

Milla Patrikainen

**TIEDOLLA JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYS-
ALALLA HENKILÖSTÖHALLINNON
NÄKÖKULMASTA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2022

TIIVISTELMÄ

Patrikainen, Milla

Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveysalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 76 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Riekkinen, Janne

Suomessa on tällä hetkellä käynnissä yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista: sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus eli sote-uudistus. Tiedolla johtaminen on tunnistettu yhdeksi sote-uudistuksen onnistumisen perusedellytykseksi. Sote-palveluiden järjestämisessä henkilöstön rooli on merkittävä, joka on korostunut entisestään viimeaikaisten lakojen aikana. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää tiedolla johtamisen mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita sosiaali- ja terveysalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta, koska aiempaa tutkimusta aiheeseen liittyen ei juurikaan ole. Tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä osiosta. Empiirinen osio toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin aihealueen kannalta keskeisiä asiantuntijoita ja johtajia puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tulokset analysoitiin temaattisen analyysimenetelmän keinoin. Tutkielman tulosten perusteella tiedolla johtamisen nähdään tarjoavan valtavasti mahdollisuuksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle, kuten parempaa kilpailuetua, henkilöstösuunnittelua ja osaamisen johtamista. Tiedolla johtamisen avulla on mahdollista saada oikea määrä henkilöstöä oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikealla osaamisella. Kuitenkin myös useita haasteita ja tarpeita tiedolla johtamiseen tunnistettiin. Keskeiset haasteet tunnistettiin liittyvän muun muassa tiedon yhdisteltävyyteen, teknologioihin, tiedon hyödyntämiseen sekä sote-alan toimintakulttuuriin ja johtamiseen. Tutkielma tarjoaa ylä-tason katsauksen sosiaali- ja terveysalan tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin, haasteisiin ja tarpeisiin henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Asiasanat: tiedolla johtaminen, tietojohdaminen, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, sosiaali- ja terveydenhuolto

ABSTRACT

Patrikainen, Milla

Knowledge management in the social and healthcare sector from the perspective of human resource management

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 76pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Riekkinen, Janne

Finland is currently undergoing one of the most significant administrative reforms in Finnish history: the reform of social and health services and rescue services, ie the SOTE reform. Knowledge management has been identified as one of the basic preconditions for the success of the SOTE reform. The role of personnel in the organization of SOTE services is significant, which has become even more important during the recent strikes. The purpose of this master's thesis was to find out the opportunities, challenges and needs of knowledge management in the social and healthcare sector from the perspective of human resource management, as there is only a little previous research on the topic. This master's thesis includes two parts: a literature review and an empirical study. The empirical study was carried out as a qualitative study, in which key experts were interviewed through semi-structured thematic interviews. The results of the study were analysed using a thematic analysis method. Based on the results of this thesis, knowledge management is seen as offering huge opportunities in the social and healthcare sector, such as better competitive advantage, personnel planning, and competence management. With knowledge management, it is possible to get the right number of staff in the right place, at the right time and with the right skills. However, several challenges and needs for knowledge management were also identified. The main challenges were related to the connectivity of information, technologies, the utilization of information, and the operating culture and management. This master's thesis provides a top-level overview of the opportunities, challenges and needs of knowledge management in the social and healthcare sector from the perspective of human resource management.

Keywords: knowledge management, human resource management, social and healthcare

KUVIOT

Kuvio 1 Tietojohtamisen sykli (Dalkir, 2013)	15
Kuvio 2: HR:n kehityksen aallot (Ulrich & Dulebohn, 2015)	23
Kuvio 3: Keskeiset HR-funktiot (Mathis, ym., 2016)	25
Kuvio 4: Tutkimuksessa tunnistetut teemat	47

TAULUKOT

Taulukko 1: Yhteenveto ja jaottelu tietojohtamisen syntyyn vaikuttaneista tekijöistä	38
Taulukko 2: Tietojohtamisen alla tunnistettua jaottelua ja alakäsitteitä	39
Taulukko 3: Tietojohtamisen prosessit	40
Taulukko 4: Henkilöstöanalytiikan tarjoamat mahdollisuudet ja hyödyt sekä niiden perusteella tunnistetut näkökulmat/vaikutukset	41
Taulukko 6: HR-osa-alueet, jossa tiedolla johtamisesta olisi eniten hyötyä	66

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen laajuus	9
1.2	Tutkimuskysymykset.....	10
2	TIEDOLLA JOHTAMINEN.....	11
2.1	Tietojohtaminen	12
2.2	Tiedon johtaminen.....	16
2.3	Tiedolla johtaminen.....	19
3	HENKILÖSTÖHALLINTO	22
3.1	Henkilöstöhallinto ja -johtaminen.....	22
3.2	Henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen.....	26
3.3	Henkilöstötietojärjestelmät.....	28
4	SOSIAALI- JA TERVEYSALA	32
4.1	Sote-uudistus.....	32
4.2	Tiedolla johtamisen rooli sosiaali- ja terveysalalla	33
4.3	Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallinto ja tietojärjestelmät	35
5	KIRJALLISUUDEN YHTEENVETO	38
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
6.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tiedonkeruumenetelmä.....	43
6.2	Aineiston analysointi.....	45
7	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	47
7.1	Tietojohtamisen prosessit	48
7.1.1	Tiedon kerääminen ja tallentaminen.....	48
7.1.2	Tiedon jalostaminen ja analysointi	49
7.1.3	Tiedon jakaminen.....	50
7.1.4	Tiedon hyödyntäminen.....	51
7.2	Henkilöstöjohtamisen (HR)-osa-alueet	52
7.2.1	Henkilöstösuunnittelu.....	53
7.2.2	Osaamisen johtaminen	54
7.2.3	Rekrytointi, henkilöstön saatavuus ja vetovoima	55
7.2.4	Työhyvinvointi ja työkyky.....	55
7.2.5	Työtyytyväisyys ja pitovoima	55
7.2.6	Suorituksen johtaminen	56
7.2.7	Muut osa-alueet.....	56

7.3	Toimintakulttuuri ja johtaminen	57
7.4	Sote-ala ja sen toimintaympäristö	58
7.5	Teknologiat ja tietojärjestelmät	59
7.6	Tietotarpeet ja niiden yhdistely	61
7.7	Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja tulevaisuus.....	62
8	TULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA	64
9	YHTEENVETO	69
	LÄHTEET	71
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO.....	76

1 JOHDANTO

Suomessa on parhaillaan käynnissä mittava sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, jonka johdosta vuoden 2023 alusta toimintansa aloittaa 21 uutta hyvinvointialuetta vastuunaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen. Sote-uudistuksen avulla pyritään ratkaisemaan ympäri Suomen tunnistettuja haasteita, jotka liittyvät muun muassa väestön ikääntymiseen, palveluiden saatavuuteen ja saavutettavuuteen, hyvinvointi- ja terveyseroihin, ammattitaitoisen työvoiman saatavuuteen sekä kustannusten kasvuun. Sote-uudistus tulee vaikuttamaan merkittävästi niin johtamiseen, tietojärjestelmiin kuin myös henkilöstöhallintoon. Tiedolla johtaminen on tunnistettu yhdeksi sote-uudistuksen onnistumisen perusedellytykseksi ja avaimeksi laadukkaisiin sekä toimiviin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 6.2.2022.)

Sosiaali- ja terveystalalla henkilöstön rooli on merkittävä ja henkilöstöjohtaminen käytäntöineen on keskeisessä asemassa palveluiden laadukkaassa ja oikea-aikaisessa tuottamisessa. Viime aikoina sosiaali- ja terveystalan henkilöstö on ollut entistä enemmän esillä aiheeseen liittyvissä uutisissa muun muassa lakkoihin liittyen ja uusien toimintatapojen tarve henkilöstön parempaan jaksamiseen, työhyvinvointiin ja työn tukemiseen liittyen on tunnistettu. Tiedolla johtamisella on tutkimuksessa tunnistettu erilaisia hyötyjä, mutta henkilöstövoimavaroihin liittyvää tiedolla johtamisen tutkimusta nimenomaan sote-alan näkökulmasta ei ole vielä riittävästi. Syvempää ymmärrystä ajankohtaiseen ja tärkeään aiheeseen liittyen tarvitaan lisää.

Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sosiaali- ja terveystalalle tulevaisuudessa, kun tiedon keräämisen tai hyödyntämisen kohteena on henkilöstö. Tutkielman avulla on myös tarkoitus tunnistaa keskeisiä haasteita ja tulevaisuuden tarpeita henkilöstöjohtamiseen liittyen, jossa taustalla on tiedolla johtamisen hyödyntäminen osana toimintaa, johtamista ja päätöksentekoa. Henkilöstöhallinnon näkökulmalla tässä yhteydessä tarkoitetaan sekä henkilöstöstä kerättävää tietoa, jota voidaan hyödyntää tietoon perustuvassa päätöksenteossa henkilöstöjohtamiseen tai muuhun organisaation toimintaan liittyen, mutta myös toiminnasta

kerättävää tietoa, jota voidaan hyödyntää henkilöstöhallinnon alueella ja henkilöstöjohtamisessa.

Tietojohdamisesta (engl. Knowledge Management) on alettu puhumaan nykyisessä muodossaan noin 1990-luvulta lähtien. Tietojohdamisen syntyyn ja kiinnostuksen merkittävään kasvuun niin tutkimuskentässä kuin myös ammatinharjoittajien keskuudessa on vaikuttanut muun muassa teknologiaan ja sen kehittymiseen, organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöön sekä työntekijöihin, työhön ja työn luonteeseen liittyvät tekijät. Tietojohdamisen alkuaikoina keskiössä olivat enemmän tiedon hallinta ja tietotekniset seikat, kun taas 2000-luvulla kiinnostus on siirtynyt entistä enemmän tiedolla johtamisen ja liiketoiminnan väliin yhteyteen. Tänä päivänä tietojohdamisen roolia ja merkitystä ei organisaatioissa tarvitse enää juurikaan perustella. Nykyisestä henkilöstöjohtamisesta (engl. Human Resource Management) puhuminen puolestaan on käynnistynyt noin 1980-luvulla, josta lähtien myös henkilöstöjohtaminen on muuttunut hallinnollisesta toimesta aina keskeiseksi liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi. Henkilöstöjohtamisen alueella myös henkilöstöanalytiikka ja henkilöstötietojärjestelmät ovat vuosien varrella lisänneet kiinnostusta niin tutkimuksessa kuin myös organisaatioiden toiminnassa. Tänä päivänä henkilöstö sekä siihen liittyvä tieto tunnustetaan keskeiseksi organisaatioiden voimavaroista, joilla organisaatio voi luoda arvoa toiminnassaan.

Tutkielma koostuu kahdesta osasta: kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Tutkielman kirjallisuuskatsaus sisältää kolme päälukua: tiedolla johtaminen, henkilöstöhallinto ja sosiaali- ja terveysala. Tiedolla johtamisen luvussa syvennytään tarkastelemaan aihealuetta tietojohdamisen yläkäsitteen sekä tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen alakäsitteiden avulla. Alaluvuissa tarkastellaan tietojohdamisen, tiedolla johtamisen ja tiedon johtamisen keskeisiä käsitteitä, käsitteiden ja aihealueiden syntyyn vaikuttavia tekijöitä, keskeisiä prosesseja, haasteita ja mahdollisuuksia. Henkilöstöhallinnon luvussa puolestaan syvennytään henkilöstöhallinnon ja -johtamisen määritelmiin ja taustoihin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi keskeisiä HR:n alueita, prosesseja, mahdollisuuksia ja vaikutuksia. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan henkilöstöanalytiikan ja tiedolla johtamisen syntymistä ja mahdollisuuksia sekä viimeisessä alaluvussa henkilöstötietojärjestelmiä. Sosiaali- ja terveysalaa käsittelevässä luvussa käydään tiiviisti läpi käynnissä olevaa sote-uudistusta, tiedolla johtamisen roolia sote-alalla sekä sote-alan henkilöstöhallintoa ja sen tietojärjestelmiä. Tutkielman kirjallisuusosion päättää kirjallisuuden yhteenvetoluku, jossa muodostetaan teoriatausta empiirisen osion pohjaksi ja tueksi.

Tutkielman empiirinen osio alkaa luvusta kuusi, jossa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutus. Luvussa käydään läpi lyhyesti empiirisen tutkimuksen tavoitteet sekä esitellään tiedonkeruumenetelmä sekä aineiston analysoinnin toteutus ja menetelmät. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Seuraava pääluke käsittelee empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tulosten analysointimenetelmänä on käytetty teemaattista analyysiä, jonka avulla tutkimuksen aineisto on teemoiteltu kirjallisuusosion teoreettista taustaa hyödyntäen sekä haastatteluissa nousseiden

keskeisten löydösten perusteella. Ensin tuloksissa käydään läpi sote-alan tiedolla johtamisen keskeisiä löydöksiä tietojohdamisen eri prosessivaiheisiin liittyen. Tämän jälkeen sote-alan tiedolla johtamisen mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita on tarkasteltu tunnistettujen HR-osa-alueiden kautta. Loput teemat on muodostettu sekä kirjallisuuden että haastattelujen pohjalta. Tulokset on jaoteltu toimintakulttuuriin ja johtamiseen, sote-alaan ja sen toimintaympäristöön, teknologioihin ja tietojärjestelmiin, tietotarpeisiin ja niiden yhdistelyyn sekä tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen liittyen. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen seuraavassa luvussa tulkitaan tutkimuksen tuloksia niin kirjallisuuden kuin empiirisen tutkimuksen pohjalta sekä esitellään pohdintaa sekä tutkimukseen liittyviä rajoitteita. Viimeisessä luvussa on tutkielman yhteenveto, joka kokoaa yhteen tutkielman sisällön, keskeiset tulokset sekä esittelee mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

1.1 Tutkimuksen laajuus

Tietojohdamisen aihealue on vuosien varrella kasvattanut kiinnostusta sekä akateemisessa ympäristössä että ammatinharjoittajien keskuudessa. Tietojohdamiseen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta on vuosien varrella tullut jatkuvasti lisää, mutta syvällisempää alakohtaista tarkastelua aihealueeseen liittyen ei vielä ole tarpeeksi. Tässä tutkielmassa tiedolla johtamista on haluttu lähteä tarkastelemaan osana sosiaali- ja terveysalaa. Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltoala käy tällä hetkellä läpi valtavaa uudistusta, jonka yhdeksi onnistumisen perusedellytykseksi on tunnistettu tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisen aihealue on tunnistettu hyvin ajankohtaiseksi nimenomaan sosiaali- ja terveysalaan liittyen ja siksi syvällisemmälle tarkastelulle ja tutkimukselle on tunnistettu tarve. Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuvaa tiedolla johtamisen tutkimusta ei ole vielä riittävästi, vaan jatkotutkimukselle on suuri tarve.

Viime aikoina myös sosiaali- ja terveysalan henkilöstöön liittyvät kysymykset ovat olleet entistä enemmän esillä. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät aihealueet kuten työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja työstä saatava kompensatio eli muun muassa palkkaus on ollut esillä uutisissa ja edennyt aina laajoihin lakkoihin saakka. Tällä hetkellä onkin siis erittäin ajankohtaista tarkastella tiedolla johtamisen roolia sosiaali- ja terveysalalla nimenomaan henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tutkimuksen avulla voidaan saada parempaa ymmärrystä niistä mahdollisuuksista, joita tiedolla johtaminen voi tarjota muun muassa parempaan henkilöstöjohtamiseen liittyen sekä haasteista ja tarpeista, joita tähän aihealueeseen liittyi. Sekä sosiaali- ja terveysalan tarkempi tarkastelu että tiedolla johtamisen rooli nimenomaan henkilöstöhallinnon näkökulmasta ovat perusteltuja ja ajankohtaisia aiheen rajauksia tutkielmalle. Näillä rajauksilla on haluttu pitää tutkielma myös Pro Gradu -tutkielmalle sopivissa laajuuden rajoissa.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tiedolla johtamisen rooli henkilöstöhallinnon näkökulmasta on tunnistettu merkittäväksi sosiaali- ja terveysalalla, mutta tutkimustietoa aiheeseen liittyen ei ole tarpeeksi. Tämän tutkielman tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tutkielman avulla on myös tarkoitus tunnistaa erilaisia tiedolla johtamisen tarpeita ja haasteita, jotka pohjautuvat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntijoiden tämän hetken kokemuksiin ja näkemyksiin. Tutkielmalle on muodostettu kaksi tutkimuskysymystä, joihin tutkielman avulla pyritään tuomaan vastaus ja syvällisempi ymmärrys:

- 1) Mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallinnon alueelle?
- 2) Miten tiedolla johtamista voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja mitä tarpeita tai haasteita siihen liittyy?

Tutkimuskysymysten taustan muodostaa kirjallisuuskatsaus, jossa tieteellisen kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden avulla tunnistetaan aihealueiden taustalla olevia käsitteitä, määritelmiä ja muita keskeisiä tekijöitä. Tutkimuskysymyksiin vastaus muodostuu myös empiirisen osion pohjalta tiedonkeruun ja tiedon analysoinnin kautta. Tutkielman lähdekirjallisuus on etsitty pääasiassa Google Scholar palvelun kautta. Tutkielmassa hyödynnetty kirjallisuus koostuu pääosin tieteellisistä ja vertaisarvioiduista artikkeleista ja konferenssijulkaisuista. Kirjallisuus on haettu käyttäen muun muassa seuraavia hakusanoja: tiedolla johtaminen, tietojohtaminen, knowledge management, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, human resource management. Lähteiden luokitus on tarkastettu julkaisufoorumin avulla.

