

Miia Vuorio

Tiedon hyödyntämisen kehittäminen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanotto- palveluissa

Opinnäytetyö

Tiedolla johtaminen sosiaali-
ja terveysalan kehittämisessä
(YAMK)

Kevät 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Vuorio Miia

Työn nimi: Tiedon hyödyntämisen kehittäminen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalve-
luissa

Tutkintonimike: Terveydenhoitaja YAMK

Asiasanat: Tiedon hyödyntäminen, tiedontarpeen tunnistaminen, päivittäisjohtaminen, tiedolla johtami-
nen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (Keusote) vastaanottopalve-
luissa tiedon hyödyntämistä osana päivittäisjohtamista. Tiedolla johtamisen kehittäminen on organisaation
strateginen tavoite. Päivittäisjohtaminen on osa lean-filosofiaa, jonka tukena käytetään mittaamista ja mit-
taustulosten hyödyntämistä. Mittaustulokset visualisoidaan päivittäisjohtamisen taululla, johon on koottu
tiimien toimintaa ohjaava oleellinen ja ajantasainen tieto, jota hyödynnetään päivittäisen työn ja päätök-
senteon tueksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tiedon hyödyntämistä edistäviä toimenpiteitä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa jokaisella syklillä oli oma tarkoituksensa ja kehittä-
mis- tai tutkimuskysymyksensä. Ensimmäisen syklin tarkoituksena oli kartoittaa Keusoten vastaanottopal-
veluiden tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita päivittäisjohtamisessa. Kehittämiskysymyksenä oli, mitä
tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita on tunnistettavissa päivittäisjohtamisessa tiedontarpeen tunnis-
tamisen näkökulmasta? Toimintavaiheessa järjestettiin moniammatillinen työpaja, jossa päivittäisjohtami-
sen taulujen ja tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita kartoitettiin ryhmäkeskustelussa. Tunnistetut ke-
hittämistarpeet olivat päivittäisjohtamisen taulun informatiivisuuden kehittäminen ja tiimien erilaisten tie-
totarpeiden huomioiminen taulun tietosisällöissä. Lisäksi kehittämistarpeiksi tunnistettiin tietojen päivitty-
misen automatiikan lisääminen ja reaaliaikaisen datan saanti helposti hyödynnettävässä muodossa.

Toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa tutkittua tietoa tiedon hyödyntämisestä sosiaali- ja terveysalalla, tut-
kimuskysymyksenä oli, mitkä tekijät vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen sosiaali- ja terveydenhuollon or-
ganisaatiossa? Kartoitus toteutettiin järjestelmällisenä kirjallisuuskatsauksena. Johtopäätöksinä esitettiin,
että tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttavat tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytän-
teet, organisaation toimiva tiedonhallinnanprosessi, toimivat ja käyttäjätystävälliset tietojärjestelmät sekä
tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen. Tiedon hyödyntämiseen kannustava ja
sitä tukeva johtaminen edistävät tiedon hyödyntämisen toteutumista yhdessä tietotuotteiden kanssa, jotka
mahdollistavat vaivattoman tiedon hyödyntämisen.

Kolmannen syklin tarkoituksena oli kuvata tiedon hyödyntämisen tiekartta ja sen pohjalta tiedon hyödyn-
tämistä edistäviä käytäntöjä. Kehittämiskysymyksenä oli, millä käytännöillä tiedon hyödyntämistä voidaan
edistää? Kolmannen syklin toimintavaiheessa kuvattiin ensimmäisen ja toisen syklin tulosten perusteella
tiedon hyödyntämisen kehittämisen tiekartta. Lisäksi järjestettiin moniammatillinen työpaja, jossa aivori-
himenetelmää mukaillen kuvattiin käytäntöjä, joilla tiedon hyödyntämistä voidaan organisaatiossa edistää.
Tiedon hyödyntämistä edistäviksi käytännöiksi kuvattiin tiedon tekeminen osaksi arkea, järjestelmien käyt-
töön annettava tuki, tiedon analysointiin annettava tuki sekä yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen.

Neljännän syklin tarkoituksena oli kuvata implementointisuunnitelma, jonka avulla tiedon hyödyntämistä
edistäviä käytäntöjä voidaan organisaatiossa jalkauttaa. Kehittämiskysymyksenä oli, miten uudet tiedon
hyödyntämistä edistävät käytännöt voidaan jalkauttaa osaksi vastaanottopalveluiden päivittäisjohtamista?
Implementointisuunnitelma laadittiin Ottawa-mallia mukaillen. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan, miten
tiedonhallinnan prosessimalli toteutuu sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa sekä miten tiedon
hyödyntäminen toteutuu osana toiminnan suunnittelua ja palveluiden kehittämistä terveydenhuollon or-
ganisaatioissa.

Abstract

Author: Vuorio Miia

Title of the Publication: Developing the utilization of information in reception services in the Central Uusimaa welfare area

Degree Title: Master of Healthcare, Master's degree Programme in Knowledge based managing in the development of the social and health care sector

Keywords: Utilization of information, identifying the need of information, daily management, knowledge-based management

The aim of the thesis was to develop the utilization of information as part of daily management in the reception services of the Central Uusimaa welfare area (Keusote). The development of knowledge-based management is a strategic goal of the organization. Daily management is a part of lean philosophy that is supported by measuring and utilizing measurement results. The results are visualized on the daily management dashboard, which contains essential and up-to-date information, which is utilized to support daily work and decision-making. The purpose of the thesis was to describe measures to promote the utilization of information.

The thesis was carried out as action research, where each cycle had its own purpose and development or research questions. The purpose of the first cycle was to map the development needs of the utilization of information from Keusote's reception services in daily management. The development question was what development needs for the utilization of information can be identified in daily management from the perspective of identifying information needs? During the activity phase, the development needs of daily management dashboards and the utilization of information were mapped in a group discussion in a multiprofessional workshop. The identified development needs were developing the informativeness of the daily management dashboard and considering the different information needs of teams in the information content of the dashboard. Also increasing the automation of data updates and obtaining real-time data in an easily usable format was identified as development needs.

The purpose of the second cycle was to map research-based information on the utilization of information in the social and health care sector, the research question was what factors affect the utilization of information in social welfare and health care organizations? The survey was carried out as a systematic literature review. The conclusions were that the utilization of information in an organization is influenced by attitudes and practices that support the utilization of information, a well-functioning information management process in the organization, functional and user-friendly information systems, and ensuring competence that enables the utilization of information. Management that encourages and supports the utilization of information promotes the utilization of information together with information products that enable effortless utilization of information.

The purpose of the third cycle was to describe a roadmap for the utilization of information and, based on it, practices that promote the utilization of information. The development question was what practices can be used to promote the utilization of information? Based on the results of the first and second cycles, a roadmap for developing the utilization of information was described in the operational phase of the third cycle. In addition, a multiprofessional workshop was organized, in which practices that can be used to promote the utilization of information in an organization were described in accordance with the brainstorming method. Practices promoting the utilization of information were described as making information part of daily work, support for the use of systems, support for data analysis, and strengthening community management.

The purpose of the fourth cycle was to describe an implementation plan that can be used to implement practices that promote the utilization of information in the organization. The development question was

how new practices promoting the utilization of information can be implemented as part of the daily management of reception services? The implementation plan was drawn up following the Ottawa model. Further research topics proposed include how the information management process model is implemented in healthcare and social welfare organizations and how the utilization of data is implemented as part of operational planning and service development in healthcare organizations.

Alkusanat

”Tieto on valtaa” totesi aikanaan Sir Francis Bacon (1561–1626). Tämä vanha toteamus elää vahvana edelleen ja sen voimme monessa yhteydessä edelleenkin allekirjoittaa. Pelkkä tieto ei kuitenkaan enää riitä. Tietoa tulee osata arvostaa, sitä tulee osata hyödyntää ja jalostaa viisaudeksi. Viisaudesta löytyy oppimani mukaan tiedon arvostamisen ydin eli tiedon jano. Tieto on niin läsnä arjessamme, ettemme aina huomaa arvostaa sitä, jätämme joskus tarkoituksella huomiottakin – vaikka niin kovasti sitä tarvitsemme. Tieto ohjaa meitä eteenpäin. Auttaa huomaamaan asioita, joita muuten emme välttämättä huomaisi. Välillä pakottaa katsomaan kohti, vaikka mieluummin kääntäisimme katseemme pois. Tieto on oppimisen voimanlähde ja oppiminen tekee meistä vahvempia.

Aloittaessani YAMK-opinnot syksyllä 2022, tiedon janoni oli valtava. Jano ei opintojen aikana sammunut, vaan yltyi entisestään – ja hyvä niin. Palavasta tiedon halusta huolimatta, tie oli välillä kivinen. Oppiminen eteni välillä harppauksin, toisinaan ei niin millään, muutama epätoivon kynnelkin vierähti joskus. Tästä huolimatta, näiden opintojen kalkkiviivoilla voin todeta, että viivan alle jäi paljon. Niin paljon, että kaiken sulatteluun kulunee vielä tovi valmistumisen jälkeinkin. Jos kaikki tämä tulisi kiteyttää yhteen ajatukseen se olisi: arvosta tietoa! Ja todella, arvostan enemmän kuin koskaan.

Lämpimät kiitokset opinnäytetyöni mahdollistaneille Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen yhteistyökumppaneille, sekä ohjaavalle opettajalleni Kirsi Meriläiselle neuvoistasi ja kannustavista sanoistasi. Opiskelijavertaisistani Maija Juntusta haluan kiittää korvaamattomasta vertaistuesta, ilman sitä olisin saattanut vieräyttää muutaman kyneleen enemmän.

Suurimmat kiitokset ansaitsevat kuitenkin rakkaimmista rakkaimmat Riku, Miko ja Sinna. Kiitos, että jaksoitte kulkea kanssani tämän tien. Kiitos, että välillä pakotitte ulos kuplasta ja annoitte niin voimaa taas sukeltaa takaisin. Kiitos pieni ja ihana Luna, joka yön pimeinä tunteina tuhosit seuranani, muun perheen jo mentyä nukkumaan. Kiitos kaikki läheiseni tsemppauksesta ja vakaasta luottamuksestanne tämän kaiken onnistumiseen. Ilman teitä kaikkia, tämä olisi ollut paljon vaikeampaa.

Hyvinkäällä 30.4.2024

Miia Vuorio

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä kehittämis- ja tutkimuskysymykset	3
2.1	Toimintatutkimus opinnäytetyön tutkimusmetodologiana	4
2.2	Opinnäytetyön projektiorganisaatio	6
2.3	Projektin johtaminen valmentavan johtamisen keinoin	8
3	Tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeiden kartoitus (sykli 1)	9
3.1	Tiedontarpeen tunnistaminen ja tiedon hyödyntäminen (suunnittelu)	9
3.1.1	Tieto sosiaali- ja terveydenhuollossa	10
3.1.2	Tiedonhallinnan prosessimalli	12
3.1.3	Tiedontarpeen tunnistaminen	13
3.1.4	Tiedon hyödyntäminen	14
3.2	Virtuaalisen kehittämistyöpajan toteutus (toiminta)	15
3.2.1	Aineiston keruu	17
3.2.2	Aineiston analyysi	19
3.3	Kehittämistarpeiden tunnistaminen (havainnointi)	20
3.4	Johtopäätökset (reflektointi)	24
4	Tiedon hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden kartoitus (sykli 2)	27
4.1	Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus (suunnittelu)	27
4.2	Aineiston haku ja analysointi (toiminta)	29
4.2.1	Aineiston haku tietokannoista	31
4.2.2	Aineiston analyysi	33
4.3	Tiedon hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä (havainnointi)	36
4.4	Johtopäätökset (reflektointi)	39
5	Tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma (sykli 3)	44
5.1	Tiedon hyödyntämisen edistäminen (suunnittelu)	45
5.1.1	Valmentava johtaminen tiedon hyödyntämisen edistämässä	47
5.1.2	Jatkuvan parantamisen malli	49
5.2	Tiedon hyödyntämisen kehittäminen (toiminta)	50
5.2.1	Aineiston keruu virtuaalisessa kehittämistyöpajassa	51
5.2.2	Aineiston analyysi	52

5.3	Tiedon hyödyntämistä edistäviä käytäntöjä (havainnointi)	54
5.4	Johtopäätökset (reflektointi).....	57
5.5	Päivittäisjohtamisen taulun ja kehittämissuunnitelman arviointi	61
6	Tiedon hyödyntämistä edistävien käytäntöjen implementointi (sykli 4)	63
6.1	Implementointi Ottawa-mallin mukaisesti (suunnittelu).....	63
6.2	Implementointisuunnitelman kuvaus (toiminta)	65
7	Pohdinta	70
7.1	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	70
7.2	Opinnäytetyön eettisyyden arviointi.....	76
7.3	Asiantuntijuuden kehittyminen.....	78
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	81
	Lähteet	82
	Liitteet	

1 Johdanto

Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen nähdään vuonna 2023 voimaan tulleen kansallisen sote-uudistuksen mahdollistajana. Uudistuksen onnistumisen tueksi tarvitaan toimivat tieto- ja tiedonhallintajärjestelmät sekä kansalliset kirjaamisen ja raportoinnin käytänteet. Palveluiden johtaminen ja kehittäminen hyvinvointialueilla edellyttää tiedolla johtamista ja tutkitun tiedon hyödyntämistä. (Laihonen & Saranto 2021, 8.)

Suomalaisessa tietokirjallisuudessa puhutaan usein tietojohtamisesta. Sitä pidetään pääkäsitteenä, joka jakautuu tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtaminen määritellään käsittämään teknistä osuutta, kuten tietojärjestelmiä ja tiedonhallintaa, kun taas tiedolla johtaminen nähdään tiedon hyödyntämisenä organisaation toiminnassa ja johtamisessa sekä erityisesti päätöksenteossa. Tieto voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan, näkyvään tietoon eli eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon eli implisiittiseen tietoon - näitä molempia tarvitaan organisaatioiden johtamiseen. Tiedolla johtamisen käsitettä on määritelty monin eri tavoin ja tulkintojen monipolvisuus osaltaan myös haastaa asiasta käytävää keskustelua sekä tiedolla johtamisen kehittämistä niin yhteiskunnallisesti kuin organisaatioiden sisälläkin. Se miten tiedolla johtaminen käsitetään, ohjaa myös pitkälti sen kehittämisen suuntaviivoja sekä sitä, miten sen avulla voidaan tuottaa arvoa organisaatiolle. (Listenmaa 2023, 27, 44–47.) Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tiedolla johtamiseen. Opinnäytetyössä tiedolla johtaminen nähdään konkreettisena intentionaalisena toimintana, jossa tietoa hyödynnetään päätöksenteossa organisaation eri tasoilla päivittäisjohtamisen ja oman työn johtamisen ja kehittämisen tukena. Tiedolla on tarkoitus tuottaa arvoa organisaatiolle, sen työntekijöille sekä asiakkaille palveluiden saatavuuden ja laadun paranemisen myötä.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tiedolla johtamisen kehittäminen osana päivittäisjohtamista Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (Keusote) vastaanottopalveluissa. Tiedolla johtamisen kehittäminen on ollut organisaatiossa strategisena tavoitteena organisaation perustamisesta alkaen ja tiedolla johtamiseen ja sen kehittämiseen on organisaatiossa panostettu monin eri tavoin. Tiedolla johtamisen keinoin pyritään kehittämään tietoon perustuvaa päätöksentekoa johtamisessa, kehittämisessä sekä päivittäistoiminnassa. Tiedolla johtamisen avulla pyritään tukemaan jaettava johtamista sekä saamaan toiminnasta myös läpinäkyvää. Tiedolla johtamista hyödynnetään myös päivittäisjohtamisessa, jossa Keusotessa hyödynnetään lean-filosofian oppeja. Lean-filosofian mukainen päivittäisjohtaminen perustuu mittaamiseen ja lean-taulujen avulla tapahtuvaan visuaaliseen tilanteen seurantaan (Maijala, Eloranta & Ikonen 2020, 18).

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Keusoten vastaanottopalveluissa tiedon hyödyntämistä osana päivittäisjohtamista. Tiedon hyödyntäminen edellyttää, että tiedon tarve on tunnistettu eli data ja informaatio ovat relevanttia. Lisäksi hyödynnettävän tiedon on oltava laadukasta, sen tulee olla käytettävissä olevassa muodossa ja tiedon saatavuuden on oltava helppoa sekä oikea-aikaista. (Helander, Ahonen, Houhala & Jääskeläinen 2020, 25.) Valkonen, Kinnunen & Saranto (2018) kuvaavat tiedonhallinnan prosessimallissaan tiedon hallinnan kokonaisuutta auttaen hahmottamaan käytännön näkökulmasta tiedonhallinnan kokonaisuutta. Tiedonhallinnan prosessimalli kuvataan kuuden erillisen, mutta toisiinsa läheisesti liittyvän toiminnon kautta. Nämä toiminnot ovat tiedontarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon organisointi sekä varastointi ja hankitusta tiedosta tietotuotteiden- ja palveluiden kehittäminen, tiedon edelleen jakaminen sekä lopuksi tiedon hyödyntäminen, joka johtaa toiminnan mukauttamiseen. (Valkonen ym. 2018, 286–287, 294.) Tässä opinnäytetyössä tiedonhallinnan ja tiedolla johtamisen prosessia käsitellään erityisesti tiedontarpeen tunnistamisen sekä tiedon hyödyntämisen näkökulmista.

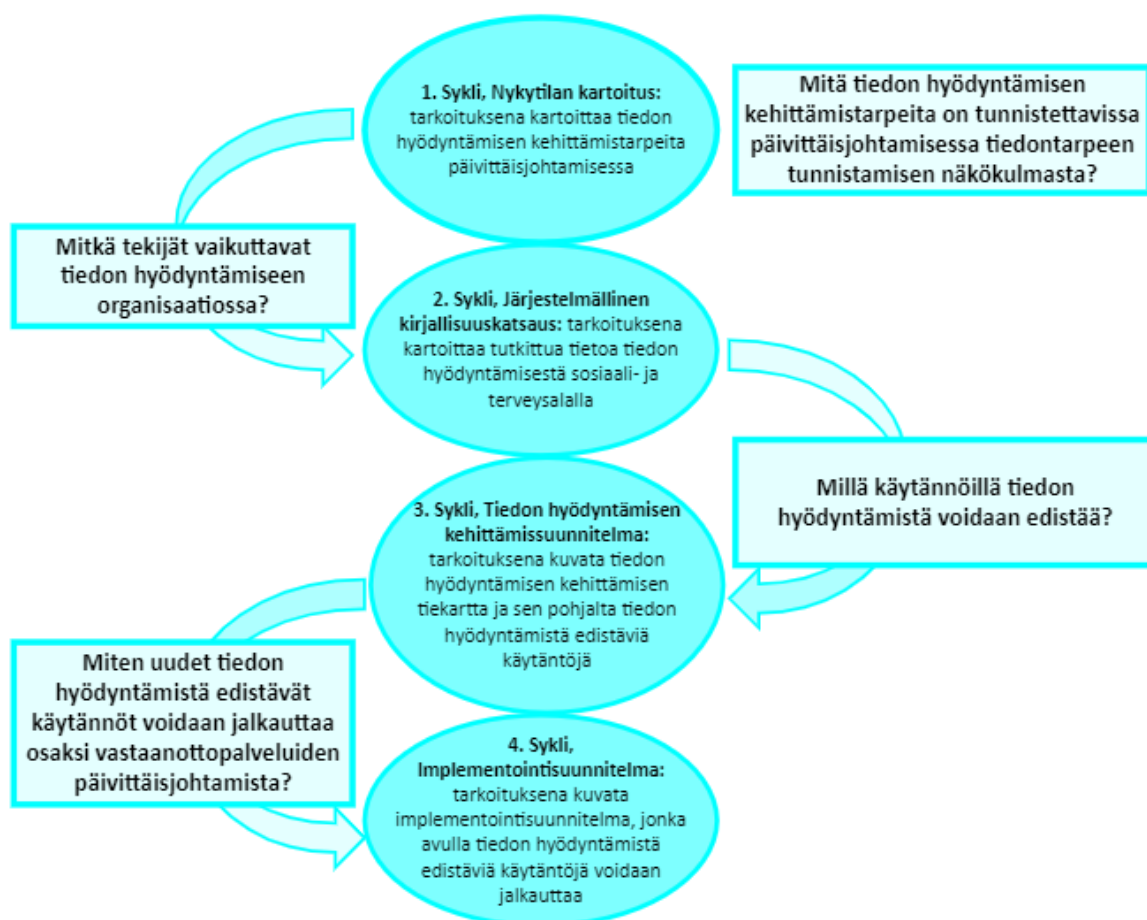
Keusoten vastaanottopalveluissa on viime vuonna käynnistynyt kokonaisvaltaisen kehittämisen kokonaisuus Jonoton vastaanottoprojekti, jossa tiedolla johtamisen ja päivittäisjohtamisen kehittäminen on yhtenä osa-alueena. Tämän myötä tiedolla johtamisen kehittäminen osana päivittäisjohtamista valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, ollen osa Keusoten Jonoton vastaanottoprojektia.

2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä kehittämis- ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (Keusote) vastaanottopalveluissa tiedon hyödyntämistä osana päivittäisjohtamista. Tarkoituksena oli kartoittaa Keusoten vastaanottopalveluiden tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita päivittäisjohtamisessa, kartoittaa tutkittua tietoa tiedon hyödyntämisestä sosiaali- ja terveysalalla, kuvata tiedon hyödyntämisen kehittämisen tiekartta ja sen pohjalta tiedon hyödyntämistä edistäviä käytäntöjä sekä kuvata implementointisuunnitelma, jonka avulla tiedon hyödyntämistä edistäviä käytäntöjä voidaan jalkauttaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten Keusoten vastaanottopalveluiden tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää?

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa jokaisella syklillä oli oma tarkoituksensa ja kehittämis- tai tutkimuskysymyksensä. Toimintatutkimuksen syklien kehittämis- ja tutkimuskysymyksinä oli

1. Mitä tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita on tunnistettavissa päivittäisjohtamisessa tiedontarpeen tunnistamisen näkökulmasta?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa?
3. Millä käytännöillä tiedon hyödyntämistä voidaan edistää?
4. Miten uudet tiedon hyödyntämistä edistävät käytännöt voidaan jalkauttaa osaksi vastaanottopalveluiden päivittäisjohtamista?



Kuvio 1. Opinnäytetyön syklien tarkoitukset ja tutkimus- ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyössä toteutettavan toimintatutkimuksen sykliä havainnollistetaan kuviossa yllä. Toimintatutkimus etenee sykleissä, jossa jokaiselle syklille on oma tarkoituksensa ja tutkimus- tai kehittämiskysymyksensä, joiden avulla edetään kohti opinnäytetyön tavoitetta.

2.1 Toimintatutkimus opinnäytetyön tutkimusmetodologiana

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on herännyt tarve tiedolla johtamisen vahvistamisesta osana päivittäisjohtamista sekä päivittäisjohtamisen taulujen kehittämisestä. Opinnäytetyön tutkimusmetodologiaksi valikoitui tästä syystä toimintatutkimus, joka soveltuu hyvin organisaation toiminnan kehittämiseen yhteistyössä organisaation ammattilaisten kanssa, sillä se kohdistuu tietyn kohteen tutkimiseen ja sen toiminnan kehittämiseen (Suojanen n.d.).

Toimintatutkimus nähdään osana laadullista tutkimusperinnettä. Sille on ominaista tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuus, jossa teoriaa ja käytäntöä yhdistetään. Tämän vuoksi se sopiikin

luontevasti organisaatioiden kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa pyritään aina uuden oppimiseen ja oivaltamiseen sekä tähän johtavan prosessin tarkkailua, jolla käytännössä esiintyvään ongelmaan liittyvän teoreettisen ymmärryksen tulisi kasvaa ja hiljaisen tiedon nousta loogisesti etenevän harkinnan rinnalle. Toimintatutkimuksen tavoitteena on yleensä organisaation itseymmärryksen lisääminen ja konkreettisten muutosten kehittäminen sekä niiden implementointi. Toimintatutkimukseen kuuluu olennaisena osana tiedon kerääminen ja analysointi tieteellisiä menetelmiä hyödyntäen. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.17.) Prosessin edetessä kehittämistä ei kuitenkaan toteuteta tutkimuksen ehdoilla, vaan tutkimuksen on tarkoitus tukea kehittämistoiminnan toteuttamista (Toikko & Rantanen 2009, 34).

Toimintatutkimus tarjoaa järjestelmällisen viitekehyksen ongelmanratkaisulle sekä kehittämishankkeelle, joka etenee useammassa syklissä, joissa kehitys tapahtuu vähitellen. (Tiainen, Aittoniemi, Haukijärvi & Ylikarhu 2015, 8.) Toimintatutkimuksen prosessin tulee perustua tutkimuksen kohteiden omaan toimintaan ja toimintatutkimuksen tulee pyrkiä toimintatapojen muutokseen. Toimijat pystyvät parhaimmillaan muodostamaan kriittisen yhteisön, jossa omaa toimintaa arvioidaan kriittisesti ja siten löydetään kehittämiskohteita ja löydetään ratkaisuja niihin. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.17.)

Toimintatutkimuksessa eri vaiheet - suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan ja kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä spiraalimaisena prosessina. Toimintatutkimuksen yleisenä tavoitteena voidaan pitää käytännöllisen tiedon tuottamista ja toimintatutkimus onkin ehkä tärkein tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinta. (Toikko & Rantanen 2009, 30–31; Juuti & Puusa 2020, luku 6.17.)

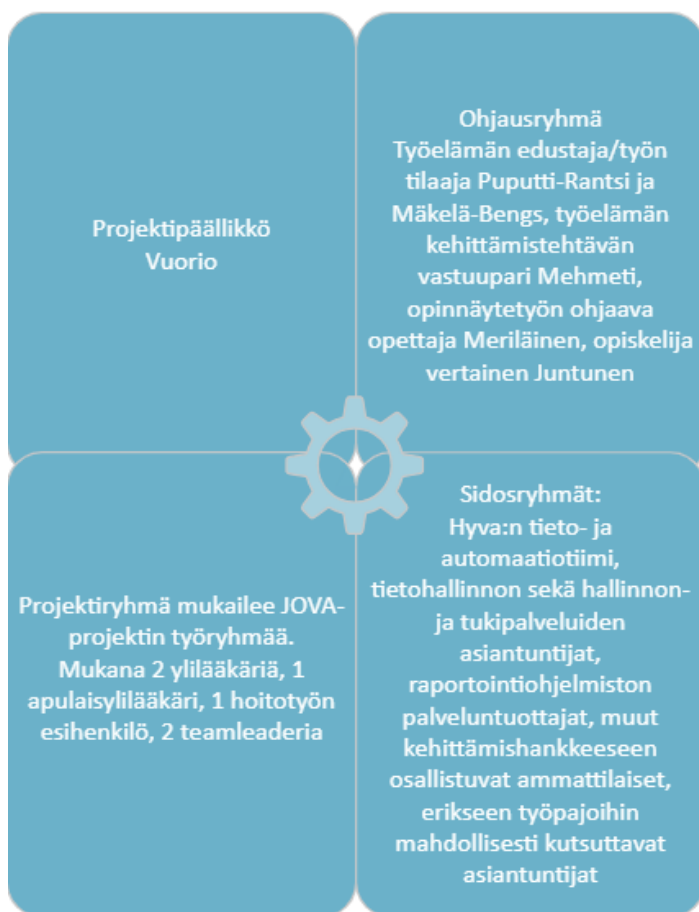
Yksinkertaisimmillaan toimintatutkimuksella kerätty aineisto voi perustua tutkijan omiin havaintoihin, joita hän dokumentoi. Aineistoa voidaan koota myös esimerkiksi video- tai äänitetallenteiden avulla, mutta on tärkeää pohtia, miten aineistoa voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Aineisto syntyy toiminnassa yhteisön vuorovaikutuksessa ja aineiston tuottaminen on tehtävä niin, että se soveltuu käytettävissä oleviin resursseihin ja aikatauluihin. Ennalta ei myöskään kannata liian tarkkaan määritellä, missä vaiheessa aineistoa tuotetaan. Toimintatutkimus edellyttää tutkijalta kykyä reflektoida toimintaa jatkuvasti toiminnan edetessä ja toiminta usein käytännössä sisältää asioita, joita huolellisesta suunnittelusta huolimatta ei voitu huomioida ennakkoon. (Niemi, Kiilakoski & Kaukko 2023, luku 4.)

2.2 Opinnäytetyön projektiorganisaatio

Opinnäytetyön toimintatutkimus toteutettiin projektina, jonka toteutumista varten perustettiin projektiorganisaatio, joka koostui projektipäälliköstä, projektiryhmästä sekä ohjausryhmästä. Näiden lisäksi tarvittaessa kutsuttiin koolle erilaisia asiantuntijaryhmiä.

Projektiorganisaatio sopii luonteensa mukaisesti kehittämistyöhön, jossa tavoitteena on aikaan saada muutos tai jokin määrämuotoinen lopputulos. Projektien tulee mukautua tarvittaessa muuttuviin tilanteisiin, joten projektiorganisaatiossa avoin vuorovaikutus ja keskustelu muutostarpeista mahdollistaa halutun kaltaisen lopputuloksen. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 209–210.)

Projektiorganisaatio saa lisävoimaa sen ulkopuolisista asiantuntijoista sekä sidosryhmien edustajista. Heidän näkemyksensä on tarpeen esimerkiksi silloin, kun projektitiimin- tai organisaation oma asiantuntemus tai resurssit eivät riitä. Ulkopuoliselta asiantuntijalta voi parhaimmillaan saada valmiita hyviä toimintatapoja tai ulkopuolisen näkemyksen projektin tuotoksiin. (Pirinen 2023, 387.)



Kuvio 2. Projektiorganisaatio

Projektipäällikkö vastaa projektin systemaattisesta hallinnasta sekä raportoinnista, hän toimii projektin päätöksentekijänä, viestijänä sekä vaikuttajana. Projektipäällikön tulee laatia projekti-suunnitelma ja seurata suunnitelman etenemistä ja toteutumista työskentelyn eri vaiheissa. Hän vastaa siitä, että projektissa tehdään oikea-aikaisesti oikeita asioita, priorisoi tehtävien tärkeysjärjestyksen ja seuraa, että projektille asetetut aikataulut ja mahdolliset budjetit pitävät ja tavoitteet tulevat saavutetuiksi. (Pirinen 2023, 392–398.) Opinnäytetyössä projektipäällikkönä toimi opinnäytetyötä tekevä opiskelija itse, joka myös vastasi loppuraportin laatimisesta ja projektin päättämisestä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon NQF tason 7 osaamisvaatimusten mukaisesti opiskelijan on kyettävä johtamaan tilanteen mukaan ihmisiä tai asioita sekä kyettävä arvioimaan ryhmien tai yksittäisten henkilöiden toimintaa (Auvinen ym. 2010, 5). Oppimisen tavoitteiden saavuttamiseksi, tuli opiskelijan kyetä toimimaan kehittämisprojektissa osana tiimiä, mutta samalla myös itsenäisenä toimijana arvioida projektin etenemistä ja projektiryhmän toimintaa sekä kantaa vastuu opinnäytetyöprosessista.

Projektiryhmään tulee saada sellaisia henkilöitä, joilla on tarvittavan osaamisen lisäksi valmiutta osallistua projektiin (Pirinen 2023, 387–388). Projektiryhmä koostui moniammatillisesti vastaanottopalveluiden henkilöstöstä eri organisaatioitasoilta. Projektiryhmän koko oli kuusi henkilöä. Projektiryhmän kokoonpano mukaili Jonoton vastaanottoprojektin työryhmän kokoonpanoa, mutta osallistujat työpajoissa vaihtelivat hieman. Työpajoihin kutsuttiin mukaan myös projektiryhmän ulkopuolisia asiantuntijoita, jotta riittävä osallistujamäärä ja riittävän laaja näkökulma voitiin turvata.

Ohjausryhmän jäsenet vastaavat projektin ohjauksesta ja valvonnasta. Ohjausryhmä arvioi ja mittaa projektin tuloksia ja toimii projektipäällikön tukena vaikeissakin tilanteissa sekä kannustaa koko projektiryhmää. Ohjausryhmä ei ainoastaan kontrolloi projektiryhmän työskentelyä vaan voi antaa myös konkreettisia ehdotuksia ja ideoita sekä palautetta toiminnasta koko prosessin aikana. (Pirinen 2023, 398–399.) Opinnäytetyöprojektin ohjausryhmässä olivat mukana projektin asettajat ja työelämän edustajat, projektipäällikkö, työelämän kehittämisprojektin vastuupari, opinnäytetyön ohjaava opettaja sekä opinnäytetyön opiskelijavertainen.

Sidosryhminä projektille toimivat hyvinvointialueen asiantuntijat, jotka työskentelevät organisaation eri tulosalueilla. Yhteistyötä tehtiin projektin aikana mm. tieto- ja automaatiotiimin, tietohallinnon ja hallinnon- ja tukipalveluiden asiantuntijoiden kanssa. Organisaation omien asiantuntijoiden lisäksi kehittämistyössä olivat mukana raportointityökaluja kehittävien yritysten asiantuntijat.

2.3 Projektin johtaminen valmentavan johtamisen keinoin

Organisaation muutoskyky ja toimintayksiköiden valmius ratkoa ilmeneviä ongelmia monipuolisen tiedon avulla yhdessä sidosryhmien kanssa ilmentää myös johtamisen prosessia. Johtamisen tehtävänä on kehittää organisaatiota niin, että se kykenee ratkomaan ongelmia edellä kuvatulla tavalla. Viime vuosina tehtyjen terveydenhuollon johtamista käsittelevien tutkimusten tuloksissa on noussut esiin organisaatioiden kehittämiseksi vuorovaikutusjohtamisen ja tunneälykkyyden merkitys sekä valmentavan johtajuuden tärkeys. (Laitinen 2016, 154–155.) Esihenkilö voi toimia muutoksen valmentajana, jolloin tavoitteena on saada ihmiset itse oivaltamaan, miten muutoksen tavoitteet ja päämäärät ovat saavutettavissa. Valmentavaa johtamista hyödyntävä esihenkilö on tavoiteorientoitunut ja ratkaisukeskeinen ja hän on avoimessa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. (Pirinen 2023, 142.) Dialogisen työskentelyn etuna on, että dialogi on itsessään paitsi prosessi myös ratkaisu ja onnistuessaan se tuottaa vastauksen yhteisiin kysymyksiin (Toikko & Rantanen 2009, 166).

Muutosjohtamisessa tärkeää on vuorovaikutuksen laadun ymmärtäminen ja kehittäminen. Toimintaympäristöjen jatkuvat muutokset vaikuttavat keskeisesti myös siihen, millaista osaamista organisaatioilta ja niiden johtamiselta vaaditaan. Toimintaympäristöissä, joissa tieto on työntekijöiden ulottuvilla, johtajaa ei enää voida nähdä muita työntekijöitä osaavampana ja tietävämpanä. (Laitinen 2016, 155.) Valmentavalle johtajalle työntekijä on tähti ja esihenkilö keskittyy enemmän kuunteluun kuin puhumiseen, työntekijälle tämä kertoo ennen kaikkea arvostuksesta. Valmentava johtaminen edellyttääkin esihenkilöltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja nöyryyttä. Valmentavan johtamisen hyötyinä voidaan pitää työntekijöiden omatoimisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymistä. Esihenkilö ei esitä ongelmiin valmiita ratkaisuja, vaan ne etsitään yhdessä tiimin kanssa. Yhteisesti löydetyt ratkaisut ovat usein myös helpommin implementoitavissa käytäntöön. Valmentavaa johtamista haastaa se, että osa työntekijöistä haluaa, että esihenkilö kertoo, miten toimitaan, johtamistapa ei siis välttämättä sovi kaikille työntekijöille. (Pirinen 2023, 142.) Valmentava johtajuus tukee toimintatutkimuksen toteutusta, sillä toimintatutkimus perustuu vuorovaikutukseen työyhteisössä ja on sen vuoksi luonteva valinta johtamisteoriaksi opinnäytetyön projektin johtamiseen. Valmentava johtaminen on myös Keusoten strategian mukainen johtamisfilosofia.

3 Tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeiden kartoitus (sykli 1)

Organisaation henkilöstön asiantuntijuutta on tärkeää hyödyntää tiedon lähteenä kehittämistarpeiden kartoittamisessa (Tiainen ym. 2015, 9–10). Toiminnan kehittäminen harvoin on vain yhden henkilön toteuttamana mielekäästä tai edes mahdollista, sillä työ on lähes aina vuorovaikutusta työyhteisössä (Heikkinen ym. 2023, luku 3). Tämän vuoksi opinnäytetyön aikana toteutettuun kehittämistoimintaan hyödynnettiin työpajatyöskentelyä.

Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita päivittäisjohtamisessa. Sykliä ohjaavana kehittämiskysymyksenä oli, mitä tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita on tunnistettavissa päivittäisjohtamisessa tiedontarpeen tunnistamisen näkökulmasta?

3.1 Tiedontarpeen tunnistaminen ja tiedon hyödyntäminen (suunnittelu)

Suunnitteluvaiheessa tarkennettiin ensimmäisen syklin kehittämiskysymystä ja perehdyttiin tiedonhallintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta saatua tietoa hyödynnettiin nykytilan kartoituksen perusteeksi.

Keusote pyrkii hyödyntämään toiminnassaan lean-filosofian oppeja. Lean-johtamisen edellytys on, että koko henkilöstöllä ja esihenkilöillä on selkeä käsitys siitä, mitä odotuksia heidän toimintaansa kohtaan on suhteessa organisaation strategiaan tavoitteisiin. Tähän avuksi on kehitetty vakioituja johtamisen työkaluja, kuten visuaalinen johtaminen tavoitteiden saavuttamisen mittaroinnin ja sen tulosten avulla. Mittaamalla saadut tulokset esitetään selkeinä raportteina standardoiduilla päivittäisjohtamisen tauluilla. (Maijala 2019, 35.) Paraskaan päivittäisjohtamisen taulu ei paranna organisaation toimintaa, ellei sitä ole kytketty organisaation strategiaan ja visioon. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi olla tietoinen siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja sen tavoite. (Lappalainen & Kivinen 2017, 32.)

Työyhteisössä tiimit hyödyntävät työkaluna näitä päivittäisjohtamisen tauluja, joiden avulla fasilitoidaan sekä seurataan tiimin toimintaa. Taulut sisältävät tyypillisesti laadun, kustannusten, turvallisuuden, tuotannon ja etiikan mittaamisesta kertynyttä tietoa. Näitä tietoja käsitellään esimerkiksi päivittäisissä pikakokouksissa, joissa noudatetaan sovittua kokousrakennetta ajan, kes-

ton ja sisällön suhteen. (Maijala ym. 2020, 18.) Taulujen avulla pyritään lisäämään mahdollisuuksia keskittyä sovittuihin prosesseihin sekä kasvattamaan työntekijöiden osallisuutta, vastuullisuutta sekä vaikutusmahdollisuuksia organisaation pyrkiessä toiminnan jatkuvaan parantamiseen. (Maijala 2019, 35.) Keusoten vastaanottopalveluissa on tietoa hyödynnetty erilaisten päivittäisjohtamisen taulujen avulla, joiden käytettävyydessä on ilmennyt haasteita. Nämä haasteet ovat heikentäneet myös tiedon hyödyntämisen edellytyksiä.

3.1.1 Tieto sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tieto itsessään on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen käsite ja se on mahdollista luokitella usealla eri tavalla. Perinteisesti jaoteltuna tieto voidaan nähdä näkyvänä eksplisiittisenä tietona tai piilevänä implisiittisenä tietona, tämän näkökulman mukaisesti tieto esiintyy myös muussa kuin tiedostojen ja ohjeiden muodossa. Tieto ilmenee myös esimerkiksi käytänteissä ja viestinnässä. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 123.) Toinen tyypillinen tapa jäsenellä tietoa on jakaa se kolmeen käsitteeseen. Nämä käsitteet ovat data, informaatio ja tietämys. Data tarkoittaa rakenteettomia tosiasioita, informaatio puolestaan on rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä. Tietämys on inhimillistä tietoa, joka usein jalostuu kokemuksella. (Laihonen ym. 2013, 17–18.) Tieto voidaan nähdä resurssina, joka nousee yksilöistä ja organisaation tulee yhdistää yksilöiden tieto ja osaaminen palveluiksi ja tuotteiksi. Tietoperustaisen organisaatioajattelun mukaan, tieto tulisi nähdä tärkeimpänä resurssina, joka mahdollistaa organisaation toiminnan. (Laihonen & Ahlgrén-Holappa 2020, 46.)

Terveydenhuollon järjestämisestä säädetään laeilla ja asetuksilla, esimerkiksi hoitoon pääsyn järjestämisestä säädetään terveydenhuoltolaissa (L1326/2010). Terveydenhuoltojärjestelmällä on omanlaisensa toimintaympäristö, jonka kontekstissa yhdistyy erilaisia tarpeita, velvoitteita, ponnistuksia sekä näiden odotettuja vaikutuksia. Järjestelmänä terveydenhuolto sisältää tehottomuutta, joka voidaan tunnistaa tietoa hyödyntämällä. Tehottomuutta aiheuttavat tekijät on tärkeää tunnistaa ja poistaa, sillä ne aiheuttavat terveydenhuollossa pullonkauloja, jotka hidastavat mm. potilaiden hoitoon pääsyä. (El Morr & Subercaze 2010, 497.)

