

# **Laadun tietojohdamisen arviointimallin kehittäminen terveystalouden yritykselle**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Tiina Marjomaa

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Marjomaa, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 58	Valmistumisaika 2024
Työn nimi <b>Laadun tietojohdamisen arviointimallin kehittäminen terveystalouden yritykselle</b>		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Johanna Kuisma, lehtori Liiketoimintayksikkö		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Terveystalo		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössäni keskityin tietojohdamiseen, tiedolla johtamiseen ja laadun hallintaan. Osana opinnäytetyön aiheen tarkennusta tehtiin teemahaastattelut, joista lopulliseksi aiheeksi nousi laadun tietojohdamisen arviointimallin kehittäminen yksityiselle terveystalouden yritykselle. Mallin kevyen testauksen kautta pyrin selvittämään organisaation laadun tietojohdamisen nykytilan ja tunnistamaan tärkeimmät kehittämistarpeet aiheeseen liittyen.</p> <p>Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat laadun ja tietojohdamisen keskiössä. Asiakas määrittää organisaation tavoitteet. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet laadun johtamisen olevan usein irrallinen osa strategista ja operatiivista johtamista. Tiedolla johtaminen on avain päätöksentekoon, erityisesti nykyisen valtavan tietomäärän keskellä. Organisaatioiden on päätettävä, mitkä mittarit ja työkalut ovat heille olennaisia ja miten tietoa voidaan valjastaa johtamisen tueksi.</p> <p>Panostaminen laadun johtamiseen, tiedolla johtamiseen ja laadun tietojohdamiseen läpi organisaatorakenteen voi parantaa organisaation asemaa markkinoilla. Laadun tietojohdamisen strategiset ja operatiiviset tavoitteet muuttuvat todeksi arjen työssä.</p> <p>Opinnäytetyössäni luotu arviointimalli auttoi tunnistamaan organisaation laadun tietojohdamisen nykytilan, vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kevyt testaus osoitti mallin kelpoavan vain yksityiskohtien muokkausta ennen laajempaa käyttöönottoa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation laadun tietojohdamisen tila on hyvällä tasolla. Kehityskohteiksi nousi laadun tietojohdamista tukeva hallintorakenne ja organisointi sekä tiedon jakaminen ja raportointi osana laadun tietojohdamista.</p>		
Asiasanat Tietojohdaminen, tiedolla johtaminen, laatujohtaminen, arviointimalli		

## Abstract

Author(s) Marjomaa, Tiina	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 58	
Title of Publication <b>The development of a quality information management assessment model for a healthcare service company</b>		
Name of Degree Tradenomi (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Johanna Kuisma, senior lecturer, Faculty of Business and Hospitality Management		
Name, title and organization of the client Terveystalo		
Abstract <p>In my thesis, I focused on knowledge management, data-driven leadership, and quality management. Thematic interviews led to the development of a quality knowledge management assessment model for a private healthcare company. Light testing aimed to identify the organization's current status and key areas for improvement.</p> <p>Customer needs and expectations are at the center of quality and knowledge management. The customer defines the organization's goals. Previous research highlighted the disjointed nature of quality management in strategic and operational contexts. Data-driven decision-making is crucial amidst the vast information available today.</p> <p>Investing in quality management, data-driven management, and quality knowledge management can improve the organization's position in the market. The strategic and operational objectives of quality knowledge management become a reality in everyday work.</p> <p>The assessment model I developed helped identify the organization's current state, strengths, and areas for improvement. Light testing indicated minor adjustments were needed before broader implementation.</p> <p>Research findings showed the organization's quality knowledge management is at a good level, with improvement areas including governance structure, organization, and information sharing for quality knowledge management.</p>		
Keywords Information management, data-driven management, quality management, assessment model		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähtökohdat ja yhteistyökumppani.....	3
2.1	Kohdeorganisaatio .....	3
2.2	Nykytilan arviointi teemahaastatteluiden avulla.....	3
2.3	Organisaation tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen nykytila.....	7
2.4	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus .....	9
2.5	Tutkimuskysymykset .....	10
3	Tieto ja johtaminen .....	11
3.1	Tieto ja Data.....	11
3.2	Operatiivinen laadun johtaminen ja prosessijohtaminen .....	11
3.3	Tietojohdaminen.....	13
3.4	Tiedolla johtaminen .....	16
3.5	Tiedon valjastaminen johtamisen työkaluksi .....	17
3.6	Tunne- ja arvopohjainen päätöksenteko .....	18
4	Laadun johtaminen .....	20
4.1	Laadun johtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	21
4.2	Laadun johtaminen osa strategista johtamista .....	23
4.3	Laadun johtaminen vuosikellojen avulla.....	24
4.4	Laadun tietojohdaminen .....	27
5	Laadun tietojohdamisen arviointimalli .....	28
5.1	Laadun tietojohdamisen arviointimallin suunnittelu .....	28
5.2	Laadun tietojohdamisen arviointimallin toteutus ja testaaminen.....	30
5.3	Laadun tietojohdamisen arviointimallin testauksen tulokset .....	35
6	Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu .....	38
7	Yhteenveto ja pohdinta .....	41
7.1	Tutkimuksen hyödynnettävyys.....	43
7.2	Jatkotutkimuskohteet.....	44
	Lähteet .....	45

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset

Liite 2. Laadun tietojohdamisen arviointimalli

## 1 Johdanto

Kukaan ei haluaisi, että jälleen kerran yksi opinnäytetyö alkaa toteamalla, että vallitseva maailmantilanne on erittäin kompleksinen. Se on kuitenkin totta ja sen vaikutuksilta ei pysty välttymään kukaan. Organisaatiot joutuvat tällä hetkellä tekemään päätöksiä ennen näkemättömän haastavassa maailmantilanteessa. Globaaliin tilanteeseen opinnäytetyön kirjoitushetkellä vaikuttaa mm. koronapandemiasta palautuminen, useat eri sodat, korkojen nousu ja Yhdysvaltojen presidentinvaalit. Suomen sisäisesti organisaatioiden toimintaan vaikuttavat mm. lakot ja poliittisen tilanteen kiristyminen. Nämä kaikki tekijät nostavat kustannuksia, tuovat epävarmuutta vienti ja tuontimarkkinoille, epävakauttavat yleistä taloudellista tilannetta ja ennen kaikkea luovat epävarman pohjan organisaatioiden tulevaisuuden näkymille. (Raeste 2024.)

Organisaatioiden päätöstenteko ei ole koskaan helppoa, mutta tällä hetkellä strategisessa johtamisessa ei voida katsoa kiikareilla eteenpäin tulevaisuuden näkymiä, koska epävarmuuden sumuverho vaikuttaa näkyvyyteen. Päätöksenteon tueksi tarvitaankin siis kokemuksen lisäksi erilaisia työkaluja. Tieto ja tiedolla johtaminen ovat nousseet merkittävään rooliin osana organisaatioiden strategista ja operatiivista toimintaa (Oakland ym. 2021 59). Tiedon ja datan avulla organisaatio pystyy navigoimaan eteenpäin epävarmuudesta huolimatta. Mitä merkittävimmistä päätöksistä on kyse, sitä kriittisemmäksi myös tiedon laadun merkitys muuttuu.

Kilpailutilanne markkinoilla on armoton. Organisaatiot kilpailevat sisäisillä markkinoilla sekä yhä useammat myös globaaleilla markkinoilla. Kivijalkamyymälät kilpailevat verkkokauppojen kanssa ja esimerkiksi terveys- ja hyvinvointipalveluita tarjoavat yritykset kilpailevat asiakkaita passivoivia palveluita tarjoavien yritysten kanssa. (Hahm 2019.) Koska maailman tilanne vaikuttaa kulutustottumuksiin, korostuu asiakkaiden ostopäätöksissä tuotteen tai palvelun hinta-laatu-suhde. Myös ilmastopolitiikka vaikuttaa asiakkaan kulutustottumuksiin ja asiakkaat harkitsevat kuluttamista entistä tarkemmin (Mikkonen 2019). Asiakkaat odottavat saavansa rahan vastineeksi korkealaatuista palvelua ja korkealaatuisia tuotteita. Laatu onkin noussut yhdeksi merkittäväksi kilpailutekijäksi.

Vaikka organisaatiossa olisi vahva tiedolla johtamisen kulttuuri voi olettamukset johtaa harhaan. Johdolla saattaa olla vääristynyt kuva tiedolla johtamisen tilasta läpi organisaation. Myös laadun osalta oletukset eivät aina vastaa todellisuutta. Vahvasti prosessijohdetussa organisaatiossa voi olla tilanne, jossa kriittiset prosessit eivät ole jalkautuneet henkilöstölle, ja tuloksena syntyy laatupoikkeamia tuotteissa tai palveluissa. Jotta tietojohdamisen ja operatiivisen toiminnan laatua voidaan kehittää, organisaatioiden tulee tunnistaa oma tietojohdamisen sekä laatujohtamisen nykytila.

Tämän opinnäytetyön aiheena on laadun tietojohdamisen arviointimallin kehittäminen yksityiselle terveyspalveluajan toimijalle. Laadun tietojohdamisen arviointimallin pohjana toimii valtioneuvoston kanslian julkaisema tietojohdamisen arviointimalli julkiselle sektorille (Jääskeläinen ym. 2019a). Alkuperäistä tietojohdamisen arviointimallia muokattiin tiiviimpään muotoon, koska alkuperäisen kysely koettiin liian raskaaksi. Arviointimallista valitut tietojohdamisen kysymykset muokattiin kuvaamaan laadun tietojohdamisen näkökulmaa.

Opinnäytetyön lopullisen aiheen pohjana toimi teemahaastattelut, joiden avulla selvitettiin kohdeorganisaation laadun johtamisen sekä tietojohdamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita keväällä 2023. Näissä haastatteluissa haastateltavat kuvasivat, laadun johtaminen ja tietojohdaminen kehittyneen merkittävästi viimeisten vuosien aikana, mutta edelleen kehittymisen varaa oli esihenkilöiden tukemisessa, tietojohdamisen suuntaamisessa numeroiden analysoinnista konkreettiseen päätöksentekoon sekä henkilöstön kokemuksen arvioinnissa tiedolla johtamisesta.

Tietojohdaminen ei spontaanisti korostunut haastateltavien vastauksissa, vaikka kysymyksen aiheena oli tietojohdaminen. Haastattelujen aikana haastattelija haastoi vastaajia erikseen pohtimaan vastauksia tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tämä innoitti tutkimaan aihetta tarkemmin ja laajemmassa kontekstissa.

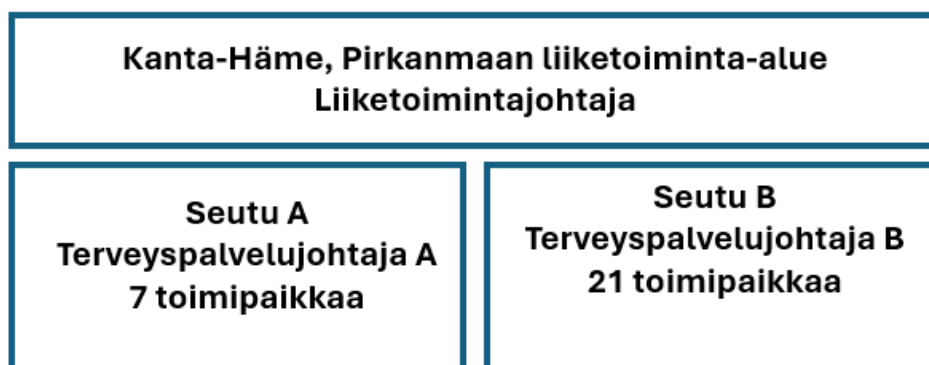
Testaukseen osallistui kolme johtoryhmän jäsentä, jotka edustivat eri vastuualueita. Testauksen tulosten perusteella kohdeorganisaation Kanta-Häme, Pirkanmaan alueen laadun tietojohdamisen tila on hyvä. Vastaajat arvioivat erityisen hyväksi laadun tietojohdamisen osana laatujohtoryhmän toimintaa sekä mittareiden käytön osana laadun tietojohdamista. Kehittämiskohteiksi nousi tiedon jakaminen ja raportointi sekä laadun tietojohdamista tukeva hallintorakenne ja organisointi. Käytännön testaus toi esiin myös itse arviointimallin teknisiä kehittämistarpeita ennen laajempaa käyttöönottoa.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee tietojohdamista ja tiedolla johtamista erityisesti laadun johtamisen näkökulmasta. Laatu on laaja kokonaisuus ja tarkoittaa usein eri organisaatioissa eri asioita. Myös kirjallisuudessa laatu määritellään, kirjoittajasta riippuen, eri taviolla. Toisinaan laatu mielletään organisaatioissa irralliseksi osaksi, sen sijaan, että se olisi osa arjen toimintaa, päivittäisjohtamista sekä päätöksentekoa. (Sartor & Orzes 2021.) Kohdeorganisaatiossa laatu ja sen johtaminen on jaettu neljään eri osa-alueeseen: lääketieteelliseen laatuun, toiminnalliseen laatuun, asiakaskokemuksen laatuun ja asiantuntijakokemuksen laatuun. Jokaiselle laadun osa-alueelle on nimetty omat vastuuhenkilöt eri organisaatiotasolla.

## 2 Lähtökohdat ja yhteistyökumppani

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on yksi Suomen suurimmista yksityisen sektorin terveyspalvelualan toimioista. Yritys tuottaa terveyspalvelualan palveluita koko Suomen laajuisesti. Tässä opinnäytetyössä organisaatiolla tarkoitetaan kohdeorganisaatiota kokonaisuutena. Tähän lukeutuu konsernitoiminnot sekä kaikki Suomen toimipaikat. Alueesta puhuttaessa tarkoitetaan Suomessa maantieteellisiä alueita, joihin organisaatio on jakautunut. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Kanta-Häme, Pirkanmaan liiketoiminta-aluetta, jota johtaa yksi liiketoimintajohtaja. Kanta-Häme, Pirkanmaan alue on jaettu maantieteellisesti kahteen seutuun, joita johtaa omat terveyspalvelujohtajat (Kuva 1). Toimipaikalla tarkoitetaan yksittäistä toimipaikkaa. Kanta-Häme, Pirkanmaan alue kattaa 28 toimipaikkaa. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan lääkärikeskusverkostoa.



Kuva 1. Kohdeorganisaation aluejako ja johtovastuut.

### 2.2 Nykytilan arviointi teemahaastatteluiden avulla

Keväällä 2023 toteutettiin Kanta-Häme, Pirkanmaan alueen, Tampereen seudun (Seutu A), johtoryhmän jäsenten teemahaastattelut. Haastattelut toimivat tämän opinnäytetyön lopullisen aiheen kirvoittajana. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää laadun johtamisen nykytila sekä peilata hieman menneeseen sekä arvioida miten laadun johtaminen on kehittynyt vuoden 2022 aikana. Haastatteluiden painopisteenä oli tiedolla johtaminen sekä tiedon hyödyntäminen päätöksenteon tukena. Haastatteluissa tarkasteltiin, haastatteluhetkestä, viimeisen vuoden aikaisten muutosten vaikutuksia. Tämän lisäksi haastatteluiden avulla selvitettiin johtoryhmän jäsenten ajatuksia laadun johtamisen sekä tietojohtamisen konkreettisista kehittämistarpeista.

Haastatteluun osallistui kolme johtoryhmän jäsentä. Haastateltavat edustivat ylintä johtoa, lääkärikeskuksen operatiivista johtoa sekä sairaalan lääketieteellistä johtoa. Haastateltavina olivat aluejohtaja, toimipaikanpäällikkö sekä sairaalan vastaava lääkäri. Teemahaastatteluiden jälkeen tulleen organisaatiomuutoksen myötä (tammikuussa 2024) nimikkeet ja vastualueet ovat muuttuneet. Aluejohtajan nimike on liiketoimintajohtaja ja toimipaikan päällikön nimike on terveystalouden johtaja. Vastaavan lääkärin nimike ja vastuut eivät ole muuttuneet. Haastateltaviksi valikoituivat eri operatiivisen toiminnan vastaavat sekä koko alueesta vastaava liiketoimintajohtaja (ent. aluejohtaja), jotta haastatteluiden avulla saataisiin mahdollisimman kattava kuva laatujohtamisen ja tietojohdamisen nykytilasta ja kehitystarpeista. Kaikkien johtoryhmän jäsenten haastattelu olisi tuonut haastattelutuloksiin vielä enemmän laajuutta, näkemyksiä ja tulosten luotettavuutta. Aikataulusyistä päädyttiin rajamaan haastattelut noin puoleen johtoryhmän jäsenistä.

Haastateltavilta kysyttiin 10 kysymystä liittyen laadun johtamisen historiaan, nykyaikaan ja tulevaisuuden näkymiin (Liite 1). Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelija kirjasi vastaukset ylös Word-dokumenttiin haastattelun aikana. Haastattelun jälkeen aineisto purettiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tähän raporttiin vastaukset on kuvattu sisällönanalyysiä sekä suoria lainauksia käyttäen.

Sisällönanalyysi on analysointimenetelmä, jossa korostetaan sisällöllisiä ja laadullisia merkityksiä. Analyysi voidaan luokitella aineistolähtöiseksi tai teorialähtöiseksi. Tavoitteena molemmissa on saada kattava kuvaus aiheesta. Analyysituloksia voidaan tarkastella tilastollisesti tai käsitteellisesti. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden sisällön analyysi tehtiin aineistolähtöisesti ja tarkastelu tehtiin käsitteellisesti.

Laadullisten aineistojen analyysissä on monta eri vaihetta ja se jatkuu läpi tutkimusprosessin. Menetelmä on kuitenkin hyvin joustava ja se mukautuu tarvittaessa aineiston mukaisesti. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut toimivat nykytilakatsauksena sekä tarkemman tarkastelun suunnannäyttäjänä. Haastatteluiden aikana haastattelija kirjasi vastaukset ylös, joten vastaukset olivat valmiiksi kirjallisessa muodossa. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin eniten toistuvat pääkohdat, joista nousi sisältöluokat. Näiden pääkohtien alle jaoteltiin näihin sopivat haastatteluissa esiin nousseet teemat.



## Teemahaastatteluiden tulokset

Haastateltavat kuvasivat, että ennen vuotta 2021 resurssia laadun hallintaan ja laadun johtamiseen ei ole ollut. Laatua ja sen johtamista ei ole priorisoitu kovin korkealle. Yksi haastateltavista kuvasi, että tilanne oli päässyt *kaikilla mittareilla erittäin pahaksi*. Toinen haastateltavista kuvasi laadun johtamisen tilaa *tuuliajoksi*.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ennen vuotta 2021 laadun johtamisen työtehtävät eivät ole olleet selkeitä. Toiminta ei ole ollut koordinoitua. Tähän on taustavaikuttanut seudulla tapahtuneet useat johtotehtävien henkilöstömuutokset. Kaikkien haastateltavien mukaan prosessit ja ohjeet ovat parantuneet ja selkeytyneet huomattavasti tästä ajasta.