2 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tiedolla johtamisen ja läheisten käsitteiden määritelmiä aiemman tutkimustiedon pohjalta. Tiedolla johtamisen käsite ei ole vielä yleisesti tutkimuskirjallisuudessa täysin vakiintunut tai yksiselitteinen käsite. Myös tietoon liittyvät erilaiset ilmiöt ovat usein monimutkaisia ja abstrakteja, joka osaltaan vaikuttaa myös tiedolla johtamiseen ja läheisiin käsitteisiin sekä niiden määrittelyyn (Laihonen ym., 2013). Tässä luvussa onkin tarkoitus käsitellä tiedolla johtamisen käsitteen erilaisia määritelmiä sekä läheisten sivukäsitteiden kuten tiedon johtamisen sekä tietojohdamisen käsitteitä, määritelmiä sekä suhdetta toisiinsa.

Jo tieto itsessään on käsitteenä hyvin laaja ja sitä voidaan jäsenellä monin eri tavoin. Yleisesti tunnistettu jäsentelytapa on jäsentää tieto kolmeen tasoon: dataan, informaatioon ja tietämykseen. (Laihonen ym., 2013.) Toinen jaottelutapa on jakaa tieto hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon, jossa esimerkiksi tiedon jakaminen, tiedon kohde ja kontekstisidonnaisuus vaihtelee (Hishop, ym., 2018). Tiedolla voidaan viitata mm. esineeseen, kognitiiviseen tilaan tai kykyyn. Tieto voi sijaita yksilöissä, ryhmissä, asiakirjoissa, prosesseissa, käytännöissä, fyysisissä asetuksissa tai tietokoneiden arkistoissa. (Alavi & Leidner, 2001.) Alavi ja Leidner (2001) havaitsivat tutkimuksessaan käsitteen monimutkaisuuden ja monitahoisuuden jo tiedolla johtamisen keskustelun ensiaikoina (Alavi & Leidner, 2001). Tiedolla johtamisesta puhuttaessa onkin näin ollen hyvä ymmärtää käsitteen merkityksen moninaisuuden.

Tiedolla johtamisen sekä läheisten käsitteiden määrittelystä haastavaa tekee myös suomen kielen ja englannin kielen välisten käänntösten riittämättömyys ja/tai vastaamattomuus. Seuraavissa kappaleissa käydään myös läpi mahdolliset englannin kielen läheiset käänntökset suhteessa suomen kielen termeihin. Tässä tutkielmassa tiedolla johtamisen ja sen läheisten käsitteiden määritelmä noudattaa Valtiovarainministeriön sanastoprojektin, Suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finton (2018), mukaista tietojohdamisen määritelmää, jonka ovat toteuttaneet Lingsoft Language Services Oy ja Tietojohdaminen ry. Määritelmässä tietojohdaminen toimii yläkäsitteenä tiedon johtamiselle ja tiedolla johtamiselle. Muita läheisiä käsitteitä ovat mm. tiedonhallinta, tietovirta, tietoprosessi sekä

tietoperustainen päätöksenteko. (Finton, 2018.) Tietojohtamista, tiedon johtamista ja tiedolla johtamista käydään tarkemmin läpi seuraavissa alakappaleissa.

2.1 Tietojohtaminen

Tietojohtamisen käsite ei ole vielä täysin tutkimuskirjallisuudessa vakiintunut ja yksiselitteinen. Suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finton (2018) mukaan tietojohtaminen on johtamista, jolla edistetään organisaation kykyä luoda arvoa sekä tiedolla että osaamisella. Tietojohtamisella pyritään hyödyntämään organisaation saavutettavissa olevaa tietoa, mutta samalla varmistamaan, että organisaatiolla on myös tulevaisuudessa saavutettavissa kaikki tarvittava tieto. Tietojohtaminen on myös määritelty tutkimusalaksi, jonka kohteena on tietojohtaminen. (Finton, 2018.) McElroy (2010) määrittelee, että tietojohtamisessa kaikki kaikessa on ”oikean tiedon saamista oikeille ihmisille oikeaan aikaan”, joka mukailee Petrashin (1996) jo vuonna 1996 tekemään tietojohtamisen määritelmää (McElroy, 2010; Petrash, 1996). Laihosen ym. (2013) mukaan tietojohtamisella pyritään edistämään organisaatioiden suorituskykyä ja toimintaa sekä työn sujuvuutta. Tietojohtamisen avulla on tarkoitus muodostaa organisaation hallussa olevan tiedon kokonaiskuva, jotta tieto voidaan valjastaa palvelemaan liiketoimintaa. (Laihonen ym., 2013.) Northin ja Kumtan (2018) mukaan tietojohtamisella mahdollistetaan yksilöiden, ryhmien ja kokonaisten organisaatioiden osalta tiedon luominen, jakaminen ja soveltaminen kollektiivisesti ja järjestelmälliseksi saavuttaakseen organisaation strategiset ja toiminnalliset tavoitteet (North & Kumta, 2018). Vaikeaa tietojohtamisen määrittelystä tekee myös se, että tietojohtaminen (engl. Knowledge Management) on monitieteinen ala, joka houkuttelee tutkijoita ja toimijoita muun muassa niin filosofian, tietojärjestelmätieteen, taloustieteen, johtamisen, sosiologian kuin tekniikankin alalta (Omotayo, 2015).

Tietojohtaminen on vielä tieteenalana nuori ja käsitteet vakiintumattomia, vaikka nykyisin tietojohtamisen tärkeyttä ei enää juurikaan tarvitse perustella (Laihonen ym., 2013). Tietojohtamisen konsepti on kuitenkin ollut vakiintumaton, monitahoinen ja jopa kiistanalainen vuosien saatossa (Greiner, ym., 2007). Alan kehittymiselle keskeistä on ollut tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen, jolla on mahdollistettu uudenlaisia keinoja tiedon varastointiin, välittämiseen ja analysointiin. Tieto ja sen jakaminen on ollut osa yrityksiä ja niiden toimintaa jo pitkän aikaa. Kuitenkin vasta 1990-luvulla on alettu yrityksissä systemaattisemmin puhumaan tiedolla johtamisesta (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Alavin ja Lednerin mukaan (2001) yritysten lisääntynyt kiinnostus tiedon hallintaa ja tiedolla johtamista kohtaan alkoi, kun yhteiskunnassa tietotyön merkitys alkoi kasvamaan ja tietoa alettiin pitämään arvon luomisen ja kestävän kilpailuedun lähteenä (Alavi & Leidner, 2001).

Hansenin ym. (1999) mukaan liikkeenjohdon konsultointia tekevät yritykset olivat ensimmäisten joukossa, jotka alkoivat investoimaan ja kiinnittämään huomiota entistä enemmän yrityksen tietoon, sen hallintaan ja hyödyntämiseen. Liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksissä tieto on yrityksen keskeisintä

omaisuutta, joten kyseiset yritykset alkoivat jopa aggressiivisesti etsimään tapoja hyödyntää teknologiaa tiedon keräämiseen ja levittämiseen. Jo 1990-luvulla, kun tiedolla johtamisesta puhuttiin ensimmäisiä kertoja, myös Hansen ym. (1999) havaitsivat ja jaottelivat tiedolla johtamisen kahteen kategoriaan: toisessa yritykset nojautuivat enemmän teknologiaan ja toisessa lähestymistapa oli ihmiskeskeisempi. (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

Myös Suomessa tietojohdamisesta on alettu puhumaan noin 1990-luvulta lähtien. (Laihonen ym., 2013.) Tietojohdaminen on kehittynyt vuosikymmenten varrella akateemisesta teoriasta olennaiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa (Girard & Girard, 2015). Tietojohdamiseen liittyviä eri osa-alueita tutkitaan ja tarkastellaan omissa vakiintuneissa tiedelehdissä ja tieteellisissä konferensseissa. Prusak (2001) tarkasteli tietojohdamisen syntymistä ja ehdotti yhdeksi tietojohdamisen alkuketkistä Bostonissa 1993 järjestettyä konferenssia, jossa käsiteltiin tietojohdamista (Prusak, 2001). Sekä akateemisen maailman että liiketoiminnan lisääntynyt kiinnostus tiedolla johtamiseen 1990-luvulla johti siihen, että vuonna 1997 alkunsa sai tietojohdamisen oma joulle "the Journal of Knowledge Management", joka on keskittynyt julkaisemaan tiedolla johtamiseen liittyviä tutkimusjulkaisuja (Gaviria-Marin, ym. 2018).

Dalkirin (2013) mukaan liiketoiminnan tärkeimmät ajurit, jotka ovat vaikuttaneet lisääntyneeseen kiinnostukseen ja tietojohdamisen soveltamiseen voidaan jaotella neljään avaintekijään:

- 1) Liiketoiminnan globalisaatio. Organisaatiot toimivat entistä globaalimmin monipuolisessa ympäristössä, monikielisesti ja kulttuurisesti.
- 2) Tehokkuus toiminnassa. Organisaatioissa tehdään enemmän ja nopeammin, mutta toisaalta toiminta vaatii myös älykkyyttä, jossa tietotyöntekijöiden on omaksuttava asioita lisääntyneellä vauhdilla ja isomman työmäärän ympäröimänä.
- 3) Liikkuvuus organisaatioissa. Työvoima on entistä liikkuvampaa ja koko työuraa harvoin tehdään enää samassa organisaatioissa, mikä aiheuttaa organisaatioille haasteita tiedon jatkuvuuteen liittyen. Toisaalta se tarkoittaa myös työntekijälle jatkuvaa uuden oppimista.
- 4) Teknologian kehitys. Teknologian kehityksen takia olemme jatkuvasti yhteyksissä. Teknologian myötä myös odotukset ovat muuttuneet radikaalisti. Työntekijöiden odotetaan olevan käytettävissä jatkuvasti. (Dalkir, 2013.)

Laihosen ym. (2013) mukaan tietojohdamisen läheisiä osa-alueita ovat mm. tietojärjestelmien kehittäminen, aineettoman pääoman johtaminen, liiketoimintatiedon hallinta ja tietämyksenhallinta (Laihonen ym., 2013). Tietojohdaminen ja sen tutkiminen on synnyttänyt meille uusia tapoja ja menetelmiä, joilla organisaatiot voivat käyttää tietoa arvon luomiseen (Dalkir, 2013). Nykyisistä johtamiseen liittyvistä teorioista, malleista ja työkaluista monien taustat löytyvät teollistumisen aikakaudelta. Kyseisenä aikana systemaattisille johtamisen keinoille tuli tarve, jotta pystyttiin varmistamaan isojen organisaatioiden tehokas ja kannattava

tuotanto. (Laihonen ym., 2013.) Prusakin (2001) mukaan tietojohdaminen oli vastaus todellisiin sosiaalisiin ja taloudellisiin suuntauksiin, jotka syntyivät ammattinharjoittajien keskuudessa (Prusak, 2001). Nykyisessä Suomen tieto- ja palveluyhteiskunnassa asiantuntijatehtävien, tiedon ja muiden aineettomien asioiden merkitys on korostunut. Nykyisin yrityksen kilpailukyky ja menestys perustuvat entistä enemmän tietoon ja osaamiseen. (Laihonen ym., 2013.)

Laihosen ym. (2013) mukaan tietojohdaminen tarjoaa johtamisen alueelle kolmea eri asiaa:

- 1) Malleja ja käsitteitä, joiden avulla tiedon muotoja ja roolia osana organisaation toimintaa voidaan kuvata ja ymmärtää.
- 2) Malleja johtamiseen, joiden avulla tietoa voidaan hallita.
- 3) Tietojohdamisen käytännön toteuttamiseen teknistä järjestelmäosamista.

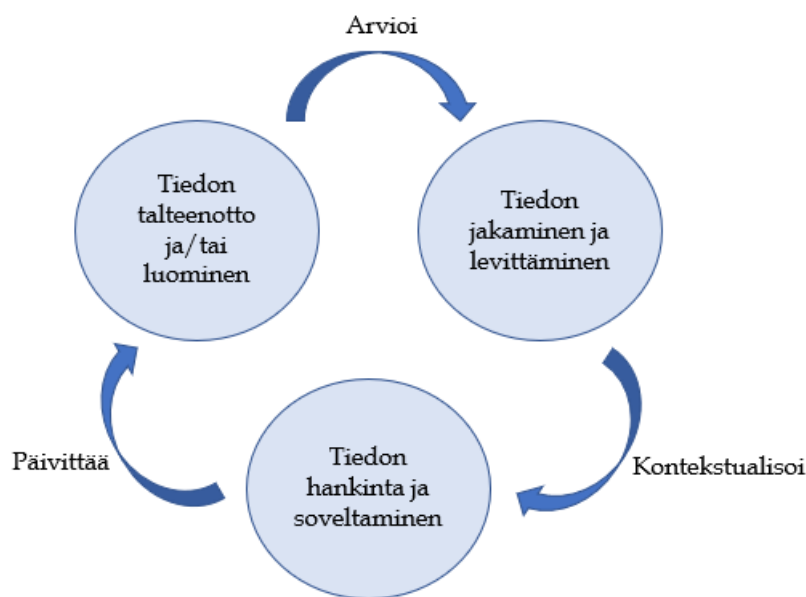
(Laihonen, ym., 2013.)

Laihosen ym. (2013) mukaan organisaatioiden menestys perustuu entistä enemmän tärkeiden tietoresurssien kuten osaamisen, tietojärjestelmien ja johtamismallien varaan. Sekä organisaatiot että yksilöt etsivät jatkuvasti uusia keinoja tiedon hyödyntämiseen ja kartuttamiseen. Tästä johtuen myös tehokkaasta tietoresurssien johtamisesta on tullut merkittävä osa organisaatioiden suorituskyvyn johtamista ja kehittämistä. (Laihonen ym., 2013.) Myös Dalkirin (2013) mukaan kyky johtaa ja hallita tietoa on yhä tärkeämpää nykypäivän tietoyhteiskunnassa (Dalkir, 2013). Laihonen ym. (2013) määrittelee, että tietojohdamisen kokonaisuutta kaikkine prosesseineen ovat mahdollistamassa tieto- ja viestintäteknologia, johdon päätöksenteko, henkilöstön organisointi ja organisaatiokulttuuri. Tietojohdamisessa keskeistä on ymmärtää liiketoimintaa ja johtamista, mutta myös johtamisessa tarvittavaa teknologiaa sekä tiedon roolia organisaatiossa ja sen toiminnassa. (Laihonen ym., 2013.) Tiedon arvo yritykselle syntyy, kun tietoa pystytään hyödyntämään niin osana organisaation toiminnan kehittämistä kuin myös operatiivista työtä (Laihonen ym., 2013). Tiedon aikakaudella organisaatio on sellainen, joka oppii, muistaa ja toimii parhaan saatavilla olevan tiedon, tietämyksen ja tietotaidon mukaan (Dalkir, 2013). Parhaimmillaan tietojohdaminen tukee liiketoimintastrategiaa ja tavoitteiden saavuttamista määriteltessään tiedonkeruun syitä ja tavoitteita (Laihonen ym., 2013).

Tietojohdamisella pyritään kehittämään organisaation prosesseja tiedon luomiseen, organisointiin, kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyen. Voidaankin sanoa, että tietojohdamisen ytimessä on prosessit ja toiminnot, joilla tiedosta luodaan arvoa erilaisia tietoresursseja hyödyntäen. (Laihonen ym., 2013.) Kuitenkin jo vuonna 2001 Alavi ja Leidner nostivat esiin, että kyseiset prosessit, kuten tiedon luominen, ylläpito, tallennus, haku, jakelu ja soveltaminen ovat toisistaan riippuvaisia prosesseja. Prosessit ovat osa jatkuvaa ja dynaamista ilmiötä, jossa vaihtelua tapahtuu taustalla olevien työkalujen, lähestymistapojen, laajuuden ja ominaisuuksien perusteella. (Alavi & Leidner, 2001.) Bolisanin ja Bratianun (2018) mukaan tietojohdamisen prosessit ovat tiedon hankinta, tallentaminen,

hakeminen, jakaminen, jakelu, muuntelu ja käyttö. Heidän mukaansa tieto ja sen osat muodostavat yhteyden sekä operatiivisen johtamisen, että strategisen johtamisen välillä. (Bolisan & Bratianu, 2018.) Tietojohdamisen voidaan myös nähdä läpäisevän useita organisaation perinteisiä funktioita ja toiminta-alueita (Laihonnen ym., 2013).

Dalkir (2013) määrittelee kirjassaan tietojohdamiselle synteetin, jossa tietojohdaminen nähdään jatkuvana kolmen prosessin syklinä, joka koostuu (1) tiedon luomisesta ja talteenotosta, (2) tiedon jakamisesta ja levittämisestä ja (3) tiedon hankkimisesta ja soveltamisesta (kuvio 1) (Dalkir, 2013).



Kuvio 1 Tietojohdamisen sykli (Dalkir, 2013)

North ja Kumta (2018) esittelevät tiestjohtamisen koostuvan viidestä eri tehtävästä/tarkoituksesta:

- 1) Tiedon hankkimisesta, jossa varmistetaan tiedon ja tietämyksen tarvittava saatavuus liiketoiminnan kehittämisen ja liiketoimintaprosessien tukena.
 - 2) Tiedon luomisesta, jossa varmistetaan, että tietoa kehitetään joko yrityksen sisäisesti tai ulkoisesti oikeassa paikassa, jolla voidaan mahdollistaa yrityksen innovaatiot entistä paremmin.
 - 3) Tiedon jakamisesta ja käyttämisestä, jossa varmistetaan tiedon levitys, oppiminen ja optimaalinen käyttö.
 - 4) Oppimisesta, jossa varmistetaan, että organisaatio ja jokainen sen työntekijä pystyy oppimaan, refleктоimaan ja soveltamaan opittua tietoa.
 - 5) Tiedon suojelemisesta, jossa voimavarana ymmärretyn tiedon suojeleminen ja arvon ylläpito tapahtuu ihmisten panostuksen kautta.
- (North & Kumta, 2018.)

