

**Tiedolla johtamisen merkitys ikäihmisten
sosiaalipalveluissa**

Hanna-Mari Frimodig

Pro Gradu -tutkielma

Sosiaalityö
Lapin yliopisto
2025

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	1
2	Ikäihmisten sosiaalipalvelut.....	3
2.1	Ikääntymisen ulottuvuudet	3
2.2	Ikääntyneiden palvelut hyvinvointiyhteiskunnassa	5
3	Tiedolla johtaminen.....	7
3.1	Mitä tieto on?.....	7
3.2	Tietojohdamista, tiedon johtamista vai tiedolla johtamista?	8
3.3	Sosiaali- ja terveyspalveluiden tiedolla johtaminen	14
4	Tutkimuksen näkökulma tiedolla johtamiseen	17
4.1	Vaikuttavuus.....	17
4.2	Toimintakulttuuri	18
4.3	Tiedonhallinta.....	19
5	Tutkimuksen toteuttaminen	23
5.1	Tutkimuksen keskeiset asiakokonaisuudet ja hakusanat.....	23
5.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	24
5.3	Tutkimusaineiston hankkiminen ja analysointi	25
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	29
6	Tutkimustulokset.....	33
6.1	Tiedolla johtamisen nykytila	33
6.2	Tiedolla johtaminen tulevaisuudessa	38
6.3	Haasteet tiedolla johtamisen vahvistumisessa	42
7	Yhteenveto	46
	Lähteet	51
	Liite 1, Kutsu tutkimushaastatteluun	56
	Liite 2, Haastattelurunko.....	57

Työn nimi: Tiedolla johtamisen merkitys ikäihmisten sosiaalipalveluissa

Tekijä: Hanna-Mari Frimodig

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 55, 2

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tiedolla johtaminen on olennainen osa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kehittämistä ja toteuttamista. Vuonna 2021 voimaan tullut Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä velvoittaa hyvinvointialueita perustamaan toimintansa tietoon ja seuraamaan väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä arvioimaan palveluiden tarvetta, laatua ja kustannuksia. Tätä tietoa tulee hyödyntää toiminnan, palvelutuotannon ja talouden ohjauksessa sekä päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen on ollut keskeinen kehityskohde sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistuksessa, ja se on kirjattu myös pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelmaan, jossa korostetaan sen merkitystä sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmien kehittämistä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tiedolla johtamisen merkitystä ikäihmisten sosiaalipalveluissa keskijohdon näkökulmasta. Tutkimuskysymykset keskittyivät tiedolla johtamisen nykytilaan, tulevaisuuden kehittämistarpeisiin ja haasteisiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Etäyhteydellä toteutettuihin haastatteluihin osallistui kuusi ikäihmisten sosiaalipalveluista vastaavaa keskijohdon edustajaa. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä teemoittelemalla.

Tutkimuksen perusteella tiedolla johtaminen koetaan tärkeäksi, mutta sen toteutumisessa tunnustetaan haasteita, kuten tiedon luotettavuus, laatu ja ajantasaisuus. Keskeisinä mittareina tuodaan esiin talouden tunnusluvut, asiakasmäärät ja henkilöstöresurssit. Teknologiset ratkaisut, kuten tietojärjestelmien kehittäminen ja tekoälyn hyödyntäminen nähdään tärkeänä kehityssuuntana. Myös asiakaskokemuksen ja -tarpeiden aikaisempaa vahvempi huomioiminen sekä tutkimustiedon hyödyntäminen sosiaalipalveluissa korostuvat toivottuina kehittämiskohteina. Suurimmat haasteet ovat osaamisen, resurssien ja tietojärjestelmien puutteet. Tiedon hajanaisuus haastaa kattavan tilannekuvan muodostumista. Kokonaisvaltainen toimintakulttuurin muutos on edellytyksenä tiedolla johtamisen vahvistumiselle.

Tiedolla johtaminen on keskeinen osa organisaation kehittämistä ja päätöksentekoa. Sen onnistunut toteuttaminen edellyttää toimintakulttuurin, johtamisen ja teknologisten ratkaisujen kokonaisvaltaista kehittämistä ja yhteensovittamista. Tiedolla johtamisen vahvistaminen edellyttää organisaatiolta tahtotilaa, jossa tietoon perustuva päätöksenteko ja toiminta jalkautuvat läpi koko organisaation.

Avainsanat: ikäihmiset, sosiaalipalvelut, tiedolla johtaminen

1 Johdanto

Tiedolla johtaminen on keskeinen tekijä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Sosiaali- ja terveystalvet pyrkivät vastaamaan laajasti niin yksilöiden kuin yhteisöjen hyvinvoinnin ja hoivan tarpeisiin. Tiedolla johtaminen korostuu palvelujen suunnittelussa, päätöksenteossa ja toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa. Tietoon perustuvat päätökset auttavat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa tunnistamaan riskejä, seuraamaan asiakkaiden hyvinvoinnin kehitystä ja kohdentamaan resursseja kustannustehokkaasti. Tiedolla johtaminen vaatii kuitenkin usein kulttuurista muutosta organisaatiossa ja tiedon avoimuus, yhteistyö sekä osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä tiedolla johtamisen vahvistumisessa.

Hyvinvointialueilla on lakiin kirjoitettu velvollisuus johtaa toimintaansa tietoon perustuen. Vuonna 2021 voimaan tulleen Lain sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) 29 §:ssä edellytetään hyvinvointialuetta seuraamaan alueensa väestön hyvinvointia ja terveyttä väestöryhmittäin, järjestämänsä sosiaali- ja terveydenhuollon tarvetta, saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta, asiakkaiden palvelujen yhteensovittamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia ja tuottavuutta. Hyvinvointialueen on verrattava tätä tietoa vastaavaan muita hyvinvointialueita koskevaan tietoon. Hyvinvointialueen on hyödynnettävä edellä mainittua tietoa järjestämisvastuullaan olevan sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohtamisessa toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksen, johtamisen ja päätöksenteon tukena. Tiedolla johtaminen on siis merkityksellistä päätöksenteon tukena ja palveluiden kehittämisessä.

Tiedolla johtamisen ajankohtaisuutta ja merkityksellisyyttä tutkimuksen aiheena korostaa myös se, että aihe on ollut yksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen keskeisistä kehityskohteista ja on kirjattu myös pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelmaan. Ohjelmassa todetaan, että valtakunnallisilla tiedolla johtamisen tavoitteilla pyritään varmistamaan hyvinvointialueiden potentiaali tietojohtamiseen. Lisäksi hallitusohjelmassa todetaan, että asiakas- ja potilastietojärjestelmiä kehitettäessä tullaan ottamaan huomioon tietojohtamisen asettamat edellytykset. (Valtioneuvosto 2023, 39.)

Ikäihmisten sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen aiheena on mielenkiintoinen, koska sosiaalipalvelut vaikuttavat suoraan ihmisten hyvinvointiin, mutta laaja-alaisesti myös yhteiskunnan toimintavarmuuteen ja kestävyYTEEN. Tiedolla johtaminen tarjoaa keinoja vahvistaa palveluiden laatua, vaikuttavuutta ja resurssien kohdentamista. Vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan kehittää palveluita niin, että ne todella vastaavat yhteiskunnallisiin

haasteisiin. Omaa kiinnostustani aiheeseen vahvistaa myös projektityöni keskisuuren sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation palveluiden kehittämisessä. Yksi projektissa työstettävistä osa-alueista on tiedolla johtamisen vahvistaminen palveluiden järjestämisen toimintayksikössä.

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään, mitä tiedolla johtaminen ikäihmisten sosiaali-palveluissa tällä hetkellä tarkoittaa, miltä tiedolla johtamisen tulevaisuus näyttää, sekä mitä haasteita tiedolla johtamisen vahvistamisessa tunnistetaan.

2 Ikäihmisten sosiaalipalvelut

2.1 Ikääntymisen ulottuvuudet

Ikääntymistä ja ikäihmisen määritelmää voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Yhteiskunnallisesti ikääntymiseen liittyvä keskustelu usein kohdistuu iän mukanaan tuomien kielteisten vaikutusten ympärille. Haasteita ja heikkouksia ikääntymisessä edustavat terveydentilan ongelmat, fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen ja läheisten ihmissuhteiden päättymisen ja menettäminen. Ikääntyminen voidaan kuitenkin nähdä myös myönteisten vaikutuksien kautta. Ikääntymisen vahvuuksina ja voimavaroina voidaan pitää muun muassa pitkää elämäkokemusta, viisautta ja sosiaalisia taitoja. Ei voida myöskään yleistää, että samat ikääntymisen seuraukset koskettavat kaikkia ikäryhmän edustajia, vaan on muistettava, että yksilön toimintakyky voi säilyä hyvänä korkeasta iästä huolimatta. Tavanomaisesti ikääntyminen vaikuttaa joillakin osa-alueilla yksilön elämään myönteisesti ja toisaalla aiheuttaen menetyksiä. (Seppänen & Koskinen 2022, 451.)

Myös De Medeiros (2017, 1–2) korostaa, että ikä ja ikääntymisen määritelmä ovat monimutkaisia, muuttuvia ja epäyhtenäisiä ulottuvuuksia. Ikääntymisen määritelmään vaikuttavat useat tekijät ja tapahtumat elämän varrella, kuten muun muassa ympäristötekijät, geenit, yksilön omat elämäntavat, koulutustausta, terveydestä huolehtiminen ja taloudelliset tekijät. Ikääntyminen on siis biologisten, fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten prosessien tulosta. Vaikka ikääntyminen on ensisijaisesti määriteltävissä biologisen prosessin kautta, näyttäytyy se yksilön arjessa myös sosiaalisen hyvinvoinnin ulottuvuutena. (Seppänen 2017, 260; Seppänen & Koskinen 2022, 451.)

Kronologinen eli kalenterivuosisissa mitattava ikä on objektiivinen mittari, joka perustuu ajanlaskuun ja antaa yleisen käsityksen ihmisen biologisesta ja sosiaalisesta elämäntavasta. De Medeiros (2017, 6) toteaa, että kronologinen ikä antaa jonkinlaisen mittarin ihmisen iästä, mutta se ei välttämättä kerro mitään henkilön toimintakyvystä. Kronologisen iän voidaankin katsoa olevan vain yksi mittari, joka usein yksinään on riittämätön ihmisen iän ja elämäntavoihin arvioinnissa. Kanasen ja Marttilan (2022, 191, 199) mukaan biologinen ikä puolestaan ennustaa terveydentilassa ja toimintakyvyssä tapahtuvia muutoksia kalenteri-ikästä paremmin. Biologinen ikääntyminen näyttäytyy ajan myötä tapahtuvana muutoksena elimistön rakenteissa ja toiminnassa. Biologisen iän voidaan ymmärtää tuovan esiin ikääntymisen vaiheen.

Toiminnallisella iällä taas viitataan yksilön toimintakykyyn eli siihen, kuinka hyvin hän selviytyy arjen tehtävistä ja osallistuu yhteiskuntaan fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista muutoksista huolimatta. Toiminnallisen iän käsite tuo esille, että samaan ikäryhmään kuuluvien ihmisten toimintakyky voi merkittävästi erota toisistaan. De Medeiros (2017, 7–8) korostaakin, että toiminnallisen iän käsite sisältää sekä biologisen että kronologisen iän ulottuvuuksia ja tekee näkyväksi, että yksilöt kohtaavat ikääntymisen vaikutukset eri tahtiin.

Biologisen, kronologisen tai toiminnallisen iän lisäksi ikääntymistä voidaan määritellä myös menestyksekkään, aktiivisen tai tuottavan ikääntymisen kautta. Menestyksekkäs tai onnistunut ikääntyminen tarkoittaa ikääntymistä niin, että yksilö säilyttää fyysisen ja kognitiivisen toimintakykynsä ja pystyy aktiivisesti osallistumaan elämään. Aktiivinen ikääntyminen on puolestaan käsite, joka pitää sisällään mahdollisuuksia elää terveellistä, itsenäistä ja osallistuvaa elämää ikääntymisen eri vaiheissa. Aktiivisessa ikääntymisessä painottuu onnistuneen ikääntymisen sisältämän toimintakyvyn sijaan mahdollisuudet ja elämänlaatu. Tuottavalla ikääntymisellä viitataan ikääntyneiden aktiiviseen ja merkitykselliseen osallistumiseen yhteiskuntaan, perhe-elämään tai muihin toimintoihin. Sen ytimessä on ajatus, että ikääntyneet voivat ja heidän tulisi osallistua tuottavasti erilaisilla elämänalueilla fyysisistä rajoituksista tai kalenteri-ikästä riippumatta. (De Medeiros 2017, 12–14.)

Yhteiskunnallisessa merkityksessä ja palvelujärjestelmän näkökulmasta ikääntymistä määritellään Suomessa lainsäädännössä. Laki ottaa huomioon niin kronologisen iän, kuin muutkin ikääntymiseen vaikuttavat ulottuvuudet. Lakiin kirjatut määritelmät ikääntyneestä väestöstä toimivatkin pohjana yhteiskunnan vastuulle ja ikääntyneiden oikeuksille. Lain ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (28.12.2012/980) 3 §:ssä määritellään ikääntynyt väestö vanhuuseläkkeeseen oikeuttavassa iässä olevaksi väestöksi ja iäkkääksi henkilöksi henkilö, jonka fyysinen, kognitiivinen, psyykinen tai sosiaalinen toimintakyky on heikentynyt korkean iän myötä alkaneiden, lisääntyneiden tai pahentuneiden sairauksien tai vammojen vuoksi taikka korkeaan ikään liittyvän rappeutumisen johdosta. Ikääntyneen väestön muodostavat siis henkilöt noin 63 vuodesta ylöspäin, mutta kuten jo aiemmin on todettu iästä henkilöä ei voi määritellä pelkästään ikävuosien perusteella.

2.2 Ikääntyneiden palvelut hyvinvointiyhteiskunnassa

Hyvinvointivaltion malli perustuu ajatukseen, että yhteiskunta huolehtii laaja-alaisesti kansalaisten hyvinvoinnista ja perusturvasta. Yhteiskunta turvaa jäsenilleen tietyn elintason ja varmistaa sosiaali-, terveys- ja koulutuspalvelujen toteutumisen. Keskeinen ajatus hyvinvointivaltion rakentumisessa erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden osalta on hoivavastuun siirtyminen yhteisöiltä, kuten perheiltä, julkisen vallan tehtäväksi. (Hiilamo 2020, 15.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toteutuminen turvataan lainsäädännöllä. Julkisen vallan vastuusta yksilön sosiaaliturvaan säädetään Perustuslain (11.6.1999/731) 19 §:ssä, jossa todetaan, että jokaisella, joka ei kykene hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa, on oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon. Pykälän 19 toisessa momentissa taataan jokaiselle oikeus perustoimeentulon turvaan työttömyyden, sairauden, työkyvyttömyyden ja vanhuuden aikana sekä lapsen syntymän ja huoltajan menetyksen perusteella. Lisäksi kolmannessa momentissa säädetään, että julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ja edistettävä väestön terveyttä. Lain sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) 4 §:ssä todetaan, että hyvinvointialueen on suunniteltava ja toteutettava sosiaali- ja terveydenhuolto sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisena kuin asiakkaiden tarve edellyttää. Palvelut on toteutettava yhdenvertaisesti, yhteen sovitettuina palvelukokonaisuuksina sekä hyvinvointialueen väestön tarpeet huomioon ottaen lähellä asiakkaita. Lisäksi todetaan, että hyvinvointialueen on turvattava järjestämisvastuullaan olevien sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen esteettömyys ja saavutettavuus.

Kanta-palveluiden käsikirjan mukaan läkkäiden palvelut ovat yksi sosiaalihuollon palvelutehtävistä, ja niiden tavoitteena on tukea ikääntyneiden toimintakykyä, itsenäistä elämää, sosiaalista hyvinvointia ja turvallisuutta. Asiakkuus näissä palveluissa ei perustu tiettyyn ikärajaan, vaan palvelutarve arvioidaan yksilöllisesti. Jos sosiaalipalveluiden tarve liittyy ikääntymisen myötä heikentyneeseen toimintakykyyn, palveluiden arviointi ja käsittely ohjautuu luontevasti iäkkäiden palveluihin. Ikääntyneiden tukemiseen käytetään samoja sosiaalipalveluita kuin muissakin asiakasryhmissä, mutta palveluiden sisältö mukautetaan heidän erityistarpeidensa mukaan. Ikääntyneiden palveluissa korostuvat erityisesti hoiva ja huolenpito, minkä vuoksi niiden parissa työskentelevät ammattilaiset ovat erikoistuneet vanhusväestön hoitoon, huolenpitoon ja tukemiseen. (Lehmuskoski ym. 2024, 105, 133–134.)

Ikääntyneiden määrä yhteiskunnassamme kasvaa nopeasti ja tätä kautta myös heidän tarvitsemiensa sosiaali- ja terveystalveluiden merkitys korostuu. Sosiaali- ja terveystalveluiden johtajilla onkin suuri haaste löytää tasapaino kasvavan palvelukysynnän ja rajallisten resurssien välillä. Tämän haasteen ratkaiseminen edellyttää johdolta palvelurakenteen ja -verkoston kehittämistä sekä panostusta ennaltaehkäiseviin toimiin. Suunnittelun tueksi tarvitaan tietoa eri palvelumallien tuottavuudesta ja niiden vaikutuksista ihmisten hyvinvointiin, jotta resurssit voidaan kohdentaa mahdollisimman vaikuttavasti. Lisäksi ennaltaehkäisevien toimien suunnittelussa on tärkeää ymmärtää niiden pitkäaikaiset vaikutukset sekä hyvinvointiin että kustannuksiin. (Sitra 2014, 11.)

Myös Seppänen (2017, 260) sekä Lehmuskoski ja kumppanit (2024, 105) tuovat esiin, että ikääntyneen väestön lisääntyessä tarvitaan hyvinvointivaltiolta juuri ikääntyneiden tarpeisiin vastaavia palveluita. Tuen tarpeet ovat suurelta osin liitoksissa ikääntymisestä johtuvaan toimintakyvyn heikentymiseen. Yleisesti ikääntyneisiin yhdistettäviä sosiaalipalveluja ovat muun muassa kotihoito, tukipalvelut ja asumisen palvelut. Ikääntyneiden palveluilta vaaditaan erityisosaamista myös ikäihmisten hyvinvoinnin tukemiseen ja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen, kuten akuutteihin kriiseihin tai taloudellisiin ongelmiin.

3 Tiedolla johtaminen

3.1 Mitä tieto on?

Tieteen termipankki (2016) määrittelee tiedon Platonin klassisen määritelmän mukaisesti: ”*Tieto on tosi perusteltu uskomus.*”

Termipankki määrittelee tietoa myös kolmen erilaisen ulottuvuuden mukaan. Propositionaalinen tieto perustuu ajatukseen, että on olemassa jotain, joka on uskottavissa ja se jokin on oikea tai väärä. Toinen tiedon ulottuvuus viittaa tuntemiseen ja kolmas ulottuvuus muotoillaan puolestaan taidoksi, kyvyksi tai osaamiseksi, eli toiminnan käsittäväksi tiedoksi. (Tieteen termipankki 2016.)

Sekä Listenmaa (2023, 26), että Laihonen ja kumppanit (2013, 18) jaottelevat tiedon kahteen kategoriaan: hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Näkyvä eli ekplisiittinen tieto on dataa, joka on muotoiltavissa sanoiksi ja luvuiksi, ja se varastoituu muun muassa tietojärjestelmiin. Polanyin (1966, 4) määritelmän mukaan hiljainen tieto kiteytyy ajatukseen, että tiedämme enemmän, kuin osaamme sanoittaa. Hiljainen tieto on käytännön kautta muodostunutta osaamista, jota on vaikea määritellä tai jakaa eteenpäin. Se on kokemuksen kautta omaksuttua, intuitiivista ja henkilökohtaista tietoa, joka muodostuu tekemällä ja havainnoimalla. Sekä Listenmaa (2023, 26–27), että Hakkarainen ja Paavola (2008, 64–65) vahvistavat, että hiljainen tieto on varastoitunut ihmisen omaan päähän kokemuksen ja oppimisen myötä. Se on piilossa tai näkymättömissä, ajatuksissa, arvoissa, tunteissa ja tavoissa toimia. Hiljainen tieto ohjaa ihmistä vaistovaraisesti tekemään oikeanlaisia päätöksiä tai ratkaisuja.

