillä siellä esteitä on vähemmän verrattuna julkiseen puoleen. Kolmannella sektorilla puolestaan tiedonhallinnan haasteena on rahoitusongelmat ja vapaaehtoisuuteen perustava toiminta. (Salovaara ym. 2023, 44.) Vakkala ja Palo (2016, 188) kirjoittavat teoksessaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon yleisenä ongelmana on puutteet tiedon ajantasaisuudessa sekä luotettavuudessa, joka näkyy johtamistyössä erityisesti päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa ja toiminnan suunnittelussa.

Tiedolla johtamisen valmiudet vaihtelevat paljon organisaatio-, alue-, ja sektorikohtaisesti. Syynä tähän on etenkin resursseihin, osaamiseen ja tietojärjestelmiin liittyvät puutteet. Tiedolla johtaminen ei sisälly joka organisaatiossa osaksi johtamisen kulttuuria. (Salovaara ym. 2023, 44.) Vakkala ja Palo (2016, 206) toteavat tutkimuksessaan, että suurimpana tiedolla johtamisen haasteena on heikko sosiaalisten tilanteiden hallinta. Tietointensiivisessä organisaatiossa osaaminen ja tietopääoma on tärkeää saada näkyväksi osaksi työyhteisön prosesseja. Johtaminen onkin yhä enemmän yksilöiden ymmärtämistä ja tuntemista sekä verkostoissa tapahtuvaa toimintaa. Johtajan keinot tietopääoman hyödyntämisestä ovat suoraan yhteydessä henkilöstön motivaatioon, omistautumiseen sekä hyvinvointiin.

Johdon tehtävänä on mahdollistaa prosessi, jossa tieto muutetaan toiminnaksi. Konkreettisia toimia, joilla johto voi saavuttaa prosessin on vahvistaa työntekijöiden osaamista ja uudistaa toimintakäytänteitä. (Huikko-Tarvainen 2022, 15.) Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien johtajien tärkein työväline on tieto. Tiedon avulla pystytään suuntaamaan resurssit oikeaan paikkaan sekä johtamaan organisaation toimintaa. Jos johtaminen ei perustu tarpeeksi laajaan ja ajankohtaiseen tietoon voi työn tulos olla eri, kuin mitä sillä on alun perin tavoiteltu. (Myllärinen 2014, 91–92; Klemola ym. 2014, 13.) Tiedolla johtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että organisaation johto ymmärtää tiedolla johtamisen merkityksen ja on valmis kehittämään sitä (Listenmaa 2023, 144.)

Johtajien oletetaan hyödyntävän päätöksenteon tukena tietoa ja organisaation toiminnasta saatua ajantasaista informaatiota. Erilaiset tietojärjestelmät ovat avainasemassa organisaation toimintaan ja sen ympäristöön liittyvän informaation keräämisessä ja jalostamisessa tiedoksi. (Salovaara ym. 2022, 50–51.) Johtajat joutuvat usein itse kokoamaan tarvitsemansa tiedon useista eri järjestelmistä tai tilaamaan raportit erikseen (Salovaara ym. 2022,

50–51; Klemola ym. 2014, 12). Tämän vuoksi järjestelmien hyödyntäminen on melko vähäistä toistaiseksi. Ongelman taustalla on lisäksi tietojärjestelmien huonot tiedonsiirtovalmiudet sekä data-analytiikan ammattilaisten vähäinen saatavuus. (Salovaara ym. 2022, 50–51.) Klemola ym. (2014, 12) toteavat, että eri tietojärjestelmien ja ulkoisista lähteistä tulevia tietoja on usein vaikea yhdistää, sillä käytetyt käsitteet eivät ole samoja, eivätkä tiedot ole verrannollisia toisiinsa. Lisäksi usein käytössä olevista tietojärjestelmistä puuttuu kokonaan toiminnallisuudet, joita yhdistämistä varten tarvittaisiin.

4.2 Tulevaisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Rousu ja Lanne-Eriksson (2021, 12) kirjoittavat, että tulevaisuuden johtajilla täytyy olla keinoja kehittää ja uudistaa sosiaali- ja terveyspalveluita. Tätä varten johtajilta tarvitaan osaamista muutosjohtamiseen, kehittämiseen, yritystoimintaan, tietojen hallintaan, tiedolla johtamiseen, sujuvien palveluketjujen ja monipuolisten palveluiden yhteensovittamiseen sekä vankkaa eettistä johtamisosaamista. Lisäksi edellytyksenä on digitalisaatio-osaaminen sekä taito nähdä sen mahdollisuus osana toiminnan ja palveluiden kehittämisestä. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 12.) Huikko-Tarvainen (2022, 17) toteaa teoksessaan, että keskeisenä ratkaisuna tulevaisuudessa terveydenhuollon turvaamiseksi on esitetty johtamisen kehittämistä. Lisäksi johtaminen ja sen kehittäminen ovat yksi tärkeimmistä keinoista strategisten tavoitteiden saavuttamisessa myös sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveysalan muutospainneissa johtaminen, toimintojen tarkoituksenmukaisuus ja kustannusvaikuttavuuden lisääminen ovat avainasioita.

Maamme sosiaali- ja terveydenhuollossa tuotetaan suuret määrät tietoa asiakkaista, potilaista ja asukkaista. Tätä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi potilaiden hoidossa ja asiakkaita koskevassa päätöksenteossa. Kaikki saatava tieto ei ole kuitenkaan vertailukelpoista ja tieto on hajaantunut eri järjestelmiin, joilla ei ole yhteyttä toisiinsa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa ei ole siis saatavilla tarpeeksi laadukasta sisältö- ja rakennepohjaa tiedolla johtamisen tueksi. (Klemola ym. 2014, 12.)

Myllärinen (2014, 93) toteaa teoksessaan sosiaali- ja terveysalan johtamisen tapahtuvan tulevaisuudessa yhä enemmän verkostoissa, jossa jokainen toimija organisoii oman toimintajärjestelmänsä omine sisäisineen ristiriitoinen. Mitä enemmän toimijoita johtajan työn kontekstissa on, sitä enemmän ristiriitojen syntymämahdollisuuksiakin on. Tilanne saadaan helpottumaan, kun toimintaympäristön ja työn monimutkaisuus saadaan jäsennehtyä ja tehtyä siitä käsitettävän itselle sekä työyhteisölle esimerkiksi kehittävän työtutkimuksen mallin avulla.

Työpaikan pito- ja vetovoimasta keskustellaan tänä päivänä paljon, eli miten mieluusti työpaikkaan hakeudutaan töihin ja miten pitkiä aikoja työntekijät pysyvät siellä töissä. Osamattomat esihenkilöt ja heikko johtamiskulttuuri ovat yksi suurimmista esteistä vetovoimaisen organisaation syntymiselle. Onnistunut johtaminen on tärkeässä osassa vetovoimaisen organisaation muodostumisessa niin ominaisuutena kuin osa-alueenakin. (Huikko-Tarvanainen 2022, 17.)

Johtaja on ennen kaikkea ihmisten johtaja. Johtajuudessa korostuu enenevässä määrin ihmillisuus, luottamusta herättävä toiminta ja erilaisuuden ymmärtäminen. Hyvä johtajuus lisää työntekijöiden sitoutumista työhön ja motivaatiota työn tekemiseen. Hyvässä työilmapiirissä tiedon luominen ja jakaminen tapahtuu spontaanisti. (Vakkala & Palo 2016, 220–221.) Trépanier ym. (2019, 803) toteavat, että huono johtaminen voi aiheuttaa työntekijöille terveydellisiä haittoja ja pahimmassa tapauksessa jopa loppuun palamisen.

5 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

5.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Valitsimme opinnäytetyön lähestymistavaksi integroivan kirjallisuuskatsauksen (integrative review), jotta voimme hakea systemaattisesti tieteellisiä tutkimuksia juuri samoilla hakusanoilla eri tietojärjestelmistä, mutta pitää samalla myös vapauden kerätä aineistoa laajemminkin. Kirjallisuuskatsauksia on useita eri tyyppisiä, jotka ovat eriteltynä kuvassa 2. Integroiva kirjallisuuskatsaus on monipuolinen tutkimusmetodi, joka mielletään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alatyypiksi yhdessä narratiivisen kirjallisuuskatsauksen ja Scoping-katsauksen kanssa. Muita kirjallisuuskatsauksen päätyyppejä ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Marjamaa & Sinisalo 2022.)



Kuva 2. Kirjallisuuskatsauksen eri tyypit koottuna (Marjamaa & Sinisalo 2022)

Kirjallisuuskatsaus määritellään yleisesti tutkimustekniikaksi, jossa tutkitaan jo tehtyjä tutkimuksia. Käytännössä kirjallisuuskatsaus on valmiiden tutkimuksien tutkimusta, jossa tulokset kootaan yhteen ja ne ovat pohjana uusille tutkimustuloksille. (Salminen 2011, 3; Vilka 2023, 11–12.) Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on synteetin eli kokonaiskuvan muodostaminen tutkitusta aiheesta. Kirjallisuuskatsaus ei ole laadullinen eikä määrällinen tutkimus. Sitä voidaan kuvailla analyttiseksi ja monimenetelmälliseksi tutkimusmetodiksi, jossa yhdistetään sekä laadullisten- että määrällisten tutkimuksien tuloksia. Kirjallisuuskatsaukset ovat kurinalaisia tutkimusmetodeja, riippumatta kirjallisuuskatsauksen tyypistä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukset tehdään mahdollisimman läpinäkyvästi ja tarkasti, luotettavuutta unohtamatta. Kirjallisuuskatsauksissa yhdistyvät sekä luova että tieteellinen prosessi. (Vilka 2023, 12–13.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus on tutkimustyyppi, jonka avulla voidaan tuottaa uutta tietoa tarkastelun kohteena olevasta aiheesta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastellaan, arvostellaan sekä laaditaan synteesejä kirjallisuudesta niin, että tarkasteltuun ilmiöön syntyy uusia viitteitä ja näkökulmia. (Torraco 2016, 404; Vilka 2023, 25.) Vilkan (2023, 25) mukaan integroivan kirjallisuuskatsauksen vahvuutena on, että siinä pyritään yhdistämään sekä systemaattinen lähestymistapa että narratiivisen eli kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luovuus tutkimuksien yhdistämisessä. Heikkoutena puolestaan on, että toistaiseksi puuttuu yhdenmukainen käsitys siitä, miten uudet oivallukset syntyvät prosessissa.

Torraco (2016, 404–405) mainitsee, että integroivia kirjallisuuskatsauksia laaditaan dynaamisista aiheista, joihin liittyy nopeasti kasvava kirjallisuuden määrä ja joiden tarkastelu tai päivitys ei ole ajan tasalla. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään myös sen tyyppisten uusien aiheiden tarkastelussa, joissa on sisäisiä ristiriitoja tai ristiriitoja kirjallisuuden sekä asiaa koskevien havaintojen välillä, joita kirjallisuudessa ei käsitellä. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella on mahdollisuus tarjota näkemystä ja kritiikkiä kirjallisuudessa mahdollisesti olevien epäjohdonmukaisuuksien ratkaisemiseksi ja tuoreen näkökulman tuomisen aihepiiriin. Salmisen (2011, 8) mukaan integroivan kirjallisuuskatsauksen ideana on kuvata tutkittava ilmiö niin monipuolisesti kuin pystytään.