Tietojohdaminen näkyy organisaatiossa monella tapaa. Toisaalta se näkyy osana tietotyöläisten osaamista ja työkalupakkia, jossa jokaisen yksilön ja tiimin on toimialasta riippumatta hallittava tiedon jakamiseen liittyviä välineitä ja käytänteitä. Toisaalta taas organisaatioissa on olemassa entistä enemmän tietojohdamiseen liittyviä erityisiä tehtäviä, joissa liiketoimintatiedon hallinta on keskeisessä osassa siihen erikoistuneilla tietohallinnon, tietojärjestelmien tai analyytikkojen asiantuntijoilla. (Laihonen, 2013).

Yläkäsitteenä tietojohdamista on kuitenkin useiden vuosien ajan jaoteltu erilaisiin alakäsitteisiin, lähestymistapoihin ja strategioihin, jotka hieman poikkeavat toisistaan. Greiner ym. (2007) mukaan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa tietojohdamiselle on määritelty kaksi eri strategiaa: kodifiointi ja personointi. Näiden taustalla on näkemys tiedon jakamisesta eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. (Greiner, ym., 2007.) Tässä tutkielmassa kodifiointia, joka keskittyy enemmän eksplisiittiseen tietoon, tarkastellaan osana tiedon johtamista, kun taas personointia, joka keskittyy enemmän hiljaiseen tietoon, tarkastellaan osana tiedolla johtamista. Laihosen ym. (2013) mukaan tietojohdamisesta on tunnistettavissa kaksi eri pääsuuntaa: liikkeenjohdollinen ja tietotekninen (Laihonen ym., 2013). Tässä tutkielmassa liikkeenjohdollista suuntausta tarkastellaan osana tiedolla johtamista ja tietoteknistä suuntausta tarkastellaan osana tiedon johtamista. Northin ja Kumtan (2018) mukaan tietojohdamisen ensimmäinen sukupolvi keskittyi ensisijaisesti IT-pohjaiseen näkökulmaan ja toinen sukupolvi puolestaan keskittyi enemmän ihmislähtöiseen näkökulmaan ja prosessien merkityksen korostamiseen. Heidän mukaansa nykyään ymmärryksenä on, että tietojohdamisen tulee olla kattava yhdistelmä sekä teknologiaa, ihmisiä että prosesseja. (North & Kumta, 2018.) Tietojohdamisessa tavoitteena on varmistaa organisaation täysimääräinen tietopohjan hyödyntäminen yhdistettynä yksilöllisten taitojen, pätevyyksien, ajatusten, innovaatioiden ja ideoiden hyödyntäminen tehokkaamman organisaation luomiseksi. Lähestymistapoja ja perspektiivejä tiedolla johtamisen määrittelyyn on kuitenkin useita, kuten Dalkirin (2013) mukaan liiketoiminnallinen, kognitiivinen ja prosessi/teknologinen. Tiedolla johtamista käsitellään ja sivutaan myös useilla eri tieteenaloilla. (Dalkir, 2013.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tietojohdamisen jakautumista kahteen tarkempaan käsitteeseen: tiedon johtamiseen sekä tiedolla johtamiseen.

2.2 Tiedon johtaminen

Laihosen ym. (2013) mukaan tietojohdamisen alkuaikoina keskittyminen oli enemmän tiedon tuottamiseen ja jakamiseen liittyvissä tehtävissä, kuten tiedonhallinnassa. Tämä sisälsi esimerkiksi tietokantoihin tiedon keräämistä sekä raporttien tuottamista. (Laihonen, ym., 2013.) Suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finton (2018) määritelmän mukaan tiedon johtaminen (engl. mm. Information Management) on tietojohdamisen osa-alue, jossa ylläpidetään ja kehitetään edellytyksiä tiedon hyödyntämiseen mm. tiedonhallinnalla, tietovirtoja ohjaamalla sekä tiedon laatua tarkkailemalla (Finton, 2018). Läheisiksi käsitteiksi

tiedon johtamiselle on määritelty tietovirta, tietoprosessi ja tiedonhallinta. Määritelmän mukaan tiedon johtaminen ohjaa tietovirtoja, jotka edellyttävät tietoprosessin. Tietovirrat ovat määritetyn tietoprosessin mukaisesti tiedon liikkumista lähteestä kohteeseen. Tietoprosessin tavoitteena puolestaan on tiedon tuottaminen, käsittely ja jakaminen. Tiedon johtamisella on tarkoitus mahdollistaa tiedonhallinta ja tiedonhallinta on Fintonin (2018) määritelmän mukaan tietoprosessien järjestämistä siten, että tietojen saatavuus, hyödynnettävyys ja löydettävyys erilaisiin tarkoituksiin pyritään varmistamaan koko tiedon elinkaaren ajan. (Finton, 2018.)

Tässä tutkielmassa Laihosen ym. (2013) tunnistamista tietojohtamisen pääsuunnista tietoteknistä suuntausta tarkastellaan osana tiedon johtamista, jossa korostuu tietojärjestelmien rooli osana tiedonhallintaa (Laihonen ym., 2013). Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa tunnistetuista kahdesta tietojohtamisen strategiasta kodifiointiin keskitytään tässä kappaleessa osana tiedon johtamista. Kodifioinnissa on kyse eksplisiittisen tiedon hyödyntämisestä, jossa strategian tavoitteena on kerätä ja tallentaa saatavilla oleva tieto selkeään muotoon, jolloin tiedon hyödyntäminen mahdollistuu. (Greiner, 2007.) Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan mm. tietoa, joka on jäsenneiltyä ja muodollista ja se on mahdollista muodostaa jaettavaan muotoon (North & Kumta, 2018). Kodifioinnissa keskeistä on mm. tietokantojen suunnittelu, dokumenttien hallinta ja työkalujen hallinta. Näitä pidetäänkin keskeisenä osana tätä strategiaa. Greinerin (2007) mukaan onnistuneella tiedon johtamisella on mahdollista myös säästää aikaa ja rahaa. (Greiner, 2007.)

Tiedon johtaminen voi koostua monista osaprosesseista kuten tiedon luomisesta, keräämisestä, jakamisesta, jalostamisesta ja siirtämisestä. Näissä eri prosesseissa myös käytänteet, ihmiset, toimintatavat ja ympäristö vaihtelevat. Tietojohtaminen ei keskity enää vain tiettyyn organisaation osaan, vaan sen nähdään läpipleikkaavan koko organisaation funktiot. (Laihonen, 2013.) Myös organisaation toimintaympäristöllä on vaikutuksia tiedonhallintaan. Jos organisaation toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia nopeasti, se myös tarvitsee enemmän ja säännöllisemmin tietoa hyödynnettäväksi (Laihonen ym., 2013). Mithas ym. (2011) mukaan tiedon hallinnan kyvyllä on tärkeä rooli myös yrityksen muiden kykyjen kehittämisessä, kuten asiakashallinnassa, prosessien hallinnassa ja suorituskyvyn hallinnassa. Tiedon hallinnan kyvykkyyksillä Mithas ym. (2011) tarkoittavat mm. kykyä toimittaa tietoa oikeille käyttäjille sopivalla tarkkuudella, oikea-aikaisesti, luotettavasti ja turvallisesti. Tiedon hallinnan kykyihin liittyy myös luottamuksellisuus, saatavuus ja kyky räätälöintiin muuttuvan ympäristön, tarpeiden ja liiketoiminnan mukaan. Näillä tiedon hallinnan kyvykkyyksillä puolestaan nähdään vaikutuksia niin yrityksen asiakkaisiin, talouteen, henkilöstöön kuin myös organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn. (Mithas, ym., 2011.)

Tiedon johtamisessa keskeisessä roolissa ovat järjestelmistä saatava data, erilaiset tietovarastot ja analyysijärjestelmät sekä niihin liittyvä hallinnointi (Laihonen, ym., 2013). Viestintä- ja tietoteknologian kehittymisen vaikutukset ovat nähtävissä myös tietojohtamisen alueella. Erilaiset teknologiat tiedon hallintaan

ja johtamiseen liittyen ovat nykyään entistä edullisempia. Myös pilvipohjaisten ratkaisujen, läsnä-älyn (engl. ubiquitous), standardoitujen ja mobiilien ratkaisujen hyödyntäminen on lisääntynyt myös osana tiedon johtamista. Teknologiat mahdollistavat myös entistä henkilökohtaisemman sekä tehokkaamman vastauksen yksilöllisiin tarpeisiin. (Razmerita, ym., 2016.) Vaikka teknologia ei itsessään ole ainut merkittävä tekijä tietojohdamiseen liittyen, on myös teknologioilla tunnistettu olevan ratkaiseva rooli tiedon johtamisen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa tietojohdamisen järjestelmiä ei olla pidetty merkityksellisinä, hyödyllisinä tai helppokäyttöisinä. (Razmerita, ym., 2016.)

Erilaisia työkaluja ja teknologioita hyödyntämällä organisaation on mahdollista kerätä monipuolisesti erilaista tietoa. Organisaatiolle keskeistä tietoa on esimerkiksi asiakkaisiin, markkinoihin, kilpailijoihin, omiin prosesseihin, työntekijöihin ja toimintaan liittyvä tieto. Yrityksen on mahdollista saavuttaa pitkäkestoista kilpailuetua varsinkin, jos sen tietoa on vaikea kopioida tai siirtää edelleen. Tietointensiivisen toiminnan aikakaudella erittäin keskeisessä roolissa on kuitenkin organisaation kyky oppia ja hylätä epäolennainen tieto. (North & Kumta, 2018.)

Tiedon johtamisessa houkuttelevana osana nähdään erilaisten työkalujen ja alus-
tojen valikoima, joilla luvataan muutosta tiedon kanssa työskentelemisen tapoihin (Dalkir, 2013). Dalkirin (2013) mukaan on olemassa erilaisia työkaluja mm.:

- Tiedon keräämiseen, jotka mahdollistavat tiedon tehokkaan hyödyntämisen.
 - Tiedon löytämiseen ja poimimiseen, jotka helpottavat sosiaalista verkostoitumista ja yhteisön kehittymistä.
 - Kommunikaation ja ryhmässä tapahtuvan yhteistyön tukemiseen ja kehittämiseen.
- (Dalkir, 2013.)

Gold ym. (2001) tunnistivat jo vuosituhanen vaihteessa teknologioita, jotka ovat osa tehokasta tiedonhallintaa. Näitä ovat mm. liiketoimintatietoon (engl. business intelligence), yhteistyöhön, hajautettuun oppimiseen, tiedon löytämiseen, tiedon kartoittamiseen, tiedon mahdollisuuksien tunnistamiseen ja tietoturvaan liittyvät teknologiat. (Gold, ym. 2001.) Tutkimuksissa on tunnistettu, että uusilla teknologioilla on potentiaalia luoda uudelleen työn tulevaisuus ja vaikuttaa tietojohdamisen ydinkäsitteisiin (Razmerita, ym., 2016). Jos organisaatio haluaa saada kestäväää ja pitkäaikaista hyötyä, ei kuitenkaan yksinään riitä, että organisaatio omaksuu vain tiedonhallinnan työkaluja tai toimintamalleja (Nowacki & Bachnik, 2016).

2.3 Tiedolla johtaminen

2000-luvulla tiedolla johtaminen (engl. Knowledge Management, KM) ja sen suosio on kasvanut merkittävästi, joka näkyy mm. kasvaneiden aihealuetta koskevien tutkimusten, julkaisujen ja konferenssien määrässä (Hishop, ym., 2018). Hishopin ym. (2018) mukaan tiedolla johtamisen kasvaneen suosion voi jakaa kolmeen eri tekijään. Ensimmäiseksi tekijäksi hän tuo esiin vuosituhannen lopun sosiaaliseen ja taloudelliseen muutokseen, jossa tiedosta tuli organisaatioiden yksi avaintekijöistä. Toisekseen työn luonne muuttui huomattavasti suuntaan, jossa tietotyön määrä kasvoi merkittävästi. Kolmanneksi hän tunnisti, että tietoon perustuvan päätöksenteon ja johtamisen avulla pystyttiin saavuttamaan kilpailuetua. (Hishop, ym., 2018.) Myös muita taustalla vaikuttavia yhteiskunnallisia muutoksia ja trendejä on tunnistettu jo tiedolla johtamisen varhaisempina vuosina. Prusak (2001) määritteli jo vuosituhannen vaihteessa tiedolla johtamisen syntymiselle kolme keskeistä taloudellista ja sosiaalista trendiä, jotka olivat avainasemassa tiedolla johtamisen syntymiselle: globalisaatio, tietotekniikan lisääntyminen ja tietokeskeinen näkemys yrityksestä (Prusak, 2001).

Alussa tietojohdaminen oli enemmän tiedon johtamista ja hallintaa, mutta sittemmin painopiste tietojohdamisen alueella on keskittynyt entistä enemmän tiedon hyödyntämiseen osana päätöksentekoa (Laihonen, ym., 2013). Suomalaisen asiansasto- ja ontologiapalvelu Finton (2018) määritelmän mukaan tiedolla johtaminen on tietojohdamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on tähdätä ja mahdollistaa tietoperustainen päätöksenteko. Tietoperustaisessa päätöksenteossa päätöksenteko tapahtuu analysoidun tiedon perusteella. (Finton, 2018.) Jalonen (2015) määrittelee tiedolla johtamisen tavoitteeksi informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämisen sekä informaation paljoudesta ja toiminnan monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallinnan (Jalonen, 2015.) Heisig ym. (2016) puolestaan määrittelevät tiedolla johtamisen olevan suunniteltua tai meneillään olevaa toimintojen ja prosessien hallintaa tiedon hyödyntämiseksi, jolla tavoitellaan organisaation kasvavaa kilpailukykyä paremman yksilöllisten ja kollektiivisten tietoresurssien hyödyntämisen avulla (Heisig, ym., 2016).

Tässä tutkielmassa Laihosen ym. (2013) tunnistamista tietojohdamisen pääsuunnista liikkeenjohdollinen suuntaus sopii tarkasteltavaksi osana tiedolla johtamisessa, jossa tiedon hyödyntäminen osana päätöksentekoa on keskeisessä asemassa. Liikkeenjohdollisessa suuntauksessa tieto nähdään yrityksen menestystekijänä, joka on apuna kehitettäessä välineitä tiedolla johtamistehtävien suorittamisessa. (Laihonen, ym., 2013.) Useat tutkijat ovat tunnistaneet tiedolla johtamisen ja liiketoiminnan välisen merkityksen. Esimerkiksi Greiner ym. (2007) tutkimus toi esiin, että organisaation liiketoimintastrategian ja tiedolla johtamisen yhteensovittamisella on vaikutusta onnistuneeseen ja menestyksekkääseen tiedolla johtamiseen (Greiner, ym., 2007). Greiner ym. (2007) toivat esiin tutkimuksessaan kaksi tietojohdamisen strategista suuntaa, joista personointi sopii tässä tutkielmassa tarkasteltavaksi osana tiedolla johtamista. Personointistrategiassa

painopiste on tiedon hyödyntämisessä osana ihmisten välistä toimintaa ja kommunikaatioita. Tavoitteena siinä on myös erilaisia teknologioita hyödyntäen siirtää, kommunikoida ja jakaa tietoa. Personointistrategiassa tiedon ajatellaan olevan hiljaista ja uutta tietoa, jolla ei niinkään ole muotoa tai se on vaikeasti toistettavissa. (Greiner, ym., 2007.) Hiljaisella tiedolla puolestaan tarkoitetaan mm. kokemuksellista, oppeihin, tehtäviin tai projekteihin liittyvää tietämystä ja oivallusta, joka voi muodostua esimerkiksi osana jatkuvia ongelmanratkaisuja (North & Kumta, 2018). Keskiössä personointistrategiassa on ihminen, joka toimii merkittävänä osana tiedon luomisessa ja jakamisessa (Greiner, ym., 2007). Myös Laihosen ym. (2013) mukaan tiedolla johtamisessa ajatellaan, että arvo tiedolla johtamiseen liittyen realisoituu tietoa hyödyntäessä, jossa keskiössä on itse tiedon käyttäjä. Tiedolla johtaminen on keskeisessä roolissa tukemassa organisaation arvонуontia ja tiedon rooli organisaatiossa on niin paremmassa asioiden ymmärtämisessä, päätöksenteossa kuin myös uuden tiedon luomisessa. (Laihonen ym., 2013.)

Kun organisaatiolle merkityksellistä tietoa sitoutuu hiljaisena tietona henkilöstöön, on tärkeää, että organisaatioissa keskitytään tiedon avoimeen jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen myös osana organisaatiokulttuuria esimerkiksi luomalla mahdollisuuksia ja kannustamalla työntekijöitä näkemysten, osaamisen ja ajatusten aktiiviseen ja avoimeen vaihtamiseen organisaation sisällä (Laihonen ym., 2013). Dalkirin (2013) mukaan monet organisaatiot ovatkin huomanneet, että tavoitellakseen tiedolla johtamisen kautta saatavia hyötyjä on heidän tehtävänänsä käydä läpi ja viljellä luottamuksen, yhteistyön ja keskinäisen kunnioituksen normeja, jotka ovat avainasemassa ruokkimassa tiedon avointa luomista ja jakamista. Organisaatiokulttuurilla onkin tunnistettu erilaisia vaikutuksia organisaation tiedolla johtamiseen liittyen. (Dalkir, 2013.) Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvalla ihmislähtöisyydellä sekä inhimillisillä tekijöillä on ratkaiseva rooli tiedolla johtamisessa. Muita merkittäviä tekijöitä ovat myös organisaatiokulttuuri ja ylimmän johdon tuki. (Razmerita, ym., 2016.)