Terveydenhuollossa tiedolla johtaminen ja toiminnan suunnittelu ei voi perustua ainoastaan lääketieteen näkökulmaan ja lääketieteelliseen tietoon. Tätä tietoa on runsaasti saatavilla erilaisista kansallisista ja kansainvälisistä tietokannoista ja verkostoista, jotka sisältävät esimerkiksi hoitosuosituksia, hoitotutkimuksia sekä niistä laadittuja systemaattisia kirjallisuuskatsauksia. Edellä

mainittujen lisäksi tarvitaan runsaasti tietoa mm. väestön kehityksestä ja rakennemuutoksista, potilasmääristä, tauti- ja diagnoosiluokista, sairastavuudesta, sekä henkilöstö- ja tilaresursseista sekä niissä odotettavissa olevista muutoksista. Erilaiset kansalliset rekisterit pitävät sisällään kattavan perusaineiston, joista on mahdollista saada erilaisilla luokitteluilla myös alueelliset erot esiin. Tieto on helposti rekistereistä saatavissa ja niiden käyttö on edullista, lisäksi tietoja on mahdollista siirtää tietokannoista erilaisiin ohjelmistoihin organisaation päätöksenteon tueksi jopa reaaliaikaisesti. (Rytilä 2011, 60–61.) Tiedon ja tietolähteiden luotettavuuskaan ei aina ole itsestään selvää, tieto on myös luotettavista lähteistä poimittuna altis vinoumille. Käyttämällä useita lähteitä voidaan pyrkiä varmistamaan tiedon oikeellisuutta. Oikean ja luotettavan tiedon löytäminen suuresta tiedon määrästä voi kuitenkin olla haasteellista. Apuna relevantin tiedon poiminnassa, voidaan hyödyntää erilaisia haku- ja luokittelutoimintoja. (Laihonon ym. 2013, 47, 66–67.)

Terveydenhuollon organisaatioissa ja potilastietojärjestelmissä rakenteisella kirjaamisella odotetaan saatavan laadukkaampaa potilastietoa, kun kirjaaminen potilaiden ja organisaatioiden välillä on yhdenmukaisempaa. Potilastietojen kirjaaminen vapaana tekstinä vähentää tiedon yhteis- ja jatkokäytön mahdollisuuksia. Yhteisten tietorakenteiden käyttö kirjaamisessa helpottaa tiedon keräämistä ja jatkokäyttöä. Sähköisten potilastietojärjestelmien ja valtakunnallisten tietojärjestelmäpalveluiden avulla tietoa voidaan tarvittaessa hyödyntää terveydenhuollon organisaatioiden ja potilastietojärjestelmien välillä ajantasaisesti. Rakenteisesti kirjattua tietoa voidaan helposti hyödyntää paitsi päivittäisessä potilastyössä, myös lakisääteisten rekisteri-ilmoitusten laadinnassa. Se mahdollistaa myös päätöksenteontuen liittämisen sähköiseen potilaskertomukseen, jonka avulla voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään haitta- ja vaaratilanteita potilaiden hoitotilanteissa. Rakenteista potilastietoa voidaan hyödyntää organisaatioissa myös palvelujen toteutumisen arviointiin ja seurantaan sekä lakisääteisten valvonta- ja seurantatehtävien toteuttamiseen. Tietoa voidaan hyödyntää myös toissijaisesti kustannusten seurantaan ja laadun arviointiin sekä kliiniseen tutkimustyöhön. (Kauvo & Virkkunen 2022, 17.)

Palvelutoiminnan suunnittelu perustuu prosessien suunnitteluun kehittämiseen ja johtamiseen. Huolella valittujen mittareiden valinta voi auttaa valitun suunnan ja oikeiden toimenpiteiden osoittamisessa. Prosessien tehtävänä on kuvata organisaatiossa valittujen toimintatapojen logiikkaa ja niiden toimintojen sarja, joiden tavoitteena on saavuttaa käytännössä organisaation tulokset. (Rytilä 2011, 95.) Riski siihen, että päätöksentekoa ohjaa psykologisten tekijöiden väärinymmärrys tilanteesta, korostaa oikeiden mittareiden valinnan merkitystä. Organisaation huonosti valitsemat mittarit voivat väärinymmärrystä päätöksentekoa jopa yhtä paljon kuin psykologiset tekijät ja

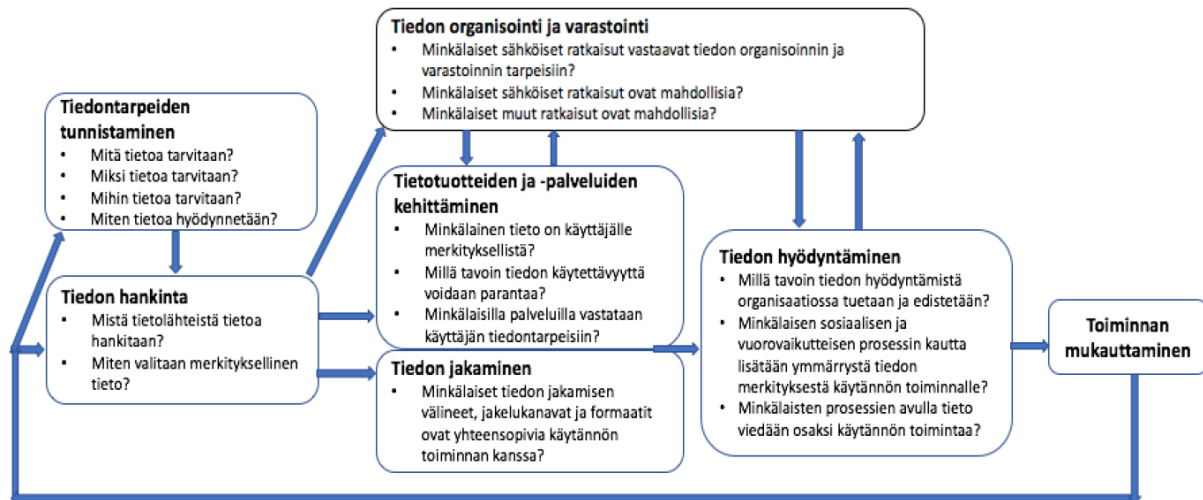
ohjata toimintaa entistä enemmän väärille urille. Parhaimmassa tapauksessa organisaation valittavat mittarit häivyttävät psykologisten tekijöiden vaikutusta korostaen juuri niitä asioita, joita organisaatiossa ei muuten välttämättä otettaisi huomioon. Mittareiden valinnassa tyypillinen virhe on myös asiakasnäkökulman puuttuminen. (Ritakallio & Vuori 2018, 115–116, 121.)

Tietointensiivisen terveydenhuollon toiminta on pitkälti asiantuntijuuteen ja osaamiseen perustuvaa, jonka jatkuvasti lisääntyvässä prosessilähtöisessä toimintakulttuurissa tiedonhallinnalla on olennaisen suuri merkitys. Tietointensiivisyyden perustana on johtamisen kyvykkyys luoda rakenteita, joissa avoimen kommunikaation, vuorovaikutuksen ja tiedon vaihtoa tukevien toimintamallien avulla osaaminen kehittyy ja kumuloituu. (Rytilä 2011, 49.)

3.1.2 Tiedonhallinnan prosessimalli

Tiedonhallinta on toimintaa, jossa tietoa kerätään, tallennetaan ja analysoidaan sekä hyödynnetään ja jaetaan. Tiedonhallinta on edellytys tiedolla johtamiselle. Tieto, jota ei hyödynnetä tai kyetä analysoimaan on hyödytöntä. Tiedon hyödyntämisen mahdollistamiseksi tulisi tietojärjestelmät ja tiedonhallinnan prosessit integroida toimintaan ja johtamiseen. (Millar, Lockett & Mahon 2016.) Yhteiset, määritellyt säännöt ja rutiinit ohjaavat ja kontrolloivat tietoon liittyvää toimintaa organisaatiossa ja auttavat hyödyntämään tietoa toiminnan vahvuutena. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 59). Valkonen, Kinnunen & Saranto (2018) esittelevät tiedonhallinnan mallin, joka sisältää erillisten prosessien joukon, jotka kuvaavat tiedonhallinnan prosessin organisaation oppimista tukevana, jatkuvana syklinä. Tämä malli pitää sisällään kuusi erillistä toimintaa, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa, näitä ovat tiedontarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon organisointi sekä varastointi ja hankitusta tiedosta tietotuotteiden- ja palveluiden kehittäminen, tiedon edelleen jakaminen sekä lopuksi tiedon hyödyntäminen, joka johtaa toiminnan mukauttamiseen.

Tiedonhallinnan prosessimalli auttaa hahmottamaan käytännön näkökulmasta tiedonhallinnan kokonaisuutta ja tunnistamaan eri vaiheisiin liittyviä erityispiirteitä sekä ymmärtämään eri vaiheiden välisiä yhteyksiä. Tiedonhallinnan prosessimalli täydentää perinteisempänä pidettyjä tietotekniikan ja tietoresurssin hallinnan näkökulmaa. (Valkonen ym. 2018, 286–287, 294.) Tiedon hyödyntäminen edellyttää tiedon tarpeen tunnistamista. Tässä opinnäytetyössä tiedonhallinnan ja tiedolla johtamisen prosessia käsitellään erityisesti tiedon tarpeen tunnistamisen sekä tiedon hyödyntämisen näkökulmista.



Kuvio 3. Tiedonhallinnan prosessimalli (Valkonen ym. 2018, 287)

Organisaatioissa hyödynnetään nykyään useita erilaisia tietojärjestelmiä ja niistä kertyy valtavat määrät dataa. Tämän vuoksi tarve tiedonhallitsemiselle korostuu ja tietomassasta on pystyttävä valikoimaan käyttäjälleen oleellinen tieto. Tiedon, joka voi tuottaa arvoa organisaatiolle on oltava relevanttia ja oikean henkilön käytettävissä oikeaan aikaan, tietoa on myös osattava tulkita oikein ja sitä on hyödynnettävä päätöksenteossa. Päätöksentekijän on helpompi hyödyntää tietoa työssään, kun tiedosta jalostetaan tietotuotteita, joita ovat esimerkiksi erilaiset raportit ja tilannekuvat. (Laihonen ym. 2013, 44, 48–49, 66.)

3.1.3 Tiedontarpeen tunnistaminen

Tiedon prosessin ensimmäinen vaihe on tietotarpeiden määrittely, josta tyypillisesti vastaavat päätöksentekijät sekä henkilöt, jotka tietoa käyttävät. Tiedon prosessin ensimmäisen vaiheen käynnistää käytännössä ilmenevä tiedollinen tarve. (Rytilä 2011, 201.) Tiedontarpeen tunnistaminen on toimintaa, jossa määritellään mitä tietoa tarvitaan, mihin tarkoitukseen ja miksi sitä tarvitaan sekä miten tietoa tullaan käytännössä hyödyntämään (Valkonen ym. 2018, 287). Käytännössä tiedontarpeen tunnistaminen ei aina ole helppoa, sillä tiedontarpeet vaihtelevat ja tulevaisuuden tietotarpeita on mahdotonta määritellä kattavasti. Tästä huolimatta tiedontarpeen tunnistaminen on keskeinen osa tiedonhallinnan prosessin myöhäisempien vaiheiden toteutumisen kannalta. (Laihonen ym. 2013, 25.)

Tiedontarpeen tunnistaminen on olennaista, sillä tietojärjestelmiin tallennettava data määrittyy kehittämistyössä tehtyjen ratkaisujen pohjalta. On määriteltävä, millaista tietoa kyseisessä toiminnassa tullaan tarvitsemaan, millaisen informaation pohjalta kyseistä tietoa on mahdollista muodostaa sekä mitä dataa tietojärjestelmien tulee kerätä, että informaation muodostaminen olisi mahdollista. (Salovaara, Leinonen & Silén 2021, 375.) Tietotarpeiden määrittelyn lisäksi, organisaatiossa on tärkeää vähentää turhan tiedon keräämistä ja edistää relevantin tiedon hyödyntämistä. Turhan tiedon keräämistä tulee välttää, sillä liiallinen ja vääräläinen tieto voi vaikeuttaa päätöksentekoa. Koska toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, muuttuvat sen mukana myös tietotarpeet, sen vuoksi tiedontarvetta määritetään ja tarkennetaan läpi koko prosessin. (Laiho- nen ym. 2013, 46–47.)

3.1.4 Tiedon hyödyntäminen

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan toimintaa, joka pyrkii tietoon perustuvaan päätöksentekoon ja sen mahdollistamiseen. Tietoon perustuvalla päätöksenteolla tarkoitetaan puolestaan päätöksentekoa, jonka tukena hyödynnetään analysoitua tietoa. Tiedolla johtamisen ja tiedon hyödyntämisen tavoitteena on parantaa organisaation toimintaa ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa sekä tukea organisaatiota kustannustehokkaiden ja asiakkaiden tarpeita palvelevien palveluprosessien kehittämisessä. Tietoperustainen johtaminen ilmenee käytännössä tarkoituksellisena ennakoina toimintana. (Rytilä 2011, 89.) Tietopääomaa voidaan organisaatiossa hyödyntää, lisätä, hävittää, pantata tai jättää käyttämättä. Kokemus vallitsevasta ympäristöstä saattaa vaikuttaa siihen, poimitaanko havaittu tieto käyttöön silloinkin, kun se ei toimijan näkemyksen mukaan sovi vallitsevaan käsitykseen ympäristöstä. Näissä tilanteissa on suuri riski, että relevanttikin tieto si- vuutetaan merkityksettömänä. (Kosonen 2019, 5–6.)

Tiedon hyödyntäminen on tärkeä osa tiedolla johtamista. Siihen tarvitaan ammattilaisia ja heidän osaamistaan ja motivaatiotaan soveltaa saatavilla olevaa tietoa päätöksentekoon. Tiedolla johta- misen yhteydessä tulee aina myös muistaa inhimillisen tietokäyttämisen asettamat haasteet ja rajat. Ihminen ei aina toimi rationaalisesti, käytettävää tietoa valikoidaan, sitä tulkitaan, muun- netaan ja jopa vääristetään omien kokemusten ja taustojen näkökulmasta, lisäksi informaatiota voidaan systemaattisesti yli tuottaa tai sitä voidaan tietoisesti vältellä. (Kosonen 2019, 3–4.) Joh- tamiseen käytettävissä olevan tiedon määrä on jatkuvasti lisääntynyt, mutta taito hyödyntää tie- toa organisaatioiden johdossa voi olla puutteellista. Johtamistiedon hyödyntämisessä kohdataan usein neljä perushaastetta, joista tiedon keräämiseen liittyvät tiedon puute ja tiedonkulun esteet.

Tiedon käyttäjään liittyviä haasteita ovat tiedon analysoinnin ja analysoidun tiedon hyödyntämisen ongelmat. Tutkimusten mukaan julkisessa terveydenhuollossa haasteena usein on tiedon käyttämättä jättäminen sekä kyky analysoida ja hyödyntää analysoitua tietoa osana palveluiden suunnittelua, operatiivisessa toiminnassa sekä päätöksenteossa. (Rytilä 2011, 49, 59–60.)

Tiedolla johtaminen on kokonaisvaltaista ja systemaattista prosessinomaista toimintaa, jossa tekniset ominaisuudet integroidaan inhimillisiin tekijöihin. Se mahdollistaa dialogin organisaation johtamisessa ja päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen keinoin organisaatioissa on mahdollista tunnistaa hiljainen tieto ja yhdistää sitä eksplisiittiseen tietoon, jolloin sitä kyetään hyödyntämään paitsi organisaation päätöksenteossa, myös ongelmanratkaisussa ja strategisessa kehittämisessä. Julkisen sektorin näkökulmasta tiedon hyödyntämisellä tavoitellaan organisaation toiminnan jatkuvaa parantamista sekä kansalaisten palvelutarpeiden parempaa ymmärrystä ja kykyä tarjota heille parempia ja osallistavampia terveydenhuollon palveluita kustannustehokkaasti (Helander ym. 2020, 24–25).

3.2 Virtuaalisen kehittämistyöpajan toteutus (toiminta)

Toimintavaiheessa järjestettiin moniammatillinen virtuaalityöpaja, jossa päivittäisjohtamisen taulujen ja tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita kartoitettiin ryhmäkeskustelussa. Työpajassa toteutetun ryhmäkeskustelun keskeinen ominaispiirre on osallistujien välinen vuorovaikutus. Ennen keskustelua tutkija selittää työpajaan osallistuville millaisesta keskustelutilanteesta on kysymys ja mihin sillä pyritään. Ryhmien kokoon kutsuminen on ensimmäinen ja tärkeä osa tutkimusprosessia, tässä vaiheessa tulee pohtia, millaisia ihmisiä ryhmään halutaan osallistuvan ja millä perustein. Ryhmän koko on tyypillisesti alle kymmenen henkilöä, ja tutkimuksen tavoite määrittää millaisia henkilöitä ryhmään valitaan. Ryhmäkeskusteluun osallistuva ryhmä toimii tyypillisesti ryhmänä vain keskustelun ajan, eivätkä osallistujat välttämättä tunne toisiaan, joten samankaltaisten henkilöiden valinnalla pyritään mahdollistamaan, että ryhmä kykenisi toteuttamaan tehtävänsä, eli osallistumaan tutkimuksen aiheensa olevaan keskusteluun. Samankaltaisuuden kriteerit tulee määrittää tapauskohtaisesti ja esimerkiksi keskusteluteema on tärkeä huomioidava tekijä, jotta keskustelu teemasta mahdollistuu. (Valtonen & Viitanen 2020, 3.7.)

Työryhmän koko rajattiin yhdeksään henkilöön. Näin pyrittiin turvaamaan riittävän kattava aineisto, mutta pyrittiin pitämään työryhmä niin pienenä, että jokaisen olisi mahdollista tuoda oma

näkemyksensä keskusteluun. Työryhmän jäsenet valittiin eliittiotannalla, jonka tavoitteena oli valita ryhmään ne henkilöt, joiden osaamisen perusteella, voidaan olettaa saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4). Työryhmään kutsutut henkilöt osallistuvat työrooleissaan päivittäisjohtamiseen ja operatiivisen toiminnan suunnitteluun. Moniammatilliseen työpajaan kutsuttiin viisi sairaanhoitajataustaista teamleaderia sekä yksi hoitotyön esihenkilö, kaksi ylilääkärinä ja yksi apulaisylilääkärinä. Kutsuttujen henkilöiden odotettiin tuovan ryhmäkeskusteluun juuri sitä osaamista, jota kehittämistarpeiden tunnistamisessa tulitaisiin tarvittamaan.

Työpaja päätettiin toteuttaa virtuaalityöpajana Teamsin välityksellä. Tämän tarkoituksena oli mahdollistaa kutsutuille vaivaton osallistuminen työpajaan, sillä siihen toivottiin osallistujia Keusoten vastaanottopalveluiden eri toimipisteistä. Virtuaalityöpajalla pyrittiin myös säästämään osallistujien työaikaa sekä välttämään ylimääräisten kulujen muodostuminen, kun työpajaan osallistuminen ei edellyttänyt fyysistä siirtymistä paikasta toiseen. Virtuaalityöpaja tallennettiin aineiston analysointia varten. Virtuaalisen työpajan organisoinnissa toimi tutkija, joka muotoili kehittämiskysymyksen, johon työpajassa haettiin vastausta. Virtuaalisen työpajan aikana tutkija ohjaa tiedonrakentelua kysymyksillä ja kannustaa työpajaan osallistuvia osallistumaan keskusteluun toimien itse myös esimerkkinä. Lisäksi tutkijan tehtävänä on tuoda tiedonrakenteluun tutkimustietoa ja teoreettista ymmärrystä, jonka avulla osallistujat voivat jäsentää käsityksiään. (Ryymän & Korhonen 2004, 258–259.)

Virtuaalityöpajaa suunniteltaessa tulee etukäteen pohtia, miten osallistujien mahdollisuus keskinäiseen reflektointiin varmistetaan. Hyvällä suunnittelulla voidaan tukea osallistujien aktiivista toimijuutta sekä osallisuutta. (Ryymän, Lamberg & Hiltunen 2021.) Yhteiskehittämisen mahdolliseksi virtuaalityöpajassa tarvitaan puheyhteys, lisäksi voidaan hyödyntää videoyhteyttä. Virtuaalityöpajassa voidaan hyödyntää monenlaisia yhteiskäyttöön kehitettyjä työpajaohjelmistoja, aluksi on kuitenkin yleensä järkevää hyödyntää organisaatiossa jo käytössä olevia tuttuja perusohjelmistoja. Tuttujen ohjelmistojen etuna on se, että osallistujat osaavat jo valmiiksi käyttää niitä. (Salonen 2020.) Ennen työpajaa tulee hyödynnettävää teknologiaa valitessa ja testatessa kiinnittää huomiota digialustan tietoturvallisuuteen ja käyttötarkoituksen mukaiseen soveltuvuuteen. Onnistunut virtuaalityöpaja edellyttää suunnitteluun ja ohjaamiseen panostamista ja virtuaalityöskentelyn turvaamiseksi on huolehdittava, että osallistujille on saatavilla perehdytystä teknologian käyttöön ja tarvittaessa teknistä tukea työpajan aikana. (Ryymän, Lamberg & Hiltunen 2021.)

Työpaja on työskentelytapa, jonka avulla voidaan edistää esimerkiksi suurten projektien tai uuden työkalun suunnittelua. Työpajat ovat interaktiivisia kokoustilaisuuksia, jolle on määritelty tietty aihe ja tavoite. Työpaja edellyttää osallistujiltaan merkittävää panostusta sekä tehokasta fasilitointia. Työpajan fasilitaattorilla on merkittävä vaikutus työpajan lopputulokseen. Taitava fasilitaattori kykenee edistämään luovaa ajattelua, onnistuu yhdistämään erilaisia oppimistyyliä sekä ohjaa ja hallitsee työpajassa tapahtuvaa viestintää. Työpajoihin voi myös kulua runsaasti aikaa, hyvällä ohjauksella ja suunnittelulla voidaan minimoida tätä riskiä. Onnistunut työpaja tuo yhteen erilaisia näkökulmia, joilla työpajan tavoitteet voidaan saavuttaa. (Ferguson 2023.)

Fasilitaattorin tärkein tehtävä on virittää tilaisuuteen ryhmäkeskustelulle otollinen ilmapiiri, ohjata keskustelua noudattamaan tavoitteita ja kannustaa ryhmää keskustelemaan aiheesta. Fasilitaattori aloittaa keskustelun, mutta ei itse osallistu substanssiaiheesta käytävään keskusteluun, fasilitaattori pyrkii kuitenkin pitämään keskustelun tutkimukselle olennaisessa linjassa (Monthan 2022). Ryhmäkeskustelun lopuksi fasilitaattorin hallinnollinen rooli jälleen korostuu, jolloin hän voi lopuksi vetää keskustelua yhteen ja näin antaa ryhmälle mahdollisuuden vielä täydentää tai korjata sanomaansa. (Valtonen & Viitanen 2020, 3.7.)

3.2.1 Aineiston keruu

Perinteisesti työpajan fasilitaattori vastaa usein työpajan dokumentoinnista. Näin toimimalla on kuitenkin vaarana, että se vähentää työpajaan osallistujien sitoutumista ja saattaa myös lisätä aineiston virhetulkintojen riskiä. Työpajaan osallistujat kannattaa sen vuoksi osallistaa työpajan dokumentointiin. Audiovisuaalisilla tallenteilla voidaan myös onnistuneesti avata työpajan löydöksiä ja etenemistä myös jälkeinpäin. (Monthan 2022.)

Työpajaan kutsuttiin yhteensä yhdeksän henkilöä, joista työpajaan osallistui lopulta viisi henkilöä. Kutsutut olivat teamleadereita, apulaisylilääkäreitä, ylilääkäreitä ja hoitotyön esihenkilöitä. Kutsut työpajaan välitettiin kutsutuille sähköpostilla, joka sisälsi liitteenä tiedotteen, joka kertoi opinäytetyössä toteutettavasta toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, joten tutkijan tiedossa ei ole, miksi osa kutsutuista ei osallistunut työpajaan. Virtualityöpajan ryhmäkeskustelu tallennettiin Teamsin kokouksen tallennustoiminnon avulla, joka tallennettiin tilaisuuden päätyttyä fasilitaattorin henkilökohtaiselle työasemalle salasanalla suojattuna.

Työpajassa työryhmä jäseni ryhmäkeskusteluna päivittäisjohtamisen taulujen ja tiedon hyödyntämisen nykytilaa. Ryhmäkeskustelulla pyrittiin tunnistamaan tiimien tiedon tarpeita sekä tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita. Työpajan aluksi fasilitaattori kertoi osallistujille työpajan tarkoituksen sekä piti lyhyen alustuksen päivittäisjohtamisesta sekä päivittäisjohtamisen taulujen lean-filosofian mukaisesta käyttötarkoituksesta ja käyttötavoista. Tämän jälkeen osallistujat esittäytyivät työryhmälle ja kertoivat, miten heidän tiimeissään hyödynnetään päivittäisjohtamisen tauluja. Esittelyssä käytiin läpi, mitä tietoja niistä on tällä hetkellä saatavilla ja miten niiden sisältämää tietoa hyödynnetään sekä millä ohjelmalla he päivittäisjohtamisen tauluja käyttävät.

Keskustelu johdateltiin esittelystä varsinaiseen nykytilan kartoitukseen. Päivittäisjohtamisen taulujen nykytilan kartoitusta rajasi SWOT-analyysin teemat, jonka avulla pyrittiin tunnistamaan nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Työryhmä valitsi keskuudestaan sihteerin, joka kirjasi työryhmän ajatukset etukäteen laadittuun SWOT-analyysipohjaan. Työryhmä eteni keskustelussa nostaen havaitsemiaan päivittäisjohtamisen taulun nykyominaisuuksia, jotka sihteeri kirjasi SWOT-teemojen mukaisesti. Huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, mitä hyvää tauluissa on tällä hetkellä, mikä nykyisten taulujen tietosisällöissä auttaa toiminnan suunnittelussa tai mikä vaikeuttaa sitä. Lisäksi pohdittiin, mitä ominaisuuksia nykytauluista haluttaisiin säilyttää ja mitkä tekijät koettiin toiminnan suunnittelun ja toteutuksen kannalta riskitekijöiksi, jos nykytaulujen käyttöä jatkettaisiin. Laadittu analyysi esitetään kuviossa 4. Keskustelu eteni sujuvasti työpajassa, eikä fasilitaattorin tarvinnut puuttua substanssista käytävään keskusteluun, fasilitaattori esitti lähinnä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa.

Nykytilan kartoituksen työkaluksi valittiin SWOT-analyysi, koska se soveltuu erinomaisesti nykytilan kartoittamisen tueksi auttamalla hahmottamaan kehittämiskohteen nykytilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. SWOT-analyysin avulla moniammatillinen tiimi voi jakaa näkökulmiaan ja ideoitaan vapaasti, mutta keskustelua ohjaa SWOT-analyysin teemat. Lopputuloksena laaditaan kaavio tai luettelo analysoitavan kohteen ominaisuuksista, hyödyntäen SWOT-teemoja. SWOT-analyysin avulla tunnistetut tekijät auttavat työryhmää arvioimaan, mitä hyviä elementtejä on jo olemassa, onko kehiteltävä projekti tai tuote toteuttamisen arvoinen ja mitä tulee kehittää, että tavoitteet saavutetaan. (Bigelow, Pratt & Tucci 2023.)

Nykytilan kartoituksen lisäksi työpajassa käytiin ryhmäkeskustelua, jonka tarkoituksena oli tunnistaa tiimeistä nousevat tiedon tarpeet. Keskustelussa pohdittiin, mitä tietoa tiimit tarvitsevat päivittäisen työnsä organisoimisen tueksi, onko tietoa tällä hetkellä saatavissa ja hyödynnetäänkö sitä. Lisäksi pohdittiin, millaisessa muodossa tietoa olisi helpointa hyödyntää osana päivittäisjohtamista ja päivittäistä toimintaa. Ryhmäkeskustelua ei tallennettu kirjalliseen muotoon työpajan

aikana muun kuin SWOT-analyysin osalta. Muu keskustelu tallennettiin ja litteroitiin syklin havainnointivaiheessa.

3.2.2 Aineiston analyysi

Virtuaalityöpajan tallenne litteroitiin Word-tiedostoon. Aineisto analysointiin induktiivisella sisällön analyysillä teemoitellen. Työpajasta kertyi litteroitua tekstiä kolme sivua fontilla Calibri, fonttikoon ollessa 11 ja rivivälin 1. Litteroinnista jätettiin harkinnan jälkeen pois puheessa esiintyvät sanojen toistot lauseiden sisällä ja täyteäänteet, koska tarkoituksena oli löytää keskustelusta oleellinen sisältö eikä tutkimuksessa keskitytty kielelliseen ilmaisuun.

Aineiston huolellinen aukikirjoittaminen on tärkeä osa analyysin luotettavuutta. Ennen analysointia on päätettävä, analysoidaanko aineistosta vain sen ilmeinen sisältö vai otetaanko siihen mukaan myös piilossa oleva sisältö. Piilossa olevalla sisällöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi eleitä, ilmeitä tai asentoja. Piilossa olevat sisällöt voidaan ottaa mukaan analyysiin, mikäli ne ovat tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia. (Elo, Tohmola, Kajula & Kääriäinen 2022, 219.)

Ennen varsinaisen analyysin aloitusta tulee valita analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi ajatuskokonaisuus, lause tai sanayhdistelmä. Sana analyysiyksikkönä voi johtaa analyysin liialliseen yksinkertaisuuteen. (Elo ym. 2022, 219.) Analysointiin otettiin aineistosta mukaan ne ilmaisut, jotka vastasivat kehittämiskysymykseen ja käsittelivät päivittäisjohtamisen taulujen kehittämistarpeita. Analyysiyksiköt valittiin tutkimuskysymyksen mukaisesti ja ne olivat sanayhdistelmä, lause, asia- tai ajatuskokonaisuus.

Analysoinnin ulkopuolelle jätettiin keskustelu, jossa osallistujat esittelivät käytössä olevia päivittäisjohtamisen tauluja, mutta jossa ei käsitelty niiden kehittämistarpeita. Analysoinnin ulkopuolelle jäänyttä ryhmäkeskustelun aineistoa hyödynnettiin erikseen päivittäisjohtamisen taulujen kehittämistarpeiden kuvauksen tarkentamiseen. Aineistosta poimittiin kehittämiskysymykseen vastaavat analyysiyksikön mukaiset ilmaisut, jonka jälkeen ne pelkistettiin ja koodattiin (Elo ym. 2022, 220). Aineistosta poimittuja ja pelkistettyjä ilmaisuja oli yhteensä 26 kappaletta.

TAULUKKO 1 Analyysin havainnollistaminen taulukoinnin avulla

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Teemat
1 vähäinen se tiedon määrä, mikä meillä on siellä meidän tauluilla	1 vähäinen tiedon määrä, mikä on tauluilla	I Taulujen informatiivisuus (1, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 24, 26) II Tiimikohtaisten tietotarpeiden huomiointi (2, 3, 12, 23, 25) III Automaattinen tietojen päivittyminen (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 19) IV Reaaliaikainen data (21, 22)
2 Niitä on vaikea muokata	2 vaikea muokata	
3 Meillä kaikki yksiköt samalla taululla omilla välilehdillä ja se on aika hankala kapiteeli muokata	3 kaikki yksiköt samalla taululla omilla välilehdillään ja on hankala muokata	
4 Tiedot ei nouse mistään taululle	4 Tiedot eivät nouse taululle	
5 päivittäminen vaatii sen, että ne tiedot kaivaa jostain	5 päivittäminen vaatii, että tiedot haetaan jostain	
6 kaivetaan leaddeskistä edellisen päivän tulleet puhelut	6 haetaan leaddeskistä edellisen päivän tulleet puhelut	
7 erikseen lähihoitaja, joka kaivaa, kuinka monta puhelua kukin on soittanut edellisenä päivänä	7 erikseen haetaan, kuinka monta puhelua kukin on soittanut edellisenä päivänä	
8 joutuu ihan itse laskemaan, kuinka monta omaoloa kukin on hoitanut	8 joutuu itse laskemaan, kuinka monta omaoloa kukin on hoitanut	
9 on ihan manuaalista työtä	9 on manuaalista työtä	
10 jos ajatellaan, että mä olisin poissa,	10 jos olisin poissa, niin seuraavalla, että mistä nämä luvut saan	

Taulukossa yllä havainnollistetaan aineiston analyysi ja teemoittelu. Aineiston analyysi suoritettiin huolellisuutta noudattaen. Poimitut ilmaisut taulukoitiin, jonka jälkeen ilmaisuista tunnistettiin samankaltaisuuksia, joista muodostettiin teemat. Teemat nimettiin kuvaamalla teemaan yhdistetty tietosisältö. Teemoja muodostui yhteensä neljä kappaletta, jotka merkittiin roomalaisin numeroin. Teemojen asiasisältö pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Teemojen muodostamisen jälkeen varmistettiin, että kussakin teemassa oli samankaltaiset ilmaisut, eikä ilmaisut olleet epähuomiossa päätyneet väärään teemaan. Ilmaisujen teemoittelussa palattiin tarvittaessa aina alkuperäisiin ilmaisiin sekä alkuperäiseen aineistoon, että voitiin varmistaa ilmaisun mahdollisimman oikea tulkinta (Elo ym. 2020, 221).

3.3 Kehittämistarpeiden tunnistaminen (havainnointi)

Ensimmäisen syklin havainnointivaiheessa tarkasteltiin työpajan aineistosta saatuja tuloksia. Aineiston induktiivisella sisällön analyysillä saatiin aineistosta neljä teemaa, jotka vastaavat kehittämiskysymykseen, mitä tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita on tunnistettavissa päivittäisjohtamisessa tiedon tarpeen tunnistamisen näkökulmasta?

Päivittäisjohtamisentaulujen informatiivisuus

Tiimeissä käytössä olevien päivittäisjohtamisen taulujen tietosisällöt vaihtelivat suuresti ja niitä oli päivitetty tiimeissä eri tasoisesti. Toiset kokivat omien taulujensa sisältävän tällä hetkellä sen tiedon, jota ovat kokeneet tarvitsevansa ja toiset puolestaan taulujen sisältävän tietoa lähinnä henkilöstön sijoitteluun liittyen. Taulujen informatiivisuuden kehittäminen nähtiin tärkeäksi kehittämistarpeeksi. Jotta päivittäisjohtamisen taulut voisivat ohjata toiminnan suunnittelua ja seurantaan, niiden tulisi tulosten mukaan sisältää tietoa, jonka perusteella kysyntää voitaisiin ennustaa eri asiakkaaksituloväylillä. Oikeiden tietosisältöjen avulla voitaisiin myös arvioida hoitotakuun toteutumista sekä sitä, paljonko henkilöstöresurssia tulisi suunnata kunkin kanavan kysyntää hoitamaan. Tämän lisäksi tiimit kertoivat tarvitsevansa tietoa käytössään olevasta henkilöstöresurssista ja niiden ennalta tiedettävistä muutoksista. Myös tehdystä työstä kertovaa dataa toivottaisiin päivittäisjohtamisen taululle sen sijaan, että taululta olisi nähtävissä ainoastaan tekemätön työ.

”että sais sitä tehtyäkin työtä näkyväksi, se olis sellainen positiivinen tapa saada näkyviin, miten paljon tiimi pystyy tekemään, eikä aina vaan laskettais sitä, mitä on jäänyt tekemättä”

Hyvinvointialueiden rahoitukseen vaikuttavat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä kertovat HYTE-kerrointiedot nähdään tärkeänä tietosisältönä. Samoin myös sairastavuustiedot, jotka muodostuvat potilastietojärjestelmiin kirjattujen tietojen perusteella, koetaan olennaiseksi tietosisälöksi. Näiden tietojen näkymisen päivittäisjohtamisen taululla, toivotaan ohjaavan kirjaamista ja kannustavan tietojen aiempaa tarkempaan kirjaamiseen. Työn laadusta kertovaa tietoa toivottaisiin päivittäisjohtamisen tauluille myös, jolloin tiimien olisi mahdollista seurata toimintansa vaikutuksia koettuun asiakastyytyvyyteen.

Tiimikohtaisten tietotarpeiden huomiointi päivittäisjohtamisen tauluissa

Vastaanottopalveluissa toimivien tiimien toiminta ja sitä kautta tietotarpeet vaihtelevat osittain tiimikohtaisesti. Päivittäisjohtamisen taulun käytettävyyden turvaamiseksi toivottiin, että taulun tietosisältöjen suodattaminen olisi mahdollista tiimien yksilölliset tietotarpeet huomioiden.

”Haluttais mahdollisuus tietojen suodattamiseen sen mukaan, mikä on tiimien oma tarve.”

Yksilölliset tietotarpeet liittyvät mm. erilaisiin asiakkaaksituloväyliin sekä tiimien erilaisiin tehtäviin liittyen. Kaikkea tietosisältöä ei kuitenkaan tulisi kyetä suodattamaan, vaan osa tiedoista voisi olla päivittäisjohtamisen tauluissa vakiosisältöjä. Näitä tietosisältöjä olisivat esimerkiksi edellä mainitut rahoitukseen liittyvät tietotarpeet, jokaisen tiimin toimintaan vaikuttavat hoitotakuun määrittelemät tietotarpeet ja laatuun liittyvät tiedot.

Automaattinen tiedonkeruu

Suuri manuaalisen työn tarve koettiin suureksi haasteeksi nykyisten käytössä olevien päivittäisjohtamisen taulujen hyödyntämiseen. Tietojen kerääminen päivittäisjohtamisen tauluihin vaihtelee tällä hetkellä tiimien välillä merkittävästi ja osa tiimeistä ei kerää tiimin toiminnasta kertovaa tietoa lainkaan päivittäisjohtamisen tauluihin.

”Sit jos ajatellaan, että mä olisin poissa, niin seuraavalla vois mennä sormi suuhun, että mistä mä nään luvut saan.”

Manuaalisen työn runsauden koettiin myös lisäävän tiimin toiminnan haavoittuvuutta, kun taito tietojen päivittämiseen oli tiimissä vain yksittäisillä työntekijöillä. Tiedon kerääminen asiaan perehtymättömällä voisi olla hyvin haastavaa. Päivittäinen manuaalinen työ tiedon keräämiseksi vie myös runsaasti työaikaa, jonka säästämiseksi toivottaisiin mahdollisimman automaattisesti päivittyviä tietosisältöjä. Manuaalinen tiedon keruu lisää myös datan virheiden riskiä.

Käytettävissä olevan tiedon reaaliaikaisuus

Tiedon hyödyntämistä helpottaisi, mikäli päivittäisjohtamisen taululta olisi saatavilla mahdollisimman reaaliaikaista tietoa. Reaaliaikaista tietoa kaivattaisiin kaikista asiakkaaksituloväylistä. Mikäli tekniset valmiudet eivät tukisi reaaliaikaisen tiedon saantia, tulisi tauluilla olevan tiedon olla mahdollisimman usein poimittua.

”Auttaa ja helpottaa resurssien suuntaamista, kun nähdään se tilanne reaaliaikaisesti, mikä tilanne puhelinlinjoilla on. Kun nähdään mikä se tilanne on, pystytään siirtämään hoitajia linjalta toiselle.”

Reaaliaikaisen tiedon uskotaan tiimeissä auttavan myös pitämään työ mahdollisimman tasalaa-tuisena. Kun toiminnan mittareissa nähtäisiin poikkeavaa tai ei toivottavaa muutosta, päästäisiin muutokseen johtaneita syitä etsimään nopeammin ja toimintaa korjaamaan.

Työpajassa kartoitettiin SWOT-analyysin avulla nykyisin käytössä olevien päivittäisjohtamisen taulujen nykytilaa. Tiimeissä käytössä olevat päivittäisjohtamisen taulut vaihtelevat tiimeittäin merkittävästi tietosisällöiltään sekä käyttötarkoituksiltaan. Ryhmäkesustelun tuloksena laadittu SWOT-nelikenttä havainnollistetaan kuviossa alla.

<p style="text-align: center;"><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Tukee tavoitteita -Mahdollistaa ennakoinnin -Resurssien kohdentaminen -Työhyvinvoinnin seuranta/muutokset -Konkreettisesti puheluiden (omaolojen) määrät tärkeä toiminnan suunnittelemiseksi -Seuranta (esim. walk in ja kivijalka, toiseen yksikköön) ohjauksista 	<p style="text-align: center;"><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Excel pohja hankala muokata -Tiimissä taulun kehittäminen hankalaa -Excel välilehdillä toimiminen hankalaa (verkkosovellus ei oikein riitä) -Excellä osattava käyttää -Tietojen haku vie aikaa, mikään ei nouse automaattisesti vaan haettava manuaalisesti -Haavoittuva jos poissaoloja
<p style="text-align: center;"><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Toivottavasti säilyy päivittäiset puhelusuoritteet -Positiivisen /tehdyn työn näkyminen 	<p style="text-align: center;"><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiimi ottaa paineita määrällisestä esim. puheluiden seurannasta -Käyttö vähenee entisestään koska pohja ei toimi / tieto ei ole oleellista -sijoituslistat tärkeä olla ajan tasalla tiimin toiminnan suunnittelemiseksi

Kuvio 4. Työpajassa laadittu SWOT-analyysi

Nykytilan kartoituksen ja kehittämistarpeiden tunnistamisen jälkeen, työpajan työryhmä esitti tietosisältöjä uusille päivittäisjohtamisen tauluille tiedon tarpeen tunnistamisen näkökulmasta. Työpajassa tunnistettiin tiedon tarpeiksi hoitotakuun toteutumisesta kertova tieto, kuten asiakkaaksituloväylien kysyntä ja olemassa olevien jonojen tilanne. Lisäksi tiedon tarpeiksi tunnistettiin toimipistekohtainen NPS (Net Promoter Score), työhyvinvointikyselyiden tulokset, vaara- ja haittatapahtumien lukumäärä, diagnoosien kirjausaste sekä HYTE-kirjaukset (hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen). Nämä ajantasaiset tiedot auttaisivat työryhmän arvion perusteella tiimejä suunnittelemaan ja organisoimaan työtään aiempaa paremmin sekä arvioimaan tehtyjen päätösten vaikutuksia niin kysyntään, jonotilanteisiin kuin asiakas- ja työtyytyväisyyteen.