Integroiva kirjallisuuskatsaus tarjoaa systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen verrattuna paljon laajemman kuvan ilmiöön liittyvästä kirjallisuudesta, eikä se ole niin valikoiva ja tutkimusaineistoa seulova tutkimusmetodi. Tämän ansiosta tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista koota merkittävästi laajempi otos. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää eri lähtökohdin tehtyjä tutkimuksia analyysin perustana. (Salminen 2011, 8; Vilka 2023, 25.) Vilka (2023, 25) toteaa, että integroivan kirjallisuuskatsauksen edellytyksenä on, että valitusta aiheesta löytyy jo valmiiksi paljon tutkittua tietoa. Salmisen (2011, 8) ja Vilkan

(2023, 25) mukaan integroiva kirjallisuuskatsaus tarjoaa kattavan kuvan aihetta koskevasta kirjallisuudesta, sillä se ei rajaa tutkimusaineistoa yhtä paljon kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Se mahdollistaa sekä määrällisten että laadullisten tutkimuksien käytön analyysin pohjana. Lisäksi integroivaan kirjallisuuskatsaukseen voidaan sisällyttää empiiristen tutkimusten puolesta teoreettisia tutkimuksia, toisin kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta se eroaa siten, että integroivassa kirjallisuuskatsauksessa kriittinen tarkastelu kuuluu asiaan ja sen avulla on mahdollista tiivistää tärkeät tutkimusmateriaalit katsauksen pohjaksi. Integroiva katsaus on systemaattisen ja narratiivisen kirjallisuuskatsauksen sekoitus. Vaihteittain kuvattu integroiva katsaus ei eroa kovinkaan paljon systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta, jonka vuoksi sen teko vastaa systemaattista kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011, 8). Vilkka (2023, 26–27) kirjoittaa kirjassaan, että kirjallisuuskatsauksen aiheen mukaan valitaan kirjallisuuskatsauksen tyyppi. Integroiva kirjallisuuskatsaus sopii tutkimuksiin, jossa tutkimuskysymykset ovat laajoja ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kokemuksia kohdeyhymältä.

Finkin (2005) mallin mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teko voidaan jaotella seuraaviin osiin: ensin määritellään tutkimuskysymys, jonka jälkeen valitaan kirjallisuus ja tietokannat. Sen jälkeen valitaan hakutermit, esimerkiksi sanat ja fraasit, joiden huolellisella valinnalla yritetään rajata hakutuloksia niin, että se vastaisi tutkimuskysymykseen. Seuraavaksi hakutulokset karsitaan, eli mietitään rajaavat kriteerit. Tämän jälkeen hakutuloksia erotellaan metodologisessa mielessä tavoitteena arvioida kirjallisuuden laatua. Sen jälkeen aletaan tekemään itse kirjallisuuskatsausta ja viimeiseksi syntesoidaan tulokset. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haasteena on, että tutkimusten integrointi jää liian pinnalliseksi. (Salminen 2011, 10.) Tämän vuoksi valitsimme opinnäytetyön tutkimusmetodiksi integroivan kirjallisuuskatsauksen, emmekä systemaattista kirjallisuuskatsausta.

5.2 Hakustrategia

Integroivan kirjallisuuskatsauksen aiheeksi valikoitui tiedolla johtamisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveysalalla. Perehdyimme aiheen kirjallisuuteen, jonka myötä tutkimuskysymykset tarkentuivat. Tutkimuskysymysten myötä tietokantahakuja varten alkoi muodostua hakusanoja, jotka rakensimme hakulausekkeiksi harjoitteluhakujen kautta. Alun perin meillä oli kaksi tutkimuskysymystä, mutta tuloksista nousi niin selkeästi esille tiedolla johtamisen estäviä, että edistäviä tekijöitä, jonka vuoksi lisäsimme myös kolmannen tutkimuskysymyksen: Millaisia tiedolla johtamisen edistäviä tekijöitä ilmenee sosiaali- ja terveysalalla? Jatkoimme tiedonhakua kolmen tutkimuskysymyksen voimin.

Tiedonhaun tarkoitus on relevantin tiedon löytäminen sille, joka tietoa tarvitsee (Järvelin & Sormunen, 2019, 7). Toteutimme tiedonhakuprosessin eri tietokannoissa. Laadimme hakuun systemaattiset rajaukset sekä sisään- ja poissulkukriteerit. Hakutulokset hyväksyimme ensin otsikon, sitten tiivistelmän ja lopuksi koko tekstin perusteella. Lopullisesti hyväksytyjä artikkeleita valikoitui 11.

Hakutulosten arvioimisen apuna voi käyttää arviointikriteerejä, eli mittareita, joiden avulla voidaan verrata valittuja tuloksia muihin hakutuloksiin. Tuloksen perusteella tietokannasta saatu data jaetaan kahteen ryhmään, joita ovat haussa löydetyt ja haussa hylätyt. Myös relevanssiarvio jakaa saadut hakutulokset kahteen ryhmään, joita ovat relevantit ja epärelevantit hakutulokset - yleensä relevanssiarvio on kuitenkin saatavilla vain löydetyistä dokumenteista. (Järvelin & Sormunen, 2019, 9). Epärelevantteja hakutuloksia ei ole taulukoitu opinnäytetyöhön, vaan ne on jätetty ulkopuolelle.

5.2.1 Tietokannat ja hakusanojen määrittäminen

Kirjallisuuskatsauksen teoreettiset lähtökohdat pohjautuivat vuosien 2014 ja 2024 välisenä aikana toteutettuihin ja päivitettyihin kirjallisuushakuihin seuraavista sähköisistä tietokannoista: Finna, Pubmed, LAB Primo, Cinahl EBSCO ja Emerald. Valitut tietokannat ovat keskeisiä terveystieteiden tutkimuksissa käytettäviä tietokantoja, joissa olevat lehdet ovat laadullisesti korkeatasoisia ja artikkelit ovat käyneet tiukan vertaisarvioinnin. Tämän vuoksi kirjallisuushaku toteutettiin juuri näistä tietokannoista. Myös muiden tietokantojen mukaanottoa harkittiin, mutta harjoitushakujen perusteella, emme löytäneet muista tietokannoista aineistoja, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiimme.

Tietojohdaminen ja siihen liittyvät käsitteet asettuvat tiedon tasojen ja ymmärryksen varaan. Käsitteiden täsmällinen käyttö on kovin harvinaista tiedolla johtamisen yhteydessä. (Laiho 2013, 18). Aveyard (2018) toteaa, että hakusanojen miettiminen on oleellista kirjallisuuskatsausta laatiessa. Hakusanoja tulee pohtia tutkimuskysymysten pohjalta. Täytyy huomioida se, että eri tutkijat voivat luokitella aiheen tai teeman eri tavalla – tämän vuoksi prosessin tässä vaiheessa tulee ajatella luovasti. Hakusanoja pohtiessa on hyödyllistä miettiä eri synonyymejä ja ottaa huomioon eri maiden eri merkitykset sanoille. Hakusanoja ja -lausekkeita muodostaessa käytimme apuna sanasto- ja ontologiapalvelu Fintoa.

Järvelin ja Sormunen (2019, 9) ottavat esille luonnollisen kielen ominaisuuksien vaikutuksen tiedonhaakuun. Vaikutukset nousevat esille dokumenttien tallennusvaiheessa, muotoillessa kyselyjä sekä tuloksia arvioidessa. Suomen kielessä nousevat esiin haasteet sanojen ja sanavartaloiden taivutuksessa, yhdyssanoissa ja sanaliitoissa, monitulkintaisuudessa – kuten taivutusmuotohomografiassa sekä johdoksissa.

Pelkästään termi ”tieto” sisältää jo useita merkityksiä, kuten viisauden ja datan. Kun tiedolla johtamisen käsitteitä käännetään englanniksi, tilanne monimutkaistuu. (Laihonen 2013, 18.) Aveyard (2018) mainitseekin, että eri tietokannoissa tulee ottaa huomioon esimerkiksi englannin kielen suhteen amerikanenglannin sekä brittienglannin erot kirjoitusasuissa. Prosessin edetessä löytyy myös tyypillisesti uusia käsitteitä. Tiedolla johtaminen on hakuprosessissa käännetty englanniksi ”knowledge management”.

Hakusanojen lisäksi lähes kaikki tietokannat sisältävät toiminnon *, jonka avulla pystyy tunnistamaan hakusanan vaihtoehtoiset päätteet. Käyttämällä hakutoimintoa *, voi varmistaa kaikki mahdolliset päätteet valitusta termistä. Hakusanojen valinnan jälkeen kannattaa harvita, minkä hakusanojen päätteitä kannattaa lyhentää – näin haku helpottuu. AND, OR ja NOT ovat myös hakua helpottavia työkaluja. AND on toiminto, jolla voi hakea kahta eri termiä. Tämä rajoittaa hakua. OR on komento, jolla voi hakea kahta tai useampaa termiä eli haku laajenee. NOT on komento, jonka avulla voidaan sulkea tietty termi pois hausta. Käytettäessä toimintoa NOT on mahdollisuus, että joku relevantti artikkeli jää ulos hausta. (Aveyard 2018.)

Hakusanojen määrittely perustui teoreettisesta viitekehyksestä nouseviin avainsanoihin, jotka pyrimme kohdentamaan tiedolla johtamiseen sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Kyseisiä hakusanoja käyttämällä saimme aineistoa, joka vastasi tutkimuskysymyksiimme. Teimme harjoitushakuja helmikuussa 2024, joiden perusteella lopulliset hakusanat hioutuivat varsinaista maaliskuussa tehtyä tiedonhakua varten. Käytimme komentoa *, jotta haun ulkopuolelle ei jäisi oleellista aineistoa. Päädyimme laajojen hakutulosten myötä käyttämään toimintoa AND, jotta aineisto kohdentuisi tarkoituksenmukaisesti. Joissakin tietokannoissa oli tarpeellista käyttää myös toimintoa OR, sillä hakutulokset olisivat muuten olleet turhan suppeita. Käyttämämme hakusanat ovat koottuna hakutulokset-kappaleessa taulukomuodossa.

Hakuja tehdessä huomasimme, että eri tietokannoissa aineistot olivat hyvin erityyppisiä. Tämän takia jouduimme käyttämään eri hakusanoja tai hakusanoja eri muodoissa eri tietokannoissa. Pyrkimys oli käyttää samantyyppisiä hakulausekkeita, mutta aineistoa ei tällä tavalla saatu. Tutkimuskysymyksiin vastaavaa aineistoa oli haastavaa löytää aluksi, joten saimme hakuprosessin aikana apua LUT-tiedekirjaston tietoasiantuntijalta hakulausekkeita muodostaessa. Eri tietokannoista tuli useampaan kertaan myös päällekkäisiä tuloksia.