Useissa eri organisaatioissa johtamistehtävissä työskennellyt haastateltava kuvasi kohdeorganisaation laadun johtamista vaikeaselkoiseksi. *Yrityksen X tapa johtaa laatua oli uutena työntekijänä vaikea ottaa haltuun, vaikka taustalla oli vahva kokemus laadun johtamisesta*. Haastateltava kertoi, että johtotehtävässä työskentelevälle vastuut oli kirjattu ylös selkeästi, mutta konsernin tuki ja työkalut tavoitteiden saavuttamiseksi puuttuivat.

Sen sijaan useita vuosia kohdeyrityksessä työskennellyt haastateltava kuvasi, että vuosia sitten laatu koettiin hyvin epämääräiseksi ”möykyksi”. Selkeitä laadun mittareita ei ollut. Esimerkiksi sisäisissä auditoinneissa nousi esiin poikkeamia, joita ei edes tiedetty seurata. Nyt laadun johtaminen on kehittynyt ja mittareiden avulla suuntaa on helpompi seurata.

Haastateltavat kuvasivat, että laadun johtaminen on haastattelu hetkellä (2023) laadukkaampaa, ryhdikkäämpää, selkeämpää ja erityisesti helpompaa. Yksi haastateltavista kuvasi, että aikaisemmin laatua johdettiin taaksepäin katsoen: *jälkeenpäin tehtiin paniikissa asioita, jotka oli jäänyt tekemättä*. Nyt toiminta on proaktiivisempaa ja suunnitelmallisempaa. Toinen nosti tärkeänä seikkana esiin tehtävien selkeytymisen. *Kun laadun johtamista on kehitetty, nyt voi luottaa, että vaaditut asiat tulee hoidettua*. Yksi haastateltava huomioi, että myös mittareita katsoen on saatu tulosta aikaan.

Laadun johtamisen osalta organisaatiossa on saatu selkeästi parannettua mitattavia asioita (esimerkiksi sairausloman pituus leikkauksen jälkeen). Myös prosessien jalkautus on selkeytynyt. Toinen haastateltava korostaa avainhenkilöiden sitoutumisen merkitystä laadun johtamisen kehittämisessä. Kolmas haastateltava sen sijaan korosti roolien ja tehtävien selkeyttä sekä yhdessä tekemisen voimaa.

Kun tiedolla johtamista on kehitetty, voidaan perustella päätöksiä tietoon nojaten. *Mittarit antavat konkretiaa ja ryhtiä johtamiseen.* Toinen haastateltava korostaa, tiedolla johtamisen tärkeyttä toiminnan kehittämisessä. *Kun tieto tehdään näkyväksi ja mittareita käydään systemaattisesti tiimeissä läpi, asioihin voidaan tarttua ja kehittää.* Kolmas haastateltava nosti esiin mittareiden läpinäkyvyyden; henkilöstölle kerrotaan selkeästi mitä tavoitellaan ja mitä halutaan. Tämän lisäksi on tärkeää antaa työntekijöille työkalut, joilla tavoitteet saavutetaan.

Johdon ja esihenkilöiden on helpompi perustella henkilöstölle päätöksiä tai laadittuja ohjeita tiedolla perustellen. Johtaminen on helpompaa, kun myös tiimi on tietoinen mitä mitataan ja miltä mittarit näyttävät. Laadun ohjeiden ja prosessien kehittymisen myötä poikkeamiin on ollut helpompi puuttua.

Haastattelun viimeinen kysymys oli: Miten laadun johtamista tulisi kehittää seuraavien vuosien aikana? Näin haastateltavat vastasivat:

- Laadun tukea esihenkilöille tulisi edelleen kehittää, jotta asiat jalkautuisivat henkilöstölle saakka.
- Kun tiedolla johtaminen toimii, voidaan myöhemmin kääntää johtamisen suuntaa entistä konkreettisempaan suuntaan: Mitä käytännössä tehdään saadun tiedon perusteella.
- Yksi haastateltavista nosti tulevaisuuden kehityskohteeksi selvityksen, miten henkilöstö kokee laadun kehittämisen ja systematisoinnin. *Tulisi selvittää miten henkilöstö kokee laadun johtamisen ja mitä positiivista se tuo omaan työhön.*
- Yhdeksi laadun kehityskohteeksi haastateltava nosti laatukriteereiden kohtaamisen arjen kanssa. *Joskus laatukriteerit ovat niin korkealentoiset, että ne eivät vastaa arjen haasteisiin, vaan hankaloittavat toimintaa tai asiakastyötä.*
- Yksi haastateltavista korosti ihmisten johtamisen tärkeyttä mittareilla johtamisen sijaan. *Ihmiset tekevät työn. Emme me voi johtaa mittareita, vaan ihmisiä, jotka saavat mittaustulokset aikaan.*

### 2.3 Organisaation tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen nykytila

Kohdeorganisaatiossa tietojohdamisella tarkoitetaan tiedon varastointia, siirtoa, luokittelua, raportointia sekä kaikkea tietojärjestelmiin liittyvää. Tiedon keräämistä ja hyödyntämistä on kehitetty erityisesti viimeisten vuosien aikana. Asiakastietoja sekä tilastointitietoja on kerätty vuosia, mutta viimeisten vuosien aikana tietoa on käytetty esimerkiksi hoitopolkujen kehittämiseen sekä asiakkaan itsehoidon vahvistamiseen tarjoamalla asiakkaalle vastaanoton käyntitietoihin liittyvää tietoa tai hoitosuosituksia vastaanoton jälkeen.

Tiedolla johtaminen tarkoittaa kohdeorganisaatiossa tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Raportointijärjestelmät ovat kehittyneet vuosien saatossa. Noin viisi vuotta sitten raportoinnin osalta tehtiin merkittävä harppaus, kun kaikki mittarit siirrettiin yhteen järjestelmään. Raportointityökalusta löytyy mittarit eri osa-alueiden mukaisesti. Mittareiden näkyvyys järjestelmässä riippuu tehtäväkuvasta. Yhtenäinen raportointijärjestelmä mahdollistaa myös tiedon raportoinnin visuaalisesti yhtenevämmässä muodossa.

Kohdeorganisaatiossa laadun johtamista on kehitetty merkittävästi viimeisten vuosien aikana ja se on muuttunut askel askeleelta systemaattisemmaksi ja tullut osaksi jokaisen esihenkilön päivittäistä johtamistyötä. Kohdeorganisaatiossa konserni luo laatuavoitteet alueille ja toimipaikkoihin. Alueellisesti liiketoimintajohtaja vastaa laadun johtamisen tavoitteiden saavuttamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa riittävästä resurssista huolehtimista. Resurssilla tarkoitetaan 1. oikeita ihmisiä, oikeissa työtehtävissä, 2. riittävästi työaikaa vaadittavien tehtävien suorittamiseen, 3. henkilöstöressurssin budjetoitua laadun kokonaisuuden tehtäviin sekä 4. Tarvittavia työvälineitä ja ohjelmia, sekä osaamisen varmistamista niiden käyttöön. Riittävä resurssi vaikuttaa merkittävästi työn laatuun sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Riittävä resurssointi mahdollistaa toiminnan kehittämisen sen sijaan, että työntekijät joutuisivat keskittymään vain arjen välttämättömien työtehtävien hoitamiseen. Riittävä resurssointi tulee kulkea läpi organisaation ja lähteä konsernipalveluista saakka, koska konsernin laaturaportit tukevat tiiviisti seutujen laatuavusteita tavoitteiden saavuttamisessa.

Alueellinen laadun johtaminen nähtiin konsernista käsin aiempaa tärkeämpänä asiana syksyllä 2021, kun silloisen organisaatiomuutoksen myötä seutujen laadun johtamiseen haluttiin panostaa entistä enemmän resursseja. Seuduille rekrytoitiin alueelliset laatuavusteet vastaamaan laadun asioiden jalkautuksesta sekä toiminnan kehittämisestä. Myös johtamiskäytänteitä, raportointikäytänteitä sekä perehdytystä on tämän jälkeen kehitetty merkittävästi.

Teemahaastatteluihin korostui laadun johtamisen nopea kehitys positiiviseen suuntaan aina syksystä 2021 lähtien. Haastateltavat kuvasivat toiminnan olevan systemaattisempaa, strukturoidumpaa ja proaktiivisempaa. Haastateltavat nostivat esiin laadun tietojohdamisen tärkeyden, mutta kysymykset ja aiheeseen johdattelu saattoivat vaikuttaa vastausten laatuun. Yleisesti vastauksissa laadun tietojohdaminen tai tiedolla johtaminen ei korostunut.

Teemahaastatteluihin esiin nousseet johtoryhmän jäsenten kehittämiskohteet sekä haastatteluvastauksien perusteella tehdyt tulokset tietojohdamisen tärkeydestä ohjasivat tämän opinnäytetyön aiheeseen. Tarkoituksena on selvittää 1. laadun tietojohdamisen nykytila sekä 2. laadun tietojohdamisen kehittämiskohteet teemahaastattelua tarkemmin.

### **Tehdyt kehittämistoimenpiteet teemahaastatteluiden jälkeen**

Opinnäytetyön tekijä oli teema haastatteluiden jälkeen vanhempainvapaalla sekä muissa tehtävissä loppuvuoden 2023. Haastattelutuloksia hyödynnettiin laatutyöryhmän ja laatujohtoryhmän kokousten kehittämiseen opinnäytetyön tekijän palattua seudullisen laatuvas- taavan työtehtävään tammikuussa 2024. Laatutyöryhmän tehtävä on käydä läpi laadun mit- tarit, sekä mittareita selittävät tekijät ja raportoida näistä pääkohdat laatujohtoryhmälle. Laa- tutyöryhmän materiaalia muokattiin tukemaan paremmin laatujohtoryhmään valmistautu- mista ja raportointivastuita jaettiin enemmän eri vastuuhenkilöiden kesken.

Kokouksien raportointikäytänteitä muutettiin konkreettisempaan suuntaan ja agenda kes- kustelevampaan suuntaan. Toinen merkittävä kehitysaskel oli siirtyminen vahvemmin pää- töksentekoon asioiden toteamisen sijaan. Vuoden 2024 alussa tapahtuneen organisaa- tiomuutoksen myötä myös laatujohtoryhmän kokoonpano muuttui. Tämä tarjosi hedelmälli- sen hetken muutokseen myös kokouskäytänteiden osalta. Muiden muutosten keskellä uu- det toimintatavat implementoituivatkin nopeasti osaksi laatujohtoryhmätyöskentelyä.

Laatujohtoryhmän kokousmateriaali (Power Point -esitys) on aiemminkin ollut luettavissa 4 päivää ennen kokousta. Raportointia kuitenkin muutettiin niin, että kokousmuistiossa osaan dioista on merkattu ”tutustu ennakkoon” ja toisiin dioihin ”pätös/keskustelu” (Kuva 2). Näin ollen kaikilla kokoukseen osallistujilla on aikaa perehtyä materiaaliin, raporteihin ja lukuihin ennakkoon, jotta päätökset saadaan tehtyä kokouksen aikana.



Kuva 2. Kuvat Power Point -esityksen diojen yläkulmissa ohjaavat kokouksen osallistujia valmistautumaan kokoukseen.

## 2.4 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Organisaatioissa usein koetaan laadun olevan irrallinen toiminto, eikä osa kaikkien työntekijöiden päivittäistä työtä. Kohdeorganisaation tavoitteena on, että laatua johdetaan organisaation jokaisella tasolla ja jokainen yksittäinen työntekijä ymmärtää omalta osaltaan roolinsa sekä vastuunsa. Toisena tavoitteena on kehittää laadun tietojohdamisen tilaa. Kuten aina, kehitystyön ja muutostarpeen arvioinnin pohjaksi tarvitaan tietoa. Tässä opinnäytetyössä laadun tietojohdamisen arviointimallin tulosten perusteella pyritään arvioimaan laadun tietojohdamisen nykytila sekä kehittämistarpeet.

Organisaation strategiassa laatu on kuvattu osaksi johtamisjärjestelmää. Laatu on jaettu neljään eri osa-alueeseen: lääketieteelliseen laatuun, toiminnalliseen laatuun, asiakaskokemuksen laatuun sekä asiantuntijakokemuksen laatuun. Laatua johdetaan konsernivetoisesti. Tämän lisäksi seuduilla on omat vastuuhenkilöt, joiden vastuulla on laadun eri osa-alueet. Seututasoisesti lääketieteellisen laadun johtamisesta vastaavat seudun vastaavat lääkärit oman vastualueen osalta (kuvantamispalvelut, sairaalapalvelut, vastaanottopalvelut, työterveyspalvelut). Muut seudulliset laadun johtamisen osa-alueet ovat liiketoimintajohtajan, terveyspalvelujohtajien ja seudullisten laatuvaastavien vastuulla. Toimintojen palveluvaastavat, eli tiimien lähiesihenkilöt, vastaavat laadun johtamisesta ja toteutumisesta omien tiimien ja vastualueiden osalta.

Tärkeimmät laadun johtamisen palaverit ovat laatutyöryhmä, jossa käydään läpi yksityiskohtaisesti laadun teemat ja mittareiden kehitys sekä laatujohtoryhmä, jossa seurataan tärkeimpiä laadun mittareita ja tehdään mahdolliset päätökset niiden kehittämiseksi ja/tai saavutetun tason ylläpitämiseksi.

Uuden organisaatiomuutoksen myötä toiminta-alueet ovat laajentuneet ja tulevaisuuden tavoitteena onkin kehittää alueellista laadun johtamista entisestään. Tähän liittyy laadun johtamisen ja toimintatapojen yhtenäistäminen sekä resurssien ja vastualueiden tarkastelu. Tavoitteena on myös laadun vuosikellojen kehittäminen palvelemaan entistä paremmin alueen toimipaikkojen toimintaa.

Tietojohdamisen arviointimalli on alun perin tarkoitettu julkiselle sektorille (Jääskeläinen ym. 2019a). Tässä opinnäytetyössä tietojohdamisen arviointimallista poimitut kysymykset muokataan terveyspalvelualan yksityiselle toimijalle soveltuvammaksi. Tämän lisäksi kysymykset muokattiin laadun kontekstiin. Tätä muokattua laadun tietojohdamisen arviointimallia on mahdollista käyttää julkisella sektorilla tai muissa yksityisissä terveyspalvelualan organisaatioissa. Tämän opinnäytetyön tuotoksena kehitetty laadun tietojohdamisen arviointimalli on tarkoitettu soveltuvaksi kaiken kokoisiin organisaatioihin.

## 2.5 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa etsittiin vastauksia alla oleviin tutkimuskysymyksiin.

Päätutkimuskysymys:

1. Mikä on kohdeorganisaation laadun tietojohdamisen nykytila laadun tietojohdamisen arviointimallin mukaan?

Alakysymys:

2. Mitä osa-alueita laadun tietojohdamisessa tulisi kehittää, laadun tietojohdamisen arviointimallin mukaan?

### 3 Tieto ja johtaminen

#### 3.1 Tieto ja Data

Voidaan ajatella, että organisaatioissa on kahdenlaista tietoa; aineellista ja aineetonta. Mitattavissa olevaa konkreettista tietoa, saadaan erilaisista tietojärjestelmistä. Aineeton tieto kuten esimerkiksi hiljainen tieto, työntekijöiden taidot ja kokemus sekä tekninen osaaminen sen sijaan ovat vaikeammin mitattavissa. Mitä korkeampiluokkaista aineeton tieto ja pääoma on, sitä paremmin organisaatio pystyy hyödyntämään myös konkreettista tietoa. Koska tietoa on todella paljon, kilpailukyvyn mittarina onkin se, miten organisaatiot saavat valjastettua mitattavissa olevan tiedon lisäksi myös aineettoman tiedon käyttöönsä. (Kwon ym. 2014).

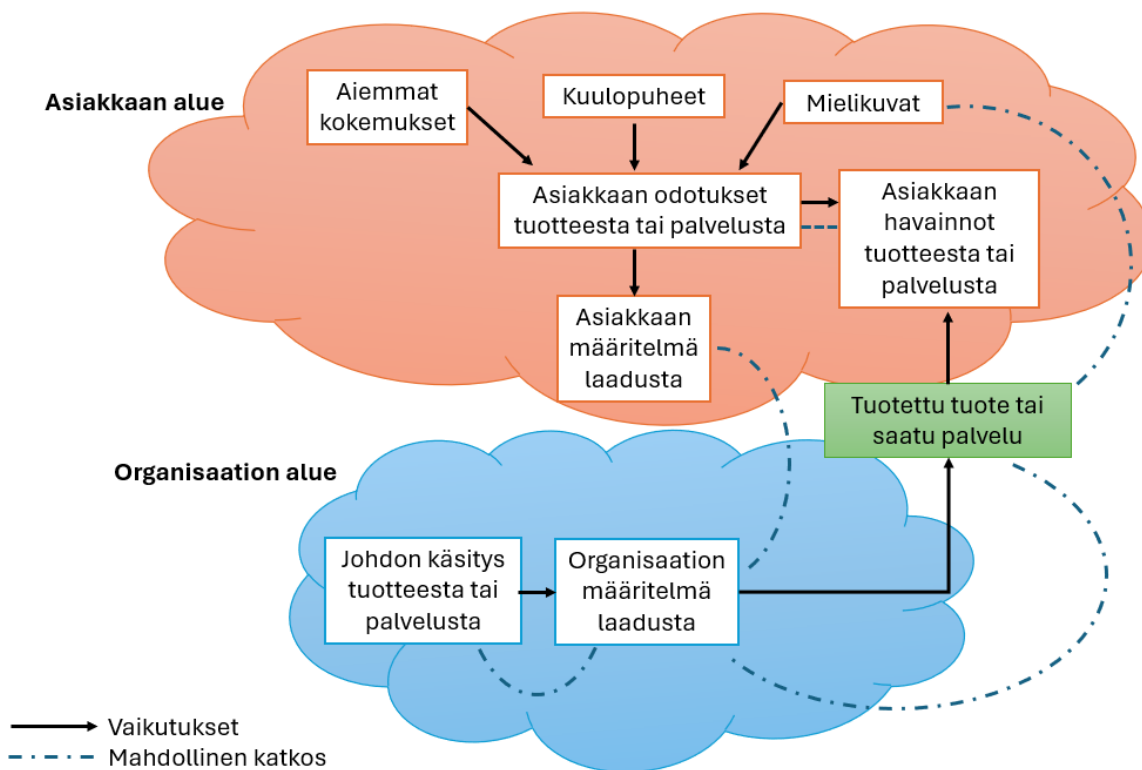
Tiedon johtamisella data saadaan valjastettua aktiiviseksi osaksi organisaation toimintaa. Kilpailukyvyn kannalta organisaatioiden onkin tärkeää tietää, mitä he tietävät ja tehdä se näkyväksi. Hiljaisen tiedon arvoa ei kannata aliarvioida. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus hiljaisen tiedon siirtymisessä osajalta toiselle. Tiedon johtamisessa tulisikin vaalia organisaatiokulttuuria, jossa henkilöstö uskaltaa tuoda esiin omaa osaamistaan. Toisaalta johtamistyössä tulisi osata huomioida myös historiavaikutukset, jotta uusien toimintatapojen käyttöönoton yhteydessä vanhat (joskus huonot) toimintatavat eivät siirry osaksi uutta prosessia. (Schopflin & Walsh 2018, 7, 8).