Listenmaa (2023, 27–31) jakaa näkyvän tiedon kovaksi ja objektiiviseksi datapohjaiseksi tiedoksi, sekä pehmeäksi ja subjektiiviseksi kokemuspohjaiseksi tiedoksi. Datapohjainen kova tieto kertoo tarkoista jo tehdyistä toimista ja määristä. Sosiaalihuollon palveluissa kova tieto kertoo esimerkiksi asiakasmääristä tai käsittelyajoista. Kovan tiedon lähteenä toimivat erilaiset järjestelmät, joihin tietoa kirjataan tai jotka keräävät tietoa erilaisista digitaalisista viesteistä. Kokemuspohjainen pehmeä tieto jo nimensä mukaisesti painottaa kokemuksellisuutta ja laatua. Pehmeää tietoa tuotetaan kyselytutkimusten kautta ja se kertoo muun muassa asiakkaiden tyytyväisyydestä tai työntekijöiden kokemasta hyvinvoinnista. Oleellinen perspektiivi tietoon on sen tarpeellisuus ja funktio, eli onko tieto

olemassa havainnollistaakseen vai selittääkseen olemassa olevaa ilmiötä. Havainnollistava tieto kertoo nykytilasta ja siitä, kuinka kaukana olemme tavoitteestamme. Selittävä tieto puolestaan kertoo, mistä syystä olemme nykyisessä tilanteessa.

Trevithick (2005, 25–29) puolestaan määrittelee tiedon kolmen erilaisen ymmärryksen kautta. Listenmaan tavoin Trevithick nimeää sosiaalihuollon toimintaympäristöstä dataan ja kokemukseen perustuvan tiedon, mutta myös teoreettisen tiedon. Teoreettisen tiedon Trevithick jakaa muilta tieteenaloilta lainattuun tietoon, sosiaalihuollon toimintakenttää ja tarkoitusta analysoivaan tietoon ja käytännön lähestymistavoiksi. Muilta tieteenaloilta sosiaalihuollon ympäristöön lainatussa tiedossa Trevithick nostaa psykologian yhdeksi merkittävimmistä.

Huttunen (2012, 209–210) kuvailee Habermasin tiedon tarkastelua tiedon intressin näkökulmasta, eli tiedon hankintaa ja käyttöä ohjaavaan motiivin ja tarkoituksen kautta. Huttusen mukaan Habermas on nimennyt kolme merkityksellisintä tiedon intressiä: tekninen, hermeneuttinen ja emansipatorinen intressi. Teknisen intressin motiivi on tehokkaampien toimintatapojen tunnistaminen. Teknisen intressin taustalla esiintyvät mittaukset, kokeet ja analyysit. Hermeneuttinen intressi puolestaan tavoittelee ymmärrystä ja perustuu usein haastatteluihin ja havainnointiin, joiden avulla pyritään pääsemään perille inhimillisestä toiminnasta. Emansipatorisen intressin painopisteenä on tiedon hankinta ja hyödyntäminen yhteiskunnallisten rakenteiden muuttamiseksi. Emansipatorisen tiedonhankinnan taustalla vaikuttaa kriittinen tutkimus, joka pyrkii analysoimaan yhteiskunnallisia valtarakenteita ja tuomaan esiin piilotettuja valtasuhteita tai epäoikeudenmukaisuutta ja eriarvoisuutta.

3.2 Tietojohdamista, tiedon johtamista vai tiedolla johtamista?

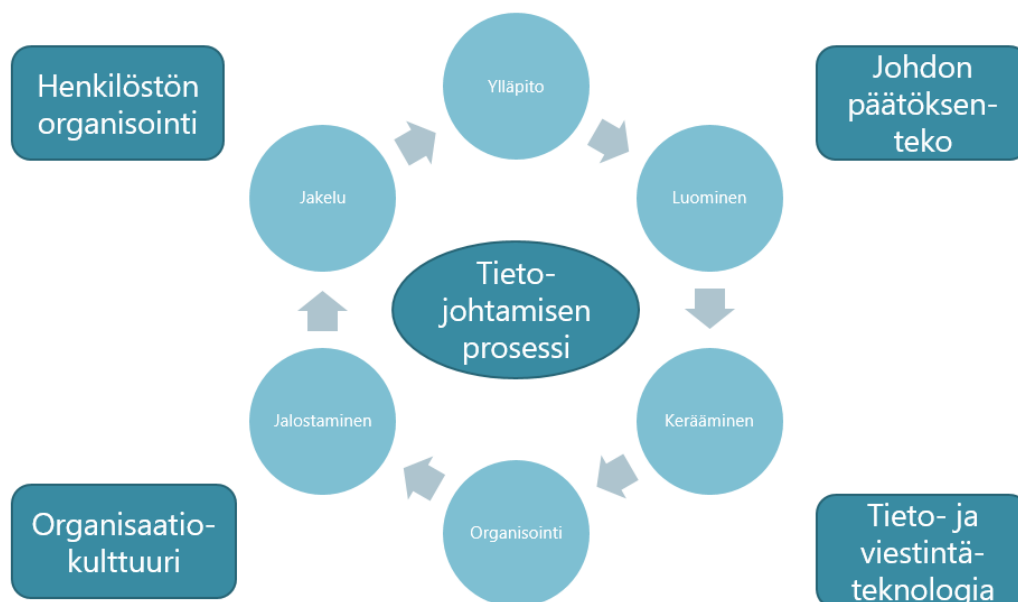
Tietojohdaminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen ovat käsitteitä, jotka liittyvät organisaatioiden tiedonhallintaan, mutta niiden välillä on eroja. Tietojohdaminen on kattava kokonaisuus, joka yhdistää sekä tiedon hallinnan eli tiedon johtamisen, että tiedon hyödyntämisen eli tiedolla johtaminen. Tiedon johtaminen painottuu tekniseen ja hallinnolliseen puoleen ja tiedolla johtaminen puolestaan siihen, miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja organisaation kehittämisessä.

Tietojohtaminen viittaa siis laajempaan ja strategiseen lähestymistapaan, jossa organisaation tietoresurssit, -prosessit ja -infrastruktuurit ovat keskiössä. Tietojohtamisessa pyritään varmistamaan, että tieto liikkuu organisaatiossa tehokkaasti, ja että se on helposti saatavilla, jaettavissa ja hyödynnettävissä. Se kattaa myös teknologian ja järjestelmien kehittämisen, jotka tukevat tiedon keräämistä, analysointia ja jakamista. Tietojohtaminen voidaan ymmärtää yläkäsitteenä, joka jakautuu kahteen osa-alueeseen: tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Näistä tiedon johtaminen keskittyy teknisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, kuten tietojärjestelmien käyttöön ja tiedon hallintaan. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaation kannalta keskeinen tieto tuotetaan, käsitellään ja jaetaan päätöksentekijöille tehokkaasti. Tiedolla johtaminen puolestaan painottaa tiedon merkitystä organisaation menestykselle ja paremmalle johtamiselle. Se liittyy vahvasti tiedon hyödyntämiseen strategisena resurssina, jossa keskeisessä roolissa ovat ihmiset, jotka käyttävät tietoa päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Yhdistämällä edelliset kaksi näkökulmaa muodostuu tietojohtaminen, joka kattaa sekä tiedon hallinnan, että sen tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen organisaation tavoitteiden tukemiseksi. Voidaankin siis sanoa, että tietojohtaminen luo edellytykset tiedon johtamiselle ja tiedolla johtamiselle. Ilman hyvää tietojohtamista organisaatiolla ei ole riittäviä resursseja, teknologisia ratkaisuja tai prosesseja, joiden avulla se voisi hyödyntää tietoa tehokkaasti. Toisaalta ilman tiedon johtamista ja tiedolla johtamista pelkkä tietojohtaminen ei tuo arvoa organisaation toimintaan. (Listenmaa 2023, 46.)

Laihosen ja kumppaneiden (2013, 24) mukaan tietojohtamisen taustalla on resurssipohjainen ajattelutapa, resource-based view, jonka mukaan organisaation kilpailukyky perustuu sen hallussa oleviin resursseihin. Lyhytaikaisen kilpailuedun vahvistamiseksi resurssien tulisi olla taloudellisesti merkittäviä, sekä vaikeasti jäljennettävissä ja korvattavissa. Tietoperustainen näkökulma, knowledge-based view, on puolestaan vahvistanut ymmärrystä siitä, kuinka organisaation sisäiset tietoresurssit tukevat kestävästä kilpailuetua. Tämän näkemyksen mukaan tieto on ihmisissä, ja johdon rooli on ohjata prosesseja, jotka muuttavat tiedon tuotteiksi ja palveluiksi. Siinä missä nämä teoriat selittävät organisaatioiden arvonluontia teoreettisella tasolla, tietojohtamisen käytännön sovellukset keskittyvät suorituskyvyn parantamiseen. Ne korostavat tiedon tuottamisen, kehittämisen, organisoimisen ja hyödyntämisen merkitystä. Tietojohtamisessa on siis kyse prosesseista ja toiminnoista, jotka tukevat tietoresurssien tehokasta hyödyntämistä ja organisaation arvonluontia.

Tietojohtaminen voidaan Laihosen ja kumppaneiden (2013, 8) mukaan jakaa tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen osa-alueiden lisäksi myös kahteen pääsuuntaukseen: liikkeenjohdolliseen ja tietotekniseen. Liikkeenjohdollinen näkökulma painottaa tiedon merkitystä yrityksen menestykselle ja pyrkii kehittämään keinoja tietoon perustuvan johtamisen tueksi. Tietotekninen näkökulma taas keskittyy tietojärjestelmien rooliin tiedonhallinnassa. Vaikka nämä suuntaukset kietoutuvat toisiinsa, niiden erottaminen auttaa ymmärtämään tietojohtamisen erilaisia haasteita ja ratkaisuja. Organisaatioissa tietojohtaminen ilmenee kahdella tasolla. Ensinnäkin se on osa jokaisen asiantuntijan työkalupakkia, sillä kaikilla työntekijöillä, tiimeillä ja palveluyksiköillä on oltava perustaidot tiedon jakamisesta ja siihen liittyvien työkalujen käytöstä. Toisaalta tietojohtamiseen liittyy myös erityisiä tehtäviä, joita hoitavat esimerkiksi analyytikot ja tietohallinnon asiantuntijat, jotka vastaavat tietojärjestelmien hankinnasta ja ylläpidosta.

Tietojohtamista Laihonen ja kumppanit (2013, 28) kuvaavat kokonaisvaltaisena prosessina, jossa keskeistä on tiedon luominen, kerääminen, järjestäminen, jalostaminen, jakaminen ja ylläpito (kuvio 1).



Kuvio 1: Tietojohtamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät (Laihonen ym., 2013, 28.)

Edellä esitettyä prosessia tukevat monet tekijät, kuten organisaation rakenne, johdon päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä ennen kaikkea organisaatiokulttuuri. Tiedon tehokkaan hyödyntämisen tueksi organisaatioon tulisi luoda tiedolla johtamisen kulttuuri,

jossa toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Tiedosta saadaan arvoa silloin, kun sitä käytetään päätöksenteon tukena, ja päätökset perustuvat oikeaan ja ajankohtaiseen tilannekuvaan. Tämä kokonaiskuva muodostuu sekä organisaation sisältä, että ulkopuolelta kerätystä tiedosta, yhdistäen tietojärjestelmien tuottaman datan ja inhimillisen asiantuntemuksen. Tilannekuvaa voidaan havainnollistaa tunnuslukujen ja mittareiden avulla, jotka tarjoavat selkeää tietoa esimerkiksi markkinatilanteesta tai toiminnan tehokkuudesta. Hyvin suunnitellut suorituskykymittarit eivät ainoastaan tue päätöksentekoa, vaan voivat myös ohjata ja motivoida henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Laihonen ym. 2013, 28.)

Tiedon johtaminen viittaa kokonaisvaltaiseen tapaan hallita, hyödyntää ja kehittää organisaation tietopääomaa. Tiedon johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat tiedon hallinta, laadun varmistaminen ja toimintakulttuurin, jossa tietoa arvostetaan ja hyödynnetään tehokkaasti, edistäminen. Listenmaan (2023, 51–52) mukaan tietojen hallinnan näkökulmasta organisaatioiden, niiden toimintojen ja ympäristöjen tuottama tieto on arvokas ja jatkuvasti kasvava resurssi, jota voidaan hyödyntää strategisesti. Jotta tieto tuottaisi todellista lisäarvoa, sen hallintaan tarvitaan ammattimainen ja järjestelmällinen lähestymistapa. Listenmaa (mt. 51–52) korostaa, että ensimmäinen askel on määrittää, millainen tieto tukee parhaiten organisaation tavoitteita ja johtamisen eri osa-alueita niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Tämä edellyttää selkeää tietoarkkitehtuuria ja teknistä järjestelmää, joka tukee päätöksentekoa ja mahdollistaa tietojen tehokkaan hallinnan. Lisäksi on tärkeää tarkastella, mitä tietoa jo on saatavilla, miten sitä voidaan hyödyntää aiempaa paremmin ja millaisia uusia tietolähteitä voidaan tunnistaa. Näin organisaatio voi kehittää tiedonhallintakäytäntöjään ja löytää uusia tapoja luoda arvoa tiedosta, mikä parantaa sekä operatiivista toimintaa että strategista päätöksentekoa. Leskelä ja kumppanit (2019, 15) määrittelevät tiedon johtamisen tarkoittavan muun muassa uuden tiedon muodostamista ja erilaisten tietokantojen ja -virtausten hallintaa. Se on selvästi järjestelmäkeskeisempi kuin tiedolla johtaminen. Tiedon johtamisen taustalla on englannin kielinen käsite ”information management”.

Leskelän ja kumppaneiden (2019, 15) mukaan tiedolla johtamisen ajatuksen taustalla vaikuttavat toimintatavat, joilla tietoa kehitetään ja sovelletaan johtamisessa. Tiedolla johtamista voidaankin käyttää strategisena käsitteenä. Termin englannin kielinen vastine voisi olla ”knowledge-based management”. Tiedon johtamista voidaan tarkastella Saranton ja Kuusisto-Niemen (2017, 219) tavoin katkeamattomana kokonaisuutena kerätystä datasta tietoon ja perehtyneisyyteen. Tietoja käsiteltäessä käytetään usein termiä knowledge.

Knowledge management on puolestaan keskeinen tiedolla johtamisen käsite, joka voidaan määritellä tiedon ja osaamisen systemaattiseksi etsimiseksi, paikallistamiseksi, tallentamiseksi ja jakamiseksi organisaatiossa. Kuusisto-Niemen (2016, 83) mukaan knowledge tarkoittaa tietoa ja osaamista, sekä käytettävissä olevien tai hyväksytyjen tietojen kokonaisuutta. Management voidaan puolestaan määritellä johtamisen lisäksi käsitteeksi, hallinnaksi tai menettelyksi. Knowledge management kiteytyy sosiaalihuollon palveluissa prosessina, joka käsittää niin tiedon tuottamisen, tallentamisen, kuin hyödyntämisen. Tämän prosessin tavoitteena on tehostaa toimintaa ja päätöksentekoa. Tämä kaikki muodostuu organisaation strategiasta, toimintakäytännöistä ja käytettävissä olevista tietojärjestelmistä.

Laihosen ja kumppaneiden (2013, 51–53) mukaan termi knowledge management käännetään suomeksi vaihtelevasti tietämyksenhallinnaksi tai tiedon hallinnaksi. Laihoselle ja kumppaneille knowledge management tarkoittaa nimenomaan tietämyksenhallintaa, joka on käsitteenä suppeampi kuin tietojohtaminen. Tietämyksenhallinnan keskeinen periaate on, että tiedon arvo yleensä kasvaa sen käytön ja soveltamisen myötä, toisin kuin monet muut liiketoiminnan resurssit, jotka kuluvat käytettäessä. Poikkeuksia toki on, erityisesti silloin, kun organisaation hankkima tieto tuo sille kilpailuetua. Tällaista tietoa ei kannata jakaa ulkopuolisille, mutta organisaation sisällä sen levittäminen voi parantaa sen hyödynnettävyyttä ja arvoa entisestään. Lappalainen ja Kivinen (2017, 31) vahvistavat edellä esitettyä tietämyksenhallinnan määritelmää ja toteavat, että tietämyksenhallinnan tavoitteena on vahvistaa organisaation arvonluontia, muutosvalmiutta ja uudistumiskykyä. Tiedon luominen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä kilpailuedun ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen keinoja. Palveluprosessien jatkuva parantaminen edellyttää sekä nykytilan arviointia, että ymmärrystä prosessien muutoksista ja tulevaisuuden suunnasta.

Tiedolla johtaminen keskittyykin tiedon käyttöön päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Sen tavoitteena on hyödyntää olemassa olevaa tietoa mahdollisimman tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedolla johtaminen edellyttää, että organisaation päätöksentekijöillä on käytettävissään oikeaa ja ajankohtaista tietoa sekä kykyä tulkita sitä oikein. Helanderin ja kumppaneiden mukaan (2020, 20) tietojen hyödyntäminen on nyky-yhteiskunnassa keskeinen menestystekijä. Julkisella sektorilla systemaattinen tiedon käyttö mahdollistaa paremmin perusteltujen päätösten tekemisen sekä tehokkaamman ja kansalaislähtöisemmän palvelun. Tiedolla johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa yhdistyvät teknologia ja inhimilliset näkökulmat. Datan käsittely ja jalostaminen tiedoksi ja osaamiseksi tukee johtamista ja kehitystyötä, mutta prosessiin

liittyy myös haasteita, kuten datan laadun puutteet, ajattelun vinoumat ja tehottomat toimintamallit. Laihonen ja Saranto (2021, 49) puolestaan toteavat, että sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdaminen kattaa sekä tiedon hallinnan, että sen hyödyntämisen johtamisessa. Se käsittää tiedon laadun, hankinnan, käytön ja jakelun, tukien hyvinvointialueiden palveluiden järjestämistä. Osaamistarpeet vaihtelevat yleisestä tietoyhteiskuntaosaamisesta erityistaitoihin, jotka riippuvat palvelujärjestelmän tasosta ja tiedonhallinnan vaiheesta.

Organisaatiossa toimiviksi havaitut käytännöt ja tieteellinen tutkimusaineisto kytkevät Harisalón (2021, 84) mukaan organisaation valinnat tiedolla johtamisen ajatukseen. Molemmissa osa-alueissa korostuvat syy- ja seuraussuhteiden hyödyntäminen. Listenmaan (2023, 32) mukaan tietoja yhdistelemällä ja niiden välisiä yhteyksiä tunnistamalla on mahdollista selittää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa entistä paremmin: mihin ollaan suuntaamassa ja miksi asiat tapahtuvat niin kuin tapahtuvat. Tiedolla johtamisessa painottuu rationaalinen ajattelu ja oletamus siitä, että ihmiset suhtautuvat myönteisesti johdon toimintaan ja noudattavat annettuja ohjeita. Myös Jalosen (2015, 41) mukaan tiedolla johtamisen oikeutus muodostuu sen vaikutuksesta toiminnan parantamiseksi. Toimintaympäristöstä riippumatta tiedolla johtamisen standardi on oleellisen tiedon erottaminen epäoleellisesta tiedosta. Edellytyksenä tälle kehitykselle on jatkuva uudistuminen, kokemuksista oppiminen ja avoin organisaatiokulttuuri.