5.2.2 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Taulukossa 1 on kuvattu tutkimusten valintaa varten päätetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Sisäänottokriteereinä on suomen- ja englanninkieliset tutkimusartikkelit, jotka vastaavat

tutkimuskysymyksiin. Sisäänottokriteereinä on myös, että artikkelit on julkaistu vuosina 2014–2024, ne on vertaisarvioitu ja ne ovat joko alkuperäisiä tutkimuksia, artikkeleja alkuperäisistä tutkimuksista tai väitöskirjoja. Poissulkukriteerinä ovat puolestaan artikkelit, jotka ovat muilla kuin suomen tai englannin kielellä kirjoitettuja, eivät vastaa tutkimuskysymykseen, artikkeleista ei ole tehty vertaisarviointia tai ne ovat opinnäytetöitä tai Pro gradu -tutkielmia.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Suomen- ja englanninkielinen • Vastaa tutkimuskysymyksiin • Julkaistu vuosina 2014–2024 • Vertaisarvioitu • Alkuperäistutkimus, artikkeli alkuperäisestä tutkimuksesta tai väitöskirja 	<ul style="list-style-type: none"> • Muut kuin suomen tai englanninkieliset • Ei vastaa tutkimuskysymyksiin • Julkaistu ennen vuotta 2014 • Vertaisarviota ei ole tehty • Opinnäytetyöt ja Pro gradu -tutkielmat

Taulukko 1: Tutkimusartikkelien valintaa varten sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aikarajaukseen vaikutti oletuksemme siitä, että uudempaan kirjallisuuteen on sisältynyt myös vanhemman kirjallisuuden tieto. Lisäksi joidenkin kansainvälisten lehtien linjauksena on nykyään, että lähteiden käytöksi sopisi vain viimeisen viiden vuoden aikana julkaistut teokset. Kymmenen vuoden aikarajauksella varmistettiin kuitenkin ilmiön kannalta merkityksellisten lähteiden löytymisen lisäksi riittävän laaja perspektiivi sen tarkasteluun. Tyypillinen ja yleisesti käytetty poissulkukriteeri on artikkelin maksullisuus, mutta opinnäytetyötä tehdessä meille selvisi, että LAB-ammattikorkeakoulun kautta on mahdollista saada opinnäytetyötä varten kolme maksullista artikkelia ilmaiseksi, jonka vuoksi kyseistä poissulkukriteeriä emme käyttäneet tässä työssä.

5.2.3 Hakutulokset

Kokosimme tekemämme tiedonhaut ja hakusanat taulukkoon (taulukko 2), josta molemmat näkivät reaaliajassa tiedonhaun etenemisen. Kävimme lähes päivittäin puhelimen tai Teams-sovelluksen välityksellä keskustelua opinnäytetyön etenemisestä.

Tietokanta	Hakusanat	Tulokset	Hyväksytyt otsikoiden perusteella	Hyväksytyt tiivistelmän perusteella	Lopullisesti hyväksytyt tutkimukset
Finna	"tiedolla johtam*" AND "sosiaali- ja terveydenhuol*"	30	10	4	1
Finna	"Knowledge management" AND "health care"	59	3	3	1
Pubmed	"Knowledge-based management" OR "knowledge management" AND "health care" OR "social care services"	90	14	6	3
Lab Primo	tiedolla johtam* OR tiedon johtam* AND sosiaali- ja terveyst*"	10	6	4	2
Cinahl EBSCO	"health care" OR "social care sector" AND "knowledge-based management" OR "knowledge management"	228	7	4	1
Emerald	"knowledge-based management" AND "healthcare OR "social care OR "health services" AND "competence OR experien*"	700	87	14	3

Taulukko 2: Tiedonhaku

5.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Integroiva kirjallisuuskatsaus on analyttinen ja monimenetelmällinen tutkimusmetodi, jossa yhdistetään laadullisten ja määrällisten tutkimusten tuloksia (Vilka 2023, 12–13). Tiedonlähteiden ja sisäänottokriteerien täyttäneiden tutkimusten menetelmällistä laatua tulee arvioida kriittisesti (Hotus 2024; Tampereen yliopiston kirjasto 2024). Laadun arviointiin on useita eri kriteeristöjä ja niiden tarkoitus on tuoda ilmi mahdolliset virheet tutkimuksen eri vaiheissa. (Tampereen yliopiston kirjasto 2024.) Hotus (2024) on julkaissut suomeksi käännettynä JBI:n julkaisemat arviointikriteerit. Näihin on JBI:ltä käännöslupa.

Päädyimme käyttämään artikkelien laadun arvioimisen apuna JBI:n kriteerejä. Hotus (2024) on julkaissut suomeksi JBI:n kriteerit sekä laadulliselle tutkimukselle, että järjestelmälliselle katsaukselle. Kriteerit ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 2). Laadun arvioinnin tulokset on kuvattu taulukossa, johon on koottu tietoja mukaan valituista tutkimuksista – tämä löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta (Liite 1).

Sekä laadullisen tutkimuksen että järjestelmällisen katsauksen laadun arviointi tapahtuu käymällä läpi tarkistuslista, joka sisältää 10 arviointikriteeriä. Jokaiseen arviointikriteeriin vastataan joko kyllä (K), ei (E), epäselvä (?) tai ei sovellettavissa (NA). (The Joanna Briggs Collaboration 2018a; The Joanna Briggs Collaboration 2018b.) Kävimme läpi jokaisen artikkelin JBI:n kriteerien avulla sekä pisteytimme artikkelit kriteerien mukaan niin, että maksimipistemäärä oli 10/10. Kyllä-vastauksesta sai yhden pisteen, vastaukset ei ja epäselvä tuottivat nolla pistettä. Tiedonhaun avulla saadut artikkelit olivat monipuolisia, kansainvälisiä tutkimusartikkeleja.

Lehdet, joissa opinnäytetyöhön valitut artikkelit julkaistiin, arvioitiin JUFO-portaalissa. JUFO-julkaisufoorumi (2024) on suomalaisen tiedeyhteisön toimesta laadittu tutkimusten laadun arvioinnin työkalu. Tämä luokittelee julkaisukanavat tasoluokittain. Tasoluokka 1 sisältää tieteellisiä tutkimustuloksia julkaisevat julkaisukanavat, joissa on toimituskunta, joka koostuu tieteenalan asiantuntijoista. Lähes kaikki julkaisukanavat ovat tasolla 1. Tasoluokassa 2 ja 3 ovat rajoitettu osa julkaisukanavia, jotka ovat asiantuntijajaneelien korkeatasoisimmiksi ja vaikuttavimmiksi arvioituja.

JUFO-portaalin artikkelin laadun arvioinnin perusteella jouduimme jättämään yhden artikkelin kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle, sillä sen julkaisukanava sai tasoluokaksi 0. JUFO:n (2024) mukaan mikäli julkaisukanava ei täytä joltain osalta tason 1 kriteereitä, se merkitään 0-luokkaan. Yhden tutkimusartikkelin julkaisukanavaa emme löytäneet JUFO-portaalista

lainkaan, jonka vuoksi alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) näkyy vain 10 julkaisukanavaa, vaikka mukaan otettiin 11 julkaisua. Tästä huolimatta päädyimme ottamaan kyseisen tutkimuksen mukaan opinnäytetyöhön, sillä JBI:n laadunarvioinnin mukaan tutkimus täytti luotettavuuskriteerit.

Julkaisukanava:	Tasoluokka 0–4
Health information and libraries journal	1
International Journal of Medical Informatics	3
Hallinnon tutkimus	2
Journal of nursing management	3
Journal of knowledge management	1
Focus Localis	1
Finnish Journal of eHealth and eWelfare	1
International Journal of Medical Informatics	3
Knowledge management research and practice	1
Total Quality Management	1

Taulukko 3: Julkaisukanavien tasoluokat JUFO-portaalin mukaan

5.4 Aineiston analysointi

Kyngäs (2011, 139) toteaa, että sisällönanalyysin määrittelyssä on eri tapoja. Yleisesti sen tunnistetaan olevan menettelytapa, jonka avulla analysoidaan dokumentteja sekä objektiivisesti että systemaattisesti. Sisällönanalyysiä käytetään tutkittavan ilmiön kuvailemisessa ja sen avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa ilmiötä havainnollistavia käsitteitä, kokonaisuuksia ja malleja. Onnistumisen edellytyksenä on, että tutkija kykenee yksinkertaistamaan aineiston ja muodostamaan siitä käsitteitä, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä luotettavasti. Laadullisten tutkimusten analyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällönanalyysia. Määrällisessä tutkimuksessa sitä voidaan käyttää avoimien vastauksien analysoinnin työkaluna.

Kyngäksen (2011, 139) mukaan sisällönanalyysia voidaan tehdä joko induktiivisesti eli aineiston mukaan edeten tai deduktiivisesti, jossa valmiiksi kerätyn tiedon perusteella muodostetaan analyysirunko, jonka sisältöön käyviä asioita etsitään tutkimusaineistosta. Vilka (2023, 86) toteaa teoksessaan, että kirjallisuuskatsaukset etenevät aineistosta lähtevänä ajatteluna eli induktiivisesti. Sisällönanalyysi on keino, jota käytetään kirjallisuuskatsauksissa. Sisältöanalyysin menetelmällisyydellä tarkoitetaan erilaisten kuvioiden ja taulukoiden luomista, jonka avulla tietoa jäsennetään ja tiivistetään analyysin tueksi.

Tuomi ja Sarajärvi (2017) toteavat, että aineistolähtöisessä analyysissä yritetään muodostaa tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valikoidaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänannon mukaan. Sen jälkeen pelkistetään tutkimusaineistoa, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että epäolennaiset asiat karsitaan pois ilman, että tärkeitä informaatiota hävitetään. Tämä puolestaan edellyttää, että tutkimusaineisto tiivistetään pienempiin osiin, tiivistämistä ohjaavat sekä tutkimusongelma että -kysymykset. Sen jälkeen koko tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi järkeväksi kokonaisuudeksi sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta etsitään. Aikaisemmillä tutkimuksilla ei pitäisi olla mitään tekemistä tutkimuksen etenemisen tai lopputuloksen kanssa, sillä analyysin oletetaan olevan lähtöisin aineistosta.