Datan yhdenmukaisuus ja täydellisyys vaikuttavat tiedon laatuun. Laadukkaaseen tietoon panostaminen mahdollistaa datavetoisen päätöksenteon laadukkaaseen tietoon nojaten. Tiedon laadun hallinnan johtamiskyky onkin merkittävä tekijä kilpailukyvyn vahvistamisessa. (Kwon ym. 2014).

#### 3.2 Operatiivinen laadun johtaminen ja prosessijohtaminen

Operatiiviset johtajat huolehtivat organisaation resursseista ja prosesseista, joiden avulla asiakkaille tuotetaan tuotteita ja/tai palveluita. Monissa organisaatioissa eri tason johtajilla on erilaisia nimikkeitä, mutta lähtökohtaisesti kaikkien esihenkilöiden ja johtajien tehtävä on luoda, kehittää ja johtaa oman vastualueensa operatiivista toimintaa. Operatiivinen johtaminen on yksi kolmesta organisaation keskeisestä toiminnosta. Kaksi muuta keskeistä (core) toimintoa ovat myynti ja markkinointi sekä tuote-/palvelukehitys. (Slack ym. 2022, 4, 5, 7.)

Operatiivisesta näkökulmasta laatu tarkoittaa vastaamista asiakkaan odotuksiin kerta toisensa jälkeen. Kyseessä on pitkäjänteinen ja systemaattinen työ, ei 'pikavoittoja' yksittäisten asiakkaiden odotuksien ylittämiseksi. (Slack ym. 2022, 586.) Mitä lähempänä organisaation operatiiviset laatutavoitteet ovat asiakkaan laatuodotuksia, sitä paremmin organisaatio on onnistunut tehtävässään. Joskus kuitenkin mielikuvat ja odotukset eivät vastaa todellisuutta ja tätä katkosta voi selittää useampi eri tekijä (Kuva 3). (Slack ym. 2022, 588.)



Kuva 3. Asiakkaiden odotusten ja tuotteiden/palveluiden todellisen kokemuksen välinen kuilu voidaan selittää yhdellä tai useammalla katkoksella (Mukaiillen Slack ym. 2022, 589.)

Kaikki operatiivisen johtamisen palikat suunnittelusta valmiiseen tuotteeseen ovat osa prosessia. Prosessi kuvaa tapahtumaketjun, jonka avulla asiakkaan ja sidosryhmien odotuksiin vastataan. Laadukkaalla prosessijohtamisella organisaatio pystyy sujuvoittamaan toimintaa, saamaan aikaan kustannustehokkuutta, standardoimaan tapahtumaketjuja sekä varmistamaan korkean tuotteen ja/tai palvelun laadun. Toisaalta huonolla prosessijohtamisella tuotteen tai palvelun laatu voi olla hyvin heikkoa, vaikka vaadittavat resurssit ja osaaminen olisi timanttisen hyvää. (Oakland ym. 2021, 201).



Laadukas operatiivinen johtaminen sekä prosessijohtaminen osallistaa tiimit osaksi toiminnan kehittämistä. Nykyaikainen johtamistapa siirtää vastuuta johdolta henkilöstölle. Itseohjautuvat tiimit, prosessihallinnan ohjaaminen oikeille asiantuntijoille sekä innovatiivisuuden vaaliminen parantavat organisaation suorituskykyä merkittävästi. (Oakland ym. 2021, 203).

Prosesseista puhuttaessa on hyvä muistaa, että inhimillisyyden tulisi aina olla osana toimintaa. Jokaisen operatiivisen johtajan tai prosessinomistajan mielessä ihannetilanteessa jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö toteuttaa prosessia pilkun tarkasti, jotta prosessipoikkeamilta vältyttäisiin. (Ikonen ym. 2023, 49-53.) Todellisuudessa prosessit eivät aina ole jalkautuneet tiimeihin tai yksittäisille työntekijöille. Joskus taas hiljainen tieto on vahvempaa, kuin prosesseihin perustuva tieto ja perehdytyksessä uusi työntekijä saakin organisaation prosesseista poikkeavaa tietoa. Ihmiseltä ihmiselle palveluissa tulee vielä yksi muuttuva tekijä lisää, eli asiakas. Aina asiakastilanteita ei voida hoitaa prosessien mukaisesti eikä asiakkailta ole tietoa (eikä pidäkään olla) organisaation prosesseista. Näin ollen hyvä tai jopa loistava asiakaskokemus saadaan aikaiseksi muilla keinoin, kuin toteuttamalla organisaation prosessikuvauksen mukaista toimintaa pilkun tarkasti.

### 3.3 Tietojohtaminen

Tiedon johtaminen tai tietojohtaminen (information management) tarkoittaa usein tavalla tai toisella, uuden tiedon luontia sekä tiedon hallintaa. Tiedon hallinnalla tarkoitetaan mm. tiedon hankintaa, varastointia, suojausta ja siirtämistä (Kuva 6). Tiedon johtaminen painottuu vahvasti tietojärjestelmiin. (Valtioneuvosto 2019, 15, 16). Järjestelmissä oleva laadukas tieto on välttämätön osa erinomaisen asiakaskokemuksen, toiminnan tehokkuuden ja tehokkaan strategisen toiminnan suunnittelun kannalta (Mahanti 2021, 2). Tietojohtaminen osana strategista kehitystä yhdistää liiketoimintastrategian tietoon, jota sen toteuttaminen edellyttää (Laihonen & Saranto 2021, 11.)

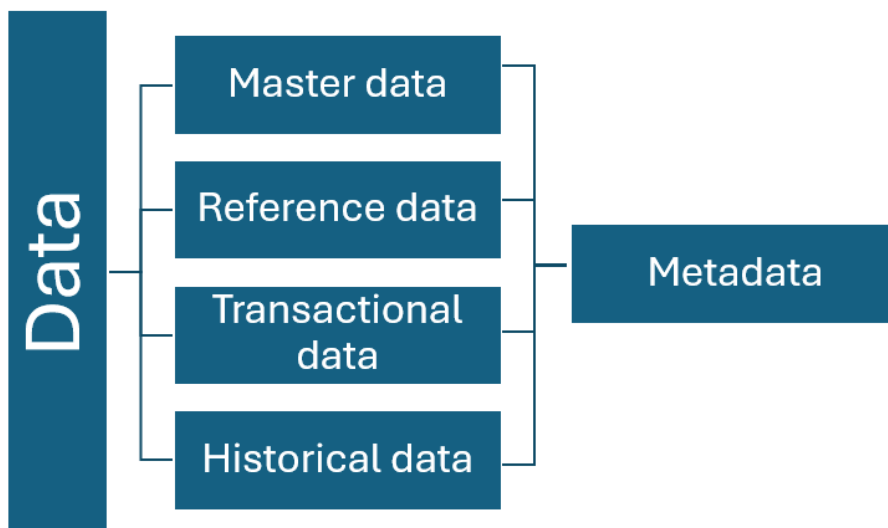
Organisaation järjestelmien, kuten toiminnanohjausjärjestelmien, asiakassuhteiden hallintajärjestelmien ym., menestys riippuu pitkälti niihin syötettävän tiedon laadusta. Järjestelmien ylläpito on todella kallista, mutta niiden hintalappu kasvaa entisestään, jos niitä ei hyödynnetä sen vuoksi, että niissä olevan tiedon pohjalta ei voida luotettavasti tehdä strategisia ja operatiivisia päätöksiä. Organisaatiolla tuleekin olla tiedossa hallitsemansa tiedon laatu. (Mahanti 2018, 283).

Tietoa ja tiedon laatua voidaan pitää organisaation kivijalkana. Mitä vankempi kivijalka on, sitä vahvempi rakennus sen päällä on. Tieto on organisaation arvokas resurssi. Laadukasta dataa voidaan käyttää monipuolisesti. Esimerkiksi osoitetietoja voidaan käyttää markkinointiin, laskutukseen sekä toimitukseen. (Mahanti 2021, 2.)

Tiedon laadun merkitystä ei siis tule aliarvioida. Huonolaatuinen tai vääristynyt data on kuin vakava tauti organisaatiossa. Se heikentää toimintakykyä ja voi pahimmassa tapauksessa tappaa. Korkealaatuinen data sen sijaan voi olla merkittävä kilpailutekijä markkinoilla. (Mahanti 2021, 3).

Jotta tiedon merkityksen voi ymmärtää paremmin, Mahanti (2021) luokittelee tiedon viiteen eri kategoriaan.

1. **Master data**, kuvaa organisaation ydinkokonaisuuksia, jotka tulevat transaktioilta. Perustieto on usein muuttumatonta ja on merkittävässä roolissa yrityksen perustoi-  
minnassa. Esimerkiksi potilastiedot, tuotetiedot, toimipistetiedot ja varaustietiedot. Perustiedot ovat kriittisen tärkeitä. Esimerkiksi virhe osoitetiedoissa voi johtaa las-  
kun lähettämiseen väärään osoitteeseen.
2. **Reference data**, on joukko sallittuja arvoja ja niihin liittyviä tekstikuvauksia. Viitetie-  
dot ovat jaettavissa eri järjestelmien, sovellusten, tietovarastojen, liiketoimintapro-  
sessien ja raporttien kesken. Nimensä mukaisesti viiteluvut on suunniteltu muiden  
tietojen viittaamiseen ja niiden arvo kasvaa viittausten myötä. Esimerkiksi diagnoo-  
sikoodit, tuotekoodit tai postinumerot ovat viitetietoja.
3. **Transactional data** kuvaa liiketoiminnan tapahtumia ja on suurin osuus organisaa-  
tioiden datamääristä. Esimerkiksi tilaukset, lähetykset, laskut, potilastiedot ja kir-  
jaukset, reklamaatiot ja raportit ovat tapahtumatietoja. Tapahtumatiedot kuvaavat  
mitä kyseisellä hetkellä tapahtui. Tapahtumatiedot ovat riippuvaisia perustiedoista.
4. **Historical data** on ”valmis” tapahtumatieto. Historiatiedot ovat tietoja, joilla on usein  
tietyn pituinen säilytysvelvollisuus, eikä niitä saa muuttaa muuten kuin virheen kor-  
jaamiseksi. Esimerkiksi kaikki valmiit potilastekstit tai palaverimuistiot luokitellaan  
historiatiedoksi. Mitä vanhemmaksi historiatieto muuttuu, sitä epätodennäköisem-  
min sitä tarvitaan.
5. **Metadata** on tietoa, joka määrittelee muuta tietoa, eli dataa olemassa olevasta tie-  
dosta. Se voidaan luokitella tekniseen metadataan, prosessi metadataan ja liiketoi-  
minnan metadatan. Esimerkiksi mainoksen kohdentaminen tietylle asiakassegmen-  
tille tai asiakkaan yksilöllisten mieltymysten mukaan on hyvä esimerkki metadatan  
käytöstä. (Mahanti 2021, 4-9.)



Kuva 4. Tiedon (Datan) kategoriat mukaillen Mahanti (2021) luokittelua.

Sosiaali- ja terveysalalla tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksiin vaikuttavat Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (552/2019) sekä Tiedonhallintalaki (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 2019/906 § 1). Lakien asettamisen tarkoituksena on ollut helpottaa sosiaali- ja terveysalan tietojohdantamista, auttaa hillitsemään kustannuksia sekä tehdä päätöksenteosta läpinäkyvämpää. (Laihonen & Saranto 2021, 7).

Tietojohdantaminen vaatii osaamista ja koulutusta niin kuin mikä tahansa muukin osaamisala. Tietojohdantamisen konseptin monimukaisuuden vuoksi osaamistarpeiden määrittäminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Tietojohdantaminen vaatii osaamista ja ymmärrystä mm. teknologiasta, datasta ja substanssista. Organisaatioissa ei lähtökohtaisesti ole tietojohdantamiseen liittyviä tehtävänkuvia, kun taas talouden johtamiseen liittyvä tehtävänkuvaa löytyy lähes kaikista keskisuurista ja suurista yrityksistä. Jos tietojohdantamisen kuitenkin odotetaan olevan osa organisaation toimintaa ja johtamiskulttuuria, tämä tarkoittaa sitä, että tietojohdantamisen osaamista tulisi olla hieman kaikilla. (Laihonen & Saranto 2021, 51.)

Tällä hetkellä Suomessa erityisesti sote-tietojohdantamisen koulutustarjonta on hyvin vähäistä ja hajanaista. Järjestelmien kirjo organisaatioissa on vaihteleva, jonka vuoksi usein tietojohdantaminen on osa tietojärjestelmien ja erilaisten teknologisten ratkaisuiden perehdytystä ja koulutusta organisaatioiden sisällä, sen sijaan että siihen olisi järjestetty erillistä opetustarjontaa. (Laihonen & Saranto 2021, 50, 51.)

### 3.4 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen (knowledge-based management) on tietojohdamista konkreettisempaa tekemistä. Sillä tarkoitetaan tiedon muokkaamista, jalostamista ja hyödyntämistä strategisen, taktisen ja operatiivisen päätöksenteon tueksi. (Kuva 6). Tiedolla johtaminen on usein myös laajemmin käytetty käsite liittyen esimerkiksi strategiseen johtamiseen. (Valtioneuvosto 2019, 15, 16.)

Yksinkertaisemmillaan tietojohdaminen on organisaation sisäisestä toiminnasta syntyvän tiedon yhdistämistä ulkoiseen tietoon, niin että saadaan aikaan organisaatiota hyödyttäviä positiivisia vaikutuksia (Jalonen 2018, 1). Esimerkiksi resursseihin ja osaamiseen liittyvän tiedon yhdistäminen kysynnän kanssa antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää kohdennettuja palveluita asiakkaille, niin että myynti kasvaa ja tulos parantuu.

Tiedolla johtamisen tarkoitus on vähentää tietämättömyden tuskaa, sekä auttaa tietotulvan tai/tai kompleksisen tilanteen hallintaa (Jalonen 2018, 1). Tiedon hallintaa kuitenkin haastaa informaation eksponentiaalinen kasvu, räjähdysmäisen nopeasti. Usein suurista tietomääristä puhuttaessa käytetään termiä massadata tai vielä tutummin big data. Massadataa kuvataan kolmen ulottuvuuden kautta (Kuva 5), jotka ovat tiedon suuri määrä (volume), tiedon monimuotoisuus (variety) sekä tiedon leviämisen nopeus (velocity). (Jalonen 2018, 5.)

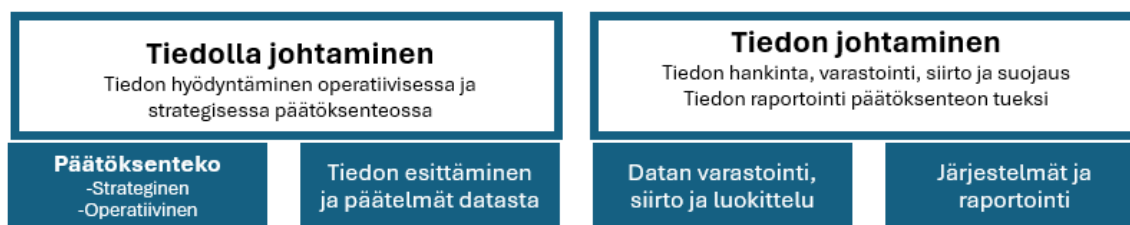


Kuva 5. Massadatan kolme ulottuvuutta. (Mukaillen Jalonen, 2018).

Tiedolla johtaminen vaatii osaamista ja ennen kaikkea kriittistä suhtautumista tietoon. Jos tietoa ei osata käsitellä oikealla tavalla, voi yksilöt tai organisaatio päätyä tilanteeseen, jossa tieto johtaa toimintaa. Vanhaa sananlaskua mukaillen, tieto onkin siis hyvä renki, mutta ei isäntä. Liiallinen tietomäärä sekä epärelevantit tai puutteellisesti suunnitellut mittarit voivat vinouttaa päätöksentekoa tai ohjata päätöksentekoa väärään suuntaan (Jalonen 2018, 7, 8).

Mittareista ja mittaamisesta puhuttaessa on hyvä muistaa, että mittareiden laatiminen, mitausten toteuttaminen ja tulosten analysointi ei ole ilmaista. Joissain tapauksissa kustannuksia lisäävät ulkopuoliset toimijat (usein esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyt), mutta myös oman henkilöstön tähän käyttämä työaika on organisaatiolle kustannus. (Jalonen 2018, 8.)

Hyvin suunniteltu ja laadukaskin mittari on turha, jos esimerkiksi esihenkilöillä ei ole kiireen keskellä työaikaa sen hyödyntämiseen. (Jalonen 2018, 8). Organisaatiokulttuurin tuleekin tukea tiedon hyödyntämistä yhtenä päätöksenteon työkaluna (Sinervo & Jäntti 2020, 3). Jalonen Laihonen & Lönnqvist (2012) esittävätkin, että tietojärjestelmiin ja tietohallintoon keskittyvä tietojohdaminen tulisivin suunnata enemmän tiedolla johtamisen osaamiseen, asenteisiin, käytänteisiin ja ajattelutapoihin.



Kuva 6. Tiedolla johtamisen ja tietojohdamisen käsitteiden erot (Mukaillen Leskelä ym. 2019b.)

Tietojohdaminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen eivät siltikään ole yksinkertaisesti selitettäviä käsitteitä. Usein eri organisaatioissa näillä käsitteillä tarkoitetaan myös hyvin erilaisia asioita. Käsitteistä puhutaan usein myös ristiin tai organisaatioissa saatetaan tarkoittaa yhdellä ja samalla käsitteellä useampaa eri asiaa. (Sinervo & Jäntti 2020, 2).