Raunion (2010, 388) mukaan tiedon merkityksellisyys tai merkityksettömyys käytännön työn taustalla on perustunut ajatukseen ja havaintoihin, joiden mukaan sosiaalityössä käytettyjen toimenpiteiden perusteet ovat epämääräisiä ja niiden vaikutus asiakkaiden tilanteisiin on epämääräinen. Tällaisten haasteiden ratkaisemiseksi toimenpiteet tulee perustaa tieteelliseen ja tutkittuun tietoon. Tiedon hyödyntämisen yhteiskunnallisena lähtökohtana on Raunion mukaan haasteet, jotka syntyvät päätöksentekijöille rajallisista resursseista, riskien hallinnasta ja asiakkaiden oikeuksien toteutumisesta.

Laihosen ja kumppaneiden (2013, 19–20) mukaan organisaatioissa oleva tieto eli data ja informaatio on usein puutteellisia tai heikkolaatuisia. Tiedossa voi olla virheitä, epäjohtomukaisuuksia tai se voi olla tallennettu muodossa, joka vaikeuttaa sen hyödyntämistä. Datan tehokas hyödyntäminen vaatii sen jatkuvaa ylläpitoa ja puhdistamista sekä selkeitä toimintaperiaatteita sen hallintaan. Koska dataa kertyy valtavasti ja sitä syntyy jatkuvasti lisää, sen käsittely on työlästä. Tästä syystä organisaatiot eivät yleensä pyri puhdistamaan kaikkea dataa, vaan keskittyvät liiketoiminnan kannalta keskeisimpään ydintietoon ja sen

laadun varmistamiseen. Tiedolla johtamisen haasteet eivät välttämättä johdu tiedon puutteesta, vaan kyvystä tunnistaa, mikä tieto on olennaista kussakin tilanteessa. Toisin sanoen saatavilla olevaa tietoa ei käytetä tehokkaasti. Myös Jalonen (2015, 13) tuo kriittisesti esiin, että nykyorganisaatiot hukkuvat epärelevanttiin informaatioon, mikä estää tiedolla johtamisen tavoitteiden saavuttamisen. Tiedon tuottaminen tapahtuu usein ilman ymmärrystä sen kustannuksista tai hyödyistä, ja sen sijaan että tieto selkeyttäisi toimintaa, se voi lisätä epävarmuutta.

Yksi yleinen tiedolla johtamisen ongelma on myös se, että työntekijöillä ei ole riittävää käsitystä organisaation tietovarannoista, jolloin he eivät osaa edes etsiä tarvittavaa tietoa omaan työhönsä. Näin ollen tärkeä tieto jää piiloon eikä ole saatavilla oikeaan aikaan. Haasteena voi olla myös johdon tuen puute. Jos johto ei ymmärrä tiedon arvoa, se voi tietämättään vahvistaa toimintakulttuuria, jossa tiedon hyödyntäminen jää vähäiseksi. Lisäksi tiedon jakamista saatetaan tietoisesti rajoittaa, jolloin siitä tulee vallankäytön väline. Tällainen toimintamalli voi heikentää organisaation avoimuutta ja yhteistyötä, mikä vaikuttaa kielteisesti työyhteisön kulttuuriin. (Laihonen ym. 2013, 19–20, 53.)

3.3 Sosiaali- ja terveystalveluiden tiedolla johtaminen

Sosiaali- ja terveystalveluiden toiminta-alueella johtaminen on moniulotteista ja vaatii laajaa osaamista. Se kattaa strategisen johtamisen, kokonaisuuksien hallinnan sekä henkilöstön johtamisen. Johtamisessa korostuvat myös työyhteisön prosessit ja toimintamallit sekä yhteisöllinen vastuu. Strategisessa johtamisessa keskeisiä osa-alueita ovat yhteistyö poliittisen ja toiminnallisen johdon kanssa, järjestelmien tuntemus, osaamisen johtaminen ja tiedolla johtaminen sekä vuorovaikutustaidot ja ongelmanratkaisu. (Niiranen ym. 2010, 13.)

Sinervo & Jäntti (2020, 3–4) korostavat tiedon roolia päätöksenteossa ja johtamisessa. He tuovat esille, että pelkkä tiedon saatavuus ja sen tekninen hallinta eivät riitä. Olennaista on, miten tietoa käytetään ja miten organisaatiot tukevat tiedon hyödyntämistä. Syväjärven ja Pietiläisen (2016, 13, 16) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatioissa ja moniammatillisissa verkostoissa tieto on toiminnan sujuvuuden ja tehokkuuden ydin. Onnistunut johtaminen edellyttää tietotarpeiden tunnistamista sekä tiedon keräämistä, käsittelyä, jakamista ja hyödyntämistä. Tiedon hallinta on keskeinen tekijä organisaatioiden tehokkuudessa, ja se voi joko edistää menestystä tai muodostua

esteeksi toiminnan kehittämiseksi. Myös Vakkala ja Palo (2016, 187) korostavat tiedon merkitystä toteamalla, että tieto ja sen hallinta ovat keskeisiä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, joissa yhdistyvät tutkittu ja kokemuksellinen tieto. Ala on tietointensiivinen, ja tiedon nopea vanheneminen edellyttää jatkuvaa päivittämistä niin potilasta ja asiakastyössä kuin johtamisessakin. Ajantasainen ja laadukas tieto tukee päätöksentekoa, organisaation tehokkuutta sekä kykyä uudistua. Alan hierarkkinen ja professionaalinen toimintakulttuuri vaikuttaa tiedon hyödyntämiseen ja johtamiseen, ja erityisesti muutostilanteissa tiedon hallinta on ratkaisevassa roolissa.

Sosiaalipalveluiden laatu ja vaikuttavuus ovat keskeisiä käsitteitä, kun tarkastellaan tiedolla johtamisen ulottuvuuksia. Sosiaalipalveluissa laatu voidaan ymmärtää käsitteeksi sille, kuinka hyvin palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, edistävät heidän hyvinvointiaan ja ovat järjestetty vaikuttavalla ja eettisesti kestäväällä tavalla. Laadun arviointiin vaikuttavia tekijöitä ovat palveluiden asiakaslähtöisyys, henkilöstön osaaminen ja eettinen toiminta, sekä palveluiden saavutettavuus ja yhdenvertaisuus.

Koivulan ja kumppaneiden (2020, 76) mukaan laatu on käsite, jonka jokainen ymmärtää omien tulkintojensa tai käsitystensä mukaan usein puolueellisesta näkökulmasta. Jotta palveluiden laatua voidaan arvioida, on laadun käsite määriteltävä ja sille on laadittava laatukriteerit. Laatukriteereiden muodostamiseksi on tunnistettava palvelun keskeiset toiminnot ja niiden tavoitteet. Laadun mittaamiseksi ja arvioimiseksi on siis määriteltävä, mitä ominaisuuksia laadulta vaaditaan. Sosiaalipalveluiden laadun määrittelyn tekee haastavaksi se, että palveluissa ei tuoteta mitään aineellista tuotosta, vaan laatu perustuu prosessin toimivuuteen ja asiakkaan saamaan lopputulokseen.

Vaikuttavuus voidaan puolestaan ymmärtää palveluiden kykyä tuottaa positiivisia ja mitattavia muutoksia asiakkaiden hyvinvoinnissa ja yhteiskunnassa. Vaikuttavuuden ulottuvuuksina voidaan tarkastella, kuinka hyvin palvelut edistävät yksilötasolla asiakkaan elämänlaatua, toimintakykyä ja itsenäisyyttä. Organisaation näkökulmasta vaikuttavuus voi näyttäytyä siinä, kuinka kustannustehokkaasti palvelut tuottavat hyötyjä tai miten erilaiset palveluprosessit toimivat asiakkaan asian edistämiseksi. Yhteiskunnallisen näkökulman kautta puolestaan voidaan arvioida, minkälainen palveluiden vaikutus on laajemmin yhteiskunnassa, esimerkiksi köyhyyden vähentämiseksi, syrjäytymisen ehkäisemiseksi tai työllistymisen edistämiseksi.

Laihonen ja kumppanit (2024, 76) korostavat vaikuttavuuden olevan monitulkintainen käsite ja se ymmärretään eri tavoin, mikä tekee sen johtamisesta haasteellista. Vaikuttavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa tarkoittaa palveluiden aikaansaamaa myönteistä muutosta, kuten terveyden ja hyvinvoinnin paranemista. Hyvinvointialueiden johtamisessa vaikuttavuutta voidaan mitata eri tavoin, kuten arvioimalla, vastaako toiminta kehittämistavoitteita, asiakastarpeita tai yhteiskuntapoliittisia päämääriä. Vaikuttavuuteen liittyvät oikeudenmukaisuus, kustannusvaikuttavuus ja palvelujen laatu, mutta resurssien rajallisuus luo paineita tehdä vaikuttavia ja kustannustehokkaita päätöksiä. Vaikuttavuuden johtamisessa on kyse siitä, miten abstrakti tavoite muutetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi, palvelumalleiksi ja käytännöiksi. Tämä vaatii tasapainoilua eri arvojen, kuten taloudellisen kestävyuden ja yhdenvertaisuuden, välillä. Myös Koivula ja kumppanit (2020, 102) toteavat vaikuttavuuden arvioinnin perustuvan muutokseen, joka palvelun avulla on saatu aikaan. Eli arvioidaan, kuinka palvelulle asetetut tavoitteet on saavutettu. Sosiaalipalveluiden kohdalla on arvioitava myös sitä, onko tavoitteet saavutettu juuri kyseisen palvelun avulla. Usein haasteellista onkin osoittaa palvelun vaikutus, koska tavoiteltu muutos voi myös olla syntynyt jonkun ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta.

Paasio (2017, 404–405) puolestaan arvioi hyvinkin kriittisesti, että sosiaalihuollon vaikuttavuudesta ei juurikaan ole olemassa varsinaista havaintoihin ja kokemukseen perustuvaa tutkimusta, vaan lähinnä on keskitytty arvioimaan palveluiden vaikutuksia. Paasion mukaan suomalaista sosiaalipolitiikkaa ohjaa vahvasti lainsäädäntö ja tätä kautta onnistuminen kytkeytyy säädettyjen normien noudattamiseen, ei niinkään asiakkaille tuotettuun muutokseen. Tämän lisäksi Paasion mukaan vallitsee vahva ajatus siitä, että palvelut lähtökohtaisesti lisäävät asiakkaiden hyvinvointia, jolloin ei edes synny tarvetta tutkia tosiasiallista vaikuttavuutta.

4 Tutkimuksen näkökulma tiedolla johtamiseen

4.1 Vaikuttavuus

Kuten aiemmin on jo todettu, tiedolla johtaminen kytkeytyy vahvasti vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin. Terveysthuollon puolella toimintojen arvioiminen on ollut käytössä jo pitkään ja arvioinnista saatava näyttöön perustuva tieto on ollut perustana muun muassa erilaisille hoitosuosituksille. Sosiaalihuollossa erilaiset indikaattorit ja mittaaminen näyttöön perustuvien käytäntöjen välineenä on koettu negatiivisena toimintatapana. Sosiaalityön tiedontuotannossa huomio on keskittynyt kokemustietoon ja hiljaisen tiedon perinteisiin. Asiakastyö on nähty kietoutuvan vahvasti yksilöllisyyteen, ainutkertaisuuteen ja tilannekohtaisuuteen sosiaalityön toteuttamisen tapana. (Linnakangas ym. 2015, 406; Miettinen ym. 2020, 77–79.)

Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnissa korostuu usein asiakastyytyväisyys. Sosiaalihuollon palveluissa, joissa ratkotaan asiakkaalle hyvinkin sensitiivisiä ja ei-toivottuja haasteita, asiakastyytyväisyys ei välttämättä ole paras tapa mitata vaikuttavuutta. Tärkeämpää on tuloksellisuuden näkökulmasta arvioida asiakaskokemusta, jossa merkittävänä tekijänä on asiakkaan osallisuus. Tiilikainen ja kumppanit (2025) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet sosiaalista syrjäytymistä gerontologisessa sosiaalityössä ja analysoineet sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ikääntyneiden asiakkaiden haastavista elämäntilanteista Suomessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaalinen syrjäytyminen on moniulotteinen ja kumuloituva ilmiö, joka vaikuttaa merkittävästi ikääntyneiden hyvinvointiin. Ikääntyneiden asema palvelujärjestelmässä on heikko, ja he eivät usein ole prioriteetti sosiaali- ja terveysthuollossa, lisäksi ikään liittyvä syrjintä ja digitalisaation haasteet voivat edelleen edistää heidän syrjäytymistään. Syrjäytymisen ehkäisemiseksi tulee asiakkaiden elämäntilanteita huomioida kokonaisuutena sekä kehittää käytäntöjä, jotka vahvistavat ikääntyneiden osallisuutta ja palvelujen saavutettavuutta. (Tiilikainen ym. 2025, 88–92.)

Myös Vaarama ja Jylhä (2020) ovat tarkastelleet ikääntymispolitiikan haasteita ja kehittämistarpeita Suomessa. Miten ikäsyrjintä ja palvelujen riittämättömyys vaikuttavat ikääntyneiden hyvinvointiin? Ja miten tutkimustietoa voitaisiin hyödyntää paremmin päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä? Vaaraman ja Jylhän (2020, 317, 320) mukaan ikääntyneitä syrjitään muun muassa päätöksenteossa. Ikääntyneet jätetään usein mielipidetutkimusten ulkopuolelle, mikä vähentää heidän yhteiskunnallista näkyvyyttään ja vaikutusmahdollisuuksiaan. Päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä tulisikin

hyödyntää enemmän tutkimustietoa, ja ikääntyneiden aktiivisuutta ja osallistumista yhteiskuntaan tulisi tukea.

Sekä Kuntatyönantajat (2020) että Miettinen ja kumppanit (2020) ovat kiinnittäneet tutkimuksissaan huomiota tiedolla johtamisen vahvistamisen tarpeeseen. Kuntatyönantajien (2020, 27–28) mukaan rajalliset taloudelliset resurssit ja lisääntyneet tehtävät ovat lisänneet tarvetta tiedolla johtamiselle. Miettinen ja kumppanit (2020, 77) ovat puolestaan todenneet, että laatu- ja vaikuttavuustiedon rooli tiedolla johtamisen instrumenttina korostuu yhä enemmän. Luotettava tieto toiminnan vaikuttavuudesta tukee sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi laadukkaista ja vaikuttavista palveluista saadun tiedon merkitys korostuu päätöksenteossa, sillä se auttaa kohdentamaan rajalliset resurssit tehokkaasti niihin palveluihin ja toimenpiteisiin, jotka edistävät parhaiten terveyttä ja hyvinvointia.

4.2 Toimintakulttuuri

Vakkala ja Palo (2016) ovat tutkimusartikkelissaan tarkastelleet tiedolla johtamista tietoperustaisuuden ja tietokulttuurin näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Artikkelissa on analysoitu, kuinka tiedon saatavuus, jakaminen ja hyödyntäminen vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja päätöksentekoon, sekä miten eri ammattiryhmien välinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri muokkaavat tietokulttuuria. Vakkalan ja Palon (2016, 218–222) mukaan tiedon saavutettavuus, luotettavuus ja hyödynnettävyys ovat olennaisia johtamisen välineitä. Tiedon hallinta ei kuitenkaan ole vain teknologinen prosessi, vaan sen on tärkeää rakentua sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen kautta. Johtajan rooli tietoperustaisuuden edistämässä nähdään keskeisenä. Tiedolla johtaminen edellyttää johtajalta tietoista ja harkittua otetta, jossa yhdistyvät strateginen ajattelu, verkostojen luominen ja sosiaalisten tietolähteiden hyödyntäminen, sekä sopeutumista tiedon ja teknologian jatkuvaan kehittymiseen. Myös asiakkaiden rooli tiedonhallinnassa nähdään kasvavana. Vaikka organisaatioissa korostuukin tiedon jakamisen tärkeys, voivat tietotulva ja päällekkäisyys vaikeuttaa olennaisen tiedon löytämistä ja hyödyntämistä. Lisäksi tiedon hallintaa haastavat valtarakenteet, asenteet ja hierarkkiset esteet eri ammattiryhmien välillä.

Tietokulttuurin ulottuvuuksia suomalaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ovat tutkineet myös Vakkala ja Syväjärvi (2020) ja tarkastelleet kehittämistarpeita rakenteellisten uudistusten yhteydessä. Tutkimuksen taustalla on ollut malli, jossa tieto-

kulttuuri jaetaan neljään ulottuvuuteen: sääntöjä noudattavaan, tuloksiin suuntautuneeseen, suhdeperustaiseen ja riskejä ottavaan. Vakkalan ja Syväjärven (2020, 130–134) mukaan tutkimuksessa korostuivat tuloksiin suuntautunut ja sääntöjä noudattava tietokulttuuri. Keskeisiksi tietokulttuuria edistäviksi tekijöiksi nousivat avoimuus, luottamus, läpinäkyvyys, tietojärjestelmien käytettävyys ja tiedon saatavuus. Vuorovaikutteinen, osallistava ja näyttöön perustuva johtaminen koettiin myös tärkeäksi tietokulttuurin kehittämisessä. Erityisesti luottamusta ja yhteistyötä korostavan ilmapiirin luominen nähtiin edellytyksenä tehokkaalle tiedolla johtamiselle. Tietokulttuuria heikentävinä tekijöinä tunnistettiin tiedon heikko jakaminen, epäluottamus ja organisaation byrokraattiset rajoitukset. Myös hajanaiset tietojärjestelmät ja epäselvät toimintamallit haittasivat tiedonkulkua.

Sekä Conley ja Zheng (2009), että Cong ja Pandya (2003) ovat lähestyneet tiedolla johtamista onnistumisen elementtien näkökulmasta. Cong ja Pandya (2003) ovat tutkimuksessaan pyrkineet selvittämään tiedonhallinnan merkitystä julkisella sektorilla, sekä kartoittamaan tiedonhallinnan haasteita ja mahdollisuuksia. Keskeisenä huomiona tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä Cong ja Pandya (mt., 32) ovat nostaneet esiin teknologiset ratkaisut tiedolla johtamisen vahvistamisessa, mutta korostaneet niiden olevan vain yksi osa kokonaisuutta ja painottaneet toimintakulttuurin ja erilaisten prosessien kehittämistä, sekä hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Conley & Zheng (2009) ovat puolestaan pyrkineet selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistuneeseen ja tehokkaaseen tiedolla johtamiseen. Tavoitteena on ollut vahvistaa ymmärrystä eri organisaatiotekijöiden merkityksestä tiedolla johtamisen onnistumisessa. Conley ja Zheng (mt., 336) ovat tuoneet esille, että organisaation kulttuuri, strategia ja johdon tuki ovat merkityksellisiä tekijöitä tiedolla johtamisen edistämiseksi. Congin ja Pandyan tapaan Conley ja Zheng korostavat toimivien teknologisten ratkaisujen merkitystä. Myös tiedolla johtamisen prosessit ja henkilöstön osaaminen nousevat esiin vaikuttavina tekijöinä. Yksittäisenä nostona Conley ja Zheng (2009, 343) toteavat, että erillinen tietojohtamisen yksikkö luultavasti vahvistaa tiedonhallinnan strategista johtamista.

4.3 Tiedonhallinta

Useissa kansallisissa tutkimuksissa on tiedolla johtamista tarkasteltu esteiden ja haasteiden näkökulmasta. Salovaara ja kumppanit (2021) ovat tutkimuksessaan keskittyneet sosiaalihuollossa kerätyn datan hyödyntämiseen tiedolla johtamisen välineenä haasteiden ja esteiden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet tiedolla johtamisen

vahvistumiselle asettavat heikko osaaminen, riittämättömät resurssit ja tietojärjestelmien puutteet. Myös Kuntatyöntantajien (2020, 27–28) mukaan haasteiksi tiedolla johtamisen vahvistamisessa nousevat taloudelliset panostukset tietojärjestelmiin, tiedon analysoimiseen tarvittavan osaamisen puuttuminen sekä olemassa olevien rakenteiden ja indikaattoreiden epämääräisyys. Johtamisen eri kerroksissa vaaditaan juuri niille toimintatasoille suunnattua tietoa, jotta johtamisen päämäärää on selkeätä valvoa ja varmistaa. Laihosen ja Sillanpään (2014) tutkimus julkisen hyvinvointipalvelujärjestelmän toiminnan tehokkuuden kehittämiseen liittyvistä prosesseista vahvistaa edellisiä näkemyksiä. Tutkimuksen keskeisenä huomiona on, että tiedonhallinnan näkökulmasta vahvistamalla tietojen siirrettävyyden malleja ja luomalla tarkoituksenmukaisia tiedolla johtamisen työkaluja ja käytäntöjä, olisi mahdollista saada tietoa vaikuttavuuden arvioinnin ja kehittämisen käyttöön. (Laihonen & Sillanpää 2014, 119, Salovaara ym. 2021, 379.)