Valitsimme opinnäytetyön aineiston analysointitavaksi induktiivisen sisällönanalyysin ja tuloksien havainnollistamista helpottaaksemme olemme teemoitelleet tuloksia. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan kerätyn aineiston ryhmittelyä ja pilkkomista voidaan tehdä esimerkiksi luokittelun, teemoittelun tai tyypittelyn mukaan. Luokittelussa aineistosta määritellään eri luokkia, joista lasketaan kuinka monta kertaa ne esiintyvät aineistossa. Teemoittelu on käytännössä muuten samanlaista kuin luokittelu, mutta siinä keskitytään enemmän siihen, mitä kustakin teemasta on kirjoitettu. Teemoittelussa on siis kyse laadullisen aineiston järjestelystä erilaisten aihealueiden mukaisesti. Teemoittelun ansiosta voidaan vertailla eri teemojen käyttöä aineistossa. Ajatuksena on löytää aineistosta näkemyksiä, jotka kuvaavat tiettyjä teemoja. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemoja, eli keskeisiä aiheita koostetaan aineistolähtöisesti etsimällä aineiston tuloksista yhdistäviä tai erottavia asioita. Taulukoiden avulla voidaan esimerkiksi selkeyttää, mitkä asiat aineistossa ovat keskeisiä ja niille voidaan miettiä yhdistäviä tekijöitä, teemoja. Tutkimusraporttia tehdessä teemojen käsittelyn lomassa aineistosta voidaan esitellä näytepaloja, eli sitaatteja. Sitaattien käyttö lisää luotettavuutta sekä havainnollistaa lukijaa. Jokaisen käytetyn sitaatin tulee olla tarkkaan harkittu, sitaattien tarkoituksena ei ole saada lisättyä raportin pituutta.

Teemoittelu on analysointitapa, jonka tavoitteena on hahmottaa tutkimusaineistossa toistuvia aiheita, eli teemoja. Teemoittelussa tutkimukset jaotellaan sisällön mukaan ja tiivistetään

ensin pääteemoihin ja sen jälkeen kyseisten teemojen sisäisiin alaluokkiin. Vaikka ilmaiset eri tutkimusten välillä ovatkin kovin erilaisia, tutkimukset voidaan yhdistää aiheen mukaan omiin teemoihin. Teemoittelu on suosittu analyysimenetelmä, jonka avulla saadaan tutkimusten välisiä eroavaisuuksia tehtyä näkyviksi, joka lisää tulosten luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Toteutimme teemoittelun niin, että ensin molemmat kävimme tahoillamme läpi tutkimusaineistot ja etsimme vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen vertailimme molempien löytämiä tuloksia ja aloimme kokoamaan yhdessä alaluokkia teemoittelua varten. Kun alaluokat oli koottu, yhdessä mietimme ja valitsimme pääluokat. Lopulliset teemat valikoituivat suoraan tutkimuskysymysten perusteella. Teemoittelu on kuvattu tarkemmin teemoittelu-taulukossa (Taulukko 4).

Alaluokka	Pääluokka	Teema
Tiedolla johtamisen avulla pystytään ratkaisemaan tiedonkulun ongelmat paremmin kaikissa sidosryhmissä	Tiedolla johtaminen edistää organisaation toimintaa	Tiedolla johtamisen nykytila
Tiedolla johtamisen käyttö terveydenhuollon organisaatioissa, joissa on paljon tietoa ja osaamista, voi parantaa organisaation suorituskykyä sekä hoidon laatua ja auttaa vähentämään kustannuksia sekä virheitä		
Terveydenhuollossa tiedolla johtaminen mahdollistaa paremman ja nopeamman päätöksenteon, relevantin tiedon ja resurssien saatavuuden lisäämisen, turhien ponnistelujen ja virheiden estämisen sekä olemassa olevan asiantuntemuksen ja kokemuksen hyödyntämisen		
Terveydenhuollon organisaation kilpailukyvyyn kasvu riippuu tiedon hyödynnettävyydestä ja organisaation kyvystä imeä uutta tietoa		
Tiedolla johtamista käytetään laajasti terveydenhuollon tiedonhallinnan helpottamisessa	Tiedonhallinnan helpottamisen apuväline	
Tiedolla johtamisen avulla voi parantaa organisaation tehokkuutta hallitsemalla tietoa	Kritiikkiä tämänhetkisiä toimintatapoja kohtaan	
Tiedonhallinta on välttämätöntä organisaation toiminnan kannalta		
Tiedolla johtamisen kulttuuri ja toimintatavat ovat kritiikin kohteena. Tiedolla johtamisen tila on koettu haastavaksi ja kehitystyötä asian suhteen tarvitaan	Tiedolla johtamisen hyödyt ovat tiedossa	
Organisaatioiden asenne tiedolla johtamista kohtaan on positiivinen ja tähän on ylimmältä johdolta vahva tuki		
Tiedolla johtamista pidetään keskeisenä uudistumisen mahdollistajana. Tiedolla johtamisen edut on hyvin ymmärretty organisaatioissa		
Julkisen sektorin tiedolla johtaminen on tulkittu tekniseksi prosessiksi, joka raportoi suorituskyvystä ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamisessa		
Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tiedolla johtamisen osaaminen on puutteellista ja rajallista tällä hetkellä. Puutteita on myös tietojärjestelmissä, tietotuotteissa sekä tietopalveluissa		

Kaikki julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmät eivät ole samalla tiedolla johtamisen tasolla	Osaaminen, välineet ja tiedon saatavuus puutteellista ja rajallista	
Tiedon saatavuus sekä tiedolla johtamisen välineiden tila ovat heikkoja		
Tiedolla johtamisen tekniset valmiudet organisaatioissa ovat heikkoja		
Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tueksi voi käyttää reaaliaikaista raportointi- ja tilastotietoa	Tietojärjestelmät tukena tiedolla johtamisessa	
Tietojärjestelmien visualisoivat näkymät on rakennettu hallitsemaan monimutkaisia ilmiöitä myös tiedolla johtamisen perspektiivistä. Jotkin potilastietojärjestelmät on suunniteltu sekä asiakastiedon hyödyntämiseen, että tueksi johtamiseen ja tutkimiseen		
Julkisella sektorilla tarjottu tietojärjestelmien tuki tiedolla johtamiselle on ollut heikompaa kuin muilla sektoreilla. Toisaalta julkisella sektorilla tulee hallita laajempaa datavirtaa sekä monimutkaisempia palveluita ja verkostoja		
Tiedolla johtamista tulisi pitää strategisena aloitteena, jonka tavoite on ymmärtää, miten vaikuttavuuden saavuttamiseksi voidaan käyttää kaikkea sosiaali- ja terveydenhuollon tietovarvoja potilaiden hyväksi	Tiedolla johtamisen kehittäminen	
Sosiaali- ja terveydenhuollon tietokulttuurin kehittämisen tarve kohdentuu menetelmien ja johtamiskäytäntöjen osalta kohti suhdeperustaista, riskejä ottavaa, luovuuteen kannustavaa tietotoimintaa, jonka perustana on vuorovaikutteisuus, verkostot sekä sisäinen tieto.		
Tiedolla johtamisen näkökulmasta organisaatioiden tavoitteiden määrittely on tärkeää – tavoitteet määrittelevät, mikä tieto on priorisoitu päätöksenteossa.		
Tietojärjestelmiä ei hyödynnetä riittävästi tiedolla johtamisessa	Tietojärjestelmien riittämätön hyödyntäminen	Tiedolla johtamista estävät tekijät
Tiedon luomiseen, tallentamiseen ja siirtämiseen panostetaan sen sijaan, että keskityttäisiin tiedolla johtamisen vaikutuksiin ja tiedon soveltamiseen, vaikka eri asteisia tiedolla johtamista sekä arviointimalleja on saatavilla	Painotus tiedon tuotannossa eikä tiedon soveltamisessa	
Kun tiedolla johtaminen painottuu tiedon tuotantoon, sen todellisia etuja ei saavuteta		
Organisaation tiedonhallinnan kokonaisuudessa voi olla haasteita, koska johtavassa asemassa olevien henkilöiden tietotarpeita ei ole selvitetty riittävästi	Osaamisen puute, selvittämättömät tietotarpeet	
Tiedolla johtamisen osaamisen puute		
Liiallinen organisaatiokeskeisyys ja tietämättömyys institutionaalisesta kontekstista ovat esteenä tiedolla johtamisen optimoinnille		
Tietotulva, useat tietokanavat, tiedon jakamisen ongelmat, välinpitämättömyys ja huono keskusteluilmapiiri heikentävät tietokulttuuria	Tietotulva ja tiedon hyödyntämisen haasteet	
Tietojärjestelmiin tallennettu informaatio ja sen hyödyntäminen tuntuvat työläiltä, eivätkä palvele organisaatiota		
Tiedon eheys, tietojärjestelmien pirstoutuminen ja integroitu terveydenhuolto- ja sosiaalialan organisaatio muodostaa suuria haasteita tiedolla johtamiselle.	Lainsäädännölliset ja organisatoriset haasteet	
Tiedolla johtamisen kehitystä viivyttää julkisella sektorilla institutionaaliset tai lainsäädännölliset esteet		
Tietokulttuuria edistäviä tekijöitä ovat avoin ilmapiiri, läpinäkyvyys sekä vuorovaikutteisuus		

Kun tiedonmuodostuksen prosessit tehdään näkyväksi, tiedolla johtamista voi ymmärtää paremmin	Läpinäkyvyys ja avoimuus toimintatavoissa	Tiedolla johtamista edistävät tekijät
Tietokulttuuria edistää vahva johtajuus ja näyttöön perustuva johtaminen	Vahva johtajuus	
Tietotekniikan käyttö helpottaa tiedolla johtamista ja näin ollen organisaation menestymistä	Tietotekniikan ja tietojärjestelmien hallinta ja hyödyntäminen	
Tiedolla johtaminen edellyttää tietojärjestelmien hallintaa, joka edesauttaa organisaation menestystä		
Tietojärjestelmän helppokäyttöisyydellä ja tiedolla johtamisen tuen välillä on yhteys. Tiedolla johtamista ymmärtää paremmin, kun tiedonmuodostuksen prosessit tehdään näkyväksi. Näin voi löytää uusia päätöksentekomenetelmiä sekä johtamistarpeita vastaavia rakenteita		
Tietokulttuuria edistää laadukas tieto, tiedon saataisuus sekä sen ajantasaisuus	Ajantasainen, laadukas tieto, joka on saatavilla	
Tiedolla johtamisen näkökulmasta yhteisen ajattelutavan kehittäminen on ensisijainen johdon toimenpide, joka mahdollistaa työntekijän oppimisen	Tiedolla johtamista edistävä organisaatiokulttuuri ja toimintatavat	
Tiedolla johtamisen rutiinit mahdollistavat tiedon jakamisen, joka edesauttaa tietovarastojen luomista sekä oppimista eri yksiköiden kesken		
Tiedolla johtamisen onnistuneeseen käyttöön vaikuttavat organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne, tietotekniikka sekä suorituskyvyn arviointi ja mittaus		
Tietoasiantuntijalla voi olla keskeinen rooli tiedon välittäjänä terveydenhuollon organisaatiossa. He pystyvät mobilisoida tiedon tehokkaasti ja näin tukea terveydenhuollon työntekijöitä tarjoamalla korkealaatuista tietoa	Asiantuntijoiden hyödyntäminen	

Taulukko 4: Teemoittelu

6 Tulokset

6.1 Johtamisen nykytila sosiaali- ja terveysalalla

Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalalla nähdään keskeisenä mahdollistajan uudistumiselle. Organisaatioiden asenne tiedolla johtamista kohtaan on yleisesti ottaen positiivinen. Tuki tiedolla johtamista kohtaan välittyy ylemmältä johdolta. Myös tiedolla johtamisen edut on ymmärretty organisaatioissa hyvin. (Hujala & Laihonen 2023). Ayatollahi & Zeraatkar (2019) toteavatkin, että sosiaali- ja terveydenhuollossa tiedolla johtaminen antaa mahdollisuuden paremmalle ja nopeammalle päätöksenteolle, lisää relevantin tiedon sekä resurssien saatavuutta, vähentää virheitä ja turhia ponnisteluja sekä mahdollistaa olemassa olevan asiantuntemuksen sekä kokemuksen hyödyntämisen.