Myös haasteita tiedolla johtamiseen on tunnistettu. Yksi keskeisimpiä haasteita on tiedon määrä: tietoa on joko liikaa tai olennaista tietoa liian vähän. Myös työntekijöiden kokema tietotulva ja jatkuva työn keskeytyminen aiheuttaa haasteita työn tekemiseen. Tieto liikkuu nopeasti ja uudet teknologiat mahdollistavat erilaisia keinoja tiedon hyödyntämiseen, mutta siitä huolimatta tieto ei aina kulje riittävästi johdon ja henkilöstön tai asiantuntijoiden välillä. (Laihonen ym., 2013.) Haasteet tietoon liittyen eivät rajoitu vain oman organisaation sisälle, vaan haasteena on myös ymmärtää asiakkaan tarpeita ja saada päätöksenteon tueksi sellaista tietoa, joka on olennaista asiakkaita ajatellen. Tiedolla johtamisen haasteena onkin nimenomaan olennaisen ja päätöksenteon kannalta merkityksellisen tiedon saatavuus, määrä ja laatu. (Laihonen ym., 2013.)

Tiedolla johtamisen kiinnostus ja merkitys on vuosien varrella vain jatkanut kasvuaan ja monia tulevaisuuden tutkimusalueita on myös tunnistettu aiheeseen liittyen. Globaalit tietojohdamisen asiantuntijat tunnistivat ja nostivat julkaisussaan esiin muutamia tulevaisuuden tutkimusalueita, joita tiedolla johtamisen alalla tulisi entistä enemmän tutkia. Näitä ovat mm. tiedolla johtamisen vaikutus

liiketoimintastrategiaan, henkiseen pääomaan, päätöksentekoon, tiedon jakamiseen, organisaation oppimiseen, innovaatioiden toteuttamiskykyyn, tuottavuuteen ja kilpailuun. (Heisig, ym., 2016.)

Toisissa organisaatioissa keskitytään enemmän teknologioihin ja tietojärjestelmiin, kun taas toisissa organisaatioissa ihmisiin liittyvän tiedon merkitys korostuu. Tärkeää on kuitenkin se, että tiedon johtamisen prosessit linkittyvät vahvasti liiketoiminnan prosesseihin, jotta tieto ja sen johtaminen saadaan osaksi organisaation ydintehtävän mahdollistamista. On tärkeää tunnistaa sekä ihmisten että teknologian toiminnan merkitys teknologian tehokkaan hyödyntämisen kannalta. Laihosen ym. (2013) mukaan toiminnan ohjaamisessa sekä yhteiset toimintamallit, tekniset ratkaisut että johtamiskäytännöt muodostavat eheän ja yhtenäisen kokonaisuuden, joka tukee myös yksilöiden toimintaa organisaatiossa. (Laihonen ym., 2013.) Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedon johtamisessa ydintehtäviksi nähtiin mm. tiedon luomiseen, keräämiseen, varastointiin ja jakamiseen liittyvät prosessit. Tiedolla johtamisessa puolestaan keskiössä on enemmänkin tiedon soveltaminen, hyödyntäminen ja systemaattinen käyttö osana organisaation toimintaa ja johtamista. Omotayon (2015) kiteyttää asian hyvin: ”Jotta organisaatiot voivat johtaa tiedolla tehokkaasti, tulee heidän kiinnittää huomiota kolmeen avaintekijään: ihmisiin, prosesseihin ja teknologiaan” (Omotayo, 2015).

3 HENKILÖSTÖHALLINTO

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstöhallinnon näkökulmaa, johon keskeisesti liittyy myös henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarat. Luvussa käsitellään myös henkilöstöanalytiikkaa ja henkilöstön tiedolla johtamista sekä henkilöstötietojärjestelmiä.

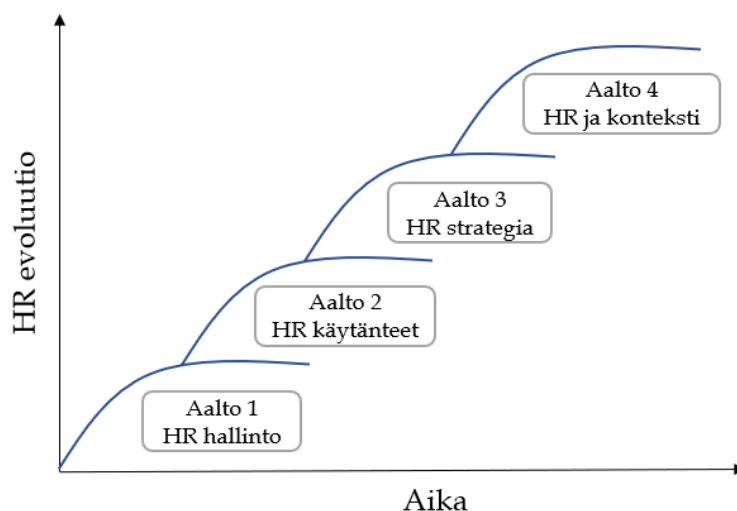
3.1 Henkilöstöhallinto ja -johtaminen

Viimeisten vuosikymmenten aikana henkilöstöresursseihin (engl. Human Resources, HR) liittyvät käytänteet ovat kokeneet merkittävän kasvun ja muutoksen. HR:n rooli on muuttunut alemman tason hallinnollisesta ja ylläpitävästä toiminnasta monessa organisaatiossa liiketoiminnan päätoiminnoksi ja strategiseksi liiketoiminnan kumppaniksi. (Ulrich & Dulebohn, 2015.) Tämän tutkielman aihealueen kannalta keskeinen termi on englanninkielinen "Human Resource Management" eli lyhyesti HRM. Termi ei kuitenkaan ole yksiselitteinen tai täysin helppo määritellä - ei englanniksi kuin ei suomeksikaan. Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2008) mukaan, määrittelystä vaikean tekee termin taustalla olevat kaksi eri käyttötarkoitusta. HRM termiä käytetään geneerisesti kuvaamaan johtamisen aktiviteetteja, jolloin termi liittyy läheisesti "personnel management" -termin ajatuksiin eli muun muassa henkilöstön oikeaan määrään, johtamiseen ja työn suoritukseen. Toisaalta taas HRM-termiä käytetään kuvaamaan myös organisaation aktiviteetteja ja toimintaa, joiden keskiössä on ihmiset ja henkilöstö. Jälkimmäinen tapa HRM-termin käyttöön vastaa heidän mukaansa tehokkaammin nykyaikaisen ja modernin liiketoiminnan tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Torrington, Hall & Taylor, 2008.) Boxall ja Purchell (2011) määrittelevät, että ylätasolla HRM:n ajatellaan kattavan kaikki aktiviteetit, prosessit ja käytänteet, jotka liittyvät työn ja ihmisten hallintaan ja johtamiseen organisaatioissa (Boxall & Purchell, 2011). Suomen kielessä HRM eli Human Resource Management -termille tuttuja käännöksiä ovat mm. henkilöstöresurssien johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstöhallinto. Nykyään

laajasti käytössä oleva termi on henkilöstöjohtaminen, kun taas henkilöstöhallinnon termiä käytettiin enemmän aikaisemmin (Viitala, 2007).

Viitalan (2007) mukaan henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella jakautuvan kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämysuhteiden hoitamiseen ja johtajuuteen (Viitala, 2007). Tämäkin osaltaan kuvaa termin moninaisuutta. Taustat nykyiseen henkilöstöjohtamisen käsitteen ymmärrykseen tulevat useiden vuosikymmenten takaa. 1980-luvulla nykyisen henkilöstöjohtamisen alkujuurilla henkilöstöjohtamisen termit ovat olleet moninaisia. Torrington ja Hall (1987) määrittivät henkilöstöjohtamisen sarjaksi toimintoja, jotka mahdollistavat henkilöstön ja organisaation yhteiset tavoitteet ja niiden noudattamisen (Torrington & Hall, 1987). Watsonin (1986) näkökulma henkilöstöjohtamiseen korosti puolestaan enemmän organisaation ja henkilöstön vastakainasettelua. Määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tukea organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa työntekijöiden työpanoksen, hyödyntämisen ja tarpeettoman työpanoksen poistamisen kautta. Hänen mukaansa silloin, kun se on tarpeellista saavutettavien tavoitteiden kannalta, voidaan huomiota kiinnittää myös henkilöstön tyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja oikeudenmukaisuuteen (Watson, 1986.)

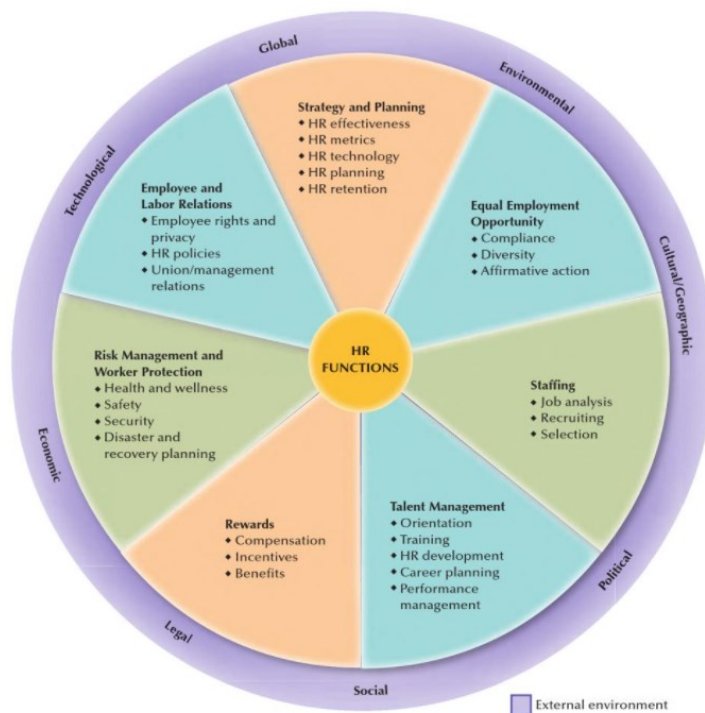
Ulrich ja Dulebohn (2015) ovat kuvailleet HR:n (engl. Human Resources) evoluution noin 1970–1980-luvulta alkaen neljän eri aallon eli vaiheen kautta (kuvio 2). Ensimmäinen vaihe ”HR administration” eli henkilöstöhallinto keskittyi hallinnollisiin HR-palveluihin ja sääntöjen noudattamiseen. Seuraavassa vaiheessa ”HR practises” eli henkilöstökäytännöt -vaiheessa mukaan tuli laajemmin myös rekrytoinnista, palkitsemisesta, viestinnästä, organisaatorakenteesta ja työprosesseista keskustelut ja näkökulmat. Kolmas vaihe ”HR strategy” eli HR strategia puolestaan käsitti HR:n osana organisaation strategisempaa näkökulmaa, jossa HR-käytännöt on suhteutettu osaksi liiketoimintastrategiaa. Viimeinen eli neljäs vaihe ”HR and context” tunnistaa HR:n laajemman kytköksen liiketoimintakontekstiin, jossa HR:n avulla luodaan lisäarvoa organisaatiolle niin sisäisesti kuin myös ulkoisesti. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)



Kuvio 2: HR:n kehityksen aallot (Ulrich & Dulebohn, 2015)

Henkilöstöjohtamisen muuttuessa entistä tärkeämmäksi osaksi organisaation liiketoimintaa ja menestymistä on myös strategisen henkilöstöjohtamisen eli englanniksi Strategic Human Resource Management (SHRM) -termin ja käsitteen käyttö lisääntynyt (Bratton ym., 2021). Kuitenkin myös HRM:n ja SHRM:n termien välinen ero on epäselvä sekä osittain päällekkäinen ja vaihtelee tutkimuskirjallisuuden ja käytön mukaan (Boardwell & Thompson, 2017). Esimerkiksi Armstrong (2006) määrittelee HRM-termin strategiseksi ja johdonmukaiseksi lähestymistavaksi organisaation arvokkaimman omaisuuden, eli siellä työskentelevien ihmisten, hallintaan ja johtamiseen, jotka osallistuvat sekä yksilöllisesti että yhteistyössä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Armstrong, 2006). Eli myös pelkkä henkilöstöjohtamisen termi itsessään pitää usein sisällään myös strategisen puolen.

Viime aikoina on tehty useita hieman päivittyneempiä määritelmiä henkilöstöjohtamisesta (HRM). Mathisin ym. (2016) mukaan henkilöstöjohtaminen on organisaation järjestelmien ja/tai toimien suunnittelua ihmisten kykyjen hallitsemiseksi, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Heidän mukaansa henkilöstöjohtaminen on organisaation ydinosasta ja uniikki kyvykkyys, jolla luodaan korkeaa arvoa yritykselle. (Mathis, ym., 2016.) Mathis ym. (2016) ovat määritelleet henkilöstöjohtamisen alueelle seitsemän keskeistä HR-funktiota, jotka ovat: strategia ja suunnittelu, yhtäläiset työmahdollisuudet, henkilöstön hankinta, kyvykkyysien/osaamisen hallinta, palkitseminen, riskienhallinta ja työsuojelu sekä työsuhteasiat (kuvio 3). Strategia ja suunnittelu sisältää mm. HR:n tehokkuuden, mittarit, teknologiat ja pitovoiman. Yhtäläiset työmahdollisuudet sisältävät mm. monimuotoisuuteen ja muihin myönteisiin toimiin liittyvät toiminnot. Henkilöstön hankinta puolestaan sisältää esimerkiksi työn analyysin, rekrytoinnin ja valinnan. Kyvykkyysien/osaamisen hallinta käsittää muun muassa perehdytykseen, kouluttamiseen, kehittämiseen, urasuunnitteluun ja suorituksen hallintaan liittyviä toimia. Palkitseminen sisältää esimerkiksi kompensatioihin, kannustimiin ja etuihin liittyvät tekijät. Riskien hallinta ja työsuojelu puolestaan työhyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvät toimet. Viimeisenä työsuhteasiat, jotka sisältävät esimerkiksi työntekijän oikeuksiin ja yksityisyyteen ja HR-käytänteisiin liittyvät toimet. Vaikuttavia ja huomioitavia ulkoisia taustatekijöitä ovat muun muassa globaali ympäristö, kulttuuri ja maantiede, politiikka, teknologiat, talous, laki ja sosiaaliset tekijät. (Mathis, ym., 2016.)



Kuvio 3: Keskeiset HR-funktiot (Mathis, ym., 2016)

Stone, ym. (2020) erottelevat henkilöstöjohtamisesta kaksi toisistaan poikkeavaa teoreettista lähestymistapaa: instrumentaalisen ja humanistisen lähestymisen tavan. Instrumentaalinen lähestymistapa, eli niin kutsuttu ”kova” lähestymistapa, korostaa rationaalista, laskennallista ja strategista näkökulmaa henkilöstöjohtamisessa. Keskiössä ovat muun muassa suorituksen kehittäminen ja kilpailuedun saavuttaminen. Puolestaan humanistinen lähestymistapa, eli niin kutsuttu ”pehmeä” lähestymistapa, korostaa, että kilpailuetu saavutetaan osaavien työntekijöiden, sitoutuneisuuden, työtyytyväisyyden, sopeutumisen ja motivaation kautta. Tässä lähestymistavassa henkilöstö nähdään aktiivisena kontribuutiona yrityksen strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. (Stone, ym., 2020.)

Armstrong (2006) puolestaan esittelee uuden termin ”People Management”, jolla tarkoitetaan politiikkaa ja käytänteitä, jotka ohjaavat ihmisten johtamista ja kehittämistä organisaatioissa. Hän esittelee People Management -käsitteen pohjautuvan sekä henkilöstöjohtamisesta (HRM) että inhimillisen pääoman hallinnasta (engl. Human Capital Management, HCM). Taustalla vaikuttaa hänen mukaansa myös taustat ”Personnel management” -käsitteestä ja käsitteen käytöstä, josta on vaihduttu vuosikymmenten saatossa uusiin henkilöstöjohtamisen käsitteisiin ja termeihin. (Armstrong, 2006.) Ulrich ja Brockbank (2005) ovat määritelleet viisi tekijää, joiden kautta HR:n on mahdollista tuottaa arvoa organisaatiolle ja lunastaa arvolupaus. Nämä tekijät ovat: ulkoisten liiketoimintarealiteettien ymmärtäminen (esim. teknologiat ja markkinatilanne), sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien palvelu (esim. asiakkaat ja työntekijät), toimivien HR-käytäntöjen luominen (esim. ihmiset, tieto ja suoriutuminen), HR-resurssien rakentaminen

(esim. organisoituminen ja strategia) sekä HR-kyvykkyyksien varmistaminen (esim. roolit ja kompetenssi). Heidän näkökulmassaan otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon tulevaisuuteen tähtäävät strategiset asiat, päivittäiseen toimintaan liittyvät operatiiviset käytänteet, ihmiset sekä prosessit. (Ulrich & Brockbank, 2005.)