3.4 Johtopäätökset (reflektointi)

Työpajassa kerätyn aineiston perusteella voitiin todeta, että päivittäisjohtamisen taulujen tietosisältöjen hyödyntämiseen vaikuttavat paitsi niiden tietosisällöt myös niiden sisältämän tiedon ajantasaisuus ja vaivaton saatavuus. Ryttilän (2011, 136) väitöskirjan mukaan tietoa hyödynnetään nimenomaan valmiista raporteista, mutta aktiivinen ja systemaattinen uuden tiedon hakeminen ja hyödyntäminen ei laaja-alaisesti toteudu organisaatioiden arjessa. Tämän vuoksi **päivittäisjohtamisen taulujen informatiivisuutta** tulisi tarkastella kriittisesti ja varmistaa, että se täyttää tunnistetut tietotarpeet. Tietoperustaisen ajattelun näkökulmasta tieto nähdään tärkeimpänä resurssina, joka mahdollistaa organisaation tehokkaan toiminnan (Laihonen & Ahlgrén-Holappa 2020, 46). Päivittäisjohtamisen taulujen informaatiota hyödyntämällä pyritään lisäämään tiimien vastuullisuutta sekä mahdollisuuksia keskittyä paremmin niihin prosesseihin, joihin kullakin hetkellä on tärkeintä keskittyä (Maijala 2019, 35). Tiedon avulla, voidaan myös karsia terveydenhuollon järjestelmissä esiintyvää tehottomuutta ja parantaa terveystalouden saatavuutta (El Morr & Subercaze 2010, 497).

Päivittäisjohtamisen taulun tarkoituksena on tukea toiminnan jatkuvaa parantamista, joten taulun mittareiden valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota ja huolehtia, että se on kytköksissä organisaation strategiaan ja visioon. (Maijala ym. 2020, 25.) Jokaisen tiimin jäsenen tulisi olla tietoinen tehtävistään ja sen tavoitteista. Päivittäisjohtamisen taulu on lean-johtamisen mukainen työkalu. Lean-johtamisen edellytyksenä on, että organisaation jokaisella työntekijällä on selkeä käsitys siitä, mitkä ovat heidän toimintaansa kohdistetut odotukset sekä miten ne linkittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin. Päivittäisjohtamisen taulun avulla tiimeille esitetään organisaation strategiseksi mittareiksi valittujen mittareiden keräämää tietoa helposti hyödynnettävässä muodossa. (Lappalainen & Kivinen 2017, 32; Maijala 2019, 35.) Tulosten mukaan päivittäisjohtamisen taulun informatiivisuuden kehittäminen nähtiin olennaisena kehittämistarpeena. Jotta päivittäisjohtamisen taulun tietosisältöjen avulla voidaan ohjata toiminnan suunnittelua ja seuranta, niiden tulisi sisältää tietoa, jonka perusteella kysyntää voitaisiin ennustaa eri asiakkaaksitiloväylillä. Tämä tieto auttaa kohdentamaan henkilöstöresursseja kysynnän mukaan. Edellä mainittujen tietojen perusteella voidaan arvioida myös esimerkiksi hoitotakuun toteutumista, joka on organisaation velvollisuus, sillä sitä säättää terveydenhuoltolaki (L1326/2010). Tehtyjen päätöksien vaikutuksia kysyntään ja toimintaan tulisi myös seurata päivittäisjohtamisen taululta. Tiedonhallinnan prosessimallin mukaisesti tiedon jakamista tulisikin seurata tiedon hyödyntämisen vaihe, jonka tulisi johtaa toiminnan mukauttamiseen. (Valkonen ym. 2018, 287).

Tulosten mukaan, eri tiimeillä on hieman toisistaan eroavia tietotarpeita ja näiden **tiimikohtaisten tietotarpeiden huomiointi päivittäisjohtamisen tauluissa** lisää taulujen informatiivisuutta ja edistää näin tiedon hyödyntämistä. Saavuttaakseen tavoitteensa, tiimeillä tulee olla käytössään juuri sitä tietoa, joka tukee tiimejä tavoitteisiin pääsystä (Laihonen & Ahlgrén-Holappa 2020, 46). Tietotarpeet muodostuvat jokaisen päätöksentekijän yksilöllisistä tietotarpeista ja ne voivat myös muuttua toimintaympäristön muuttuessa (Laihonen ym. 2013, 47). Tämän vuoksi tiimien tulisi myös arvioida tietotarpeitaan säännöllisesti, yhtä lailla päivittäisjohtamisen taulun tietosisältöjen hyödyllisyyttä tulee arvioida. Organisaatioissa olisi tärkeää pohtia eri mittareiden suoria ja epäsuoria vaikutuksia käytännön toimintaan ja sen tuloksiin tarvittavan usein. Liian pitkäksi aikaa samojen mittareiden seuranta ilman arviointia tulisi välttää. (Ritakallio & Vuori 2018, 121.) Valkosen ym. (2018, 287) tiedonhallinnan prosessimallissa tiedon tarpeen tunnistaminen käynnistää tiedonhallinnan prosessin. Koska tiedon tarpeet kuitenkin vaihtelevat ja tulevaisuuden tietotarpeita on mahdotonta määritellä kattavasti etukäteen, tulee tiedon tarpeita tarkastella säännöllisesti myös tiedon hallinnan prosessin myöhäisemmissä vaiheissa. (Laihonen ym. 2013, 25.) Tiedon tarpeen tunnistaminen on tärkeää myös mittareiden valinnan kannalta, sillä tietotarpeet määrittävät myös sen, mitä dataa tietojärjestelmistä tulee kerätä (Salovaara ym. 2021, 375).

Runsas manuaalisen työn määrä on saanut osan tiimeistä luopumaan päivittäisjohtamisen taulujen hyödyntämisestä muun kuin henkilöstön sijoittelutiedon osalta. Kaikilla tiimeillä ei näin ollen ole käytössään kootusti tietoa, joka kertoisi tiimin toiminnasta ja auttaisi toiminnan suunnittelussa ja esimerkiksi resurssien kohdentamisessa tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimit eivät myöskään kykene vaivattomasti seuraamaan tekemiensä päätösten vaikutuksia saavuttamiinsa tuloksiin.

Tiedosta, jota ei voi käyttää, ei ole hyötyä. Osana tiedonhallinnan prosessia on tunnistaa ammatilaisten tiedonhakatottumukset ja pyrkiä huomioimaan ne tiedon jakamisessa. Tiedon jakaminen voidaan nähdä toimintona, joka yhdistää tutkijan tai tiedon kerääjän päätöksentekijään. (El Morr & Subercaze 2010, 499, 502.) Tiedon jakaminen on osa Valkosen ym. (2018, 287) tiedonhallinnan prosessimallia. Prosessin tiedon jakamisen vaiheessa tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaiset tiedon jakamisen kanavat ja välineet ovat yhteensopivia käytännön toiminnan kanssa. Tiedon hyödyntämisen edistämiseksi, tiedon jakaminen onkin integroitava osaksi prosesseja ja tietoista toimintaa (Millar, Lockett & Mahon 2016). **Automaattinen tietojen päivittyminen** voidaan työpaikan tulosten mukaan nähdä edistävän tiedon hyödyntämistä päivittäisjohtamisessa. Samalla se vähentää manuaalisen tiedon keruun tarvetta tiimeissä ja vapauttaa työaikaa muuhun toimintaan. Oikean ja luotettavan tiedon löytäminen suuresta tiedon määrästä voi olla haasteellista.

Nykyään käytössä olevilla haku- ja luokittelutoiminnoilla sekä automaattisesti päivittyvillä tietosisällöillä voidaan osaltaan helpottaa tiedon hankinnan kuormittavuutta ja edistää näin tiedon hyödyntämistä päivittäisjohtamisessa (Laihonen ym. 2013, 66–67).

Päätöksenteko perustuu sen hetkiseen käytettävissä olevaan tietoon, jota tulkitaan aiemman kokemuksen valossa. Oikea-aikainen ja relevantti tieto voi ohjata päätöksentekijää tunnistamaan ja analysoimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tilanteisiin. (Laihonen ym. 2013, 44.) **Käytettävissä olevan tiedon reaaliaikaisuus** koetaan tulosten mukaan oleelliseksi edellytykseksi tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Valkosen ym. (2018, 287) tiedonhallinnan prosessimallissa tietotuotteiden ja palveluiden kehittämisen vaiheessa tulisikin määritellä, millainen tieto on käyttäjälleen merkityksellistä ja minkälaisilla palveluilla käyttäjän tiedontarpeisiin voitaisiin vastata. Tieto, josta organisaatio saa arvoa on oikean henkilön käytettävissä oikea-aikaisesti ja sen tulee olla käyttökelpoisessa muodossa. (Laihonen ym. 2013, 44.) Päivittäisjohtamisen tueksi tarvitaan tilannekuva, joka pyritään tuottamaan mahdollisimman reaaliaikaisesti tiedosta, jota saadaan niistä lähteistä, joista tiedon tarpeen tunnistamisvaiheen jälkeen tietoa on lähdetty keräämään. Tilannekuvan avulla päätöksiä pyritään tekemään tilannetietoisuuteen perustuen. Tilannetietoisuudella tarkoitetaan sitä, että ammattilaisella tai asiantuntijalla on ymmärrys toimintaympäristössään tapahtuneista asioista sekä olosuhteista, jotka ovat vaikuttaneet niihin. (Mykkänen, Miettinen, Siponen & Saranto 2021, 426.) Tulosten mukaan reaaliaikaista tietoa kaivattaisiin kaikista asiakkaaksituloväylistä. Mikäli tekniset valmiudet eivät tukisi reaaliaikaisen tiedon saantia, tulisi taululla olevan tiedon olla mahdollisimman usein poimittua. Näin tiimeillä olisi aidosti mahdollisuus hyödyntää tietoa toimintansa suunnittelussa, toteuttamisessa ja mukauttamisessa.

Ensimmäisessä syklissä saadut tulokset vastaavat asetettuun kehittämiskysymykseen mitä tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeita on tunnistettavissa päivittäisjohtamisessa tiedon tarpeen tunnistamisen näkökulmasta? Tunnistetut kehittämistarpeet olivat päivittäisjohtamisen taulun informatiivisuuden kehittäminen ja tiimien erilaisten tietotarpeiden huomioiminen taulun tietosisällöissä. Lisäksi kehittämistarpeiksi tunnistettiin tietojen päivittyminen automaattisesti, joka vähentäisi manuaalisen tiedonkeruun tarvetta ja tehostaisi näin tiedon hyödyntämistä sekä vapauttaisi työaika muihin tehtäviin. Reaaliaikaisen datan saanti helposti hyödynnettävässä muodossa edistäisi tulosten mukaan osaltaan myös tiedon hyödyntämistä.

4 Tiedon hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden kartoitus (sykli 2)

Sosiaali- ja terveystalvueluista saatavan tiedon yhdistämisellä ja hyödyntämisellä voidaan palvelurakenteita ja palveluverkostoa kehittää yhtenä kokonaisuutena (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola, 2014, 9). Informaatiota tulisikin organisaatioissa hyödyntää niin, että se käytännössä vaikuttaa organisaation toimintaan ja siellä tehtäviin päätöksiin (Kosonen 2019, 5). Ihmisen tulkittua informaatiota, siitä muodostuu tietämystä, joka johtaa valintoihin. Informaatiolla sinänsä ei ole merkitystä, vaan oleellista on tiedon löytäminen, sen analysointi ja tiedon hyödyntäminen eli tiedon kytkeminen osaksi toimintaa. (Rytilä 2011, 71–72.)

Tiedon tehokas hyödyntäminen voi olla haastavampaa kuin nopeasti arvioituna vaikuttaisi olevan, tämän vuoksi tiedonhallinnan prosesseihin on syytä kiinnittää huomiota. Tiedon hyödyntämisellä saavutettavat edut voivat näyttäytyä esimerkiksi tietoon perustuvina päätöksinä, joiden avulla kyetään kehittämään entistä parempia palveluita. Jokaisen työntekijän tulisikin hyödyntää tietoisesti saatavilla olevaa tietoa kaikessa toiminnassaan. (Laihonen ym. 2013, 77–79.)

4.1 Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus (suunnittelu)

Toisen syklin tarkoituksena oli järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla kartoittaa tutkittua tietoa tiedon hyödyntämisestä sosiaali- ja terveysalalla. Kirjallisuuden avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen mitkä tekijät vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa? Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia hyödynnetään myöhemmin kolmannen syklin kehittämistyössä.

Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus on tiettyyn aihepiiriin sidottu kirjallisuuskatsaus aiempien aiheita käsittelevien tutkimusten keskeisistä sisällöistä. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on seuloa esiin tieteellisten tulosten kannalta tärkeitä ja mielenkiintoisia tutkimuksia ja osoittaa, miten kyseistä aihetta on aiemmin tutkittu ja miten nyt tehtävä tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Järjestelmällistä kirjallisuuskatsausta voidaan pitää paitsi itsenäisenä metodina, myös tekniikkana, joka tukee muita tutkimusmetodeja. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa syventää tietoa tutkittavasta aiheesta hyödyntämällä valmista tutkittua tietoa ja tuloksia. (Salminen 2011, 9; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.5.)

Tutkimuskysymyksen asettaminen on yksi järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tärkeimmistä vaiheista. Kysymyksen asettelussa tulee pyrkiä selkeään, hyvin määriteltyyn ja sopivan laajuiseen tutkimuskysymyksen muotoiluun. Tutkimuskysymys toimii järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen perustana. (Cornell university 2021.) Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus on aikaa vievä prosessi ja tiedonhakuun tulee varata riittävästi aikaa ja hyödyntää useita erilaisia kotimaisia ja kansainvälisiä tietokantoja. Tiedon hakuun käytettävät hakutermit valitaan huolellisesti ja niiden perusteella pyritään tunnistamaan hakutuloksista ne, jotka vastaavat asetettuun tutkimuskysymykseen. Hakustrategiaa määriteltäessä laaditaan myös sisäänotto- ja poissulkukriteerit ja hakutulokset seulotaan asetettujen kriteerien mukaan. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi julkaisun kieli tai minkä ikäisiä julkaisuja hyväksytään mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Tuloksia rajataan myös metodologioiden näkökulmasta niin, että artikkeleista ja tutkimuksista mukaan valikoituisi vain laadukkain mahdollinen tieteellinen materiaali. (Salminen 2011, 10.)

Hakutulosten läpikäynnissä edetään järjestelmällisesti hakutuloksia seuloen. Tiedon lähteiksi valikoidaan ensisijaisesti järjestelmälliset katsaukset. Toissijaisina lähteinä voidaan mukaan valita keskeiset alkuperäistutkimukset, jotka vastaavat asetettuun tutkimuskysymykseen ja täyttävät sisäänottokriteerit. (Siltanen ym. 2023, 15.) Sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla seulotaan ensin julkaisujen otsikoiden ja tiivistelmien perusteella, vastaavatko ne asetettuun tutkimuskysymykseen. Mikäli otsikon ja tiivistelmän perusteella julkaisu hyväksytään mukaan järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen, tulee tämän jälkeen tarkastaa julkaisun koko teksti ja määritellä sen perusteella, täyttääkö se asetetut kelpoisuusehdot. Suositeltavaa olisi, että lähdemateriaalin seulontaan osallistuisi kaksi riippumatonta arvioijaa. (Cornell university 2021.) Aineiston haku kuvataan tarkemmin syklin toimintavaiheessa.

Kirjallisuuskatsauksesta kerätty aineisto analysoidaan induktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysissä tutkimusaineistosta kootaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Analyysiyksiköt päätetään analyysinnoin aluksi, yksiköitä voi olla esimerkiksi sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön valintaa määrittää sekä tutkimustehtävä että aineiston laatu. Aineiston analyysi etenee aiemmin kuvatun teorian mukaisesti litteroinnista, ilmaisujen pelkistämiseen, samankaltaisuuksien tai erilaisuuksien tunnistamiseen, ilmaisujen ryhmittelyyn, alaluokkien yhdistämiseen ja yläluokkien muodostamiseen sekä yläluokkien yhdistämiseen pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1, 4.4.3.)

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen aineiston analysointi ei vielä yksistään muodosta tuloksia, vaan tuloksista tulee tehdä synteisiä käytännön kontekstiin tuloksia tulkitsemalla ja selittämällä. Tässä vaiheessa myös arvioidaan, miten tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin sekä arvioida

tehdyn kirjallisuuskatsauksen ja siitä saatujen tulosten luotettavuutta kriittisesti. (Puusa 2020, luku 4.9.)

4.2 Aineiston haku ja analysointi (toiminta)

Toimintavaiheessa toteutettiin järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen aineiston haku ja analyysi. Koska järjestelmällisellä kirjallisuuskatsauksella kartoitettiin aiempaa tiedolla johtamisen tutkimustietoa, tutkimuskysymys ja hakustrategia laadittiin hyödyntämällä PCC-menetelmää, joka on kirjallisuushauissa yleisesti käytetty menetelmä (Siltanen ym. 2023, 12–13). Ensimmäisessä syklistä tutustuttiin sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamista ja tiedon hyödyntämistä käsittelevään kirjallisuuteen, jonka perusteella pyrittiin määrittelemään tiedon hyödyntämiseen liittyviä käsitteitä. Kirjallisuuden avulla kyettiin toisessa syklistä määrittelemään PCC-menetelmää hyödyntäen kysymyksen asettelu ja hakustrategia.

PCC-menetelmässä kysymyksen asettelu tapahtuu määrittelemällä tutkimuksen kohde (P), jolla kuvataan tutkimuksen kohteen ominaispiirteitä sekä mahdolliset poissulkukriteerit. Käsite (C) kuvaa järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen aiheen, joka määritellään yksityiskohtaisesti. Kontekstilla (C) määritetään, millaisissa toimintaympäristöissä toteutettuja tutkimuksia on tarkoitus ottaa mukaan järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen. (Jylhä 2022.)

PCC-menetelmän kohde, käsitteet ja konteksti määriteltiin seuraavasti, koska tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Keusoten tiedon hyödyntämistä osana päivittäisjohtamista. Tiedon hyödyntäminen on olennainen osa tiedolla johtamista (Kosonen 2019, 3), ja tiedontarpeen tunnistaminen puolestaan käynnistää koko tiedonhallinnan prosessin (Valkonen ym. 2018). Tiedolla johtamisen ja tiedon hyödyntämisen keinoin pyritään jatkuvaan toiminnan parantamiseen organisaatiossa (Rytilä 2011, 89). Konteksti määritetty kuvastuu, koska Keusote edustaa julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota. Opinnäytetyön järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen hakutermien määrittämiseen hyödynnetty PCC-menetelmä kuvataan kuviossa alla.

P = potilas/väestö/ongelma	C = käsite	C = Konteksti
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiedontarpeen tunnistaminen ○ Tiedon hyödyntäminen ○ Toiminnan kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tieto ○ Hyödyntäminen ○ Tiedolla johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sosiaali- ja Terveydenhuolto ○ Julkinen sektori
<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifying the need for information ○ Information utilization ○ Information exploitation ○ Improving performance 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Knowledge ○ Information ○ Utilization ○ Exploitation ○ Knowledge management ○ Leading with knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Social- and Healthcare ○ Public sector

Kuvio 5. PCC-menetelmä yhteenvetona

Luotettavan kirjallisuuskatsauksen tekeminen edellyttää standardoitua muotoa, jolla tietoa artikkeleista kerätään (Salminen 2011, 10). Hakutermit valittiin huolellisesti ja niiden avulla pyrittiin löytämään hakutuloksista ne aineistot, jotka vastasivat asetettuun tutkimuskysymykseen tai sen osaan. Hakustrategiaa määriteltäessä laadittiin myös sisäänotto ja poissulkukriteerit. Hakutulosten seulomista varten asetettiin hakukriteerit, joita olivat julkaisukieli ja julkaisun ikä. Julkaisun ikäkriteerillä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman ajanmukaisen tiedon löytymisen. Tuloksia rajattiin myös metodologioiden näkökulmasta, tämän tarkoituksena oli, että artikkeleista ja tutkimuksista mukaan valikoituisi vain laadukkaita mahdollinen tieteellinen materiaali. Julkaisukieli rajattiin englannin ja suomen kieleen, sillä useat kansainväliset julkaisut julkaistaan englannin kielellä.

Opinnäytetyössä toteutettavalle tutkimukselle ei ollut erillistä rahoitusta, joten poissulkukriteeriksi määriteltiin aineiston maksullisuus. Tässä järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa haluttiin keskittyä nimenomaan sosiaali- ja terveysalan julkaisuihin, sillä kehittämistyön kohdeorganisaatio on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio. Toteutetun järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen sisäänotto ja poissulkukriteerit esitetään taulukossa alla.

TAULUKKO 2 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

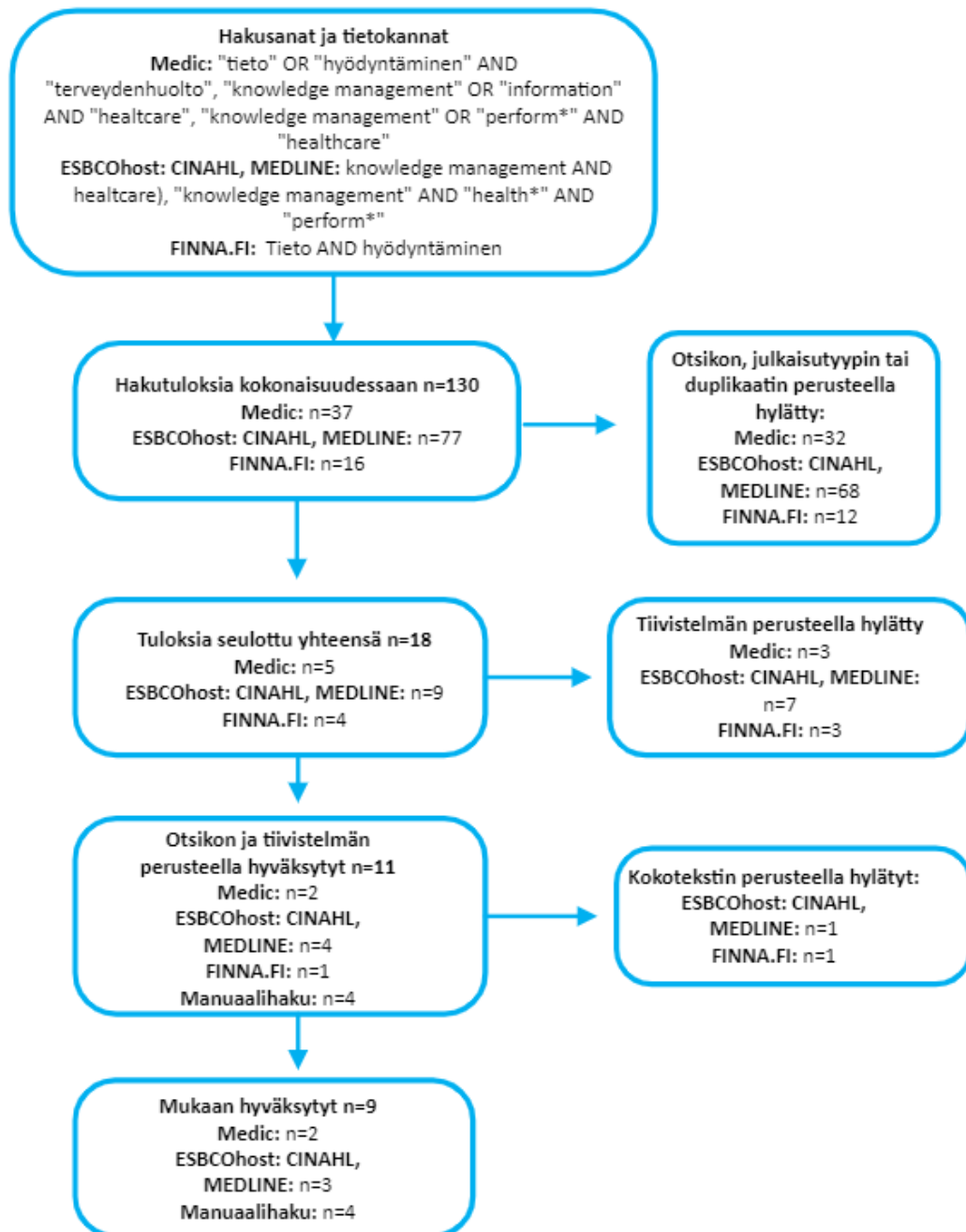
Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisuvuosi 2010–2024	Julkaistu ennen vuotta 2010
Julkaisukieli englanti tai suomi	Julkaisukieli muu kuin englanti tai suomi
Saatavilla maksutta	Maksullinen
Väitöskirja, tieteellinen artikkeli, alkuperäistutkimus	Pro-gradu, opinnäytetyö, ei tieteellinen artikkeli
Koko teksti saatavilla	Ei koko tekstiä saatavilla
Vastaa tutkimuskysymykseen tai sen osaan	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Kontekstina sosiaali- ja terveydenhuolto tai julkinen sektori	Kontekstina muu kuin sosiaali- ja terveydenhuolto tai julkinen sektori

Kirjallisuuskatsauksen lähdeaineistoja voivat olla alan tieteelliset monografiat ja muu tutkimuskirjallisuus, lisäksi aineistoa voi hakea julkisyhteisöjen selvityksistä sekä kansainvälisten organisaatioiden raporteista ja tieteellisten järjestöjen ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden julkaisemista tutkimuksista ja selvityksistä. Tärkeää on kuitenkin huomioida lähteen luotettavuus, sillä asiantuntijaorganisaatiot voivat tuottaa tutkimusta myös asiakkailleen, jolloin raportit voivat olla tarkoituksensa mukaisesti painottuneita. (Salminen 2011, 31.) Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen aineistohaku rajattiin koskemaan vuoden 2010 jälkeen julkaistuja väitöskirjoja, alkuperäistutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Aineistosta tuli olla saatavilla maksutta koko teksti ja sen tuli vastata syklin 2 tutkimuskysymykseen joko kokonaisuudessaan tai osittain. Aineistosta rajattiin ulkopuolelle muihin konteksteihin kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoon tai julkiselle sektorille sijoittuvat julkaisut. Aineistoon hyväksyttiin mukaan ne julkaisut, joiden julkaisukieli oli englannin tai suomen kieli.

4.2.1 Aineiston haku tietokannoista

Aineistohaku suoritettiin Medic, CINAHL, Medline ja Finna.fi tietokantoihin. Lisäksi tiedonhakua täydennettiin manuaalihakuna GoogleScholar-tietokantaan, jossa hakutulosten rajaamisen mahdollisuudet ovat vähäiset. Tämän vuoksi hakutulokset kuvataan manuaalisena hakuna vasta ”ot-sikon ja tiivistelmän perusteella hyväksytyt”-vaiheessa. Hakutulokset kirjattiin prosessin edetessä Excel-tiedostoon, jonka perusteella laadittiin prismakaavio hakuprosessin kuvaamiseksi ja läpinäkyvyyden takaamiseksi. Aineiston haussa edettiin järjestelmällisesti tutkimuskysymyksen ja

sisäänottokriteereiden ohjatessa valintaa. Alustavasti mukaan valittujen julkaisujen osalta tarkastettiin vielä lopuksi julkaisun koko teksti. Kuviossa alla kuvataan hakuprosessin etenemistä Prisma-kuvion avulla. Tietokantahakuja täydennettiin manuaalihakulla, koska tutkimuskysymykseen vastaavia julkaisuja, jotka täyttivät sisäänottokriteerit, oli varsin niukasti löydettävissä.



Kuvio 6. Tiedonhakuprosessin kuvaus prismakaavion avulla (mukaillen PRISMA 2020 flow diagram)

Mukaan hyväksyttiin lopulta 9 julkaisua, joiden oli arvioitu vastaavaan tutkimuskysymykseen tai sen osaan, tämän lisäksi julkaisujen luotettavuutta arvioitiin huolellisesti tutkimusten arviointikriteeristöjen (JBI) mukaisesti. JBI-kriteeristö valitaan arvioitavan julkaisun mukaisesti, ja yleensä sovitetaan, että 50 prosenttia kunkin arviointikriteeristön kriteereistä tulee täyttyä, että julkaisu hyväksytään mukaan aineistoon (Siltanen ym. 2023, 17). Aineistoon mukaan hyväksytyt julkaisut täyttivät JBI-kriteeristöt vähintään 50 prosenttisesti ja ne voitiin hyväksyä mukaan järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen aineistoon. JBI—arvioinnista on esitetty esimerkki opinnäytetyön liitteissä (liite 3).

Aineiston luotettavuutta arvioitiin vielä erikseen arvioimalla julkaisuiden näytönaste, vaikka järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei olekaan antaa hoitosuosituksia. Tällä päätöksellä haluttiin vielä varmistaa aineiston luotettavuus. Aineistoon hyväksytyjen julkaisuiden näytönaste vaihteli pääsääntöisesti A ja B välillä, yhden julkaisun saadessa arvion C. Laadun arvioinnin ja näytönasteen arvioinnin perusteella kaikki 9 julkaisua päätettiin ottaa mukaan järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen aineistoon.

4.2.2 Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsauksesta kerätty aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jolla tutkimusaineistosta koottiin teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valittiin tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen mukaisesti ja ne olivat sana, sanayhdistelmä, lause, asia- tai ajatuskokonaisuus. Yhteensä litteroitua analysoitua aineistoa oli leipätekstinä 9 sivua, aineiston fonttina oli Calibri ja fonttikokona 11, käytetty riviväli oli 1.

Ennen analyysin aloitusta aineistoon perehdyttiin huolellisesti, mikä tarkoittaa koko aineiston huolellista läpikäymistä ja lukemista ennen kuin varsinainen analysointi aloitetaan (Elo ym. 2022, 219). Ennen analysoinnin aloittamista varmistettiin vielä, että aineisto vastaa määriteltyyn tutkimuskysymykseen, tarvetta tutkimuskysymyksen tarkentamiseen ei enää tässä vaiheessa ilmennyt. Aineistosta poimittiin analyysiyksikön mukaiset ilmaisut, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen, numeroimalla ne leipätekstiin, muu aineisto jätettiin analysoinnin ulkopuolelle. Mukaan poimitut ilmaisut taulukoitiin, jonka jälkeen samaan taulukkoon lisättiin niiden pelkistetyt ilmaisut. Ilmaisujen pelkistäminen tarkoittaa ylimääräisten täytesanojen poistamista ja mahdollisten murre sanojen muuttaminen kirjakielen ilmaisuiksi (Elo ym. 2022, 220). Englanninkielinen aineisto

jätettiin kääntämättä suomen kielelle, ettei ilmaisun merkitys muuttuisi käännöksen myötä. Englanninkieliset ilmaiset luokiteltiin myöhemmässä vaiheessa samaan tapaan kuin suomenkieliset ilmaiset. Aineisto käytiin läpi useamman kerran, jolla pyrittiin varmistamaan, että kaikki ilmaiset tulivat poimituiksi mukaan analysointiin.

Aineiston analyysi eteni teorian mukaisesti litteroinnista, ilmaisujen pelkistämiseen, jonka jälkeen ilmaisuista tunnistettiin samankaltaisuuksia, joista muodostettiin alaluokkia. Alaluokat nimettiin kuvaamalla alaluokkaan yhdistetyn tiedon sisältö. Alaluokkia muodostui yhteensä 32 kappaletta, jotka merkittiin roomalaisin numeroin. Yhdistettyjen pelkistettyjen ilmaisujen lukumäärällä ei ole merkitystä, kuitenkin vähintään kaksi pelkistystä tarvitaan muodostamaan alaluokka (Elo ym. 2022, 220). Alaluokkia muodostettiin melko runsaasti, jolloin niiden asiasisältö saatiin kuvattua mahdollisimman tarkasti. Alaluokkien muodostamisen jälkeen varmistettiin vielä, että alaluokissa oli samankaltaiset ilmaiset, eikä ilmaiset olleet epähuomiossa päätyneet väärään alaluokkaan.

Analysointia jatkettiin vielä muodostamalla alaluokista yläluokat, tunnistamalla niistä edelleen samankaltaisuuksia. Yläluokkia muodostettiin yhteensä kuusi kappaletta ja ne nimettiin asiakokonaisuutta kuvaavasti ja merkittiin tunnisteella A-F. Ilmaisujen luokittelussa palattiin tarvittaessa aina alkuperäisiin ilmaisuihin sekä alkuperäiseen aineistoon, että voitiin varmistaa ilmaisun mahdollisimman oikea tulkinta. Luokittelun päätteeksi varmistettiin vielä analyysin eteneminen alaluokasta yläluokkaan. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että luokkien sisältö on yhdistetty loogisella ja mielekkäällä tavalla.

TAULUKKO 3 Analyysin havainnollistaminen taulukoinnin avulla

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
1 usean eri lähteen datasta koostetaan raportointia ja tilastointia varten erilaisia näkymiä ja tauluja 2 On tärkeää välittää muodostunut tilannekuva sairaalan eri yksiköiden kesken 3 Tietoa tarvitaan eri lähteistä, jotta voidaan luoda oikea kuva siitä mitä on tapahtumassa 4 Tiedon laadulla ja määrällä on vaikutusta muodostuvan kuvan oikeellisuuteen 5 olemassa olevat tietojärjestelmät tukevat esihenkilöiden päätöksentekoa ja tiedontarpeita vain osittain 6 Olemassa olevilla järjestelmillä ei voida ennustaa toimintaa, eikä se ole reaaliaikaista ja päätöksentekoa tukevaa. 7 tiedon tulee olla helposti saatavilla, esihenkilöille oleellisessa muodossa 8potilaskertomusjärjestelmän suuresta tietomäärästä voidaan koostaa tilannekuva 9a Tilannekuvan tarkoituksena on luoda visuaalinen näkymä sairaalassa vallitsevasta tilanteesta. 9b Jokainen osallistuja saa tietoa, yhdistävät sen jo olemassa olevan tiedon kanssa ja 9 c jakavat sen myös eri yksiköiden esihenkilöille. Yhteinen tilannetietoisuus saavutetaan kommunikaation ja tiedon jakamisen avulla 10 Tietovirtojen toimivuus ja	1 usean lähteen datasta koostetaan erilaisia näkymiä ja tauluja 2 välittää tilannekuva eri yksiköiden kesken 3 Tietoa tarvitaan eri lähteistä, jotta voidaan luoda oikea kuva 4 Tiedon laadulla ja määrällä on vaikutusta kuvan oikeellisuuteen 5 tietojärjestelmät tukevat päätöksentekoa ja tiedontarpeita 6 järjestelmillä ei voida ennustaa, eikä se ole reaaliaikaista ja päätöksentekoa tukevaa. 7 tiedon tulee olla helposti saatavilla, oleellisessa muodossa 8 suuresta tietomäärästä voidaan koostaa tilannekuva 9a Tilannekuvan tarkoituksena on luoda visuaalinen näkymä vallitsevasta tilanteesta. 9b Jokainen saa tietoa, yhdistävät sen olemassa olevan tiedon kanssa 9 c jakavat sen. 10 Tietovirtojen toimivuus ja kulku on edellytys oikealle ja oikea-aikaiselle toiminnalle, tilannekuvan luomiselle ja hyvälle johtamiselle 11 tietojärjestelmiä tulee kehittää tuottamaan myös ennustemalleja toiminnasta. 12 Tietoja tulkitsemalla muodostuu käsitys, miten	I Tiedon koostaminen laadukkaisiin ja käytettäviin tietotuotteisiin (1, 9a, 44, 57, 61, 62, 158, 163, 181, 187, 197) II Ajantasainen tilannekuvan muodostaminen (2, 8, 58) III Kattavat tiedon lähteet (3, 48, 162, 174, 189, 218, 219) IV Tiedon ja datan laatu (4, 169, 170, 211, 221) V Toimintaa tukevat ja käyttäjystävälliset tietojärjestelmät (5, 6, 35, 36, 41, 42, 55, 59, 60, 63, 66, 98, 100, 101, 106, 119, 120, 123, 157, 166, 183, 184, 185, 188, 192, 195, 203, 209, 212, 216, 217, 239, 240, 242, 249) VI Tiedon hyödyntämisen vaivattomuus (7, 9b, 45, 161, 179, 186) VII Tiedon sujuva jakaminen (9 c, 19, 72, 80, 87, 97 c, 118, 145, 167, 182, 220, 229, 235, 246)	A Tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytänteet organisaatiossa (XII, XIII, XV, XIX, XX, XXI, XXVII, XXVIII, XXXI) B Organisaation toimiva tiedonhallinnan prosessi (III, IV, VII, VIII, XXII, XXIII, XXVI, XXXX) C Toimivat ja käyttäjystävälliset tietojärjestelmät (V, IX) D Tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen (XXIV, XXV, XXX, XXXII) E Tiedon hyödyntämiseen kannustava ja sitä tukeva johtaminen (XI, XIV, XVI, XVII, XVIII) F Tietotuotteet, jotka mahdollistavat vaivattoman tiedon hyödyntämisen (I, II, VI, X)

Analyysin lopputulos tulee havainnollistaa taulukolla tai kuviolla analyysin päätteeksi (Elo ym. 2022, 220). Yllä ote taulukosta, koko taulukko esitetään opinnäytetyön liitteissä (Liite 5). Luokat taulukoitiin samaan taulukkoon alkuperäisten ja pelkistettyjen ilmaisuiden kanssa. Yläluokat muodostavat analyysin tulokset, joita tarkastellaan 2. syklin havainnointivaiheessa.

4.3 Tiedon hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä (havainnointi)

Syklän havainnointivaiheessa tarkasteltiin järjestelmällisellä kirjallisuuskatsauksella saatuja tuloksia. Aineiston induktiivisella sisällön analyysillä saatiin aineistosta kuusi yläluokkaa, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa?

Tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytänteet organisaatiossa

Tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttaa työntekijöiden motivaatio tiedon hyödyntämiseen sekä kiinnostus tietoa ja sen hyödyntämistä kohtaan. Tiedon hyödyntämiseen kannustaa myös se, että organisaation toiminnan edellytetään perustuvan tietoon ja tutkittuun näyttöön.

”Teoreettisesti organisaatiokulttuurilla ja tietokulttuurilla on erittäin vahva yhteys, ja myös aineistossa kuvailtiin tietokulttuuria edistäviä tekijöitä monilta osin organisaatio- ja toimintakulttuurin elementtien ja ilmenemisperiteiden kautta. Tietokulttuuria heikentävissä tekijöissä painotus on kuitenkin enemmän tietotoimintaan ja asenteisiin liittyvissä asioissa, niin yhteisö- kuin yksilötasollakin.”

(Vakkala & Syväjärvi 2020)

Tiedon hyödyntämistä tukevat käytänteet organisaatiossa edistävät myös osaltaan tiedon hyödyntämistä toiminnassa ja sen suunnittelussa. Tällaisia käytänteitä voivat olla mm. hyvä ja toimiva yhteistyö eri toimijoiden välillä sekä sujuva päätöksenteko. Toimivien käytänteiden lisäksi tiedon hyödyntämistä edistää yhtenäisyyden ja luottamuksellisuuden kokemus sekä vastuun jakaminen.

Organisaation toimiva tiedonhallinnan prosessi

Tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttaa myös organisaation tiedonhallinnan prosessin toimivuus. Tiedonhallinnan prosessin toimivuus edellyttää, että prosessi on tarkkaan määritelty ja toimijat tietävät omat vastuunsa prosessissa.

”Tiedon hyödyntämistä vaikeuttavat lisäksi tiedontuotannon koordinaatioon ja systemaattisuuteen liittyvät puutteet”

(Salovaara, Leinonen & Silén 2021)

Eri tiedon lähteistä saatavan tiedon tunnistaminen, tiedon kerääminen ja sujuva jakaminen ovat tiedon hyödyntämisen edellytyksiä. Tiedon hyödyntämiseen vaikuttaa myös tietolähteistä saatavan datan laatu. Oikean tiedon tulee olla myös käyttäjänsä saavutettavissa oikea-aikaisesti.

Toimivat ja käyttäjäystävälliset tietojärjestelmät

Toimivien ja käyttäjäystävällisten tietojärjestelmien merkitys tiedon hyödyntämisessä on tulosten mukaan ilmeinen. Tietojärjestelmien käytettävyydellä on todettu olevan selkeä yhteys tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamisen toteutumiseen, kun taas puutteellisten ja vanhanaikaisten tietojärjestelmien on todettu vähentävän tiedon hyödyntämistä. Toimivat ja käyttäjäystävälliset tietojärjestelmät ovat selkeitä ja loogisia sekä helppokäyttöisiä.

“Information technology is seen as a powerful key factor.”

(Ayatollahi & Zeraatkar 2018)

Organisaatioissa tulisi varmistaa, että tietojärjestelmät tukevat paitsi johtajien myös käytännön työtä tekevien henkilöiden tietotarpeita, jolloin niiden käytöstä tulee luontevaa. Tämä tukee osaltaan myös yhtenäistä ja laadukasta tiedon tuotantoa. Tietojärjestelmiä olisi hyödyllistä kehittää niin, että niiden avulla kyettäisiin tuottamaan ennustemalleja toiminnasta.

Tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen

Henkilöstön riittävän osaamisen varmistaminen on tärkeää myös tiedon hyödyntämisen kannalta. Henkilöstön tulee organisaation eri tasoilla osata käyttää erilaisia tietojärjestelmiä sekä kyetä analysoimaan ja soveltamaan niistä saatavilla olevaa tietoa voidakseen hyödyntää sitä toimintansa suunnitteluun ja toteuttamiseen.