Julkisen sektorin tiedolla johtaminen on kuvattu teknisenä prosessina. Tämä raportoi suorituskyvystä suhteessa ennalta määrättyihin tavoitteisiin. (Laihonen ym. 2023.) Tiedolla johtamisen käyttö sellaisissa terveydenhuollon organisaatioissa, joissa on paljon tietoa ja osaamista, voi parantaa organisaation suorituskkyä sekä hoidon laatua ja auttaa vähentämään kustannuksia sekä virheitä. (Ayatollahi & Zeraatkar, 2019.) Collins ym. (2025) mainitsevat, että tiedolla johtaminen on apu ongelmien ratkaisuun. Tietojärjestelmien konkreettinen käyttö vaikuttaa voimakkaimmin käyttäjien kokemukseen tietojärjestelmien hyödyllisyydestä (Ali ym. 2016).

Salovaara (2021) sekä Karsikas ym. (2022) ottavat artikkeleissaan esille tämänhetkisen sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tiedolla johtamisen osaamisen, jossa on runsaasti puutteita tutkimusten mukaan. Salovaara ym. (2023) toteaa lisäksi, että myös tietojärjestelmät, tietotuotteet sekä tietopalvelut ovat puutteellisia tiedolla johtamisen näkökulmasta. Hujala & Laihonen (2023) mainitsevat, että kunnalliset sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmät ovat eri tasoilla tiedolla johtamisen suhteen. Vakkala ja Syväjärvi (2020) kiteyttävätkin, että sosiaali- ja terveysalan johtamiskulttuuri sekä toimintatavat ovat kritiikin kohteena.

Hujala & Laihonen (2023) sekä Ali ym. (2016) tuovat tekstissään ilmi, että tiedolla johtaminen on työkalu organisaation tehokkuuden parantamiseen tiedon hallinnan avulla. Karsikas ym. (2022) ottavat artikkelissaan esille sen seikan, että tiedonhallinta on organisaatiolle välttämätöntä. Ali (2016) toteaa, että sosiaali- ja terveydenhuolto ovat tietointensiivisiä aloja ja tietotekniikka limittyy niihin vahvasti. Tiedolla johtaminen edellyttää käytännössä järjestelmien hallintaa, ymmärrystä toimenpiteistä ja hallinnoista ja lisäksi se vaatii työkaluja, rakenteita, prosesseja ja menetelmiä (Karsikas ym. 2022).

Myös tiedolla johtamisen teknisissä valmiuksissa on puutteita tiedolla johtamisen perspektiivistä. Myös tiedon saatavuus sekä välineet tiedolla johtamiseen ovat rajalliset. (Hujala & Laihonen, 2023.) Salovaara ym. (2023) ottavat esille sen seikan, että julkiselle sektorille tarjottu tuki tietojärjestelmistä tiedolla johtamisen suhteen on ollut tutkimusten mukaan vähäisempää kuin yksityisellä ja kolmannella sektorilla. Toisaalta julkisella sektorilla datavirta on suurempi sekä palvelut ja verkostot monimutkaisemmat. Salovaaran (2021) mukaan johtamisen ja päätöksenteon tukena voi käyttää reaaliaikaista raportointi- ja tilastodataa. Jotkin tietojärjestelmät on rakennettu tukemaan monimutkaisten ilmiöiden hallintaa juuri tiedolla johtamisen tueksi.

Tiedolla johtamisessa kriittinen piste on, millä tavalla organisaatio on määritellyt tavoitteensa. Tämä johtuu siitä, että tavoitteet määrittelevät priorisoidun tiedon päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen tulisi olla strateginen aloite, jonka tavoitteena on ymmärtää, millä tavalla voidaan käyttää sosiaali- ja terveysjärjestelmän datavaroja vaikuttavuuden saavuttamiseksi potilaiden hyvinvointia varten. (Hujala & Laihonen, 2023.) Karsikkaan ym. (2022) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kilpailukyky on riippuvainen tiedon hyödynnettävyydestä sekä organisaation kyvystä imeä uutta tietoa.

Sosiaali- ja terveysalalla on tarve menetelmille sekä johtamiskäytännöille, jotka kuljettaisivat tietokulttuuria kohti suhdeperustaisempaa, riskejä ottavaa, luovuuteen kannustavaa tietotoimintaa. Tämän tulisi rakentua vuorovaikutteisuukselle ja verkostoille sekä painottaa sisäistä toimintaa. (Vakkala & Syväjärvi 2020.) Bresnen ym. (2024) toteavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tiedon- ja oppimisvirtojen edistäminen edellyttää organisatoristen ja kontekstuaalisten piirteiden huomioimista. Sitoutumisesta ja strategisesta tahdosta huolimatta tiedolla johtamisen tila on koettu haastavaksi ja kehitystyötä asian suhteen tarvitaan (Hujala & Laihonen, 2023). Kuvioon 1 on laadittu yhteenveto tiedolla johtamisen nykytilasta.



Kuvio 1: Tiedolla johtamisen nykytila

6.2 Tiedolla johtamista estävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Tiedolla johtamista heikentäviä tekijöitä ovat tietotulva sekä lukuisat tietokanavat. Tietotulva aiheuttaa haasteita relevantin tiedon saannille. Myös tiedon jakamisen ongelmat, välinpitämättömyys sekä heikko ilmapiiri keskustelua varten vaikuttavat tietokulttuuriin. Edellä mainitut tekijät voivat aiheuttaa myös tiedon panttaamista. (Vakkala & Syväjärvi, 2020.)

Tiedolla johtamisen näkökulma aiheuttaa vaatimuksia tietojärjestelmille (Vakkala & Syväjärvi, 2020). Salovaara (2023) mainitsee, että tietojärjestelmiä ei hyödynnetä tiedolla johtamisessa tarpeeksi. Sen sijaan järjestelmiä käytetään datan lähteenä. Tutkimusten mukaan tietojärjestelmissä oleva informaatio ja tämän datan hyödyntäminen ovat työläältä tuntuva prosessi, eikä palvele organisaatiota.

Tiedolla johtamisen painopiste on usein tiedon tuotantoon keskittyvä sen sijaan, että ymmärrettäisiin tiedolla johtamisen vaikutukset ja sovellettaisiin tietoa (Laihonen ym. 2023; Hujala & Laihonen 2021). Laihonen ym. (2023) toteaa, että tällöin ei voida saavuttaa tiedolla johtamisen todellista potentiaalia. Päätöstentekijöiden prosessien ymmärtäminen on välttämätöntä.

Johtamisen osaamisen puute tai rajallisuus voi olla esteenä tiedolla johtamisen toteutumiselle. Tähän voi liittyä se, että johtavassa asemassa olevan henkilön tietotarpeiden selvitys on vajavaista. Tämä voi aiheuttaa haasteita organisaation tiedonhallinnan kokonaisuuteen. (Salovaara ym. 2023.) Laihosen ym. (2023) mukaan laadukkaan tiedolla johtamisen esteenä voi olla liika organisaatiokeskeisyys tai tietämättömyys institutionaalista yhteydestä. Näillä on hankaloittava vaikutus tiedon sekä palvelujen integrointiin.

Tiedolla johtamiselle haasteita asettavat tiedon eheys, tietojärjestelmien pirstaleisuus sekä integroitu sosiaali- ja terveyshuolto (Hujala & Laihonen 2023). Julkisen sektorin tiedolla johtamisen kehitystä viivästyttävät tekniset, institutionaaliset tai lainsäädännölliset esteet (Laihonen ym. 2023). Kuviossa 2 yhteenveto tiedolla johtamista estävistä tekijöistä.



Kuvio 2: Tiedolla johtamista estävät tekijät

6.3 Tiedolla johtamista edistävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Vakkalan ja Syväjärven (2020) mukaan vahvimmat tekijät, jotka edistävät tietokulttuuria, ovat ilmapiirin avoimuus, läpinäkyvyys ja vuorovaikutteisuus. Myös tasokas tiedon laatu, saatavuus sekä tiedon ajantasaisuus edistävät tietokulttuurin kehittymistä. Myös Laihonen ym. (2023) viittaavat artikkelissaan avoimuuteen. Kun tiedonmuodostuksen prosesseja laaditaan näkyväksi, voi myös tiedolla johtamista ymmärtää paremmin. Tämä antaa mahdollisuuden löytää myös uusia päätöksentekomenetelmiä sekä johtamistarpeita vaativia rakenteita.

Collins ym. (2015) ottaa esille yhteisen ajattelutavan kehittämisen, joka tiedolla johtamisen näkökulmasta on johtajan ensisijainen toimenpide. Yhteisen ajattelutavan kehittäminen sekä työntekijän sitouttaminen ovat välttämättömiä toimenpiteitä. Yhteisellä ajattelutavalla tarkoitetaan yhteistä ajattelutapaa arvojen, asiakkaiden, odotusten sekä eettisyyden suhteen. Usein johtajalla on tapana keskittyä taloudellisiin tavoitteisiin ja vähentää epävarmuutta niin, että rajoittaa työntekijän saatavilla olevia tietoja.

Tiedolla johtamisen rutiinit mahdollistavat Collinsin (2019) mukaan tiedon jakamisen. Tätä kautta voidaan luoda tietovarastoja ja oppia eri yksiköiltä. Rutiinit edistävät myös työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista ongelmanratkaisutilanteissa sekä parantavat eri prosesseja. Vakkala & Syväjärvi (2020) toteavat, että tietokulttuuria edistävät sekä vahva johtajuus että näyttöön perustuva johtaminen.

Organisaatiokulttuurilla, organisaatorakenteella, tietotekniikalla sekä suorituskyvyn arvioinnilla ja mittauksella on vaikutusta tiedolla johtamisen onnistuneeseen käyttöön (Ayatollahi & Zeraatkar, 2019). Karsikas ym. (2022) toteavat, että esihenkilön tiedonhallinnan osaamista tulee arvioida jatkuvasti. Onnistunut tiedonhallinta johtaa parempaan suorituskyykyyn ja korkeaan hoidon laatuun. Tiedonhallintakysymykset ovat organisaation perusta. Tähän liittyvät tiedon tarpeet, hankinta, tallennus sekä käyttö. Käytännössä vain osalla organisaatioista on suunnitelma ja rakenne tiedonhallintaa varten.