Boxall & Purcell (2011) jakoivat henkilöstöjohtamisen tavoitteet kahteen kategoriaan: taloudellisiin ja yhteiskuntapoliittisiin. Taloudellisiksi tavoitteiksi tunnistettiin työvoiman kustannustehokkuus, organisaation joustavuus ja etulyöntiasema henkilöstöresursseissa. Yhteiskuntapoliittisiksi tavoitteiksi puolestaan tunnistettiin sosiaalinen oikeutus ja johtamisvoima. (Boxall & Purcell, 2011.) Stone ym., (2020) esittivät keskeisiä vaikuttavia tekijöitä ja muutoksia, jotka haastavat organisaation henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtajan työtä. Näitä ovat työmarkkinoiden kovat vaatimukset, kiihtynyt globalisaatio, työkuulttuurin merkityksen korostuminen, työvoiman muuttuneet demografiset tekijät, palkkaamisen ja palkkauksen vaatimukset, työn luonteen muutos, toimintoperusteisen työskentelyn kasvu, työntekijöiden vaatimukset, lakien muutokset, tuottavuuden merkityksen korostuminen ja teknologian hyödyntämisen ja kehittymisen vaikutukset. (Stone, ym., 2020.)

3.2 Henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen

Kun HR:stä on tullut entistä tärkeämpi ja merkittävämpi osa organisaation liiketoimintaa, on myös HR-analytiikasta merkitys kasvanut yhä tärkeämmäksi (Boudreau & Ramstad, 2007). Marlerin ja Boudreaun (2017) määritelmän mukaan henkilöstöanalytiikka on näyttöön ja tietoon perustuva tapa lähestyä päätöksentekoa. Analytiikan avulla on tarkoitus vähentää vääristymiä tai vinoumia sekä intuitioon nojaamista päätöksenteossa. Henkilöstöanalytiikan avulla pyritään tekemään päätöksenteosta tietoon perustuen oikeudenmukaista sekä luotettavaa. Henkilöstöanalytiikka ei rajoitu pelkästään analytiikka- tai teknologia osaamiseen vaan on monimuotoista ja monitieteistä, joka koostuu niin HR:n, johtamisen, organisaatiopsykologian ja tilastotieteen osaamisesta ja ymmärtämisestä. Henkilöstöanalytiikassa on myös olennaista ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta, teknologiaratkaisuista ja data-analytiikasta. (Marler & Boudreau, 2017.)

Lawler ym. (2004) tutkivat HR-mittareiden ja HR analytiikan käyttöä ja vaikutuksia. He tunnistivat, että monet yritykset keräävät henkilöstöön liittyvää dataa ja käyttävät erilaisia mittareita. Heidän havaintojensa perusteella HR:n tulee kasvattaa kykyä kerätä tietoa siitä, kuinka inhimillistä pääomaa koskevat päätökset vaikuttavat liiketoimintaan ja kuinka liiketoiminnan päätökset vaikuttavat inhimilliseen pääomaan saavuttaakseen roolinsa yrityksen strategisena kumppanina liiketoiminnassa. (Lawler, ym., 2004.)

Henkilöstöanalytiikka tarjoaa pelkkiin henkilöstömittareihin verrattuna yhteyden strategiseen ja liiketoiminnalliseen näkökulmaan, jossa on potentiaali yhdistää HR-prosessit ja päätökset organisaation suorituskykyyn (Marler & Boudreau, 2017). Tehokkaat HR-mittarit puolestaan tarkoittavat ja

mahdollistavat parhaimmillaan sekä ennakoivampaa että kuvailevampaa analytiikkaa (Ulrich & Dulebohn, 2015). Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mukaan HR:n mittareiden ja mittauksen tulisi olla sekä HR-työn tulosten että tavoitteiden ympärillä. Tällä tarkoitetaan niin yksilön kykyä (esim. pätevyys, panos ja sitoutuminen), organisaation kykyä kuin myös johtamisen syvyyttä. HR-analytiikassa on tärkeää huomioida sekä HR-toiminnan, HR-tulosten että liiketoiminnan tulosten välisen yhteydet, jotta korrelaatiot ja lopulta syy-seuraus-yhteydet voidaan määrittää. Näin myös HR-työ onnistuu ja tuottaa enemmän arvoa organisaatiolle ja liiketoiminnalle. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)

Henkilöstöanalytiikka tarjoaa tietotekniikan mahdollistamana HR-käytännön, joka käyttää kuvailevaa, visuaalista ja tilastollista analyysia organisaation HR-prosesseista, inhimillisestä pääomasta, organisaation suorituskykyyn liittyvistä tiedoista ja taloudellisista arvoista. Näitä tietoja ja analyysseja hyödynnetään osana liiketoimintavaikutusten määrittämistä, joka mahdollistaa datalähtöisen päätöksenteon. (Marler & Boudreau, 2017.) Mondore ym. (2011) toivat esiin tutkimuksessaan HR-analytiikan hyötyjä. Heidän mukaansa HR-analytiikan avulla voidaan todentaa, mitkä investoinnit ovat organisaatiolle kaikista hyödyllisimpiä, esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden näkökulmasta, ja panostaa niihin. Kun investoinnin tuottoa voidaan mitata, voidaan henkilöstöhallintoa pitää samalla tapaa vastuullisena organisaation tuloksesta, kuin ketä tahansa muuta toisen liiketoiminta-alueetta tai sen johtajaa. Kun liiketoimintaa voidaan mitata, myös HR:n merkitys organisaation päätöksenteossa tunnustetaan ja arvostetaan paremmin. Mitattavuuden ja analytiikan voidaan nähdä olevan keino, jolla henkilöstöhallinto tuodaan aidoksi osaksi myös strategista liiketoimintaa. (Mondore, 2011.) Analytiikka ja oikea data on mahdollistamassa henkilöstön suorituskyvyn parempaa mittaamista, jonka kautta voidaan paremmin arvioida investointien tuottoa ja vaikutuksia (Harris, ym., 2011).

Henkilöstöanalytiikka ja sen käsite nivoutuvat osittain yhteen tiedolla johtamisen käsitteen kanssa. Laihonen ym. (2013) tuovat esiin, että tiedolla johtaminen ei ole erillinen osa johtamisprosessia, vaan se jo tällä hetkellä nivoutuu osaksi tavanomaisia johtamisen käytäntöjä. Jo tällä hetkellä henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä hyödynnetään tyypillisiä tiedolla johtamisen menetelmiä ja käytänteitä esimerkiksi henkilöstöä ja heidän suoriutumistaan arvioimalla ja mittaamalla. Tiedon ja sen analysoinnin tavoitteena on mahdollistaa mm. toiminnan kehittäminen ja parempi ohjaaminen. Laihosen ym. (2013) mukaan henkilöstön hyvinvoinnissa ja työn teossa tärkeää on moni asia kuten työilmapiiri, selkeät tavoitteet, työn joustavuus ja merkityksellisyys. (Laihonen 2013.). Laihonen ym. (2013) toteavat, että tiedolla johtamisessa on isolta osalta kyse ihmisten johtamisesta. Sen ei tule olla henkilöstöä kuormittava toimi vaan mahdollistaa sujuvampi työ, vähempi kuormitus ja paremmat käytänteet. Tiedolla johtamisessa keskeistä on ihmisten halu, kyvyt ja osaaminen tiedon luomiseen, käyttämiseen ja hyödyntämiseen. Tiedolla johtamisen tuleekin olla osana normaaleja johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä. (Laihonen ym., 2013.)

HR-analytiikan avulla HR-ammattilaiset ja -johtajat voivat perustella, priorisoida ja parantaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä investointeja entistä

paremmin (Ulrich & Dulebohn, 2015). Ulrich ja Dulebohn (2015) nostivat esiin kuitenkin viisi asiaa, jotka on hyvä huomioida HR-analytiikan ja sen tulevaisuuden käytön suhteen. Ensimmäisenä he nostivat esiin, että HR-analytiikassa tulee välttää päämäärän ja keinon inversio eli tilanne, jossa fokus keskittyy liikaa esimerkiksi yksittäisiin HR-mittareihin ja henkilöstöjohtamisen kokonaispäämäärä tai tavoite unohtuu. Toisekseen tulee HR-analytiikassa keskittyä siihen, että mitata oikeasti asioita, jotka ovat tavoitteiden ja menestyksen kannalta olennaisia ja tärkeitä, eikä vain niitä asioita, joita on helppo mitata. Kolmantena tulee keskittyä siihen, että toimenpiteet pidetään yksinkertaisina ja keskittyminen kohdistuu päätöksentekoon. On tärkeää, että keskittyminen on havaitun tai löydetyn tiedon sijaan ymmärryksessä ja oivalluksissa, joita tiedon perusteella voidaan saavuttaa. Neljäntenä asiana Ulrich ja Dulebohn (2015) nostavat esiin, että on tärkeää säilyttää HR-analytiikan omistajuus ja vastuu ylätasolla esimerkiksi henkilöstöjohtajalla, koska heillä on myös viimekädessä vastuu muusta toiminnasta, tuloksesta ja päätöksenteosta. Viimeiseksi asiaksi he nostavat esiin, että on tärkeää tehdä tarvittavat investoinnit HR-analytiikan kannalta: ei ole enää mahdollista siivuttaa dataa, tilastoja ja analytiikkaa, vaan ne täytyvät jatkossa olla keskeinen osa HR-ammattilaisten työtä ja osaamista. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)

Lopputulena voidaan todeta: jotta HR-ammattilaiset voivat tuoda tulevaisuudessa lisäarvoa yritykselle, edellyttää se panostuksia HR-analytiikkaan erityisesti HR-ammattilaisten taitojen ja osaamisen kehittämiseksi. Panostuksen avulla HR-analytiikan ja erilaisten HR-mittareiden käyttö päätöksenteon tukena ymmärretään ja oikeat analytiikan menetelmät ja ratkaisut oikeina hetkinä osataan valita. Se on keskeistä HR-analytiikan hyödyn ja potentiaalisen saavuttamisessa. (Ulrich & Dulebohn, 2015.) Prosessit ja teknologiat eivät yksinään riitä ohjaamaan organisaatiota ja sen tiedolla johtamista. Ihmiset ja ihmisissä oleva tieto on olennainen osa organisaation menestystä (Omotayo, 2015). Tiedolla johtamisen on myös osoitettu liittyvän tiiviisti organisaation tavoitteisiin, liiketoimintaan ja strategiaan. Näin ollen tiedolla johtaminen on hyödyllinen myös johtamisen työkaluna. Tieto sellaisenaan ei tarjoa organisaatioille kestävästä kilpailuetua, mutta oikean tiedon hyödyntäminen, hallitseminen ja johtaminen strategisena työkaluna tarjoaa organisaatioille kilpailuetua. Sen vuoksi organisaatioille on välttämätöntä etsiä keinoja tiedon hankintaan, hyödyntämiseen ja ylläpitämiseen saavuttaakseen kestävämpää menestymistä. (Omotayo, 2015.)

3.3 Henkilöstötietojärjestelmät

Yhteiskunnallisten muutosten ja organisaatiomuutosten myötä on muodostunut kasvava paine HR-ammattilaisille tarjota laajennettuja palveluita, entistä laadukkaampaa ja nopeampaa toimintaa sekä saumattomasti yhdistyvät linkit yrityksen eri toimintojen ja HR:n välillä (Pfeffer, 1997). Yksi merkittävimmistä muutoksista HR:n alueella onkin kasvanut teknologian ja tietojärjestelmien hyödyntäminen HR-prosessien tukena (Hussain, ym., 2007). Tietotekniikan on tunnistettu vaikuttavan useisiin henkilöstöhallinnon käytänteisiin ja samalla

henkilöstötietojärjestelmät (engl. Human Resource Information Systems, HRIS) ja HR-käytänteiden on tunnistettu tukevan henkilöstöjohtamista entisestään (Hendrickson, 2003).

Ymmärrys henkilöstöjärjestelmistä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen. Tietotekniikan tunkeutuessa osaksi HR-toimintoja, on syntynyt hämmennystä siitä, mikä oikeasti on henkilöstötietojärjestelmien (HRIS) määritelmä. Henricksonin (2003) mukaan lyhyesti HRIS voidaan määritellä integroiduiksi järjestelmiksi, joita käytetään keräämään, tallentamaan ja analysoimaan tietoa organisaation resursseista ja ihmisistä. Kuitenkin, kuten eivät muutkaan kompleksisten organisaatioiden tietojärjestelmät, ei myöskään HRIS rajoitu pelkästään tietojärjestelmien teknisiin asioihin kuten ohjelmistoihin (engl. software) tai teknisiin laitteistoihin (engl. hardware). HRIS:n nähdään sisältävän myös henkilöstöresursien hallintaan tarvittavat tiedot, menettelyt, käytänteet ja ihmiset. Toimivien ja optimaalisten henkilöstötietojärjestelmien tulisikin siis mahdollistaa käytäntöjen omaksumisen ja erilaiset menettelyt, joita käytetään sekä yrityksen henkilöstövoimavarojen hallintaan että laitteistojen ja ohjelmistojen käyttöön ja hallintaan. (Henrickson, 2003.)

Yksi alkuperäinen määritelmä henkilöstötietojärjestelmistä on DeSanctisin vuodelta 1986, jolloin hän määritteli henkilöstötietojärjestelmät organisaation perinteisten toiminta-alueiden järjestelmäksi, joka on suunniteltu tukemaan henkilöstöjohtamisen hallintoa, suunnittelua, päätöksentekoa ja valvontaa (DeSanctis, 1986). Uudemmat määritelmät henkilöstötietojärjestelmistä tarjoavat entistä laajempaa näkemystä henkilöstötietojärjestelmien roolista. Thiten, ym. (2012) määritelmän mukaan henkilöstötietojärjestelmä on järjestelmä, jota käytetään hankkimaan, tallentamaan, manipuloimaan, hakemaan ja jakamaan olennaista tietoa organisaation henkilöstöresursseista (Thite, ym., 2012).

Henkilöstötietojärjestelmien (HRIS) lisäksi samoihin aiheisiin liittyvissä julkaisuissa on käytössä myös muita läheisiä termejä, kuten e-HRM, HR intranet, web-pohjainen HR, tietokonepohjainen HRM-järjestelmä (engl. Computer-Based Human Resource Management System) sekä virtuaalinen HR ja HR-portaali (Chakraborty & Mansor, 2013). Tämän moninaisuuden vuoksi esimerkiksi Ruël ym. (2011) määritteli henkilöstötietojärjestelmiksi kaikki IT-pohjaiset, sekä yksinään että verkostossa toimivat, tietojärjestelmät ja sovellukset, joiden tarkoituksena on toimia henkilöstöjohtamisen tukena HR-käytänteisiin, HR-toimiin tai HR-strategioihin liittyen (Ruël, ym., 2011).

Hussainin ym. (2007) mukaan henkilöstötietojärjestelmien käyttö mahdollistaa henkilöstöjohtamisen ja HR-ammattilaisten pääsyn strategiseksi kumppaniksi osaksi organisaation liiketoimintaa. Henkilöstötietojärjestelmien toiminnallisuuden lisääntyessä ja hintojen muuttuessa kohtuullisemmaksi, on järjestelmien käyttö otettu laajasti osaksi kaikenkokoisia organisaatioita. (Hussain, ym., 2007.) Jo vuonna 2004 Ruël ym. toivat esiin, että lähes kaikki HR-prosessit voidaan tehdä päivittäisessä työssä henkilöstötietojärjestelmien avulla. Henkilöstötietojärjestelmien avulla nähdään, että organisaatio voi hyötyä monin eri tavoin. (Ruël, ym., 2004.) Hussainin, ym. (2007) mukaan henkilöstötietojärjestelmien nähdään helpottavan laadukkaan tiedon tarjoamista johdolle tietoon perustuvaa

päätöksentekoa varten. Erityisesti henkilöstötietojärjestelmien nähdään tukevan toimeenpanoraporttien ja yhteenvetojen tarjoamista, joka tunnustetaan ratkaisevan tärkeäksi oppiville organisaatioille, jotka pitävät henkilöstöresurssejaan merkittävänä kilpailuetuna. (Hussain, ym., 2007.) Myös Browning ym. (2009) toivat esiin, että henkilöstötietojärjestelmien avulla organisaation on mahdollista saavuttaa myös kilpailuetua (Browning, ym., 2009). Tutkimuksissa on tunnustettu, että henkilöstötietojärjestelmien avulla voidaan muun muassa automatisoida tehtäviä ja prosesseja, jonka avulla on mahdollista vähentää resurssien (ml. ihmisten, materiaalin ja kustannusten) käyttöä, mutta myös vähentää virheitä, parantaa kontrollia sekä auttaa myös itse henkilöstöä (Chakraborty & Mansor, 2013).

Henkilöstötietojärjestelmien käyttöönoton merkitystä ja vaikutusta on tutkittu ja muun muassa Hussain, ym. (2007) saivat tutkimustulosten kautta selville, että henkilöstötietojärjestelmien omaksuminen tukee HR:n strategisena kumppanina olemista riippumatta siitä, minkä kokoinen yritys on kyseessä. He myös vahvistivat, että kyseinen rooli tuo arvoa yritykselle. Henkilöstötietojärjestelmät voivat tuoda yritykselle myös ei-strategista etua esimerkiksi vähentämällä henkilöstön rutiininomaisia tehtäviä ja lisäämällä toiminnan tehokkuutta. (Hussain, ym., 2007.) On tunnustettu, että toiminnan tehokkuuden lisääminen henkilöstöjohtamisen organisaatioissa on entistä vahvemmin riippuvainen henkilöstötietojärjestelmästä (Troshani, ym., 2011). Henkilöstöjärjestelmien avulla voidaan saavuttaa paljon hyötyjä. Täysimääräisenä hyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin sitä, että järjestelmät on omaksuttu ja mukautettu organisaatioon. Käyttönotossa sekä sen jälkeisessä järjestelmän omaksumisessa on kuitenkin tunnustettu myös useita haasteita. (Chakraborty & Mansor, 2013.) Chakraborty ja Mansor (2013) jaottelivat käyttöönottoon vaikuttavat tekijät kolmeen kategoriaan: organisatorisiin tekijöihin (mm. yrityksen koko), teknologisiin tekijöihin (mm. kyvykyys) sekä ympäristötekijöihin (mm. markkina-alue) (Chakraborty & Mansor, 2013).