”Kaikkien työntekijöiden riittävä kouluttaminen tietojärjestelmien käyttöön on edellytys tietojärjestelmän tarkoituksenmukaiselle käytölle ja tavoiteltujen hyötyjen toteutumiselle”

(Salovaara, Leinonen & Silén 2021)

Osaamisen vahvistamiseen tulee käyttää riittävästi aikaa, että riittävä osaamistaso voidaan varmuudella saavuttaa. Tutkimuksen mukaan tiedon hyödyntämisen esteeksi nousee usein tiedon hyödyntämiseen liittyvät osaamisen haasteet. Tiedolla johtaminen ja tiedon hyödyntäminen asettavat henkilöstölle moninaisia osaamistarpeita, niitä ovat esimerkiksi tiedon analysointiin ja tiedon hallintaan liittyvä osaaminen. Osaamisvaatimukset on tärkeää tunnistaa organisaatioissa,

etteivät ne muodostu esteeksi tiedon hyödyntämiselle. Jokaisen työntekijän tulee osata käyttää tietojärjestelmiä tarkoituksenmukaisesti, se edistää tavoiteltujen hyötyjen toteutumista.

Tiedon hyödyntämiseen kannustava ja sitä tukeva johtaminen

Johtajan myönteinen asenne ja motivaatio tiedon hyödyntämiseen vaikuttaa tiedolla johtamisen toteutumiseen. Johtajilla on tärkeä rooli tiedon hyödyntämisen ja tiedon luomisen prosessissa, joka vaikuttaa organisaation tietokulttuuriin ja parhaimmillaan kannustaa työntekijöitä omaksumaan tiedon jakamisen ja hyödyntämisen kulttuurin. Tiedon hyödyntämistä tukee myös ketterä päätöksenteko, jossa tieto kulkee organisaation eri tasoilla sujuvasti.

“In addition, organizational strategy should support KM activities. In particular, healthcare organizations need to have a sustained and long-term commitment to be able to implement KM processes in their complex environment.”

(Ayatollahi & Zeraatkar 2018)

Organisaation strategian tulisi myös sitouttaa tiedolla johtamiseen sekä kannustaa tietoon perustuvaan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Tiedolla johtamisen ja tiedon hyödyntämisen onnistumisen menestystekijöitä ovat tähän kannustava johtaminen ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta palkitseminen.

Tietotuotteet, jotka mahdollistavat vaivattoman tiedon hyödyntämisen

Tiedon saannin vaivattomuus edistää tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Datasta koostetut monipuoliset tietotuotteet helpottavat tiedon hyödyntämistä ja niiden erilaiset käyttömahdollisuudet tekevät tietotuotteista käyttäjäystävällisempiä vastaten näin myös erilaisiin tietotarpeisiin. Laadukkaiden tietotuotteiden tarkoituksena on tarjota päätöksen teon ja toiminnan tueksi visualisoitua dataa, joka edistää tiedon hyödyntämistä.

“Information dashboards provide different methods of presenting the generated data in an understandable manner, supporting users to identify patterns, relationships, and interesting data points, as well as to reach insights regarding these data.”

(Vázquez-Ingelmo, García-Holgado, García-Peñalvo & Therón 2020)

Tiedon vaivattoman ja tehokkaan hyödyntämisen edellytyksiä on, että tiedon on oltava oikean henkilön käytettävissä oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Datat arvo kasvaa, kun siitä jalostetaan tietoa, jota hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.

4.4 Johtopäätökset (reflektointi)

Järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saadut tulokset vahvistavat ensimmäisessä syklistä tunnistettujen tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeiden tärkeyttä. Tulokset vahvistavat myös käytännössä syntyneitä havaintoja tekijöistä, jotka edistävät ja jotka puolestaan estävät tiedon hyödyntämistä ja toimivaa tiedonhallinnan prosessia. Toisen syklin järjestelmällisellä kirjallisuuskatsauksella vastattiin tutkimuskysymykseen mitkä tekijät vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa?

Tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytänteet organisaatiossa edistävät tiedon hyödyntämistä organisaatiossa. Tiedon käyttäjän auktoriteettiasemalla on merkittävä vaikutus informaation hyödyntämisessä. (Vakkala & Syväjärvi 2020.) Henkilöstön motivaatiota ja kiinnostusta tiedon hyödyntämiseen tulisi vahvistaa organisaation kaikilla tasoilla, etenkin jos organisaation toimintakulttuuri ei vielä täysin tue tietoperustaista toimintaa (Helander, Ahonen, Houhala & Jääskeläinen 2020; Simoinen 2012). Henkilöstön motivaation merkityksen tietotoiminnassa ovat havainneet myös Ayatollahi & Zeraatkar (2018) sekä Shahmoradi, Safadari & Jimma (2017) kirjallisuuskatsauksissaan. Simoinen (2012) toteaa tutkimuksessaan, että organisaation tavoitellessa näyttöön- ja vaikuttavuuteen perustuvaa toimintakulttuuria, tiedon hyödyntäminen lisääntyy. Muutoksiin ja kehittämiseen myönteisesti suhtautuvissa työyhteisöissä myös tiedon hyödyntäminen toteutuu muita paremmin. (Vakkala & Syväjärvi 2020).

Tietokulttuurissa kiteytyvät organisaation arvot, normit sekä tiedonhallintaan liittyvät käytännöt. Tietokulttuurin keskeisiä arvoja ovat esimerkiksi luottamus ja avoimuus sekä yhteenkuuluvuus tiedon tuottamisen ja jakamisen prosesseissa sekä myönteinen asenne, jolla suhtaudutaan uuteen tietoon. (Ayatollahi & Zeraatkar 2018; Vakkala & Syväjärvi 2020; Simoinen 2012.) Tietokulttuurin ja tiedon hyödyntämistä tukevien asenteiden ja käytänteiden kehittämistä edistetään keusoten organisaatiossa jo tälläkin hetkellä. Organisaation yhteisöohjautuvuuden tukeminen valmentavan johtamisen avulla, voidaan nähdä myös tietokulttuurin kehittämisenä yksilöiden ja tiimien vastuullisuuden lisääntymisen kautta. Tiimityöhön ja yhteiseen vastuuseen ja kehittä-

mismyönteisyyteen toimintansa perustavat organisaatiot usein hyödyntävätkin tietoa muita tehokkaammin (Vakkala & Syväjärvi 2020; Ayatollahi & Zeraatkar 2018). Tiedon hyödyntämistä edistävän toimintakulttuurin edellytyksenä nähtiin yhteistyöhön kannustavat prosessit, toiminnan yhteinen kehittäminen ja parhaiden käytäntöjen yhdistäminen. Yhteistyötä ja tiedon vaihtoa tulisi pyrkiä tehostamaan myös eri toimijoiden välillä. (Helander ym. 2020; Vakkala & Syväjärvi 2020). Tiedolla johtamisen keinoin organisaatioissa on mahdollista tunnistaa hiljainen tieto ja yhdistää sitä eksplisiittiseen tietoon, jolloin sitä kyetään hyödyntämään paitsi organisaation päätöksenteossa, myös ongelmanratkaisussa ja strategisessa kehittämisessä (Helander ym. 2020).

Tiedon hyödyntämisen toteutumista edistää **organisaation toimiva tiedonhallinnan prosessi**. Osa toimivaa prosessia on, että tieto on laadukasta ja oikea tieto on käyttäjällään oikea-aikaisesti (Salovaara ym. 2021; Simoinen 2012; Shahmoradi ym. 2017). Tätä edesauttaa, kun kirjaamiskäytänteet ovat selkeästi määritellyt ja ohjeet henkilöstön tiedossa (Salovaara, Surakka, Silén & Lääveri 2023). ”Roskaa sisään, roskaa ulos” on kuvaava sanonta, jolla korostetaan tiedon luomisen haasteita ja havainnollistetaan datan laatuun vaikuttavia tekijöitä (Helander ym. 2020). Toimivan tiedon hallinnan prosessin merkityksestä kirjoittavat myös Mykkänen, Miettinen, Siponen & Saranto (2021), Helander ym. (2020) sekä Salovaara ym. (2021) että Ayatollahi & Zeraatkar (2018) todetessaan, että tiedon tehokas jakaminen ja sujuvan tiedonkulun varmistaminen organisaatiossa, edistävät tiedon hyödyntämisen toteutumista. Keusoten tiedonhallinnan prosessin tarkempi määrittely ja implementointi on jo aloitettu. Samassa yhteydessä myös tiedon analysoinnin ja raportoinnin kehittämistä edistetään ja erilaisten tietotuotteiden kehittelyä on jatkettu. Tavoitteena on turvata kyky vastata erilaisiin tiedon tarpeisiin organisaatiossa. Myös tämä opinnäytetyö pyrkii omalta osaltaan edistämään tämän tavoitteen toteutumista.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa organisaatioille ominaiset kulttuuriset piirteet vaikuttavat tiedonhallinnan prosesseihin, myös tiedon tarpeen tunnistamiseen ja tiedon hyödyntämiseen (Ayatollahi & Zeraatkar 2018; Vázquez-Ingelmo ym. 2020). Professionaalisuuksien mukaan rajatut vastuut, sekä vahva normi-, resurssi- ja informaatio-ohjaus näkyvät paitsi organisaation arjen toiminoissa, myös organisaation tietotoiminnassa. Joustava organisaatiokulttuuri edistää tiedon hyödyntämisen toteutumista. (Vakkala & Syväjärvi 2020; Salovaara ym. 2021.) Sujuvien tietoprosessien edellytyksenä on, että tieto liikkuu mahdollisimman aukottomasti organisaation tasoilla ja tietotoiminta on vuorovaikutteista, jossa yksilöitä kannustetaan tiedon aktiiviseen hyödyntämiseen ja jakamiseen. (Shahmoradi ym. 2017; Vakkala & Syväjärvi 2020; Salovaara ym. 2023.) Keusotessa henkilöstön osallisuutta ja organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä on pyritty lisäämään

sillä, että henkilöstöllä on mahdollisuus päästä organisaation raportointijärjestelmään ja hyödyntää sieltä löytyvää tietoa työnsä tukena. Päivittäisjohtamisen taulun aktiivisella hyödyntämisellä odotetaan vahvistettavan myös organisaation toimivaa tiedonhallinnan prosessia.

Toimivat ja käyttäjäystävälliset tietojärjestelmät tukevat järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella tiedon hyödyntämistä ja ovat tärkeä tukipilari tiedonhallinnan prosessissa. Organisaatiossa olisikin tärkeä huolehtia, että tietojärjestelmät tukevat osaltaan tiedonhallinnan prosessia ja, että ne vastaavat nykypäivän vaatimuksiin käytettävyydeltään ja ominaisuuksiltaan. Samankaltaisia havaintoja ovat tehneet myös mm. Simoinen (2012), Mykkänen ym. (2021), Ayatollahi & Zeraatkar (2018) sekä Shahmoradi ym. (2017) tutkimuksissaan. Toimivat tiedonhallinnan prosessit edellyttävät, että teknologiset ratkaisut tarjoavat puitteet joustavien ratkaisujen kehittämiseen, vaikka teknologia itsessään ei vielä takaakaan toimivaa tiedonhallinnan prosessia (Vázquez-Ingelmo ym. 2020). Tietojärjestelmien puutteet on havaittu Keusoten organisaatiossa ja niiden aiheuttamia esteitä tiedon keräämiselle, analysoinnille ja jakamiselle on pyritty ratkaisemaan organisaatiossa. Hyvinvointialueella on yhdenmukaistettu viime vuoden aikana asiakas- ja potilastietojärjestelmiä ja näin pyritty osaltaan ratkaisemaan havaittuja tietojärjestelmien- ja prosessien haasteita. Muutoksilla tavoitellaan paitsi sujuvampia asiakasprosesseja, niillä pyritään myös vastaamaan tiedonhallinnan prosessin haasteisiin. Käyttöön otettujen tietojärjestelmien ominaisuudet jakavat mielipiteitä organisaatiossa ja kehittämistyötä on vielä paljon tehtävänä.

Tiedon hyödyntäminen edellyttää riittävää osaamista, joka mahdollistaa tiedon liittämisen osaksi käytännön toimintaa. **Tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen** luo monenlaisia koulutustarpeita. Osaamista tulisi pyrkiä vahvistamaan etenkin data-analytiikan, tiedonhallinnan sekä tiedolla johtamisen käytänteiden osalta. (Salovaara ym. 2021; Helander ym. 2020). Shahmoradin ym. (2017) mukaan varsinkin tietojärjestelmien osalta, osaamisen vahvistamista tulisi jatkaa, kunnes työntekijöillä on riittävät taidot itsenäiseen tietojärjestelmien hyödyntämiseen. Tiedon luomisen, jakamisen ja hyödyntämisen turvaamiseksi, myös Ayatollahi & Zeraatkar (2018) kirjallisuuskatsauksessaan sekä Salovaara ym. (2023) ja Helander ym. (2020) tutkimuksissaan ovat tulleet johtopäätökseen, että henkilöstöllä tulee olla riittävät valmiudet erilaisten tietojärjestelmien käyttöön. Keusoten vastaanottopalveluissa on jo aloitettu kirjaamiskäytänteiden yhdenmukaistaminen ja henkilöstön kirjaamiskoulutukset, joiden tarkoituksena on yhdenmukaisten kirjaamiskäytänteiden jalkauttaminen.

Tiedon hyödyntämiseen kannustava ja sitä tukeva johtaminen mahdollistaa osaltaan tiedon hyödyntämistä myös Simoisen (2012) tutkimuksen mukaan. Organisaation johdon asenteet ja toimintatavat näyttävät esimerkkinä ja auttavat luomaan tietoon perustuvaa toimintakulttuuria.

Tiedolla johtaminen on kokonaisvaltaista ja systemaattista prosessinomaista toimintaa, jonka avulla integroidaan tekniset ja inhimilliset tekijät toisiinsa, se mahdollistaa dialogin organisaation johtamisessa ja päätöksenteossa (Helander ym. 2020). Avoin ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri kannustaa tiedon jakamiseen ja yhteistyön lisääntymiseen. Tätä voidaan edistää mm. johtamisviestinnän avulla, jossa korostetaan tiedolla johtamisen merkitystä. (Ayatollahi & Zeraatkar 2018; Vakkala & Syväjärvi 2020.) Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan tiedon hyödyntämistä tukee myös ketterä päätöksenteko, jossa tieto kulkee organisaation eri tasoilla sujuvasti ja johtaminen on ajantasaista ja toimivaa (Vakkala & Syväjärvi 2020; Helander ym. 2020). Onnistuneet tiedontuotannon prosessit, luovat edellytyksiä tiedon hyödyntämiselle, nämä vaativat myös prosessien johtamista, jossa johtajien osaamista olisi vahvistettava (Salovaara ym. 2023). Tiedon hyödyntämisen toteutuminen edellyttää myös, että organisaation strategia korostaa tiedolla johtamisen tärkeyttä (Shahmoradi ym. 2017).

Tiedon saannin vaivattomuutta voidaan edistää datasta koostetuilla **tietotuotteilla, jotka mahdollistavat vaivattoman tiedon hyödyntämisen**. Tällaisia tietotuotteita ovat esimerkiksi päivittäisjohtamisen taulut, joiden hyödyntämistä pyritään edistämään osana tätä opinnäytetyötä. Tiedon hyödyntämistä voidaan edistää, kehittämällä organisaatiossa syntyvästä datasta tiedon tarpeeseen soveltuvia tietotuotteita johtamisen ja toiminnan suunnittelun tueksi (Mykkänen ym. 2021; Vázquez-Ingelmo ym. 2020). Samalla tulisi huolehtia informaation riittävän tehokkaasta jakamisesta (Salovaara ym. 2021; Mykkänen ym. 2021; Simoinen ym. 2012; Ayatollahi & Zeraatkar 2018; Salovaara ym. 2023; Helander ym. 2020; Shahmoradi ym. 2017). Salovaara ym. (2023) ovat tutkimuksessaan huomanneet, että tiedon hyödyntäminen vaarantuu, jos tarvittavia tietoja tarvitsee pyytää erikseen sen sijaan, että ne olisivat saatavilla suoraan esimerkiksi raportointijärjestelmästä. Keusotessa toimii tieto- ja automaatiotiimi, jonka tehtävänä on kerätä ja jalostaa tietoa hyvinvointialueen päätöksenteon tueksi sekä edistää näin hyvinvointialueen tiedolla johtamista. Keusotessa hyödynnetään Power BI-raportointia, jonne organisaatiossa työskentelevillä on pääsy. Itsepalveluraportoinnin tarkoitus on tuoda Keusoten tietojärjestelmistä saatavaa tietoa oikea-aikaisesti työntekijöiden saataville. Itsepalveluraportoinnin avulla organisaation työntekijät ja johto voivat hyödyntää Keusoten tietojärjestelmistä saatavaa tietoa helposti oman tarpeensa mukaisesti, eikä raportointi ole aikaan tai tiettyyn rytmiin sidottua. Tiedon luomista, keruuta ja raportointia kehitetään edelleen Keusotessa jatkuvasti, sillä tiedonhallinnan prosessissa on vielä haasteita.

Toisen syklin johtopäätöksiä esitetään, että tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttavat tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytänteet, organisaation toimiva tiedonhallinnanprosessi, toimivat ja käyttäjystävälliset tietojärjestelmät sekä tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen. Tiedon hyödyntämiseen kannustava ja sitä tukeva johtaminen edistävät tiedon hyödyntämisen toteutumista yhdessä vaivattoman tiedon hyödyntämisen mahdollistavien tietotuotteiden kanssa. Järjestelmällisellä kirjallisuuskatsauksella saadut tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten tulosten kanssa, joissa etenkin toimivien tietojärjestelmien, tiedon hyödyntämistä tukevien asenteiden ja käytänteiden, organisaation toimivien prosessien ja osaamisen varmistamisen yhteys aiempiin tuloksiin oli selkeä.

5 Tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma (sykli 3)

Kolmannen syklin tarkoituksena oli kuvata tiedon hyödyntämisen kehittämisen tiekartta ja sen pohjalta tiedon hyödyntämistä edistäviä käytäntöjä. Kehittämiskysymyksenä kolmannessa syklissä oli millä käytännöillä tiedon hyödyntämistä voidaan edistää? Tiekartta laadittiin ensimmäisen ja toisen syklin johtopäätösten pohjalta.

Tiedon hyödyntämisen toteutumiseen vaikuttaa erityisesti johdon kyky johtaa tavalla, joka tukee tietoon perustuvaa toimintaa (Millar, Lockett & Mahon 2016). Lean-johtamisen edellytys on, että koko henkilöstöllä ja esihenkilöillä on selkeä käsitys siitä, mitä odotuksia heidän toimintaansa kohtaan on, suhteessa organisaation strategiaan tavoitteisiin. Tähän avuksi on kehitetty vakioituja johtamisen työkaluja, kuten visuaalinen johtaminen tavoitteiden saavuttamisen mittaroinnin ja tulosten esittämisen keinoin. Tulokset esitetään selkeinä raportteina standardoiduilla lean-tauluilla. (Maijala 2019, 35.) Keusoten vastaanottopalveluiden tiimien käytössä on ollut erilaisia päivittäisjohtamisen tauluja, joista ensimmäiset versiot olivat valkotaululle laadittuja resurssi- ja seuranta- tauluja. Sittemmin käytössä on ollut Excel-pohjaisia päivittäisjohtamisen tauluja, joiden tietosisällöt ovat vaihdelleet tiimikohtaisesti. Ongelmaksi tiedon hyödyntämisen näkökulmasta on kuitenkin koettu seurattavan tiedon hajanaisuus sekä raporteista saatavan tiedon luotettavuus ja osittainen puutteellisuus.

Toimintatutkimuksessa keskeistä on prosessin reflektiivisyys ja prosessi kehittyy sen myötä jatkuvaksi kehittämis- ja kehittymisprosessiksi. Reflektoinnin tuloksena syntyy uusi suunnitelma siitä, miten kehittämistyö seuraavassa syklissä tai tulevaisuuden tutkimuksissa jatkuu. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimukseen osallistujat voivat reflektoida tuloksia ja kirjoitettua tutkimusraporttia jo ennen sen lopullista valmistumista. (Suojanen n.d.) Dialogisen työskentelyn etuna on, että ratkaisut luodaan siinä yhteisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin dialogi on itsessään paitsi prosessi myös ratkaisu ja onnistuessaan se tuottaa vastauksen yhteisiin kysymyksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 166.) Reflektoinnin tuloksena tapahtunut toiminnan kehittäminen linkittyy vahvasti demokraattiseen dialogiin tukien toimintatutkimuksen keskeistä ajatusta siitä, että tutkimus hyödyttää ja kehittää kohdeyhteisöään (Niemi ym. 2023, luku 4). Tämän vuoksi kolmannessa syklissä palataan aiemmin syntyneisiin tuloksiin ja työryhmä pääsee työpajassa kommentoimaan ja tarvittaessa tarkentamaan aiemmin kertynyttä tietoa.

5.1 Tiedon hyödyntämisen edistäminen (suunnittelu)

Osana opinnäytetyötä kehitetään organisaatioon uusi päivittäisjohtamisen taulu. Päivittäisjohtamisen taulu on lean-filosofian mukainen työkalu, jonka avulla pyritään kehittämään toimintaa niin, että saavutetaan kustannussäästöjä ja hoitokäytäntöjen tehostamista sekä kehittämään toiminnan laatua. Lean-ajattelu perustuu jatkuvaan toiminnan parantamiseen, lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle ja voimavarojen tehokkaaseen hyödyntämiseen, mutta myös ihmisten kunnioitukseen. Prosessien hukan tunnistamisen ja vähentämisen tavoite on olennainen osa lean-periaatetta. Lean-menetelmien avulla on aiemmissa tutkimuksissa koettu työn sujuvoituneen sekä päivittäisjohtamisen ja työhyvinvoinnin parantuneen. (Maijala ym. 2020, 18, 23.) Tämän vuoksi päivittäisjohtamisen taulun kehittäminen ja sen hyödyntämisen jalkauttaminen osaksi tiimien toimintaa olisi tärkeää tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseksi. Päivittäisjohtamisen taulun käytettävyyden ja informatiivisuuden parantaminen voisi edesauttaa taulun käyttöönottoa tiimeissä ja näin edistää tiedolla johtamisen ja tiedon hyödyntämisen toteutumista organisaatiossa.

Tiedon arvon konkretisoitumiseksi, tietoa tulee organisaation toiminnassa hyödyntää (Salovaara ym. 2021, 375). Päivittäisjohtamisen taulun avulla on tarkoitus tuoda tieto helposti saataville ja helposti hyödynnettävään muotoon, tavoitteena edesauttaa tiedon hyödyntämistä. Tiedon hyödyntämisen edellytyksiä ovat tarkoituksenmukaiset ja selkeät tietokannat- ja järjestelmät ja niiden tuottaman tiedon laadukkuus, kattavuus sekä ajantasaisuus. Hajallaan eri tietokannoissa oleva tieto haastaa tiedon hyödyntämistä, sillä erilliset tietojärjestelmät ja tiedon haku eri järjestelmistä vaikeuttavat tiedon löytämistä sekä hyödyntämistä. (Salovaara ym. 2021, 375–376.) Tiedon tuleekin olla sellaisessa muodossa, että sitä voidaan hyödyntää niin operatiivisessa kuin strategisessa päätöksenteossa ja kokonaisuuksien hahmottamisessa sekä panostusten ja tulosten välisten riippuvuuksien arvioinnissa. (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola, 2014, 9.)

Tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa vaikuttaa osaltaan myös se, miten tietoa pystytään poimimaan kohinasta ja datatulvasta (Kosonen 2019, 5.) Tiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää kehittyneitä tiedon hallinnan käytäntöjä. Tiedon hankinnan, varastoinnin ja jakamisen tulee olla kiinteä ja systemaattinen osa muuta organisaation toiminnallista rakennetta, sen prosesseja sekä johtamista. Näin näkökulma laajenee sisältämään tiedon hankinnan ja varastoimisen lisäksi myös tiedon analysoinnin ja jakamisen. Puutteelliset digitaaliset taidot näkyvät usein negatiivisina asenteina tietojärjestelmien käyttöä ja hyödyntämistä kohtaan. Siksi edellä mainittujen seikkojen lisäksi yksilöiltä edellytetään riittävien taitojen ja tietojen sekä asenteiden kokonaisuutta, jotka

mahdollistavat informaation saavuttamisen, hyödyntämisen ja arvioinnin. (Salovaara ym. 2021, 375–376.)

Jokainen organisaation työntekijä on vastuussa tiedosta ja tiedolla johtamisesta. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa vähintään omaan tietoperustansa sekä niihin tapoihin, joilla käsittelee ja hyödyntää tietoa. Oman tietoperustansa kehittäminen kuuluu myös jokaisen työntekijän vastuulle asemasta tai työtehtävistä riippumatta ja jokaisen tulisi huolehtia ja kehittää omaa osaamistaan. Kognitiivisen konsistenssiteorian mukaan ihminen pyrkii ylläpitämään johdonmukaisesti sisäisiä ja yhtenäisiä uskomusjärjestelmiään. Tämän vuoksi saatetaan ympäristöä havainnoida tai tietoa poimia valikoivasti osaksi päätöksentekoa. Inhimillinen tiedon käsittely ei näin ollen ole aina rationaalista. Käytännössä päätöksentekoon liittyy aina epävarmuutta, koska ihmisen kyky käsitellä tietoa on rajallinen. Yksinkertaistavien tietorakenteiden avulla yksilön on mahdollista kiinnittää huomiota olennaisiin asioihin, jäsentää havaintojaan sekä tehdä merkityksellisiä tulkin-toja. (Käpylä & Salenius 2013, 25–27.)

Osaamista ja tiedolla johtamisen tavoitteiden ymmärtämystä voidaan syventää esimerkiksi käsikirjojen, koulutuksien ja organisaatiossa käytävän keskustelun avulla, ne tarjoavat myös hyvän keinon jalkauttaa tiedolla johtamisen strategian käytäntöön. Kun organisaation saadaan muodostettua yhteinen tapa toimia, on tiedolla johtamisen toteutuminen myös käytännössä todennäköisempää. Olennaista on, että samalla kehitetään myös tiedolla johtamisen rakenteita, toimintamalleja ja tiedolla johtamisen kulttuuria. (Listenmaa 2023, 146–148.) Keusoten strategisena linjauksena on kehittää organisaation tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisen kehittämistä tapahtuu organisaation arjessa systemaattisesti ja siihen osallistetaan henkilöstöä organisaation kaikilta tasoilta. Tiedolla johtamisen kehittämiseksi organisaatiossa tulee lisätä yhteistä ymmärrystä tiedolla johtamisesta ja mahdollistaa syventävää koulutusta kaikille sitä työssään tarvitseville. Kehittämisessä tulee myös pyrkiä toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Kehittämistyön tukena voidaan käyttää kehittämisen tiekarttaa. Tiekartan tarkoituksena on esimerkiksi kiteyttää monimutkaisia kokonaisuuksia selkeiksi kuvauksiksi ja toimenpideohjelmiksi. Tiekartta sopii menetelmänä erityisen hyvin strategisten tavoitteiden kuvaamiseen, sillä se kuvaa tulevaisuutta ja kokoaa yhteen eri kokonaisuudet, jotka johtavat asetettuihin tavoitteisiin. (Tuovinen 2021.) Tiimit voivat hyödyntää tiekarttoja pysyäkseen tietoisina siitä, mitkä tehtävät on priorisoitu sekä mitkä ovat niiden aikataulut. Tätä tietoa tiimit voivat hyödyntää päivittäisen työnsä sekä työnsä suunnittelun tukena. Suunnitelmat esitetään usein aikajanoina, joille eri tehtävät on merkitty kuvaamaan niiden toteuttamisen aikataulua. (Davies 2024).

Ensimmäisessä syklissä tunnistettiin päivittäisjohtamisessa tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeiksi päivittäisjohtamisen taulun informatiivisuuden kehittäminen ja tiimien erilaisten tietotarpeiden huomioiminen taulun tietosisällöissä. Lisäksi tulisi kehittää tietojen päivittymisen automaatiikkaa, joka vähentäisi manuaalisen tiedonkeruun tarvetta ja tehostaisi näin tiedon hyödyntämistä sekä vapauttaisi työaikaa muihin tehtäviin. Reaaliaikaisen datan saanti helposti hyödynnettävässä muodossa, edistäisi ensimmäisen syklin johtopäätösten mukaan osaltaan myös tiedon hyödyntämistä.

Toisen syklin johtopäätösten mukaan tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttavat tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytänteet, organisaation toimiva tiedonhallinnanprosessi, toimivat ja käyttäjäystävälliset tietojärjestelmät sekä tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen. Tiedon hyödyntämiseen kannustava ja sitä tukeva johtaminen edistävät tiedon hyödyntämisen toteutumista yhdessä vaivattoman tiedon hyödyntämisen mahdollistavien tietotuotteiden kanssa.

5.1.1 Valmentava johtaminen tiedon hyödyntämisen edistämässä

Ketterää tiedonkulkua voidaan pyrkiä edistämään valmentavan johtamisen keinoin. Organisaation strategian tulisi myös sitouttaa tiedolla johtamiseen sekä kannustaa tietoon perustuvaan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Valmentavan esihenkilön tehtävänä on haastaa työntekijöitä ottamaan aktiivinen rooli oman työnsä ja organisaation kehittämisessä. Organisaation henkilöstöltä vaaditaan tavoitteellisuutta sekä toiminnan mittaamista ja systemaattista toimintaa korostavan kulttuurin omaksumista, tässä esihenkilö toimii henkilöstönsä tukena. (Maijala ym. 2020, 18.) Vuorovaikutusjohtaminen ja tunneälykyys sekä valmentava johtaminen on todettu viime vuosina tehdyissä terveydenhuollon johtamista käsittelevissä tutkimuksissa organisaation kehittämistä edistävinä tekijöinä. (Laitinen 2016, 154–155.) Keusoten strategiassa linjataan organisaation tavoitteiksi mm. tiedolla johtamisen kehittäminen sekä yhteisöohjautuvien tiimien vahvistuminen sekä valmentavan johtamisen toteutuminen.

Tiedon hyödyntämiseen kannustavalla ja tukevalla johtamisella, voidaan organisaatioon luoda tietoon perustuvan toiminnan kulttuuri. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi halua hyödyntää tietoa osana päivittäistä toimintaa. (Listenmaa 2023, 135–136.) Tämä oli yksi järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avaintuloksista. Mikäli tietoa ei saada osaksi toimintaa, ei sen arvoa saada mak-

simoitua. Arvon maksimoinnissa oleellinen merkitys on ihmisillä. Ihmiset tulisi saada kiinnostumaan tiedosta, käymään sen kanssa dialogia ja yhdistämään siihen oma hiljainen tietonsa. (Laihonen ym. 2013, 57–58.) Tämän tavoitteena on laajentaa ymmärrystä, kokea oppimista ja jakaa ryhmässä ymmärrystä siitä, mitä pitäisi tapahtua, että asetettu tavoite voidaan saavuttaa. (Lisstenmaa 2023, 135–136.) Yhteisöohjautuvien tiimien tarkoituksena on korostaa tiimien ja sen yksilöiden vastuuta toiminnasta ja sen kehittämisestä. Onnistuakseen tehtävässään, tiimit tarvitsevat tuekseen tietoa.

Uudistumiskykyisen organisaation tunnusmerkkejä ovat henkilöstön vahva osaaminen ja korkea motivaatio, joka näkyy haluna sitoutua organisaation toimintaan. Suuri merkitys on myös sillä, millainen henkilö persoonallaan johtaa työyhteisöjä. Asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen rooli korostuu, tarvitaan johtajia, jotka kykenevät luomaan rakenteita, joissa innovaatiot, luottamus ja tieto kukoistavat. Yksilöstä lähtevä luova voima vahvistuu ihmisten välisessä yhteistyössä ja näin jalostuu innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, jotta tämä mahdollistuu, tarvitaan tietoon perustuvaa johtamista sekä suunnan osoittamista. (Ryttilä 2011, 68.) Esihenkilön rooli muutoksen valmentajana korostuu, jolloin tavoitteena on saada ihmiset itse oivaltamaan, miten muutoksen tavoitteet ja päämäärät ovat saavutettavissa. Valmentavaa johtamista hyödyntävä esihenkilö on tavoiteorientoitunut ja ratkaisukeskeinen ja hän on avoimessa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. (Pirinen 2023, 142.)

Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen, se on johtamisperiaatteena henkilöstöä arvostavaa ja osallistavaa. Valmentava johtaminen sisältää erilaisia rooleja, joilla tavoitellaan tuloksellisuutta sekä ohjaamista haluttuun suuntaan ja toimintaan. Valmentava esihenkilö haastaa tiimejä yhteisöohjautuvuuteen ja työntekijöitä ottamaan aktiivista roolia oman työnsä ja organisaation kehittämisessä. (Maijala ym. 2020, 18.) Valmentavan johtamisen nähdään soveltuvan erinomaisesti koordinoitun itseohjautuvuuden malliin. Valmentavan johtajan tehtävänä on toimia tukijana, motivoijana sekä suunnan näyttäjänä ja asettaa yhteistyössä toiminnan tavoitteet. Hän auttaa tiimiään tekemään toiminnasta merkityksellistä antamalla tiimille tilaa omaan ajatteluun ja toimintaan. Esihenkilön tavoite on sitouttaa koko tiimi yhteiseen toimintaan ja osallistaa ammattilaiset yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Valmentavan johtamisen myötä odotuksena on, että kaikki työntekijät ottavat vastuuta omasta toiminnastaan ja kehittymisestään. (Tienari & Harviainen 2020, 169–170.) Johtajalta vaaditaan halua johtaa ja kehittää myös omaa ajatteluaan ja tietämystään. Tarvitaan motivaatiota vaikuttaa tiedolla sekä tahtoa toimia vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa ja halua jakaa avoimesti tietoa. (Käpylä & Saloniemi 2013, 25.)

Keusoten strategian mukaan organisaatiossa pyritään vahvistamaan valmentavaa johtamista ja yhteisöohjautuvia tiimejä. Yhteisöohjautuvuus on tiimien kykyä johtaa ja kehittää sekä organisoida omaa toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Tämän tavoitteen jalkauttamista edistetään yhteisöohjautuvuus-hankkeessa, jonka keskiössä on kulttuurinmuutos kohti valmentavaa johtamista ja yhteisöohjautuvia tiimejä. Tiimit ja esihenkilöt saavat organisaatiolta tukea pyrkiessään kohti yhteisöohjautuvampaa toimintakulttuuria, jossa tiimeillä on laajempi valta ja vastuu omasta toiminnastaan. (Antikainen & Elo n.d.)

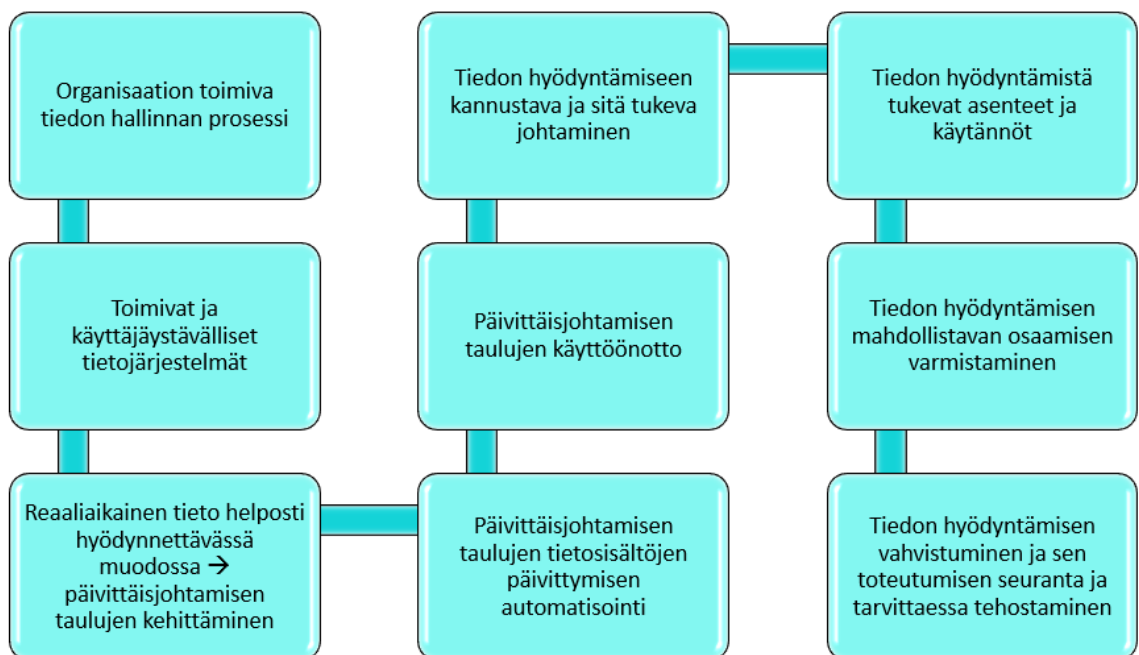
5.1.2 Jatkuvan parantamisen malli

Jatkuvan parantamisen malli rakentuu PDSA-syklin (Plan-Do-Study-Act) ympärille. Sen mukaan toiminta alkaa tavoitteiden asettamisesta, joka käynnistää suunnitteluvaiheen (Plan), tätä seuraa toiminnan vaihe, jolloin testataan uutta toimintatapaa (Do). Kun uutta toimintaa on testattu, arvioidaan sen onnistumista, opitaan ja tarvittaessa edelleen kehitetään (Study), tämän jälkeen toiminnasta tehdään virallinen toimintatapa, hylätään se tai jatketaan kehittämistä (Act). (Maijala 2019, 18.) Prosessien jatkuvaan kehittämiseen pyrkivä työskentely on hyvä tapa kohdistaa huomio palvelun loppukäyttäjän eli asiakkaaseen ja sitouttaa yksilöt osaksi jokapäiväistä kehittämistä. (Kangas 2018, 247.) Keusoten toimintaperiaatteena on jatkuvan parantamisen malli, jota pyritään hyödyntämään kaikessa toiminnassa, se sopii hyvin myös tiedolla johtamisen ja tiedon hyödyntämisen kehittämiseen. Kun toimintaa kehitetään PDSA-mallin mukaisesti, toiminnan arviointia tulisi tapahtua systemaattisesti. Tämän mallin tavoitteena on seurata asetettujen tavoitteiden saavuttamista, jolloin saavuttamisen hidastumiseen tai tavoitteiden saavuttamattomuuteen voidaan puuttua sujuvasti. Kun tavoitteet ja niiden seuranta on läpinäkyvää, myös yksilöiden ja tiimien vastuunkanto toiminnan kehittämisestä todennäköisesti vahvistuu.

PDSA-mallin tavoitteena on siis huomata sovittujen tavoitteiden saavuttamisen esteet, oppia aikaisemmasta toiminnasta ja korjata tarvittaessa toimintaa niin, että sovittuihin tavoitteisiin päästään. (Hämäläinen & Sora 2020, luku 1.3–1.4.) PDSA-malli tukee osaltaan myös tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen sykleissä tapahtuvaa kehittämistoimintaa ja on linjassa myös lean-filosofian mukaisen jatkuvan parantamisen periaatteen kanssa.

5.2 Tiedon hyödyntämisen kehittäminen (toiminta)

Kolmannessa syklissä laadittiin tiedon hyödyntämisen kehittämisen tiekartta, jossa kuvattiin yhteenvedona tiedon hyödyntämisen kehittämistehtävät. Kehittämisen tiekartta koostettiin ensimmäisen ja toisen syklin tulosten pohjalta. Kehittämistehtävät on kuvattu tiekartassa toteuttamisjärjestyksessä, mutta käytännössä niiden kehittämistä tapahtuu myös samanaikaisesti. Kehittämistehtävät valmistuvat eri tahdissa, ja osa kehittämistehtävistä on luonteeltaan jatkuvia, joita työestetään PDSA-mallin mukaisesti. Tiekartassa kuvattujen kehittämistehtävien toteutumista tulaaankin arvioimaan toiminnan jatkuvan parantamisen näkökulmasta.



Kuvio 7. Tiedon hyödyntämisen kehittäminen tiekarttana

Edellä kuvataan tiedon hyödyntämisen kehittäminen tiekarttana. Tiekarttaan otettiin mukaan myös jo organisaatiossa aloitetut tiedon hallinnan prosessien ja tietojärjestelmien kehittäminen, vaikka niiden kehittämiseen ei varsinaisesti otettu kantaa tässä opinnäytetyössä. Ne ovat osa kehittämisen tiekarttaa, sillä ne vaikuttavat oleellisesti tiedon hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen. Sekä toimiva tiedon hallinnan prosessi, että toimivat ja käyttäjäystävälliset tietojärjestelmät olivat myös selkeitä tuloksia syklissä kaksi toteutetussa järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa, jossa kartoitettiin tiedon hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä. Kehittämissuunnitelman pohjalta kuvattiin käytäntöjä, joilla tiedon hyödyntämistä voidaan edistää. Tiedon hyödyntämistä edistävien käytäntöjen jalkauttaminen ja jalkauttamisen aikataulu kuvataan tarkemmin myöhemmin implementointisuunnitelmassa.

5.2.1 Aineiston keruu virtuaalisessa kehittämistyöpajassa

Kolmannen syklin toimintavaiheessa järjestettiin myös ensimmäisen syklin tapaan moniammatillinen virtuaalityöpaja. Virtuaalityöpajassa aivoriihitoimintaa mukaillen pohdittiin käytäntöjä, joilla voidaan edistää tiedon hyödyntämistä organisaatiossa. Työpaja päätettiin myös kolmannessa syklissä toteuttaa virtuaalityöpajana Teamsin välityksellä. Tämän tarkoituksena oli mahdollistaa kutsuille vaivaton osallistuminen työpajaan, sillä siihen toivottiin osallistujia Keusoten vastaanotopalveluiden eri toimipisteistä. Virtuaalityöpajalla pyrittiin myös säästämään osallistujien työaikaa sekä välttämään ylimääräisten kulujen muodostuminen, kun työpajaan osallistuminen ei edellyttänyt fyysistä siirtymistä paikasta toiseen. Virtuaalityöpaja tallennettiin aineiston analysointia varten.