Miettinen ja kumppanit (2020, 121) puolestaan tuovat yhtenä tiedolla johtamisen esteenä esiin, että tutkitun tiedon hyödyntämistä haastaa tutkimuksen ja käytännön kohtaamattomuus tapahtuma-ajassa. Sosiaalihuollon palveluissa ja päätöksenteossa hyödynnettävää tietoa muun muassa palvelujen vaikuttavuudesta tarvitaan välittömästi ja koko ajan. Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten julkaiseminen puolestaan vaatii aikaa, ja tästä syystä tutkimuksen kautta todennetun tiedon hyödyntäminen arjessa ei ole itsestään selvää.

Tiedolla johtamisen ja tiedon jalostumisen kokonaisprosesseihin ovat puolestaan keskittyneet Helander ja kumppanit (2020) huomioiden sekä haasteita että mahdollisuuksia. Tiedolla johtaminen perustuu datan muuntamiseen informaatioksi ja tietämykseksi, mikä edellyttää teknologian ja inhimillisten tekijöiden yhteensovittamista. Tiedolla johtamisen onnistuminen ei kuitenkaan pelkästään ole riippuvaista teknologisista ratkaisuista, vaan vaatii myös organisaatiokulttuurin, prosessien ja pelisääntöjen kehittämistä. Helanderin ja kumppaneiden mukaan tuloksellisuuden arviointi keskittyy usein sisäisiin prosesseihin, jolloin ulkoiset vaikutukset jäävät huomioimatta. Arvon luominen edellyttääkin laajempaa näkökulmaa. Tiedolla johtaminen tulee nähdä välineenä, ei itseisarvona. Sen tavoitteena on saada aikaan kestäväää ja parempaa arvoa päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen kautta. (Helander ym. 2020, 40–41.)

Tiedon mittaamiseen ja luotettavuuteen liittyen Linnakankaalla ja kumppaneilla (2015) sekä Santalahdella (2022) on keskenään hyvin samansuuntaisia huomioita. Linnakangas ja kumppanit (2015, 405) korostavat, että vaikuttavuuden arvioimiseksi vaaditaan luotet-

tavia havaintoja yksilöiden ja ryhmien hyvinvoinnin muutoksesta. Luotettavien havaintojen tekeminen puolestaan edellyttää mittaamista, mittareita, sekä niiden käyttöön soveltuvaa metodologiaa. Yhtenä syynä sosiaalityön empiirisen vaikuttavuustutkimuksen puuttumiselle Suomessa on Linnakankaan ja kumppaneiden (mt., 405) mukaan vaadittavan osaamisen vaillinaisuus. Myös Santalahti (2022, 116) on artikkelissaan tunnistanut haasteet sosiaalihuollon palveluista saatavassa mittaritiedossa ja peräänkuuluttanut osaamista tiedon ja tilastojen analysoimiseen. Sosiaalityön keskeinen asema hyvinvointiyhteiskunnan toimintamuotona, jossa varmistetaan asiakkaille tarpeenmukaiset palvelut ja toiminnasta vastaaville työntekijöille työssä onnistumisen edellytykset, vaatii säännönmukaista ja luotettavaa seurantaa vaikuttavien toimintatapojen luomiseksi ja niiden käyttämiseksi. (Linnakangas ym. 2015, 405.)

Tietojärjestelmiin keskittyen Salovaara (2024) on pyrkinyt selvittämään, miten tietojärjestelmät tukevat erityisesti sosiaalityön tiedonmuodostusta ja millaisia tehtäviä niillä on käytännön työssä. Tutkimuksessa on tarkasteltu, miten järjestelmät vaikuttavat sosiaalityön päätöksentekoon ja tiedolla johtamiseen. Salovaara on halunnut nostaa esiin sosiaalityön näkökulman, joka on aiemmin jäänyt vähemmälle huomiolle sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatiossa. Keskeisinä huomioina Salovaara tuo esiin, että tietojärjestelmien kehityksessä on huomioitava myös sosiaalityön erityistarpeet, eikä niitä tule suunnitella vain teknologian ehdoilla. Järjestelmien tulee tukea sosiaalityön käytäntöjä ja päätöksentekoa. Lisäksi toimijoiden, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin, osaamista ja ymmärrystä tietojärjestelmistä on vahvistettava, jotta pystytään varmistamaan sosiaalityön arvojen ja tavoitteiden toteutuminen. Salovaaran mukaan tietojärjestelmien hyödyntäminen laajemmin myös poliittisessa päätöksenteossa edellyttää vastuullista kehittämistä, jotta sosiaalisten ilmiöiden monimuotoisuus ei häviä eikä tietoa yksinkertaisteta liikaa tehokkuuden nimissä. (Salovaara 2024, 379–380.)

Myös Salovaara ja kumppanit (2023) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet, miten tietojärjestelmät tukevat tiedolla johtamista sosiaalipalveluissa. Analysoimalla sosiaalihuollon johtajien kokemuksia ja näkemyksiä on pyritty tunnistamaan järjestelmien vahvuuksia ja kehityskohteita. Erityisesti on kiinnitetty huomiota, miten järjestelmät auttavat tiedon hankinnassa, käsittelyssä, jakamisessa ja hyödyntämisessä johtamisen tukena. Keskeisinä huomioina Salovaara ja kumppanit (2023, 55–56) ovat tuoneet esiin, että tietojärjestelmien hyödyntäminen tiedolla johtamisessa on vielä kehittämätöntä, ja järjestelmien on integroiduttava johtamisen prosesseihin, jotta ne voivat aidosti tukea päätöksentekoa ja

toimintojen kehittämistä. Lisäksi tiedon laadun parantaminen on keskeistä, jotta päätöksenteon tueksi saadaan ajantasaista ja luotettavaa tietoa. Tämä kaikki edellyttää myös johtajien ja työntekijöiden koulutusta ja osaamisen kehittämistä, jotta tietojärjestelmiä voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti päätöksenteossa.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Tutkimuksen keskeiset asiakokonaisuudet ja hakusanat

Tutkimukseni keskeisiä asiakokonaisuuksia ovat: ikääntyminen, sosiaalipalvelut ja tiedolla johtaminen. Kirjallisen lähdemateriaalin ja aikaisemman tutkimuksen löytämiseksi olen hauissa käyttänyt asiasanoja: gerontologia, ikääntyneet, ikäihmiset, sosiaalipalvelut, johtaminen ja tiedolla johtaminen. Kansainvälisiä julkaisuja hakiessani olen käyttänyt termejä: aging, gerontology, social services, management systems, knowledge-based management, data-based management (taulukko 1).

En ole pystynyt kuvailemaan tiedonhaun aihetta tarkasti vain yhdellä sanalla. Tästä syystä olen käyttänyt Boolean logiikkaa ja yhdistänyt useampia hakusanoja operaattoreilla AND ja OR. AND-operaattoria olen käyttänyt rajauksena hauissa, joissa olen halunnut esiintyvän kaikki mainitut hakusanat. OR-operaattoria olen puolestaan käyttänyt laajentamaan hakua silloin, kun olen pyrkinyt saamaan tulokseksi ainakin toisen hakusanoista. Fraasihaulla olen pyrkinyt rajaamaan hakutulosta niin, että haettavat hakusanat esiintyvät peräkkäin, esimerkiksi ”tiedolla johtaminen”. (Lapin korkeakoulukirjasto n.d.)

Kirjallista materiaalia olen etsinyt Finnasta, Lapin yliopiston kirjaston tietokannoista, Google Scholarin tieteellisestä kirjallisuudesta, sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuista. Lisäksi olen tarkastellut aiemmin tiedolla johtamisen viitekehityksessä tehtyjen pro gradu-tutkielmien ja väitöskirjojen lähdeluetteiloita mahdollisen materiaalin löytämiseksi.

Taulukko 1: Hakutuloksia asiasanoin eri tietokannoista.

Tietokanta	Asiasana	Hakutulos
Finna	ikäntyneet OR ikäihmiset AND johtaminen	2887
	sosiaalipalvelut AND tiedolla johtaminen	677
	aging AND social services AND management systems	113
	social services AND knowledge-based management.	1 907

LUC Finna kansainväliset e-aineistot	social services AND management systems	4,3 milj.
	aging AND social services AND manage- ment systems	403 277
	gerontology AND knowledge-based man- agement	994
Google Scholar	sosiaalipalvelut AND tiedolla johtaminen	1 050
	ikäihmiset OR ikääntyneet AND johta- minen	5 540
	“social services” AND “management sys- tems”	3 380
	“social services “ AND “knowledge-based management”	38
	"social services" AND "data-based manage- ment"	96

Ikäihmisten sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen on aihe, josta aiemman tutkimusmateriaalin löytäminen on osoittautunut melko haastavaksi. Tiedolla johtaminen kaikkienensa on sosiaalihuollon toimintakentällä varsin tuore tutkimusaihe ainakin kotimaisten julkaisujen osalta. Aiemmat tutkimukset ovat pääosin keskittyneet tiedolla johtamiseen erilaisten järjestelmien näkökulmasta. Jos hakuehdoista jättää sosiaalipalvelut pois, on tuloksena lähinnä terveydenhuollon, johtamisen, tietotekniikan ja liiketoiminnan näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia. Myös kansainvälisissä julkaisuissa sosiaalihuollon toimintaympäristö on vähemmistössä.

5.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää tiedolla johtamisen merkitystä ikäihmisten sosiaalipalveluissa keskijohdon näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa ja miten se toteutuu ikäihmisten sosiaalipalveluissa tällä hetkellä?
- Miten tiedolla johtamista olisi tarpeen tulevaisuudessa kehittää ja vahvistaa?
- Mitä haasteita tiedolla johtamisen vahvistumisessa tunnustetaan?

5.3 Tutkimusaineiston hankkiminen ja analysointi

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus ja toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatteluiden tavoitteena oli tutkimustehtävän mukaisesti selvittää tiedolla johdamisen toteutumista ja merkitystä tutkimukseen valikoituneessa organisaatiossa sosiaalipalveluiden toimintaympäristössä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 52) mukaan laadullisessa tutkimuksessa usein tavoitellaankin jonkin ilmiön selittämistä, ei tilastollisten merkittävyyksien esiin tuomista. Tästä syytä tutkimusaineiston ei tarvitse välttämättä olla laaja, vaan pienikin aineisto voi olla riittävä. Hirsjärvi ja kumppanit (2009, 164) korostavat laadulliselle tutkimukselle olevan luonteenomaista, että tutkija nojaa enemmän omiin huomioihinsa, kuin mittareilla saatuihin tietoihin ja tutkimuksessa korostuvatkin osallistujien mielipiteet ja näkemykset. Aineiston valinnassa ratkaisevassa asemassa ovat tutkimustehtävä ja -kysymykset. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston ja tutkittavien valintaan vaikuttavat useimmiten tutkijan asettamat kriteerit. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52.)

Teemahaastattelun avulla kerätään tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Haastattelun teemat auttavat jäsentämään ratkaisuja. Haastateltavan vastaukset ja esiin nostamat asiat kertovat hänen ajattelutavastaan ja siitä, miten hän näkee maailman. Nämä asiat ovat haastateltavalle merkityksellisiä ja tärkeitä, ja hänen vastauksensa heijastavat hänen omaa kokemaansa todellisuutta, joka on jokaisella yksilöllinen. (Kananen 2017, 105.)

Puolistrukturoituna teemahaastatteluna toteutetussa tutkimuksessa on laadittu selkeitä kysymyksiä valituista teemoista, mutta samoja kysymyksiä ei välttämättä ole käytetty kaikkien haasteltavien kanssa tai ainakaan samassa järjestyksessä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 56–57) mukaan puolistrukturoitu haastattelu käy tilanteisiin, joissa on pyrkimyksenä saada tietoa juuri tietyistä ennalta määritellyistä asioista, eikä haastateltaville haluta antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Alastalo ja kumppanit (2017, 230) puolestaan toteavat, että räätälöityjen kysymysten ohella voidaan haastattelurunkoa joutua muokkaamaan tutkimuksen edetessä. Täysin tarkkaa määrittelyä osittain strukturoitujen haastattelujen toteuttamisesta ei voidakaan laatia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56–57.)

Haastateltavat voivat helposti antaa vastauksia, jotka ovat yleisluonteisia tai heijastelevat yleisesti hyväksytyjä näkemyksiä. Tämä saattaa johtua osittain heidän suhteestaan tai

suhtautumisestaan haastattelijaan. Jos haastattelutilanne ei muodostu riittävän luottamukselliseksi ja turvalliseksi, vastaaja saattaa turvautua yleistyksiin keinona välttää yksilöllinen tarkastelu. Haastattelijan tulisi ohjata keskustelutilannetta niin, että haastateltavien omat kokemukset ja näkökulmat nousevat esiin vastauksista. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole saada kokoon yleisiä mielipiteitä toistavaa aineistoa, vaan tuoda esille haastateltavan aitoja kokemuksia ja mielipiteitä hänen tavastaan hahmottaa tutkittavaa aihepiiriä. (Kananen 2017, 102.)

Haastattelukutsu lähetettiin tutkimukseen valitun organisaation ikäihmisten sosiaalipalveluista vastaavalle keskijohdolle. Ikäihmisten sosiaalipalveluissa korostuvat vahvasti terveydenhuollon ulottuvuudet ja tästä syystä tutkimuksessa on otettu huomioon myös hoitotyön osallisuus. Haastatteluun kutsuttiin kuusi asiantuntijaa.

Kutsuttujen asiantuntijuuden keskeisenä lähtökohtana on ollut heidän merkityksensä tiedolla johtamisen toteutumisessa ikäihmisten sosiaalipalveluissa. Kutsutut edustavat tiedolla johtamisen näkökulmasta keskeistä johtajuutta sosiaalipalveluiden toimialalla. Alastalon ja kumppaneiden (2017, 216) mukaan ohjenuorana tai suuntaviivana voidaan pitää, että asiantuntijoita ovat sellaiset henkilöt, joilla on tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa tutkittavasta asiasta ja tätä tietoa ei ole kellään muulla, tai sitä on vain harvoilla.

Kaikki tutkimukseen kutsutut vastasivat myönteisesti kutsuun. Tutkimushaastattelut toteutettiin Teams-yhteydellä, joka mahdollisti haastattelun tallentamisen. Anonymiteetin varmistamiseksi osallistujia oli kutsussa ohjeistettu liittymään Teams-tapaamiseen kirjautumatta ja merkitsemään nimekseen vastaaja tai vieras. Näin haastateltavista ei muodostunut minkäänlaista henkilörekisteriä. Yksittäisen haastattelun kesto vaihteli 30 minuutista lähes tuntiin. Yhteensä haastatteluaineistoa muodostui noin 4,5 tuntia.

Kaikkien osallistujien koulutustaustana oli ylempi korkeakoulututkinto. Korkein tutkinto oli joko yliopistotutkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Kaikki osallistujat olivat toimineet johtamistehtävissä yli 5 vuotta. Kaikki osallistujat vastasivat myös käyneensä johtamisen lisäkoulutuksia. Esihenkilöiden ja keskijohdon valmennusohjelma (EKJ) oli tyypillisin suoritettu johtamisen lisäkoulutus. Myös sosiaali- ja terveyshallintotieteiden opinnot sekä erilaiset turvallisuus-, talous-, laatu- ja tiedolla johtamisen lisäkoulutukset mainittiin osallistujien taustatiedoissa.

Aineisto litteroitiin haastattelutallenteita kuuntelemalla ja tekstimuotoon kirjoittamalla. Toteutetun tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eri asiantuntijat kokevat tiedolla johtamisen merkityksen omassa työssään, ja tästä syystä litteroinnissa tarkoituksenmukaista oli kiinnittää huomiota haastattelun sisältöön, ei siis tapaan, jolla vastaaja puhetta tuotti. Oleellista haastattelujen purkamisessa olikin siis vastaajan tuottama puheen sisältö. Litteroinnissa merkitsemättä jätettiin muun muassa haastateltavan puheessaan pitämät miettimistauot, esitetyn kysymyksen toistaminen, yskähdykset, naurahdukset tai haastateltavan itse puheessaan korjaamat kohdat.

Äänitallenteen tekstimuotoon kirjoittamisen tarkkuus määrittyy tutkimuskysymyksen perusteella. Tutkimuksessa, jossa haastattelujen sisältö on puhetapaa merkityksellisempää, ei ole tarkoituksenmukaista auki kirjoittaa haastatellun käyttämiä äänenpainoja tai taukoja. Merkityksellistä on, että kaikki puhuttu tulee kirjoitettua tekstimuotoon. (Ruusuvoori & Nikander 2017, 427, 438; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78–80.)

Kuuden haastattelutallenteen litterointiin kului aikaa yhteensä 17 tuntia. Yksittäisen haastattelun tekstimuotoon kirjoittaminen kesti kahdesta tunnista viiteen tuntiin. Yhteensä litteroitua tekstiä muodostui 27 liuskaa.

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä aineistosta erilaisia teemoja tunnistamalla. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 105) toteavat, että sisällönanalyysissä tarkastellaan tekstimuotoon muutettuja aineistoja ja pyritään löytämään aineistossa esiintyviä samankaltaisuuksia ja eroja. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä kuvaus, jonka perusteella tutkimuksen tulokset voidaan liittää aikaisempiin tutkimustuloksiin ja aiheen laajempaan tarkasteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy aineiston sisältöön, kuten aiheisiin ja teemoihin, mutta ei yleensä sen kielelliseen tai ilmaisulliseen muotoon. Se soveltuu erilaisten tekstien, puheen ja visuaalisten aineistojen analysointiin.

Aineiston keskeisiä teemoja tunnistetaan ja järjestetään yleensä tarkastelemalla haastatteluja yhdistäviä tai erottavia yksityiskohtia. Teemoittelu on luonnollinen tapa edetä teemahaastatteluista saatujen aineistojen analysoinnissa. Haastatteluihin laadittu haastattelurunko on usein tunnistettavissa teemoina kaikissa haastatteluaineistoissa, vaikkakin eri tavoin. On myös mahdollista, että aineistosta nousee esiin uusia teemoja. Tutkimuksen kohteiden haastatteluista litteroitua tekstiä onkin analysoitava ilman ennakko-olettamuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 105–106.)