Ali ym. (2019) toteavat, että nykyisten tiedonhallintajärjestelmien tutkimuksesta puuttuu tiedonhallintajärjestelmän menestysmalli ottaen huomioon sekä organisaatio- että järjestelmätekijät ja ottaen huomioon terveydenhuollon erityispiirteet. Tietotekniikan käytön on tunnistettu helpottavan tiedolla johtamista ja näin ollen organisaation menestymistä. Salovaara ym. (2023) nostavat esiin sen seikan, että järjestelmän helppokäyttöisyydellä sekä tiedolla

johtamisen tuen välillä on yhteys. Tietojärjestelmiä sekä tiedonhallintaa tulee kehittää johtamisen tuen näkökulmalla niin, että tieto on helposti saatavilla sekä sovellettavassa muodossa. Ayatollahi & Zeratkhaar (2019) ottavat esille mahdollisuuden käyttää tietoasiantuntijaa tiedon välittäjänä terveydenhuollon organisaatioissa. Tietoasiantuntija kykenee mobilisoimaan tiedon tehokkaasti ja tällä tavoin tukea terveydenhuollon työntekijöitä tarjoamalla korkealaatuista tietoa. Kuviossa 3 yhteenveto tiedolla johtamista edistävästä tekijöistä.



Kuvio 3: Tiedolla johtamista edistäviä tekijöitä

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin, millaista tiedolla johtamisen nykytila on sosiaali- ja terveysalalla. Tarkoituksena oli myös tuottaa tiedolla johtamisen kehittämisen tueksi tietoa tiedolla johtamisen esteistä sekä tiedolla johtamista edistävästä tekijöistä sosiaali- ja terveysalalla.

Tietokantahaku tuotti useita artikkeleita, joista teemoittelun avulla nousivat selkeästi esille seuraavat osa-alueet: tiedolla johtamisen nykytila, tiedolla johtamisen esteet sekä tiedolla johtamista edistävät tekijät. Kyseiset teemat vastasivat tutkimuskysymyksiimme, joita olivat seuraavat: millainen on tiedolla johtamisen nykytila sosiaali- ja terveysalalla, millaisia esteitä tiedolla johtamiselle ilmenee sosiaali- ja terveysalalla sekä millaisia tiedolla johtamisen edistäviä tekijöitä ilmenee sosiaali- ja terveysalalla?

Valitsemassamme aineistossa yhtenäistä oli se, että tiedolla johtamisen useat määritelmät sekä termit vaihtelivat jonkin verran aina aineiston mukaan. Tuloksista syntyi vaikutelma, ettei tiedolla johtamisen termit ole täysin vakiintuneita. Suurin osa aineistosta keskittyi julkisen sektorin toimintaan ja lähes kaikissa käsiteltiin sosiaali- ja terveydenhuoltoa yhtenä kokonaisuutena. Tulokset keskittyivät tiedolla johtamisen nykytilaan ja sen haasteisiin sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Tuloksissa näkyy, että tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollon asenteet tiedolla johtamista kohtaan ovat positiivisia. Tiedolla johtamisen edut ovat ymmärretty organisaatiotasolla ja tiedetään hyödyt, joita tiedolla johtamisen myötä voi syntyä. (Hujala & Laihonon 2023.) Ayatollahi & Zeratkaarin (2019) mukaan esimerkkejä tiedolla johtamisen hyödyistä ovat parempi ja nopeampi päätöksenteko, mahdollisuus saada oikeaa tietoa hyvin, mahdollisuus parantaa resurssien saatavuutta, virheiden vähentäminen sekä asiantuntemuksen ja kokemuksen hyödyntäminen oikealla tavalla.

Vaikka ymmärrys tiedolla johtamisen eduista on tiedossa, sen hyödynnettävyys ei ole riittäväällä tasolla. Tuloksissa keskeinen viesti on tämänhetkinen terveydenhuollon johtajien tiedolla johtamisen heikko osaaminen. Toisaalta myös johtajien tietotarpeiden selvittely on usein rajallista (Salovaara 2023). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen osaaminen on puutteellista Salovaaran (2021) ja Karsikkaan ym. (2022) mukaan. Puutteita on Salovaaran (2023) mukaan myös tietojärjestelmissä ja tietopalveluissa. Vakkala ja Syväjärvi (2020) toteavat, että johtamiskulttuuri sekä toimintatavat sosiaali- ja terveysalalla ovat kokonaisuudessaan kritiikin kohteena.

Tietoa on runsaasti ja tietotulva nousi tuloksissa keskeiseksi tiedolla johtamisen hyödyntämistä heikentäväksi tekijäksi. Vakkala & Syväjärven (2020) mukaan tietotulva vaikeuttaa relevantin tiedon saantia. Tätä voi vaikeuttaa myös tiedon jakamisen ongelmat, välinpitämättömyys ja haastava keskusteluilmapiiri. Tietoa on siis runsaasti saatavilla, mutta Hujalan & Laihosen (2023) mukaan sitä ei voida hyödyntää, sillä tällä hetkellä myös tiedolla johtamisen tekniset valmiudet ovat tulosten mukaan puutteelliset. Myös tiedon saatavuus sekä välineet tiedolla johtamiseen ovat rajalliset.

Toisaalta sosiaali- ja terveydenhuolto ovat Alin (2016) mukaan hyvin tietointensiivisiä aloja ja tietotekniikka on integroitunut niihin vahvasti. Salovaara (2023) kirjoittaa, että tietojärjestelmien vähäinen hyödyntäminen on ongelma tiedolla johtamisen näkökulmasta. Järjestelmiä käytetään tiedon lähteenä sen sijaan, että tietoa sovellettaisiin ja johdettaisiin tiedolla. Tämän vuoksi tietojärjestelmissä oleva informaatio ei palvele organisaatioita tarkoituksenmukaisesti. Myös Laihonen (2021) toteaa, että kun tiedon soveltaminen jää heikoksi ja keskitytään tiedon tuotantoon, tiedolla johtamisen mahdollisuudet jäävät rajallisiksi. Myös tässä hetkessä tyypilliset tekijät kuten tiedon eheyden haasteet, tietojärjestelmien pirstaleisuus sekä sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio asettavat haasteita tiedolla johtamiselle (Hujala & Laihonen 2023).

Tuloksista nousee tarve oppimiselle ja tietovirtojen edistämiseksi (Bresnen ym. 2024). Hujala & Laihonen (2023) toteavatkin, että organisaatiot voivat olla sitoutuneita tiedolla johtamiseen, mutta silti tiedolla johtamisen tila on haasteellinen ja kehitystyötä tarvitaan. Näin tiedolla johtamisen täysi potentiaali kaikkine hyötyineen olisi mahdollista saavuttaa.

Tarkastellessa sosiaali- ja terveysalan tiedolla johtamisen edistäviä tekijöitä, esiin nousi merkittävimpinä avoin ilmapiiri, läpinäkyvyys, vuorovaikutteisuus, laadukas tieto, tiedon saatavuus sekä tiedon ajantasaisuus (Vakkala & Syväjärvi 2020). Myös Laihonen ym. (2023) korostaa artikkelissaan avoimuutta ja sitä, että tiedonmuodostuksen prosessien tulisi olla näkyviä. Tällä tavalla tiedolla johtamisen ymmärtäminen on helpompaa. Vuorovaikutteisuus nousi esiin myös Collinsin ym. (2015) artikkelissa, jossa hän toteaa, että yhteinen ajattelutapa ja sen kehittäminen on tiedolla johtamisen kannalta johtajan ensimmäinen toimenpide.

Tiedolla johtamista edistää Vakkalan & Syväjärven (2020) mukaan vahva johtajuus sekä näyttöön perustuva johtaminen. Tämä on keskeinen teema, sillä tiedolla johtamisen nykytila on sosiaali- ja terveysalalla heikkoa. Karsikas ym. (2022) toteavat, että tiedonhallinnan osaamista tuleekin arvioida jatkuvasti – tiedonhallintakysymykset toimivat organisaation perustana. Kuitenkin vain murto-osa organisaatioista omaa suunnitelman ja rakenteen tiedonhallintaa varten. Ayatollahi & Zeratkhaar (2019) esittävät konkreettisen keinon tiedolla

johtamisen edistämiseksi: Tietoasiantuntijoiden käyttäminen tiedon välittäjänä voi edistää organisaation tiedonhallintaa.

Opinnäytetyön tulosten tarkastelussa näkyy keskeisenä se seikka, että tiedolla johtamisen osaamisen nykytila on sosiaali- ja terveysalalla puutteellinen. Tiedolla johtamisen edut on ymmärretty organisaatioissa, mutta haasteet ovat tiedon hyödyntämisessä. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla ei ole tietotulvan keskellä riittävää osaamista hyödyntää tietoa niin, että se palvelisi organisaation tarpeita tarkoituksenmukaisesti. Opinnäytetyön tietoperusta ja saamamme tulokset ovat yhdenmukaisia, kun niitä peilaa tiedolla johtamisen haasteisiin.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on toteutettu LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti. Tutkijan tulisi jokaisen valinnan kohdalla puntaroida tutkimuksen luotettavuutta (Vilka 2005, 159). Opinnäytetyön luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota koko opinnäytetyöprosessin ajan. Luotettavuutta on pyritty lisäämään avaamalla kaikki tutkimuksen teon eri vaiheet mahdollisimman hyvin ja läpinäkyvästi, jotta tutkimusasetelma olisi mahdollista toistaa. Kylmä & Juvakka (2007, 127–129) ottavat esille luotettavuuskriteerit, joilla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Näitä ovat vahvistettavuus, uskottavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Vahvistettavuuden avulla lukijalle avautuu mahdollisuus havaita tutkimuksen vaiheiden seuranta riittävän hyvin, jotta vastaava tutkimus voitaisiin toteuttaa uudestaan. Uskottavuus tapahtuu tarkan ja läpinäkyvän tutkimusprosessin avulla – näin lukija voi arvioida prosessia. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129.)

Luotettavuuskriteereistä refleksiivisyyden merkitys näkyy tutkijan arvioidessa omaa vaikutustaan prosessiin. Siirrettävyyden avulla tutkija puolestaan vertailee samankaltaisten tutkimusten tuloksia. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129.) Opinnäytetyö on toteutettu parityöskentelynä, joka on mahdollistanut laajemman ja objektiivisemmän näkökulman tutkimusprosessiin sekä lisännyt näin ollen tutkimuksen luotettavuutta. Puolueettomuuteen ja tarkkuuteen on pyritty läpi opinnäytetyöprosessin, jotta se olisi siirrettävissä. Vilkan (2023, 99) mukaan kirjallisuuskatsauksissa tieteellisen työskentelyn täytyy olla huolellista, vilpitöntä ja perusteellista.