Aivoriihi on menetelmä, jonka avulla pyritään tuottamaan ideoita sekä ratkaisemaan ongelmia hyödyntämällä luovaa ajattelua. Aivoriihen fasilitaattori määrittelee selkeän tavoitteen tilaisuudelle ja rohkaisee osallistujia ilmaisemaan mielipiteitensä prosessin ajan. Ongelman määrittely on aivoriihiprosessin kriittinen vaihe, sillä se auttaa työryhmää keskittymään haluttuun aiheeseen, hyvä raja-alue lisää myös tilaisuuden tehokkuutta. (Kitch 2023.) Aivoriihellä pyritään osallistamaan ryhmän jäsenet ideointiin. Aivoriiheen osallistuu yleensä 5–12 ideoivaa henkilöä, joille aluksi esitellään tarkasti rajattu ideoinnin aihe ja ratkaistava ongelma. Ideoinnin aikana syntyviä ideoita ei vielä arvioida, vaan arviointi tapahtuu vasta myöhemmin arviointi- ja valintavaiheessa. (Innokylä n.d.)

Aivoriihityöskentely valittiin työpajan metodiksi, koska sillä haluttiin mukaila lean-menetelmän mukaista kaizen-työpajatyöskentelyä, joka tarkoittaa suomennettuna hyvää muutosta. Työkalu on tarkoitettu tukemaan jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittämistä. Kaizen on työpaja, jonka tarkoituksena on kerätä organisaation kaikilta tasoilta ammattilaisia tekemään yhteistyötä työpajaan, jonka tarkoituksena on kannustaa ja haastaa mahdollisimman vähin resurssein työntekijöitä kehittämään omaa päivittäistä työtään. Lean-ajattelun ja oppivan organisaation implementointia voidaan terveydenhuollossa edistää näin hyödyntämällä moniammatillista työskentelyä ja erilaisia kulttuureja. Moniammatillisuus on kaizen-työpajoissa tapahtuvalle kehittämistyölle edellytys ja se vahvistaa työntekijöiden ja eri professioiden keskinäistä luottamusta. Työpajojen avulla on tarkoitus löytää paitsi omasta työstä, myös organisaatiosta kehittämiskohteita ja niihin ratkaisuja. (Kangas 2018, 246–247.)

Työryhmän jäsenet valittiin eliittiotannalla, jonka tavoitteena oli valita ryhmään ne henkilöt, joiden osaamisen perusteella, voidaan olettaa saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4). Työryhmään kutsutut henkilöt osallistuvat työrooleissaan päivittäisjohtamiseen ja operatiivisen toiminnan suunnitteluun. Kutsuttujen henkilöiden odotettiin tuovan ryhmäkeskusteluun juuri sitä osaamista, jota kehittämistarpeiden tunnistamisessa tulitaisiin tarvitsemaan. Työpajaan kutsuttiin yhteensä yhdeksän henkilöä, joista työpajaan osallistui lopulta viisi henkilöä. Kutsutut olivat teamleadereita, apulaisyliäkäreitä, ylläkäreitä ja hoitotyönesihenkilöitä. Kutsut työpajaan välitettiin kutsutuille sähköpostilla, joka sisälsi myös tiedotteen opinnäytetyössä toteutettavasta toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, joten tutkijan tiedossa ei ole, miksi osa kutsutuista ei osallistunut työpajaan.

Työpajan aluksi fasilitaattori kertoi osallistujille työpajan tarkoituksen sekä esitteli ensimmäisessä ja toisessa syklissä saadut tulokset sekä niiden pohjalta laaditun kehittämisen tiekartan. Työryhmälle annettiin lisäksi mahdollisuus kommentoida ensimmäisen syklin työpajan johtopäätöksiä. Näin toimimalla lisättiin tutkijan ja työryhmän välistä dialogia ja tutkimuksen luotettavuutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerien mukaisesti. Lisäksi pyydettiin palautetta ensimmäisessä työpajassa ehdotetuista päivittäisjohtamisen taulun tietosisällöistä etenkin niiltä osallistujilta, jotka eivät olleet osallistuneet ensimmäiseen työpajaan. Keskustelun pohjalta tehtiin yhteenveto niistä tietosisällöistä, joita työryhmä ehdotti uuteen päivittäisjohtamisen tauluun.

Työpajassa työryhmä pohti aivoriihimenetelmää mukailien käytäntöjä, joilla tiedon hyödyntämistä voidaan organisaatiossa edistää. Aivoriihen työskentelyn perustana oli ensimmäisen ja toisen syklin johtopäätökset. Keskustelu eteni työryhmässä sujuvasti, eikä fasilitaattorin tarvinnut juuri osallistua substanssista käytävään keskusteluun, fasilitaattori esitti lähinnä tarkentavia kysymyksiä. Keskustelua käytiin erityisesti siitä, miten tieto näyttäytyy tällä hetkellä tiimien arjessa ja miten sen merkitystä arjessa voitaisiin vahvistaa entisestään. Lisäksi keskustelua käytiin siitä, millaista osaamista tiimit tarvitsevat tiedon hyödyntämisen tueksi. Aivoriihikeskustelua ei tallennettu kirjalliseen muotoon työpajan aikana, vaan se tallennettiin äänitallenteena Teamsin tallennustoiminnolla ja litteroitiin syklin havainnointivaiheessa.

5.2.2 Aineiston analyysi

Virtuaalityöpajan aivoriihikeskustelun tallenne litteroitiin Word-tiedostoon ja analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä teemoitellen. Harkinnan jälkeen litteroinnista jätettiin pois puheessa

esiintyvät sanojen toistot lauseiden sisällä ja täyteäänteet, koska tarkoituksena oli löytää keskustelusta oleellinen sisältö eikä tutkimuksessa keskitytty kielelliseen ilmaisuun. Työpajasta kertyi litteroitua tekstiä 4,5 sivua fontilla Calibri, fonttikoon ollessa 11 ja rivivälin 1. Aineisto pyrittiin aukikirjoittamaan huolella, joka on tärkeä osa analyysin luotettavuutta. Ennen analysointia päätettiin myös, että aineistosta analysoidaan vain sen ilmeinen sisältö. Piilossa olevat sisällöt otetaan mukaan analyysiin silloin, kun ne ovat tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia (Elo ym. 2022, 219.)

Analysointiin otettiin aineistosta mukaan ne ilmaisut, jotka vastasivat kehittämiskysymykseen ja käsitteivät tiedon hyödyntämisen edistämistä. Analyysiyksiköt valittiin tutkimuskysymyksen mukaisesti ja ne olivat sanayhdistelmä, lause, asia- tai ajatuskokonaisuus. Analysoinnin ulkopuolelle jätettiin keskustelu, joka käytiin päivittäisjohtamisen taulujen ensimmäisessä työpajassa valituista sisällöistä. Aineistosta poimittiin kehittämiskysymykseen vastaavat analyysiyksikön mukaiset ilmaisut, jonka jälkeen ne pelkistettiin ja koodattiin (Elo ym. 2022, 220). Aineistosta poimittuja ja pelkistettyjä ilmaisuja oli yhteensä 30 kappaletta.

TAULUKKO 4 Analyysin havainnollistaminen taulukon avulla

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Teemat
1 Tiimitaulu kuvaisi paremmin tätä taulua, itse ainakin jotenkin just sitä johtamis-sanaa näissä aina vähän mieltisin 2 Jos se tieto mitä siellä on, on hyödyllistä tietoa, niin kyllä mä näkisin, että jos siitä on niin kun yhtymäkohtaa konkreettisen työhön ne tulee käyttöön 3 Sitten voi miettiä, että vähennetäänkö niitä ja laitetaanko tilalle jotain mitä on koettu tarvittavan. 4 kyllähän toi varmaan tuossa tulee tietoa nyt sitten aika hyvin kootusti, että sitä ei tarvitse niinku meillä on aika esimerkiksi itseohjautuva meidän tiimi, mutta että moni joutuu etsimään esimerkiksi niiden puheluiden tietoja 5 jos se on todella helposti saatavissa, niin kyllä se varmasti tulee olemaan ihan kiinnostavaa. 6 missä tahansa kyselyissä ja numeerisissa arvoissa niin niin ainakin, että siinä on niin kun	1 Tiimitaulu kuvaisi paremmin taulua, itse johtamis-sanaa näissä mieltisin 2 Jos tieto mitä siellä on, on hyödyllistä, niin kyllä näkisin, että jos siitä on yhtymäkohtaa konkreettisen työhön ne tulee käyttöön 3 Sitten voi miettiä, että vähennetäänkö niitä ja laitetaanko tilalle jotain mitä on koettu tarvittavan 4 tuossa tulee tietoa hyvin kootusti, sitä ei tarvitse joutuu etsimään 5 se on todella helposti saatavissa, niin kyllä se tulee olemaan kiinnostavaa 6 kyselyissä ja numeerisissa arvoissa on avattu se, mitä se numero käytännössä tarkoittaa 7 avattuna mitä se mitä tarkoittaa, mikä on hyvä ja mikä on huono. Ettei sitä tarvitse lähteä etsimään mistään 8 Täytyy nämä käydä tiimikokouksessa läpi tiimin	I Tehdään tiedosta osa arkea (1, 2, 3, 4, 8, 16, 17, 22, 23, 26, 28, 30) II Järjestelmien käyttöön annetaan tukea (5, 12, 13, 14, 15, 19, 21, 27, 29) III Tiedon analysointiin annetaan tukea (6, 7, 9, 18, 24) IV Yhteisöohjautuvuutta vahvistetaan (10, 11, 20, 25)

Aineiston analyysi suoritettiin huolellisesti. Alkuperäiset ilmaisut ja pelkistetyt ilmaisut taulukoitiin, jonka jälkeen ilmaisuista tunnistettiin samankaltaisuuksia, jotka teemoiteltiin. Teemat nimettiin kuvaamalla teemaan yhdistetty tietosisältö. Teemoja muodostettiin yhteensä neljä kappaletta, jotka merkittiin roomalaisin numeroin. Teemojen asiasisältö pyrittiin huomioimaan mahdollisimman tarkasti teemoja nimetessä. Teemojen muodostamisen jälkeen varmistettiin, että kussakin teemassa oli samankaltaiset ilmaisut, eikä ilmaisut olleet epähuomiossa päätyneet väärän teeman alle. Ilmaisujen teemoittelussa palattiin tarvittaessa alkuperäisiin ilmaisiin sekä alkuperäiseen aineistoon, näin varmistettiin ilmaisun mahdollisimman oikea tulkinta.

5.3 Tiedon hyödyntämistä edistäviä käytäntöjä (havainnointi)

Kolmannen syklin havainnointivaiheessa tarkasteltiin työpajan aineistosta saatuja tuloksia. Aineiston induktiivisella sisällön analyysillä saatiin aineistosta neljä teemaa, jotka vastaavat kehittämiskysymykseen, millä käytännöillä tiedon hyödyntämistä voidaan edistää?

Tehdään tiedosta osa arkea

Päivittäisjohtamisen taululle ehdotettiin nimeksi tiimitaulu, jolloin taulu olisi helpompi mieltää koko tiimin yhteiseksi työkaluksi, jonka nähdään toimivan tiedon hyödyntämistä edistävänä tekijänä. Taulun tietosisältöä pidetään oleellisena, joka todennäköisesti auttaa tiimiä työn organisoinnissa ja resurssien kohdentamisessa, sen uskottiin edistävän tiedon hyödyntämistä ja arvostamista. Tärkeänä nähtiin myös se, että tietosisältöjä voidaan tarvittaessa päivittää tiedontarpeiden muuttuessa ja, että tieto kertyy tauluihin automaattisesti ilman tiedon erillistä keräämistä.

”Kyllä musta sitten on tärkeitä, että se on siinä päivittäin niinku tosi helposti löydettävissä, jos vähänkään on ongelmia ja pitäisi niinku ennättää tehdä, niin kyllä se kiinnostus on siinä, että tehdään ne omat työt ja pääsee kotiin”

Oleellisena tekijänä tiedon hyödyntämisen edistämisessä nähdään se, että tieto pidetään helposti saavutettavissa ja päivittäin näkyvillä. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi niin, että tietoa tulkitaan tiimissä yhdessä osana arjen toimintaa ja siihen pyritään osallistamaan kaikkia tiimin jäseniä.

Järjestelmien käyttöön annetaan tukea

Tiedon hyödyntäminen parantuu työryhmän näkemyksen mukaan sen avulla, että tiedon äärelle on vaivatonta päästä. Tämä edellyttää paitsi sitä, että tiedetään, mistä tieto löytyy, myös sitä, että raportointijärjestelmää osataan käyttää. Tietojärjestelmien käyttöön tuleekin saada tukea tiimin sisällä ja tarvittaessa käytön tueksi tarvitaan myös koulutusta.

”Konkreettisesti tämä vaatisi sen, että me saadaan ne meidän kirjaamiset kuntoon ja sitä kautta sitä datan laatua parannettua, että meille on oikeasti sitten myöskin hyötyä näistä tiedoista”

Tiedon hyödyntämistä voidaan edistää myös sillä, että data on luotettavaa. Datan laatua voidaan parantaa varmistamalla, että tiedot kirjataan järjestelmiin oikein. Kirjaamisen oikeellisuutta tulee varmistaa säännöllisellä kirjaamiskoulutuksella ja ohjeistuksien ajantasaisena pitämisellä sekä tehokkaalla jalkauttamisella. Dataa säännöllisesti seuraamalla, voidaan myös nopeasti huomata, mikäli datassa alkaa näkyä erikoista ja ei-toivottua muutosta, näin päästään tehokkaasti puuttumaan teknisistä ongelmista tai toiminnasta johtuviin datan laadun vaihteluihin.

Tiedon analysointiin annetaan tukea

Pelkkä tiedon saatavuus ei yksistään edistä tiedon hyödyntämistä, tiimistä tulee löytyä kykyä analysoida tietoa ja sen luotettavuutta. Tiedon hyödyntäminen edellyttää, että tietoa osataan lukea oikein ja tätä voidaan edesauttaa varmistamalla, että tavoitteet ja raja-arvot on määritelty ja helposti tarkistettavissa.

”Että se on siinä sitten saman tien niinku avattuna, että mitä se tarkoittaa, mikä on hyvä ja mikä on huono. Ettei sitä tarvitse lähteä etsimään mistään.”

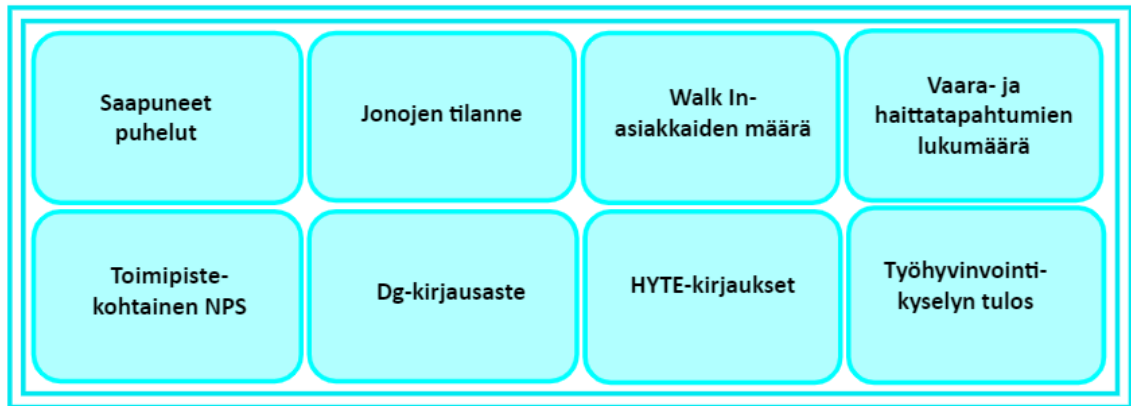
Tiedon tulkintaan tarvittavaa osaamista voidaan vahvistaa analysoimalla tietoa tiimissä yhteisesti ja näin pyrkiä varmistamaan, että tiimin jäsenet oppivat tulkitsemaan tietoa myös itsenäisesti. Tätä voidaan edesauttaa myös koulutuksen keinoin sekä teamleadereiden ja esihenkilöiden avulla. Yhteisesti tietoa analysoimalla, uskotaan myös tiimissä tehtyjen päätöksiä ja saatujen tuloksien yhteyksien tunnistamisen vahvistuvan.

Yhteisöohjautuvuutta vahvistetaan

Tiimin toiminnalle asetettujen tavoitteiden selkeän määrittämisen nähtiin edistävän tiedon hyödyntämistä. Näin tavoitteellisen toiminnan edistymistä voidaan seurata tiimin saavuttamien tulosten avulla. Sen, että tuloksia käsiteltäisiin säännöllisesti yhteisesti tiimikokouksissa, nähdään edistävän tiedosta kiinnostumista ja näin myös sen hyödyntämistä.

”Toivoisi, että ihmiset sitten oppisi hyödyntämään tätä, siinä sen työnteossa itseohjautuvuutta tukien edelleen, ettei tarvitse sitten olla kenenkään kertomassa, että nyt koska jonotilanne on tän näköinen niin nyt täytyy kaikkien olla puhelimessa”

Päivittäisjohtamisen taulun tietoa hyödyntämällä, tulisi työtä pystyä organisoimaan niin, että jokainen tiimin jäsen tietää päivän työtehtävänsä ilman erillistä tehtävän jakoa. Yhteisöohjautuvuuden vahvistamisen uskotaan näkyvän tiimeissä kasvavana yksilön vastuullisuutena, joka johtaisi lisääntyvään tiedon tarpeeseen ja näin myös tiedon hyödyntämiseen.



Kuvio 8. Työryhmän ehdottamat päivittäisjohtamisentaulun tietosisällöt

Kuviossa yllä kuvataan yhteenvedona lopulliset työryhmän ehdottamat päivittäisjohtamisen taulun tietosisällöt. Ehdotetun tietosisällön avulla tiimit voivat mm. kohdentaa henkilöstöresursseja vastaamaan asiakaskysyntään eri asiakkaaksituloväylissä edistääkseen hoitotakuun toteutumista sekä seurata tehtyjen päätösten vaikutuksia asiakaskokemukseen sekä työhyvinvointiin.

5.4 Johtopäätökset (reflektointi)

Kolmannen syklin reflektointivaiheessa tehtiin johtopäätökset syklin kehittämistyöpajan tuloksista. Kolmannessa syklissä haettiin vastausta kehittämiskysymyksen millä käytännöllä tiedon hyödyntämistä voidaan edistää?

Työpajassa kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että tiedon hyödyntämistä voidaan edistää **tekemällä tiedosta osa arkea**. Päivittäisjohtamisen taulun omaksuminen tiimin päivittäiseksi työkaluksi uskotaan helpottuvan, jos se nimetään tiimitauluksi päivittäisjohtamisen taulun sijaan. Taulun jalkautumisella tiimien arjen työkaluksi voidaan edistää tiedon hyödyntämistä käytännössä, sillä toimintaa ohjaavat -ja seuraavat tiedot esitetään selkeinä raporteina standardoiduilla tauluilla (Maijala 2019, 35). Taulun tietosisällöt on rakennettu tiimien omien tietotarpeiden mukaan ja myös sen uskotaan helpottavan taulun käyttöönoton jalkauttamista. Tässä organisaation henkilöstöltä vaaditaan kuitenkin tavoitteellisuutta sekä toiminnan mittaamista ja systemaattista toimintaa korostavan kulttuurin omaksumista (Maijala ym. 2020, 18), että jalkautuminen voisi todella toteutua. Esihenkilön tehtävänä on toimia vaadittavan toimintakulttuurin muodostumisessa henkilöstönsä tukena (Maijala ym. 2020, 18). Jalkautumisen ei tästä huolimatta uskottu vaativan suuria ponnistuksia, sillä siihen on koottuna päivittäisen toiminnan suun-

nitteluun tarvittavaa tietoa tai reitti tiedon äärelle. Tieto on myös koottuna helposti hyödynnettävään muotoon. Tiedon hyödyntämisen edellytyksiä ovat tarkoituksenmukaiset ja selkeät tietokannat- ja järjestelmät ja niiden tuottaman tiedon laadukkuus, kattavuus sekä ajantasaisuus (Salovaara ym. 2021, 375–376). Kokemus vallitsevasta ympäristöstä saattaa kuitenkin vaikuttaa siihen, poimitaanko havaittu tieto käyttöön silloinkin, kun se ei toimijan näkemyksen mukaan sovi vallitsevaan käsitykseen ympäristöstä. Näissä tilanteissa on suuri riski, että relevanttikin tieto sivuutetaan merkityksettömänä. (Kosonen 2019, 5–6.) Tämä on syytä huomioida, kun jalkautumisen onnistumista arvioidaan.

Tietoon perustuvaa toimintaa voidaan myös johtamisen keinoin pyrkiä edistämään (Millar, Lockett & Mahon 2016). Tiimeissä tulisikin pyrkiä luomaan tietoa arvostava ilmapiiri tiedon hyödyntämisen mahdollistamiseksi ja tiedon arkipäiväistämiseksi. Tietointensiivisen terveydenhuollon toiminta perustuu asiantuntijuuteen ja on osaamiseen perustuvaa. Tieto eri muodoissa on siis jatkuvasti läsnä. Jokaisen työntekijän tulisi vastata omalta osaltaan tiedosta ja tiedolla johtamisesta sekä omista tavoistaan, joilla käsittelee ja hyödyntää tietoa osana omaa työtään. (Käpylä & Salonius 2013, 25.) Tietointensiivisyyden perustana on johtamisen kyvykkyys luoda rakenteita, joissa avoimen kommunikaation, vuorovaikutuksen ja tiedon vaihtoa tukevien toimintamallien avulla osaaminen kehittyy ja kumuloituu. (Rytilä 2011, 49.) Tietoa hyödynnetään jo monella eri tavalla tiimien arjessa. Jokainen toimija tulisi saada huomaamaan, että tieto on osa jokaista työtehtävää. Ammatillaisen toimintaa ja päätöksentekoa ohjaa kognitio, joten kyse on myös oman ajattelun johtamisesta. Ajattelua ohjaavat tiedolliset prosessit, joina voidaan pitää esimerkiksi oppimista, ongelmanratkaisua, päätöksentekoa sekä muistamista. (Käpylä & Salonius 2013, 26.) Tämän oivaltamisella voidaan onnistua tiedon arkipäiväistämisessä.

Tiedon hyödyntämistä voidaan edistää sillä, että **tietojärjestelmien käyttöön annetaan tarvittavissa tukea**. Puutteelliset digitaaliset taidot näkyvät usein negatiivisina asenteina tietojärjestelmien käyttöä ja hyödyntämistä kohtaan. Siksi yksilöiltä edellytetään riittävien taitojen ja tietojen sekä asenteiden kokonaisuutta, jotka mahdollistavat informaation saavuttamisen, hyödyntämisen ja arvioinnin. (Salovaara ym. 2021, 375–376.) Tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa vaikuttaa myös se, miten tieto saadaan poimittua datatulvasta (Kosonen 2019, 5.) Tiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää kehittyneitä tiedon hallinnan käytäntöjä ja osana tätä voidaan pitää myös tiedon analysointia ja jakamista. (Salovaara ym. 2021, 375–376.)

Tilastoista ja rekistereistä saatavan tiedon kerääminen ja käyttö edellyttää henkilöstöltä motivaatiota kirjata tiedot järjestelmiin huolellisesti ja oikein sekä tietoteknisten perustaitojen hallintaa

ja ymmärrystä siitä, mitä hyötyä kerättävästä tiedosta saadaan niin käyttäjälleen kuin terveydenhuollon asiakkaillekin. Potilas- ja asiakastietojen kirjauskäytänteiden osaaminen tulee varmistaa ja työntekijöiden motivaatiota kirjaamista kohtaan tulee vahvistaa niin, että tiedot tulee kirjatuksi järjestelmiin oikein. Tietokantojen tietojen hyödyntäminen edellyttää, että kirjaaminen tapahtuu rakenteisesti oikealla tavalla. (Rytilä 2011, 61–62.) Laadukasta dataa voidaan pyrkiä turvaamaan oikeilla kirjaamiskäytännöillä, huolehtimalla kirjaamisohjeiden ajantasaisuudesta ja vaivattomasta saatavuudesta sekä riittävästä koulutuksesta. Laadukas data edistää osaltaan tiedon hyödyntämistä, koska sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Tilastojen ja raporttien hyödyntäminen arjen johtamisessa on olennaista, mutta mikäli saatavilla oleva tieto on virheellistä, myös päätöksenteko ja sen seuraukset vinoutuvat (Rytilä 2011, 72). Kirjaamisosaamista vahvistamalla myös päivittäisjohtamisen taulun sisältämä tieto on laadukkaampaa ja sen perusteella voidaan tehdä paremmin ajantasaiseen ja oikeaan tietoon perustuvia päätöksiä. Keusotessa on jo laadittu kirjaamisen käsikirja, jonka tavoitteena on parantaa henkilöstön kirjaamisosaamista ja parantaa näin mm. järjestelmistä saatavan datan laatua. Kirjaamisen käsikirjan jalkauttaminen on työn alla ja vaatii vielä runsaasti työtä.

Tiedosta saadaan arvoa, kun käytettävissä oleva tieto hyödynnetään ja päätökset perustuvat ajantasaiseen ja totuudenmukaiseen tilannekuvaan. (Laihonen ym. 2013, 28.) Tiedon hyödyntämisen edellytys on kyky analysoida tietoa. Tiedon hyödyntämisen mahdollistamiseksi tulee **tiedon analysointiin antaa tarvittaessa tukea**. Kyky analysoida tietoa on oleellinen edellytys tiedon hyödyntämisessä, mutta aina ei voida nojautua vain absoluuttiseen tietoon, sillä kaikesta ei ole saatavilla tutkimustietoa. Kun epävarmuus ja monimutkaisuus päätöksenteossa lisääntyy, on kyettävä hyödyntämään epätäydellisemmän informaation lisäksi myös asiantuntijoiden hiljaista tietoa. Tiedolla johtaminen kokonaisuutena on usein tasapainottelua informaation puutteen ja informaation paljouden sekä monimutkaisten tilanteiden monitulkintaisuuden välillä. (Kosonen 2019, 5, 11.) Tiedon hyödyntämistä haastaa myös se, että on kyettävä tiedostamaan mistä tieto on peräisin ja mitkä ovat sen virhemarginaalit. (Rytilä 2011, 72.) Osaamisen syventämiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi käsikirjoja, koulutuksia ja organisaatiossa käytävää avointa keskustelua. Samalla voidaan myös kehittää tiedolla johtamisen rakenteita, toimintamalleja ja tiedolla johtamisen kulttuuria. (Listenmaa 2023, 146–148.) Tiedon hyödyntämiseen liittyvän monipuolisen osaamisen vahvistaminen on siis tärkeä osa tiedon hyödyntämisen vahvistamista.

Avoimella ja luottamuksellisella ilmapiirillä, voidaan ylläpitää keskustelua tiedon hyödyntämisestä ja tukea yksilöitä kehittymään tiedon analysoinnissa. Hyväksymällä ihmisen rajallinen kyky

käsitellä tietoa, voidaan tähän kiinnittää huomiota ja pyrkiä häivyttämään psykologisia vaikutuksia tiedon hyödyntämisessä. Tämä on tärkeää sillä inhimillinen tiedon käsittely ei aina ole rationaalista, ja tämän vuoksi päätöksentekoon liittyy aina epävarmuutta. (Käpylä & Saloniemi 2013, 26–27.)

Yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen nähdään yksilöiden ja tiimien vastuun lisääntymisen kautta edistävän myös tiedon hyödyntämistä ja tietoon perustuvaa toimintaa. Uudistumiskykyisen organisaation tunnusmerkkeinä nähdään henkilöstön vahva osaaminen ja motivaatio, jotka voidaan nähdä haluna sitoutua organisaation toimintaan. Yksilön luovuus vahvistuu ihmisten välisessä yhteistyössä ja jalostuu innovaatioiksi ja laadukkaiksi palveluiksi. (Rytilä 2011, 68.) Jatkuvan parantamisen periaatteiden noudattamisen koetaan parantavan työn sujuvuutta sekä päivittäisjohtamista ja työhyvinvointia (Maijala ym. 2020, 23). Prosessien jatkuvaan kehittämiseen pyrkivä työskentely on hyvä tapa kohdistaa huomio palvelun loppukäyttäjän eli asiakkaaseen ja sitouttaa yksilöt osaksi jokapäiväistä kehittämistä (Kangas 2018, 247). Päivittäisjohtamisen taulun avulla pyritään lisäämään mahdollisuuksia keskittyä sovittuihin prosesseihin sekä kasvattamaan työntekijöiden osallisuutta, vastuullisuutta sekä vaikutusmahdollisuuksia (Maijala 2019, 35). Valmentava esihenkilö haastaa tiimejään yhteisöohjautuvuuteen ja ottamaan sekä tiiminä että yksilöinä aktiivisen roolin oman työnsä ja organisaation jatkuvassa kehittämisessä (Maijala ym. 2020, 18). Valmentavan johtamisen myötä odotuksena on, että kaikki työntekijät ottavat vastuuta omasta toiminnastaan, kehittymisestään ja sitoutuvat yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin (Tienari & Harviainen 2020, 169–170). Yhteisöohjautuvuutta vahvistamalla toivotaan tiimien hyödyntävän saatavilla olevaa tietoa jatkuvan parantamisen mallin mukaiseen toimintansa suunnitteluun ja kehittämiseen.

Kolmannessa syklissä saavutetut tulokset tukevat aiempien syklien tuloksia ja syklin tulokset vastaavat asetettuun kehittämiskysymykseen. Ensimmäisen syklin kehittämistarpeiksi tunnistettiin taulujen informatiivisuus sekä tiimikohtaisten tietotarpeiden huomiointi sekä tietojen ajantasaisuus ja automaattinen päivittyminen. Näitä näkemyksiä tukevat myös järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saadut tulokset. Toisen syklin johtopäätösten mukaan tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttavat mm. tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytänteet sekä tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen. Myös tiedon hyödyntämiseen kannustava ja sitä tukeva johtaminen edistävät tiedon hyödyntämisen toteutumista, yhdessä vaihtavan tiedon hyödyntämisen mahdollistavien tietotuotteiden kanssa.

Nämä tulokset huomioitiin kolmannessa syklissä, jossa laadittiin tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma ja esitettiin se tiekarttana sekä kuvattiin käytäntöjä, joilla tiedon hyödyntämistä

ja sen kehittämistä voidaan edistää. Tällaisiksi käytännöiksi tunnistettiin tiedon tekeminen osaksi arkea, järjestelmien käyttöön annettava tuki, tiedon analysointiin annettava tuki sekä yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen. Näiden käytäntöjen implementaatio suunnitelma kuvataan opinnäytetyön neljännessä syklissä.

5.5 Päivittäisjohtamisen taulun ja kehittämissuunnitelman arviointi

Pilotoinnilla pyritään saamaan viimeinen varmistus siitä, että käyttöön otettava palvelu tai tuote on toimiva. Kehitettävä idea on kyllästetty joukolla oletuksia ja pilotoinnissa testataan kaikkia oletuksia kerralla. Pilotointia voidaan pitää onnistuneena silloin, kun se osoittaa alkuperäiset oletukset tosiksi. (Paju 2016.) Pilotoinnilla pyritään ehkäisemään tilanne, jossa kehitettyä tuotetta tai palvelua ei voida hyödyntää organisaatiossa. Pilotointiin kannattaa valita riittävän suuri ryhmä, että palautetta saadaan riittävästi. Ryhmän koko kannattaa silti pitää maltillisena, ettei sen perustaminen ole liian työlästä. Sopivana ryhmäkokona pidetään usein 10–20 henkilöä ja ryhmään kannattaa valita henkilöitä, jotka tulevat hyödyntämään tuotetta tai palvelua säännöllisesti tulevaisuudessa. Osallistujille tulee aina antaa mahdollisuus antaa palautetta pilotoinnin kohteesta. Palautetta voidaan pyytää ryhmäkeskustelujen, kyselyiden tai itsearviointien avulla. (Cheatham 2023.)

Keusoten vastaanottopalveluiden tiimien käytössä on ollut jo useita vuosia erilaisia päivittäisjohtamisen tauluja. Tiimien omien päivittäisjohtamisen taulujen lisäksi tietoa on voitu hakea PowerBI-raportointijärjestelmään muodostetuista tilannekuvaraporteista tai eri järjestelmien raportointiominaisuuksien avulla suoraan eri järjestelmistä. Ongelmaksi on kuitenkin koettu seurattavan tiedon hajanaisuus sekä raporteista saatavan tiedon luotettavuus ja osittainen puutteellisuus, jonka vuoksi tiedon hyödyntäminen on monelta osin haastavaa. Uudistettu päivittäisjohtamisen taulu saadaan käyttöön vasta syksyllä 2024, joten taulun pilotointi käytännössä ei ollut mahdollista opinnäytetyöprosessin aikana. Tästä huolimatta nähtiin tärkeäksi pyytää palautetta kehittämistyöstä, että voitiin varmistua kehittämistyön etenemisestä haluttuun suuntaan. Koska organisaatiossa on jo hyödynnetty jossain muodossa päivittäisjohtamisen tauluja, arvioitiin, että palautetta voidaan pyytää ilman konkreettista uutta taulua. Uuden päivittäisjohtamisen taulun tietosisältöihin ehdotettiin eri asiakkaaksituloväylien ajantasainen kysyntä, jonojen tilanne, vaara- ja haittatapahtumien lukumäärä, toimipistekohtainen NPS (Net Promoter Score), diagnoosien kirjausaste, HYTE-kirjaukset (hyvinvoinnin- ja terveyden edistäminen), sekä työhyvinvointikyselyn tulokset.

Ensimmäisessä syklissä tunnistettiin nykyisin käytössä olleiden päivittäisjohtamisen taulujen kehittämistarpeita ja pohdittiin uuden päivittäisjohtamisen taulun tietosisältöjä. Tietosisältöjä tarkennettiin vielä kolmannen syklin työpajassa, jossa kuvattiin lopulliset ehdotukset päivittäisjohtamisen taulun tietosisällöistä. Päivittäisjohtamisen taulun ehdotettujen tietosisältöjen esittely kolmanteen työpajaan osallistuneille ammattilaisille oli myös osa pilotointia, sillä kolmannen työpajan osallistujat erosivat osittain ensimmäisen työpajan osallistujista.

Uudet päivittäisjohtamisen taulun tietosisällöt, tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma sekä suunnitellut tiedon hyödyntämistä edistävät käytännöt esiteltiin organisaatiossa työskentelevälle erityisasiantuntijalle, joka arvioi erityisesti ehdotettujen tietosisältöjen teknisen toteuttamisen mahdollisuuksia. Lisäksi esittely tehtiin Jonoton vastaanottohankkeen projektiryhmälle. Projektiryhmä koostuu yhteensä 13 henkilöstä, tulosalueen päälliköstä, koordinoivasta hoitotyön esihenkilöstä, projektipäälliköistä, ylilääkäreistä, hoitotyön esihenkilöistä ja asiantuntijoista. Esittelyiden jälkeen kehittämistyön tuloksista pyydettiin palautetta kehittämistyön onnistumisen arvioimiseksi. Palautteet pyydettiin esittelyiden päätteeksi suullisesti, näin pyrittiin varmistamaan palautteiden saanti. Näin toimittiin, vaikka tiedostettiin, että osa saattaa kokea vaikeaksi suoran palautteen antamisen. Palautetta pyydettiin kuitenkin varsin neutraalista aiheesta, joten suoran palautteen antamisen kynnyksen ei uskottu nousevan liian suureksi.

Esitettyjen palautteiden pohjalta päivittäisjohtamisen taulun tietosisältöä muokattiin hieman. Yhden asiakkaaksituloväylän kysyntää ei teknisistä syistä saada raportoitua päivittäisjohtamisen taululla, siitä syystä se pudotettiin pois ehdotetuista tietosisällöistä. Palautetta annettiin myös NPS:n tarkkuudesta, sen tarkkuutta toivottiin raportoinnissa parannettavan. NPS pyritään palautteen perusteella saamaan päivittäisjohtamisen taululla esitettyä tiimikohtaisesti, toimipistekohtaisen raportoinnin sijaan. Tärkeäksi koettiin myös se, että taulun tietosisältöjä arvioidaan jatkossakin ja niitä voidaan tarvittaessa muokata tietotarpeiden mahdollisesti muuttuessa.

Ehdotetuista tiedon hyödyntämistä edistävistä käytännöistä saatu palaute oli vähäistä. Koulutus- tarpeen arviointi ja koulutusten toteuttaminen sekä tiedon hyödyntämisen näkökulman ottaminen osaksi perehdytystä koettiin tärkeäksi. Kolmannen syklin työpajassa nähtiin päivittäisjohtamisen taulun jalkautuvan tiimien yhteiseen käyttöön todennäköisemmin, mikäli taulua kutsuttaisiin tiimitauluksi. Päivittäisjohtamisen taulun nimeämistä tiimitauluksi ei vastustettu projektiryhmässä.

6 Tiedon hyödyntämistä edistävien käytäntöjen implementointi (sykli 4)

Opinnäytetyössä toteutetun toimintatutkimuksen neljännen syklin tarkoituksena oli kuvata implementointisuunnitelma, jonka avulla tiedon hyödyntämistä edistäviä käytäntöjä voidaan jalkauttaa. Kehittämiskysymyksenä oli, miten uudet tiedon hyödyntämistä edistävät käytännöt voidaan jalkauttaa osaksi vastaanottopalveluiden päivittäisjohtamista? Opinnäytetyöprosessi päättyy ennen kuin sykli etenee havainnointi- ja reflektointivaiheisiin, mutta implementointia jatketaan organisaatiossa osana tiedolla johtamisen kehittämistä Jonoton vastaanottoprojektissa.

Keusotessa tiedolla johtamisen kehittäminen on aloitettu osallistavana kehittämisprojektina, jonka osana myös tämä opinnäytetyö osallistuu kehittämiseen. Näin ollen kehittämisen tulosten implementointi on luonteva jatkumo kehittämistyölle. Implementointi edellyttää, että organisaatiossa on saavutettu riittävä valmiustila uuden menetelmän käyttöönotolle. Implementointi ei tapahdu tyhjiössä, vaan sen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi organisaation valmiustila, joka näkyy henkilöiden haluna ja kyynä olla osa muutosta. Olennaista valmiustilassa on, että organisaatiossa vallitsee ymmärrys siitä, mihin haasteeseen tai ongelmaan muutoksella pyritään saamaan ratkaisu. (Kouvonen, Tani, Kurki, & Hamari 2023, 16.)

6.1 Implementointi Ottawa-mallin mukaisesti (suunnittelu)

Toimintamallien muutosten toteuttaminen organisaatiossa saattaa olla haastavaa. Hyvällä implementaatio-suunnitelmalla ja sen huolellisella noudattamisella voidaan pyrkiä onnistuneeseen implementaatioon. Ottawa-malli on suunniteltu lähestymistavaksi, kun tutkittua tietoa halutaan jalkauttaa osaksi käytännön toimintaa ja se tarjoaa monitieteisen viitekehyyksen tekijöistä, jotka vaikuttavat tutkimustulosten soveltamiseen käytännössä. Mallia voidaan hyödyntää laajasti eri terveydenhuollon sektoreilla, lisäksi se voi tarjota perustan tutkijoille työssään. (Rycroft-Malone & Bucknall 2010, 83.) Malli sisältää kuusi vaihetta, jotka ohjaavat vaihe vaiheelta tutkimuksen siirtämistä käytäntöön. (Graham & Logan 2004.) Implementoinnin tavoitteena on jalkauttaa opinnäytetyön aikana syntyneet tiedon hyödyntämisen kehittämisen tulokset osaksi käytännön toimintaa, tämän vuoksi implementointimalliksi on valittu Ottawa-malli.

Suunnitellun muutoksen teoriat ovat teorioita, joiden mukaan innovaatioiden käyttöönotto nähdään tietoisesti suunniteltuina prosesseina, joiden tavoitteena on saada aikaan muutos organi-

saatotasolla, vaikka implementointiin liittyykin joukko itsenäisiä toimijoita. Muutosteorian tarkoitus on toimia muutoksen johtajan tukena hallitsemassa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toteutamisvaiheessa olevien muutosten todennäköisyyteen tai siihen, miten nämä muutokset onnistuvat. (Graham & Logan 2004.)

TAULUKKO 5 Implementointisuunnitelma mukailen Ottawan mallia (Graham & Logan 2004)

Päivittäisjohtamisen taulujen ja käytänteiden implementointisuunnitelma Ottawa-mallia mukailen		
Vaihe 1	Toimintaympäristön määrittely	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tunnistetaan henkilöt, joilla on valtuudet tehdä päätöksiä organisaatiossa ✓ Selvitetään resurssit ✓ Nimetään ne henkilöt, jotka ovat vastuussa muutoksen toteuttamisesta
Vaihe 2	Muutoksen määrittely	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Määritellään selkeästi implementoitava muutos ✓ Kuvataan, mitä toteutus sisältää
Vaihe 3	Tilanteen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kuvataan nykyinen toimintatapa ✓ Tunnistetaan implementaation esteet ja edistäjät ✓ Tunnistetaan uuden toiminnan omaksujat ja heidän asenteensa muutosta kohtaan ✓ Tunnistetaan erot vanhan ja uuden toimintatavan välillä ✓ Tunnistetaan tavat, joilla implementaation esteet voidaan minimoida
Vaihe 4	Sopivien muutosstrategioiden valinta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valitaan sopivat strategiat muutoksen edistämiseksi ✓ Laaditaan toimenpiteet, joiden avulla uutta käytäntöä esitellään ja sen tunnettavuutta lisätään ✓ Tarjotaan tarvittaessa koulutusta toimijoille, joka mahdollistaa uuden toimintatavan käyttöönoton
Vaihe 5	Muutoksen etenemisen seuranta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muutoksen etenemistä arvioidaan ✓ Arvioidaan muutoksen etenemisen laajuutta ja tasoa – onko käyttöönotto edennyt suunnitellusti ✓ Arvioidaan, onko muutosstrategiat oikeita ja riittäviä – tarvitaanko niihin muutosta tai jotakin lisää
Vaihe 6	Muutoksen vaikutusten arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arvioidaan muutoksen vaikutuksia toimintaan ja toimijoihin

Yllä olevassa taulukossa kuvataan Ottawa-mallia mukailen implementointisuunnitelman vaiheet. Ottawa-malli sisältää pragmaattisen lähestymistavan, jossa huomioidaan keskeiset osatekijät ja kuvataan prosessi implementoinnin ohjaamiseksi (Rycroft-Malone & Bucknall 2010, 84). Malli jakautuu kuuteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä vaiheessa hahmotetaan toimintaympäristö. Tässä vaiheessa tunnistetaan ne henkilöt, joilla on valtuudet tehdä päätöksiä, koskien muutoksia organisaatiossa sekä selvitetään, millaiset resurssit implementointiin on hyödynnettävissä, lisäksi

on tärkeää tunnistaa, keitä ovat ne henkilöt, jotka ovat vastuussa muutoksen toteuttamisesta eli fasilitaattorit. Fasilitaattoreina voivat toimia esimerkiksi tutkija, päättävä, kouluttaja tai asiantuntija, usein implementointiin kootaan tiimi eri ammattilaisista (Rycroft-Malone & Bucknall 2010, 86).