### 3.5 Tiedon valjastaminen johtamisen työkaluksi

Erityisesti isoissa organisaatioissa päätöksiä ei voida tehdä fiiliksen mukaan. Päätöksentekoa ei myöskään voida perustaa puhtaasti aikaisemman kokemuksen valoon, mikäli organisaatio haluaa kehittyä ja uudistua. (Espin ym. 2017, 8.) Tietojohdaminen tarkoittaa historian ja nykyhetken tarkastelua, mittareiden avulla. Tiedolla johtaminen sen sijaan suuntaa katseen tulevaan tietoa hyödyntäen. (Mahanti 2021, 4–9.) Jotta tämä onnistuu, tulee ole-massa olevaa tietoa tarkastella systemaattisesti, syvällisesti ja analyttisesti. Mittareiden kehittyminen ja kehityksen taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen antaa työkalut suunnata päätöksentekoa tulevaisuuteen. Oikein kerätty, analysoitu ja tulkittu data ei valehtelee, joten siihen pohjautuen tietojohdaminen on vaikuttavaa. (Kwon ym. 2014).

Tietovirralla tarkoitetaan prosessia, jossa tieto siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle. Eri tietojärjestelmien välillä tieto siirtyy nopeasti, ihmiseltä ihmiselle tiedon välitys on sen sijaan hitaampaa (esimerkiksi hiljainen tieto) (Jalonen 2018, 8.) Tietovirtojen hallinta vaikuttaa tiedon käytön laatuun ja luotettavuuteen.

Informaation rooli organisaatioissa on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Informaation tehtävänä on toimia pohjana prosessijohtamiselle sekä tukea operatiivista johtamista. (Prajogo ym. 2018.) Jotta tieto saadaan valjastettua optimaalisella tavalla käyttöön, tarvitaan osaamista sekä aikaa. Tiedon käyttö osana johtamista onkin osittain persoonakohtaista. Henkilökohtaiset ominaisuudet, työhistoria ja henkilön arvot vaikuttavat tiedon hankintaan ja sen käyttöön osana omaa työtehtävää. (Sinervo & Jäntti 2020, 3).

Oikealla tavalla johdettu tieto ja teknologia voidaan johtaa myös suoraan ihmistä edullisemmaksi työvoimaksi. Yhden tutkimuksen mukaan lähes 47 % nykyisestä työstä voitaisiin hoitaa tietokonejärjestelmien avulla. Toisen tutkimuksen mukaan näin ollen 53 % tämänhetkisistä työpaikoista voi hävitä. Tiedon ja teknologian hyödyntämisen avulla organisaatiot pystyvät toimimaan kustannustehokkaammin. (Byström ym. 2019).

### 3.6 Tunne- ja arvopohjainen päätöksenteko

Erityisesti vaikeissa ja kompleksisissa tilanteissa tietoon perustuva päätöksenteko ei onnistu vaan päätöksentekoon tulee mukaan arvoja ja tunteita. Joskus on todettava, että oikeaa tietoa päätöksen teon tueksi ei edes ole olemassa. Erityisesti uusissa tilanteissa tieto ei välttämättä ole oikeaa tai se muuttuu niin nopeasti, että päätöksiä ei voida tehdä sen pohjalta. Esimerkiksi globaali koronapandemia on hyvä esimerkki tästä.

Näissä tilanteissa on hyvä muistaa, että kyseisessä hetkessä myöskään oikeaa ratkaisua ei ole olemassa. (Yrjölä 2021.) Myöhemmin tiedon valossa voidaan analysoida oliko päätökset oikeita, mutta analysoinnissa tulee muistaa päätöksen teon hetkellä olleen tiedon määrä ja laatu.

Arvot ja tunteet voivat olla hyvä lisä päätöksenteolle, kun pystymme priorisoimaan tiedon ja tunteen ja/tai arvojen painoarvot. Tunne- ja arvopohjaisessa päätöksenteossa tulee aina pystyä perustelemaan, miten kyseiseen päätökseen on päädytty. Näin ollen päätöksen takana voi seistä silloinkin, kun se mahdollisesti myöhemmin tiedon valossa osoittautuu vääräksi. (Yrjölä 2021.)

Tunteiden ja arvojen vaikutus päätöksentekoon kannattaa tiedostaa. Tehdyn tutkimusten mukaan esimerkiksi mäet näyttävät suuremmilta väsyneenä, mutta pienemmiltä, jos koehenkilöllä on tiedossa, että hän saa käyttää apuvälinettä. Matka näyttää pidemmältä, jos koehenkilöllä on raskas reppu selässä ja taas kevyemmältä, jos koehenkilö on nuori verrattuna vanhempaan koehenkilöön. Toisessa tutkimuksessa henkilöt olivat valmiita maksamaan enemmän tuotteesta, jos he näkivät sen fyysisesti verrattuna nähdessään vain kuvan tuotteesta. (Gross ym. 2015.)

## 4 Laadun johtaminen

Vaikka laadun johtamista korostetaan nykyajan johtamisessa ei laatu ole suinkaan uusi asia. Laadun historia ulottuu jopa 1,7 miljoonan vuoden päähän, jolloin ihmisen aivojen kasvu alkoi ja ihminen oppi tekemään työkaluja ja kypsentämään ruokaa. (Shiu ym. 2013, 1., Aittokoski HS 2019). Myös vuosia ennen ajanlaskun alkua Aristoteles (384-344eKr.) kirjoitti eri tuotteiden välisistä laatueroista. (Shiu ym. 2013, 1.)

1990 luvulla laatu nähtiin hyvin irrallisena osana organisaatiota. Joissain maissa valtio vaati yhteistyöyrityksiä täyttämään ISO 9000 standardin vaatimukset. Tämä johti siihen, että johto pesi kätensä aiheesta ja palkkasi konsultit kirjoittamaan paksuja laatukäsikirjoja, jotka eivät millään tavalla tukeneet yrityksen toimintaa. (Oakland ym. 2021, 243). Tästä ajatusmallista on onneksi tultu isoin harppauksin nykypäivään ja laadun johtamisen merkitys ymmärretään osana strategiaa ja organisaation kivijalkaa.

Yksinkertaisuudessaan laatu tarkoittaa sitä, että yritys tietää mitä asiakas haluaa ja tarjoaa asiakkaalle sellaisen tuotteen tai palvelun, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet. Laatua määrittäessä onkin ensiarvoisen tärkeää määrittää ensin asiakkaan tarpeet ja odotukset. (Oakland ym. 2021, 3-5.) Asiakkaan laatuodotukset samalle tuotteelle voi olla hyvin erilaiset eri kauppojen välillä. Valaisimen tai silmälasien laatukriteerit marketista ostettaessa ovat täysin erilaiset, kuin design-kaupasta tai silmälasikaupasta ostettaessa.

Tyytyväiset asiakkaat kuvaavat usein arvostamaansa tuotetta laadukkaaksi ja luotettavaksi. Luotettavuus kulkeekin usein laadun kanssa vierä vieressä. Tämä kertoo pitkäaikaisesta asiakassuhteen luonnista, jolloin asiakkaan tarpeet on onnistuttu täyttämään kerta toisensa jälkeen. Miksi yritysten kannattaa tavoitella laatua ja luotettavuutta? Sen vuoksi, koska asiakaspito on edullisempaa kuin uusiasiakkuushankinta, pitkäaikaiset asiakkaat ovat tuottavampia yritykselle ja käyttävät enemmän rahaa kyseisen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Tärkeä huomioitava seikka on myös se, että lähes puolet uusista asiakkaista tulee lojaalien asiakkaiden kautta. (Oakland ym. 2021, 5.)

Laadun tulee kulkea läpi organisaation, jotta lopputuloksena on laadukas asiakaskokemus. Kaikki tietävät tilanteen, jossa jossain prosessin vaiheessa on tapahtunut virhe ja asiakaspalvelija joutuu kohtaamaan asiakkaan pettymyksen tai suuttumuksen, vaikka virhe ei johdu hänestä millään tavalla. (Oakland ym. 2021, 7-9.) Esimerkiksi ravintolassa tarjoilija joutuu kohtaamaan asiakkaan suuttumuksen, kun annoksessa ei ole huomioitu asiakkaan allergiaa, vaikka tarjoilija ei ole suinkaan annosta valmistanut.



Jotta laatu kulkee läpi organisaation, tulee varmistua, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa osana laatua ja prosesseja. Uusien asioiden jalkautuksessa tulee huomioida, että organisaatiot ovat yksilöllisiä erilaisine kulttuureineen, toimintatapoineen ja ympäristöineen. (Nasim ym. 2014, 1396). Nykyaikaisessa muutosjohtamisessa uutta tietoa ei vain ”kaadeta” työntekijöille. Nykyaikaisilla johtajilla on ymmärrys siitä, että tehokkaassa muutoksen implementoinnissa henkilöstö osallistuu aktiivisesti muutoksen jalkautukseen. Nasim ym. (2014) kuvaavat artikkelissaan tärkeimmiksi onnistuneen laadun johtamisen implementoinnin kulmakiviksi asianmukaisesti johdetut henkilöstöresurssit, johdon sitoutumisen, tehokkaan viestinnän, henkilöstön sopivuuden omaan työtehtävään sekä organisaation tuen ja palautteen annon. Heidän mukaansa laadun johtamisen onnistuminen ei myöskään ole kiinni rahasta, vaan huolellisesta strategisesta suunnittelusta.

Laadun parantaminen lähtökohtaisesti luo positiivisia mielikuvia henkilöstössä. Sen sijaan tieto kustannusten leikkaamisesta ja tuotannon tehostamisesta saavat todennäköisemmin vastustusta aikaiseksi, vaikka nämä ovat tiivis osa laadun parantamista. (Nasim ym. 2014, 137). Laadun johtamisen onnistumisessa sanavalinnoilla ja viestinnällä on merkittävä vaikutus lopputulokseen. Positiivinen viestintä vähentää muutosvastarintaa, vaikka muutostilanteissa muutosvastarintaa ei koskaan pystytä kokonaan poistamaan, koska se on tiivis osa ihmisen luontaista toimintatapaa.

#### 4.1 Laadun johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Kilpailu markkinoilla on kovaa jokaisella toimialalla. Tällä hetkellä vallitseva maailmantilanne vaikuttaa kaikkiin yrityksiin ja tuo markkinoille epävakautta ja taloudellisia haasteita, joista jokaisen yrityksen tulee selviytyä parhaansa mukaisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.) Sosiaali- ja terveyspalvelualan vaikuttaa myös SOTE-uudistus, jonka myötä maamme on jaettu hyvinvointialueisiin. Julkisen sektorin uudistus on historiallisen suuri ja se tulee hakemaan muotoaan vielä pitkän aikaa. On selvää, että julkinen sektori ei yksin selviä siitä työmäärästä, joka hyvinvointialueille on määrätty. Hyvinvointialueet ja kunnat tulevat tarvitsemaan jatkossakin yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin apua ja tukea. (Leppänen ym. 2024, 4, 189, 190.) Koska muutos on vielä kesken, yksityinen sektori joutuu tekemään strategisia päätöksiään osittain epätietoisuudessa.

Kiristyvässä kilpailutilanteessa jokaisen organisaation tulee tavoitella ylivertaisuutta kaikilla sen toiminnan osa-alueilla. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi palveluiden laatu ja saataavuus, asiakaskokemuksen laatu sekä ammattilaisten kokemuksellinen laatu. Terveystuotoalalla myös Terveystuotolaki (1326/2010) asettaa nämä vaatimukset palveluntuottajille. (Rosenlund, ym. 2023).

Kilpailutuksissa niin yksilö, kuin yritystasollakin huomio kiinnittyy kustannusten lisäksi toiminnan laadukkuuteen ja vaikuttavuuteen. Asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua toimijasta riippumatta. Sekä asiakaskokemukseen, että laatuun vaikuttavat asiakkaan odotukset. Asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus. Se rakentuu kaikista asiakaspolun vaiheista. (Saarijärvi & Puustinen 2020). Näin ollen yksi ryppy asiakkaan asiakaspolulla voi muuttaa koko asiakaskokemuksen huonoksi. Toisaalta yksikin erinomainen kohtaaminen asiakkaan polun vaiheessa voi muuttaa asiakaskokemuksen hyväksi, vaikka muut asiakaspolun vaiheet eivät olisi vastanneet asiakkaan odotuksia.

Sosiaali- ja terveysalalla työvoimapula vaikuttaa siihen, että jokaisen organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota yrityskuvaan sekä osaajapitoon. Yrityksen tulee olla kiinnostava työpaikka uusille osaajille sekä huolehtia jo olemassa olevista työntekijöistä niin, että osajavaihtuvuus olisi mahdollisimman alhainen ja työntekijät viihtyvät organisaation palveluksessa. Tästä huolimatta henkilöstömäärä ei tule riittämään, vaan tarvitaan tehokkaampia prosesseja ja kustannustehokkaita ratkaisuja. (Lehtonen ym. 2023, 132, 135.) Osaajapito ja vähäinen vaihtuvuus vaikuttavat myös organisaation tiedon ja toiminnan laatuun. Sitoutuneet pitkään organisaation palveluksessa olevat työntekijät kasvattavat aineettoman tiedon pääomaa.

Sote-uudistus vaikuttaa kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitukseen kiristyvästi ja yksittäiset kunnat joutuvat kantamaan vastuun hallintohistoriamme suurimman uudistuksen taloudellisista vaikutuksista (Kuntaliitto 2023). Tässä tilanteessa olisi todella tärkeää tehdä päätöksiä yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa. Usein palvelun käyttäjät ovat parhaita käytännön asiantuntijoita, jotta toiminnasta voidaan kehittää mahdollisimman tehokas ja asiakasystävällinen. Tästä hyvänä esimerkkinä on Ryhovin sairaalan konseptikehitys, jossa potilaiden aloitteesta terveydenhuollon ammattilaiset ja potilaat yhdessä kehittivät itsediaalysihointoa niin, että potilaat itse hallitsivat hoidon kaikki osa-alueet (Persson ym. 2021).

Laatu on monimutkainen kokonaisuus, joka kulkee läpi organisaation. Ylimmän johdon tulee sitoutua organisaation laatupolitiikkaan ja varmistaa sen jalkautus jokaiselle organisaatiotasolle (Oakland ym. 2021, 254.) Laatu on johtamisjärjestelmä sekä tiivis osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Tämän vuoksi laadun johtaminen on tärkeä osa organisaation menetyreseptiä. Ylimmän johdon tulee huolehtia onnistumisen perusteista, kuten viranomaismääräyksistä, riskien arvioinnista ja resurssien riittävästä määrästä ja laadusta (Oakland ym. 2021, 254.) Se, johdetaanko laatua systemaattisesti ja tiedon avulla, voi olla ratkaiseva tekijä yrityksen kehittymisen ja menestyksen kannalta.

Ruotsissa keskisuudessa Jönköpingin läänissä laatuajattelu on edistyksellistä. Jönköpingin läänissä laatu on ollut osa strategiaa jo useamman vuosikymmenen ajan. Merkittävä osa läänin sosiaali- ja terveystalouden kehittämistä on tehty yhteistyössä asukkaiden, potilaiden ja omaisten kanssa. Kehitystyötä tehdään yhdenvertaisesti yhdessä erilaisten aloitteiden, projektien ja kokeiluiden kautta. Yhteistyön avulla Jönköpingissä on saatu tehtyä merkittäviä parannuksia sosiaali- ja terveystalouteihin. (Persson ym. 2021.)

Laadun sertifikaatit ovat yksi tapa näyttää toiminnan korkealaatuisuus. Laatusertifikaattien ansaitseminen ja pitäminen ovat näyttö organisaation systemaattisesta laadun johtamisesta. Laatusertifikaatit, kuten ISO 9001 vaativat auditointien tekoa. Tämä takaa sen, että laadun ylläpitäminen ja kehittäminen on jatkuvaa, eikä yksittäisiä tekoja (Lepistö ym. 2021). Koska ympäristöasiat ovat tällä hetkellä tärkeä teema koko maailmassa, voi esimerkiksi ympäristösertifikaatti voi olla tekijä, jolla yritys voittaa kilpailutuksia (Sartor & Orzes 2021). Myös sijoittajien näkökulmasta laatusertifikaatit takaavat organisaation sitoutumisen riskien hallintaan, jatkuvaan kehittämiseen sekä korkealaatuisen asiakaskokemuksen tuottamiseen (Lepistö ym. 2021).

#### 4.2 Laadun johtaminen osa strategista johtamista

Strategia, tiedolla johtaminen ja tavoitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Tästä huolimatta hämmästyttävän usein nämä eivät ole keskeisiä elementtejä, joita organisaatioissa aktiivisesti seurataan. Sen sijaan taloudellinen tieto on usein ainoa, jota seurataan ja raportoidaan aktiivisesti (Kehusmaa 2023, 141).

Onnistuneen laatustrategian taustalla on selkeä suunnitelma, jossa on huomioitu ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien tarpeet. Visio ja missio tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Strategia muuttuu todeksi arjen työssä, joten onnistunut strategian viestintä läpi organisaation on avainasemassa halutun hyödyn saavuttamiseksi. (Oakland ym. 2021, 59.)

Visio kuvaa 'mitä haluamme olla', missio katsoo tulevaa ja kuvaa 'mitä haluamme saavuttaa'. Vision ja mission tulee olla selkeitä, ymmärrettäviä, uskottavia ja samaistuttavia. Onnistuneesti kuvatut visio ja missio auttavat jokaista organisaation jäsentä kulkemaan samaan suuntaan. (Oakland ym. 2021, 60.)

Strateginen laadun johtaminen vaatii toimia. Jotta strategian määrittämät tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee johdon varmistua, että organisaatiolla on: oikeat toimittajat, motivoituneet ammattitaitoiset työntekijät, riittävästi uusia tuotteita tai palveluita kattamaan markkinoiden tarpeet, uusia toimintaideoita toteutettavaksi sekä markkinoiden paras laatu tuotteilla tai palvelulla. (Oakland ym. 2021, 60.)

Prosessit toimivat konkreettisina työkaluina strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä takaavat tuotteille ja palveluille tavoitellun laadun. Prosessit on hyvä jakaa keskeisiin ydinprosesseihin sekä tukiprosesseihin, jotta prosesseille pystytään takaamaan niiden vaatima painoarvo. Prosessien jatkuva kehittäminen varmistaa toiminnan kehittämisen jatkuvasti paremmaksi. Tärkeä osa jatkuvaa kehitystä on prosessien kehittäminen niin sanotusti alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstö tuo johdolle ehdotuksia prosessien kehittämiseksi ja toisin päin. (Oakland ym. 2021, 64, 65, 69.)