Järjestellessäni tutkimusaineistoa teemojen mukaan olen pyrkinyt kokoamaan haastatte-
luista keskeiset huomiot erilaisiksi ryhmiksi. Aineiston pelkistämisessä olen pyrkinyt löy-
tämään aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat ja merkitsemään ne. Tämän
jälkeen olen pelkistänyt merkityt kohdat kirjoittamalla ne uudelleen tiivistetyssä muo-
dossa. Ryhmittelyssä olen pyrkinyt järjestämään pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi. Ala-
luokat on muodostettu suurin piirtein samaa asiaa tarkoittavista ilmauksista. Alaluokat on
pyrityt nimeämään sisältöä parhaiten kuvaavilla otsikoilla. Yleiskäsitteiden luomisessa
alaluokat on ryhmitelty kokoaviksi yläluokiksi. Teemoittelua on taustalla ohjannut myös
tutkimuskysymykset, joihin aineiston pääluokkiin ryhmittelyn kautta on pyritty vastaa-
maan. Kuviossa 2 on esimerkkinä esitetty tekstilainauksen ryhmittelyä tiivistettyjen il-
mausten kautta ala-, ylä- ja pääluokkiin.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p><i>Kaipaisin selkeyttä tekoälyn integroimiseen ja helpottamaan työtä. Tekoäly mahdollistaisi aikaa tiedon hakemiseen, soveltamiseen ja hyödyntämiseen.</i></p> <p><i>On siis olemassa paljon sellaista tietoa, mitä en edes osaa etsiä tai ymmärrä kysyä, mitä olisi saatavissa ja mistä voisi olla hyötyä. Eli taas palaan siihen, että tietoa on valtavasti, mutta sen tiedon hankkiminen ja yhteensovittaminen ja soveltaminen on iso haaste johtamistyössä.</i></p>	<p>Tarve tiedon käsittelyn rakenteille</p> <p>Tarve käsitellä olemassa olevan tiedon määrää.</p>	Tekoäly	Teknologiset ratkaisut	Tarpeet
<p><i>Tieto on tosi sirpaleista ja hajanaista. Rajapintoja on vaikea saada yhdistettyä. Kaksi järjestelmää,</i></p>	<p>Kokemus tiedon hajanaisuudesta</p>	Tietojärjestelmät	Teknologiset ratkaisut	Tarpeet

<i>asiakas- ja potilas-tietojärjestelmät haastavat.</i>				
<i>Työntekijöiden yhteydenotot monesti liittyy siihen, että tavalla tai toisella he kokee, etteivät pysty vastaamaan siihen asiakkaan tarpeeseen.</i>	Kokemus osaamisen puutteesta.	Koulutus	Osaamisen vahvistaminen	Tarpeet
<i>"Tieto on vielä pirstaleista eri järjestelmissä."</i>	Kokemus tiedon hajanaisuudesta	Tietojärjestelmät	Teknologiset ratkaisut	Haasteet
<i>"Toimintakulttuurissa on haasteita. Kaikki eivät ajattele samalla tavalla tiedolla johtamisesta ja sen tärkeydestä. Tai tiedolla johtamisen merkityksestä kaikessa tekemisessä ja siitä, että se on kaikkien yhteinen tehtävä."</i>	Kielteiset asenteet	Toimintakulttuuri	Strateginen tavoite	Haasteet

Kuvio 2: Esimerkki tutkimustulosten teemoittelusta alkuperäisestä ilmauksesta pelkistyksen kautta ala-, ylä- ja pääluokkiin.

Haastatteluista lainattuja kohtia on käytetty sitaatteina myös tutkimustulokset esittelevässä luvussa havainnollistamaan tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden mielipiteitä ja ajatuksia tiedolla johtamisesta ikäihmisten sosiaalipalveluissa. Saaranen-Kauppien ja Puusniekan (2009, 105–106) mukaan tekstilainauksia on kuitenkin arvioitava tarkkaan ja pohdittava, mikä lainauksen tehtävä raportissa on ja onko se välttämätön. Lainauksia ei siis pidä käyttää tutkimusraportin tekstipituuden lisäämiseksi, vaan tutkimustulosten esittämisen kannalta harkituista ja perustelluista syistä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta, eli tutkimuksessa on kuvattava täsmällisesti ja huolellisesti,

miten ja mistä aineisto on kerätty, analysoitu ja tulkittu, sekä miten on päädytty esitettyihin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuus on huomioitava koko tutkimuksen ajan. Kanasen (2017, 174) mukaan luotettavuuden tarkastelussa tutkitaankin sitä, onko kaikki tutkimuksen vaiheet toteutettu vastuullisesti ja virheettömästi.

Olellaisia ja huomioitavia käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta ovat validius ja reliaabelius. Tutkimuksen reliaabeliuksella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen mahdollisuutta antaa uudelleen toteutettuna samanlainen tulos, kuin aiemmin tehty. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimuksessa käytetyn menetelmän pätevyyttä vastata siihen, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus määrittää. (Hirsjärvi ym., 2009, 231.)

Tuomi ja Sarajärvi (2024, 160) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen ympäristössä edellä mainittujen validius ja reliaabelius käsitteiden käyttämisestä on arvosteltu perustellen niiden vastaavan vain kvantitatiivisen tutkimuksen motiiviin. Kananen (2017, 176) korostaakin laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa oleellisina tekijöinä tutkijan päätöksiä siitä, ketkä ovat tutkimuksen kohteena, minkälaisia kysymyksiä aineiston koaamiseksi esitetään, millä tavoin saatu aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Kaiken tämän edellytyksenä Kananen pitää riittävällä tavalla toteutettua tutkimuksen kirjallista selostusta, jonka kautta tutkijan tekemiä ratkaisuja ja valintoja voidaan arvioida. (Kananen 2017, 176–177.)

Keskeinen periaate tutkimustyön edistämässä on rehellisyys. Jonkun toisen laatimaa tekstiä ei luvattomasti lainata ja esitetä omana tuotoksena. Tuomi ja Sarajärvi (2024, 150) tähdentävät kunnioittamaan ilmiötä aikaisemmin tutkineiden saavutuksia ja tuloksia ja niiden merkitysten avaamista tutkijan omaan tutkimukseen nähden. Lainatut tekstit merkitään selvästi ja ymmärrettävästi. Myöskään tutkijan omaa aiemmin laadittua tekstiä ei itseplagioida muuttamalla vain näennäisiä yksityiskohtia. Tutkimustuloksia ei myöskään yleistetä perusteettomasti tai esitetä keksittyjä havaintoja. Tutkimuksen eri vaiheet kirjoitetaan auki huolellisesti ja totuudenmukaisesti. On tärkeää, että eettiset periaatteet otetaan oikein ja riittävällä tavalla huomioon koko tutkimuksen ajan. (Hirsjärvi ym., 2009, 26–27.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisissä periaatteissa todetaan, että peruslähtökohtana tutkimukselle on tutkimukseen osallistuvien luottamus tutkijoita ja tiedettä kohtaan. Eettisten periaatteiden mukaisesti tähän tutkimukseen kutsutuille on kerrottu, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja

osallistuminen on mahdollista keskeyttää ja suostumus peruuttaa ilman kielteisiä seurauksia. Tähän tutkimukseen osallistuvat asiantuntijat ovat antaneet suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta vastaamalla myönteisesti esitettyyn kutsuun, osallistumalla haastattelutilanteeseen ja vastaamalla esitettyihin kysymyksiin. Kanasen (2017, 192–193) mukaan tätä voidaan pitää vapaamuotoisena suostumuksena tutkimukseen. Tutkimukseen osallistujia on myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 8–9) ohjeistuksen mukaisesti haastattelutilanteen alussa informoitu, ettei tutkimuksessa kerätä tai käsitellä vastaajien henkilötietoja, kerättyä aineistoa käytetään vain yksilöityyn tutkimustarkoitukseen, ja että tallenteet ja tekstiaineistot tullaan hävittämään tutkimuksen päättyessä ja opinnäytetyön valmistuessa.

Tämän tutkimuksen aihe ei edusta arkaluonteista aihepiiriä. Tiedolla johtamisen merkitys ikäihmisten sosiaalipalveluissa keskijohdon näkökulmasta on tutkimusaiheena organisatiolähtöinen, eikä sisällä arkaluonteisten asiakastietojen käsittelyä. Tärkeimpänä eettisenä lähtökohtana olen pitänyt osallistujien anonymiteetin säilymistä, ettei tuloksista ole tunnistettavissa vastaajien asema tai tehtävä organisaatiossa. Anonymiteetin säilyttämiseksi tutkimuksessa ei tarkemmin mainita, mitä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota vastaajat edustavat, eikä vastaajista kerättyjä taustatietoja yhdistetä vastauksiin tai lainauksiin tekstissä. Organisaatitasolla vastaajat edustavat pientä ryhmää sosiaalipalveluiden keskijohdosta ja ovat keskenään kollegoita. Vastaajien keskinäisen anonymiteetin säilyttämiseksi tekstilainauksia ei ole identifioitu merkitsemällä lainauksen yhteyteen vastaaja_1 tai vastaaja_2.

Hirsjärvi ja kumppanit (2009, 309) toteavat, että tutkijan on välttämätöntä noudattaa tutkimuksessaan sekä metodologista että kielellistä tarkkuutta ja puolueettomuutta. Tutkimus ei noudata menetelmällisen puolueettomuuden edellytyksiä, jos tutkimusongelma esitetään ja menetelmät valikoituvat ennakkoluuloihin perustuen. Puolueettomuuteen sisältyy myös tutkijan oman aseman loitontaminen, jossa hän käsittelee tutkimuksesta saatuja tuloksia neutraalisti tarjoten lukijalle tilaisuuden omaan näkemykseen ja johtopäätöksiin. (Hirsjärvi ym., 2009, 309–310.)

Luotettavuuden ja puolueettomuuden näkökulmasta on tärkeää myös huomioida, että teemahaastatteluissa teemojen valinta ja niihin liittyvät kysymykset eivät ole täysin objektiivisia, sillä tutkija määrittelee, mitä kysyy, kuinka laajasti hän käsittelee aihetta ja kuinka syvälle hän haluaa pureutua. Koska teemahaastattelu perustuu vuorovaikutukseen, tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa vastaajaan, tai vastaaja saattaa pyrkiä antamaan tutkijalle

mieluisia vastauksia. Pahimmillaan roolit voivat kääntyä niin, että tutkimusaineisto heijastaakin enemmän tutkijan omia näkemyksiä ja valintoja kuin haastateltavan todellisia kokemuksia. Tällöin aineiston luotettavuus kärsii, ja tutkimuksen objektiivisuus vaarantuu. (Kananen 2017, 105.)

Kuten jo aiemmin on todettu, on oma työtaustani ikäihmisten sosiaalipalveluissa kehittämistehtävissä ja yksi kehitystyön osa-alue on ollut tiedolla johtamisen vahvistaminen ikäihmisten sosiaalipalveluiden järjestämisen toiminta-alueella. Taustastani johtuen minulla on saattanut olla ennakko-olettamuksia ja odotuksia tutkimuksen tuloksista. Onkin siis korostettava, että olen pyrkinyt suhtautumaan tutkimukseen objektiivisesti niin, että mahdolliset omat ennakko-olettamukseni ja odotukseni eivät vaikuttaisi tutkimusaineiston keräämiseen, saadun aineiston analysointiin tai tekemiini tulkintoihin.

6 Tutkimustulokset

6.1 Tiedolla johtamisen nykytila

Tiedolla johtamisen nykytilassa oli haastattelujen perusteella tunnistettavissa kolme teemaa: käsitteen merkitys, tiedon saatavuus ja hyödynnettävyys, sekä toimivat käytännöt.

Tiedolla johtaminen on suunnitelmallinen ja johdonmukainen prosessi, jossa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään hiljaista ja näkyvää tietoa tuottavuuden ja toiminnan tehostamiseksi (Saranto ja Kuusisto-Niemi 2017, 222). Nämä elementit nousivat esiin myös tämän tutkimuksen vastauksissa. Vastajat kuvasivat tiedolla johtamisen tarkoittavan heille tutkittuun tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja toiminnan ohjaamista. Tiedolla johtamisen koettiin nojaavan vahvasti kokemukselliseen hiljaiseen tietoon, organisaatiolähtöiseen toimintatietoon ja lainsäädännölliseen tietoon, joka ohjaa organisaation strategisia tavoitteita ja operatiivista toimintaa. Tietoa tunnistettiin käytettävän muun muassa päätöksenteon ja johtamisen tukena, asiakastyön kehittämisessä ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Keskeisinä tekijöinä tiedolla johtamisen kontekstissa pidettiin osaamista, analysoitua tietoa ja tiedon hyödynnettävyyttä käytännössä. Keskeisiksi toimijoiksi tiedon tuotannon polulla tunnistettiin asiakastyötä tekevät tiedon tuottajat, järjestelmistä tietoa analysoivat käsittelijät ja valmiin tiedon hyödyntäjät.

Tiedolla johtamisen toteutumisen omissa palveluissaan vastajat kokivat vaihtelevaksi. Lähes kaikki vastajat totesivat tiedolla johtamisen olevan yksi tämän hetkisen kehitystyön painopisteistä. Organisaatiossa tunnistettiin olemassa olevia tiedolla johtamista tukevia rakenteita ja tiedolla johtamisen välineistöä oli kehitetty, mutta tiedon luotettavuudessa, laadussa ja ajantasaisuudessa koettiin olevan haasteita.

”Koko ajan ollaan parannettu. Tällä hetkellä johdetaan asioita niin, että tiedetään, mitä pitäisi johtaa. Ja se miten pitäisi johtaa, on tekeillä.”

”Meillä monikaan asia tiedon tuottamisessa ei ole kytköksissä toisiinsa. Pistemäisiä tietoja, kuten asiakasmääriä ja käsittelyaikoja, saadaan nopeasti, mutta jos näitä tietoja pitäisi alkaa laajentamaan laatuun tai tuottavuuteen, niin siinä meillä on haasteita.”

Tiedon koettiin luotettavuuden osalta jakautuvan kahteen eri kategoriaan: tutkimustietoon ja organisaation toimintatietoon. Erilaisten tietokantojen kautta haettavan tutkimustiedon luotettavuuden koettiin olevan korkealla, mutta organisaation omassa toiminnassa syntyvän tiedon laatuun ja luotettavuuteen suhtauduttiin varauksella.

”Vähän on takaraivossa tunne, että onko saatu tieto luotettavaa. Onko osattu etsiä oikeaa tietoa? Onko tieto analysoitu oikein, että sieltä tulee se oikea tieto ulos. En mä satavarmasti luota kaikkeen.”

Conleyn ja Zhengin (2009, 342–343) mukaan toiminnan ja suoritteiden mittaaminen tarjoaa vertailukohtia, joiden avulla voidaan asettaa tavoitteita ja arvioida kehitystä. Tiedolla johtamisessa on tärkeää seurata ennalta määriteltyjä mittareita, sillä niiden avulla voidaan arvioida toiminnan vaikuttavuutta ja osoittaa sen arvo sekä johdolle että muille sidosryhmille. Merkittävimmitiedolla johtamisen mittareiksi kaikki vastaajat nimesivät talouden tunnusluvut ja asiakas- ja henkilöstökokemuksen indikaattorit. Asiakasmäärät, henkilöstöresurssit ja -mitoitukset, käsittelyajat, asiakasvirtauksesta kertovat indikaattorit ja asiakastyöhön käytetty aika nousivat vastauksista myös esiin seurattavina mittareina. Tärkeiksi indikaattoreiksi koettiin myös erilaiset epäkohtailmoitukset, muistutukset ja kantelut sekä niistä nousevat poikkeamat. Edellä mainittujen koettiin olevan merkittäviä osaamisen, työn laadun, vaikuttavuuden ja tehokkuuden seurannassa.

Kansalaisten, kuntalaisten ja sote-palveluiden asiakkaiden osallistuminen ja vaikuttaminen ovat osa lainsäädäntöä ja kansalaislähtöistä demokratiaa. Vaikka poliittisissa puheissa, ohjelmissa ja hankkeissa osallisuutta painotetaan, sen käytännön toteutuminen on edelleen rajallista. Alueellisesti on perustettu vanhus- ja nuorisoneuvostoja ja asiakasraateja, sekä hyödynnetty kokemusasiantuntijoita, mutta asiakkaiden ääni kuuluu sosiaali- ja terveyspalveluissa yhä heikosti. (Kivinen ym. 2020, 268.) Tutkimuksen vastausten perusteella tilanne osallistuneessa organisaatiossa ei ehkä kaikkien palveluiden osalta ollut ihan näin heikko. Asiakaskokemus ja -tarpeet tulivat vastaajien mielestä esille käytettävissä olevissa tiedoissa vaihtelevasti. Osassa palveluista asiakaskokemuksen mittaaminen toteutui säännöllisesti luotujen rakenteiden mukaisesti. Toisaalla taas asiakaskokemuksen mittaaminen oli alkutekijöissään ja palautteen saamisen rakenteita vasta kehitettiin.

”Meillä se asiakaskokemus ei pääosin vielä näy, kun sitä ei mitata. Ajatuksena on, että meidän pitäisi kehittää sitä mittaamista.”

”Asiakaskokemuksen osalta on saatu luotua hyvä pohja ja runko.”

Tutkimustiedon hyödyntäminen koettiin terveydenhuollossa olevan merkittävästi sosiaalihuollon palveluja edellä. Sosiaalihuollon palveluiden korostettiin perustuvan pitkälti lainsäädäntöön ja sen noudattamiseen, ja sitä kautta tutkittuun tietoon. Ikääntyneiden palveluissa vahvasti esiin nousee terveydenhuollollinen näkökulma ja sitä kautta tutkimustiedon johtaminen arjen toimintakäytäntöihin koettiin toimivaksi. Mainintoja tutkitun tiedon hyödyntämisestä sosiaalihuollon palveluissa tällä hetkellä saivat muun muassa toimintakyvyn tukeminen kaatumisten ehkäisemiseksi, mielenterveyden tukeminen, yksinäisyyden vaikutus ikääntyneen kokonaistilanteeseen ja ravitsemuksen merkitys toimintakyvyn ylläpitämisessä. Vastauksissa korostui myös, että tutkimustiedon vahvempi linkittäminen sosiaalihuollon palveluihin ja toimintakäytänteisiin ei tapahdu pelkästään puheen tasolla, vaan se edellyttää toteutuakseen tahtotilaa ja panostusta, eli rahaa ja resursseja.

”Se varmaan lisääntyy sen merkitys koko ajan. Se on kasvava.”

”Tämän hetken johtava trendi sosiaalihuollossa on saada terveydenhuoltoa vastaava rakenne näyttöön perustuvasta toiminnasta ja hyödyntää tutkittua tietoa.”

”Enemmähän sitä tutkimustietoa pitäisi hyödyntää. Se toimii myös perustana sille, miten toimintaa voidaan lähteä kehittämään.”

Tiedolla johtamisen rakenteiden kansallisesta kehittymisestä kertoo Listenmaan (2023, 65–66, 68) mukaan se, että Parempi tiedolla johtaja 2019 -tutkimukseen osallistuneista organisaatioista yli 90 % oli tunnistanut tarpeet tiedolla johtamisen kehittämisessä ja osittain jo panostanut niihin, mutta yli 70 prosentilla näistä organisaatioista ei ollut vielä nimetty tiedolla johtamisesta vastaavia henkilöitä. Tämän tutkimuksen kohteena olleen organisaation tiedolla johtamisen rakenteiden kehittämiseen oli jo panostettu, koska toimiviksi käytänteiksi ja osa-alueiksi tunnistettiin muun muassa toimiva tietojohdamisen yksikkö, josta vahvaa asiantuntija-apua on saatavilla palveluihin. Conleyn ja Zhengin (2009, 343–344) tutkimuksen mukaan tietojohdamisen ydintiimi voikin olla organisaatiolle ratkaisevan tärkeää. Tietojohdamisen asiantuntijoilla on osaamista tehokkaimmin edistää tiedolla johtamista koko organisaation tasolla. Vaikka tiedolla johtaminen vaatii jokaisen organisaation henkilön osallistumista ja sitoutumista, mutta on kuitenkin tärkeää luoda rakenteet ja kehittää tehtäviä, jotka tukevat tiedolla johtamisen vahvistumista.

Toimiviksi käytännöiksi ja rakenteiksi tietojohdamisen yksikön ohella nimettiin tiedolla johtamisen rakenteita vahvistaneet hankkeet ja strukturoidut kokous- ja seurantakäytännöt niin palveluissa kuin laajemmissa organisaatiotasoisissa johtoryhmissä. Sovittuun rakenteeseen pohjautuvan tiedon seurannan koettiin myös vahvistaneen lähiesihenkilöiden ymmärrystä tiedon merkityksestä toiminnan johtamisessa ja auttaneen rakentamaan tuotannon henkilöstön ymmärrystä toiminnan muutoksista.

”Meillä on tietyt rakenteet tiedon tuottamiselle järjestelmien ja rakenteiden myötä. Se käytetäänkö niitä systemaattisesti, niin siinä meillä on tekemistä. Erityisen hyvin ei toimi mikään, mutta ihan kohtalaisesti.”