Tutkimuksen tulee olla arvovapaata, mutta tutkijan arvot vaikuttavat valintoihin, joita tehdään tutkimuksen aikana. Arvovapaa tutkimus toteutuu silloin, kun tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. Tämä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä, jolla on yhteys tutkimuksen etiikkaan (Vilka, 2005, 159.) Tutkijan tulee huomioida, millä tavalla oma tausta, sukupuoli, ikä, uskonto, kansalaisuus tai muu vastaava taustatekijä vaikuttaa siihen, kuinka tutkija kuulee tai havainnoi ihmisiä tai ilmiöitä. Tutkimuksessa tulee huomioida tutkijan oma

vaikutus tutkimukseen, sillä tutkija itse on luonut ja tulkinut tutkimusasetelman. (Tuomi & Sarajärvi 2017.) Tämä kirjallisuuskatsaus on opinnäytetyö, joka itsessään määrittää asemaamme suhteessa tutkimukseen. Olemme pyrkineet havainnoimaan ja refleктоimaan omaa vaikutustamme opinnäytetyöprosessin aikana ja raportoimaan avoimesti tutkimusprosessin eri vaiheet.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää, että tutkija on perehtynyt tarkasti tutkimuksen aiheeseen ja aihepiiriin liittyvään tutkimustietoon. Tutkimusprosessin suunnitteleminen etukäteen mahdollistaa tutkimuksessa paremmin onnistumisen. (Tähtinen ym. 2020, 20–21.) Ennen varsinaista opinnäytetyön aloittamista perehdyimme tiedolla johtamiseen ja teimme tarkan opinnäytetyön suunnitelman, jossa oli eriteltyä vaihe vaiheelta opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyön suunnitelma on ollut runkona koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tässä vaiheessa työtä voimme todeta, että tekemämme suunnitelma oli realistinen, saavutettavissa oleva ja helposti seurattava. Suunnitelma mahdollisti sujuvan opinnäytetyöprosessin. Tuomi ja Sarajärvi (2017) ottavat kirjassaan esille eettisen kestävyuden. Se liittyy tutkimuksen luotettavuuteen sekä sen laatuun. Tutkijan vastuulla on laatia laadukas tutkimussuunnitelma ja -asetelma sekä raportoida huolellisesti. Eettisyyden teemat menevät ajoittain lomittain luotettavuuden sekä arviointikriteerien kanssa, mutta mikäli edellä mainitut kriteerit ovat tutkijalle pelkästään tarkistuslistoja, tulee tutkimuksen eettisyyttä tarkastella huolella.

Opinnäytetyöhön valikoitunut tutkimusaineisto on ollut kattava ja kansainvälinen. Suurin osa aineistosta on suomenkielisiä artikkeleja, sillä tiedolla johtamista on selkeästi juuri Suomessa tutkittu eniten. Kansainvälisten artikkelien osuus jäikin odotettua niukemmaksi. Tutkimuksia haettiin luotettavuuden lisäämiseksi useista eri tietokannoista. Lopulta mukaan valikoitui viisi eri tietokantaa, josta löysimme tutkimuskysymyksiin vastaavia aineistoja. Tuomi ja Sarajärvi (2017) nostavat esille hyvän tutkimuksen yhdeksi kriteeriksi sen, että tutkimus on johdonmukainen. Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus korostuu tutkimusraportin argumentaatiossa – etenkin lähteiden valinnassa.

Alun perin tutkimushakua tehtiin kahdeksasta eri tietokannasta. Aikataulullisista syistä ja aineiston rajaamiseksi emme hakeneet aineistoja kaikista mahdollisista tietokannoista, jonka vuoksi osa olennaisista tietokannoista on voinut rajautua kokonaan opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyöhön valikoitui 11 tutkimusartikkelia, vaikka prosessin alussa ajattelimme etsiä vähintään 15 tutkimusaineistoon vastaavaa artikkelia. Artikkeleja kuitenkin karsiutui vielä aineiston analysoinnin vaiheessa pois, sillä totesimme, etteivät artikkelit vastaa suoraan tutkimuskysymyksiimme.

Tutkimusaineiston sisään- ja poissulkukriteerit olivat ajantasaisia ja konkreettisia. Niiden avulla aineistoksi valikoitui pelkästään laadukkaita, vertaisarvioituja artikkeleja.

Kirjallisuuskatsauksissa suurimmat haasteet ovat valikoidun aineiston laadussa, sillä on pulmallista, jos aineistoon valikoidaan tutkimuksia, joista ei ole tehty vertaisarvioita (Vilkkä 2023, 92). Sisään- ja poissulkukriteerien vuoksi joitakin varteenotettavia tutkimuksia on saattanut jäädä aineistohaun ulkopuolelle, mutta tämä riski oli otettava, ettei aineisto kasva liian suureksi. Vilkkä (2005, 158–159) kirjoittaa, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä luotettavuuden arvioimisen kriteerinä toimii tutkija itse ja tutkijan rehellisyys. Tämä johtuu siitä, että arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessa tehdyt ratkaisut, valinnat sekä toimet. Toisaalta Vilkkä (2005, 158) ottaa esille sen seikan, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista löytyy useita eri käsityksiä.

Olemme pyrkineet toimimaan oikeiden toimintatapojen mukaisesti läpi opinnäytetyöprosessin. Tuomen & Sarajärven (2017) mukaan tutkimusetiikkaan liittyy vastuullinen toiminta ja oikeiden toimintatapojen noudattaminen. Tutkimuksen uskottavuus sekä eettinen toiminta liittyvät toisiinsa vahvasti. Uskottavuus syntyy siitä, kun tutkija toimii hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Tutkimusaiheen valintaa voidaan tarkastella eettisenä kysymyksenä. Tutkijan vastuu näkyy siinä, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu tai mikä on syy ryhtyä tekemään juuri tiettyä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2017). Valitsimme opinnäytetyön aiheeksi tiedolla johtamisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveysalan kontekstissa sen vuoksi, että tiedolla johtaminen on nykyajassa tarpeellinen työkalu ja sitä tulisi tutkia enemmän, jotta sen hyödyt voitaisiin saada käyttöön. Vilkkä (2005, 21) mainitsee tieteellisten tutkimusten ehdot, joiden mukaisesti tutkimuskohde tulee määritellä täsmällisesti, tutkimuksen on tuotettava jotakin, jota ei ole aikaisemmin kerrottu ja tutkimuksesta tulee olla muille hyötyä.

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen kohteet

Opinnäytetyön tuloksissa korostuu tiedolla johtamisen osaamisen puutteet sosiaali- ja terveysalalla. Tiedolla johtamisen edut ovat organisaatioiden tiedossa, mutta tiedon hyödynnettävyyden taso on heikko. Haasteita on muun muassa tietojärjestelmien hyödyntämisessä ja käytössä. Myöskään sosiaali- ja terveysalan johtajien tietotarpeita ei ole selvitetty riittävästi.

Olemme tarkastelleet tuloksia ja niiden perusteella pohtineet keinoja, millä tavalla tiedolla johtamista voi edistää sosiaali- ja terveysalalla. Tiedolla johtamisen termit tulee avata organisaatioiden henkilökunnalle ja termien käyttöä selkeyttää niin, että kaikilla on yhteinen käsitys siitä, mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa ja mitkä ovat sen tavoitteita. Tulosten mukaisesti avoin ilmapiiri edistää tiedolla johtamista. Tähän tulisi panostaa organisaatioissa. Kun

tiedonmuodostuksen prosessit ovat näkyviä, tiedolla johtamisen ymmärtäminen on helpompaa.

Tietojärjestelmien hyödyntäminen on puutteellista, jonka takia sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tulisi saada riittävä ja kohdennettu koulutus tietojärjestelmien käyttöön tiedolla johtamisen näkökulmasta. Myös tietoasiantuntijaa voi käyttää apuna tiedonhallinnassa, sillä he pystyvät olemaan tukena tiedon mobilisoinnissa. Tällä tavalla voidaan hyödyntää tietojärjestelmissä jo olemassa olevaa tietoa tiedolla johtamisen tukena ja näin edistää organisaation menestymistä. Tiedolla johtamista edistävä tekijä on vahva ja näyttöön perustuva johtaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tiedolla johtamisen osaamista tulisi tehdä jatkuvasti.

Yhteenvetona toteamme, että organisaatiokohtaisten tietotarpeiden selvittelyyn tulee panostaa sekä luoda myönteisempää tiedolla johtamisen ilmapiiriä. Tämän vuoksi esitämme jatkotutkimusaiheeksi kyselytutkimusta sosiaali- ja terveysalalla toimivien johtajien tiedolla johtamisen osaamisen tasosta. Tällä tavalla voisi selvittää, millaisia konkreettisia koulutus- tarpeita sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivilla johtajilla on. Tutkimus hyödyttäisi sekä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita että oppilaitoksia. Lisäksi tiedolla johtamista olisi kiinnostavaa tarkastella myös hoitotyön prosessien näkökulmasta. Esimerkiksi hoitotyön käytänteiden tai laadun perspektiivistä, joko kirjallisuuskatsauksena tai kyselytutkimuksena.

Lähteet

Alavi, M. & Leidner, D.E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107–136.

Ali, N., Tretiakov, A., Whiddett, D. & Hunter, I. 2016. Knowledge management systems success in healthcare: Leadership matters. *International Journal of Medical Informatics* 97, 331-340.

Antinaho, T. 2018. Potilaalle lisäarvoa hoitotyöstä – toimintatutkimus työajan seurannasta hoitotyön kehittämisesssä. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.

Aveyard, H. 2018. *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*. Open university press. Fourth edition. E-kirja.

Ayatollahi, H. & Zeraatkar, K. 2019. Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: a literature review. *Health information and libraries journal*, 37, 98-117.

Bresnen, M., Hodgson, D., Bailey, S., Hyde, P. & Hassard, J. 2014. Being a manager, becoming a professional? A case study and interview-based exploration of the use of management knowledge across communities of practice in health-care organizations. Southampton (UK): NIHR Journals Library.

Byström, K., Heinström, J. & Ruthven, I. 2019. *Information at work. Information management in the workplace*. Facet publishing. E-kirja.

Collins, K., Muthusamy, S & Carr, A. 2015. Toyota production system for healthcare organisations: prospects and implementation challenges. *Total Quality Management*, 2015 Vol. 26, No. 8, 905–918.

Davenport, T. 2006. *Competing on analytics: The new science on winning*. Harvard Business School Press.

Finto. 2024. Tietojohdaminen. Viitattu 27.1.2024. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t9>

Hotus. 2024. Tutkimusten arviointikriteeristö (JBI). Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyö/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>

Huikko-Tarvainen, S. 2022. *Johtaminen lääkäriprofessionissa*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Väitöskirja.

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*, VOL. 25 NO. 11 2021, 203-221.

Hujala, T. & Laihonen, H. 2023. Knowledge management in a regional integrated health and social care system. *Journal of Integrated Care*, Vol. 31 No. 5, 15–28.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa *Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä*. Toim. Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. Tampere University press 2015.