Toisessa vaiheessa määritetään se, mitä muutosta lähdetään implementoimaan. Implementoitava muutos tulee määritellä selkeästi ja samalla tulee kuvata, mitä toteutus sisältää. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan tilannearviointi, jossa pyritään tunnistamaan nykyinen toimintatapa ja tunnistamaan implementaation esteet ja edistäjät sekä mahdolliset omaksujat ja se toimintaympäristö, jotka voivat vaikuttaa muutoksen käytäntöönpanoon. Samalla pyritään tunnistamaan erot nykykäytännön ja uuden käytännön välillä sekä millaisia asenteita toimijoilla on muutosta kohtaan ja kehittämään tavat, joilla mahdolliset implementaation esteet voidaan häivyttää. Neljännessä vaiheessa tehdyn tilannearvion perusteella valitaan sopivat strategiat ja toimenpiteet uuden käytännön esittelyyn ja tutuksi tekemiseen sekä tarjotaan tarvittaessa koulutusta toimijoille, mikä mahdollistaa uuden toimintatavan. Vaiheet viisi ja kuusi sisältävät implementaation etenemisen arvioinnin sekä uudella toimintatavalla saavutettujen tulosten tarkastelun. (Graham & Logan 2004.)

6.2 Implementointisuunnitelman kuvaus (toiminta)

Opinnäytetyön neljännen syklin toimintavaiheessa kuvattiin päivittäisjohtamisen taulun ja tiedon hyödyntämistä edistävien käytäntöjen implementointisuunnitelma Ottawa-mallin mukaisesti. Alla kuvataan opinnäytetyön kehittämistulosten implementoinnin vaiheet.

Vaihe 1 Toimintaympäristön määrittely

Opinnäytetyön kehittämistyö on toteutettu Keusoten vastaanottotoiminnassa, jossa tiedolla johtamista on alettu kehittämään osana kokonaisvaltaista Jonoton vastaanotto-kehittämiprojektia. Opinnäytetyön ohjausryhmässä on mukana henkilöitä, joilla on riittävät valtuudet tehdä tarvittavia päätöksiä implementaation edistämiseksi. Implementaatiosta vastaa Jonoton vastaanottoprojektin vastuupari, johon opinnäytetyön tekijä itse kuuluu. Implementaatio on osa muuta tiedolla johtamisen kehittämistyötä ja siihen osallistuu myös Jonoton vastaanottoprojektin työryhmä.

Vaihe 2 Muutoksen määrittely

Implementoinnin tavoitteena on jalkauttaa päivittäisjohtamisen taulu tiimien aktiiviseen käyttöön sekä tiedon hyödyntämistä edistävien käytäntöjen avulla edistää tiedon hyödyntämistä päivittäisjohtamisessa ja näin vahvistaa myös vastaanotto toiminnan tiedolla johtamista. Muutos sisältää päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton ja syklissä kolme kuvattujen käytäntöjen implementoinnin.

Vaihe 3 Tilanteen arviointi

Tiedon hyödyntämistä edellyttävä runsas manuaalisen työn määrä tiedon keräämiseksi ja kokoamiseksi hyödynnettävään muotoon, on saanut osan tiimeistä luopumaan päivittäisjohtamisen taulujen hyödyntämisestä. Kaikilla tiimeillä ei tästä syytä ole käytössään tietoa, joka kertoisi tiimin toiminnasta ja auttaisi toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa. Tiedon hyödyntämisen implementointia voi haastaa tiimeissä käyttöönotettavan raportointijärjestelmän käyttöön tarvittavat osaamisen haasteet. Myös tiedon hyödyntämistä tukevien asenteiden suuri vaihtelu yksilöiden välillä, voi asettaa haasteita implementoinnin onnistumiseen. Jokaisessa tiimissä on nimetty teamleader, jonka tehtävänä on seurata toimintaa kuvaavia ja ohjaavia tietoja. Teamleaderit voivat toimia tiimeissään muutosagentteina jalkauttaen uutta toimintatapaa osaksi tiimin jatkuvaa toimintaa. Osaamista voidaan vahvistaa koulutuksen ja perehdytyksen avulla. Osaamista vahvistamalla, uusien toimintatapojen hyötyjen osoittaminen voi onnistua työn organisoimisen helpotumisen kautta. Positiivista asennetta muutosta kohtaan voi myös lisätä tiimin tavoitteiden selkeä määrittäminen ja saatavilla oleva tieto, jonka avulla tiimi voi seurata konkreettisesti työnsä tuloksia tavoitteisiin nähden.

Vaihe 4 Sopivien muutosstrategioiden valinta

Kehitetyn päivittäisjohtamisen taulun ominaisuudet esitellään tiimeille tiimikokouksissa. Samassa yhteydessä esitellään käytännöt, joiden avulla tiedon hyödyntämistä pyritään edistämään. Raportointijärjestelmään liittyvää käyttökoulutusta annetaan riittävästi, jolloin raportointijärjestelmän käyttö mahdollistuu. Datan luotettavuuteen liittyen kirjaamiskoulutuksia jatketaan ja kirjaamisohjeiden käyttöönoton onnistuminen varmistetaan. Tiedon hyödyntämistä edellyttävää tiedonlukutaitoa ja analysointiosaamista vahvistetaan tiimissä käytävän keskustelun ja yhteisen tiedon analysoimisen avulla, tavoitteena jakaa tiedon analysointiosaamista yksilöiden välillä.

Vaihe 5 Muutoksen etenemisen seuranta

Tiedon hyödyntämisen edistymistä tiimeissä arvioidaan yhteistyössä teamleadereiden ja esihenkilöiden kanssa. Muutosta arvioidaan sen avulla, onko päivittäisjohtamisen taulu otettu aktiivisesti käyttöön ja hyödynnetäänkö siitä saatavaa tietoa päivittäisen toiminnan suunnitteluun ja tehtyjen päätösten vaikutusten arviointiin. Tarvittaessa koulutusta lisätään edelleen osaamisen vahvistamiseksi.

Vaihe 6 Muutoksen vaikutusten arviointi

Arvioidaan, onko tiedon hyödyntämisellä saavutettu tavoiteltuja hyötyjä. Tavoitellut hyödyt ovat mm. toiminnan kehittäminen niin, että on onnistuttu saavuttamaan kustannussäästöjä sekä toiminnan laadun kehittäminen ja palveluiden saatavuuden paraneminen. Samalla arvioidaan myös sitä, onko toiminnan avulla pystytty vahvistamaan yhteisöohjautuvuutta ja lisäämään näin omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä työhyvinvointia.

Implementointi nähdään tavoitteellisena toimintana, jonka avulla pyritään saattamaan kehitetty menetelmä käytäntöön tasapainoisena prosessina. Implementointi kuvataan kirjallisuudessa yleisesti prosessina, joka sisältää 4–6 vaihetta alkaen tavoitteiden asettamisesta jatkuen suunnittelun, käyttöönoton ja ylläpidon kautta arviointiin. Vaiheiden huomioiminen implementoinnissa ei vielä yksistään riitä takaamaan onnistunutta implementointia, mutta sillä voidaan parantaa tavoitteisiin pääsyn todennäköisyyttä. (Kouvonen ym. 2023, 16.) Opinnäytetyön kehittämistulosten implementointisuunnitelman vaihekuvauksen lisäksi implementointisuunnitelma kuvataan taulukossa alla.

TAULUKKO 6 Implementointisuunnitelma kuvattuna taulukkona

Tavoite	Toimenpide	Aikataulu	Mittari	Arviointi	Vastuuhenkilö(t)
Päivittäisjohtamisen taulujen käyttöönotto	Esitellään päivittäisjohtamisen taulut tiimeille	Syky 2024	Päivittäisjohtamisen taulujen esittely toteutunut	Päivittäisjohtamisen taulut esiteltty	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä
Tehdään tiedosta osa arkea	Markkinoidaan päivittäisjohtamisen taulu tiimien yhteiseksi työkaluksi	Alkaen syky 2024 - jatkuva	Päivittäisjohtamisen taulut on otettu käyttöön	Päivittäisjohtamisen taulut ovat tiimeissä käytössä aktiivisesti	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä
	Pidetään taulut helposti saatavilla	Alkaen syky 2024 - jatkuva	Taulut ovat helposti saatavilla ja löydettävissä	Päivittäisjohtamisen taulut ovat helposti saatavilla	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä
	Pidetään taulut päivittäin nähtävissä	Alkaen syky 2024 - jatkuva	Taulut ovat helposti saatavilla ja löydettävissä	Päivittäisjohtamisen taulut ovat helposti saatavilla	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä
	Tauluja hyödynnetään päivittäin	Alkaen syky 2024 - jatkuva	Taulujen käyttöastetta arvioidaan	Taulujen tietosisällöstä ja käytettävyydestä kerätty palaute	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä Esimiehet Teamleaderit Työntekijät
Järjestelmien käyttöön annetaan tukea	Käyttökoulutus raportointijärjestelmiin	Syky 2024, jatkuu tarpeen mukaan	Koulutukset toteutuneet	Koulutuksiin osallistuneiden määrät Toteutuneiden koulutusten lukumäärät	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä Tietohallinto Osaamisen vahvistamisesta vastaavat asiantuntijat Esimiehet Työntekijät
	Kirjaamiskoulutukset	Syky 2024, jatkuu tarpeen mukaan	Koulutukset toteutuneet	Koulutuksiin osallistuneiden määrät Toteutuneiden koulutusten lukumäärät	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä Tietohallinto Osaamisen vahvistamisesta vastaavat asiantuntijat Esimiehet Työntekijät
	Otetaan osaksi perehdytystä	Alkaen syky 2024 - jatkuva	On osa perehdytystä	Perehdytys toteutuu	Osaamisen vahvistamisesta vastaavat asiantuntijat Esimiehet Työntekijät
Tiedon analysointiin annetaan tukea	Tiedon tulkintaan liittyvä koulutus ja perehdytys	Syky 2024, jatkuu tarpeen mukaan	Koulutukset toteutuneet	Koulutuksiin osallistuneiden määrät Toteutuneiden koulutusten lukumäärät	JOVA tiedolla johtamisen vastuupari ja työryhmä Osaamisen vahvistamisesta vastaavat asiantuntijat Esimiehet Työntekijät
	Tietoa tulkitaan ja analysoidaan tiimeissä yhdessä	Syky 2024, jatkuu tarpeen mukaan	Koulutukset toteutuneet	Koulutuksiin osallistuneiden määrät Toteutuneiden koulutusten lukumäärät	Esimiehet Teamleaderit Työntekijät
	Otetaan osaksi perehdytystä	Alkaen syky 2024 - jatkuva	On osa perehdytystä	Perehdytys toteutuu	Osaamisen vahvistamisesta vastaavat asiantuntijat Esimiehet Työntekijät
Yhteisohjautuvuutta vahvistetaan	Yhteisohjautuvuuteen valmentavat koulutukset	Aloitettu	Koulutukset toteutuneet Toiminnasta saatu palaute Työhyvinvointikyselyt	Koulutuksiin osallistuneiden määrät Toteutuneiden koulutusten lukumäärät Työhyvinvointikyselyiden tulokset	Organisaation tukipalvelut Erityisasiantuntijat Esimiehet Työntekijät
	Valmentavan johtamisen vahvistaminen	Aloitettu	Koulutukset toteutuneet Toiminnasta saatu palaute Työhyvinvointikyselyt	Koulutuksiin osallistuneiden määrät Toteutuneiden koulutusten lukumäärät Työhyvinvointikyselyiden tulokset	Organisaation tukipalvelut Erityisasiantuntijat Esimiehet Työntekijät

Implementointisuunnitelman vaiheiden lisäksi on implementointisuunnitelmaan määritelty implementoinnin tavoitteet toimenpiteineen sekä toteutumisen arviointi. Edellä mainittujen lisäksi on toimenpiteille nimetty vastuuhenkilöt ja määritelty toimenpiteiden aikataulut. Tällä tavoin on pyritty varmistamaan implementoinnin toteutuminen organisaatiossa vielä opinnäytetyöprosessin jälkeenkin.

7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on osa Terveystieteiden YAMK-opintoja. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen opinnäytetyöprosessi tukee opiskelijaa osaamisen syventämisessä ja sen tarkoituksena on kehittää osaamista työelämän ja kehittämishankkeiden tarpeisiin. Opinnäytetyön tavoitteena on, että opiskelija kykenee sen avulla kehittämään ja osoittamaan valmiutta toimia itsenäisesti vaativissa asiantuntijatehtävissä sekä kykyään soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valitsemaansa menetelmiä työelämästä nostettujen ongelmien erittelemiseen ja ratkaisemiseen. (Mäkimurto-Koivumaa & Koikkalainen 2019, 10–11.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä yhdistyvät tuotetun tiedon kolme tasoa, joita ovat kuvaustaso, selitystaso ja kehittämistaso. Kuvaustasolla kuvataan tutkimus- ja kehittämistehtävän tarkoitus, tehtävä ja prosessi. Teoreettisen tiedon ja menetelmien hallinnan analyysi ja dokumentointi tapahtuu selitystasolla, ja kehittämistasolla työtä tai työyhteisöä kehitetään ja luodaan uutta tietoa. Olennaista opinnäytetyöprosessissa on, että kehittämistoimintaa ohjaavien teoreettisten lähtökohtien ja kehittämistoiminnan analysointi ja sen arviointi dokumentoidaan selkeästi. (Mäkimurto-Koivumaa & Koikkalainen 2019, 11.) Pohdintaluvussa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä teoriaan viitaten sekä opiskelijan osaamisen kehittymistä ja asiantuntijuuden syventymistä ylempien ammattikorkeakoulututkintojen kompetensseihin ja opinnäytetyölle asetettuihin vaatimuksiin perustuen.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä saavutettuja tuloksia on arvioitu koko prosessin ajan kriittisesti. Opinnäytetyössä hyödynnettyjen lähteiden luotettavuutta on arvioitu lähdekritiikkiä noudattaen, ja lähteet on pyritty valitsemaan niin, että käytetyt lähteet vahvistaisivat opinnäytetyön luotettavuutta. Lähteiden valinnassa on kiinnitetty huomioita lähteen julkaisuajankohtaan ja sen tarjoaman tiedon ajanmukaisuuteen, tämän lisäksi on pyritty huomioimaan lähteen kirjoittajan tausta ja asema. Sisällöllisesti laadukkaasta lähteestä kertoo vertaisarvioinnista kertova merkintä (Vilka 2021, luku 4), opinnäytetyössä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman runsaasti vertaisarvioituja lähteitä. Tutkimusta tiedon hyödyntämisestä organisaatioissa oli löydettävissä kuitenkin melko niukasti. Se haastoi myös järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tiedon hakua, koska tut-

kittua tietoa oli aiheesta käytettävissä vähän. Löydetty tutkimustieto käsitteli usein kliinistä näyttöön perustuvaa tietoa ja sen hyödyntämistä potilaiden hoitamisessa, ei niinkään toiminnan suunnitteluun liittyvää tiedon hyödyntämistä. Käytettävissä olevan tutkimustiedon niukkuus tiedon hyödyntämistä koskien saattaa vaikuttaa myös tämän opinnäytetyön luotettavuuteen.

Koska opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Keusoten vastaanottopalveluissa tiedon hyödyntämistä osana päivittäisjohtamista myös työyhteisön toiminta-kulttuurin- ja tapojen kehittäminen on tarpeen tavoitteisiin pääsemiseksi. Tästä syystä tutkimuksen toistaminen ja tutkimustulosten todentaminen samanlaisissa olosuhteissa tai tulosten yleistäminen toiseen tilanteeseen tuskin on mahdollista. Tämän vuoksi perinteisten tutkimusten luotettavuusarviointimenetelmät eli tutkimuksen toistettavuus tai tulosten yleistettävyyys ovat liian kapea-alaisia menetelmiä. (Suojanen n.d.)

Opinnäytetyön luotettavuutta on arvioitu koko projektin ajan ja jokaista sykliä ja sen tuloksia arvioitiin kriittisesti. Vaikka toimintatutkimus ei ole laadullinen tutkimus sen perinteisessä muodossa, voidaan toimintatutkimuksen laatua arvioida myös laadullisen tutkimuksen kriteerien kautta. Näitä kriteereitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. (Juuti & Puusa 2020, luku 5). Laadullisen tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkija tarkastaa, onko hänen tekemänsä tulkinnat samassa linjassa tutkittavien omien tulkintojen kanssa. Tämä toteutuu luontaisesti toimintatutkimuksen jokaisen syklin reflektiovaiheessa. Tätä opinnäytetyötä arvioitiin myös responsiiviskonstrukttiivisen arvioinnin mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija on yksi toimija muiden joukossa, jolloin keskeistä oli toimijatahojen dialogi. Tämän vuoksi työpajoista saatu aineisto ja siitä tehdyt analyysit hyväksyttiin työpajaan osallistuneilla ammattilaisilla. Välittu toimintatapa lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Projektimuotoisen kehittämistoiminnan tuloksina syntyneiden hyvien käytänteiden on todettu jalkautuvan hitaasti, kun projekti toteutetaan yhteisenä oppimisprosessina, prosessi itsessään toimii osana tulosten jalkauttamista. (Toikko & Rantanen 2009, 158–159.) Luotettavuuden arvioinnissa uskottavuudella viitataan siihen, miten tuloksia lukevat henkilöt hyväksyvät tulokset tosiksi ja herättävätkö ne luottamusta siitä, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. (Juuti & Puusa 2020, luku 5).

Vaikka opinnäytetyössä toteutettu tutkimus oli toimintatutkimus, on opinnäytetyön luotettavuutta päätetty arvioida myös laadullisen tutkimuksen kriteereiden kautta, siitä huolimatta, että toimintatutkimus ei olekaan itsessään laadullinen tutkimus sen perinteisessä muodossa. Näin on haluttu vahvistaa opinnäytetyön luotettavuutta, sillä prosessin edetessä on tiedostettu, että yhden tutkijan toteuttaman tutkimuksen tulokset voivat olla luotettavuudeltaan heikommat kuin usean tutkijan toteuttamissa tutkimuksissa. Tulosten luotettavuutta ja uskottavuutta pyrittiin

vahvistamaan esittämällä työpajoissa kerätyistä aineistoista kootut tulokset arvioitavaksi ennen niiden lopullista raportointia. Arviointia tehtiin työpajoissa työpajaan osallistuneiden toimesta sekä Jonoton vastaanottoprojektin projektiryhmässä, jossa saavutettuja tuloksia esiteltiin ja arviointiin osallistujien toimesta. Opinnäytetyön eettisyys pyrittiin turvaamaan prosessin suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin läpinäkyvyydellä.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida toimintatutkimuksen erityispiirteet verrattuna muihin tutkimusmetodeihin. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa toimintatapoja niin, että toimijat organisaatioissa alkavat toimimaan itse käytäntöjen parantamiseksi. Tämän vuoksi toimintatutkimusta ei voida arvioida täysin samoin periaattein kuin muita tutkimuksia. Perinteinen reliabiliteetin määritelmä ei sovellu toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin sillä toimintatutkimuksessa nimenomaan tavoitellaan toimintojen muuttamista, jos toimintatutkimuksella saataisiin joka kerta sama tulos, olisi toimintatutkimuksen tavoite epäonnistunut. Lisäksi toimintatutkimusta tehdään luonnollisessa ympäristössä, jolloin väliin tulevia muuttujia on mahdotonta vakioida. Toimintatutkimuksessa mittaustuloksen toistaminen on siis käytännössä mahdotonta. Perinteisesti validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittaustutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkivasta ilmiöstä on tarkoituksenmukaista mitata. Toimintatutkimuksessa mittaaminen ei välttämättä ole erityisen tarkoituksenmukaista, joten validiteettia ei tulisi käyttää toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulikin kiinnittää huomiota siihen, miten tehokkaasti toimintatutkimuksella saavutettu tieto ja uudet hyvät käytänteet saadaan implementoitua, sillä toimintatutkimuksen päätavoitteena on saavuttaa käytännön hyötyä. Validointi voisi edellä mainituista syistä toimia siis paremmin toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Validointi on vähitellen kehittyvää yhteisössä tapahtuvaa tulkintaa, joka huomioi paremmin toiminnan muuttamisen yhteiskunnallisesti ja historiallisesti. Toimintatutkimuksen arviointikriteereinä voidaan näin ollen pitää historiallisen jatkuvuuden periaatetta, reflektiivisyyttä, dialektisuutta, toimivuutta, havahduttavuutta ja adekvaattisuutta sekä sitä, että tutkimus on raportoitu ymmärrettävällä tavalla. (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8.)

Kehittämistoiminnassa tutkimuksen käyttökelpoisuus edellyttää, että toiminnan tuloksena saavutetaan jotain käyttökelpoista. Käyttökelpoisuuden näkökulmasta ei ole välttämätöntä, että tulokset on raportoitu tieteellisen tutkimuksen kriteereiden mukaisesti, mutta tutkimukselliset asetelmat ja huomion kiinnittäminen luotettavuuteen antavat lisäarvoa kehittämistoiminnalle. Kehittämistoiminnan kannalta on oleellista, että prosessissa rakentuva tieto ylittää teorian ja käytännön rajat, se on täydentyvää ja tarkentuvaa ja edellyttää kriittistä reflektiota. Kriittisyys on

tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tunnusmerkki, sen tulee noudattaa johdonmukaisuuden periaatteita ja siihen suhtaudutaan kyseenalaistaen ja neuvotellen kehitettävien asioiden eri merkityksistä. Tieto rakentuu sosiaalisesti ja muuntautuu. (Toikko & Rantanen 2009, 163–164.)

Historiallisen jatkuvuuden periaate

Tavoitteena historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaisesti luotettavuutta arvioitaessa on, että toimintatutkimuksessa mukana olleet tunnistaisivat, miten sosiaaliset käytännöt ovat ajan saatossa muovautuneet nykytilaansa. Toiminnan kehittämistä ei voi tapahtua ilman, että tunnistetaan, miten nykytilaan on päädytty eikä kehittäminen pääty kehittämiprojektin päättymiseen. Toimintatutkijan on tärkeää tunnistaa oman toimintansa sekä ajattelunsa historiallinen juurtuneisuus nykykäytänteisiin sekä toimintaympäristöönsä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa käytäntöjä, joten on tärkeää ymmärtää nykykäytänteiden taustat. (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8.)

Opinnäytetyössä toteutetun toimintatutkimuksen luotettavuutta lisää se, tutkimus on toteutettu tutkijan työyhteisössä, jossa kehittämistyön tarve nousee käytännöstä ja sen taustat ovat tutkijalle tutut. Tutkija voi yhteistyössä tutkimukseen osallistujien sekä ohjausryhmän kanssa arvioida tutkimuksen tuloksena kehitettyjen uusien käytänteiden kehittymistä myös historiallisen jatkuvuuden näkökulmasta ja olla mukana kehittämässä toimintaa edelleen myös tämän prosessin päätyttyä.

Reflektiivisyys

Uuden toimintatavan kehittäminen perustuu aikaisempien toimintamallien refleктоimiseen. Reflektionilla pyritään saavuttamaan ymmärrys, jonka pohjalta uudet toimintatavat kehitetään. Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan kuitenkin myös tutkijan omat ymmärtämysyhteydet, joiden pohjalta hän kehitettävää ilmiötä tarkastelee. Erityisen tärkeää on tunnistaa tutkijan henkilökohtainen suhde asiaan, jota hän tutkii, koska sen perusteella hän muodostaa tulkintansa ilmiöstä. Tätä tutkijan subjektiivista lähestymistapaa kutsutaan tutkijan positioksi ja sitä voidaan pitää kykyä ymmärtää oman elämäkokemuksensa kautta tutkimuksen kohdetta. (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8.)

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kehittäjät ja tutkijat osallistuvat yhdessä kehittämiseen. Jokaisella on oma näkökulmansa ja kysymyksenasettelunsa, jotka tuodaan yhteiseen keskusteluun ja kehittämistoimintaan, jossa kehitetään samaa kohdetta. Analysointi ja johtopäätösten jäsentä-

minen tapahtuu yhteistyössä ja kumppanuussuhde on olennainen yhteistoiminnallista kehittämistoimintaa kuvaava elementti. Tutkija ja kehittäjät ovat rinnakkaisissa asemissa, eivätkä hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. (Toikko & Rantanen 2009, 91–92.) Tutkijan rooli kohdeorganisaation paikallisen teorian sisällä toimivana henkilönä vahvistuu prosessin edetessä ja näin tutkijan ja tutkimuksen kohteen raja hämärtyy (Juuti & Puusa 2020, luku 6.17).

Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa poikkeaa monesta perinteisestä tutkimusmenetelmästä. Toimintatutkimuksessa tutkijaa ja tutkimuskohdetta ei pyritä etäännyttämään toisistaan erillisiksi, vaan tutkija toimii aktiivisena työryhmän jäsenenä toimien ryhmän muiden jäsenten kanssa tasavertaisena koko tutkimusprosessin ajan. Tämän vuoksi myös tutkijan positio tulee huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Heikkinen ym. 2023, luku 1; Suojanen n.d.) Opinnäytetyön aikana pyritään toiminnan kehittämiseen, joten tutkimusprosessia ei voi suunnitella kohde-ryhmän ulkopuolelta, myös toiminnan keskeisten ongelmien hahmottaminen edellyttää aktiivisena ryhmän jäsenenä toimimista. Tutkijan oma näkemys tietoon perustuvan päätöksenteon tärkeydestä ja tarpeesta edistää tiedon hyödyntämistä organisaatiossa, toimii tässä opinnäytetyössä prosessia määrätietoisesti eteenpäin vievänä voimana. Koska opinnäytetyön tavoitteena on edistää organisaatiossa tiedon hyödyntämistä, ei tutkijan henkilökohtaisella suhteella kehitettävään asiaan ole tässä yhteydessä opinnäytetyön luotettavuuden kannalta heikentävää vaikutusta.

Dialektisuus

Dialektisuudella tarkoitetaan prosessia, jolla pyritään ilmiön tulkintaan ja ymmärtämiseen eri näkökulmista. Perinteisesti tutkimustulokset esitetään tutkijan näkökulmasta, mutta dialektisuuden periaatteen mukaisesti tutkimuksen raportointi rakennetaan dialektiseen tapaan antamalla eri tahojen tuoda tulkintansa ilmiöstä esiin. Tätä voidaan käytännössä toteuttaa esittämällä autenttisia lainauksia mukana olevien henkilöiden puheenvuoroista. (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8.) Opinnäytetyöprosessin aikana saatujen tulosten raportoinnissa on hyödynnetty autenttisia ilmaisuja, joiden tarkoituksena on osoittaa, että tulokset eivät perustu ainoastaan tekijän omaan tulkintaan tai sattumanvaraiseen kuvaukseen. Tällä on pyritty vahvistamaan opinnäytetyön luotettavuutta.

Toimivuus

Nykyisen käytännön kehittäminen aiempaa parempaan on toimintatutkimuksen olennainen pyrkimys. Toimintatutkimuksen aikana kehitettyjen uusien käytäntöjen tulisi kuitenkin olla aikaisempia parempia, eikä mikä tahansa uusi käytäntö ole näin riittävä tekijä arvioitaessa toimintatutki-

muksen onnistumista. Toimintatutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa, josta on kohdeyhteisölle käytännön hyötyä. (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8.) Opinnäytetyön tuotoksena on tiimien tietotarpeista kootut päivittäisjohtamisen taulun tietosisällöt, joiden tarkoituksena on tuoda toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen tarvittavaa tietoa vaivattomasti tiimien hyödynnettäväksi. Tiedon hyödyntämisen mahdollistamiseksi on tarkoitus myös huolehtia tiimien osallisuuden vahvistamisesta, jolloin tiedon hyödyntäminen on aikaisempaa paremmin mahdollista.

Havahduttavuus

Havahduttavuusperiaatteella viitataan siihen, että tutkimuksella onnistutaan pysäyttämään ihmisiä ajattelemaan asioita uusista näkökulmista verrattuna siihen mihin on aiemmin tottunut. Uusien näkökulmien avulla pyritään luomaan lukijalle ahaa-kokemus, jonka pohjalta tapahtuu havahdus, eikä paluu vanhaan toimintatapaan enää tunnu sellaisenaan järkevältä. (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8.) Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tiedolla johtamista keusoten vastaanottopalveluissa ja edistää tiedon hyödyntämistä työyhteisössä. Havahduttavuuden näkökulmasta on toivottavaa, että tiimit havahtuvat huomaamaan, miten tärkeää on hyödyntää tiimin toimintaa koskevia tietoja päivittäisessä toiminnassa ja oppia havaitsemaan tehtyjen päätösten vaikutuksia saavutettuihin tuloksiin. Lisäksi toivottavaa on, että tiimit oppivat suunnittelemaan toimintaansa entistä enemmän tietoon perustuen, jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Tavoitteena on myös onnistua näin jalkauttamaan päivittäisjohtamisen taulu tiimien yhteiseksi työkaluksi, jonka merkitys tiimin toiminnalle nähdään konkreettisena ja hyödyllisenä toimintatapojen uudistuksena.

Adekvattisuus

Adekvattisuuden periaate soveltuu erinomaisesti toimintatutkimukseen, jossa tavoitellaan käytännössä toimijoiden käytäntöjen ja itseymmärryksen kehittymistä. Adekvattisuudella tarkoitetaan sitä, että toimintatutkimuksen tulokset raportoidaan niin, että niiden sanoma on niiden ihmisten ymmärrettävissä, joille tuloksista on tarkoitus kertoa ja tutkimuksen tulokset pystytään ymmärtämään arkijärjen avulla. Hyvä tieteellinen tutkimusraportti on laadittu käyttämällä sellaista kieltä ja sellaisia käsitteitä, jotka ovat ymmärrettävistä jokaisen toimijan ja lukijan lähtökohdasta katsottuna. Näin mahdollistetaan se, että tutkimuksessa esitetyt asiat muodostavat järkevän kokonaisuuden lukijan mielessä. (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8.) Opinnäytetyön tulokset on pyritty esittämään käytännönläheisesti ja selkeästi ja varmistamaan näin, että tulosten tulkinta on vaivatonta ja ne edesauttavat opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista ja tulosten jalkautumista.

7.2 Opinnäytetyön eettisyyden arviointi

Eettisyyttä arvioitaessa huomio kiinnitetään eettisten periaatteiden noudattamiseen koko prosessin ajan. Tutkimuksella pyritään tuottamaan kohteelleen hyvää eikä se aiheuta haittaa tutkimukseen osallistuville tai siihen liittyville tahoille. (Juuti & Puusa 2020, luku 5). Tutkimusetiikka ei tarkoita ainoastaan sääntöjen noudattamista, vaan valintoja tehdessä tutkijan tulee kyetä itseensä harkintaan ja tunnistettava omien menetelmävalintojensa seuraukset. Toimintatutkijan on paitsi tunnettava, myös noudatettava säädöksiä sekä osattava tunnistaa ja suhteuttaa työnsä eettisiin periaatteisiin ja niihin liittyviin tulkintoihin. Tutkimuseettisten ohjeiden noudattaminen toimintatutkimuksissa ei ole täysin ongelmaton. Tutkimusetiikka edellyttää muun muassa riskien tunnistamista ja ehkäisyä, jokaisen itsemääräämisoikeuden kunnioitusta sekä anonyymiteetin huolellista suojelua. Toimintatutkimuksen luonteesta johtuen, edellä mainitut tutkimusetiikan ominaispiirteet ovat osin ristiriidassa toimintatutkimuksen osallistavan ja osin yllätyksellisenkin luonteen kanssa. (Kaukko & Kiilakoski 2023, luku 5.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) linjaa Suomessa tutkimuseettisiä ohjeita. Joissain tapauksissa, kuten ihmistieteisiin liittyvissä tutkimuksissa, tarvitaan ennen tutkimuksen aloittamista ennakoarviointia (Vilka 2021, luku 4). Tämä opinnäytetyö ei käsittele sellaista aihetta, johon olisi tarvittu ennakoarviointia. Tässä toimintatutkimuksessa ei puututtu esimerkiksi osallistujien fyysiseen koskemattomuuteen, tutkimus ei kohdistunut alle 15-vuotiaisiin eikä tutkimuksen aikana tutkimukseen osallistuville esitetty poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä tai aiheutettu osallistujille tai heidän läheisilleen henkistä ja fyysistä haittaa. Vaikka erillistä ennakoarviointia ei tarvittukaan, on toimintatutkimukseen osallistujille tutkimuksesta aiheutuvat haitat ja epämukavuudet pyritty minimoimaan. Näin toimittiin esimerkiksi järjestämällä osallistujien mahdollisimman vaivaton osallistuminen tutkimukseen sekä se, ettei osallistumisesta aiheutunut mitään ylimääräisiä kuluja osallistujille. Työpajat pyrittiin myös ajoittamaan niin, että se aiheuttaisi mahdollisimman vähän haittaa osallistujien työpäiviin- ja tehtäviin, myös osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin.

Aineiston eettisyyttä arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota aineiston koko elinkaareen alkaen aineiston kokoamisesta käsittelyyn, säilytykseen ja lopulta hävittämiseen. Aineistoa kerätessä tulee aina huolehtia siitä, että osallistuminen tutkimukseen tai kehittämiseen on vapaaehtoista. Jokaisella on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta sekä tietojen antamisesta ja myös vetäytyä osallistumisesta kesken prosessin ilman negatiivisia seuraamuksia. (Vilka 2021, luku 4.)

Tutkimukseen kutsutuille toimitettiin kutsun yhteydessä tutkimustiedote, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että tutkimukseen osallistumisen voi halutessaan keskeyttää eikä tästä aiheudu negatiivisia seuraamuksia kutsutuille. Kutsutuille kerrottiin myös, että kutsu koski vain opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta eikä heitä tulla tämän osallistumisen perusteella kutsumaan muihin tutkimuksiin. Lisäksi informoitiin tutkimuksen etenemisestä ja aikataulusta. Näin toimimalla pyrittiin turvaamaan tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti kutsuttujen ja osallistujien ihmisarvo. Tutkimuseettisissä ohjeissa ihmisarvoa koskevilla säännöillä on pyritty ohjaamaan tutkijan ja tutkittavien välistä suhdetta ja varmistamaan, ettei tutkimuksessa käytetä valtaa väärin. Osallistujille tulee myös kertoa tutkimuksen ydinasiat selkeästi, jolloin he voivat tehdä päätöksen osallistumisestaan tutkimuksen luonteeseen ja aikatauluihin, riskeihin ja hyötyihin perustuen. (Kaukko & Kiilakoski 2023, luku 5.)

Opinnäytetyöprosessin aikana huolehdittiin asianmukaisesti tarvittavista luvista ja suostumuksista, ennen tutkimusaineiston keräämisen aloittamista. Opinnäytetyöprosessin aika huolehdittiin myös siitä, ettei toiminta vaaranna tutkijoiden eikä tutkittavien terveyttä tai turvallisuutta. Prosessin ajan noudatettiin voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä ja salassapitoa koskevaa säätelyä, sekä luottamuksellisuutta ja vaitiolon liittyviä velvoitteita. Opinnäytetyöprosessin aikana kerättyä tietoa käytettiin ainoastaan tämän opinnäytetyön aineistona ja se hävitetään asianmukaisesti, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Aineisto säilytettiin opinnäytetyöprosessin ajan opinnäytetyön tekijän omalla tietokoneella, joka on suojattu salasanalla. Toimintatutkimukseen osallistuville kerrottiin, ettei heidän henkilötietojaan tulla keräämään tutkimuksen yhteydessä eikä niitä tallenneta eikä tulla julkaisemaan osana opinnäytetyön raportointia millään tavalla. Yksityisyyden suojaaminen on yksi tärkeimmistä tutkimuseettisistä normeista ja sen vuoksi tutkimukseen osallistujia tulee informoida etukäteen aineiston kokoamisesta. Informoinnista tulee ilmetä, mitä tietoja tullaan keräämään sekä miten ja kuka niitä tulee käsittelemään. (Vilka 2021, luku 4.) Näistä asioista informoitiin osallistujia etukäteen kutsun yhteydessä toimitetussa tiedotteessa sekä kummankin työpajan yhteydessä vielä suullisesti. Opinnäytetyön työpajoissa kerätty aineisto ja niistä johdetut tulokset raportoitiin niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Aineiston läpinäkyvyydellä tarkoitetaan, että aineiston kerääminen, käsittely ja aineiston säilyttäminen on kuvattu lukijalle (Vilka 2021, luku 4). Opinnäytetyön raportissa on kuvattu, miten aineisto on kerätty, miten sitä on käsitelty sekä miten aineistoa on säilytetty, myös aineiston hävittämisen ajankohta on kerrottu opinnäytetyön raportissa. Opinnäytetyön liitteisiin on tallennettu Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma (Liite 1).

Opinnäytetyöprosessin ajan noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita, joita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto. Näillä peruseriaatteilla turvattiin toiminnan laatu ja rehellisyys aina suunnittelusta toteutukseen ja sen raportointiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–14.) Luotettavuuden periaatteen mukaisesti, hyödynnettiin opinnäytetyöprosessissa tieteellistä toimintaa ohjaavaa teoriaa laadun turvaamiseksi. Näin toimittiin niin toiminnan suunnittelun, toteutuksen kuin analyysienkin osalta. Rehellisyyden periaatetta noudatettiin huolehtimalla, että opinnäytetyöprosessin vaiheet suunniteltiin, kuvattiin ja arvioitiin avoimesti, puolueettomasti sekä yksityiskohtia salailematta. Opinnäytetyössä hyödynnetyt lähteet on merkitty lähdeluetteloon ja tekstin lähdeviitteisiin noudattaen rehellisyyttä sekä lähdeviitteitä ja lähdeluettelon laatimista ohjaavaa APA6-ohjeistusta. Koko opinnäytetyöprosessin ajan on ylläpidetty tieteellistä toimintaa ja sen osapuolia, yhteiskuntaa, toimintaympäristöä ja kollegoita kohtaan arvostavaa asennetta. Opinnäytetyön tekijä on tiedostanut ja sitoutunut kantamaan vastuunsa tieteellisen toiminnan elinkaaresta opinnäytetyöprosessin ajan.

7.3 Asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyön arviointia tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Palautetta kerättiin prosessin aikana ohjauskeskusteluissa ohjaavan opettajan, työelämän edustajien sekä opiskelijavertaisen kanssa. Palautetta pyydettiin myös opinnäytetyöhön osallistuvalla työryhmältä prosessin aikana. Opinnäytetyöprosessin päätteeksi laaditaan kokoava arviointi. Arviointiperusteina ovat opinnäytetöiden (YAMK) valtakunnalliset suositukset, opetussuunnitelma sekä NQF 7-tason osaamiskriteerit sekä valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (A1129/2014, 5§). Opinnäytetyön arvioinnin tavoitteena on tukea opiskelijaa asiantuntijuutensa kehittämisessä kompetenssien ja opinnäytetyön vaatimusten mukaisesti (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2024).

Asiantuntijuudessa tieto ja taito yhdistyvät kokemukseen ja hiljaiseen tietoon. Asiantuntijaa voidaan kuvata henkilönä, jonka arviointikyky ja asema sekä tiedon ja taidon lähteet on julkisesti tai vertaisten keskuudessa tunnustettu. Asiantuntijan tietämyksen ja taidon katsotaan olevan laadukkaampaa ja syvempää kuin muilla, jotka tekevät samaa työtä tai työskentelevät samalla alalla (Hotulainen 2010, 2). Asiantuntijatyötä pidetään tietotyönä, johon sisältyy yleensä aiempi työkokemus, muodollinen koulutus sekä pätevyys. Asiantuntijuutta esiintyy kaikissa organisaatioissa sekä kaikilla yhteiskunnan aloilla ja sektoreilla ja sen laadukkuus liittyy kunkin asiantuntijan yksilöllisiin kognitiivisiin prosesseihin, kuten oppimiseen ja muistiin. Asiantuntijoiden katsotaan osaa-

van käyttää tietorakenteita tehokkaammin, heidän ajatuskaavansa ovat usein operationalisoidumpia sekä paremmin organisoituja, jonka ansiosta he kykenevät ymmärtämään asioita syvemmällä tasolla (Hotulainen 2010, 3). Asiantuntijuutta voi olla jonkin yksityiskohdan ymmärtäminen tai se voi olla laajojen asiakokonaisuuksien hallintaa tai toimintojen organisointia. Asiantuntijuus liittyy jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen sekä muutokseen, mutta se vanhenee nopeasti, ellei sitä ylläpidetä aktiivisesti. (Heilmann 2022, 278–281.)