Listenmaan (2023, 299–300) mukaan tiedolla johtamisen taidot painottuvat asiantuntemukseen ja tekniseen osaamiseen. Asiantuntemus syventää ymmärrystä käsiteltävästä tiedosta ja auttaa tekemään tilanteeseen sopivia päätöksiä. Tekninen osaaminen puolestaan kattaa muun muassa tietojärjestelmien käytön ja datan analysointitaidot, jotka mahdollistavat tiedon tehokkaan hyödyntämisen. Tässä tutkimuksessa vastaajat eivät kokeneet tiedolla johtamisen edellyttävän heiltä mitään varsinaisia erityistaitoja tai -osaamista. Vastauksissa olennaisiksi osaamistekijöiksi nimettiin taito ja halu löytää, ja ymmärtää se tieto, mikä on merkityksellistä omassa työssä oikealla hetkellä. Kokonaisuuksien hallinta ja tarvittavan tiedon yhdistäminen tunnistettiin myös merkitykselliseksi. Substanssiosaamisen merkitys nousi esiin osassa vastauksista, joissa ymmärrys tiedon syntymisestä tuotannon erilaisissa prosesseissa koettiin avuksi tiedon tulkitsemisessä ja mahdollistavan olemassa olevan tiedon oikeellisuuden arvioimisen. Toisaalta myös epäolennaisen tiedon karsiminen koettiin tarpeelliseksi taidoksi.

” Tarvitaan sinnikkyyttä ja halukkuutta ottaa homma haltuun.”

”Tietoa pitää pystyä oikeasti sovittamaan yhteen, jotta sillä on mitään arvoa. Se on mun mielestä semmoinen erityistaito, mitä yksittäiseltä johtajalta, mutta laajemminkin organisaatiolta edellytetään.”

Saranto ja Kuusisto-Niemi (2017, 231) toteavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa, päätösten tekemisessä, käytännön toteutuksessa sekä toiminnan seurannassa ja raportoinnissa. Myös vastauksissa nousivat esiin edellä mainitut teemat ja saatavilla olevaa tietoa nimettiin hyödynnettävän lukuisin eri tavoin. Oman palvelun ja prosessien johtamisen, sekä resurssien hallinnan lisäksi tie-

toa hyödynnettiin muun muassa erilaisten raporttien, omavalvonta- ja taloussuunnitelmien laatimisessa. Myös poliittisen päätöksenteon tueksi tuotettu tieto nousi esiin vastauksista. Tärkeänä huomiona todettiin, että osa palveluissa syntyvästä tiedosta tulee näkyä avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteiden valossa myös alueen asukkaille. Vastauksista esiin nousi, että myös media on säännöllisesti kiinnostunut sosiaalipalveluista saatavista tiedoista ja myös lainsäädännön toteutumista valvotaan tuotetun tiedon perusteella.

Kerätyn tiedon, mittareiden ja indikaattorien läpikäyntiä henkilöstön kanssa koettiin toteutettavan vaihtelevasti. Kaikki vastaajat totesivat, että palveluissa on luotu malleja tiedolla johtamiseen ja odotuksena on lähiesihenkilöiden käyvän yhteisesti seurattavaksi sovitut mittaritietoja läpi esimerkiksi kuukausitasolla. Osa vastaajista totesi itsekkin hyödyntävänsä saatavilla olevaa tietoa henkilöstötapaamisissa. Lähes kaikki vastaajat tunnustivat kuitenkin olevansa epävarmoja siitä, kuinka systemaattisesti sovitut tiedolla johtamisen toimintamallit arjessa oikeasti toteutuvat.

”Käyn näitä tietoja itsekin hyvin paljon henkilöstön tapaamisissa läpi.”

”Kyllä, jokaisen esihenkilön pitäisi käydä läpi henkilöstön kanssa. Se, miten se oikeasti toteutuu, niin en tiedä.”

Tärkeäksi tunnistettiin, että kerättyyn tietoon pohjautuen myös asiakastyötä toteuttava henkilöstö saa kokonaiskuvaa ja ymmärrystä siitä, miten esimerkiksi toimintayksikön tai palvelun toiminta ja resurssit näyttäytyvät. Toisaalta nostettiin myös esiin, että pelkkä mittareiden läpikäynti ei riitä, vaan tarvitaan yhteistä keskustelua ja pohdintaa siitä, mitä kerätyt tiedot tarkoittavat ja mitä ilmiöitä tiedon taustalla esiintyy.

Henkilöstön suhtautuminen tiedolla johtamiseen koettiin ristiriitaiseksi. Vastaajat kokivat, että osa henkilöstöstä kaipaa enemmän faktoihin perustuvaa tietoa toiminnasta ja muun muassa taloudesta. Toisaalta vastauksista nousi esiin, että osa henkilöstöstä kokee tiedon irralliseksi arjen asiakastyöstä ja jopa epäilee sen todenmukaisuutta. Tiedon kerääminen asiakastyöstä saatetaan henkilöstön keskuudessa kokea myös negatiivisessa valossa valvomiseksi. Olennaiseksi tekijäksi tiedolla johtamisessa arjen asiakastyötä tekevän työntekijän näkökulmasta tunnistettiin ymmärryksen lisääminen siitä, miten perustyössä tehtävät ratkaisut, merkinnät tai kirjaukset tiedon muodostumiseen vaikuttavat.

”Lähtökohtaisesti tiedon käsittely saattaa saada vähän negatiivisen vastaanoton.”

”Mitä lähempänä henkilöstö on asiakasta, niin tärkeää on sanoittaa se mit-taritieto, mitä käydään läpi. Perustella, että miksi mitataan.”

6.2 Tiedolla johtaminen tulevaisuudessa

Tiedolla johtamisen tulevaisuuden näkymissä korostuivat teknologisten ratkaisujen ja erityisesti tekoälyn hyödyntäminen, asiakaskokemuksen ja -tarpeiden nykyistä parempi huomioiminen tietoon perustuen, sekä vahvasti tutkimustiedon hyödyntäminen sosiaali-palveluiden kontekstissa.

Teknologiset ratkaisut eivät vielä pelkästään vie tiedolla johtamista eteenpäin, mutta ovat tunnistettu merkittäviksi tekijöiksi mahdollistamassa ja helpottamassa erilaisia proses-seja. Organisaation koko teknologiainfrastruktuuri tulisivin nähdä tiedolla johtamista tu-kevana työkaluna. (Conley & Zheng 2009, 341.)

Teknologisista ratkaisuista tiedolla johtamisen taustalla nousi esiin vahva toive ja tarve yhdenmukaisille tietojärjestelmille ja rakenteille tiedon tuottamiseksi ja käsittelemiseksi. Myös potilas- ja asiakastiedon yhteensovittaminen tietojärjestelmien kautta koettiin tar-peelliseksi. Teknologisiin ratkaisuihin liittyen toivottiin myös tiedon saatavuuden auto-matisointia niin, että käytettävissä olisi johdon työpöytä tai tilannekuva, johon merkittä-vimmät mittaritiedot päivittyisivät samaan näkymään reaaliaikaisesti ja kokonaistilanne olisi hahmotettavissa yhdellä silmäyksellä.

”Vielä enemmän tarvitaan sitä sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tuottaman tiedon yhteensovittamista ja oikeasti sen jälkeen sen tiedon johtamista käy-täntöön.”

Yksi organisaatioiden keskeisimmistä ongelmista tiedolla johtamiseen liittyen on tiedon määrä. Eli käytettävissä on valtavasti tietoa, mutta on vaikea tunnistaa, mikä tieto on mer-kittävää ja vaikuttavaa juuri nyt tässä hetkessä tai tulevaisuudessa. Tieto ei myöskään itsessään ole arvokasta tai tuo kilpailuetua. Se voi jopa haitata organisaatiota, jos tiedon-keruussa keskitytään määrään laadun ja hyödyntämiskelpoisuuden sijaan. (Listenmaa 2023, 57–58; Laihonen ym. 2013, 44.) Tiedon määrään ja oleellisen tiedon paikantami-seen liittyen tekoälyn mahdollisuudet nousivat tutkimuksen useissa vastauksissa esiin helpottamassa tiedon analysoimista, yhdistämistä ja hyödyntämistä.

”Tekoäly mahdollistaisi aikaa tiedon hakemiseen, soveltamiseen ja hyödyntämiseen. Tietoa on niin valtavasti, että toivottavasti löytyisi se oikea tieto ja helposti.”

Tällä hetkellä tiedon hyödyntäminen perustuu vahvasti menneisiin tapahtumiin ja niistä syntyneisiin merkintöihin. Tekoälyn mahdollisuudet erilaisten ennustemallien tekemisessä nykyisen tiedon pohjalta tunnistettiin tulevaisuuden mahdollisuuksiksi. Tekoälyn hyödyntämisessä tunnistettiin myös, että organisaatiossa tuotetun pohjatiedon tulee olla laadukasta ja luotettavaa. Myös Lappalaisen ja Kivisen (2017, 31) mukaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä pelkkä historiallinen ennustaminen ei riitä, vaan tarvitaan ennakoivaa analytiikkaa ja tilannekuvien mallintamista. Esimerkkinä tekoälyn hyödyntämisestä ennakoinnissa on Etelä-Savon hyvinvointialueella käyttöön otettu sovellus, joka seuraa asiakkaiden hyvinvointia ja tunnistaa terveydentilan muutokset ajoissa. Sovellus analysoi kirjauksia, mittaustuloksia ja potilastietoja jäsentäen ne ammattilaisten käyttöön selkeässä muodossa. Sovellus auttaa arvioimaan asiakkaiden toimintakykyä ja palvelutarvetta, sekä ennakoimaan muun muassa päivystyskäyntejä. Tekoäly ehdottaa toimenpiteitä, mutta lopulliset päätökset asiakkaan tilanteesta ja tarpeista tekee aina ammattihenkilö. (Eloisa 2025.)

”Tekoäly muuttaa kaiken. Se on se, mikä meidän tulee jollain tavalla ottaa haltuun.”

Tiedon hyödyntämisen taito onkin merkittävä tekijä organisaatioiden menestymisessä. Digitalisaatio on kehityssuunta, joka on tehnyt tiedolla johtamisesta keskeisen kilpailutekijän. Digitalisaation vaikutukset näkyvät datan määrän lisääntymisessä ja saatavuuden parantumisessa sekä varastoinnin ja analysoinnin tehostumisessa. Myös organisaatioiden kyky hyödyntää tietoa entistä älykkäämmin on vahvistunut. Tekoäly ja dataan perustuvat ratkaisut luovat täysin uusia, jopa käänteentekeviä mahdollisuuksia, joilla on merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden toimintatapoihin. (Listenmaa 2023, 55–56.)

Linnakankaan ja kumppaneiden (2015, 413) mukaan tarve tarkemmille vaikuttavuuden arviointimenetelmille kasvaa. Mittareiden käyttö edellyttää kuitenkin ymmärrystä niiden luonteesta ja mittaamisen periaatteista. Myös Laihosen ja Sillanpään (2014, 119–120) mukaan hyvinvointipalveluiden suorituskyvyn arvioinnissa tulisi keskittyä asiakkaiden näkökulmaan, mutta käytännössä organisaatiot kehittävät mittareitaan ensisijaisesti omien toimintojensa tehostamiseen. Tämä johtaa hajanaisiin mittauskäytäntöihin ja vaikeuttaa palveluiden kokonaisvaikuttavuuden arviointia. Ikääntyneiden syrjään jääminen

ja osallisuuden puute tulee esille myös Tiilikaisen ja kumppaneiden (2025, 87) tutkimuksessa, jossa todetaan, että ikäsyryntä on laajasti läsnä yhteiskunnassa, erityisesti palvelu- ja poliittisella tasolla. Ikääntyneet eivät varsinkaan ole terveydenhuollon prioriteettitasolla, mikä heijastaa yleistä suhtautumista ikääntyneeseen väestöön ja heidän tarpeisiinsa. Ikääntyneiden asema yhteiskunnassa nähdään usein taloudellisesta näkökulmasta vain kustannuksina. Tämä rakenteellinen lähestymistapa vähentää ikääntyneiden vaikutusmahdollisuuksia ja vahvistaa heidän yhteiskunnallista ulkopuolisuuttaan

Asiakasnäkökulman puutteet nousivat vahvasti esiin myös tässä tutkimuksessa. Asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja asiakastarpeiden tunnistamiseksi oli lähes kaikissa palveluissa jo tehty toimenpiteitä. Asiakaskokemuksen entistä parempi hyödyntäminen muun muassa laadun ja vaikuttavuuden arvioimiseksi koettiin kuitenkin edelleen kehitettäväksi osa-alueeksi. Tämän tunnistettiin vaativan asiakkaiden entistä vahvempaa osallistamista ja huomioimista. Vastauksissa korostui ajatus, että asiakaskokemus olisi huomioitava kaikessa kehittämisessä, mikäli se on mahdollista.

”Kysyttäisiin asiakkailta kokemusta siihen, mitä ollaan tekemässä.”

”Miten asiakasryhmää mukaan ottaen, palvelu voidaan toteuttaa vaikuttavammin tai saada enemmän vaikutuksia aikaiseksi.”

Kaikki vastaajat kokivat myös suoran palautteen ja erilaisten epäkohtailmoitusten kautta saadun asiakaskokemustiedon merkitykselliseksi lisäksi palvelujen ja toiminnan kehittämisessä, vaikka niiden perusteella ei pystytäkään muodostamaan kokonaiskuvaa asiakaskokemuksesta tai -tarpeista. Tunnistettiin myös, että esimerkiksi vuosittain toteutettujen palautekyselyjen sijaan tarvitaan jatkuvaa palautetta systemaattisen kehittämisen tueksi.

”Se, että se tehdään kerran vuodessa, niin se ei riitä siihen asiakaskokemuksen mittaamiseen.”

Conleyn & Zhengin (2009, 342) mukaan jatkuva koulutus on olennainen osa tiedolla johtamista. Vaikka jotkut organisaation jäsenet saattavat ymmärtää tiedolla johtamisen hyödyt, on tärkeää kouluttaa kaikkia työntekijöitä siitä, mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa, mihin sillä pyritään ja miten he voivat osallistua ja vaikuttaa. Jatkuva koulutus varmistaa, että työntekijät pysyvät ajan tasalla uusista työkaluista ja prosesseista. Mitä enemmän työntekijät tietävät ja ymmärtävät, sitä todennäköisemmin he hyödyntävät ja edistävät

organisaation tietorakenteita. Koulutus ja kehittäminen ovatkin pohjimmiltaan tiedon siirtämistä. On tärkeää tunnistaa työntekijöiden tarpeet, tarjota heille tietoa ja osaamista uusien työkalujen ja järjestelmien käyttöön sekä varmistaa heidän sitoutumisensa.

Merkittäväksi kehittämiskohteeksi tiedolla johtamisen vahvistamisessa koettiin osaamisen vahvistaminen kaikilla työntekijätasoilla. Tiedolla johtamisen on oltava ymmärrettävää läpi koko organisaation. Vastauksissa korostui, että perustason asiakastyötä tekevä henkilöstö tarvitsee ymmärryksen vahvistamista esimerkiksi tilastoinnin ja kirjaamisen merkityksestä ja arvokkuudesta tiedon tuotantoon ilman, että toimet koetaan pelkäksi lisätyöksi. Henkilöstön tulisi ymmärtää, miksi tietoa kerätään ja miten se vaikuttaa päätöksentekoon. Tuotannon henkilöstön ymmärryksen kehittämisen lisäksi tarvitaan esihenkilöiden rohkaisemista tiedon hyödyntämiseen, analysointiin ja soveltamiseen johtamisen tukena.

”Miten pystytään varmistamaan, että kaikki työntekijät ovat saaneet ja omaksuneet tiedon, ja vielä sitoutuvat tiedon pohjalta toimimaan siten, kuten on yhdessä sovittu.”

Osaamisen vahvistaminen korostui myös vastauksissa, joissa tunnistettiin, että tulevaisuudessa on yhä enemmän pystyttävä osoittamaan, että organisaatiossa tehdyillä arjen valinnoilla ja toimilla pystytään toteuttamaan vaikuttavasti sosiaali- ja terveydenhuollon perustehtävää eli tukemaan asiakkaiden terveyttä ja hyvinvointia.

”Tarvitaan laatuun ja vaikuttavuuteen liittyviä mittareita.”

Kuten jo aiemmassa luvussa ikäihmisten sosiaalipalveluiden tiedolla johtamisen nykytilasta on todettu, tutkimustiedon kytkeminen sosiaalihuollon palveluiden arkeen pohjautuu vahvasti terveydenhuollosta linkittyvään tutkimustietoon. Hoitotyön kautta sosiaalipalveluihin jalkautuu terveydenhuollon näyttöön perustuvia suosituksia käytännön työn tueksi.

Tutkitun tiedon ja näyttöön perustuvien käytäntöjen hyödyntäminen koettiin vastausten perusteella merkitykselliseksi ja kansallisestikin ajankohtaiseksi aiheeksi sosiaalihuollon palveluissa. Mainintoja tutkitun tiedon hyödyntämisestä saivat muun muassa muistisairauksien entistä vahvempi huomioiminen palveluissa ja asiakkaan osallisuuteen liittyvät ulottuvuudet. Koettiin, että tärkeää olisi todentaa asiakkaiden halua ja motiivina oman palvelunsa järjestämiseen ja toteuttamiseen. Myös arvostavan kohtaamisen ja kiireettömän vuorovaikutuksen merkitystä ikääntyneen asiakkaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja

toimintakykyyn odotettiin näytettävän toteen tutkimuksen keinoin. Tutkimustiedon hyödyntäminen myös uusien toimintamallien jalkauttamisessa koettiin tarpeelliseksi. Vastauksissa korostui ajatus, että näyttöön perustuva toimintakäytäntöjen uudistaminen, vahvistaa muutoksen eteenpäin viemistä henkilöstölle.

”Miten asiakkaat haluavat osallistua oman palvelunsa järjestämiseen ja toteuttamiseen.”

”Tärkeää olisi siihen tutkittuun tietoon pohjautuen huomioida ja kohdata se ikääntynyt ihminen kokonaisuutena”.

Tärkeäksi koettiin myös kansallisen tason vertailutiedon saaminen. Tarkoituksenmukaiseksi tunnistettiin hyvien toimintatapojen jakaminen ja vuorovaikutus muiden toimijoiden kanssa. Ajan ja resurssien käyttäminen sellaisten ongelmien ratkaisemiseksi, jotka jossain muualla on jo kehitetty toimiviksi, koettiin tarpeettomaksi. Lappalaisen ja Kivisen (2017, 32) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhdenvertaisuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen edellyttää kansallista vertaisarviointia, joka auttaa tunnistamaan parhaat käytännöt ja kehityskohteet. Vertailun mahdollistaisivat yhtenäiset tietorakenteet ja tuotteistus, jotka kattavat sekä sosiaali-, että terveydenhuollon palvelualueet. Erillisen kansallisen laaturekisterin ovat maininneet myös Miettinen ja kumppanit (2020). Tämä voisi tarkoittaa pelkkien tulospäätösten ohella erilaisia vaikuttavuuteen ja tutkimuksesta saatavaan näyttöön perustuvia indikaattoreita, jotka huomioivat sosiaalihuollon toimintaympäristön rakenteet ja prosessit. Laaturekisteri mahdollistaisi myös toimijoiden suorituskyvyn vertailun erilaisissa palveluprosesseissa ja saavutetuissa tuloksissa. (Mt., 88.)

6.3 Haasteet tiedolla johtamisen vahvistumisessa

Keskeisimpiä haasteita tiedon hyödyntämiselle ovat osaamisen, resurssien ja tietojärjestelmien puutteet (Helander ym. 2020, 38; Salovaara ym. 2021, 379). Samat tekijät nousivat esiin suurimpina esteinä tiedolla johtamisen vahvistumiselle myös tässä tutkimuksessa. Kielteinen suhtautuminen toimintakulttuurin ja -ympäristön muutokseen, käytävissä olevat resurssit ja teknologisten ratkaisujen keskeneräisyys korostuivat vastauksissa tiedolla johtamista haastavina tekijöinä.