Aggarwal ja Kapoor (2012) summaavat, että henkilöstötietojärjestelmien merkitys näkyy monin eri tavoin. Henkilöstötietojärjestelmä voi toimia toiminnallisena apuna tietojen keräämisessä, tallentamisessa ja valmistelussa raporteja varten. Henkilöstötietojärjestelmien avulla voidaan myös yksinkertaistaa ja nopeuttaa prosesseja ja saatavilla olevaa tiedon hallintaa. Kyseisten järjestelmien avulla voidaan myös vähentää henkilöstön työvoimakustannuksia sekä tarjota ajankohtaista ja monipuolista tietoa organisaation johdolle, jonka pohjalta liiketoiminnassa voidaan tehdä entistä laadukkaampia, inhimilliseen pääomaan ja strategiaan toimiin liittyviä päätöksiä. (Aggarwal & Kapoor, 2012.)

Myös erilaisia tulevaisuuden teknologioiden trendejä, mahdollisuuksia ja suuntia on paljon kuvattu myös henkilöstöjohtamisen aihealueeseen liittyen. Auvinen ja Lämsä (2020) selvittivät henkilöstöjohtamisen trendejä digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Aineistosta nousseita ja tunnustettuja teknologisia HR-trendejä olivat: automaatio, tekoäly, pilvi- ja mobiilipalvelut sekä prosessoitua ja reaaliaikaisia informaatiota tuottavat järjestelmät. Tutkimuksessa nousi esiin, että digitalisaatio määrittää selvästi myös henkilöstöjohtamisen tulevaa suuntaa, mutta

samaan aikaan myös ihmislähtöinen henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät trendit, kuten työn merkityksellisyys, hyvinvointi ja vastuullisuus ovat tärkeitä. (Auvinen & Lämsä, 2020.)

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALA

Neljännessä luvussa käsitellään sosiaali- ja terveysalaa ja käynnissä olevaa sote-uudistusta, tiedolla johtamisen roolia sosiaali- ja terveysalalla sekä sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallintoa ja tietojärjestelmiä.

4.1 Sote-uudistus

Vuonna 2023 Suomessa 21 uutta hyvinvointialuetta ottaa vastuulleen sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämistä. Järjestämistä vastuu siirtyy lukuisilta kunnilta ja kuntayhtymiltä uusille hyvinvointialueille. Poikkeuksena muutoksessa on Helsingin kaupunki, jolla säilyy järjestämistä vastuu. Uudistus on yksi koko Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista, jossa merkittävä muutos tapahtuu niin henkilöstöhallinnon kuin myös tietojärjestelmien näkökulmasta. Sote-uudistuksessa vuoden 2023 alussa arviolta 200 000 työntekijää siirtyy uusien hyvinvointialueiden palvelukseen. Tämä muutos ja siirtymä edellyttää laajoja muutoksia mm. johtamiseen, ICT-infrastruktuuriin kuin henkilöstöhallintoon liittyen. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 6.2.2022.)

Sote-uudistukselle on määritelty seuraavat tavoitteet:

- Yhdenvertaisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden turvaaminen hyvinvointialueen alueilla asuville
- Palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen
- Hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen
- Ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaaminen
- Ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin vastaaminen
- Kustannusten kasvun hillitseminen

(Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 6.2.2022.)

Hyvinvointialueiden tavoitteena on saada saumaton yhteen toimivuus palveluiden eri tasoilla kuin myös sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluiden välillä. Sote-uudistuksen myötä kunnille jääviä palveluita ovat jatkossakin esimerkiksi varhaiskasvatus, opetus, liikunta ja kulttuuri, kun taas hyvinvointialueen järjestämistä vastuulle tulee esimerkiksi perusterveydenhuolto, sosiaalihuolto, hammashoito, erikoissairaanhoito, mielenterveys- ja päihdepalvelut, vammaispalvelut ja ikääntyneiden asumispalvelut. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 6.2.2022.)

Tämän hetken palvelujärjestelmässä on tunnistettu erilaisia haasteita eri puolilla Suomea. Väestöä menettävillä alueilla keskeisenä sosiaali- ja terveyspalveluiden haasteena ovat saatavuuteen liittyvät vaikeudet. Puolestaan pääkaupunkiseudulla haasteet palveluiden järjestämiseen tuovat väestönkasvu ja maahanmuuttajien määrän kasvu. Uudella muutoksella sote-palveluiden toiminnan painopiste siirretään ennaltaehkäisevään toimintaan ja perustason palveluihin. Tavoitteena on yhteensovitetut palvelut, sujuvat hoitoketjut sekä tarpeenmukainen ja vaikuttava palvelu oikeaan aikaan. Näiden lisäksi tavoitteena on myös sote-palveluiden vaikuttavuuden ja tuottavuuden parannus, kustannusten hillintä, läpinäkyvyys ja avoimuus. Uudistuksen onnistumiseksi tarvitaan kattavasti toimivat tieto- ja tiedonhallintajärjestelmät sekä laaja tietopohja sekä yhtenäinen raportointitapa. Tiedolla johtamista ja tutkittua tietoa edellytetään sote-palveluiden ja johtamisen kehittämiseksi. (Valtioneuvosto, Sanna Marin hallitusohjelma: 3.6.1. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus, viitattu 16.4.2022.)

4.2 Tiedolla johtamisen rooli sosiaali- ja terveysalalla

Tiedolla johtaminen on tunnistettu yhdeksi sote-uudistuksen onnistumisen perusedellytykseksi ja avaimeksi laadukkaisiin sekä toimiviin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. Uudistuksessa on tunnistettu, että uudet hyvinvointialueet tarvitsevat tehokkaan ja oikean palvelun tarjoamiseksi asukkailleen ajantasaista ja oikeaa tietoa mm. palveluiden vaikuttavuudesta ja kustannuksista sekä väestön terveydestä ja hyvinvoinnista. Sote-uudistuksessa tiedolla johtamisella tavoitellaan sitä, että kerätyn tiedon avulla pystyttäisiin ennakoimaan eri toimenpiteiden ja tapahtumien vaikutuksia sekä syy-seuraussuhteita tulevaisuudessa entistä paremmin ja siten myös kohdistamaan toimintaa ja voimavaroja niihin toimiin, joilla saavutetaan kaikista suurin hyöty. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 20.3.2022.)

Osaltaan sote-uudistuksen tiedolla johtamisen järjestelmien, käytäntöjen, mallien ja tietosisältöjen kehittämisen on mahdollistanut 26.4.2019 voimaan tullut laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (552/2019). Lain tavoitteena on mahdollistaa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa tallennettujen henkilötietojen käsittely ja yhdistäminen tehokkaasti ja tietoturvallisesti. Lain mukaan tietoa saa soveltaa mm. tilastointiin, tieteelliseen tutkimukseen, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, opetukseen, tietojohdamiseen, ohjaukseen ja

valvontaan sekä suunnittelu- ja selvitystehtäviin. Lain mukaan tietojohdamisella tarkoitetaan ”tiedon käsittelemistä palvelunantajan asiakas-, palvelu- ja tuotantoprosesseissa toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksen, johtamisen ja päätöksenteon tukena”. (Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä, 552/2019.) Myös Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) ja tarkemmin pykälät 29 ja 30 määrittelevät pohjaa tiedolla johtamisen järjestämiseen uusilla hyvinvointialueilla (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, 612/2021).

Suomessa sosiaali- ja terveystalalla on tunnistettu haasteita tietoon ja sen hyödyntämiseen liittyen. Haasteita on tunnistettu mm. tiedon vertailukelpoisuuteen ja hajanaiseen sijaintiin liittyen, joka voi aiheuttaa tehottomuutta, päällekkäisyyttä tai kustannusten nousua. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvää tietoa kuten potilas-, asukas- ja asiakastietoa kerätään kuitenkin paljon, mutta tiedolla johtamiseen on vielä riittämätön sisältö- ja rakennepohja. Tavoitteena uudistuksessa ja tiedolla johtamisen kehittämisessä onkin sote-tiedon parempi hyödyntäminen ja jalostaminen tiedosta tietämykseksi, jolloin hyötyä saadaan niin yksittäiselle asukkaalle kuin koko palvelujärjestelmään. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 20.3.2022.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt ”Toivo” -ohjelman, jolla on tarkoitus edistää ja kehittää hyvinvointialueiden tiedolla johtamista sekä valtakunnallista tiedon tuotannon, tiedon johtamisen, tietovarastojen ja tarvittavien tiedonhallintaratkaisujen kehittämistä. Ohjelman tavoitteena on myös kehittää alueellisesti ja kansallisesti toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden välistä yhteistyötä, tietoon perustuvaa päätöksentekoa sekä laadukasta tietopohjaa. Toivo-ohjelmalla tavoiteltavat hyödyt ovat mm. kansallisesti yhtenäinen sote-tieto, tietojen kirjaaminen vain kerran, esitiedon keruun väheneminen, tiedon käytettävyyden parantuminen, tietoturvan kasvu, kustannustehokkuuden kasvu sekä tiedon saatavuuden ja oikea-aikaisuuden parantuminen. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 20.3.2022.)

Toivo -ohjelmaa toteutetaan Virta- ja Valtava-hankkeissa. Virta-hankkeessa kehitetään hyvinvointialueiden tiedolla johtamisen valmiuksia. Hankkeessa on tavoitteena mahdollistaa johtaminen tuotettavan ja ajantasaisen tiedon avulla sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain 29§ mukaisesti, parantaa tietojohdamisen kyvykkyyttä sekä edistää yhtenäisyyttä tiedolla johtamisessa. Osana Virta-hanketta valmistellaan vähimmäistietosisältö hyvinvointialueille eli tiedon minimitaso, jota hyvinvointialueet tarvitsevat hoitaakseen järjestämistehtävät. Valtava-hankkeessa puolestaan kehitetään kansallista sote-tietotuotantoa viranomaisten seuranta-, arviointi-, ohjaus- ja valvontatehtävien parempaan palvelemiseen. Hankkeessa kehitetään tietopohjaa, jota voidaan hyödyntää järjestämislain 30§ mukaisissa asiantuntija-arvioissa. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 20.4.2022.)

Tiedolla johtaminen on tunnistettu myös yhdeksi keskeisistä kehityssuunnista Sosiaali- ja terveysministeriön ”Sote-tieto hyötykäyttöön – 2020” strategiassa. Strategian mukaan sote-palveluiden johtaminen ja kehittäminen edellyttää, että johtaminen ja siihen liittyvät yhteiskunnalliset päätökset pohjautuvat

vertailukelpoiseen ja ajantasaiseen saatavilla olevaan tietoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020, viitattu 17.4.2022.) Myös Reponen ym. (2021) tuovat raportissaan ilmi, että tiedolla johtamisen kyvykkyyden kehittymistä on tärkeää seurata tulevissa sote-alan digitalisaation kartoituksissa (Reponen, ym., 2021)

Laihosen ym. (2013) mukaan teknologia tuo uusia mahdollisuuksia myös sosiaali- ja terveysalalle, mutta on tärkeää ymmärtää, että pelkkä teknologia ei ratkaise tiedonhallintaan liittyviä haasteita ja ongelmia. Sen lisäksi tarvitaan toimivat johtamiskäytänteet, toimintamallit, ihmisten sitoutumista ja osaamista. (Laihonen ym., 2013.) Jo tällä hetkellä terveydenhuollon toimittaminen perustuu vahvasti tietoon ja näyttöön perustuvaan lääketieteeseen. Tiedon rooli on myös merkittävä terveydenhuollossa eri toimijoiden välisessä yhteistyössä, joka mahdollistaa hoidon paremman laadun. (El Morr & Subercaze, 2010.) Tiedon ja tietoresurssien onnistuneella hallinnalla on mahdollisuus kasvattaa sekä toiminnan tehokkuutta että asiakasarvoa. Arvo itsessään ei ilmene pelkästään organisaation parempana taloudellisena menestyksenä, vaan se voi näkyä myös työntekijöiden lisääntyneenä hyvinvointina. Tietojohdamista ja tietoresursseja tarvitaan niin yksilön, tiimin kuin organisaation tasolla. (Laihonen ym., 2013.) Tietojohdamisen käyttö terveydenhuollossa lupaa mm. parannusta hoidon laatuun sekä parempaa yhteistyötä terveydenhuollon toimijoiden välillä (El Morr & Subercaze, 2010).

4.3 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallinto ja tietojärjestelmät

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien historia alkaa Tursunbayevan (2019) mukaan tiedettävästi 1960-luvulta, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot alkoivat hyödyntämään tietojärjestelmiä palkkahallinnossa vähentääkseen manuaalista työtä (Tursunbayeva, 2019). Sosiaali- ja terveydenhuollon ensimmäinen teknologian hyödyntämisen askel keskittyi tiedon käsittelyyn ja varastointiin fyysisestä paperilla olevasta tiedosta sähköiseen tietokonepohjaiseen muotoon. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttö ei ole keskittynyt pelkästään potilaiden hoitoon vaan myös hallinnollisiin tarkoituksiin ja terveydenhuollon suunnitteluun. (Haux, 2006.)

Tällä hetkellä useat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot hyödyntävät henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä tukemaan toiminnallisia HR-ydinkäytänteitä, kuten henkilöstön hallintaa, ajan- ja poissaolojen seuranta, työvuoroja ja aikatauluja, työsuhde-etuuksia sekä kulujen hallintaa. Osa organisaatioista käyttää henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä myös osana strategisia käytänteitä, kuten työntekijän rekrytointiin, suorituskyvyn, oppimisen, kehityksen, johtamisen ja työvoimanhallinnan mittaamiseen, suunnitteluun, johtamiseen ja hyödyntämiseen. (Tursunbayeva, ym. 2017.) Kuten myös henkilöstöjohtaminen ja tiedolla johtaminen, myös sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmissä kehitys on tuonut mukanaan myös strategisen näkökulman, jossa yhteys organisaation liiketoimintaan on koettu merkittäväksi (Haux, 2006). Myös potilastietojärjestelmien ja resurssien käyttöä ohjaavien järjestelmien välillä on erilaisia integraatioita.

Integraatioita on toteutettu mm. laadun mittaamiseen ja seurantaan, tavoitteiden toteutumisen seurantaan, resurssien käytön seurantaan sekä tutkimus- innovaatio- ja liiketoimintaan. Suomessa vuonna 2021 tehdyssä terveydenhuollon tieto- ja viestintäteknologian käytön tilannetta ja kehityksen suuntaa tarkastelevassa raportissa ilmenee, että kattavimmin kyseisiä integraatioita on toteutettu erikoissairaanhoidossa. (Reponen, ym., 2021.)

Tiedolla johtaminen tarjoaa niin haasteita kuin mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalalle. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta tiedolla johtamisen mahdollisuudet voivat ilmetä niin operatiivisella kuin strategisella tasolla (Laihonen, ym. 2013). Laihonen ym. (2013) mukaan operatiivisella tasolla tiedolla johtamisen avulla pystytään välttämään paremmin päällekkäistä työtä, parantamaan tiedon hyödyntämistä ja lisäämään tehokkuutta. Yksittäisen asiantuntijan kohdalla tämä voisi mahdollistaa esimerkiksi työkuorman vähentymisen ja keskittymisen työn kannalta tärkeimpiin ja olennaisimpiin tehtäviin. (Laihonen, ym. 2013.) Strategisella tasolla puolestaan tiedolla johtamisen avulla voidaan mahdollistaa olennaisten tietoresurssien parempi tunnistaminen ja hyödyntäminen osana organisaation toimintaa. Myös organisaation vaikeasti hahmotettavien ja aineettomien resurssien tunnistaminen, mittaaminen ja arvottaminen voi olla tiedolla johtamisen työkalujen avulla helpompaa. (Laihonen, ym. 2013.) Tätä tulisi tarkastella tarkemmin myös nimenomaan osana sosiaali- ja terveysalaa.