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys (NQF) on jaettu kahdeksaan viitekehysten vaatavuustasoon ja jokainen tutkinto on sijoitettu jollekin näistä vaatavuustasoista. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja ylemmät korkeakoulututkinnot ovat viitekehysten tasolla 7. Kansallisen viitekehysten tarkoituksena on muun muassa lisätä tutkintojen kansallista ja kansainvälistä vertailtavuutta ja läpinäkyvyyttä sekä yhtenäistää ja lisätä aiemmin hankitun osaamisen tunnustamista sekä tunnustamista. NQF-tasot 6 ja 7 kuvaavat yhdessä kansallisten yhteisten kompetenssien kanssa ammattikorkeakoulusta valmistuvan opiskelijan osaamistasoa. (Auvinen ym. 2010, 4–5.)

NQF-tason 7 edellyttämän osaamisen kuvataan pitävän sisällään laaja-alaisten ja pitkälle erikoistuneiden oman alan erityisosaamista vastaavien käsitteiden, menetelmien ja tietojen hallintaa, tiedon kriittistä tarkastelua ja niiden hyödyntämistä itsenäisen ajattelun ja tutkimuksen perustana. Lisäksi tulee ymmärtää eri alojen rajapintoihin liittyviä kysymyksiä sekä kyettävä ratkaisemaan vaativia ongelmia tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa, jossa pyritään kehittämään uusia tietoja käytäntöjä. Tasolla 7 edellytetty osaaminen pitää sisällään myös kyvyn johtaa ihmisiä ja asioita sekä kyvykkyyttä itsenäiseen työskentelyyn vaativissa asiantuntijatehtävissä, sekä johtaa ja kehittää monimutkaisia, ennakoimattomia ja uusia strategisia lähestymistapoja sekä oman alansa tietoa ja käytäntöjä. Opiskelijalta edellytetään edellä mainittujen lisäksi valmiutta jatkuvaan oppimiseen sekä hyviä viestintätaitoja. (Auvinen ym. 2010, 5.)

Opinnäytetyöhön valittu aihe on merkittävä kohdeorganisaation strategian kannalta, sillä tiedolla johtamisen kehittäminen on yksi organisaation strategisista tavoitteista. Aihe on ajankohtainen myös yhteiskunnan näkökulmasta, sillä tiedolla johtamista pidetään vuonna 2023 voimaan tulleen kansallisen sote-uudistuksen mahdollistajana (Laihonen & Saranto 2021, 8). Ministeriöt ja virastot ovat toteuttaneet Suomessa omia tiedolla johtamisen kehittämisohjelmiaan, joilla on pyritty ohjaamaan julkisen sektorin tiedolla johtamisen nykytilaa ja kehitystä (Laihonen & Ahlgrén-Holappa 2020, 50). Lisäksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on vuosikymmenten ajan pyrkinyt koulutuksen keinoin vahvistamaan ammattilaisten kirjaamisosaamista, jolla on pyritty vahvistamaan järjestelmistä saatavan tiedon yhdenmukaisuutta, vertailukelpoisuutta ja luotettavuutta

(Salovaara, Leinonen & Silén 2021, 375). Tällä opinnäytetyöllä pyritään myös osaltaan edistämään edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista, kehittämällä organisaation käytänteitä tukemaan parempaa tiedon tuotantoa sekä tiedon hyödyntämistä.

Osaamistavoitteet on asetettu opinnäytetyöprosessissa NQF tasolle 7 ja tiedon hankinnassa ja tulkinnassa on tietoon suhtauduttu kriittisesti ja sitä on hyödynnetty itsenäisen ajattelun ja kehittämistoiminnan tukena monipuolisiin luotettaviin lähteisiin perustuen. Opinnäytetyön tutkimusmetodologiaksi valittiin toimintatutkimus, sillä se soveltui erinomaisesti organisaation toiminnan kehittämiseen yhteistyössä organisaation ammattilaisten kanssa. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ovat perustellut, sillä kehittämistarve, tiedon hyödyntämisen vahvistaminen osana päivittäisjohtamista, nousi kohdeorganisaatiosta. Kehittäminen myös tapahtui yhteisenä oppimisprosessina työyhteisössä työskentelevien ammattilaisten kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana kerättyä aineistoa on analysoitu huolellisuutta noudattaen ja aineiston keruu, käsittely, analysointi ja tulokset on kuvattu läpinäkyvästi. Prosessin aikana luotua tietoa ja syntyneitä tuloksia hyödynnettiin prosessin aikana toimintatutkimuksen syklien ja opinnäytetyöprosessin edetessä. Toimintatutkimuksen toteuttamisen sekä koko opinnäytetyöprosessin aikana, opiskelija on syventänyt asiantuntijuuttaan. Tutkimustoiminnassa opiskelija on yhteistyössä organisaation ammattilaisten kanssa kehittänyt uusia käytäntöjä, joiden avulla on pyritty kehittämään työelämää. Johtamisaamastaan opiskelija on kehittänyt johtaessaan opinnäytetyöprojektia itsenäisesti toimien, samalla pohtien ja arvioiden kriittisesti prosessin etenemistä sekä prosessin aikana saavutettuja tuloksia.

Opiskelijan kirjalliset taidot ovat kehittyneet paitsi opinnäytetyöprosessin, myös koko tutkinnon suorittamisen aikana. Opiskelija on oppinut tuottamaan asiasisällöllistä tekstiä argumentoiden ja tietoa analysoiden. Tutkinnon aikana opiskelija on myös oppinut hakemaan, hyödyntämään ja yhdistelemään luotettavaa tietoa työskentelynsä tueksi. Opinnäytetyöprosessin raportoinnista voidaan havaita asiantuntijuuden kehittyminen valitun aiheen työelämälähtöisessä kehittämisessä, jossa aikaisempaa teoriatietoa ja prosessin aikana syntyneitä tietoja on analysoitu ja sitä on raportoitu ja hyödynnetty synteessin omaisesti. Opinnäytetyöprosessia on toteutettu työyhteisössä moniammatillisessa projektiryhmässä hyvässä yhteistyössä, yhteistyökumppaneita kunnioittaen. Yhteistyökumppaneiden osaamista hyödyntämällä on myös lisätty työyhteisön osaamista, tuottamalla uutta tietoa aikaisempaan tietoon perustuen ja ammattilaisten kesken tietoa jakamalla moniammatillisissa työpajoissa.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöprosessin aikana kehitettiin organisaation tiedon hyödyntämistä osana päivittäisjohtamista kehittämällä organisaation käytäntöjä, joilla tiedon hyödyntämistä voidaan vahvistaa osana päivittäistä toimintaa. Tiedon hyödyntämistä edistäväksi työkaluksi suunniteltiin päivittäisjohtamisen taulu, jonka tarkoituksena on mahdollistaa tiedon vaivaton hyödyntäminen esittämällä tieto kootusti tiimien tietotarpeisiin perustuen. Kehittämistyössä hyödynnettiin aikaisempaa tutkittua tietoa tiedon hyödyntämisestä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa.

Johtamiseen käytettävissä olevan tiedon määrä on jatkuvasti lisääntynyt, mutta taito hyödyntää tietoa voi organisaatioissa olla puutteellista. Analysoimattoman raakatiedon käyttö voi vääristää tai johtaa puutteelliseen päätöksentekoon ja siksi terveydenhuollossa tulisi panostaa tiedon analysointi- ja hyödyntämisaamiseen. Olennaista operatiivisen toiminnan johtamisessa on kyvykyys käyttää tietoa toiminnan suunnitteluun. Johtamistiedon hyödyntämisessä kohdataan usein neljä perushaastetta, joista tiedon keräämiseen liittyvät tiedon puute ja tiedonkulun esteet. Tiedon käyttäjään liittyviä haasteita ovat tiedon analysoinnin ja analysoidun tiedon hyödyntämisen ongelmat. Tutkimusten mukaan julkisessa terveydenhuollossa haasteena usein on tiedon käyttämättä jättäminen sekä kyky analysoida ja hyödyntää analysoitua tietoa osana palveluiden suunnittelua, operatiivisessa toiminnassa sekä päätöksenteossa. (Rytilä 2011, 49, 59–60.) Jatkotutkimusaiheeksi esitetään tutkimusta siitä, miten tiedonhallinnan prosessimalli toteutuu sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Toisena jatkotutkimusaiheena esitetään, miten tiedon hyödyntäminen toteutuu osana toiminnan suunnittelua ja palveluiden kehittämistä terveydenhuollon organisaatioissa. Tätä ehdotetaan, koska tutkittua tietoa aiheesta oli opinnäytetyöprosessin aikana löydettävissä varsin vähän.

Lähteet

Antikainen, J. & Elo, L. (N.d). Yhteisöohjautuvuus. Saatavilla Keusoten intrasta 1.4.2024 <https://keusote.sharepoint.com/sites/keunet-henkilosto/sitepages/yhteis%C3%B6ohjautuvuus.aspx>

Auvinen, P., Heikkilä, J., Ilola, H., Kallioinen, O., Luopajarvi, T., Raij, K. & Roslöf, J. (2010). Suositus tutkintojen kansallisen viitekehysten (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. ARENE: Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Saatavilla 2.12.2023 https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf

A 1129/2014. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129>

Ayatollahi, H. & Zeraatkar, K. (2018). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: a literature review. DOI: 10.1111/hir.12285

Bigelow, S.J., Pratt, M.K. & Tucci, L. (2023). SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis). Saatavilla 12.12.2023 <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>

Cheatham, M. (2023). A step-by-step guide to running a successful pilot program. Saatavilla 20.4.2024 <https://www.devicemagic.com/blog/step-by-step-guide-to-running-a-pilot-program/>

Cornell university. (2021). A guide to a systematic reviews. Saatavilla 12.12.23 <https://guides.library.cornell.edu/evidence-synthesis>

Davies, B. (2024). Product roadmap guide: What is it & how to create one. Saatavilla 20.4.2024 <https://www.atlassian.com/agile/product-management/product-roadmaps>

El Morr, C. & Subercaze, J. (2010). Knowledge Management in Healthcare. Handbook of Research on Developments in e-Health and Telemedicine: Technological and Social Perspectives. Chapter 23 (490-510). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-61520-670-4.ch023

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215–225.

- Ferguson, D. (2023). How to facilitate a workshop. Saatavilla 15.3.2024 <https://www.linkedin.com/pulse/how-facilitate-workshop-douglas-ferguson>
- Graham, I.D. & Logan, J. (2004). Innovations in knowledge transfer and continuity of care. *Canadian Journal of Nursing Research*, 36(2), 89–103. Saatavilla 1.4.2024 <https://www.nccmt.ca/knowledge-repositories/search/65>
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. (2023). Validointiperiaatteet. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) *Toiminta-tutkimus. Käytännön Opas*. (1). Tampere: Vastapaino.
- Heikkinen, H., Salo, P., Kaukko, M., Kiilakoski, T., Huttunen, R., Mutanen A., Friman M. & Nuutinen L. (2023). Suuntauksia ja tulkintoja. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) *Toiminta-tutkimus. Käytännön Opas*. (3). Tampere: Vastapaino.
- Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus* 41 (4), 278–292. Saatavilla 8.4.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/111274/75676/262197>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* 20(3), 22–42. Saatavilla 10.1.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Hotulainen, R. (2010). Asiantuntijuuden ja huippusuoritusten kehittymisestä. Opetushallitus. Saatavilla 8.4.2024 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/181774_sivu_6a_asiantuntijuuden_ja_huippusuoritusten_kehittamisesta_1.pdf
- Hämäläinen, J. & Sora, H. (2020). *Strategia arkeen OKR-mallilla*. Kauppakamari. Viro: Printon.
- Innokylä. (N.d.). Aivoriihi. Ideointi ja oivalluttaminen. Saatavilla 1.12.2023 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (5.) Gaudeamus Oy.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (6.17.) Gaudeamus Oy.

- Jylhä, V. (2022). Kartoittava katsaus on tiedon tiivistämisen menetelmä. Saatavilla 15.4.2024 <https://www.proshade.fi/kartoittava-katsaus-on-tiedon-tiivistamisen-menetelma/blogi/>
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2024). Opinnäytetyön arviointi. Saatavilla 8.4.2024. <https://reppu.kamk.fi/mod/page/view.php?id=52600>
- Kangas, R. (2018). Lean-ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät julkisessa sairaalassa. *Hallinnon tutkimus* 37(4), 244–256.
- Kaukko, M. & Kiilakoski, T. (2023). Toimi hyvin: Toimintatutkimuksen eettiset kysymykset. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) *Toiminta-tutkimus. Käytännön Opas*. (5). Tampere: Vastapaino.
- Kauvo, T. & Virkkunen, H. (2022). Potilastiedon kirjaamisen yleisopas 3/2022. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla 4.11.2023 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144139/Potilastiedon%20kirjaamisen%20yleisopas_PRINT-3-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kitch, B. (2023). What is brainstorming? Definition, guide and methods. Saatavilla 3.4.2024 <https://www.mural.co/blog/brainstorming>
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. (2014). Sosiaali- ja terveystietojohdantamisen käsikirja. Sitra. Saatavilla 4.11.2023 <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdantamisen-kasikirja/>
- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. (2018). Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 5.11.2023 <https://digitalia.xamk.fi/tijo>
- Kouvonen, P., Tani, S., Kurki, M. & Hamari, L. (2023). Miten onnistun implementoinnissa? Opas psykososiaalisten menetelmien vaikuttavaan implementointiin. Toim. Koskenalho N. *Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö. Itlan oppaat ja käsikirjat 2023:1*. Saatavilla 6.4.2024 <https://kasvuntuki.fi/wp-content/uploads/2023/09/itla-implementointiopas-2023-final-31082313291.pdf>
- Käpylä, J. & Salonius, H. (2013). Tietojohdantajan taskukirja. Tietojohdantamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampereen teknillinen yliopisto, tietojohdantamisen tutkimuskeskus Novi. Tampere: Juvenes Print.

- L 1326/2010. Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa – 10 vuotta tietojohdantamista julkisella sektorilla. *Focus Localis* 20(3), 45–62.
- 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*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan Laitos.
- Laihonen, H. & Saranto, K. (2021). Tiedä ensin, johda sitten. Sote-tietojohdantamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:33. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6890-5>
- Laitinen, I. (2016). Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johdantamisella. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (147–183). Tampere: Suomen yliopistopaino Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>
- Lappalainen, K. & Kivinen, P. (2017). Tietämyksenhallinnan avulla ennustamisesta aktiiviseen ennakointiin. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 9(1), 31–36. <https://doi.org/10.23996/fjhw.60864>
- Listenmaa, J. (2023). *Laita tieto töihin – Tiedolla johdantamisen käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Maijala, R. (2019). *Lean terveydenhuollossa – Näkökulmina hukka ja johdantaminen*. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7827-4>
- Maijala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. (2020). Lean-ajattelu ja Lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 57(1), 17–29. <https://doi.org/10.23990/sa.78049>
- Millar, C., Lockett, M. & Mahon, J. (2016). Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management: Guest editorial. *Journal of knowledge management*, 20(5), 845-857. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0296>
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Monthan, D. (2022). How to facilitate a workshop in 18 simple steps. Saatavilla 26.2.2024 <https://howspace.com/blog/how-to-facilitate-a-workshop/>

Mykkänen, M., Miettinen, M., Siponen, T. & Saranto, K. (2021). Sairaalan reaaliaikainen tilannekuva päivittäisessä johtamisessa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.23996/fjhw.109940>

Mäkimurto-Koivumaa, S. & Koikkalainen, M. (2019). Opinnäytetyöopas. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Lapin AMKin julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaali 2/2019. Saatavilla 7.4.2024 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=a7b50cf3-a74e-4bdf-98ee-7828ac9e1f11>

Niemi, R., Kiilakoski, T. & Kaukko, M. (2020). Suunnittelu ja toteuttaminen. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) *Toiminta-tutkimus. Käytännön Opas*. (4). Tampere: Vastapaino.

Paju, S. (2016). Mitä eroa on kokeilulla ja pilotilla? Saatavilla 20.4.2024 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-eroa-on-kokeilulla-ja-pilotilla/>

Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent.

PRISMA 2020 flow diagram. (2024). PRISMA flow diagram. Saatavilla 13.3.2024 <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (4.9.) Gaudeamus Oy.

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.

Rycroft-Malone, J. & Bucknall, T. (2010). *Models and frameworks for implementing evidence-based practice: Linking evidence to action*. John Wiley & Sons, Incorporated.

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

Ryymän, E. & Korhonen, K. (2004). Virtuaalinen työpaja opettajan ammatillisen kehittymisen tukena. *Aikuiskasvatus*, 24(3), 257–264. Saatavilla 14.3.2024 <https://doi.org/10.33336/aik.93573>

Ryymän, E., Lamberg, L. & Hiltunen, A. (2021). Käytäntöjä toimivan virtuaalityöpajan järjestämiseen. *HAMK Unlimited Professional*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101131699>

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisu. Opetusjulkaisu 62. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Salonen, E. (2020). Virtuaalityöpajat – lähes kaikki on mahdollista! Saatavilla 14.3.2024 <https://eeva-salonen.medium.com/virtuaality%C3%B6pajat-l%C3%A4hes-kaikki-on-mahdollista-18e2e69fcd8>

Salovaara, S. Leinonen, J. & Silén, M. (2021). Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 13(4), 372-387. <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>

Salovaara, S., Silén, M., Surakka, A. & Lääveri, T. (2023). Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. *Focus Localis*, 51(2), 43–61. Saatavilla 22.1.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122193>

Shahmoradi, L., Safadari, R, & Jimma, W. (2017). Knowledge Management Implementation and the Tools Utilized in Healthcare for Evidence-Based Decision Making: A Systematic Review. DOI: <http://dx.doi.org/10.4314/ejhs.v27i5.13>

Siltanen, H., Hamari, L., Heikkilä, K., Marin, K., Parisod, H. & Holopainen, A. (2023). Hoitosuosituksen laadinta – käsikirja suositustyöryhmille. Versio 3.0 2023. Saatavilla 11.3.2024 <https://hoitus.fi/wp-content/uploads/2023/10/hoitosuosituskasikirja-30.pdf>

Simoinen, O. (2012). Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Saatavilla 12.1.2024 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66852/978-951-44-8667-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suojanen, U. (N.d.). Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix- Metoditietämystä kaikille. Saatavilla 15.9.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Tiainen, T., Aittoniemi, J., Haukijärvi, I. & Ylikarhu T. (2015). Toimintatutkimus tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9814-5>

Tienari, J. & Harviainen, J. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuovinen, T. (2021). Pysytäänkö kartalla? – Tiekartta kehityksen työkaluna. Saatavilla 20.4.2024 <https://dmfbusiness.fi/tiekartta-kehityksen-tyokaluna/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Saatavilla 19.1.2024.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus (2)39, 122–139. <https://doi.org/10.37450/ht.98085>

Valkonen, M-R., Kinnunen, U-M. & Saranto, K. (2018). Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 10 (2-3), 285-296. <https://doi.org/10.23996/fjhw.69121>

Valtonen, A. & Viitanen, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (3.7.) Gaudeamus Oy.

Vázquez-Ingelmo, A., García-Holgado, A., García-Peñalvo F. & Therón, R. (2020). A Meta-Model Integration for Supporting Knowledge Discovery in Specific Domains: A Case Study in Healthcare. Saatavilla 12.2.2024 <https://www.mdpi.com/1424-8220/20/15/4072>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä aineistoa kerätään ryhmäkeskustelutilanteista, jotka toteutetaan tallennettavina Teams-kokouksina. Ryhmäkeskusteluista saatava aineisto toimii opinnäytetyön analysoitavana aineistona.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Tallennettavista Teams-kokouksista tallentuu dokumenttiin osallistujien nimet. Muita tunnistetietoja ei osallistujista ei kerätä. Tallenteet dokumentoidaan sellaisenaan niistä mitään poistamatta tai niihin mitään lisäämättä. Aineiston analysoinnin yhteydessä tallenne litteroidaan ja anonymisoidaan niin, ettei siitä voida tunnistaa yksittäisiä osallistujia.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Teams-tallenne tallennetaan kokoustallenteena ja litterointi ja analyysiaineistot tallennetaan tutkijan omalle työasemalle ja suojataan salasanalla. Työasemalle ei ulkopuolisilla ole pääsyä.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

Opinnäytetyössä ei käsitellä arkaluontoisia henkilöihin liittyviä tietoja. Aineiston omistus- ja käyttöoikeudet pidetään Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen omistuksessa eikä niitä jaeta muille osapuolille. Samoin toimitaan tallenteista tehtyjen litterointien ja muistiinpanojen suhteen.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Aineisto tallennetaan sopimuksen mukaan hyvinvointialueen osoittamaan paikkaan pitkäaikaissäilytykseen ja myöhempää käyttöä varten, mikäli tälle katsotaan olevan tarvetta. Mikäli organisaatiolla ei ole tarvetta aineiston myöhäisemmälle käytölle, aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.



KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU
11.3.2024

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Pyyntö osallistua opinnäytetyön työpajaan

Sinua pyydetään mukaan toimintatutkimukseen, joka toteutetaan opinnäytetyönä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalveluissa. Opinnäytetyö toteutetaan osana Kajaanin ammattikorkeakoulun Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä, terveydenhoitaja YAMK-opintoja. Opinnäytetyön aiheena on tiedolla johtamisen kehittäminen osana päivittäisjohtamista ja se toteutetaan osana Jonoton vastaanottoprojektia.

Tarkoituksena on kartoittaa Keusoten vastaanottopalveluiden päivittäisjohtamisen taulujen kehittämistarpeet, sekä kuvata uusien päivittäisjohtamisen taulujen sisällöt ja päivittäisjohtamisen käytänteiden implementointisuunnitelma, jonka avulla kehittämistyön tulokset saadaan jalautettua osaksi käytännön toimintaa.

Sinua pyydetään mukaan kahteen opinnäytetyöhön liittyvään työpajaan, koska olet mukana Jonoton vastaanottoprojektissa tiedolla johtamisen kehittämisen kokonaisuudessa. Mukaan voidaan kutsua myös muita ammattilaisia ja asiantuntijoita organisaatiosta.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä sinua tähän osallistumisen perusteella pyydetä osallistumaan muihin tutkimuksiin.

Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta tutkimuksen missä vaiheessa tahansa, eikä siitä aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia. Keskeyttäessäsi osallistumisesi tutkimukseen tai peruuttaessasi suostumuksesi osallistumiseen, siihen mennessä kerättyä aineistoa käytetään osana tutkimusaineistoa, kun se on välttämätöntä tutkimustulosten varmistamiseksi.

Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa jokaiselle syklille on oma tarkoituksensa ja tutkimus- tai kehittämiskysymyksensä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on organisaation itseymmärryksen lisääminen ja konkreettisten muutosten kehittäminen sekä niiden implementointi. Toimintatutkimus toteutetaan osallistavina työpajoina, joissa ammattilaiset osallistuvat päivittäisjohtamisen taulujen ja tiedon hyödyntämisen käytänteiden kehittämiseen. Työpajat toteutetaan Teams-tapaamisina, jotka tallennetaan aineiston keruun helpottamiseksi. Työpajoja

järjestetään kaksi, tarvittaessa useampia, mikäli päivittäisjohtamisen kehittämistyö sitä edellyttää.

Tutkimuksen hyödyt

Tarve päivittäisjohtamisen taulujen kehittämisestä on noussut Jonoton vastaanottoprojektin myötä sekä myös vastaanottopalveluiden tiimeistä, jotka voivat hyödyntää päivittäisjohtamisen tauluja osana päivittäisen työnsä suunnittelua. Opinnäytetyö edistää kehittämistyötä ja helpottaa tiimien työn suunnittelua tulevaisuudessa.

Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet

Tutkimukseen osallistumisesta ei odoteta aiheutuvan riskejä, haittaa tai epämukavuutta.

Tutkimuksen kustannukset, korvaukset tutkittavalle sekä tutkimuksen rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkioita. Opinnäytetyönä toteutettavalle projektille ei ole erillistä rahoitusta, vaan projekti liittyy suurempaan kehittämishankkeeseen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalveluissa.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyön tuloksena päivitettyt päivittäisjohtamisen taulut sekä opinnäytetyön loppuraportti, joka toimitetaan tutkimukseen osallistuneille nähtäväksi. Opinnäytetyön tuloksista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä tai näkemyksiä, mutta työryhmään osallistuneiden henkilöllisyys jää organisaation tietoon. Valmiissa opinnäytetyön raportissa ei osallistuneiden henkilöllisyyttä voida tunnistaa.

Lisätietoja

Miia Vuorio

050 4971270

miiavuorio@kamk.fi

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Master School

Esimerkki laadulliselle tutkimukselle tehdystä JBI-arvioinnista



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	Miia Vuorio	Päiväys	12.3.2024		
Tekijä(t)	Salovaara, Silén, Surakka & Laaveri	Vuosi	2023	Nro	
Arviointikriteeri		K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset ja niiden luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekijä, nimi, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Tutkimuksen aineisto ja tutkimustyyppi	Keskeiset tulokset	Laadun arviointi JBI	Näytön aste A-D
Minna Mykkänen, Merja Miettinen, Tiina Siponen, Kaija Saranto: Sairaalan reaaliaikainen tilannekuva päivittäisessä johtamisessa, 2021, Suomi	Tarkoituksena on kuvata tapaustutkimuksen avulla reaaliaikaisen tiedon muodostumista ja käyttöä päivittäisjohtamisessa sairaalassa ja sen eri yksiköissä. Tavoitteena on osoittaa tietojärjestelmien tietorakenteiden ja tiedon laadun merkitys sairaalan tilannekuvan, tilannetietoisuuden ja tilanneymmärryksen muodostumisessa.	Aineistoja on Uranuspotilas-tieto-järjestelmästä ja Titaniatyövuoro-suunnittelusta koottuja tietoja. Tapaustutkimus	Sairaalan tietojärjestelmien rakenteisista tiedoista voidaan koostaa sairaalan toimintaa kuvaava visuaalinen tilannekuva organisaation eri tasoilta. Potilashallinnollista-, työvuoro-suunnittelu- ja kliinistä hoitotietoa yhdistämällä muodostuu eri toimijoille tilannetietoisuus tilanteesta. Tietoja tulkitsemalla muodostuu tilanneymmärrys, jonka avulla muodostuu käsitys, miten tulevaisuudessa tulee toimia.	9/10	B
Outi Simoinen: Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa, 2012, Suomi	Tarkoituksena on arvioida vaikuttavuustiedon hyödyntämistä erikoissairaanhoidon johtajien työssä sekä tuoda esiin tekijöitä, jotka ovat yhteydessä vaikuttavuustiedon hyödyntämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien päätöksentekoon yhteydessä olevia tietolähteitä sekä erikoissairaanhoidon johtajien käsityksiä vaikuttavuudesta. Toisena tavoitteena oli arvioida vaikuttavuustiedon hyödyntämistä erikoissairaanhoidon johtamistyössä sekä tuoda esiin niitä tekijöitä, jotka olivat yhteydessä vaikuttavuustiedon hyödyntämiseen.	Tutkimus koostui neljästä osatutkimuksesta, joissa käytettiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Aineistoina kyselylomake, dokumenttiaineisto, haastatteluaineisto.	Tutkimustulosten mukaan johtajat kokivat useiden eri tietolähteiden hyödyntävän heidän päätöksentekoaan. Tämän perusteella voidaan olettaa, että talous ohjaa päätöksentekoa ja näyttöön perustuva tutkimustieto päätöksenteossa ei ole kovin tärkeä. Toisaalta mikään tutkimus yksinään ei ohjaa päätöksentekoa, vaan monet tietolähteet yhdessä täydentävät toisiaan.	9/10	A
Andrea Vázquez-Ingelmo, Alicia García-Holgado, Francisco José García-Peñalvo and Roberto Therón: A Meta-Model Integration for	Kokonaisvaltaisen metamallin määrittely tukemaan päätöksentekoprosesseja tiedonhallintaan keskittyneissä ekosysteemeissä, joita kutsutaan myös oppiviksi ekosysteemeiksi. Tämän työn toinen tavoite on esitellin kokonaisvaltaisen	Tapaustutkimus	Hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tiedoksi edellyttää paitsi teknologiainvestointeja, myös muutoksen mahdollistavien tiedonhallintaprosessien analysointia ja määrittelyä. Tiedon luominen on prosessi, jossa data järjestellään tiedoksi,	5/6	C

Supporting Knowledge Discovery in Specific Domains: A Case Study in Healthcare, 2020, Espanja	metamallin toteutus terveydenhuollon alalla.		jota voidaan analysoida ja käyttää tietoon perustuvan päätöksenteon tueksi.		
Haleh Ayatollahi & Kimia Zeraatkar: Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: a literature review 2018, Iran	Tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedolla johtamisen prosessin onnistumiseen kehittyneiden maiden ja kehitysmaiden terveydenhuollon organisaatioissa	Kirjallisuuskatsaus, 3 tutkimusta	Keskeisimmät terveydenhuollon organisaatioiden vaikuttaneet tiedolla johtamisen menestystekijät olivat organisaatiokulttuuri, tietotekniikka, organisaatorakenne sekä suorituskyvyn arviointi ja mitaaminen. Johtopäätöksenä organisatoriset tekijät ovat yleisimpiä tekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneeseen tiedolla johtamisen prosessin.	6/11	A
Hanna Vakkala ja Antti Syväjärvi; Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa, 2020 Suomi	Tavoitteena tuoda esiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden tietokulttuurin ulottuvuuksia, annettuja merkityksiä sekä niiden painotuksista nousevia kehittämisen edellytyksiä.	Kyselyillä kerätty aineisto Laadullinen tutkimus	Tulokset paljastavat merkittäviä puutteita tietojärjestelmien tietotuotteissa ja -palveluissa sekä sen, ettei sosiaalialan johtajien tietotarpeita ole huomioitu riittävästi. Julkisella sektorilla tietojärjestelmän tuki tiedolla johtamiselle havaittiin yleisesti heikommaksi verrattuna yksityiseen ja kolmanteen sektoriin. Tietojärjestelmän käytettävyyden ja tiedolla johtamisen tuen välillä havaittu yhteys korostaa käytettävyyden merkitystä sosiaalipalveluiden tietojärjestelmien kehittämisessä.	8/10	B
Salovaara, Samuel; Surakka, Anne; Silén, Marianne; Lääveri, Tinja: Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen, 2023, Suomi	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kyselyaineiston avulla, miten tietojärjestelmät tukevat tiedolla johtamista sosiaalipalveluissa.	Empiirinen kyselyaineisto (n=145)	Tulokset paljastavat merkittäviä puutteita tietojärjestelmien tietotuotteissa ja -palveluissa sekä sen, ettei sosiaalialan johtajien tietotarpeita ole huomioitu riittävästi. Julkisella sektorilla tietojärjestelmän tuki tiedolla johtamiselle havaittiin yleisesti heikommaksi verrattuna yksityiseen ja kolmanteen sektoriin. Tietojärjestelmän käytettävyyden ja tiedolla johtamisen tuen välillä havaittu yhteys korostaa käytettävyyden merkitystä sosiaalipalveluiden tietojärjestelmien kehittämisessä.	8/10	B

<p>Samuel Salovaara, Jaana Leinonen, Marianne Silén: Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa 2021 Suomi</p>	<p>Artikkelissa tarkastellaan tietojärjestelmien tuottaman tiedon hyödyntämistä sosiaalialan organisaatioissa tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on kartoittaa sosiaalialan organisaatioissa koettuja esteitä tietojärjestelmien tuottaman tiedon hyödyntämisessä sekä tarkastella edellytyksiä esteiden vähentämiseksi ja tiedon hyödyntämisen vahvistamiseksi.</p>	<p>Sähköisellä lomakkeella kerätty aineisto, kyselytutkimus</p>	<p>Valtaosassa organisaatioista tunnistettiin yhdestä neljään tiedon hyödyntämisen estettä. Julkissa organisaatioissa koettiin enemmän esteitä yksityisiin ja kolmannen sektorin organisaatioihin verrattuna ja suurissa organisaatioissa enemmän kuin pienissä. Tyypillisimmät tunnistetut esteet olivat puutteet osaamisessa, resursseissa ja tietojärjestelmissä. Tutkimustulosten perusteella tiedon hyödyntämisen tukea olisi perusteltua suunnata sosiaalialalla myös organisaatiotasolle valtakunnallisen ja alueellisen tuen lisäksi, jotta tiedolla johtamisen tavoitellut hyödyt toteutuisivat.</p>	<p>7/10</p>	<p>B</p>
<p>Nina Helander, Olli Ahonen, Keijo Houhala & Aki Jääskeläinen: Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta, 2020, Suomi</p>	<p>Tavoitteena on tunnistaa tiedolla johtamisen prosessin eri vaiheiden haasteet ja mahdollisuudet</p>	<p>empiiristen tapaustutkimusten esittely ja tutkimusten tulosten analyysi, vertaisarvioitu artikkeli</p>	<p>Suurimmat tekniset haasteet tiedolla johtamisessa liittyivät erityisesti tietojärjestelmiin ja tiedon keuruun epäyhdenmukaisuuksiin, jotka estivät konkreettisesti tietojen yhdenmukaisen hankinnan ja jakamisen. Toinen tunnistettu haaste on datan laatu.</p>	<p>6/6</p>	<p>A</p>
<p>Leila Shahradi, Reza Safadari & Worku Jimma: Knowledge Management Implementation and the Tools Utilized in Healthcare for Evidence-Based Decision Making: A Systematic Review, 2017, Iran</p>	<p>Katsauksen päätavoitteena on tutkia tiedolla johtamisen toteutumista ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen työkaluja näyttöön perustavassa päätöksenteossa ja parantaa siten terveydenhuollon palveluiden laatua</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Oikean tiedon tarjoamisen oikeaan aikaan, eli päätöksentekohetkellä toteuttamalla tiedolla johtamista terveydenhuollossa on ensiarvoisen tärkeää. Tätä varten on tärkeää käyttää asianmukaisia välineitä ja käyttäjäystävällisiä tietojärjestelmiä tiedon hallintaan.</p>	<p>7/11</p>	<p>A</p>

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen luokittelutaulukko

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p>1 usean eri lähteen datasta koostetaan raportointia ja tilastointia varten erilaisia näkymiä ja tauluja</p> <p>2 On tärkeää välittää muodostunut tilannekuva sairaalan eri yksiköiden kesken</p> <p>3 Tietoa tarvitaan eri lähteistä, jotta voidaan luoda oikea kuva</p> <p>4 Tiedon laadulla ja määrällä on vaikutusta muodostuvan kuvan oikeellisuuteen</p> <p>5 olemassa olevat tietojärjestelmät tukevat esihenkilöiden päätöksentekoa ja tiedontarpeita vain osittain</p> <p>6 Olemassa olevilla järjestelmissä ei voida ennustaa toimintaa, eikä se ole reaaliaikaista ja päätöksentekoa tukevaa.</p> <p>7 tiedon tulee olla helposti saatavilla, esihenkilöille oleellisessa muodossa</p> <p>8 potilaskertomusjärjestelmän suuresta tietomäärästä voidaan koostaa tilannekuva</p> <p>9a Tilannekuvan tarkoituksena on luoda visuaalinen näkymä vallitsevasta tilanteesta.</p> <p>9b Jokainen saa tietoa, yhdistävät sen olemassa olevan tiedon kanssa</p> <p>9 c jakavat sen.</p> <p>10 Tietovirtojen toimivuus ja kulku on edellytys oikealle ja oikea-aikaiselle toiminnalle, tilannekuvan luomiselle ja hyvälle johtamiselle</p> <p>11 terveydenhuollon tietojärjestelmiä tulee kehittää tuottamaan myös ennustemalleja toiminnasta.</p> <p>12 Tietoja tulkitsemalla muodostuu tilanneymmärrys, jonka avulla muodostuu käsitys, miten tulevaisuudessa tulee toimia</p> <p>13 vaikuttavuustietoa käytettiin moninaisen palvelutoiminnan tarkastelun ja päätöksenteon perusteena, tukena sekä taustatietona.</p> <p>14 vaikuttavuustiedon hyödyntämistä edistäviä elementtejä. Tähän liitettiin joh-</p>	<p>1 usean lähteen datasta koostetaan erilaisia näkymiä ja tauluja</p> <p>2 välittää tilannekuva eri yksiköiden kesken</p> <p>3 Tietoa tarvitaan eri lähteistä, jotta voidaan luoda oikea kuva</p> <p>4 Tiedon laadulla ja määrällä on vaikutusta kuvan oikeellisuuteen</p> <p>5 tietojärjestelmät tukevat päätöksentekoa ja tiedontarpeita</p> <p>6 järjestelmissä ei voida ennustaa, eikä se ole reaaliaikaista ja päätöksentekoa tukevaa.</p> <p>7 tiedon tulee olla helposti saatavilla, oleellisessa muodossa</p> <p>8 suuresta tietomäärästä voidaan koostaa tilannekuva</p> <p>9a Tilannekuvan tarkoituksena on luoda visuaalinen näkymä vallitsevasta tilanteesta.</p> <p>9b Jokainen saa tietoa, yhdistävät sen olemassa olevan tiedon kanssa</p> <p>9 c jakavat sen.</p> <p>10 Tietovirtojen toimivuus ja kulku on edellytys oikealle ja oikea-aikaiselle toiminnalle, tilannekuvan luomiselle ja hyvälle johtamiselle</p> <p>11 tietojärjestelmiä tulee kehittää tuottamaan myös ennustemalleja toiminnasta.</p> <p>12 Tietoja tulkitsemalla muodostuu käsitys, miten tulevaisuudessa tulee toimia</p> <p>13 palvelutoiminnan tarkastelun ja päätöksenteon perusteena, tukena sekä taustatietona.</p> <p>14 hyödyntämistä edistäviä elementtejä johtamistehtävään sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet ja päätäntävalta</p> <p>15 johtajan myönteinen asenne</p> <p>16 motivaatio</p> <p>17 kiinnostus vaikuttavuustietoa kohtaan</p> <p>18 vaikuttavuudesta viestittäminen.</p> <p>19 jaetaan tietoa</p> <p>20 käyttöä edisti vaatimus toiminnan perustumisesta vaikuttavuuteen</p>	<p>I Tiedon koostaminen laadukkaisiin ja käytettäviin tietotuotteisiin (1, 9a, 44, 57, 61, 62, 158, 163, 181, 187, 197)</p> <p>II Ajantasainen tilannekuvan muodostaminen (2, 8, 58)</p> <p>III Kattavat tiedon lähteet (3, 48, 162, 174, 189, 218, 219)</p> <p>IV Tiedon ja datan laatu (4, 169, 170, 211, 221)</p> <p>V Toimintaa tukevat ja käyttäjystävälliset tietojärjestelmät (5, 6, 35, 36, 41, 42, 55, 59, 60, 63, 66, 98, 100, 101, 106, 119, 120, 123, 157, 166, 183, 184, 185, 188, 192, 195, 203, 209, 212, 216, 217, 239, 240, 242, 249)</p> <p>VI Tiedon hyödyntämisen vaivattomuus (7, 9b, 45, 161, 179, 186)</p> <p>VII Tiedon sujuva jakaminen (9 c, 19, 72, 80, 87, 97 c, 118, 145, 167, 182, 220, 229, 235, 246)</p> <p>VIII Sujuva tiedon kulku (10, 40, 38, 43, 115, 116, 136, 147, 148, 228, 230, 237)</p> <p>IX Mahdollisuus tehdä ennusteita tiedon avulla (11, 12)</p> <p>X Tiedon hyödyntämisen monipuoliset mahdollisuudet (13, 139, 180, 196)</p> <p>XI Johtaminen, joka tukee tiedon hyödyntämistä (15, 46, 56, 68, 104, 105, 112, 135, 144, 156, 177, 178, 202a, 225, 227)</p>	<p>A Tiedon hyödyntämistä tukevat asenteet ja käytänteet organisaatiossa (XII, XIII, XV, XIX, XX, XXI, XXVII, XXVIII, XXXI)</p> <p>B Organisaation toimiva tiedonhallinnan prosessi (III, IV, VII, VIII, XXII, XXIII, XXVI, XXIX)</p> <p>C Toimivat ja käyttäjystävälliset tietojärjestelmät (V, IX)</p> <p>D Tiedon hyödyntämisen mahdollistavan osaamisen varmistaminen (XXIV, XXV, XXX, XXXII)</p> <p>E Tiedon hyödyntämiseen kannustava ja sitä tukeva johtaminen (XI, XIV, XVI, XVII, XVIII)</p> <p>F Tietotuotteet, jotka mahdollistavat vaivattoman tiedon hyödyntämisen (I, II, VI, X)</p>