Conleyn ja Zhengin (2009, 337–338) mukaan organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä organisaation kyvyssä hyödyntää tietoresurssejaan arvon luomiseksi. Samalla se on yksi

vaikeimmin muutettavista tekijöistä ja merkittävä haaste tiedolla johtamisen onnistumiselle. Kulttuuri, joka tukee tiedon jakamista, luomista ja osallistumista organisaation tietorakenteisiin, on ratkaisevan tärkeä tiedolla johtamisen menestykselle. Vaikka ylimmän johdon rooli organisaatiokulttuurin muokkaajana on merkittävä, kulttuuri muodostuu myös kaikkien työntekijöiden arvoista ja oletuksista. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten tieto nähdään, tunnustetaan ja hyödynnetään. Näitä tekijöitä vahvistamalla voidaan luoda tiedolla johtamista tukeva toimintaympäristö. Myös Salovaara ja kumppanit (2021, 380–383) ovat todenneet, että tiedolla johtamisen onnistuminen vaatii muutosta organisaation toimintakulttuurissa, jotta tieto nähdään aidosti päätöksenteon tukena. Vaikka tekniset edellytykset olisivat kunnossa, organisaatiokulttuuri voi silti hidastaa tiedon hyödyntämistä. Teknologian kehittämisen lisäksi onkin tärkeää panostaa työntekijöiden osaamiseen ja kykyyn hyödyntää tietoa tehokkaasti.

Yhdeksi keskeiseksi ongelmaksi tiedolla johtamisen vahvistamisessa tunnistettiin organisaation toimintakulttuurin puutteet. Kaikille organisaation toimijoille ei ole selvää, mikä tiedolla johtamisen merkitys toiminnalle on ja miten se vaikuttaa arjen työhön. Kettiin, että kaikki toimijat eivät myöskään usko tiedolla johtamisen hyötyihin ja vaikka tunnistettiin, että kukaan ei halua johtaa luulolla tai olettamuksilla, niin siihen saatetaan päätyä, koska se on nopein tapa toimia.

”Toimintakulttuurissa on haasteita. Kaikki eivät ajattele samalla tavalla tiedolla johtamisesta ja sen tärkeydestä. Tai tiedolla johtamisen merkityksestä kaikessa tekemisessä ja siitä, että se on kaikkien yhteinen tehtävä.”

Lähes kaikissa vastauksissa tuli myös esiin, että tiedolla johtamisen vahvistaminen vaatii aikaa ja resursseja. Tunnistettiin, että arjen todellisten aikahaasteiden ohella asenteita ja ennakkoluuloja saatetaan myös verhota kokemukseen kiireestä ja ajan riittämättömyydestä, joka estää tai hidastaa tiedolla johtamista arjessa. Tarvittavista resursseista erikseen mainittiin tiedon käsittelyyn tarvittavat henkilöstöresurssit, mutta myös taloudelliset mahdollisuudet hyödyntää uusimpia tiedolla johtamisen työkaluja ja ratkaisuja.

Ylimmän johdon tuki on keskeistä tiedolla johtamisen onnistumiselle, kuten myös muille organisaation muutoksille, jotka vaativat sitoutumista. Johdon esimerkki vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijät suhtautuvat ja osallistuvat tiedolla johtamisen vahvistamiseen. Erityisen hyödyllistä on, kun johto selkeästi osoittaa tiedolla johtamisen yhteyden organisaation tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Johtajien on tärkeää olla näkyviä ja aktiivisia työntekijöiden sitouttamisessa sekä tiedolla johtamisen merkityksen korostamisessa.

(Conley & Zheng 2009, 336–337.) Sekä Vakkala ja Syväjärvi, että Laihonen ja kumppanit (2024) korostavat organisaation toimintakulttuurin merkitystä tiedolla johtamisessa. Vakkala ja Syväjärvi (2020, 126–127) peräänkuuluttavat kulttuurisia muutoksia organisaatioiden toimintaan. Sote-organisaatioiden tietokulttuurin nähdään olevan tiiviisti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, jolle on ominaista vahva professionaalisuus, hierarkia ja normatiivisuus. Kulttuuriset piirteet vaikuttavat tiedon käsittelyyn ja jakamiseen, mutta tiukat normit ja virheiden sallimattomuus voivat estää avoimen tietotoiminnan. Vaikka virheiden tunnistaminen ja jakaminen parantaisi toimintaa, kulttuurinen muutos kohti avoimuutta on hidasta ja haastavaa. Laihonen ja kumppanit (2024, 88) vahvistavat edellistä näkemystä ja toteavat, että vaikuttavuuden johtamisessa ei riitä pelkkä organisatorakenteiden kehittäminen, vaan on huomioitava myös toimintakulttuuri ja sen muutostarpeet. Vaikuttavuuden parantaminen edellyttää avointa vuoropuhelua sekä organisaatioiden sisällä, että niiden välillä, jotta toimintatapoja voidaan kehittää ja tehdä vaikuttavammiksi.

Kaikki vastaajat totesivat, että tiedolla johtamisen vahvistaminen on jokaisen organisaation jäsenen tehtävä omassa roolissaan. Esteiden madaltamiseksi vastauksissa nousi odotus entistä vahvemmassa koko organisaation läpäisevästä tahtotilasta tiedolla johtamisen vahvistamiseksi. Eli organisaatiotasolla tiedon hyödyntämisen systemaattista vaatimusta kaikilla toimintatasoilla ja sen toteutumisen seuraamista.

”Kaikkien yhteinen tehtävä organisaatiossa.”

”Tavallaan myös se ymmärrys, että se on yksi osa työtä huolehtia siitä, että tuotantoluottavaa tietoa.”

Vaarama ja Jylhä (2020, 318) toteavat palveluiden laadusta saatavan tiedon olevan hajanaisista ja epäjohtamuksesta. Myös Laihonen ja Sillanpää (2014, 115–120) vahvistavat, että tiedonhallinnan suurimpia haasteita ovat tiedon hajanaisuus, puutteet organisaatiotilat ylittävissä tiedonkeruuprosesseissa sekä tietosuojakäytännöt. Erityisesti palvelujärjestelmän eri toimijoiden yhteiset tiedonhallintakäytännöt ovat usein puutteellisia tai puuttuvat kokonaan. Tiedon hajanaisuus nousi esiin merkittävänä tiedolla johtamista estävänä tekijänä myös tässä tutkimuksessa. Erilaisten järjestelmien keskustelemattomuus ja tiedon yhtenäistämisen vaikeudet sosiaali- ja terveyspalveluiden välillä tunnistettiin haasteeksi. Osittain tämän ymmärrettiin johtuvan kansallisista tietoturva- ja tietosuojaj-

vaatimuksista, sekä käyttöoikeuksista, mutta myös sosiaali- ja terveydenhuollon erilais-
toimintakulttuurien ja puutteiden järjestelmien kehittämisessä koettiin estävän tiedon
yhteensovittamista.

Vakkala ja Palo (2016, 195, 214) korostavat, että sosiaali- ja terveydenhuollossa tiedon
keskeisiä ominaisuuksia ovat saavutettavuus ja ajantasaisuus. Vaikka tietoa on runsaasti
saatavilla, sen löytäminen kiireisissä ja muuttuvissa tilanteissa voi olla haastavaa. Tarvit-
tava tieto voi sijaita hajallaan eri lähteissä, eikä se aina ole helposti saavutettavissa. Eri-
laisia sovelluksia ja tietokantoja on runsaasti jo yhden toimialan sisällä, puhumattakaan
organisaatioiden välisestä tiedonvaihdosta. Ajantasaisuuden haasteet puolestaan liittyvät
tiedon jatkuvaan muuttumiseen sekä tietojärjestelmien toimivuuteen ja joustavuuteen tie-
don päivityksessä. Käytettävä tieto on pääosin konkretisoitua, kuten mittareiden tuotta-
maa numerotietoa, mikä tekeekin sen puutteista helposti havaittavia ja kritisoitavia. Ko-
kumus- ja hiljaisen tiedon puutteita tai heikkoa hyödyntämistä ei organisaatiotasolla ehkä
edes tunnisteta.

”Rajapintoja on vaikea saada yhdistettyä. Useat järjestelmät haastavat.”

”Tieto on vielä pirstaleista eri järjestelmissä.”

Tiedon saatavuuden lisäksi luotettavuus, ajantasaisuus ja analysoinnin puutteet nostettiin
esiin esteinä. Vaikka organisaation rakenteet ja erillinen tietojohtamisen tiimi ja sen asi-
antuntijat saivat paljon kiitosta toimivien käytänteiden osiosta, tunnistettiin erityisesti tie-
don analysoinnin osalta heikkoudeksi kokonaisvaltaisen osaamisen puutteet sosiaalihuol-
lon prosesseista ja mitattavista suoritteista. Myös järjestelmien toimimattomuudesta ai-
heutuva manuaalinen tiedon kerääminen nousi vastauksissa esiin aikaa vievänä, vanhan-
aikaisena ja tehokkuutta heikentävänä toimintatapana. Manuaaliseen tiedon keräämisen
minimoimiseksi ovat myös Salovaara ja kumppanit (2023, 56) peräänkuuluttaneet, että
tiedolla johtamisen tueksi tulisi kehittää parempia tietotuotteita ja raportointityökaluja,
jotta johtajien ei tarvitsisi kerätä tietoa manuaalisesti useista eri järjestelmistä.

7 Yhteenveto

Tiedolla johtaminen on keskeinen osa organisaatioiden kehittämistä ja päätöksentekoa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä, jossa toiminnan vaikuttavuus, talouden tasapaino ja asiakaskokemus ovat keskeisiä tavoitteita. Tiedolla johtaminen voi kuitenkin arjessa jäädä abstraktiksi käsitteeksi ja strategisiksi linjauksiksi ilman selkeää käytännön toteutusta. Nyt toteutetusta tutkimuksesta voidaan tunnistaa tiedolla johtamisen nykytilan vahvuuksia ja puutteita, sekä tarkastella sen tulevaisuuden näkymiä ja kehittymisen esteitä. Tutkimuksen perusteella tiedolla johtaminen on organisaatioissa muuttuva ja jatkuvasti kehittyvä prosessi. Se vaatii luotettavaa ja helposti saatavilla olevaa tietoa sekä kykyä analysoida ja hyödyntää tietoa systemaattisesti. Ennen kaikkea tiedolla johtamisen tulee olla koko organisaation läpileikkaava tahtotila tiedon hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat tiedolla johtamisessa hyvin erilaisissa tilanteissa ja kehittämistarpeet vaihtelevat. Uusissa organisaatioissa muun muassa olemassa olevien tietojärjestelmien yhtenäistäminen vaatii resursseja ennen, kuin hyödynnettävää tietoa on edes saatavilla. Pidempään yhtenäisiä toimintakäytäntöjä rakentaneet organisaatiot puolestaan pystyvät kehittämään tiedolla johtamista jo vahvistuneiden rakenteiden pohjalta. Tässä tutkimuksessa mukana oleva organisaatio edustaa siis vain yhtä näkökulmaa tiedolla johtamisen toteutumisesta, kehittämistarpeista ja haasteista. Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijatkin tuovat esille vain rajattua ikääntyneiden sosiaalipalvelujen näkökulmaa tiedolla johtamisesta.

Tutkimus vahvistaa ymmärrystä siitä, että tiedolla johtaminen kehittyy koko ajan ja sen merkitys ymmärretään jo melko kattavasti. Tutkimukseen osallistuneessa organisaatioissa on nostettavissa esiin konkreettisia toimenpiteitä, joilla tiedolla johtamista on aktiivisesti viety eteenpäin. Tiedon hyödyntämistä tukevat erilaiset organisaation rakenteet, kuten säännölliset seurannat, raportointijärjestelmät ja erilaiset kokouskäytännöt. Luotettavaa tietoa kerätään asiakas- ja henkilöstömääristä, sekä taloudesta ja näillä tiedoilla ohjataan muun muassa resurssien kohdentamista. Myös vaikuttavuudesta kertovaa tietoa pyritään palveluiden kehittämiseksi löytämään.

Erilaiset tietojärjestelmät ja mittarit ovat merkittävässä roolissa tiedolla johtamisen toteutumisessa, mutta niiden kokonaisvaltaisessa hyödyntämisessä on vielä kehittämistä. Yhteisesti sovittuja mittareita ja indikaattoreita seurataan kyllä tiiviisti, mutta tietoa niihin

saatetaan edelleen joutua keräämään manuaalisesti, mikä kuormittaa tästä tehtävästä vastaavaa henkilöstöä ja hidastaa prosesseja. Lisäksi organisaatiotasolla tuotetun tiedon luotettavuuteen suhtaudutaan paikoin epäilevästi, mikä vaikeuttaa sen hyödyntämistä. Asiakaskokemuksen mittaamisessa koetaan tutkimuksen perusteella erityisesti olevan vielä puutteita. Valtakunnallisia kyselyjä toteutetaan kyllä säännöllisesti, mutta se ei riitä tarjoamaan ajantasaista tietoa palveluiden kehittämisen tueksi. Asiakaskokemuksen jatkuvan seurannan merkitys tunnistetaan ja tunnustetaan, mutta sen toteuttaminen vaatii edelleen paljon kehittämistä.

Tiedolla johtamisen tulevaisuus rakentuu automaation, tekoälyn ja entistä laajemman tiedon hyödyntämisen varaan. Tutkimuksessa korostui tarve automatisoiduille raportointijärjestelmille, joiden avulla tiedot olisivat reaaliaikaisesti johdon saatavilla ilman manuaalista tietojen koostamista. Tämä mahdollistaisi tehokkaamman päätöksenteon ja vapauttaisi henkilöstöresursseja muuhun kehittämistyöhön. Tekoälyn hyödyntämiseen ikäihmisten sosiaalipalveluissa suhtaudutaan pääosin positiivisesti, mutta sen käyttöön liittyy myös perusteltuja varauksia. Ennen kuin tekoäly voi tuottaa luotettavaa analyysia, tulee perusjärjestelmien ja tiedon laadun olla kunnossa. Esimerkiksi kerätyn tiedon ja asiakastyön kirjausten analysointi tekoälyn avulla voi olla tulevaisuudessa hyödyllistä, mutta jos lähtötieto on epäluotettavaa, analyysin hyödyt jäävät vähäisiksi ja riski vääristä tulkinnoista kasvaa.

Tiedolla johtamisen kehittämisessä on edelleen monia esteitä, jotka liittyvät teknologiaan, toimintakulttuuriin ja tiedon hyödyntämiseen. Tiedolla johtamisen kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista kulttuurista muutosta organisaatioissa. Tämä tarkoittaa paitsi tiedon analysoinnin kehittämistä, myös sen käytännön soveltamista johtamisessa ja tuotannon asiakastyössä. Suurin yksittäinen haaste on tiedon pirstaleisuus ja sen yhdistäminen eri toimialojen, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon, välillä. Tällä hetkellä tieto on hajallaan eri järjestelmissä, eikä sitä pystytä hyödyntämään kattavasti. Tämän ongelman ratkaisemista haastanee myös asiakastietoon kohdistuvat tietoturva- ja tietosuojasäädökset. Toinen merkittävä haaste on henkilöstön suhtautuminen tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Johtajat kohtaavat usein epäluuloa ja jopa vastustusta, kun tietoa pyritään käyttämään toiminnan ohjaamiseen. Henkilöstö saattaa kokea itselleen osoitetun tiedon keräämisen ja raportoinnin ylimääräisenä työnä, jonka hyötyjä ei ymmärretä sekä itseensä kohdistuvan toiminnan seurannan negatiivisena kontrolloimisena. Tämä kertonee siitä, että tiedon merkitystä ja vaikutuksia ei ole aina onnistuttu viestimään riittävästi. Myös ajan-

käyttöön liittyvät haasteet ovat merkittäviä, sillä vaativathan tiedon analysointi ja hyödyntäminen aikaa, jota arjen kiireissä ei aina ole. Johtajat joutuvat tasapainoilemaan tiedonkeruun, analysoinnin ja käytännön päätöksenteon välillä, mikä vaikeuttaa tiedon tehokasta hyödyntämistä. Vaikka teknologisten ratkaisujen on tunnistettu tarjoavan lukuisia mahdollisuuksia tiedolla johtamisen vahvistumiselle, asettavat ne myös tiettyjä rajoitteita. Erilaisten tiedolla johtamista helpottavien järjestelmien ja sovellusten käyttöönotto vaatii niin taloudellisia investointeja, kuin myös henkilöstöresursseja. On pystyttävä varmistamaan, että organisaatiossa on riittävää osaamista ja tarvittavat työkalut tiedon hyödyntämiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella voin väittää, että tiedolla johtaminen on jo jollain tasolla vakiinnuttanut asemansa osana organisaation päätöksentekoa, mutta sen hyödyntämisessä on vielä kehittämisen varaa. Teknologiset ratkaisut, kuten automaatio ja tekoäly, tarjoavat uusia mahdollisuuksia ja niihin pääosin suhtaudutaan uteliaan myönteisesti, mutta niiden käyttöönotto edellyttää huolellista valmistelua ja perustietojen laadun varmistamista. Tiedolla johtamisen vahvistaminen edellyttää myös kulttuurista muutosta, jossa tietoon perustuvan päätöksenteon ja toiminnan jalkautumista tuetaan koko organisaatiossa. Myös palveluita toteuttavan henkilöstön on ymmärrettävä tiedon merkitys ja hyödyt, jotta he sitoutuvat sen systemaattiseen tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Haasteista huolimatta tiedolla johtaminen on keskeinen tekijä organisaation toiminnan kehittämisessä, sekä palveluiden laadun ja vaikuttavuuden parantamisessa. Tutkimuksen perusteella tiedolla johtamisen onnistunut toteuttaminen edellyttää teknologisten ratkaisujen, toimintakulttuurin ja johtamisen kehittämistä kokonaisvaltaisesti läpi koko organisaation.

Myös Helander ja kumppanit (2020, 91–92) ovat todenneet, että tiedolla johtamisen kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon kokonaisuus. Teknologian parantaminen ei yksin riitä, vaan on myös kehitettävä ja muokattava organisaation rakenteita ja kulttuuria. Vaikka tietojärjestelmien yhteensopivuuden parantaminen on merkityksellistä tiedon hyödyntämisen sujuvoittamiseksi, on myös henkilöstön osaamisen kehittäminen keskeistä. Ilman riittävää osaamista ja ymmärrystä ei tietoa voida hyödyntää tehokkaasti. Tarvitaan myös lisää tutkimusta ja käytännön esimerkkejä, jotta organisaatiot voivat paremmin soveltaa tiedolla johtamisen periaatteita ja hyödyntää niitä käytännössä.

Koen, että tutkimus ei varsinaisesti tuottanut uutta tietoa, mutta vahvisti ja täydensi olemassa olevaa tietoa tiedolla johtamisen kehittämistarpeista ja haasteista. Tutkimus myös

vahvasti, että tutkimukseen osallistuneen organisaation ikäihmisten sosiaalipalveluissa tiedolla johtamisen nykytilanne näyttäytyy varsin samanlaisena, kuin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakentällä yleisesti aiempaan tutkimukseen peilaten. Tutkimus vahvasti, että tiedolla johtaminen koetaan tärkeänä, mutta sen toteuttamisessa on vielä haasteita. Tunnistetut kehittämiskohteet olivat samoja, jotka tällä hetkellä estävät tiedolla johtamisen vahvistumista, eli tarpeet ja haasteet puhuivat samaa kieltä keskenään. Tutkimukseen osallistuneen organisaation tiedolla johtamisen nykytilannetta kuvaa hyvin vastaus:

”Tällä hetkellä johdetaan asioita niin, että tiedetään, mitä pitäisi johtaa. Ja se miten pitäisi johtaa, on tekeillä.”