JUFO. 2024. Julkaisufoorumi. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://jfp.csc.fi/>

Järvelin, K. & Sormunen, E. 2019. Tiedon tallennus ja haku. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://sites.tuni.fi/uploads/2019/03/9653a882-jarvelin-sormunen-tiedon-tallennus-ja-haku.pdf>

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A-M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., Oikarinen, A., Kääriäinen, M., Jounila-Ilola, P. & Kanste, O. 2022. Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. *Journal of Nursing management*, 30(5), 1168–1187.

Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. *Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdantamisen käsikirja*. Helsinki: Sitra.

Korsberg, M., Ståhl, T., Ylöstalo, T. & Stenvall, J. 2021. Johdetaanko kuntia tiedolla? Tiedolla johtamisen tila liikuntahallinnossa REPOPA-mittarin perusteella. *Liikunta & Tiede* 58 (5), 93–101.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23 (2), 138–148.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. *Tietojohdantaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Laihonen, H., Kork, A-A. & Sinervo, L-M. 2023. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge information in public administration. Knowledge Management Research & Practice.

Laudon, K. & Laudon, J. 2015. Management information systems: Managing the digital firm. Pearson Education.

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 151–177.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Viitattu 22.12.2023. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin – tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent Helsinki.

Marjamaa, M. & Sinisalo, R. 2022. Kirjallisuuskatsauksen ohjaus – perustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. Kreodi- ammattikorkeakoulukirjastojen verkkolehti. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://www.kreodi.fi/arkisto/artikkelit/kirjallisuuskatsauksen-ohjaus-perustana-tutkimuskysymys-ja-ohjaushaastattelu.html>

Myllärinen, T. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Kuntaliitto, 90–95.

Peltier, T. 2014. Information security fundamentals, second edition. CRC Press. Taylor & Francis Group.

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Salovaara, S. 2021. Sosiaalityön tiedollisten tarpeiden huomioiminen tietojärjestelmä Apotissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 13(2), 133-146.

Salovaara, S., Surakka, A., Silén, M. & Lääveri, T. 2023. Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. *Focus Localis*, 2/2023, 43-61.

Simonen, O., Blom, M. & Viitanen, E. 2011. Knowledge of effectiveness and its application in secondary healthcare management. *International journal of productivity and performance management*. Vol 60 no. 80.

Simonen, O. 2012. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tampere. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Tampereen yliopiston kirjasto. 2024. Systemaattinen tiedonhaku: Laadunarviointi. Viitattu 26.2.2024. Saatavissa <https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku/Laadunarviointi>

The Joanna Briggs Collaboration. 2018. Jbi-kriteerit laadulliselle tutkimukselle. Viitattu 8.3.2024. Saatavissa <https://hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-2.pdf>

Torraco, R. 2016. Integrative literature review. *Writing integrative literature reviews: Using the Past and Present to Explore the Future*. *Human Resource Development Review*. 2016, Vol 15(4), 404–428.

Trépanier, S-G., Boudrias, V. & Peterson, C. 2019. Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 803–814.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi. E-kirja.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:22.

Vakkala, H. & Palo, M. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press, 187–226.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon tutkimus* 2/2020.

Valtioneuvosto. 2023. Sote-uudistus. Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Viitattu 22.12.2023. Saatavissa [Tiedolla johtaminen | Soteuudistus](#)

Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House. Helsinki.

Whittemore, R. & Knaf, K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 52 (5), 546–553.

Liite 1: Tutkimukseen valitut artikkelit ja laadunarviointi

ARTIKKELIN NUMERO JA TIEKANTA	ARTIKKELIN TEKIJÄT, VUOSI JA MAA	ARTIKKELIN OTSIKKO	TIIVISTELMÄ	LAADUNARVIINTI
1 Finna	Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020, Suomi.	Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste	Tutkimuksessa tutkitaan tietokulttuurin ulottuvuuksia, näkökulmana on sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohdantamisen kulttuurin kehittäminen. Kyselytutkimus on tehty kahden sairaanhoitopiirin esihenkilöille ja johdolle. Tulosten perusteella on nousut tarve menetelmille ja johtamiskäytännöille, joilla voidaan kehittää sotealan tietokulttuuria kohti suhdeperustaisempaa, riskejä ottavaa, luovuuteen kannustavaa tietotoimintaa, joka rakentuu vuorovaikutteisuuksille, verkostoille ja painottaa sisäistä tietoa.	JB1 7/10
2 Finna	Laihon, H., Kork, A-A. & Sinnero, L-M. 2023, Suomi.	Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration	Tutkimuksessa tiedolla johtamista lähestytään strategisen johtamisen näkökulmasta, joka keskittyy tietoon strategisesti merkittävänä organisaatioresurssina. Käsitteellinen artikkeli tähtää teoriasovituksen laajentamalla tiedolla johtamisen tutkimuksen alaa julkishallinnon ja organisaatioteorioiden näkökulmilla.	JB1 9/10
3 Pubmed	Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A-M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., Oikarinen, A., Käähäinen, M., Jounilla-Illola, P. & Kanste, O. 2022, Suomi.	Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review	Tutkimus on kartoitava kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on tunnistaa terveydenhuollon johtajien osaaminen tiedolla johtamisessa ja sen hallinnassa. Näyttöä terveydenhuollon johtajien osaamisesta tiedonhallinnasta on vain vähän. Tulosten mukaan tällä hetkellä terveydenhuollon johtajien tiedolla johtamisen osaaminen on rajallista.	JB1 9/10
4 Pubmed	Ayatollahi, H. & Zeraatkar, K. 2019, Iran.	Review article: Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review	Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa kirjallisuuskatsauksen keinoin tiedolla johtamisen prosessiin vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa sekä kehittyneissä maissa, että kehitysmaissa. Kehittyneissä maissa organisaatiokulttuurin merkitys korostuu, kehitysmaissa sekä organisaatiokulttuuri että tietotekniikka ovat merkittäviä tekijöitä.	JB1 9/10
5 Pubmed	Bresnen, M., Hodgson, D., Bailey, S., Hyde, P. & Hassard, J. 2014, Englanti.	Being a manager, becoming a professional? A case study and interview-based exploration of the use of management knowledge across communities of practice in	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka kansallisen terveyspalvelun (NHS) keskijohdot kohtaavat, mukauttavat ja soveltavat johtamistietoa työssään sekä tutkia tekijöitä, jotka voi helpottaa tai haitata uuden johtamistiedon hyväksymistä ja sen integroimista käytäntöihin terveydenhuollon ympäristöissä. Terveydenhuollon johtaminen on monimutkaista toimintaa, ja terveydenhuollon johtajien tiedon- ja oppimisvirtojen parantaminen edellyttää johtoryhmien erityispiirteiden lisäksi myös useiden muiden organisatoristen ja kontekstuaalisten piirteiden huomioon ottamista.	JB1 8/10

		health-care organisations.			
6	Lab Primo	Salo-vaara, S., Silén, M., Surakka, A. & Lääveri, T. 2023, Suomi.	Tietojärjestelmät ja sosiaalipalvelujen tiedolla johtaminen.	Tutkimus käsittelee tiedolla johtamista sosiaalipalveluissa. Se keskittyy tietojärjestelmiin niiden tiedontuotannon ja hallinnan kannalta. Artikkelissa kuvataan sitä, millä tavalla tietojärjestelmillä tuetaan tiedolla johtamista sosiaalipalveluissa. Tätä tarkastellaan tiedolla johtamisen prosessimallin myötä. Artikkelissa kuvataan empiirinen kyselyaineisto, jonka analysoinnissa on käytetty sekä määrällisesti kuvailevia menetelmiä ja moniluokittelumenetelmiä, että laadullista analyysiä.	JB1 10/10
7	Lab Primo	Salo-vaara, S. 2021, Suomi.	Sosiaalityön tiedollisten tarpeiden huomiointinen tietojärjestelmä Apotissa.	Tutkimuksessa tutkittiin sosiaalityön tiedollisten tarpeiden tulkintamista, tunnistamista ja ratkaisemista. Tutkimuksen kohteena on ollut tietojärjestelmä Apotin sovelluskehityksessä olleiden asiantuntijoille toteutettu fokusryhmähaastattelu. Aineiston analysointitapana oli teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tietojärjestelmän käyttö yhtenäisillä toimintatavoilla sekä riittävä osaaminen ovat kriittisiä tekijöitä tarkastellessa tavoitteita, hyötyjä ja niiden toteutumista.	JB1 10/10
8	EBSCO	Ali, N., Tretiakov, A., Whiddett, D. & Hunter, I. 2016, Malesia.	Knowledge management systems success in healthcare: Leadership matters	Laadukkaan terveydenhuollon tarjoamiseksi ammattilaisten on osattava tulkita ja jakaa ajantasaista tietoa. Tietotekniikkaa käytetään laajasti tiedonhallinnan helpottamiseksi terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää tiedonhallintajärjestelmiä terveydenhuolto-organisaatioissa.	8/10
9	Emerald	Hujala, T. & Laiho, H. 2023, Suomi.	Knowledge management in a regional integrated health and social care system	Tutkimuksessa analysoidaan suurta terveyden- ja sosiaalihuollon uudistusta, joka luo uusia alueellisia ja integroituja hyvinvointipalveluita suomalaisissa maakunnissa. Uudistusta lähestytään tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten tiedolla johtaminen näkyy ja edistää sosiaali- ja terveyspalvelujen yhdistämistä.	JB1 9/10
10	Emerald	Hujala, T. & Laiho, H. 2021, Suomi.	Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review	Tutkimus ehdottaa, että tiedolla johtaminen ja johtamiskäytäntö tarjoavat arvokkaita näkökulmia sekä työkaluja terveyden edistämiseen ja johtamiseen sosiaali- ja terveysalalla liittyen sekä olemassa oleviin että tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi tutkimus arvioi olemassa olevaa näyttöä tiedolla johtamisen vaikutuksista sosiaali- ja terveydenhuollon hallintaan.	JB1 9/10
11	Emerald	Collins, K., Muthusamy, S & Carr, A. 2015, Amerikka.	Toyota production system for healthcare organisations: prospects and implementation challenges	Tutkimuksen tarkoitus on dokumentoida Toyotan tuotantajärjestelmän (TPS) käyttöönottoa terveydenhuollon organisaatioissa. Tietämyksenhallinnan tehokkuutta tultiin kehittämään käyttöönoton aikana. Tutkimus dokumentoi tiedolla johtamisen lähestymisen tapoja, kuten poikkitoiminnallista koordinaointia ja alan asiantuntijoiden tehokkuutta TPS:n toteutuksessa. Tutkimus korostaa keskeisiä strategioita ja periaatteita, joiden avulla johtajat voivat integroida TPS:n terveydenhuollon ympäristöön. Tutkimuksen mukaan on tärkeää luoda tehtäviä ja tavoitteita, jotka sitovat ylimmän johdon ja työntekijät laatu- ja turvallisuustavoitteisiin.	JB1 8/10

Liite 2: JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle



THE JOANNA BRIGGS
COLLABORATION

Better evidence. Better outcomes.

29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):