<p>tamistehtävään sisältyvät vai- kuttamismahdollisuudet ja päättävä valta 15 johtajan myönteinen asenne 16 motivaatio 17 kiinnostus vaikuttavuustie- toa kohtaan 18 vaikuttavuudesta viestittä- minen. 19 jaetaan tietoa 20 käyttöä edisti myös yleinen vaatimus toiminnan perustumisesta vaikuttavuuteen 21 sekä näyttöön. 22 vaikuttavuuden yleisen ta- voiteltavuuden omassa orga- nisaatiossa ja valtakunnalli- sesti edesauttavan vaikutta- vuustiedon hyödyntämistä 23 näyttöön perustuvan toi- minnan tarpeen lisäävän hei- dän aktiivisuuttaan etsiä vai- kuttavuustietoa päätöksien perustaksi 24 estäviä tekijöitä. Johtajat kokivat, että organisaatiot ovat liian hierarkkisia, 25 päätöksenteko on hidasta ja hajanaista, 26 toiminnan suunnittelun ajanjaksot ovat liian lyhyitä 27 strategiset linjaukset puut- tavat 28 Vanhoista tavoista ja tot- tumuksista ei haluttu luopua 29 ei uskallettu lähteä uusiin muutoksiin mukaan 30 henkilökunnan kielteiset asenteet vaikuttavuutta koh- taan, mitä kuvattiin 31 kiinnostuksen puutteena, 32 ennakkoluulona, 33 epäluulona sekä 34 kokemuksena vaikutta- vuustiedon tarpeettomuus- desta. Useat haastateltavat kokivat, että johtamistyöstä 35 puuttui käyttökelpoisia tie- tojärjestelmiä, joista vaikutta- vuustietoa olisi mahdollista saada 36 eri alueilla oli erilaiset tie- tojärjestelmät, jotka eivät ol- leet keskenään yhteensopivia 37 esti myös organisaation si- säisen ja ulkoisen yhteistyön vähäisyys 38 useiden eri tietolähteiden hyödyntävän heidän päätök- sentekoaan 39 Organisaation eri tasoilla työskentelevillä johtajilla on erilaisia tietotarpeita ja paino- tuksia tiedon käytössä 40 Teknologian kehittyminen on mahdollistanut nopean ta- van etsiä tietoa. 41 Johtajat toivoivat käyttä- jäystävällisempiä, 42 tehokkaampia ja</p>	<p>21 näyttöön. 22 vaikuttavuuden tavoitel- tavuuden edesauttavan vai- kuttavuustiedon hyödyntä- mistä 23 näyttöön perustuvan toi- minnan lisäävän aktiivisuut- taan etsiä vaikuttavuustie- toa päätöksien perustaksi 24 estäviä tekijöitä organi- saatiot liian hierarkkisia 25 päätöksenteko on hi- dasta ja hajanaista 26 toiminnan suunnittelun ajanjaksot ovat lyhyitä 27 strategiset linjaukset puuttuvat 28 Vanhoista tavoista ja tot- tumuksista ei haluttu luopua 29 ei uskallettu lähteä muu- toksiin mukaan 30 henkilökunnan kielteiset asenteet 31 kiinnostuksen puutteena 32 ennakkoluulona 33 epäluulona 34 kokemuksena vaikutta- vuustiedon tarpeettomuus- desta 35 puuttui käyttökelpoisia tietojärjestelmiä, joista vai- kuttavuustietoa olisi mah- dollista saada 36 erilaiset tietojärjestel- mät, jotka eivät olleet yh- teensopivia 37 organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyön vähäi- syys 38 useiden eri tietolähteiden hyödyntävän heidän päätök- sentekoaan 39 Organisaation eri tasoilla on erilaisia tietotarpeita ja painotuksia tiedon käytössä 40 Teknologian kehittyminen on mahdollistanut nopean ta- van etsiä tietoa. 41 toivoivat käyttäjäystäväl- lisempiä 42 tehokkaampia 43 yhteensopivampia säh- köisiä tietokanavia 44 vaikuttavuustietoa tuo- tetaan paremmin tarpei- siinsa muokattuna 45 mahdollistetaan saanti helposti sähköisten järjes- telmien avulla 46 johtajan motivaatioon ja kiinnostukseen 47 requires good planning to obtain benefits 48 must understand who holds crucial knowledge 49 knowledge reproduction requires training 50 apprenticeships, and other forms of transmission</p>	<p>XII Motivaatio tiedon hyödyntämiseen (16, 34, 114, 245)</p> <p>XIII Kiinnostus tietoa kohtaan (17, 31)</p> <p>XIV Tiedon hyödyntä- miseen kannustava viestintä (18, 108, 122, 152)</p> <p>XV Vaatimus toimin- nan perustumisesta näyttöön ja tietoon (20, 21, 23, 75, 125, 129, 215)</p> <p>XVI Riittävän matala hierarkia organisaatiossa (24, 92, 140)</p> <p>XVII Sujuva päätöksenteko (14, 25, 26, 137, 149)</p> <p>XVIII Organisaation strategia tukee tiedolla johtamista (27, 82, 243)</p> <p>XIX Muutosmyönteisyys (28, 29, 126, 146, 153)</p> <p>XX Myönteinen asenne tietoon ja tiedon hyödyntämiseen (30, 32, 33, 79, 127, 132, 143, 247)</p> <p>XXI Toimiva yhteistyö (37, 70, 93, 137, 141, 150, 190, 233)</p> <p>XXII Oikeaa tietoa saatavilla oikea-aikaisesti (39, 62, 159, 191, 248)</p> <p>XXIII Toiminnan hyvä suunnittelu (47, 73, 88, 226)</p> <p>XXIV Kyky luoda laadukasta dataa (49, 50, 51, 86, 97b, 145, 165, 176, 213)</p> <p>XXV Kyky analysoida ja soveltaa tietoa (52, 85, 160, 168, 178, 193, 200)</p>	
---	---	--	--

<p>43 organisaatioiden kesken yhteensopivampia sähköisiä tietokanavia.</p> <p>44 jos vaikuttavuustietoa tuotetaan johtajille paremmin heidän tarpeisiinsa muokattuna ja</p> <p>45 mahdollistetaan sen saanti helposti sähköisten järjestelmien avulla, niin vaikuttavuustiedon asema johtajan päätöksenteossa voisi vahvistua.</p> <p>46 Tällä on vaikutusta myös johtajan motivaatioon ja kiinnostukseen vaikuttavuustietoa kohtaan</p> <p>47 requires good planning to obtain benefits</p> <p>48 organizations must understand who holds crucial knowledge</p> <p>49 knowledge reproduction requires training</p> <p>50 apprenticeships, and other more costly forms of transmission</p> <p>51 The transformation of tacit knowledge into explicit knowledge implies not only an investment in technology but also</p> <p>52 the analysis and</p> <p>53 definition of the knowledge management processes that allow that transformation. According to,</p> <p>54 creating knowledge is a process of organizing data into information that can be analyzed and used to make educated decisions</p> <p>55 the technological ecosystems, specifically the learning ecosystem that is directly focused on knowledge management, provide a framework to develop flexible solutions in which technology is used to establish information flows that support the transformation of knowledge into tangible information inside the organization.</p> <p>56 the main innovation of this type of technological solution is not the technology itself, but the introduction of the human factor at the same level as the software components.</p> <p>57 Including information dashboards as software tools within the learning ecosystem meta-model enables not only knowledge management but also knowledge discovery.</p> <p>58 Information dashboards provide different methods of presenting the generated data in an understandable</p>	<p>51 The transformation of tacit knowledge into explicit knowledge implies technology</p> <p>52 the analysis</p> <p>53 definition of the knowledge management processes</p> <p>54 creating knowledge is a process of organizing data into information that can be analyzed and used to make educated decisions</p> <p>55 the technological ecosystems, in which technology is used to establish information flows</p> <p>56 the introduction of the human factor</p> <p>57 Including information dashboards as software tools</p> <p>58 Information dashboards provide different methods of presenting the generated data in an understandable manner, as well as to reach insights regarding these data</p> <p>59 The user will define (through goals and objectives) the ecosystem's and dashboard's components.</p> <p>60 The User also has characteristics that will influence these components.</p> <p>61 tools based on visual analysis to support decision-making processes</p> <p>62The dashboard adapted to the different needs of its users to these different contexts.</p> <p>63 Including an information dashboard address the improvement of knowledge discovery by providing a tool to visually analyze information flows</p> <p>64 most frequent factors influencing the successful implementation of KM were organisational culture</p> <p>65 organizational structure</p> <p>66 information technology infrastructure</p> <p>67 performance evaluation measurement</p> <p>68 leadership</p> <p>69 a knowledge based culture</p> <p>70 the teamwork of employees to collect (knowledge)</p> <p>71 organise (knowledge)</p> <p>72 disseminate knowledge</p> <p>73 knowledge managers must be able to formulate related plans</p> <p>74 apply information technologies</p>	<p>XXVI Määritelty ja toimiva tiedonhallinnan prosessi (53, 54, 71, 113, 124, 134, 171, 208, 222, 223, 224, 236)</p> <p>XXVII Tiedon hyödyntämiseen kannustava organisaatiokulttuuri ja käytänteet (64, 69, 81, 83, 94, 112, 128, 130, 131, 133, 151, 155, 164, 206, 210, 214, 234, 247)</p> <p>XXVIII Tiedon hyödyntämistä tukeva organisaatorakenne (65, 90, 91, 95, 96, 103, 117, 194, 207)</p> <p>XXIX Toiminnan mitaaminen (67, 89, 102, 231)</p> <p>XXX Kyky hyödyntää tiedonhallintajärjestelmiä (74, 99, 107, 198, 201, 204, 241)</p> <p>XXXI Yhtenäisyyden, vastuullisuuden ja luottamuksen kulttuuri (76, 77, 78, 84, 109, 110, 142, 154, 232)</p> <p>XXXII Riittävä perehdytys ja koulutus (97a, 111, 121, 172, 173, 175, 199, 202b, 205, 238, 244)</p>	
---	--	---	--

<p>manner, supporting users to identify patterns, relationships, and interesting data points, as well as to reach insights regarding these data</p> <p>59 The user represents the human factor in both domains. This entity is crucial because it will define (through goals and objectives) the ecosystem's and dashboard's components.</p> <p>60 The User also has characteristics that will influence these components.</p> <p>61 The dashboard for supporting caregivers is part of the healthcare ecosystem. It aims to provide tools based on visual analysis to support decision-making processes</p> <p>62 The dashboard should be adapted to the different needs of its users. Furthermore, the medical contexts in which the ecosystem could be implemented are very different, so the ecosystem should be adapted to these different contexts.</p> <p>63 Including an information dashboard within the learning ecosystem address the improvement of knowledge discovery within the ecosystem by providing a tool to visually analyze information flows</p> <p>64 most frequent factors influencing the successful implementation of KM were organisational culture</p> <p>65 organizational structure,</p> <p>66 information technology infrastructure,</p> <p>67 performance evaluation and measurement,</p> <p>68 and leadership</p> <p>69 creating a knowledge based culture.</p> <p>70 the teamwork of employees to collect,</p> <p>71 organise and</p> <p>72 disseminate knowledge is of great importance.</p> <p>73 the organisation knowledge managers must be able to formulate related plans and to</p> <p>74 apply information technologies</p> <p>75 requires the provision of intellectual and cultural grounds for this process.</p> <p>76 Providing culture of unity,</p> <p>77 a sense of belonging to the organisation and</p> <p>78 a sense of trust between the employees</p> <p>79 People with positive attitudes towards knowledge 2.</p>	<p>75 requires the provision of intellectual and cultural grounds</p> <p>76 Providing culture of unity</p> <p>77 a sense of belonging to the organization</p> <p>78 a sense of trust between the employees</p> <p>79 People with positive attitudes towards knowledge</p> <p>80 People who are used to share knowledge</p> <p>81 The relevance of the knowledge management project to the current culture</p> <p>82 organizational strategy should support KM</p> <p>83 a sustained and long-term commitment to be able to implement KM</p> <p>84 value of humanresources can encourage working as a team and empower the process of knowledge sharing</p> <p>85 Spending enough time for employees' learning collaboration</p> <p>86 creating knowledge</p> <p>87 sharing activities</p> <p>88 persistent planning</p> <p>89 monitoring</p> <p>90 support</p> <p>91 to maintain an appropriate organisational structure</p> <p>92 reporting relationships</p> <p>93 The members of the organisation in different units and the efforts made by them</p> <p>94 The organisational culture</p> <p>95 an organisational structure that supports interpersonal interactions and face to face contacts</p> <p>96 Organisational structure</p> <p>97a Allocating sufficient time for teaching the staff and</p> <p>97b the activities of knowledge creation</p> <p>97c and sharing</p> <p>98 Information technology</p> <p>99 The use of information technology</p> <p>100 a tool to organize, store and get access to explicit knowledge</p> <p>101 communication tool for sharing tacit knowledge</p> <p>102 performance evaluation and measurement</p> <p>103 organisational mechanism for knowledge promotion</p> <p>104 leaders role in improving the process of discovering and disseminating knowledge</p>		
---	--	--	--

<p>80 People who are used to share knowledge 3.</p> <p>81 The relevance of the knowledge management project to the current culture. In addition,</p> <p>82 organizational strategy should support KM activities.</p> <p>83 healthcare organizations need to have a sustained and long term commitment to be able to implement KM</p> <p>84 Organisations need to consider the importance and value of humanresources as the main capital. This can encourage working as a team and empower the process of knowledge sharing.</p> <p>85 Spending enough time for employees' learning and collaboration,</p> <p>86 creating knowledge and</p> <p>87 sharing activities can be considered fundamental components of the structure of a knowledge based organisation. Knowledge management</p> <p>88 requires persistent planning,</p> <p>89 monitoring and</p> <p>90 support.</p> <p>91 Thus, it is important for an organization to maintain an appropriate organisational structure</p> <p>92 The official reporting relationships that describe the levels of the organisation's hierarchy and the scope of each level</p> <p>93 The members of the organisation in different units and the efforts made by them</p> <p>94 The organisational culture which can lead to better collaboration knowledge management in healthcare organisations.</p> <p>95 Indeed, an organisational structure that supports interpersonal interactions and face to face contacts can facilitate the process of KM.</p> <p>96 Organisational structure may encourage implementing KM.</p> <p>97a Allocating sufficient time for teaching the staff and</p> <p>97b the activities of knowledge creation and</p> <p>97c sharing are regarded as fundamental structural considerations.</p> <p>98 Information technology is seen as a powerful key factor</p> <p>99 The use of information technology in an organisation is necessary for KM</p> <p>100 By providing a tool for the staff to organize, store</p>	<p>105 leaders who have a profound knowledge and belief in KM and pursue related goals</p> <p>106 information technology</p> <p>107 informatics competencies of nursing staff</p> <p>108 An organisational culture that encourages transparent and open communication</p> <p>109 partnership</p> <p>110 trust</p> <p>111 learning</p> <p>112 Organisational culture, leadership</p> <p>113 processes</p> <p>114 motivation (rewards)</p> <p>115 the pathways in which knowledge flows</p> <p>116 the lines of communication between people</p> <p>117 holistic with relatively flexible structure</p> <p>118 knowledge sharing culture and organisational structure</p> <p>119 Technology is a building block in the process of KM</p> <p>120 The quality of information technology tools</p> <p>121 appropriate training courses for the organisation's members</p> <p>122 declaring the importance of using KM systems</p> <p>123 Knowledge management systems should encourage employees to interact with the system</p> <p>124 sääntöjen noudattaminen tiedon arvoissa ja merkityksessä</p> <p>125 tuloseskeisyys ja riskien ottaminen</p> <p>126 luovuutta</p> <p>127 aktiivisuutta tiedon luomisessa</p> <p>128 suhdeperustainen tietokulttuuri</p> <p>129 Tietoperustaisuus</p> <p>130 organisaatiokulttuurilla ja tietokulttuurilla on erittäin vahva yhteys</p> <p>131 tietotoimintaan</p> <p>132 asenteisiin niin yhteisö- kuin yksilötasollakin</p> <p>133 vuorovaikutukseen ja tietoperustaisuuteen, jotka kytkeytyvät tietoon liittyviin käytännön toimintoihin</p> <p>134 tarvitaan menetelmiä</p> <p>135 johtamiskäytäntöjä, joilla tietokulttuuria olisi mahdollista kehittää</p> <p>136 tietokulttuuri rakentuu vuorovaikutteisudelle</p> <p>137 tietotoimijoiden verkostoille</p>		
---	---	--	--

<p>and get access to explicit knowledge</p> <p>101 By establishing a communication tool for sharing tacit knowledge</p> <p>102 performance evaluation and measurement was one of the important success factors of implementing KM in healthcare organisations</p> <p>103 Another empowering component of KM is the organisational mechanism for knowledge promotion</p> <p>104 leaders have an exceptional role in improving the process of discovering and disseminating knowledge in the organisation and encouraging employees to accept knowledge sharing culture.</p> <p>105 leaders who have a profound knowledge and belief in KM and pursue related goals is one of the most important challenges facing the current organisations</p> <p>106 information technology including hospital information systems and</p> <p>107 informatics competencies of nursing staff</p> <p>108 An organisational culture that encourages transparent and open communication among employees will lead to more collaboration in knowledge sharing</p> <p>109 partnership</p> <p>110 trust and</p> <p>111 learning are indicators of organisational culture</p> <p>112 Organisational culture and its influencing factors, such as leadership</p> <p>113 processes and</p> <p>114 motivation (rewards), are some of the success factors of learning organisations and KM.</p> <p>115 the pathways in which knowledge flows into the organization and</p> <p>116 the lines of communication between people have a huge impact on the effectiveness of the organisation's KM initiative.</p> <p>117 It is notable that KM should be holistic with relatively flexible structure.</p> <p>118 knowledge sharing culture and organisational structure are valuable components of KM</p> <p>119 Technology is considered as a building block in the process of KM</p> <p>120 The quality of information technology tools, which are measured as the</p>	<p>138 sisäistä tietoa toiminnan kehittämisessä</p> <p>139 kannustetaan luovien, innovatiivisten ratkaisujen käyttöön toiminnan kehittämisessä</p> <p>140 Avoimen, vuorovaikutteisemmän tietokulttuurin kehittäminen</p> <p>141 Tietokulttuurin kehittäminen avoimeen</p> <p>142 hyväksyvään</p> <p>143 kehittämistietoa arvostavaan</p> <p>144 tietotoimintaa, ja sitä mahdollistavaa johtamista</p> <p>145 kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen</p> <p>146 kykenee vastaamaan joustavasti muutostarpeisiin</p> <p>147 tietovirtojen sujuvoittamista</p> <p>148 tietokulujen tai -aukkojen poistamista</p> <p>149 parhaiden käytäntöjen edistämistä</p> <p>150 asiantuntijaverkostoihin pohjautuvan yhteistyön lisäämistä</p> <p>151 nimitykset, joilla ongelmallisia asioita kutsutaan</p> <p>152 johtamisviestinnän</p> <p>153 kulttuurin kehittämismyönteiseksi</p> <p>154 yhteiseen vastuuseen perustuvaksi</p> <p>155 kokonaisvaltaiseen tietotoiminnan, prosessien, rakenteiden, ihmisten ja johtamisen tarkasteluun, jotka kuuluvat osaksi inhimillistä, vuorovaikutteista organisaatiotoimintaa.</p> <p>156 tietoon ja johtamiseen liittyvistä arvoista ja ongelmista keskustellaan</p> <p>157 Erilaisilla tietojärjestelmissä on merkittävä rooli informaation kokoamisessa ja sen jalostamisessa tiedoksi.</p> <p>158 saivat tarvittu tiedot suoraan järjestelmästä</p> <p>159 puutteita tietojärjestelmien tietotuotteissa ja -palveluissa tiedolla johtamisen näkökulmasta.</p> <p>160 tiedolla johtamisen osaamiseen liittyvät puutteet</p> <p>161 tietotarpeita ei ole huomioitu riittävästi tietojärjestelmien suunnittelussa</p> <p>162 tiedolla johtaminen edellyttää edistyskellisiä tiedon keräämisen</p> <p>163 jalostamisen</p> <p>164 hyödyntämisen käytäntöjä</p> <p>165 dokumentoinnin käytänteissä on kehitettävää</p>		
--	--	--	--

<p>response time, reliability, ease of use, etc., plays a major role in implementing KM successfully.</p> <p>121 Providing appropriate training courses for the organisation's members and</p> <p>122 declaring the importance of using KM systems throughout the organisation seem to be essential for the success of the KM programme, too.</p> <p>123 Knowledge management systems should encourage employees to interact with the system</p> <p>124 sääntöjen noudattaminen tiedon arvoissa ja merkityksessä on kyllä keskeistä, mutta tietokulttuurissa korostuvat myös</p> <p>125 tuloskeskeisyys ja riskien ottaminen, mikä sisältää myös</p> <p>126 luovuutta ja</p> <p>127 aktiivisuutta tiedon luomisessa</p> <p>128 suhdeperustainen tietokulttuuri</p> <p>129 Tietoperustaisuus on tieto- ja osaamisintensiivisissä sote-organisaatioissa luontevaa, mutta vuorovaikutuksen keskeisyyden ja haasteiden vuoksi se ei kuitenkaan toteudu aina tarkoituksenmukaisella tavalla.</p> <p>130 organisaatiokulttuurilla ja tietokulttuurilla on erittäin vahva yhteys, ja myös aineistossa kuvailtiin tietokulttuuria edistäviä tekijöitä monilta osin organisaatio- ja toimintakulttuurin elementtien ja ilmenemispirteiden kautta.</p> <p>131 tietotoimintaan</p> <p>132 asenteisiin liittyvissä asioissa, niin yhteisö- kuin yksilötasollakin</p> <p>133 vahva yhteys vuorovaikutukseen ja tietoperustaisuuteen, jotka kytkeytyvät moniin tietoon liittyviin käytännön toimintoihin</p> <p>134 tarvitaan menetelmiä ja</p> <p>135 johtamiskäytäntöjä, joilla sosiaali- ja terveydenhuollon tietokulttuuria tulisi – ja olisi mahdollista – kehittää</p> <p>136 tietokulttuuri rakentuu vuorovaikutteisuudelle ja</p> <p>137 tietotoimijoiden verkostoille, ja painottaa</p> <p>138 sisäistä tietoa toiminnan kehittämisessä.</p> <p>139 kannustetaan luovien, innovatiivisten ratkaisujen käytön toiminnan kehittämisessä.</p>	<p>166 Informaation järjestäminen ja tallentaminen</p> <p>167 Informaation jakaminen. Onnistunut integrointi tukee toiminnan tehokkuuspyrkimyksiä.</p> <p>168 Informaation käyttö ja soveltaminen</p> <p>169 Huonolaatuinen ja puutteellinen informaatio estää tiedon hyödyntämistä.</p> <p>170 Heikkolaatuinen data muodostaa merkittäviä esteitä tiedon hyödyntämiselle</p> <p>171 riittävien ohjeistusten laadintaan</p> <p>172 perehdytykseen</p> <p>173 koulutukseen</p> <p>174 tarkastella kriittisesti tiedonkeruun kokonaisuutta ja arvioida, toteuttaanko sitä ammattilaisten näkökulmasta ymmärrettävällä tavalla</p> <p>175 huolehtia siitä, että henkilöstö tietää miksi tietoa kerätään ja miten tietoa hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi</p> <p>176 sitoutumista huolelliseen tiedontuotantoon</p> <p>177 Onnistunut tiedontuotanto edellyttää prosessien johtamista</p> <p>178 johtajien osaamista tulisi vahvistaa</p> <p>179 johtamiseen tarvittava tieto on helposti saatavilla</p> <p>180 monipuolisesti hyödynnettävässä muodossa</p> <p>181 edistää soveltuvia tietotuotteita ja -palveluita johtamisen tueksi</p> <p>182 huolehtimalla informaation tehokkaammasta jakamisesta</p> <p>183 järjestelmien helppokäyttöisyyteen tulisi kiinnittää huomiota</p> <p>184 tietojärjestelmän käytettävyyden ja tiedolla johtamisen tuen välillä korostaa käytettävyyden merkitystä tietojärjestelmien kehittämisessä</p> <p>185 Käytettävyydeltään tasokkaat tietojärjestelmät ovat helppokäyttöisiä, selkeitä ja loogisia</p> <p>186 tiedon hyödyntämisen esteet olivat tietojen yhdistelyn vaikeudet</p> <p>187 tiedon väärä muoto</p> <p>188 vanhanaikaiset tai puutteelliset tietojärjestelmät</p> <p>189 esteinä tarpeellisen tiedon puuttuminen</p>		
---	---	--	--

<p>140 Avoimen, vuorovaikutteisen tietokulttuurin kehittäminen rakentaa käytännössä tapoja, joilla parannetaan organisaation kykyä oppia ja kehittää toimintaansa.</p> <p>141 Tietokulttuurin kehittäminen avoimeen,</p> <p>142 hyväksyvään ja</p> <p>143 kehittämistietoa arvostavaan suuntaan nähdään keskeisenä keinona ratkaista rakenteisiin perustuvan, siiloutuneen tietotoiminnan ongelmia.</p> <p>144 tietotoimintaa ja erityisesti sitä mahdollistavaa johtamista, joka</p> <p>145 kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen, ja joka</p> <p>146 kykenee vastaamaan joustavasti erityyppisiin muutostarpeisiin.</p> <p>147 tietovirtojen sujuvoittamista,</p> <p>148 tietokuilujen tai -aukkojen poistamista,</p> <p>149 parhaiden käytäntöjen edistämistä ja</p> <p>150 asiantuntijaverkostoihin pohjautuvan yhteistyön lisäämistä.</p> <p>151 Kulttuuria rakentavat myös nimitykset, joilla ongelmallisia asioita kutsutaan</p> <p>152 johtamisviestinnän kieleen olisi hyvä suunnata huomiota. Kivisen tutkimuksessa vastaajat, jotka</p> <p>153 kokivat kulttuurin kehittämisyönteiseksi ja</p> <p>154 yhteiseen vastuuseen perustuvaksi, näkivät tiedon organisoinnin ja jakamisen toteutuvan muita paremmin</p> <p>155 valmiuksia kokonaisvaltaiseen tietotoiminnan, prosessien, rakenteiden, ihmisten ja johtamisen tarkasteluun, jotka kuuluvat osaksi ihmillistä, vuorovaikutteista organisaatiotoimintaa.</p> <p>156 tietoon ja johtamiseen liittyvistä arvoista ja ongelmista keskustellaan,</p> <p>157 Erilaisilla tietojärjestelmillä on merkittävä rooli toiminnasta ja ympäristöstä kerättävän informaation kokoomisessa ja sen jalostamisessa tiedoksi.</p> <p>158 saivat tarvitut tiedot suoraan järjestelmästä</p> <p>159 merkittäviä puutteita sosiaalihuollon tietojärjestelmien tietotuotteissa ja -palveluissa tiedolla johtamisen näkökulmasta.</p>	<p>190 rajapintojen puutteet sekä haasteet yhteistyössä järjestelmätoimittajan kanssa</p> <p>191 valtakunnalliset tilastot tulevat pitkällä viiveellä</p> <p>192 Esteinä mainittiin tietojärjestelmien uudistamiseen ja käyttöönottovaiheeseen liittyvät ajankohtaiset haasteet</p> <p>193 tiedon hyödyntämisen esteet liittyivät osaamiseen</p> <p>194 resursseihin</p> <p>195 tietojärjestelmiin</p> <p>196 hyödyntää mielekkäästi ja tarkoituksenmukaisesti. Datan arvo kasvaa erityisesti jalostusprosessissa, jossa siitä muodostetaan tietoa</p> <p>197 Datan jalostamisen esteiden tunnistaminen ja poistaminen</p> <p>198 osaamiseen liittyvät puutteet</p> <p>199 Henkilöstön tietojen ja taitojen vahvistaminen on tarpeen</p> <p>200 monipuolisia osaamistarpeita data-analytiikasta</p> <p>201 tiedonhallinnasta</p> <p>202a johtamisen käytänteisiin.</p> <p>202b Osaamista on tärkeä vahvistaa tiedon jalostusprosessin kaikkiin vaiheisiin</p> <p>203 Laadukkaan datan tuotannon, analyysin ja hyödyntämisen toteutumiseksi tietojärjestelmän kokonaisarkkitehtuurin tulisi tukea sekä käytännön työn, johtamisen, että hallinnon tiedollisia tarpeita</p> <p>204 Kaikkien työntekijöiden riittävä kouluttaminen tietojärjestelmien käyttöön</p> <p>205 Osaamiseen liittyvien puutteiden poistamiseen</p> <p>206 joustava ja kokeileva organisaatiokulttuuri, jossa kannustetaan hyvien käytäntöjen jakamiseen</p> <p>207 este tiedon hyödyntämiselle oli resursseihin liittyvät puutteet</p> <p>208 Tiedon hyödyntämistä vaikeuttavat tiedontuotannon koordinaatioon ja systemaattisuuteen puutteet</p> <p>209 tiedon hyödyntämisen este liittyi organisaatioiden tietojärjestelmien puutteisiin</p> <p>210 tietojärjestelmien kehittämisen yhteydessä päivitetään myös organisaation ja johdon tietokäytänteet</p>		
---	---	--	--

<p>160 tiedolla johtamisen osamiseen liittyvät puutteet. Tulosten perusteella sosiaalipalveluiden johtajien</p> <p>161 tietotarpeita ei ole huomioitu riittävästi tietojärjestelmien suunnittelussa.</p> <p>162 tiedolla johtaminen edellyttää edistyskellisiä tiedon keräämisen,</p> <p>163 jalostamisen ja</p> <p>164 hyödyntämisen käytäntöjä.</p> <p>165 dokumentoinnin käytännössä on kehitettävää.</p> <p>166 Informaation järjestäminen ja tallentaminen</p> <p>167 Informaation jakaminen Heikot edellytykset tiedonsiirtoon rajoittavat tiedon jakamista. Onnistunut integrointi tukee toiminnan tehokkuuspyrkimyksiä.</p> <p>168 Informaation käyttö ja soveltaminen Informaation hyödyntäminen on työlästä ja edellyttää paljon manuaalista työtä johtajilta</p> <p>169 Huonolaatuinen ja puutteellinen informaatio estää tiedon hyödyntämistä.</p> <p>170 Heikkolaatuinen data muodostaa merkittäviä esteitä tiedon hyödyntämiselle</p> <p>171 on syytä kiinnittää huomiota riittävien ohjeistusten laadintaan,</p> <p>172 perehdytykseen ja</p> <p>173 koulutukseen. Lisäksi on syytä</p> <p>174 tarkastella kriittisesti tietojärjestelmien avulla toteutetun tiedonkeruun kokonaisuutta ja arvioida, toteutetaanko sitä ammattilaisten näkökulmasta ymmärrettävällä tavalla.</p> <p>175 Tärkeää on myös huolehtia siitä, että henkilöstö tietää miksi tietoa kerätään ja miten tietoa hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi</p> <p>176 sitoutumista huolelliseen tiedontuotantoon</p> <p>177 Onnistunut tiedontuotanto edellyttää prosessien johtamista, johon sosiaalipalveluiden</p> <p>178 johtajien osaamista tulisi vahvistaa.</p> <p>179 johtamiseen tarvittava tieto on helposti saatavilla ja</p> <p>180 monipuolisesti hyödynnettävissä muodossa. Tietojärjestelmien hyödynnettävyyttä voitaisiin</p> <p>181 edistää kehittämällä soveltuvia tietotuotteita ja -palveluita johtamisen tueksi, sekä</p>	<p>211 tiedon laatuun liittyviä tiedon hyödyntämisen esteitä</p> <p>212 Kokonaisarkkitehtuurin muutosten</p> <p>213 kirjaamisvalmennusten toivotaan tukevan laadukasta datantuotantoa</p> <p>214 tiedontuotannon käytänteiden kehittämistä</p> <p>215 organisaation eri toimijoiden sitouttamista asetettuihin tavoitteisiin</p> <p>216 varmistaa, että tietojärjestelmät tukevat käytännön työntekijöiden tiedollisia tarpeita</p> <p>217 haasteet tiedolla johtamisessa liittyvät erityisesti tietojärjestelmiin</p> <p>218 tiedon keruun epäyhtenäisyyksiin</p> <p>219 estivät konkreettisesti tietojen yhdenmukaisen hankinnan</p> <p>220 jakamisen eri organisaatioyksiköiden välillä.</p> <p>221 Keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin dataan, liittyvä ongelma – data on valitettavan usein laadultaan huonoa</p> <p>222 haasteen tiedolla johtamisen toimeenpanolle asetetaan tiedon hallinta</p> <p>223 käyttöoikeudet</p> <p>224 käyttöpolitiikka</p> <p>225 edellyttää myös johtamisen</p> <p>226 organisointitapojen ajantasaisuutta ja toimitavuutta</p> <p>227 tunnistaa organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuuri, minkä muuttaminen tehokkaasti analysoitua tietoa hyödyntäväksi</p> <p>228 tietojen huono jakaminen sekä yksittäisten julkisten organisaatioyksiköiden sisällä, yksiköiden välillä, että laajemmin esimerkiksi kuntien välillä</p> <p>229 edellyttääkin julkisen sektorin kokonaisvaltaisia toimia ja paikallisten organisaation keskinäistä vuorovaikutusta, joissa korostetaan avoimen tiedonjaon hyötyjä.</p> <p>230 Julkisen sektorin muodostamia luonnollisia datavirtoja laajasti hyötykäyttöön, samalla muodostettua uusia datavirtoja ja niiden yhdistelmiä, jotta arvomuodostusta voidaan laajentaa, tehostaa ja haittoja ennaltaehkäistä</p> <p>231 mittaaminen</p>		
--	---	--	--

<p>182 huolehtimalla informaa- tion tehokkaammasta jakami- sesta esimerkiksi integraatioi- den avulla. Lisäksi 183 järjestelmien helppokäyt- töisyyteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tutki- muksessa havaittu yhteys 184 tietojärjestelmän käytet- tävyyden ja tiedolla johtami- sen tuen välillä korostaa käy- tettävyyden merkitystä tieto- järjestelmien kehittämisessä ei vain ammattilaisten vaan myös johtamisen näkökul- masta 185 Käytettävyydeltään ta- sokkaat tietojärjestelmät ovat helppokäyttöisiä, selkeitä ja loogisia, 186 tiedon hyödyntämisen esteet olivat tietojen yhdiste- lyn vaikeudet, 187 tiedon väärä muoto ja 188 vanhanaikaiset tai puut- teelliset tietojärjestelmät. Tiedon hyödyntämisen 189 esteinä mainittiin myös tarpeellisen tiedon puuttumi- nen, 190 rajapintojen puutteet sekä haasteet yhteistyössä järjestelmätoimittajan kanssa. Haasteeksi mainittiin myös se, että 191 valtakunnalliset tilastot tulevat pitkällä viiveellä ja tie- dot voivat olla jopa kahden vuoden takaa 192 Esteinä mainittiin myös tietojärjestelmien uudistami- seen ja käyttöönottoaihee- seen liittyvät ajankohtaiset haasteet. 193 tiedon hyödyntämisen esteet liittyivät osaamiseen, 194 resursseihin ja 195 tietojärjestelmiin, joita kokee jopa lähes puolet sosi- aalialan organisaatioista. 196 hyödyntää mielekkäästi ja tarkoituksenmukaisesti. Datan arvo kasvaa erityisesti jalostusprosessissa, jossa siitä muodostetaan tietoa. 197 Datan jalostamisen estei- den tunnistaminen ja poista- minen on tärkeää organisaa- tioiden datavarantojen sisäl- tämän potentiaalin realisoitu- miseksi. 198 osaamiseen liittyvät puutteet. 199 Henkilöstön tietojen ja taitojen vahvistaminen on tarpeen, mikäli tietojärjestel- mien hyödynnettävyyttä halu- taan edistää ja etenkin sitout- taa henkilöstöä tietojärjestel- mien hyödyntämiseen.</p>	<p>232 selkeiden vastuutaho- jen löytäminen 233 kannusteet yhteistyölle 234 yhteinen toimin- takulttuuri 235 Online knowledge transfer or knowledge ex- change portal is a key facili- tator of efficient and timely exchange of knowledge as well as knowledge genera- tion and dissemination 236 The three pillars of knowledge sharing are peo- ple, processes and technol- ogy. 237 Knowledge flow is also made possible via virtual communication 238 continuous learning and training 239 KM tools that facilitate capture and distribution of clinical knowledge 240 The availability of mul- tiple KM technologies, ap- plications and utilizations 241 the knowledge of the employees to utilize the tools 242 initial investment. 243 It is utmost importance that the top management unconditionally support the initiative and the full imple- mentation of KM 244 continuous training should be provided for the employees until they can fully make use of it without seeking assistance. 245 Lack of motivation of employees to share knowledge is one of the barriers to implementation of KM 246 knowledge sharing 247 Moreover, physicians should be given incentives for their time to use the sys- tem 248 providing the right knowledge at the right time 249 appropriate tool to manage knowledge and user-friendly system</p>		
--	--	--	--

<p>200 monipuolisia osaamistarpeita data-analytiikasta ja</p> <p>201 tiedonhallinnasta</p> <p>202a johtamisen käytänteisiin.</p> <p>202b Osaamista on tärkeä vahvistaa tiedon jalostusprosessin kaikkiin vaiheisiin määrittelyvaihetta unohtamatta:</p> <p>203 Laadukkaan datan tuotannon, analyysin ja hyödyntämisen toteutumiseksi tietojärjestelmän kokonaisarkkitehtuurin tulisi tukea sekä käytännön työn, johtamisen, että hallinnon tiedollisia tarpeita.</p> <p>204 Kaikkien työntekijöiden riittävä kouluttaminen tietojärjestelmien käyttöön on edellytys tietojärjestelmän tarkoituksenmukaiselle käytölle ja tavoiteltujen hyötyjen toteutumiselle.</p> <p>205 Osaamiseen liittyvien puutteiden poistamiseen kannattaa panostaa, sillä ne ovat edellytyksenä alan kasvu- ja tuottavuustavoitteiden saavuttamiselle.</p> <p>206 joustava ja kokeileva organisaatiokulttuuri, jossa kannustetaan hyvien käytäntöjen jakamiseen.</p> <p>207 este tiedon hyödyntämiselle oli resursseihin liittyvät puutteet, jotka olivat yleisempiä henkilöstömäärältään suurissa organisaatioissa</p> <p>208 Tiedon hyödyntämistä vaikeuttavat lisäksi tiedontuotannon koordinaatioon ja systemaattisuuteen liittyvät puutteet,</p> <p>209 tiedon hyödyntämisen este liittyi tutkimustulosten mukaan organisaatioiden tietojärjestelmien puutteisiin</p> <p>210 tietojärjestelmien kehittämisen yhteydessä päivitetään myös organisaation ja johdon tietokäytänteet, jotta tavoitellut hyödyt voisivat realisoitua</p> <p>211 tiedon laatuun liittyviä tiedon hyödyntämisen esteitä.</p> <p>212 Kokonaisarkkitehtuurin muutosten ja</p> <p>213 kirjaamisvalmennusten toivotaan tukevan laadukasta datantuotantoa. Tulokset antavat aihetta jatkaa</p> <p>214 tiedontuotannon käytänteiden kehittämistä ja</p> <p>215 organisaation eri toimijoiden sitouttamista asetettuihin tavoitteisiin. Tärkeää on myös</p> <p>216 varmistaa, että tietojärjestelmät tukevat käytännön</p>			
--	--	--	--

<p>työntekijöiden tiedollisia tarpeita, jolloin niiden käyttö tukee luonnostaan yhtenäistä ja laadukasta tiedontuotantoa</p> <p>217 haasteet tiedolla johtamisessa liittyivät erityisesti tietojärjestelmiin ja</p> <p>218 tiedon keruun epäyhdenmukaisuuksiin, jotka</p> <p>219 estivät konkreettisesti tietojen yhdenmukaisen hankinnan</p> <p>220 ja jakamisen eri organisaatioyksiköiden välillä.</p> <p>221 Keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin myös tiedolla johtamisen raaka-aineeseen, dataan, liittyvä ongelma – data on valitettavan usein laadultaan huonoa</p> <p>222 haasteen tiedolla johtamisen toimeenpanolle asettaa tiedon hallinta, kuten tiedon omistajuus</p> <p>223 käyttöoikeudet ja</p> <p>224 käyttöpolitiikka. Tiedolla johtaminen</p> <p>225 edellyttää myös johtamisen ja</p> <p>226 organisointitapojen ajantasaisuutta ja toimivuutta</p> <p>227 haasteena tunnistaa organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuuri, minkä muuttaminen lähtökohtaisesti ja tehokkaasti analysoitua tietoa hyödyntäväksi tapahtuu yleensä varsin hitaasti, vaikka tekniset edellytykset tiedon hyödyntämiselle olisivatkin olemassa.</p> <p>228 tietojen huono jakaminen sekä yksittäisten julkisten organisaatioyksiköiden sisällä, yksiköiden välillä, että laajemmin esimerkiksi kuntien välillä.</p> <p>229 edellyttääkin julkisen sektorin kokonaisvaltaisia toimia ja paikallisten organisaation keskinäistä vuorovaikutusta, joissa korostetaan avoimen tiedonjaon hyötyjä.</p> <p>230 Julkisen sektorin muodostamia luonnollisia datavirtoja olisi hyvä saada laajasti hyötykäyttöön, mutta samalla muodostettua myös uusia datavirtoja ja niiden yhdistelmiä, jotta arvonmuodostusta voidaan laajentaa, tehostaa ja haittoja ennaltaehkäistä.</p> <p>231 mittaaminen on erottamaton osa organisaatioiden johtamista, toisin sanoen sitä ei voi laittaa erikseen kuntoon. Onnistumisen avaimena kohti tiedolla johtamista olivat</p> <p>232 selkeiden vastuutahojen löytäminen ja</p>			
--	--	--	--

<p>233 kannustet yhteistyölle, vaikka toimintaa kehitettiin yhdessä. Myös</p> <p>234 yhteinen toimintakulttuuri nähtiin keskeisenä edellytyksenä onnistumiselle.</p> <p>235 Online knowledge transfer or knowledge exchange portal is a key facilitator of efficient and timely exchange of knowledge as well as knowledge generation and dissemination.</p> <p>236 The three pillars of knowledge sharing are people, processes and technology.</p> <p>237 Knowledge flow is also made possible via virtual communication, which is a recent development in healthcare delivery</p> <p>238 continuous learning and training are important.</p> <p>239 KM tools that facilitate capture and distribution of clinical knowledge become vital</p> <p>240 The availability of multiple KM technologies, applications and utilizations are issues that need to be addressed accordingly by respective healthcare organizations.</p> <p>241 the knowledge of the employees to utilize the tools and</p> <p>242 the issue of initial investment.</p> <p>243 It is utmost importance that the top management unconditionally support the initiative and the full implementation of KM. As to the problem of the use of the tools,</p> <p>244 continuous training should be provided for the employees until they can fully make use of it without seeking assistance.</p> <p>245 Lack of motivation of employees to share knowledge is one of the barriers to implementation of KM.</p> <p>246 knowledge sharing has an important influence in KM implementation.</p> <p>247 Moreover, physicians should be given incentives for their time to use the system.</p> <p>248 providing the right knowledge at the right time</p> <p>249 To do so, using appropriate tool to manage knowledge and user-friendly system</p>			
---	--	--	--