Prosessikehityksellä pyritään edistämään tuottavuutta, tehokkuutta ja laatua, niin että asiakkaan asiointipolku olisi läpi organisaation toimintojen mahdollisimman sujuva (Kehusmaa 2023 23). Mittaustulokset ja data ovat todiste organisaatiolle sekä ulkoisille sidosryhmille, että prosessit toimivat ja tavoitteet on saavutettu tai organisaatio on kulkemassa kohti tavoitteita (Oakland ym. 2021, 61). Tavoitteet ja mittarit on hyvä erottaa toisistaan. Tavoitteet ovat päämääriä ja mittarit ovat välineitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kehusmaa 2023, 84).

Usein organisaatioissa ei ole määritelty erikseen tietostrategiaa tai laatustrategiaa, vaikka tuloksellisesta näkökulmasta se olisi järkevää. Tietostrategian tai laatustrategian lisäksi organisaatioissa tulisi puhua tiedon (datan) laatustrategiasta. On tärkeää, että päätökset tehdään laadukkaaseen tietoon nojaten, ei mihin vain saatavilla olevaan tietoon luottaen. Ilman datan laatustrategiaa ei ole selkeää ohjenuoraa ja näin ollen on vaarana, että esimerkiksi organisaation eri IT-osastot kehittävät toisistaan erillisiä järjestelmiä ja käyttävät olemassa olevaa tietoa eri tavalla. (Mahanti 2021, 284, 286.) Tämä johtaa tiedon pirstaloitumiseen ja vaikeampaan hallintaan.

### 4.3 Laadun johtaminen vuosikellojen avulla

Vuosikellot ovat usein tärkeä osa organisaation johtamista, päätöksentekoa ja strategiaa niissä yrityksissä, joissa vuosikelloja käytetään johtamisen työkaluina. Vuosikello kuvaa organisaatiolle tai sen sidosryhmille tärkeät tapahtumat (Aalto, 2024). Seinäkelloon katsominen antaa nopeasti tiedon, missä kohdin päivää olemme menossa, vuosikelloon katsominen kertoo meille nopeasti, missä kohdassa vuotta organisaatio kulkee (Mumford 2024).

Vuosikello kokoaa yhteen kuvaan koko kalenterivuoden tärkeät tapahtumat ja toimenpiteet. Vuosikellossa on eritelty omiin lohkoihin kvartaalit tai kuukaudet. Näihin lohkoihin on kuvattu kyseisen ajankohdan toteutettavat toimenpiteet. Visuaalisesti vuosikello voi olla ympyrä tai jana. Työkalun tarkoitus on rytmittää tehtävät ja visualisoida toistuvat toimenpiteet ja aika-vaikut. Parhaimmillaan vuosikello tukee strategiaa ja tuo tavoitteet ymmärrettävään muotoon organisaation jokaiselle tasolle. (Kytölä & Manninen 2023).

Johtaminen vuosikellojen avulla on vakiintunut suomalaiseen johtamiskulttuuriin, mutta ulkomaalaisissa lähteissä tämä johtamismalli ei ole korostunut ja aiheesta on kirjoitettu todella vähän artikkeleita tai viitattu kirjoissa. Teoreettista osuutta kartoittaessa tämän opinnäytetyön tekijä havaitsi myös, että vuosikelloihin liittyviä opinnäytetöitä on tehty paljon eri koulutustasoilla, mutta laadukkaat lähdeviittaukset artikkeleihin, kirjoihin tai vastaaviin puuttivat. Vuosikello -hakusanoilla (annual clock, annual template, annual circle, circular template, yearly template ym.) ulkomaalaisista lähteistä korostui johtamiskäytänteiden sijaan luonnon ja eläinten vuotuinen rytmi.

Saavedran (2022) artikkelissa: *Movements and leaders have seasons – it's important to know which one you are in*, yhdistyvät luonnon vaikutukset ja johtaminen. Saavedra kuvaa miten vuodenajat vaikuttavat ihmisiin ja miten tätä tietoa kannattaa hyödyntää johtamis-työssä. Hänen ajatuksensa mukaisesti talvella ihmiset ovat passiivisempia, tarkastelevat mennyttä ja suunnittelevat tulevaa. Kevät on vahvasti uuden luomisen aikaa. Kesä on energistä työskentelyn aikaa ja silloin ihmiset saavat paljon aikaiseksi. Syksy on tasaisempaa, jolloin kerätään kesän aikana tuotettu sato ja valmistaudutaan talveen. Myös haikeuden tunne kesän energiasta voi kuulua syksyyn.

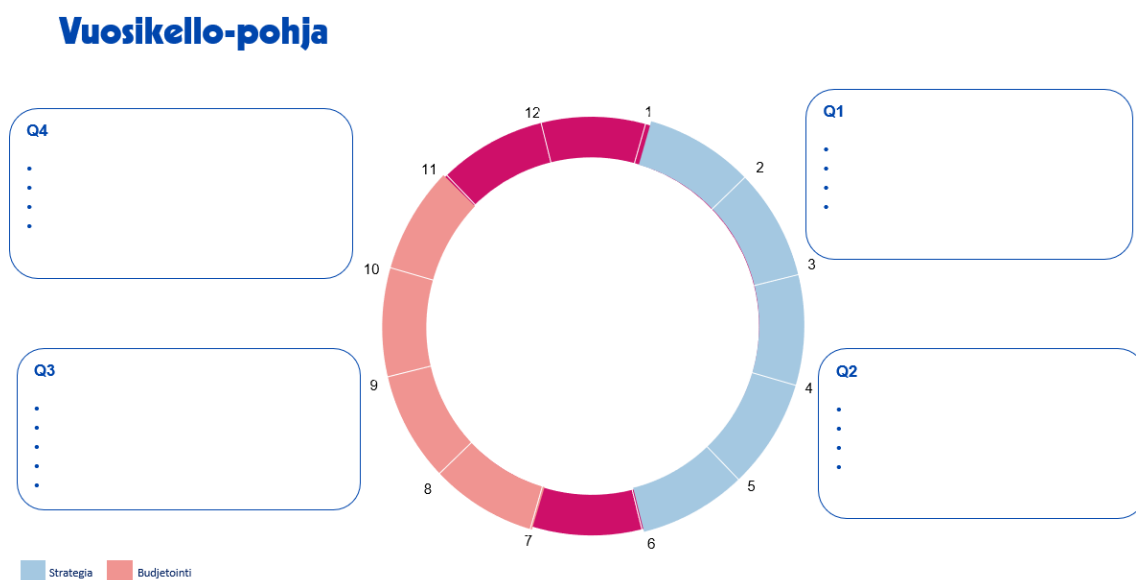
Kun katsomme vuosikymmeniä taaksepäin, on helppo ymmärtää, miksi vuosikelloajattelu on järkevä johtamisen työkalu. Vaikka joskus tuntuu, että ihminen on vieraantunut luonnosta, on luonnon vaikutus silti osa meitä. Myös Saavedra (2020) viittaa kirjoituksessaan historian vaikutuksiin. Meidän isoisillemme talvi on ollut selviytymisen aikaa ja kevään odottelua. Kevät on tuonut toivoa, iloa ja valoa. Kevääseen on kuulunut rekrytointi kesän pelto- töitä varten. Kesät on tehty hartiavoimin töitä, jotta sato olisi mahdollisimman suuri ja mah- tava. Syksy on ollut sadonkorjuun aikaa ja kovaan talveen varautumista eri keinoin.

Laatusertifikaatit luovat standardit laadun johtamiselle. Jotta organisaatio saavuttaa sertifikaatin, tulee sen huolehtia vuosittain toistuvista standardin mukaisista tehtävistä ja toiminnoista. ISO 9001 : 2015 standardi edellyttää prosessien ja laadunhallintajärjestelmän jatkuvaa parantamista parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luomiseksi. (Oakland ym. 2021, 254-256).

Vuosikello sopiikin erittäin hyvin laadun johtamisen työkaluksi, koska laadun johtaminen on pitkälti rutiininomaisten tehtävien tekoa, asioiden jalkautusta sekä raportointia. Vuosikellon avulla esimerkiksi sertifikaattien vaatimat tehtävät on helppo jakaa kvartaaleille ja kuukau- sille. Vuosikellon avulla tehtävät on helppo jakaa teemoittain, jotta asioita voidaan käsitellä kokonaisuuksina.

Vuosikellot ovat hyvin vakiintunut johtamisen työväline kohdeorganisaatioissa. Vuosikellojen avulla voidaan rytmittää yksittäisiä tehtäviä, vastuita ja tehtäväkokonaisuuksia vuoden ajalle. Kohdeorganisaatioissa vuosikellot on jaettu kvartaaleihin, eli vuosineljänneksiin, jolloin jokaiseen kvartaaliin kuuluu kolme kuukautta. Vuosikellossa kvartaalin tehtävät on mahdollista jakaa myös kuukausien kesken (Kuva 7).

Kuten mittareidenkin kohdalla, vuosikello on ihmisille apuväline johtamisen tueksi, ei itse johtamisväline. Vuosikellon rutiininomaisten tehtävien tekemiseen ei voida lukittautua. Strategia toimii suunnan näyttäjänä ja rutiineista huolimatta, organisaatioissa tulee katsoa laajasti kokonaiskuvaa ja näin ollen tehdä tarpeen vaatiessa rohkeasti muutoksia myös strategiaan. (Kytölä & Manninen 2023).



KUVA 7 Kohdeorganisaatioissa käytetty vuosikello-pohja.

#### 4.4 Laadun tietojohdaminen

Laatu nähdään keskeisenä liiketoiminnan painopisteenä ja tietojohdaminen nähdään yhtenä tärkeimpänä tekijänä laadun johtamisessa ja kehittämisessä. (Jayasinghe ym. 2019, 2149). Tietoperusteinen päätöksenteko on edellytys tulokselliselle johtamiselle (Laihonen & Saranto 2021), joten organisaatioiden kannattaa panostaa laadun tietojohdamiseen. Laatu takaa tuotteelle tai palvelulle, kustannustehokkuuden, tuotteen oikea-aikaisen saatavuuden, vaaditun ulkomuodon, käytettävyyden ja huollettavuuden. Tiedon avulla organisaatio voi varmistaa, että vaaditut laatukriteerit täyttyvät. Tietoa kerätään organisaatioissa usein hyvin monipuolisesti mm. kysynnästä, tuotannosta, läpimenoajoista ja asiakaskokemuksesta (Jayasinghe ym. 2019, 2149.), joten sitä voidaan myös käyttää monipuolisesti päätöksenteon tukena.

Laadun tietojohdamisen näkökulmia on erilaisia. Laatukonsepti (Eng. QC Quality Concept) korostaa laadunvarmistuksen merkitystä suunnittelun aikana sekä tuotantoprosessin alkuvaiheessa. Jos alussa kaikki on kunnossa, ei laadunvarmistusta tarvita prosessin loppuvaiheessa. Sen sijaan kokonaisvaltainen laadunhallinta (Eng. TOM Total Quality Management) katsoo laadun näkökulmasta prosessia menneeseen ja tulevaan arvioiden jatkuvasti koko toimitusketjua. (Jayasinghe ym. 2019, 2149).

Aikaisemmin on todettu, että tietojohdamisen tärkeä peruspilari on laadukas data. Korkealaatuiseen dataan voi luottaa osana päätöksentekoa. Jotta yritys voi tuottaa sellaista palvelua tai sellaisia tuotteita, joita asiakas haluaa, tulee organisaatiolla olla tietoa heidän asiakkaistaan ja heidän ostokäyttäytymisestään.

Osana laadun tietojohdamista organisaation tulee kerätä tietoa myös asiakkaan kokemuksesta tuotteen tai palvelun käytön jälkeen. Vasta tässä vaiheessa voidaan määritellä asiakkaan kokemuksellinen laatu.

Laadun tietojohdaminen kulkee käsikädessä prosessijohtamisen kanssa. Sujuvat prosessit takaavat kustannustehokkaat toimintatavat, vähäisen määrän prosessipoikkeamia sekä laadun asiakkaalle.

## 5 Laadun tietojohdamisen arviointimalli

### 5.1 Laadun tietojohdamisen arviointimallin suunnittelu

Tässä opinnäytetyössä tehty laadun tietojohdamisen arviointimalli mukailee Jääskeläinen ym. (2019a) tietojohdamisen arviointimallia. Alkuperäisessä tietojohdamisen arviointimallissa on 100 kysymystä, jotka ovat jakautuneet 10 eri osa-alueelle. Arviointimallista on suunniteltu myös lyhennetty versio, jossa kysymyksiä on puolet alkuperäisestä. Tässä opinnäytetyössä tehty laadun tietojohdamisen arviointimalli on lyhennetty 46 kysymykseen. Kysymyksistä 41 on poimittu alkuperäisestä arviointimallista ja muokattu laadun kontekstiin. Viisi viimeistä kysymystä on luotu täysin kohdeorganisaation laadun johtamisen rakenteita ajatellen.

Alkuperäinen 100 kysymyksen kysely todettiin kohdeorganisaatiolle liian raskaaksi ja pitkäksi. Lyhennetyllä versiolla tavoiteltiin matalamman kynnyksen käyttöä ja yksinkertaisempaa raportointia. Raskaat ja työläät työkalut jäävät usein käyttämättä. Muokkauksilla tavoiteltiin, arviointimallin käytettävyyttä kohdeorganisaatiossa laajemmin, ettei se jäisi unohduksiin heti ensimmäisen testauksen jälkeen.

Alkuperäinen arviointimalli (Jääskeläinen ym. 2019a) on suunniteltu tietojohdamisen nykytilan ja kehitystavoitteiden arviointiin. Tässä opinnäytetyössä arviointimallin lähtökohtana on laatu, laadun tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen. Kysymykset on muokattu laadun kontekstiin. Kuten alkuperäisessäkin arviointimallissa, myös kohdeorganisaatiolle suunnitellussa arviointimallissa kysymykset ovat väittämämuodossa, jotta niitä voi arvioida useampi portaisella asteikolla kyllä/ei vastausten sijaan. Kysymykset on kirjattu mahdollisimman lyhyessä muodossa, jotta vastauksen anto olisi mahdollisimman yksiselitteistä. Pitkät ja monimutkaiset kysymykset voivat hämätä vastaajaa ja tulkinta kysymyksestä voi olla eri kuin kysymyksen laatija oli tarkoittanut.

Laatu, tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen eivät ole yksinkertaisia tai yksiselitteisiä käsitteitä, kuten opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa on kuvattu. Lisäksi eri organisaatioissa niillä tarkoitetaan eri asioita. Kyselyn alkuun laadittiin kirje kyselyyn vastaajalle, jotta kyselyn vastaajan olisi mahdollisimman helppoa vastata kyselyn kysymyksiin. Saatekirjeen avulla myös kyselyn laatija ja tulosten arvioija voi varmistua, että vastaaja on ymmärtänyt kyselyyn liittyvät käsitteet ja kontekstin. Saatekirjeessä on avattu, mitä kyselyssä tarkoitetaan tietojohdamisella ja tiedolla johtamisella. Kirjeessä avataan myös mitä laadun kontekstilla tarkoitetaan.



Kyselyn alussa vastaajalle kerrotaan selkeät ohjeet kyselyyn vastaamiseksi. Väittämiä arvioidaan asteikolla 1-5. Asteikossa 1= täysin eri mieltä, 2= eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Viisiportainen asteikko tunnetaan myös nimellä Likertin asteikko. Likertin asteikkoa käyttämällä on mahdollisuus saada helpolla tavalla, pienemmällä kysymysmäärällä tieto vastaajan mielipiteestä asiaan. Viisiportainen asteikko toimii neliportaista paremmin, koska neliportaisessa asteikossa vastaaja voi kokea, että hänet pakotetaan olemaan jotain mieltä. (Trustmaryteam 2024).

Kuten kaikissa kyselyissä myös kyseisessä asteikossa on hyvät ja huonot puolensa. Hyvinä puolina edellä mainitun lisäksi on helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys, saatu data on yksinkertaista yleistää ja muuttaa prosentiosuuksiksi ja keskiarvoiksi. Likertin asteikko on myös hyvin monipuolinen ja sopii moneen kyselyyn. Negatiivisina asioina Likertin asteikosta voidaan mainita sen epätarkkuus ja jäykkyys. Vastaaja voi kokea, ettei saa todellista mielipidettään esiin. Aiemmat kysymykset ja niihin annetut vastaukset voivat vääristää vastauksia, joka vinouttaa todellista mielipidettä. Jotkut ihmiset välttelevät ääripäitä ja haluavat olla neutraaleja. Tämän takia vastaus 1 saattaa muuntua vastaukseen 2 ja todellinen vastaus 5 saattaa muuntua asteikolla vastaukseksi 4. (Trustmaryteam 2024).

Kyselyn vastaajan saatekirjeen lopussa vastaajalle kerrotaan, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja raportointi tehdään anonymisti yleisellä tasolla. Luottamuksellisuudella tarkoitetaan sitä, että yksittäisen vastaajan vastaus ei selviä tutkimustuloksista. Vastaajalle kerrotaan myös, että tutkimustulosten analysointiin osallistuu vain opinnäytetyön tekijä.

Saatekirjeessä on kuvattuna kohde organisaation laatuympyrä, josta näkyy laadun neljä osa-aluetta. Kyseinen kuvaaja on vastaajille ennestään hyvin tuttu laadun johtamisen kontekstissa, joten se toimii aiheeseen johdattelevana kuvana.

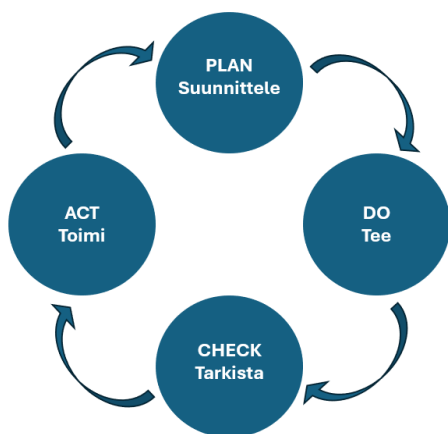
Opinnäytetyön tekijä pohti tarkkaan, kenelle kysely kohdennetaan kohdeorganisaatiossa ja konsultoi asiasta myös kohdeorganisaation konsernin laatupäällikköä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan testaus olisi toteutettu johdolle, keskijohdolle ja yhden tiimin työntekijälle. Tarkoituksena olisi ollut selvittää laadun tietojohdamisen nykytila usealla eri organisaatiotasolla. Tämän lisäksi testauksen olisi toivottu vastaavan kysymykseen: Miten hyvin laadun tietojohdaminen on jalkautunut läpi organisaatorakenteen?

Alkuperäinen tietojohdamisen arviointimalli (Jääskeläinen ym. 2019a) on suunnattu johdolle. Luotettavan tuloksen saamiseksi tietojohdamisen arviointimallin tekijät kehottavat kyselyn ohjeistuksessa suuntaamaan kyselyn mahdollisimman laajasti eri vastualueista vastaaville henkilöille.