Jo vuonna 2001 Berg on tuonut esiin, että yksi sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien menestykseen vaikuttavista tekijöistä on työntekijöiden tyytyväisyys (Berg, 2001). Heeks (2006) on listannut henkilökohtaisen motivaation yhdeksi yleisimmäksi ongelmaksi terveydenhuollon tietojärjestelmäprojekteissa (Heeks, 2006). Myös Bhattacharjee ja Hikmet (2007) toivat esiin, että sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden sopeuttaminen ja muutosvastarinnan kumoaminen ovat keskeisiä tekijöitä tietojärjestelmien onnistuneessa käyttöönotossa ja hyödyntämisessä (Bhattacharjee & Hikmet, 2007). Agarwalin ym (2010) mukaan tutkimuksissa ja tuloksissa vaikuttaa myös organisaatioiden erilaisuus, kuten organisaatiokulttuuri ja johtaminen (Agarwal, ym., 2010). Samaan aikaan sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa tulee keskittyä projektin hallintaan ja johtamiseen. Järjestelmät tulee olla integroituna työntekijöiden arkeen ja päivittäiseen työnkulkuun, jotta järjestelmien tuomat hyödyt ja arvo voidaan saavuttaa. (Agarwal, ym., 2010.) Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa on tunnistettu myös uusien teknologioiden mahdollisuuksia. Esimerkiksi Big data -analytiikan avulla nähdään olevan potentiaalia suurten tietovarantojen käsittelyyn ja tietoon perustuvien päätöksien parempaan mahdollistamiseen. Käytössä tulee kuitenkin huomioida entistä laajemmin myös muun muassa tietoturvaan ja yksityisyyteen liittyvät tekijät. (Raghupathi & Raghupathi, 2014.) Sousa ym. (2019) puolestaan toivat esiin, että terveydenhuollossa ihmisten paremmassa johtamisessa korostuu myös big data -analytiikan merkitys. Big data -analytiikan avulla voidaan lisätä päätöksentekoprosessin tehokkuutta ennakoivan ja reaaliaikaisen tiedon kautta, joka auttaa tietojen keräämisessä, hallinnassa ja integroimisessa osaksi terveydenhuollon organisaation muuta toimintaa. (Sousa, ym., 2019.)

Kabene ym. (2006) osoittivat tutkimuksessaan, että henkilöstöjohtaminen on ratkaisevan tärkeää korkealaatuisen terveydenhuollon tarjoamisessa. Tehokkaita henkilöstöhallinnon strategioita ja uusia henkilöstöjohtamisen toimintamalleja tarvitaan, jotta terveydenhuoltoa voidaan kehittää entisestään. (Kabene, ym., 2006.) Gowen ym. (2006) osoittivat tutkimuksessaan, että laadunhallinnan lisäksi strategisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja laajentaminen tarjoaa mahdollisuuksia ja hyötyjä terveydenhuoltoon. Näitä hyötyjä ovat mm. virheiden vähentäminen, tulosten parantuminen ja kilpailuedun saaminen. (Gowen, ym., 2006.)

5 KIRJALLISUUDEN YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kirjallisuuden yhteenveto ja teoreettinen tausta, joka rakentuu useasta edellisissä luvuissa esitellyistä teorioista. Tiedolla johtamista henkilöstöhallinnon näkökulmasta nimenomaan sosiaali- ja terveysalalla ei ole vielä riittävästi tutkittu. Myös aiheeseen liittyvät käsitteet ovat osittain vakiintumattomia tai niiden käyttö ei ole täysin yhtenevää ja yksiselitteistä.

Tiedolla johtamisen määritelmän taustalla vaikuttaa myös tietoon liittyvät erilaiset ja jopa monimutkaiset ilmiöt, tasot ja määritelmät. Ylätasolla määriteltynä tietojohdamisella tavoitellaan ”oikean tiedon saamista oikeille ihmisille oikeaan aikaan” (McElroy, 2010; Petrash, 1996). Tässä tutkielmassa tiedolla johtamisen alueen tarkastelussa yläkäsitteenä on toiminut tietojohdaminen ja alakäsitteinä tiedon johtaminen (engl. Information Management) ja tiedolla johtaminen (engl. Knowledge Management). Kuitenkin kirjallisuudessa ja sote-uudistukseen liittyvissä erilaisissa teksteissä tiedolla johtamisen ja tietojohdamisen termiä käytetään osittain ristiin ja päällekkäin. Tämän vuoksi tutkielman empiirisessä osiossa tiedolla johtamisella tarkoitetaan yläkäsitettä eli sekä tiedon johtamista että tiedolla johtamista.

Tietojohdamisen syntyyn vaikuttaneita tekijöitä on tunnistettu kirjallisuudessa useita. Taulukossa 1 on yhteenveto kirjallisuuden perusteella tunnistetuista tietojohdamisen syntyyn vaikuttaneista tekijöistä, jotka on jaoteltu kolmeen ylätasoon tekijöihin: teknologiaan liittyviin tekijöihin, organisaatioon ja sen toimintaympäristöön liittyviin tekijöihin sekä työntekijöihin, työhön ja työn luonteeseen liittyviin tekijöihin (taulukko 1). Tietojohdamisen syntyyn vaikuttavat tekijät ovat nostettu kirjallisuuden yhteenvetoon, koska samantapaisia tekijöitä voi ilmetä tiedolla johtamisen merkitykseen sote-alan kontekstissa.

Taulukko 1: Yhteenveto ja jaottelu tietojohdamisen syntyyn vaikuttaneista tekijöistä

Ylätason jaottelu	Tietojohdamisen syntyyn vaikuttaneet tekijät
Teknologiaan liittyvät tekijät	Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen, joka mahdollistaa uusia keinoja tiedon varastointiin, välittämiseen ja analysointiin (Laihonen ym., 2013).

	Teknologian kehittymisen myötä jatkuva yhteydenpito ja muutuneet odotukset (Dalkir, 2013).
	Tietotekniikan lisääntyminen (Prusak, 2001).
Organisaatioon ja sen toimintaympäristöön liittyvät tekijät	Teollistumisen aikakausi, jolloin systemaattisten johtamisen keinoille tuli tarve varmistaa organisaatioiden tehokas ja kannattava tuotanto (Laihonen ym., 2013).
	Liiketoiminnan globalisaation takia organisaatiot toimivat entistä monipuolisemmassa ympäristössä, monikielisesti ja -kulttuurisesti (Dalkir, 2013).
	Työvoiman liikkuvuus organisaatioissa, joka aiheuttaa haasteet tiedon jatkuvuuteen liittyen (Dalkir, 2013).
	Tietokeskeinen näkemys yrityksestä (Prusak, 2001).
	Kiihtynyt globalisaatio (Prusak, 2001).
	Sosiaalinen ja taloudellinen muutos, jossa tiedosta tuli organisaation yksi avaintekijöistä (Hishop, ym., 2018).
	Mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua tietoon perustuvan päätöksenteon ja johtamisen avulla (Hishop, ym., 2018).
Työntekijöihin, työhön ja työn luonteeseen liittyvät tekijät	Organisaatioissa tehdään enemmän ja nopeammin ja se vaatii myös älykkyyttä ja uuden omaksumista tietotyöntekijöiltä isomman työmäärän ja kasvaneen vauhdin ympäröimänä (Dalkir, 2013).
	Työntekijöiden lisääntynyt liikkuvuus aiheuttaa työntekijöille jatkuvaa uuden opettelua (Dalkir, 2013).
	Työn luonteen muutos, jossa tiedosta tuli organisaation yksi avaintekijöistä (Hishop, ym., 2018).

Tietojohtamisen määritelmä on moninainen ja erilaista jaottelua alakäsitteisiin on kirjallisuudessa tunnistettu useita. Taulukossa 2 on nostettu esiin tämän tutkielman kannalta keskeisiä jaotteluja osaksi tutkielmassa tunnistettuja alakäsitteitä eli tiedon johtamista ja tiedolla johtamista (taulukko 2). Tietojohtamisen alakäsitteiden avulla luodaan teoreettista pohjaa aiheen tarkasteluun, jossa tulee ottaa huomioon monipuolinen tarkastelunäkökulma, jossa korostuu teknologisten asioiden lisäksi myös esimerkiksi liiketoiminta, ihmisenäkökulma ja prosessit.

Taulukko 2: Tietojohtamisen alla tunnistettua jaottelua ja alakäsitteitä

Tiedon johtaminen	Tiedolla johtaminen	Finton (2018)
Tietotekninen	Liikkeenjohdollinen	Laihonen, ym. (2013)
Teknologiakeskeinen	Ihmiskeskeinen	Hansen, Nohria & Tierney (1999)
Kodifointi	Personointi	Greiner, ym. (2007)
Eksplisiittinen tieto	Hiljainen tieto	Hishop, ym. (2018), Greiner, ym. (2007), North & Kumta (2018)
IT-pohjainen näkökulma	Ihmis- ja prosessilähtöinen näkökulma	North & Kumta (2018)
Prosessi/teknologinen	Liiketoiminnallinen ja kognitiivinen	Dalkir (2013)

Tietojohtamisen keskeisiä prosesseja on tunnistettu monia, mutta vaihtelua kirjallisuuden välillä tapahtuu myös. Taulukkoon 3 on nostettu esiin keskeisiä prosessivaiheita eri kirjallisuuden pohjalta, jossa samantapaisia prosessivaiheita on kategorisoitu isompiin kokonaisuuksiin (taulukko 3).

Taulukko 3: Tietojohtamisen prosessit

Tietojohtamisen prosessit	Lähde
Tiedon luominen, kerääminen, hakeminen ja/tai hankinta	Laihonen ym. (2013), Alavi & Leidner (2001), Dalkir (2013), North & Kumta (2018), Bolisan & Bratianu (2018)
Tiedon organisointi, kehittäminen ja/tai ylläpito	Laihonen ym. (2013), Alavi & Leidner (2001)
Tiedon jakaminen ja/tai levittäminen	Bolisan & Bratianu (2018), Dalkir (2013), North & Kumta (2018), Alavi & Leidner (2001)
Tiedon hyödyntäminen, soveltaminen ja/tai käyttäminen	Laihonen ym. (2013), Bolisan & Bratianu (2018), North & Kumta (2018), Alavi & Leidner (2001), Dalkir (2013)
Tiedon oppiminen	North & Kumta (2018)
Tiedon suojeleminen	North & Kumta (2018)

Kuten tietojohtamisen määritelmä, myös Human Resource Management (HRM) eli suomeksi muun muassa henkilöstöjohtaminen tai henkilöstöhallinto on määritelmänä edelleen elävä ja hieman vakiintumaton. HR:n rooli organisaatioissa on vuosien varrella muuttunut ja kehittynyt merkittävästi. Ylätasolla voidaan ajatella henkilöstöjohtamisen (HRM) kattavan kaikki aktiviteetit, prosessit ja käytänteet, jotka liittyvät työn ja ihmisten johtamiseen ja hallintaan organisaatioissa (Boxall & Purcell, 2011). Toisaalta taas henkilöstöjohtaminen on myös strateginen ja johdonmukainen lähestymistapa organisaation henkilöstön hallintaan ja johtamiseen (Armstrong, 2006). Henkilöstöjohtaminen ei ole enää vain alemman tason hallinnollinen toiminto vaan siihen liittyy kokonaisvaltaisesti sekä liiketoimintaan ja strategiaan liittyvät tekijät, päivittäisen toiminnan operatiiviset käytänteet, ihmiset sekä prosessit (Ulrich & Brockbank, 2005.) Keskeisiä HR-funktioita ovat mm. strategia ja suunnittelu, yhtäläiset työmahdollisuudet, henkilöstön hankinta, kyvykkyyksien/osaamisen hallinta, palkitseminen, riskienhallinta ja työsuojelu sekä työsuhteasiat (Mathis, ym., 2016).

Henkilöstöanalytiikka, henkilöstötietojärjestelmät ja tiedolla johtaminen on myös lisännyt merkitystään vuosien varrella. Henkilöstöanalytiikan yksi tunnistetuista päätavoitteista on kerätä tietoa siitä, kuinka inhimillistä pääomaa koskevat päätökset vaikuttavat liiketoimintaan ja kuinka liiketoiminnan päätökset vaikuttavat inhimilliseen pääomaan (Lawler, ym., 2004). Taulukossa 4 on nostettu esiin henkilöstöanalytiikan tarjoamia mahdollisuuksia ja hyötyjä organisaatiolle (taulukko 4). Kirjallisuuden perusteella tunnistetuista hyödyistä ja mahdollisuuksista on nostettu taulukkoon ylös neljä keskeistä näkökulmaa/vaikutusta, joita henkilöstöanalytiikan avulla voidaan tavoitella. Niitä ovat: tietoon

perustuva päätöksenteko, yhteys strategiaan ja liiketoimintaan, liiketoiminnan vaikuttavuus ja investointien vaikuttavuus.

Taulukko 4: Henkilöstöanalytiikan tarjoamat mahdollisuudet ja hyödyt sekä niiden perusteella tunnistetut näkökulmat/vaikutukset

Henkilöstöanalytiikan tarjoamat hyödyt ja mahdollisuudet	Näkökulma / vaikutus
Vähentää vääristymiä, vinoumia ja intuitioon nojaamista päätöksenteossa (Marler & Boudreau, 2017).	Tietoon perustuva päätöksenteko
Mahdollistaa datalähtöisen päätöksenteon osana liiketoimintavaikutusten määrittämistä (Marler & Boudreau, 2017).	
Mahdollistaa ennakoivampaa ja kuvailevampaa analytiikkaa (Ulrich & Dulebohn, 2015).	
Tarjoaa yhteyden strategiseen ja liiketoiminnalliseen näkökulmaan (Marler & Boudreau, 2017).	Yhteys strategiaan ja liiketoimintaan
HR-johtajat ja -ammattilaiset voivat perustella, priorisoida ja parantaa henkilöstöjohtamisen investointeja entistä paremmin (Ulrich & Dulebohn, 2015)	
Keino tuoda henkilöstöhallinto aidoksi osaksi organisaation strategista liiketoimintaa (Mondore, 2011).	
Mahdollistaa liiketoiminnan mitattavuus, jonka avulla HR:n merkitys organisaation päätöksenteossa tunnustetaan ja arvostetaan paremmin (Mondore, 2011).	Liiketoiminnan vaikuttavuus
Todentaa investointien hyödyllisyys esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden näkökulmasta (Mondore, 2011).	Investointien vaikuttavuus
Panostaa tietoon perustuen kaikista hyödyllisimpiin investointeihin tai kohteisiin (Mondore, 2011).	
Mahdollistaa henkilöstön suorituskyvyn mittaamisen ja sitä kautta investointien tuottojen ja vaikutusten paremman arvioinnin (Harris, ym., 2011).	

Henkilöstötietojärjestelmä (Human Resource Information Systems, HRIS) ei ole myöskään määritelmänä täysin yksiselitteinen, mutta lavealla määritelmällä henkilöstötietojärjestelmiksi voidaan ajatella kaikkia IT-pohjaisia, sekä yksinään että verkossa toimivia, tietojärjestelmiä ja sovelluksia, joiden on tarkoitus toimia henkilöstöjohtamisen tukena niin HR-käytänteisiin, -toimiin tai -strategioihin liittyen (Ruël, ym., 2011). Henkilöstötietojärjestelmiä käytetään mm. keräämään, tallentamaan, analysoimaan ja jakamaan olennaista tietoa organisaation resursseista ja ihmisistä (Henrickson, 2003; Thite, ym., 2012; Aggarwal & Kapoor, 2012). Henkilöstötietojärjestelmien avulla organisaatio voi saavuttaa useita hyötyjä mm. prosesseja automatisoimalla ja resursseja vähentämällä (Chakraborty & Mansor, 2013), mutta myös saavuttaa kestävästä kilpailuetua (Browning, ym., 2009). Täysimääräisenä hyötyjen saavuttaminen kuitenkin edellyttää järjestelmien onnistunutta omaksumista ja mukauttamista organisaatioon (Chakraborty & Mansor, 2013).

Suomessa on parhaillaan käynnissä mittava sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, jonka johdosta vuoden 2023 alusta toimintansa aloittaa 21 uutta hyvinvointialuetta vastuunaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen. Muutos tulee vaikuttamaan merkittävästi niin johtamiseen, tietojärjestelmiin kuin myös henkilöstöhallintoon. Tiedolla johtaminen on tunnistettu yhdeksi sote-uudistuksen onnistumisen perusedellytykseksi ja avaimeksi laadukkaisiin sekä toimiviin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. (Valtioneuvosto, soteuudistus.fi, viitattu 6.2.2022.) Teknologian on tunnistettu tuovan uusia mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalalla, mutta tiedonhallintaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan myös toimivat johtamiskäytänteet, toimintamallit, ihmisten sitoutumista ja osaamista (Laihonen, ym., 2013).

Tutkielman empiiristä osiota sekä haastattelukysymyksiä lähestyttäessä teoreettisen taustan muodostaa sekä tiedolla johtamisen että henkilöstöjohtamisen taustalla tunnistettu monipuolinen kokonaisuus, jossa yhdistyy mm. liiketoiminnan ja strategian, teknologioiden, operatiivisten käytänteisen (mm. prosessien) sekä ihmisten huomiointi. Tietojohdamisen osalta tarkastelussa ovat taulukon 3 mukaiset tietojohdamisen prosessit (taulukko 3). Henkilöstöhallinnon näkökulmaa tarkastellaan mm. Mithasin (2016) HR-funktioiden kautta (kuvio 3), jossa keskeisessä roolissa on myös ympäristöön liittyvät taustatekijät. Haastattelukysymyksiä muodostaessa ja empiiristä osiota lähestyttäessä keskeisiä näkökulmia ovat tässäkin luvussa esiin nostetut ja koostetut tekijät, kuten liiketoiminta, teknologiat ja henkilöstö, jotka ovat nousseet esiin myös teorian ja kirjallisuuden kautta.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutustapa. Luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen tavoitteet sekä menetelmät tiedonkeruun ja aineiston analyysin taustalla. Luvun tarkoituksena on esitellä ja perustella tutkimuksen toteutus ja siinä käytetyt menetelmät ja niiden valinta. Tutkimuksen kirjallisuusosio toimii pohjana ja teoreettisena taustana empiiriselle osiolle. Empiirinen osio on puolestaan toteutettu laadullisena tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastateltaviksi on valittu aihealueen kannalta sopivat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijat. Aineiston analysoinnissa on käytetty menetelmänä teemoittelua, jonka pohjalta on muodostettu tutkielman tulokset.