Tutkimuksen tulokset eivät itseäni suuresti yllättäneet. Haastateltavien vastauksissa korostuivat samat teemat, jotka nousivat esiin jo aiempien tutkimusten tuloksissa, ja joita myös omassa arkityössäni säännöllisesti pohdin ja pyrin yhteistyössä palveluiden kanssa ratkaisemaan. Tiedon laatu ja saatavuus, sekä olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ovat keskeisiä kysymyksiä myös arjen kehittämistyössä. Iloinen olen siitä, että toteuttamani tutkimus kiinnosti vastaajia siinä määrin, että kaikki kutsutut olivat valmiita jakamaan osallistumisen verran arvokasta työaikaansa. Myönteisesti yllätti, kuinka rehellisesti vastaajat omien palveluidensa tilannetta ja omaa rooliaan tiedolla johtamisessa pohitivat. Myös se, kuinka rohkeasti ja myönteisestä teknologisiin ratkaisuihin, kuten esimerkiksi tekoälyyn, palveluissa suhtaudutaan, oli rohkaisevaa kuulla.

Tutkimus tarjosi runsaasti erilaisia näkökulmia sosiaalipalveluiden tiedolla johtamisen jatkotutkimukseen ja kehittämiseen. Näkökulman laajentaminen ikääntyneiden palveluista kattamaan kaikkia sosiaalihuollon palvelutehtäviä tuottaisi luotettavamman kuvan koko organisaation tiedolla johtamisen tilasta. Aihepiirin laajentaminen tiedolla johtamisen työkaluihin ja niistä saatuihin käyttökokemuksiin olisi tarkastelun kohteena myös merkityksellinen. Olisi tärkeää saada esiin kokemuksia, sekä onnistumisista että haasteista, jotta organisaatiot rohkaistuisivat kokeilemaan uusia tiedolla johtamisen ratkaisuja.

Merkittävänä tulevaisuuden mahdollisuutena, mutta myös haasteena, nähtiin tekoälyn käyttö. Se tarjoaisi lukuisia erilaisia näkökulmia tutkimukselle. Miten ja kuinka paljon kehittynyt data-analytiikka ja tekoäly voisivat auttaa asiakastarpeiden ennakoinnissa ja palveluiden kohdentamisessa, sekä sosiaalipalveluiden päätöksenteossa? Mitä mahdollisuuksia tekoälyllä olisi tarjota sosiaalipalveluiden vaikuttavuuden arviointiin? Toisaalta

myös tekoälyn mukanaan tuomat eettiset haasteet olisi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe.

Sosiaalipalveluiden vaikuttavuuden ympärille rakentuisi lukuisia erilaisia näkökulmia tutkimukselle ja kehittämiselle. Asiakaskokemukseen perustuvan vaikuttavuuden arviointi olisi yksi näkökulma. Kuinka asiakaskokemus ja kokemusperustainen vaikuttavuus voitaisiin yhdistää erilaisiin mittareihin? Millä menetelmillä asiakaslähtöisen vaikuttavuuden arviointi olisi mahdollista? Toisaalta myös organisaatiolähtöisen vaikuttavuuden arviointi luo tutkimusaiheita. Millä tavoin sosiaalipalveluista saatava vaikuttavuustieto olisi kytkettävissä organisaatiotasoiseen päätöksentekoon? Tai millä menetelmillä olisi luotettavasti osoitettavissa kustannus-hyötymekanismin toteuttaminen sosiaalipalveluissa?

Kaikkien edellä esitettyjen aiheiden tutkiminen mahdollisesti vahvistaisi sosiaalipalveluiden laatua, tehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta sekä tukisi päätöksentekoa luotettavan tiedon avulla.

Lähteet

- Alastalo, Marja; Åkerman, Maria & Vaittinen, Tiina (2017) Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa: Tutkimushaastattelun käsikirja. Hyvärinen, Matti; Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.) 214–232. Tampere: Vastapaino.
- Cong, Xiaoming & Pandya, Kaushik V. (2003) Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic journal of knowledge management*, 1(2), 181–188. Saatavissa: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/701/664> [Viitattu: 6.1.2025.]
- Conley, Curtis A. & Zheng, Wei (2009) Factors Critical to Knowledge Management Success. *Sage Journals*. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1523422309338159> [Viitattu 22.2.2025.]
- De Medeiros, Kate. 2016. *The Short Guide to Aging and Gerontology*. London. Policy Press.
- Eloisa (2025) Gillie-tekoäly kotihoidossa – Uusi askel kohti parempaa hoitoa. Blogi-kirjoitus. Etelä-Savon hyvinvointialue. Julkaistu: 18.2.2025. Saatavissa: <https://etelas-avonha.fi/2025/02/18/blogi-gillie-tekoaly-kotihoidossa-uusi-askel-kohti-parempaa-hoitoa/> [Viitattu 14.3.2025.]
- Hakkarainen, Kari & Paavola, Sami (2008) Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa: Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Toom, Auli; Onnismaa Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 59–82. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Harisalo, Risto (2021) *Organisaatioteoriat*. 2.laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Helander, Nina; Ahonen, Olli; Houhala, Keijo & Jääskeläinen, Aki (2020) Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* 3/2020. 22–42. Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239> [Viitattu 28.2.2025.]
- Hiilamo, Heikki (2020) Pohjoismainen hyvinvointivaltiomalli. Teoksessa: Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Laaksonen, Hannele; Laitinen Heleena & Hiilamo, Heikki (toim.) 13–15. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, Rauno (2012) Jürgen Habermas - Tiedon intressit ja kommunikatiivisen toiminnan teoria. Teoksessa: Kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja. Aittola, Tapio (toim.) Helsinki: Gaudeamus.
- Jalonen, Harri (2015) Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Saatavissa: [file:///C:/Users/00000307/Downloads/Jalonen2014_Tiedollajohdamsennytmjaku-lissit_final_3_10_14%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/00000307/Downloads/Jalonen2014_Tiedollajohdamsennytmjaku-lissit_final_3_10_14%20(2).pdf) [Viitattu 6.1.2025.]
- Kananen, Jorma (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, Laura & Marttila, Saara. 2022. Biologisen vanhenemisen teorit. Teoksessa: Gerontologia. Rantanen, Taina; Kokko, Katja; Sipilä, Sarianna & Viljanen, Anne (toim.) 190–201. Helsinki: Duodecim.
- Kivinen, Tuula; Vanjusov, Heidi & Vornanen, Riitta (2020) Asiakkaan ääni - osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Teoksessa: Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) 267–293. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9> [Viitattu 16.3.2025.]
- Koivula, Ulla-Maija; Hautaviita, Päivi & Laaksonen Hannele (2020) Laatu ja vaikuttavuus. Teoksessa: Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Laaksonen, Hannele; Laitinen Heleena & Hiilamo, Heikki (toim.) 74–109. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KT Kuntatyönantajat (2020) Uudistuva johtaminen. Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. Saatavissa: [file:///C:/Users/00000307/Downloads/978-952-293-750-6-uudistuva-johtaminen-2020%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/00000307/Downloads/978-952-293-750-6-uudistuva-johtaminen-2020%20(1).pdf) [Viitattu 19.10.2024.]
- Kuusisto-Niemi, Sirpa (2016) Tiedon hallinta sosiaalihuollossa. Tiedonhallinnan paradigma opetuksen ja tutkimuksen perustana. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/17390> [Viitattu 3.11.2024.]
- Laihonen, Harri; Hannula, Mika; Helander, Nina; Ilvonen, Ilona; Jussila, Jari; Kukko, Marianne; Kärkkäinen, Hannu; Lönnqvist, Antti; Myllärniemi, Jussi; Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi (2013) Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohdaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Viitattu 26.2.2025.]
- Laihonen, Harri; Kork, Anna-Aurora; Lunkka, Nina; Sinervo, Lotta-Maria; Sillanpää, Virpi; Kokko, Petra & Hyvärinen, Juuso (2024) Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit – lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 61(1). Saatavissa: <https://doi.org/10.23990/sa.126151> [Viitattu 18.3.2025.]
- Laihonen, Harri & Saranto, Kaija (2021) Tiedä ensin, johda sitten. Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:33. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163618/STM_2021_33_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 23.3.2025.]
- Laihonen, Harri & Sillanpää, Virpi (2014) What is the Role of Knowledge Management in Establishing the Effectiveness of Public Welfare Services? Knowledge and Process Management, 21(2), 112–212. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1438> [Viitattu 17.11.2024.]
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.
- Lapin korkeakoulukirjasto (n.d.) Hakusanoista hakulauseeksi. Saatavissa: <https://libguides.luc.fi/c.php?g=246572&p=1648899> [Viitattu 9.3.2025.]

- Lappalainen, Kari & Kivinen, Petri (2017) Tietämyksenhallinnan avulla ennustamisesta aktiiviseen ennakkointiin. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 9(1), 31–36. Saatavissa: <https://doi.org/10.23996/fjhw.60864> [Viitattu 19.3.2025.]
- Lehmuskoski, Antero; Palm, Niina & Suhonen, Marko (toim.) (2024) Kanta-palvelujen käsikirja sosiaalihuollon toimijoille. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Versio 4.0. Julkaistu 26.9.2024. Saatavissa: <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/pages/viewpage.action?pageId=125252135&preview=/125252135/192633043/Kanta-palvelujen%20k%C3%A4sikirja%20sosiaalihuollon%20toimijoille%20v4-0.pdf> [Viitattu 3.11.2024.]
- Leskelä, Riikka-Leena; Haavisto, Ira; Jääskeläinen, Aki; Helander, Nina; Sillanpää, Virpi; Laasonen, Valtteri ; Ranta, Tommi & Torkki, Paulus (2019) Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Viitattu 1.3.2025.]
- Linnakangas, Ritva; Paasio, Petteri; Seppälä, Ullamaija & Suikkanen, Asko (2015) Mitä mittareiden käyttö voisi tarjota sosiaalityölle? *Janus* vol. 23 (4) 2015. Saatavissa: <https://journal.fi/janus/article/view/53128> [Viitattu 2.11.2024.]
- Listenmaa, Jani (2023) Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Miettinen, Janissa; Selander, Kirsikka & Linnosmaa, Ismo (2020) Sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuuden jankustannusvaikuttavuuden tutkiminen. Teoksessa: Uudistuva sosiaali- ja terveysala 2020. Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.). 77-128. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9> [Viitattu 19.10.2024.]
- Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Paasio, Petteri (2017) Sosiaalityö ja vaikuttavuus. Teoksessa: Sosiaalityön käsikirja. Kananen, Aulikki; Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (toim.) 403–416. Helsinki: Tietosanoma.
- Perustuslaki 11.6.1999/731.
- Polanyi, Michael (1966) *The tacit dimension*. Garden City (N. Y.): Doubleday.
- Raunio, Kyösti (2010) Onko näyttöön perustuvalla käytännöllä tulevaisuutta sosiaalipalveluissa? *Janus* vol. 18 (4) 2010, 387–395. Saatavissa: [50587-Artikkelin teksti-43206-1-10-20150428.pdf](https://www.janus.fi/janus/article/view/50587-Artikkelin_teksti_43206-1-10-20150428.pdf) [Viitattu 19.10.2024.]
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo (2017) Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa: Tutkimushaastattelun käsikirja. Hyvärinen, Matti; Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) 427–444. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2009) Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> [Viitattu 15.9.2024.]

- Salovaara, Samuel (2024) Lectio praecursoria, Tietojärjestelmät osana sosiaalityön tiedonmuodostusta. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 16(3), 377–380. Saatavissa: <https://doi.org/10.23996/fjhw.148085> [Viitattu 1.3.2025.]
- Salovaara, Samuel; Leinonen, Jaana & Silen, Marianne (2021) Barriers to the utilisation of data gathered through information systems in the management of social welfare organisations. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 13(4), 372–387. Saatavissa: <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930> [Viitattu 1.3.2025.]
- Salovaara, Samuel; Silen, Marianne; Surakka, Anne & Lääveri, Tinja (2023) Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. *Focus Localis*, 51(2), 43–61. Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122193> [Viitattu 28.2.2025.]
- Santalahti, Ville (2022) Sosiaalinen hyvinvointi ja indikaattoritiedot: tiedolla johtamisen nykytila ja tulevaisuus. Teoksessa: *Vaikuttava rakenteellinen sosiaalityö*. Liukko, Eeva; Muurinen, Heidi; Kokkonen, Tuomo & Santalahti, Ville. (toim.) 115–118. THL-Raportti 1/2022.
- Saranto, Kaija & Kuusisto-Niemi, Sirpa (2017) Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 217–236. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Seppänen, Marjaana (2017) Gerontologinen sosiaalityö. Teoksessa: *Sosiaalityön käsikirja*. Kananaja, Aulikki; Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (toim.). 260–270. Helsinki: Tietosanoma.
- Seppänen, Marjaana & Koskinen, Simo. 2022. Gerontologinen sosiaalityö. Teoksessa: *Gerontologia*. Rantanen, Taina; Kokko, Katja; Sipilä, Sarianna & Viljanen, Anne (toim.) 448–457. Helsinki: Duodecim.
- Sinervo, Lotta-Maria & Jäntti Anni (2020) Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa – kohti tiedollista kumppanuutta. *Focus Localis* 3/2020. Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239> [Viitattu 19.3.2025.]
- Sitra (2014) Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki: Erweko. Saatavilla: https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2017/02/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja-2.pdf [Viitattu 8.3.2025.]
- Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (2016) Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.) 11–25. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 15.3.2025.]
- Tieteen termipankki (2016) Filosofia: tieto. Saatavissa. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:tieto> Päivitetty 23.5.2016. [Viitattu 14.11.2024.]
- Tiilikainen, Elisa; Rossi, Eeva & Seppänen, Marjaana (2025) "Social Exclusion in Gerontological Social Work: Examining Older Clients' Life Situations Through a Multidimensional Framework." *The Journal of Aging and Social Change* 15 (1): 77–97. Saatavissa: <https://doi.org/10.18848/2576-5310/CGP/v15i01/77-97> [Viitattu 16.3.2025.]

- Trevithick, Pamela (2005) Social work skills: a practice handbook. Maidenhead: Open University Press.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2024) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf [Viitattu 2.11.2024.]
- Vaarama, Marja, & Jylhä, Marja (2020) Syrjintä pois ja palvelut kuntoon - kohti tietoon perustuvaa ikääntymispolitiikkaa. Gerontologia, 34(4), 317–322. Saatavissa: <https://journal.fi/gerontologia/article/view/99632>. [Viitattu 16.3.2025.]
- Vakkala, Hanna & Palo, Miia (2016) Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa: Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.) 187–226. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 15.3.2025.]
- Vakkala, Hanna & Syväjärvi, Antti (2020) Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon Tutkimus 39 (2), 122–139, 2020. Saatavissa: [file:///C:/Users/00000307/Downloads/98085-Artikkelin%20teksti-167088-1-10-20200913%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/00000307/Downloads/98085-Artikkelin%20teksti-167088-1-10-20200913%20(3).pdf) [Viitattu 18.3.2025.]
- Valtioneuvosto (2023) Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165042> Julkaistu 20.6.2023. [Viitattu 20.9.2024.]

Liite 1, Kutsu tutkimushaastatteluun

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Lapin yliopistossa yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa sosiaalityön maisteriohjelmassa. Teen pro gradu-tutkielmaa tiedolla johtamisen merkityksestä ikäihmisten sosiaalipalveluissa keskijohdon näkökulmasta. Toteutan opinnäytetyöni laadullisena tutkimuksena ja kerään tutkimusaineiston teemahaastatteluin. Tutkimuksessani pyrin selvittämään tiedolla johtamisen nykytilaa, kehitystarpeita ja tekijöitä, jotka tiedolla johtamisen vahvistamista haastavat.

Tutkielmani ohjaajana yliopistolla toimii työelämäprofessori Kaisa Kostamo-Pääkkö.

Pyydän ystävällisesti mahdollisuutta haastatteluun teams-yhteyden välityksellä. Aikaa haastattelun toteuttamiseen varataan n. 1 tunti. Haastattelut toteutetaan joulukuun 2024 - tammikuun 2025 aikana. Haastattelun kohderyhmäksi olette valikoituneet organisaatioasemanne perusteella.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää tai peruuttaa myös tutkimuksen aikana. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja, eikä tutkimusraportista pysty tunnistamaan vastaajien henkilöllisyyttä. Teamsissa toteutettavat haastattelut tallennetaan anonyymeinä. Haastatteluaineisto on vain tutkijan opinnäytetyöhön käytettävissä, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Tutkimuksen päättyessä ja opinnäytetyön valmistuessa tallennettu aineisto tullaan hävittämään.

Kysymykset/ teemat, joita haastatteluissa tullaan käsittelemään ovat:

- Mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa ja miten se toteutuu johtamassasi palvelussa tällä hetkellä?
- Miten tiedolla johtamista olisi tarpeen tulevaisuudessa kehittää/lisätä?
- Mitkä tekijät palvelussasi haastavat tiedolla johtamista ja sen vahvistumista?

Osallistumisenne vahvistamiseksi ja haastatteluajan sopimiseksi pyydän olemaan yhteydessä sähköpostilla.

Ystävällisin terveisin,

Hanna-Mari Frimodig

Liite 2, Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Korkein koulutusasteesi
 - a. YAMK
 - b. Yliopisto
 - c. Muu
2. Työkokemuksesi johtajana
 - a. Alle 5 vuotta
 - b. Yli 5 vuotta
- 3. Johtamisen lisäkoulutus
 - a. Kyllä
 - b. Ei

Tiedolla johtamisen nykytila:

1. Mitä tiedolla johtaminen käsitteenä sinulle tarkoittaa? Mistä tekijöistä tiedolla johtaminen muodostuu?
2. Miten tiedolla johtaminen palvelussasi tällä hetkellä toteutuu?
 - a. Mikä toimii ja on hyvin? Hyvät käytänteet?
 - b. Onko saatavilla oleva tieto laadukasta ja luotettavaa? Jos ei, miksi?
 - c. Onko tarvitsemasi tieto helposti saatavilla? --> erillisellä raportilla vai koostettavana eri järjestelmistä? Tai miksi olemassa olevaa tietoa ei osata/pystytä hyödyntämään?
 - d. Onko tarvitsemasi tieto valmiiksi analysoitu? Jos on, kuka sen tekee? Jos ei, kenen tehtävä se olisi?
 - e. Edellyttääkö tiedolla johtaminen sinulta jotain erityistaitoja?
3. Mitä lisäarvoa saatavilla oleva tieto sinulle johtamiseen tarjoaa? Mitä hyötyä tiedosta johtamalles palvelulle on? Mihin tietoa tarvitset/käytät?
4. Nimeä 3-5 indikaattoria, jotka koet merkittävimmiksi seurata johtamisessa?
5. Käydäänkö palvelussasi koostettua tietoa, mittareita ja indikaattoreita läpi henkilöstön kanssa?
6. Mikä on kokemuksesi mukaan henkilöstön suhtautuminen tiedon tuotantoon ja tiedon hyödyntämiseen palvelussa?
7. Terveystieteen Käypä hoito-suositukset pohjautuvat tutkittuun tietoon. Mikä merkitys tutkimustiedolla on mielestäsi sosiaalihuollon palvelujen toimintakäytännöissä?

Tiedolla johtamisen tulevaisuus:

1. Miten muutoksia tiedon tuotantoon, käytettävissä olevan tiedon analysointiin ja tiedolla johtamiseen tulevaisuudessa tarvitaan?
 - a. Puuttuuko mielestäsi jotain johtamisen näkökulmasta oleellista tietoa?
 - b. Mitä indikaattoreita toivoisit jatkossa pystyttävän seuraamaan?
 - c. Tulevatko asiakkaiden tarpeet tiedon tuotannossa esille riittävästi?
2. Mitkä palvelusi toimintakäytännöt voisivat tulevaisuudessa aiempaa enemmän perustua tutkittuun tietoon?

Haasteet tiedolla johtamisen vahvistumisessa:

1. Mitä esteitä tunnistat tiedon tuotannossa, keräämisessä, analysoinnissa tai hyödyntämisessä?
2. Kenen tehtävä tiedon tuottamisen, keräämisen ja luotettavuuden, sekä tiedolla johtamisen vahvistaminen on?