Alkuperäistä suunnitelmaa muokattiin yhteneväksi Jääskeläisen ym. (2019a) ohjeistusta ja kohdeorganisaatiossa päädyttiin tekemään kyselyn kevyt testaus kolmelle laatujohtoryhmän jäsenelle. Vastajiksi valittiin liiketoimintajohtaja, terveystalvetoimintajohtaja ja vastaava lääkäri. Vastajat edustavat eri johtamistasoja ja heillä kaikilla on laadun johtamisessa omat vastualueensa. Suunnitelman muutokseen vaikutti ensisijaisesti laadun kontekstin haasteellisuus. Toinen päätökseen vaikuttava tekijä oli mielenkiinto ja tarve kartoittaa ensimmäisenä johtoryhmätason tulokset laadun tietojohdamiseen liittyen.

## 5.2 Laadun tietojohdamisen arviointimallin toteutus ja testaaminen

Laadun tietojohdamisen arviointimallin testauksen suunnitteluun ja tulosten analysointiin käytettiin PDCA-mallia. Mallissa (Kuva 8) P = Plan (suunnittele), D = Do (tee), C = Check (tarkista) ja A = Act (toimi). Malli on yksi tunnetuimmista kuvaamaan prosessin jatkuvan parantamisen vaiheita. Malli sopii erinomaisesti testaamaan prosessien toimivuutta. PDCA-mallin historia juontaa juurensa teollisuuden laadunhallinnan kehittämisestä. Se sopiikin siis täydellisesti nykypäivään laadun johtamisen arviointimallin testaukseen. (Flavio 2024).



Kuva 8. PDCA-malli. (Mukaiillen Flavio 2024).

PDCA-mallia voi käyttää minkä tahansa prosessin kehittämiseksi, ei vain uusien prosessien käyttöönoton luonnissa. Mallin avulla prosesseista saadaan tehokkaampia poistamalla ylimääräistä hukkaa, joka ei tuota prosessiin ja loppuasiakkaalle lisäarvoa. (Oakland ym. 2021, 303.) Hukaksi voidaan luokitella esimerkiksi ylimääräiset työvaiheet tai raportointi, joka ei tuota lisätietoa, josta olisi hyötyä.

PDCA-mallin taustalla on data, tilastot ja mittaaminen. Se onkin erittäin hyvä työkalu laadun tietojohdantamista ajatellen. Mittareita määriteltäessä tulee kuitenkin aina miettiä mitkä mittarit ovat oleellisia ja mitä tietoa johto todella tarvitsee päätöksenteon tueksi. Useimmille tuttu sanonta "Sitä saa mitä mittaa" voi realisoitua myös negatiivisella tavalla, jos mittareita ei ole suunniteltu ajatuksella. Ihmisillä on tapana reagoida siihen, miten heidän tehtäviensä mitataan, joten johto usein saa tässä tilanteessa juuri sitä mitä haluaa. (Oakland ym. 2021, 304.) Kohdeorganisaatiossa seurataan ja raportoidaan tiettyjä laadun mittareita, jotka on suunniteltu johtamaan työn laatua oikeaan suuntaan. Tästä esimerkkinä asiakaskokemus ja leikkaussalin tarkastuslistan käyttö. Jokaisen työntekijän työpanos vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi ja leikkaussalin tarkastuslistan käyttö jokaisessa leikkauksessa vaikuttaa merkittävästi potilasturvallisuuteen.

### **Plan, suunnittele**

Ensimmäinen osa PDCA-mallia on suunnittelu. Selkeä suunnitelma toimii prosessin ja sen kehittämisen kivijalkana. (Flavio 2024). Laadun tietojohdantamisen arviointimallin suunnittelun taustat ja perustelut on kuvattu edellisessä kappaleessa. Tässä kappaleessa kuvataan konkreettisen arviointimallin kyselyn tekemisen suunnitteluprosessi.

Laadun tietojohdantamisen arviointimalliin suunniteltiin 46 kysymystä, eli kysely on melko pitkä (Liite 2). Jotta kysely olisi selkeämpi ja loogisempi vastaajan näkökulmasta, kyselyssä kysymykset suunniteltiin jaettavaksi 9 eri osioon aihealueiden mukaisesti. Jokainen osio suunniteltiin kyselyyn omalle sivulle. Vastaaja liikkuu sivun alareunan painikkeilla sivulta toiselle. Jokaisessa osiossa on 3-7 kysymystä.

Osiot ovat:

1. Tietojohdantaminen osana strategista ja operatiivista johtamista
2. Laadun tietojohdantamista tukeva hallintorakenne ja organisointi
3. Laadun tietojohdantamisen tietotarpeet
4. Laadun tietojohdantamisen tiedon hankinta, organisointi ja varastointi
5. Tiedon jakaminen ja raportointi osana laadun tietojohdantamista
6. Tiedon käyttö osana laadun tietojohdantamista
7. Mittarit osana laadun tietojohdantamista
8. Laadun tietojohdantamisen vaikutukset tuloksellisuuteen
9. Laadun tietojohdantaminen osana laatujohtoryhmän toimintaa

Kahta viimeistä osiota lukuun ottamatta jokainen osio sisälsi myös aihealueeseen liittyvän mielipidettä mittaavan kysymyksen. Alkuperäisen kyselyn lyhennetyssä versiossa mielipidekysymykset on jätetty pois. Vaikka tässä opinnäytetyössä kyselyä on lyhennetty merkittävästi, ei mielipidettä mittaavia kysymyksiä jätetty pois. Vastaajan mielipiteellä on suuri vaikutus. Vaikka vastaajan tietyn osion vastauksista voisi päätellä, että organisaatiossa jokin osa-alue vaatisi parantamisen varaa, voi mielipidettä mittaava kysymys antaa toisen suuntaisen tuloksen. Vastaajan kokemus voi olla, että asiat ovat kuitenkin todella hyvin. Tämä antaa organisaatiolle tietoa, jonka avulla mahdollisia kehitystoimenpiteitä voi priorisoida. Huonosti arvioidut ja huonoksi koetut prosessit vaativat nopeampaa reagointia.

Kun kyselyn kysymykset ja kohdehenkilöt oli päätetty, lähetettiin valituille kohdehenkilöille sähköposti, jossa kerrottiin kyselyn taustat sekä aihe ja pyydettiin heitä osallistumaan tässä opinnäytetyössä tehdyn laadun tietojohdamisen arviointimallin kevyeen testaukseen. Kaikki henkilöt ilmaisivat halukkuutensa osallistua arviointimallin kevyeen testaukseen.

### **Do, tee**

PDCA-mallissa ”Tee”-osio tarkoittaa käytännön työtä, yleensä jonkinlaista prosessin testausta. Tässä vaiheessa testauksella tarkoitetaan pienessä mittakaavassa toteutettavaa testausta tai pilottia. (Flavio 2024). Myös tässä opinnäytetyössä päädyttiin arviointimallin kevyeen testaukseen ja tämän avulla arviointimallin kehittämiseen niin, että se voitaisiin myöhemmin ottaa kohdeorganisaatiossa tai toisessa organisaatioissa myöhemmin käyttöön.

Kysely päädyttiin toteuttamaan Microsoft Forms-työkalun avulla, koska työkalu on yleisesti käytössä kohdeorganisaatiossa. Valintaan vaikuttivat ensisijaisesti kyselyn laatimisen ja vastaamisen helppous. Koska tässä tilanteessa kyselyyn vastaajia oli vähän, olisi kyselyn voinut toteuttaa myös Word-dokumenttina tai tulostettuna paperiversiona. Forms-työkalu kuitenkin mahdollistaa tulosten nopeamman ja laadukkaamman raportoinnin ja tulkinnan heti kyselyn toteuttamisen jälkeen.

Ensimmäiselle sivulle lisättiin aiemmin mainittu vastaajan kirje sekä ohjeet vastaamiseen. Seuraavalta sivulta alkaen kirjattiin kyselyn kysymykset aihealueiden mukaisesti. Kyselyssä on yhteensä yhdeksän sivua. Forms-työkalun arvion mukaan vastaamiseen menee noin 9 minuuttia.

Koska, kysymykset oli valikoitu ja muokattu prosessin suunnittelun alkuvaiheessa, ajatuksena oli, että toteutusvaiheessa kysymykset vain siirretään kyselypohjalle. Vielä tässä vaiheessa kysymyksiä kuitenkin arvioitiin tekijän toimesta kriittisesti ja yhden kysymyksen teema muutettiin ja muutaman kysymyksen sanamuotoja tarkennettiin kyselyyn sopivammaksi.

Linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse huhtikuun lopussa. Vastausaikaa annettiin viikko. Vastaajat vastasivat kyselyyn annetun vastausajan puitteissa. Tulosten tulkinta aloitettiin heti, kun kaikki osallistujat olivat vastanneet kyselyyn.

### **Check, tarkista**

Tarkastusvaiheessa arvioidaan, oliko tehdyt toimenpiteet tehokkaita ja toimivia. Tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. (Flavio 2024). Opinnäytetyön tekijä testasi kyselyn toimivuutta ennen sen lähettämistä. Tässä vaiheessa kysely toimi, kuten pitikin. Myöskään lopullisen kyselyn vastaamisessa ei vastaajilla ilmennyt teknisiä haasteita ja Forms-työkalu toimi vastaajilla erittäin hyvin. Yhdellä vastaajalla kyselyn teon jälkeen tulokset eivät olleet tallentuneet kyselyn laatijalle. Selvittelyn jälkeen todettiin, että vastaaja ei ollut painanut viimeistä 'tallenna' painiketta. Vastaukset olivat kuitenkin tallentuneet vastaajan Forms-pohjaan, eli itse kyselyä ei vastaaja joutunut tekemään uudelleen.

Testauksen perusteella, teknisestä näkökulmasta katsottuna, kyselyä voisi käyttää kohdeorganisaatiossa sellaisenaan. Kyselyn ohjeistukseen tulisi kuitenkin lisätä ohje vastaajalle painaa lopuksi 'tallenna'-painiketta, jotta kyselyn vastaukset tallentuvat järjestelmään. Koska tässä opinnäytetyössä vastaajien määrä oli hyvin pieni, tutkimuksen tekijän oli helppo havaita, että tuloksia puuttui. Isommassa otannassa tämä olisi huomattavasti hankalampaa ja otanta voisi jäädä tämän teknisen haasteen vuoksi pienemmäksi, kuin itse vastaajamäärä olisi ollut.

Tulosten analysointivaiheessa arviointimallin kysymyksien vastaukset koottiin yhteen Excel-dokumenttiin. Excel soveltuu erinomaisesti numeeristen arvojen tarkasteluun sekä keskiarvojen laskemiseen. Forms-työkalun avulla on mahdollista saada Likertin asteikon vastaukset Excel-taulukkoon suoraan ohjelmasta. Suora siirto ohjelmasta toiseen vähentää manuaalisessa työssä aiheutuvaa virheen mahdollisuuden määrää.

Excelissä kysymykset luokiteltiin 9 teeman mukaisesti. Tässä kohdassa opinnäytetyön tekijä huomasi, että Forms-ohjelman luomassa Excel-raporttipohjassa olevan virheen, joka oli muuttanut kysymys numero 17 sanalliseen muotoon. Tämä aiheutti sen, että kysymyksestä 17 eteenpäin kaikki Excel-raportin kysymysnumerot heittivät yhdellä numerolla ja näin ollen kysymyksiä oli taulukossa 46 sijaan 45. Korjaus raporttiin tehtiin manuaalisesti, jotta kysymysnumerot ja vastaukset vastasivat toisiaan.

Vastaajat arvioivat kyselyn hyväksi ja selkeäksi. Kysymysten muotoilu oli toimiva ja vastaukset vastasivat kysytyyn kysymykseen. Jokainen kysymys oli muotoiltu koskemaan laadun tietojohdamisen kontekstia. Tästä huolimatta abstraktin käsitteen sitominen käytännön kontekstiin ei välttämättä ole vastaajalle helppoa ja se tulee huomioida tulosten tulkintavaiheessa. Aiheen teoreettiseen osuuteen tutustuminen tai organisaation sisäinen perehdytys mahdollisesti helpottaisi kyselyyn vastaamista.

### **Act, toimi**

PDCA-mallin neljännessä vaiheessa analysoidaan prosessia ja tehdään korjaavat toimenpiteet. Jos tulokset eivät ole positiivisia ei suunnitelmaa voida käyttöönottaa, vaan PDCA-sykli alkaa alusta (Flavio 2024). Laadun tietojohdamisen arviointimallin kevyen testauksen tulosten perusteella laadun tietojohdamisen aiheeseen perehtyminen ennen kyselyn suorittamista auttaisi vastaajaa hahmottamaan kysymysten sisältö entistä paremmin. Kyselyn alussa olevassa vastaajan kirjeessä oli avattu tiedolla johtamisen käsite, mutta vastaustulosten perusteella ei pystytä selvittämään oliko vastaajat lukeneet kyselyyn johdattelevan kirjeen kokonaisuudessaan.

Tämän lisäksi kyselyyn johdattavaan kirjeeseen tai kyselyn loppuun tulisi lisätä ohjeistus lopuksi painaa ”tallenna”-painiketta, jotta kysymykset tallentuvat Forms-alustalle ja tulevat kyselyn laatijalle näkyviin. Tämä on tärkeä huomio, jotta kaikkien kyselyyn vastaajien tulokset saadaan osaksi vastaajaraporttia.

Tässä opinnäytetyössä laaditun kyselypohjan taustaksi valittiin hyvin neutraali vihreän sävyinen tausta. Mikäli tutkimus toteutettaisiin laajemmin kohdeorganisaatiossa, voisi kyselyn taustaan lisätä kohdeorganisaation värit sekä mahdollisesti logon.

### 5.3 Laadun tietojohdamisen arviointimallin testauksen tulokset

Ennen tutkimustulosten analysointia ja vastausajan päättymistä opinnäytetyön tekijä varmisti, että kaikki tutkimukseen osallistuvat olivat vastanneet kyselyyn ja vastausten tallentaminen oli onnistunut. Tutkimustulokset analysoitiin heti vastausajan päätyttyä.

Kyselyssä oli 46 kysymystä. Kyselyssä kysymykset jaettiin 9 eri osioon aihealueiden mukaisesti, jotta kysely olisi selkeämpi ja loogisempi vastaajan näkökulmasta. Jokainen osio oli kyselyssä omalla sivulla ja osioissa oli 3–7 kysymystä. Tässä opinnäytetyössä vastaukset analysoitiin teemoittain.

Kyselyn teemat olivat:

1. Tietojohdaminen osana strategista ja operatiivista johtamista
2. Laadun tietojohdamista tukeva hallintorakenne ja organisointi
3. Laadun tietojohdamisen tietotarpeet
4. Laadun tietojohdamisen tiedon hankinta, organisointi ja varastointi
5. Tiedon jakaminen ja raportointi osana laadun tietojohdamista
6. Tiedon käyttö osana laadun tietojohdamista
7. Mittarit osana laadun tietojohdamista
8. Laadun tietojohdamisen vaikutukset tuloksellisuuteen
9. Laadun tietojohdaminen osana laatujohtoryhmän toimintaa

Kahta viimeistä osiota lukuun ottamatta jokainen osio sisälsi myös yhden aihealueeseen liittyvän mielipidettä mittaavan kysymyksen. Kuten aiemmin mainittu, tulosten tulkinnassa mielipidettä mittaavat kysymykset on analysoitu erikseen. Teemojen tuloksista puhuttaessa tarkoitetaan vain laadun tietojohdamista käsitteleviä kysymyksiä. Mielipidettä mittaavien kysymysten tulokset on analysoitu tekstissä erikseen.

Kyselyn tuloksia tarkasteltiin Excel-ohjelman avulla. Excelissä kysymykset luokiteltiin 9 teeman mukaisesti. Luokittelun jälkeen jokaiselle vastaukselle laskettiin keskiarvo ja tämän jälkeen jokaisen yhdeksän teeman kysymys patteristolle laskettiin keskiarvo. Osioiden keskiarvosta jätettiin pois mielipidettä mittaavat arvot. Nämä analysoitiin erikseen, yksilöllisesti arvioiden. Keskiarvot on laskettu Likertin asteikon 1–5 mukaisesti.

Teema 5, ”Tiedon jakaminen ja raportointi osana laadun tietojohdamista” sai alhaisimman keskiarvon (2,83) (Kuva 9). Toiseksi alhaisin tulos oli teemalla 2 (2.94), jonka aiheena oli ”Laadun tietojohdamista tukeva hallintorakenne ja organisointi”. Korkeimman keskiarvon sai teema 9 (4.94), jonka kysymykset oli suunnattu kohdeorganisaation lähtökohdista ja aiheena oli ”Laadun tietojohdaminen osana laatujohtoryhmän toimintaa”. Toiseksi korkein tulos oli teemalla 7 (4,40), jossa kysymysten aiheena oli ”Mittarit osana laadun tietojohdamista”. Vaikka teema 5 sai alhaisimman keskiarvon, ei osion 5 tyytyväisyyttä mittaava arvo ollut alhaisimpien mittaustulosten joukossa, vaan tulos oli mittaustulosten keskiluokkaa (3,67).

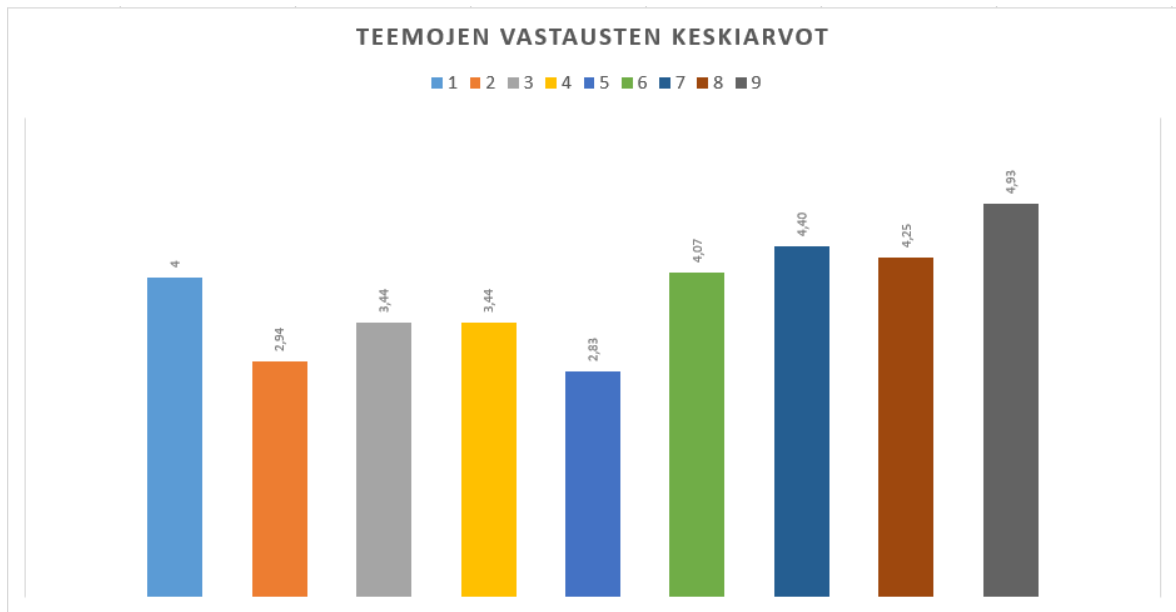
Mielipidettä mittaavissa kysymyksissä korkeimman tuloksen (4,00) sai teeman 1 kysymys: ”Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen siihen, miten laadun tietojohdaminen näkyy organisaatiomme strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa”. Alhaisimman tuloksen (3,00) saivat teemojen 2 ja 3 kysymykset: ”Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen laadun tietojohdammamme tukevaan hallintorakenteeseen ja tietojohdamisen organisointiin” ja ”Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen tapaamme tunnistaa oikeat laadun tietotarpeet”. Kaiken kaikkiaan mielipidettä mittaavien kysymysten keskiarvojen välillä ei ollut suuria eroja. Tämä kertoo siitä, että vastaajat ovat melko tyytyväisiä kyselyssä mitattaviin laadun tietojohdamisen teemoihin.

Kysymyksissä 5 ja 22 vastaajien välillä oli eniten hajontaa. Koska vastausmäärä oli pieni, yksittäisen vastaajan vastaus vaikuttaa keskiarvoon merkittävästi. Yhdenkään kysymyksen kohdalla ei kuitenkaan ollut Likertin asteikon ääripään vastauksia 1 ja 5, vaan vastaukset olivat kautta linjan 4 asteikon päässä toisistaan.

Opinnäytetyön arviointimallin kyselyn loppuun oli lisätty avoin palautelaatikko, johon vastaajilta toivottiin palautetta itse kyselystä. Vastaajien palaute laadun tietojohdamisen arviointimallista oli positiivista ja kysely koettiin hyväksi. Palautteessa nousi esiin kyselyn kattavuus ja kokemus siitä, että kysely toi esiin laadun tietojohdamisen monipuolisuuden. Osa vastaajista koki tietojohdamisen kontekstin haastavana ja yksi vastaaja ehdottikin, voisiko kyselyn alussa olla avoin tekstikenttä, johon vastaaja voisi kirjoittaa miten vastaaja itse ymmärtää tietojohdamisen termin.

Useammassa vastauksessa korostui aiheen tärkeys osana operatiivista ja strategista toimintaa. Vastauksissa nousi esiin myös vastaajan oma huomio siitä, miten asiat ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan ja kyselyssä moneen vastaukseen sai valita vaihtoehdon 4 tai 5. Tästä huolimatta kommentissa korostettiin, ettei työ suinkaan ole vielä valmis, vaan laadun tietojohdamisen saralla on vielä paljon kehitettävää.





Kuva 9. Laadun tietojohdamisen arviointimallin tulokset yhdeksän teeman mukaisesti.

## 6 Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Etiikka tutkii käsityksiä oikeasta ja väärästä sekä hyvästä ja pahasta. Se on yksi filosofian osa-alueista. Tutkimusetiikka tarkoittaa käytänteitä, toimintatapoja ja menetelmiä, joilla varmistetaan, että tutkimukseen osallistuvia ihmisiä kohdellaan hyvin koko tutkimus ja kirjoitusprosessin ajan. Vastuu eettisistä toimintatavoista on tutkijalla. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Suomalainen tiedeyhteisö on sitoutunut noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön (HTK) peruseriaatteita. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan peruseriaatteita ovat vastuunkanto, rehellisyys, luotettavuus ja arvostus. Tutkimuksen tulosten uskottavuus ja luotettavuus pohjautuu näihin ohjeistuksiin, ilman näitä tutkimusta ei voida pitää tieteellisesti merkittävänä ja uskottavana. Ohjeistusten ja periaatteiden noudattamatta jättämiseen suhtaudutaan vakavasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024.)

Opinnäytetyön kirjoittaja on huomionnut eettiset näkökulmat koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kohdeorganisaatio toimii terveystaloudella, jolloin eettiset toimintatavat ovat tiivis osa kohdeorganisaation prosesseja, toimintatapoja ja päivittäistä toimintaa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa ja on työskennellyt useita vuosia sosiaali- ja terveysalalla. Näin ollen eettiset käytännöt ja esimerkiksi salassapitosäädökset ovat tiivis osa työskentelytapaa kaikessa työskentelyssä, eikä näihin ole tarvinnut erikseen laatia suunnitelmaa tai prosessia.

### Teemahaastattelut

Teemahaastattelussa haastateltiin vain kolmea johtoryhmän jäsentä. Tämä on noin puolet johtoryhmän jäsenistä. Haastateltavat valikoituivat sen mukaisesti, että he edustivat johtoryhmää mahdollisimman monipuolisesti. Haastateltavat rajattiin kolmeen henkilöön aikataulusyistä. Kaikkien johtoryhmän jäsenten haastattelu olisi tuonut haastatteluvastauksiin laajuutta ja monimuotoisuutta.

Haastattelu rakennettiin mahdollisimman tiiviiksi, jotta se ei veisi liikaa aikaa osallistujilta. Laajemmalla ja pidemmällä haastattelulla olisi voitu saada tarkempia ja syvällisempiä vastauksia. Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelu ja sen tuloksien tulkinta sekä raportointi ei ollut opinnäytetyön aihe, vaan tarkoituksena oli haastatteluiden avulla selvittää nykytila ja kehittämistarpeet, joiden pohjalta syntyi lopullinen opinnäytetyön aihe. Tähän tehtävään teemahaastatteluiden toteutuksen laajuus oli riittävä ja tutkimustulokset ovat riittävän luotettavia.

## Teoriaosuus

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden rakentamiseen on käytetty monipuolisesti lähteitä. Pääpaino lähteissä on ollut kirjat ja tieteelliset artikkelit. Lähteiden ulkopuolelle on rajattu kaikki yli 10 vuotta vanhat lähteet. Dataan ja tietoon liittyvissä teoriaosuuksissa ei käytetty 5 vuotta vanhempia lähteitä, koska näihin aiheisiin liittyen uutta tietoa tulee jatkuvasti ja aikaisempi tieto vanhenee nopeammin.

Opinnäytetyön aiheena on kolme isoa kokonaisuutta: laadun johtaminen, tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen. Tässä opinnäytetyössä aiheita on tarkasteltu erikseen sekä yhdistettynä toisiinsa. Aiheiden käsitteiden määrittely vaihtelee lähteestä riippuen sekä kontekstista, jossa asiaa on tutkittu ja aiheesta kirjoitetaan.

Tässä opinnäytetyössä aiheita on pyritty käsittelemään mahdollisimman monipuolisesti ja laajasti. Opinnäytetyön tekijä on kuitenkin valinnut teoreettiseen osuuteen sellaiset näkökulmat, jotka tulevat opinnäytetyön aiheita ja vastaa parhaalla mahdollisella tavalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Yhteenvetona, teoreettinen osuus valituista aiheista sopii tähän työhön ja tukee sen päämääriä, mutta eri kontekstissa tarkasteltaessa teoreettinen osuus ei sellaisenaan mahdollisesti palvele lukijaa parhaalla mahdollisella tavalla. Monitulkintaisissa aiheissa lukijan tulee aina huomioida asiayhteys, jossa käsitteitä tarkastellaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja organisaatio toimii sosiaali- ja terveystaloudella. Teoreettisessa osuudessa ei kuitenkaan korostettu terveystaloudellaan liittyviä laadun johtamisen ja tietojohdamisen kirjoja ja artikkeleita, vaikka se olisi ollut mahdollista. Terveystalouden kontekstissa aiheita on kuitenkin tutkittu paljon ja aihe nähdään kriittisen tärkeänä osana toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyön tekijä toi teoreettiseen osuuteen tietoa monipuolisesti eri toimialoilta sekä yleisellä tasolla aiheita tutkineista lähteistä. Lähtökohtaisesti tavoitteena oli tuoda uutta näkökulmaa sosiaali- ja terveystalouden kontekstiin.

### **Laadun tietojohdamisen arviointimalli**

Laadun tietojohdamisen arviointimallin kevyeen testaukseen osallistui kolme kohdeorganisaation johtoryhmän jäsentä. Osallistujat valikoituivat sen mukaan, että kaikilla osallistujilla oli vastuullaan eri laadun johtamisen vastuualueet. Pieni osallistujamäärä sopii kevyeen testaukseen, jonka tavoitteena on toimia pilottiversiona. Kevyen testauksen kyselyn vastauksia ei voida tulkita, kuten virallisen testauksen tuloksia. Virallisemmassa testauksessa vastaaja tulisi olla enemmän, vähintään viisi. Tämän lisäksi kevyen testauksen osallistujat edustivat vain kolmea eri laadun johtamisen vastuualuetta. Jotta tutkimustulokset olisivat luotettavampia, tulisi kyselyyn osallistua jokaisen kohdeorganisaation laadun johtamisen vastuualueen ammattilainen.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja kertovat itse arviointimallin käytettävyydestä. Tässä opinnäytetyössä laadittu laadun tietojohdamisen arviointimallin testaus vastasi myös tässä opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten arviointimallia ja testausta voidaan pitää onnistuneena.

### **Käytetty arviointimalli (PDCA)**

PDCA-arviointimalli sopi erittäin hyvin tämän opinnäytetyön prosessin tarkasteluun. Malli on sekä positiiviselta, että negatiiviselta kannalta joustava ja laava. Toisaalta se antaa paljon vapauksia aiheen tarkasteluun ja toimii laajalla skaalalla eri prosessien tarkasteluun. Toisaalta malli mukautuu hyvin vahvasti käyttäjän mukaan ja käyttävän persoona saattaa vaikuttaa mm. tarkastelun laajuuteen ja syvyyteen. Samaa mallia voidaan myös hyödyntää kohdeorganisaatiossa prosessin jatkokehityksessä.

## 7 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia laadun tietojohdamisen arviointimalli yksityiselle terveystalvaluan toimijalle. Osana opinnäytetyötä suoritettiin arviointimallin kevyt testaus. Asetetut tutkimuskysymykset olivat: Mikä on kohdeorganisaation laadun tietojohdamisen nykytila laadun johtamisen arviointimallin mukaan? (päättutkimuskysymys) ja Mitä osa-alueita laadun tietojohdamisessa tulisi kehittää, laadun johtamisen arviointimallin mukaan? (alaky-symys).

Tässä opinnäytetyössä tehdyn laadun tietojohdamisen arviointimallin kevyen testauksen tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation laadun tietojohdamisen nykytila on hyvällä tasolla kaikkien yhdeksän teeman osalta. Kaikkien kysymysten vastausten keskiarvot olivat yli 2,6 (asteikolla 1–5). Teemojen mielipidettä mittaavien kysymysten vastaukset olivat kaikki yli 2,8 (asteikolla 1–5).

Parhain keskiarvo oli kyselyn teemoilla 7 ja 9: ”Mittarit osana laadun tietojohdamista” ja ”Laadun tietojohdaminen osana laatujohtoryhmän toimintaa”. Kohdeorganisaation Kanta-Häme, Pirkanmaan alueella laadun johtamiseen sekä laadun tietojohdamiseen on panostettu merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Tässä opinnäytetyössä tehdyn arviointimallin tutkimustulokset tekevät tämän työn näkyväksi. Tulokset kertovat tehdyn työn vaikuttavuudesta.

Arviointimallin kevyt testaus vastasi myös asetettuun alakysymykseen. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation laadun tietojohdamisen osa-alueista ”Laadun tietojohdamista tukeva hallintorakenne ja organisointi” ja ”Tiedon jakaminen ja raportointi osana laadun tietojohdamista” saivat alhaisimmat pistemäärät ja näin ollen nousivat kehitettäväksi asioiksi.

Teoreettinen osuus tukee tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia monelta osin. Vastausten perusteella, kirjallisuuteen nojaten, voidaan todeta laadun tietojohdamisen termin olevan haastava ymmärtää ja organisaatioissa osin irrallinen osa toimintaa. (Sartor & Orzes 2021).

Teeman 9 vastausten keskiarvo oli korkein. Teeman aihe oli hyvin konkreettinen ”Laadun tietojohdaminen osana laatujohtoryhmän toimintaa”. Teoreettisessa osuudessa korostettiin laadun johtamisen ja laadun tietojohdamisen kulkua läpi organisaation sekä aiheiden nivoutumista tiiviisti osaksi strategista ja operatiivista johtamista (Oakland ym. 2021,7-9, 60). Kohdeorganisaatiossa nämä toteutuvat johdon osalta erittäin hyvin ja tämä selittää osion vastausten korkeaa keskiarvoa.

Vaikka itse termi 'tietojohdaminen' koetaan haastavaksi ymmärtää, käytännön työssä kuitenkin nähdään, että asia on tiivis osa kohdeorganisaation Kanta-Häme, Pirkanmaan alueen laatujohtoryhmän toimintaa. Tätä edesauttaa käytössä oleva laadun johtamisen vuosikello, johon on kuvattu vuoden aikana käsiteltävät laadun johtamisen teemat sekä seurattavat mittarit.

Osion 9 korkeaan keskiarvoon (4,93) saattoi vaikuttaa se, että kohdeorganisaatiolle kohdennetut kysymykset olivat vastaajille kaikista tutuimpia osa-alueita. Muut kysymykset saattoivat olla haastavampia ja vaikeammin mielletäviä kohdeorganisaation ja oman työtehtävän näkökulmaan. Toisaalta teeman 9 kysymyksiä käsitteleviin asioihin on panostettu merkittävästi kohdeorganisaatiossa, joten korkeat tutkimustulokset puhuvat vaikuttavuuden puolesta.

Toiseksi korkein vastausten keskiarvo oli teemalla 7 "Mittarit osana laadun tietojohdamista". Teoreettisessa osuudessa kuvattiin tiedon muodostuminen ja sen luokittelu (Kuva 4). Järjestelmissä oleva tieto luo pohjan tiedon käytettävyydelle ja oikean osaamisen avulla tieto saadaan valjastettua organisaation käyttöön ja päätöksenteon tueksi. Teoreettisessa osuudessa korostettiin datan yhdenmukaisuutta ja tietojärjestelmien sisältämän tiedon laatua (Kwon ym. 2014). Mittareihin liittyen teoreettisessa osuudessa on nostettu esiin niiden käytökelpoisuus, laadukkuus ja tarkoituksenmukaisuus (Jalonen 2018, 7, 8). Kohdeorganisaatiossa seurattavat laadun mittarit ovat olleet pitkään samat ja ne kuvastavat kattavasti laadun nykytilaa. Tutkimustulosten perusteella voidaankin päätellä, että vastaajat kokevat mittareiden olevan soveltuvia, luotettavia ja tarkkoja. Saatua dataa voidaan käyttää päätöksenteon tukena ja tieto on korkealaatuista.

Kehitettäväksi asiaksi nousi teema "Laadun tietojohdamista tukeva hallintorakenne ja organisointi". Kuten sanottu, laadun tietojohdamisen tulee kulkea läpi organisaation, siihen tulee tarjota riittävät resurssit sekä perehdytys (Laihonen & Saranto 2021, 51). Teoreettiseen osuuteen nojaten, tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että laadun tietojohdaminen kulkee läpi johtotason, mutta ei kulje läpi koko organisaatorakenteen aina lähiesihenkilöille ja työntekijöille saakka. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt eivät kannusta henkilöstöä tiedon hyödyntämiseen ja henkilöstöllä ei ole ymmärrystä mitä laadun tietojohdamisella tarkoitetaan.

Toiseksi kehitettäväksi asiaksi nousi teema ”Tiedon jakaminen ja raportointi osana laadun tietojohdantamista”. Operatiivisen laadun tietojohdantamisen näkökulmasta tiedon tulisi olla osa päivittäisjohtamista. Työntekijöillä tulisi olla tieto asiakkaan odotuksista sekä organisaation odotuksista. Jotta työntekijät pystyvät vastaamaan odotuksiin tulee tehtävät ja tavoitteet olla selkeitä. (Nasim ym. 2014, 1396). Tiedon avulla onnistumista pystytään mittaamaan ja tekemään tehty työ näkyväksi. Kyselyn vastausten perusteella työntekijät eivät saa riittävästi tietoa heitä koskevista tavoitteista, mittareista ja mittaustuloksista. Tutkimustulosten perusteella alueen tiedon raportointiin liittyvät käytänteet eivät ole vakiintuneet.

Yllätyksellistä tutkimustuloksissa oli keskiarvojen korkea taso kaikkien yhdeksän teeman osalta. Myös kysymysten keskiarvojen tulosten tasaisuus oli yllättävää. Huomionarvoista oli myös se, että yksi kyselyyn vastaajista oli kyselyn arviointiin kirjoittanut olleensa yllätynyt siitä, miten usein kysymyksiin vastauksiin pystyi valitsemaan valinnat 4=samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä. Kyselyn avulla voikin siis nykytilan tarkastelun ja kehityskohteiden lisäksi tuoda aidosti esille sitä vaikuttavaa työtä, mitä organisaatiossa on saatu aikaa laadun johtamisen ja laadun tietojohdantamisen saralla.

## 7.1 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Laadun tietojohdantaminen on välttämätön osa jokaisen sosiaali- ja terveystalvuelalan toimijan toiminnan suunnittelua ja arkea. Tässä opinnäytetyssä tehty laadun tietojohdantamisen arviointimalli on merkityksellinen koko terveystalvuelalalle. Arviointimalli antaa organisaatiolle helpolla ja nopealla tavalla kuvan oman organisaation laadun tietojohdantamisen ja erityisesti tiedolla johtamisen nykytilasta ja kehitystarpeista. Opinnäytetyönä tehty laadun tietojohdantamisen arviointimalli sopii julkiselle, yksityiselle ja kolmannelle sektorille.

Laadittua laadun tietojohdantamisen arviointimallia on mahdollisuus hyödyntää kohdeorganisaatiossa laadun tietojohdantamisen nykytilan selvitykseen esimerkiksi tietyin väliajoin. Tämän lisäksi malli on mahdollista ottaa käyttöön laajemminkin eri johtoryhmien käyttöön. Parhaiten tässä opinnäytetyössä tehty arviointimalli soveltuu laatujohtoryhmien nykytilan ja kehittämistarpeiden tarkasteluun ja analysointiin.

Mallin kysymyksiä on mahdollista hyödyntää myös yksilötasolla oman laadun tietojohdantamisen nykytilan kartoitukseen. Kysymyksiin pohjalta voi reflektoida omaa osaamista ja pohtia henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehitystarpeita laadun tietojohdantamisen saralla.

## 7.2 Jatkotutkimuskohteet

Tässä opinnäytetyössä tehdyn laadun tietojohdamisen arviointimallin kevyen testauksen tulokset Kanta-Häme, Pirkanmaan alueella olivat erittäin hyviä. Kuten sanottu, alueella laadun johtamiseen ja tietojohdamiseen on lisätty resursseja ja panostettu viimeisten vuosien aikana. Olisikin mielenkiintoista toteuttaa tutkimus kohdeorganisaation toisella alueella tutkimustulosten vertaamiseksi.

Mikäli laadun tietojohdamisen arviointimalli toteutetaan laajempuna tutkimuksena, tutkimuksesta tulisi eritellä ja analysoida erikseen mielipidettä kuvaavat kysymykset. Tässä opinnäytetyössä tehdyssä kevyessä testauksessa tämä ei aiheuttanut tuloksen vinoumaa, koska opinnäytetyön tekijä pystyi analysoimaan nämä vastaukset manuaalisesti erillisinä, aineiston pienen koon ansiosta.

Teemahaastattelussa nousi esiin yhdeksi kohdeorganisaation kehittämiskohteeksi haaste laatukriteereiden kohtaamisessa arjen kanssa. Joskus laatukriteerit ovat niin korkealentoiset, että ne eivät vastaa arjen haasteisiin, vaan hankaloittavat toimintaa tai asiakastyötä. Tässä viitataan esimerkiksi laboratorion analytiikkaa, jossa jokaisen laboratoriohoitajan tulee ottaa vuodessa tietty määrä näytteitä laadun varmistamiseksi, jotta kyseinen tutkimus voi olla tutkimusvalikoimassa.

Tämä opinnäytetyö ei vastaa tähän kysymykseen, vaan tämä asia vaatii jatkossa erillistä tarkastelua. Voisiko esimerkiksi laatukriteerejä muuttaa niin, että laatutavoitteet olisi mahdollista saavuttaa pienemmissä toimipaikoissa, joissa asiakasmäärät ovat vähäisempiä.

Osana teoreettisen osuuden tiedonhakua ja analysointia, opinnäytetyön kirjoittaja huomioi, ettei vuosikelloista löytynyt tutkimuksellista aineistoa, kuten yleisesti muista johtamisen välineistä. Opinnäytetyön kirjoittaja etsi laajasti eri aineistoista, millä termeillä vuosikelloa käytetään suomen kielessä ja englannissa. Tästä huolimatta löydettyillä hakusanoilla ei löytynyt suurta määrää tai monipuolista tutkimuksellista aineistoa aiheen tueksi. Aihealuetta tulisi jatkossa tarkastella laajemmin teoreettisesta näkökulmasta.



## Lähteet

Aalto yliopisto. Annual clock of university management. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.aalto.fi/fi/aalto-kasikirja/yliopiston-johtamisen-vuosikello>

Aittokoski, H. 2019. HS. Uusi teoria: Noin 1,7 miljoonaa vuotta sitten esivanhempamme oppivat kokkaamaan kuumissa lähteissä, ja siksi meillä on niin isot aivot. Luettu 5.5.2024. Saatavissa <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006118074.html>

Byström, K, Heinström, J. & Ruthven, I. 2019. Information at Work : Information Management in the Workplace. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991969633806254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991969633806254)

Espin, C., Wayman, M., Deno, S. & McMaster, K. 2017. Data-Based Decision-Making: Developing a Method for Capturing Teachers' Understanding of CBM Graphs. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_1111\\_ldrp\\_12123](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_crossref_primary_10_1111_ldrp_12123)

Flavio. 2024. Mikä on jatkuvan parantamisen malli PDCA? Viitattu 6.4.2024. Saatavissa <https://flavio.fi/jatkuvan-parantamisen-malli-pdca/>

Gross, J., Woelbert, E. & Strobe, M. 2015. The Fox and the Grapes-How Physical Constraints Affect Value Based Decision Making. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_plos\\_journals\\_1687368844](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_plos_journals_1687368844)

Hahm, M. 2019. Physique 57 CEO: 'Netflix is probably my biggest competitor'. HS. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://finance.yahoo.com/news/netflix-physique-57-jennifer-maanavi-155902101.html?>

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus : jännitteet hyötykäyttöön. Alma Talent.

Jayasinghe, R S., Chileshe, N. & Rameezdeen, R. 2019. Information-based quality management in reverse logistics supply chain: A systematic literature review. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_proquest\\_journals\\_2289357634](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_2289357634)

Jalonen, H. 2018. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/275329037\\_Tiedolla\\_johtamisen\\_nayttamo\\_ja\\_kulissit/links/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyt-taemoe-ja-kulissit.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit/links/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyt-taemoe-ja-kulissit.pdf)

- Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2012. Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista. Viitattu 26.2.2024 Saatavissa <file:///C:/Users/tiina/Downloads/99166-Artikkelin%20teksti-171259-1-10-20201020.pdf>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 27.4.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Viitattu 17.4.2023. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma992104222906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma992104222906254)
- Kuntaliitto. 2023. Sote-uudistuksen vaikutukset tarkentuivat, kuntien valtionosuudet sipistuvat. Kuntaliitto. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/ajankoh-taista/2023/sote-uudistuksen-vaikutukset-tarkentuivat-kuntien-valtiosuudet-supistuvat>
- Kytölä, P. & Manninen, O. 2023. Management's Annual Plan Framework – What does it include. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.latotools.com/LATO+strategy+tool/Managements+Annual+Planning+Framework>
- Kwon, O., Lee, N. & Shin, B. 2014. Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.002>
- Laihonen, H. & Saranto, K. 2021. Tiedä ensin, johda sitten: Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila Viitattu 14.4.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163618/STM\\_2021\\_33\\_rap.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163618/STM_2021_33_rap.pdf?sequence=1)
- Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella : Miten ratkaista henkilöstöpula? Viitattu 30.3.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma992077622706254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma992077622706254)
- Lepistö, K., Saunila, M. & Ukko, J. 2021. Facilitating SMEs' profitability through total quality management: the roles of risk management, digitalization, stakeholder management and system deployment. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022090557280>
- Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. 2024. Hyvinvointialue : järjestäminen, hallinto ja talous. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma992121825206254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma992121825206254)

- Mahnti, P. 2021. Data quality : dimensions, measurement, strategy, management, and governance. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=6262212>
- Mikkonen, M. 2019. Vaateteollisuus tuottaa yhtä paljon päästöjä kuin lentoliikenne ja rahtilaivat yhteensä. HS. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.hs.fi/ulko-maat/art-2000006004950.html>
- Mumford, B. 2024. The Year Clock. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.bmumford.com/clocks/year/>
- Nasim, K., Iqbal, M. Z. & Khan, I. A. 2014. Antecedents of TQM implementation capability: a review with a conceptual model. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_proquest\\_journals\\_1625367166](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_1625367166)
- Persson, S., Andersson, A-C., Kvarnefors, A., Thor, J. & Andersson Gäre, B. 2021. Quality as strategy, the evolution of co-production in the Region Jönköping health system, Sweden: a descriptive qualitative study. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa [https://academic.oup.com/intqhc/article/33/Supplement\\_2/ii15/6445906?login=false](https://academic.oup.com/intqhc/article/33/Supplement_2/ii15/6445906?login=false)
- Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A. & Cheng, T.C.E. 2018. The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.019>
- Raeste, J-P, 2024. Ei mikään tavallinen vuosi. HS. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.hs.fi/talous/art-2000010101801.html>
- Rosenlund, M., Jylhä, V., Vahteristo, A., Turja, T. & Kuusisto, H. 2023. Tietoon pohjautuva jaettu päätöksenteko terveydenhuollossa. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa <https://journal.fi/fin-jehew/article/view/126859>
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus : miksi, mitä, miten? Viitattu 6.4.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma992007883106254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma992007883106254)
- Saavedra, C. 2022. Movements and leaders have seasons – it’s important to know which one you are in. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://commonslibrary.org/movements-and-leaders-have-seasons-its-important-to-know-which-one-you-are-in/>
- Sartor, M. & Orzes, G. 2021. Quality management : tools, methods, and standards. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991966759806254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991966759806254)

- Schopflin, K. & Walsh, M. 2018. Practical Knowledge and Information Management. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991970916506254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991970916506254)
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Shiu, M-L., Jiang, J-C. & Tu, M-H. Quality Strategy for Research and Development. 2013. Luettu 4.4.2023. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991954137506254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991954137506254)
- Sinervo, L-M. & Jäntti, A. Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa – kohti tiedollista kumppanuutta. 2020. Focus Localis. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <file:///C:/Users/tiina/Downloads/7896-1347-PB.pdf>
- Slack, N., Brandon-Jones, A. & Burgess, N. 2022. Operations Management. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma992051025306254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma992051025306254)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 27.4.2024. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Trustmary. 2023. Esittelyssä paras kysely: viisiportainen asteikko. Viitattu 18.4.2024. Saatavissa <https://trustmary.com/fi/kyselyt/esittelyssa-paras-kysely-viisiportainen-asteikko/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Toimialojen tilanne -työryhmän viimeinen tilannekuva: Yritysten tilanne on edelleen vakaa - maailmantilanteen epävarmuus painaa yritysten luottamusta. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/toimialojen-tilanne-tyoryhman-viimeinen-tilannekuva-yritysten-tilanne-on-edelleen-vakaa-maailmantilanteen-epavarmuus-painaa-yritysten-luottamusta>
- Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä, R-L., Haavisto, I., Laasonen, V. Ranta, T. & Torkki, P. 2019a. Tietojohdamisen arviointimalli. Viitattu 16.4.2024. Saatavissa [https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohdamisen\\_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohdamisen\\_arviointimalli.pdf.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf.pdf)
- Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä, R-L., Haavisto, I., Laasonen, V. Ranta, T. & Torkki, P. 2019b. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Viitattu 16.4.2019 Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42\\_19\\_Tulevaisuuden\\_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Yrjölä, E. 2021. Tietopohjainen päätöksenteko -vai sittenkin arvopohjainen? Viitattu 30.3.2024. Saatavissa <https://hnygroup.fi/blogi/tietopohjainen-paatöksenteko-vai-sittenkin-arvopohjainen/>

## Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset

Haastateltavia pyydettiin vastaamaan teemahaastattelun kysymyksiin oman kokemuksen mukaisesti sekä painottuen omaan työtehtävään.

1. Miten laatua on johdettu Tampereen seudulla ennen syksyä 2021?
2. Mitä työtehtäviä laatuun ja laadun johtamiseen on sisältynyt ennen syksyä 2021?
3. Mitä nykyisiä työtehtäviä ei ole tehty ennen syksyä 2021?
  
4. Mitä laadun johtamisen osalta on saatu aikaan vuoden 2022 aikana?
5. Mitä ratkaisuja laadun johtamisen osalta on tehty syksyn 2021 jälkeen?
6. Mitä kehitysideoita on syntynyt laadun johtamisen osalta vuoden 2022 aikana?
  
7. Miten säännöllinen mittareiden seuraaminen on vaikuttanut laadun johtamiseen?
8. Miten arvioisit, että mittareiden seuranta on vaikuttanut niiden kehityssuuntaan?
9. Mitä mittareita ei vielä seurata, mutta pitäisi seurata?
  
10. Miten laadun johtamista tulisi kehittää seuraavien vuosien aikana?

## Liite 2. Laadun tietojohdamisen arviointimalli

### Tietojohdamisen arviointimalli yksityisessä terveystalousorganisaatiossa

Hei, Tervetuloa vastaamaan laadun tietojohdamisen arviointimallin kysymyksiin. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa laadun tietojohdamisen tilaa sekä selvittää mahdollisia kehitystarpeita. Vastaa kysymyksiin oman työtehtäväsi näkökulmasta.

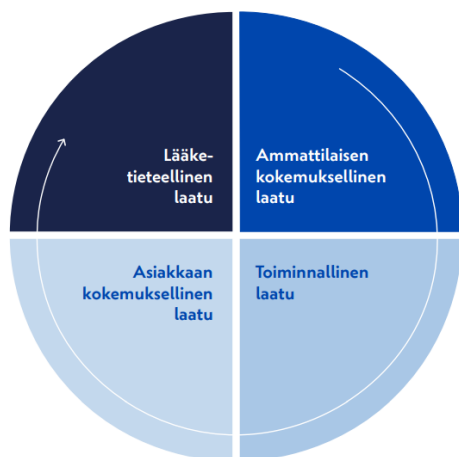
Tämä kysely on osa opinnäytetyötä ja toimii laadun tietojohdamisen arviointimallin ensimmäisenä testausversiona. Kyselyn lopussa sinua pyydetään antamaan vielä lyhyt palaute itse kyselystä.

Tässä kyselyssä tietojohdamisella tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä osana päätöksentekoa sekä tiedon saamista päätöksenteon tueksi. Laadun kontekstilla tarkoitetaan tarkastelua laadun näkökulmasta.

Väittämiä arvioidaan asteikolla 1-5. Asteikossa 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä erimieltä, 4=samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia käytetään vain tämän opinnäytetyön tutkimukseen liittyen. Tuloksia tarkastelee vain tämän opinnäytetyön tekijä. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisen vastaajan vastauksia ole mahdollista tunnistaa.

Kiitos vastauksestasi ja ajastasi kyselyn täyttöön! Arvostan sitä todella paljon.



### Teema 1. Tietojohtaminen osana strategista ja operatiivista johtamista

1. Laadun tietojohtamisen tavoitteet ovat tunnistettuna koko organisaatiomme laajuisesti
2. Laadun tietojohtaminen tukee organisaatiomme strategista ja operatiivista päätöksentekoa
3. Laadun tietojohtamisen käytännöt ovat levinneet laajasti organisaatiossa
4. Laadun tietojohtaminen on tunnistettu organisaation keskeiseksi kyvykkyydeksi/osaamisalueeksi
5. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen siihen, miten laadun tietojohtaminen näkyy organisaatiomme strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa

### Teema 2. Laadun tietojohtamista tukeva hallintorakenne ja organisointi

6. Johto on sitoutunut laadun tietojohtamisen kehittämiseen
7. Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä tiedon tehokkaampaan hyödyntämiseen
8. Organisaatiossamme on myönteinen asenne laadun tietojohtamista kohtaan
9. Henkilöstö ymmärtää, mitä laadun tietojohtaminen tarkoittaa
10. Laadun tietojohtamisen toteuttamiseen tarjotaan riittävät resurssit
11. Laadun tietojohtamisen toteuttamiseksi tarjotaan tarvittava koulutus ja perehdytys
12. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen laadun tietojohtamistamme tukevaan hallintorakenteeseen ja tietojohtamisen organisointiin

### Teema 3. Laadun tietojohtamisen tietotarpeet

13. Tunnistamme säännöllisesti organisaatiomme strategian ja tavoitteiden edellyttämiä tietotarpeita laatuun liittyen
14. Huomioimme sisäisten ja ulkoisten sidosryhmiemme laadun tietotarpeet
15. Ymmärrämme kokonaisvaltaisesti organisaatiomme laadun tietotarpeet
16. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen tapaamme tunnistaa oikeat laadun tietotarpeet

### Teema 4. Laadun tietojohtamisen tiedon hankinta, organisointi ja varastointi

17. Laatuun liittyen tarvittava data on helposti saatavissa
18. Organisaatiollamme on laadun tietojohtamista yhdistävä alusta tai järjestelmä, joka sisältää dataa organisaation laajuisesti
19. Laatuun liittyvän datan integrointi eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua
20. Laatuun liittyvä data on yhdenmukaista eri järjestelmien kesken
21. Data mahdollistaa reaaliaikaisen raportoinnin ja analysoinnin
22. Tietojärjestelmämme mahdollistavat datan tarkastelun eri tarkkuustasoilla



23. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän laatuun liittyvän tiedon organisointiin ja varastointiin sekä raportointia tukeviin järjestelmiin

#### Teema 5. Tiedon jakaminen ja raportointi osana laadun tietojohdamista

24. Työntekijämme saavat tietoa heitä koskevista tavoitteista, mittareista ja mittaustuloksista
25. Meillä on käytössä vakiintuneet käytännöt tiedon raportointiin
26. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen meidän laatuun liittyvän tiedon jakamisen ja raportoinnin käytäntöihin

#### Teema 6. Tiedon käyttö osana laadun tietojohdamista

27. Laadun mittareillamme on suora yhteys koko organisaation strategiaan
28. Käytössä olevan tiedon avulla pystytään arvioimaan toimintamme onnistumista standardeihin ja laatutavoitteisiin verrattuna
29. Laadun mittaustieto parantaa päätöksentekoa
30. Henkilöstö tekee päätöksiä laadun tietojohdamiseen perustuvan ymmärryksen pohjalta
31. Laadun mittareiden avulla seurataan resurssien käyttöä
32. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen siihen, miten käytämme laatuun liittyvää tietoa organisaatiossamme

#### Teema 7. Mittarit osana laadun tietojohdamista

33. Organisaatiossa ymmärretään yleisesti mitä asioita parantamalla voidaan vaikuttaa tärkeimpiin laadun mittaustuloksiin
34. Laadun mittaamisemme muodostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista
35. Meillä ei ole liikaa laadun mittareita
36. Laatuun liittyvän mittaustiedon laatu on korkealuokkaista
37. Mittaustietoon luotetaan organisaatiossamme
38. Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen organisaatiomme käyttämiin laadun mittareihin

#### Teema 8. Laadun tietojohdamisen vaikutukset tuloksellisuuteen

39. Laadun tietojohdamisen käytännöt lisäävät organisaatiomme tuloksellisuutta
40. Laadun tietojohdamisen käytännöt säästävät päätöksentekoon kuluvaan aikaa
41. Laadun tietojohdamisella on suuri vaikutus organisaation sisäisten prosessien tehokkuuteen

Teema 9. Laadun tietojohdaminen osana laatujohtoryhmän toimintaa

42. Laadun tietojohdaminen tukee lääketieteellisen laadun kehittämistä
43. Laadun tietojohdaminen auttaa asettamaan ympäristötavoitteet
44. Laadun tietojohdaminen tukee toiminnallisen laadun kehittämistä
45. Laadun tietojohdaminen tukee asiakaskokemuksen kehittämistä
46. Laadun tietojohdaminen tukee asiantuntijakokemuksen kehittämistä