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tiedonkeruumenetelmä

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta on tunnistettu, että henkilöstöhallinnon näkökulmasta tiedolla johtamisella on entistä merkittävämpi rooli sosiaali- ja terveysalalla, mutta tutkimustietoa aiheeseen liittyen ei ole tarpeeksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tutkimuksen avulla on myös tarkoitus tunnistaa erilaisia tiedolla johtamisen hyödyntämiseen liittyviä tarpeita ja haasteita, jotka pohjautuvat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin.

Darke, Shanks ja Broadbent (1998) toivat esiin, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarjota entistä syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jota ei vielä tällä hetkellä tarpeeksi ymmärretä (Darke, Shanks & Broadbent, 1998). Hirsijärven ja Hurmeen (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on keskittyä tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen sekä uusien näkökulmien tunnistamiseen ja hahmottamiseen (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Laadullinen tutkimus on siksi sopiva ja perusteltu menetelmä myös tämän tutkimuksen toteuttamiseksi ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Laadulliselle

tutkimukselle tyypillinen menetelmä on haastattelu, jonka avulla voidaan lisätä ymmärrystä ihmisten mielipiteistä, uskomuksista ja käsityksistä. Haastattelu on myös joustava aineistonkeruumenetelmä, jonka aikana on mahdollista esittää jatkokysymyksiä aiheeseen liittyen. (Hirsijärvi & Hurme, 2008.) Tämän tutkielman haastattelumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, joka jättää haastattelijoille tilaa esimerkiksi tarkentaville kysymyksille. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Myers ja Newman (2007) tarkoittavat puolistrukturoiduilla haastatteluilla haastatteluita, joilla ei ole tarkkaa käsikirjoitusta (Myers & Newman, 2007). Hirsijärvi ja Hurme (2008) puolestaan tuovat esiin, että teemahaastattelujen nimi juontaa juurensa siitä, että haastattelukysymykset muodostetaan teemojen alle, joista edetään johdonmukaisesti teemasta toiseen (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Teemahaastattelujen avulla mahdollistetaan, että yksilöt pääsevät puhumaan tutkittavasta aihealueesta mahdollisimman paljon ja tuomaan mukaan laajasti kokemuksia ja ajatuksia aiheeseen liittyen (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Yksilöhaastatteluina toteutettavat puolistrukturoidut teemahaastattelut sopivatkin menetelmänä hyvin tutkielman aihealueeseen, jonka tarkoituksena on tuottaa syvällisempää ymmärrystä tutkielman aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa tiedolla johtamisen mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita sote-alalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tämän vuoksi haastateltavien valikoinnissa huomioitiin kolme tekijää: haastateltavien tuli olla sosiaali- ja terveystieteiden asiantuntijoita, jotka ymmärtävät alaan liittyvät erityispiirteet ja kontekstin. Toiseksi haastateltavien tuli ymmärtää tiedolla johtamisen aluetta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita eli esimerkiksi työskennellä jollain tapaa tiedolla johtamisen kentän ympärillä. Kolmanneksi haastateltavilla tuli olla ymmärrys henkilöstöhallinnon näkökulmasta aiheeseen liittyen, jotta tiedolla johtamista pystyttiin tarkastelemaan osana henkilöstöhallinnon näkökulmaa. Haastateltavien saamiseksi kontaktoitiin suoraan henkilöitä, jotka työskentelivät aihealueen ympärillä ja, jotka täyttivät haastateltavien valinnassa huomioitujen tekijät. Haastateltavien löytämiseksi hyödynnettiin myös niin sanottua lumipalloeefektiä, jossa suoraan kontaktoitujen haastateltavien avulla löydettiin myös seuraavia sopivia haastateltavia suositusten perusteella.

Haastattelukysymyspatteristoa muodostaessa taustan kysymyksille toi tutkielman teoreettinen pohja. Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen aihealueeseen: tietojohtamisen prosesseihin, HR-osa-alueisiin ja ympäristöön liittyviin tekijöihin (ks. liite 1). Tämän lisäksi haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien esitiedot (rooli ja työkokemus) sekä ylätasolla esitettiin muutama suoraan tutkimuskysymykseen liittyvä analyttinen ja kokoava kysymys. Haastattelukysymysten avulla kartoitettiin keskeisiä haasteita, mahdollisuuksia ja tarpeita aihealueisiin liittyen. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti sen, että haastateltaville pystyttiin esittämään erilaisia jatkokysymyksiä heidän vastaustensa pohjalta ja myös haastattelukysymykset ja aihealueet pystyttiin käymään siinä järjestyksessä, joka haastattelun kannalta toimi parhaiten. Haastateltavilla oli myös mahdollista haastattelun edetessä esittää kysymyksiä haastatteluun ja aiheeseen liittyen sekä

haastattelun päätteeksi lisätä tai kommentoida tarvittaessa jotain vielä haastateluun tai omiin vastauksiin.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä hyödyntäen Microsoft Teams -virtuaalikokouksia, jonka avulla huomioitiin vallitseva pandemiatilanne sekä haastateltavien maantieteellisen sijainnin aiheuttamat haasteet. Haastateltavien määrän valinta perustui Eskolan ja Suorannan (2000) näkemykseen siitä, että haastateltavien määrän on hyvä olla niin suuri, että aiheen kannalta on mahdollista saada oleellisin tieto irti (Eskola & Suoranta, 2000). Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa henkilöä, jotka täyttivät haastateltavien valinnassa esitetyt kriteerit. Haastateltavista viisi toimii tällä hetkellä johtajana tai päällikkönä ja kolme asiantuntijatehtävissä. Kaikki toimivat tutkielman aiheeseen liittyvällä alueella. Haastateltavien työnimikkeitä ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaja, tietojohdamisen päällikkö, kehitysjohtaja tai suunnittelija. Tarkempia nimikkeitä tai työkokemusten pituutta ei tutkimuksessa esitellä haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi, koska aihealueeseen liittyvät asiantuntijat ovat vielä kohtuullisen harvassa. Tutkimustuloksen monipuolisuuden ja merkittävyyden saavuttamiseksi haastateltaviksi valittiin asiantuntijoita mahdollisimman monipuolisesti eri sosiaali- ja terveysalan organisaatioista. Haastateltavat edustivat pääasiassa ylempää johtoa, jonka vuoksi haastattelujen kesto rajoitettiin osallistujien saatavuuden varmistamiseksi. Ylemmän johdon haastatteluissa oletettiin, että haastateltavilta on mahdollista saada laaja-alaista näkemystä haastatteluteemoihin ja aihealueeseen liittyen myös lyhyemmän haastatteluajan puitteissa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina huhti- ja toukokuussa kolmen viikon aikana. Haastateltavien suostumusten mukaisesti jokainen haastattelu nauhoitettiin litterointia ja haastattelun myöhempää analysointia varten. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 28 minuuttia. Pisin haastattelu oli kestoaltaan 32 minuuttia ja lyhin 23 minuuttia. Tässä ajassa ehdittiin saamaan tutkimuksen puolistrukturoituun haastatteluun tarpeeksi tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

6.2 Aineiston analysointi

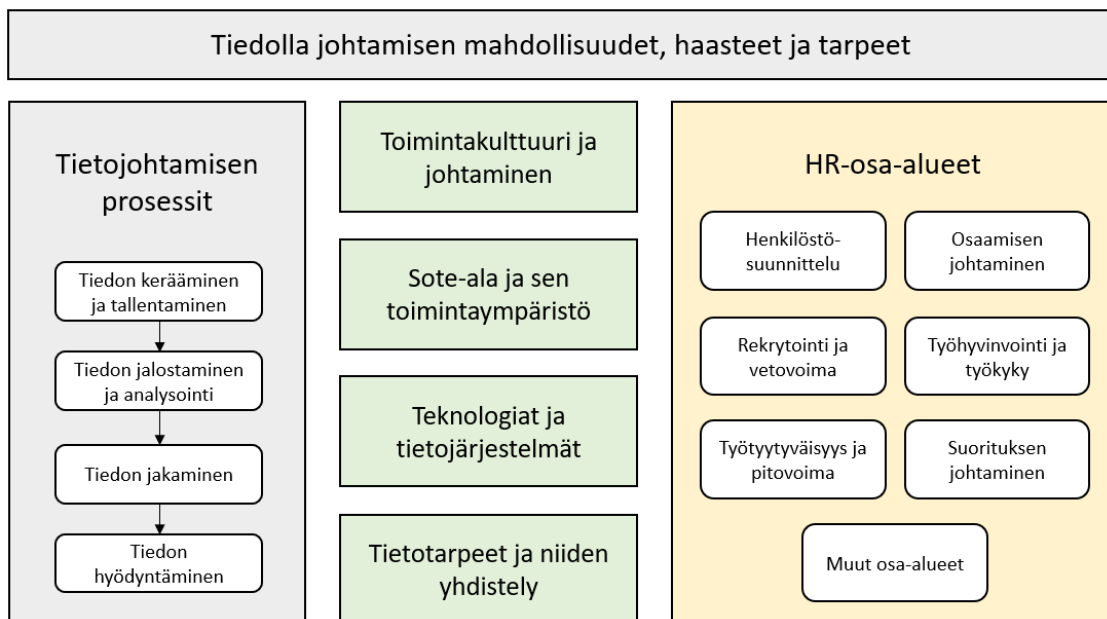
Tässä luvussa syvennyttään aineiston analysointiin ja kerrotaan, miten haastattelujen kautta kerätty aineisto on analysoitu tutkimustuloksiksi. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa teemat muodostuivat kirjallisuusosion teoreettiseen pohjaan tukeutuen. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitusten pohjalta jokainen haastattelu litteroitiin varmistaen täten parempi aineiston hallinta ja analysointi. Litterointi on video- tai äänimuodossa olevan aineiston tekstimuotoon muuttamista (Ruusuvuori, ym., 2010). Litteroinnit tehtiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen samalla viikolla, jotta haastattelu ja havainnot olivat tuoreena muistissa. Litteroinnissa jätettiin huomioimatta turhat täytesanat tai sanojen toisto, jotta kerätty aineisto saatiin mahdollisimman ymmärrettävään muotoon kuitenkin sisältöä muuttamatta. Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan litterointia voidaan pitää ensimmäisenä analysoituna versiona alku- ja lopuksi puolistrukturoitua haastattelusta (Ruusuvuori, ym., 2010).

Kerätyn aineiston analysoimisessa menetelmänä käytettiin temaattista analyysia, joka on laadullisen tutkimuksen yksi eniten käytetyistä analysointimenetelmistä. Temaattisen analyysin avulla voidaan tutkittavasta ilmiöstä ja haastatteluissa nousseista kokemuksista muodostaa yleisiä teemoja. (de Farias, ym., 2021.) Temaattisen analyysin avulla tutkijan on myös mahdollista viestiä tutkimuksen tulokset ja sisältö paremmin ymmärrettävässä muodossa (Evans, 2018). Analysointi aloitettiin perusteellisella aineistoon tutustumisena eli litteroinnin läpikäymisenä kahteen kertaan. Sen jälkeen aineistosta muodostettiin taulukkopohjainen Excel-tiedosto, johon haastatteluissa nousseet asiat jaoteltiin eri teemojen mukaisesti. Teemojen muodostamisessa keskeisessä roolissa oli tutkimuksen teoreettinen tausta, joka loi pohjan teemoittelulle. Teoreettisen taustan pohjalta muodostetut tutkimustulokset jaoteltiin tietojohdamisen prosesseihin ja HR-osa-alueisiin. Ympäristötekijöihin liittyvät teemat muodostuivat haastatteluissa korostuneiden aihepiirien mukaan, joiden pohjalta osa teemoista on valikoitunut käsiteltäväksi osana tutkimuksen tuloksia. Aineiston perusteella tunnistetut teemat olivat: toimintakulttuuri ja johtaminen, sote-ala ja sen toimintaympäristö, teknologiat ja tietojärjestelmät sekä tietotarpeet ja niiden yhdistely. Viimeinen teema aineiston tuloksissa eli tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja tulevaisuus muodostui tutkimuskysymyksen kautta ja ylätasolla kokoa näkymää aihealueen mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen liittyen.

Teemoittelun avulla haastatteluissa nousseet asiat saatiin jaoteltua yhteisiin aihealueisiin, jolloin aihealueita ja teemoja pystyttiin tarkastelemaan useiden haastattelujen avulla. Osa teemoista nousi esiin useassa haastattelussa, mutta laadullisessa tutkimuksessa teemojen tärkeyteen vaikuttavat myös muut asiat, kuin toistuvuus aineiston analyysissa (Evans, 2018). Laadullisen tutkimuksen kautta ei pyritä löytämään tilastollisia päätelmiä, vaan tavoitteena on löytää uusia näkökulmia aihealueeseen ja sen syventämiseen liittyen (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Teemoittelun päätteeksi tutkimustulokset kirjattiin ja raportoitiin tutkimukseen. Luotettavuuden parantamiseksi tutkimustuloksiin on koottu myös suoria lainauksia haastatteluista.

7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään empirisen tutkimuksen tuloksia. Empiirisen tutkimusten tuloksissa on hyödynnetty teoreettisen viitekehyksen pohjaa osana tulosten teemoittelua. Empiirisen tutkimuksen tulokset muodostuvat kahdeksasta haastattelusta, joissa haastateltiin aihealueen asiantuntijoita. Tutkielman tutkimuskysymyksiin on pyritty vastaamaan tunnistettujen teemojen perusteella, jotka on kuvattu kuviossa 4. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia tunnistettujen teemojen avulla.



Kuvio 4: Tutkimuksessa tunnistetut teemat

7.1 Tietojohtamisen prosessit

Haastatteluissa tunnistettiin tietojohtamisen eri prosessivaiheiden kautta tiedolla johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tässä kappaleessa keskeiset tulokset on jaoteltu tietojohtamisen keskeisten prosessien mukaan. Keskeisiksi prosesseiksi tunnistettiin: tiedon kerääminen ja tallentaminen, tiedon jalostaminen ja analysointi, tiedon jakaminen ja tiedon hyödyntäminen.

7.1.1 Tiedon kerääminen ja tallentaminen

Haastattelujen perusteella sosiaali- ja terveysalalla tietoa kerätään jo paljon, mutta vaihtelua kirjaustavoissa on. Tiedon keräämisessä ja tallentamisessa on mukana paljon tiedon kirjaajia sekä erilaisia tietojärjestelmiä, joten vaihtelevuutta tiedon keräämisessä ja tallentamisessa on. Haastatteluissa tunnistettiin, että myös tiedon sijainti voi olla osin hajanainen.

H1 mukaan tiedolla johtamiseksi tietoa tarvittaisiin yksittäisten järjestelmien sijaan kaikista järjestelmistä. Hänen mukaansa tiedon kirjaamisessa on puutteita ja se vaatisi enemmän systematiikkaa, logiikkaa ja rakennetta. Myös H6 tuo esiin, että kirjaamiskäytänteiden kehittämisessä on edelleen puutteita ja tiedon kerääminen vaatii jatkuvaa perehdyttämistä ja ohjeistamista. H2 toi haastattelussa esiin, että tiedon keräämisen tulisi olla mahdollisimman vaivatonta. Hänen mukaansa eri henkilötietojärjestelmistä löytyy jo tällä hetkellä valtavasti tietoa. H3 mukaan tiedon kirjaamisen tulisi olla ajantasaista, jotta varmistetaan tiedon reaaliaikaisuus. Hän kuitenkin mainitsee, että pääsääntöisesti kirjaukset ovat asianmukaisia eikä sote-alan tiedolla johtamisen haasteet niinkään ole tiedon keräämiseen liittyviä.

H3 nosti myös esiin, että tietojohtamisessa voidaan käyttää vain kerättyä dataa hyväksi, joten myös ”ruutuvihkoissa” oleva tieto tulisi saada kerättyä ja tallennettua. Tiedon keräämiselle ja tallentamiselle asettaa haasteet myös lainsäädäntö ja tietoturva. H3 mukaan tiedon minimoinnin periaate, lainsäädäntö ja tietoturva asettavat rajoitteet tiedon keräämiselle. Hänen mukaansa tiedon minimoinnin periaatteen tuoma haaste on, ettei tietoa saisi kerätä ja säilöä, kun tiettyä tarkoitusta varten, joten laajasta ja pitkäaikaisesta datasta oppiminen ja havaintojen tekeminen on haasteellista määrittää käyttöperusteen puolesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että niin sanottua hallinnollista tietoa kerätään ja tallennetaan järjestelmiin paljon, mutta laadullisen tiedon ja kokemustiedon keräämisessä on tunnistettu haasteita:

Henkilöstöön liittyvää kokemusta ja näkemystä kerätään asiakokohtaisesti, mutta ei ole järjestelmää mihin kyseinen tieto, esimerkiksi laadulliset kyselyt, tallennetaan. Eli työvälineet kokemustiedon keräämiseen ovat alkeelliset. (H8)

H7 nosti haastatteluissa esiin, että tiedon keräämiseen liittyen haasteena on henkilöstökyselyjen todella alhainen vastausprosentti, joka kyselystä riippuen voi

olla esimerkiksi vain noin 20-30%. Tietoa syntyy ja sitä kerätään paljon, mutta H4 mukaan ennen keräämistä täytyisi olla kivijalat eli järjestelmät kunnossa. H7 nostaa esiin, että tulevat kehitteillä olevat tiedonhallinnan ratkaisut mahdollistavat paremman tiedon keräämisen ja tallentamisen jatkossa. H6 mukaan tiedon säilöminen tulisi kuitenkin tehdä tarpeen mukaan:

Ei ole itseistarkoitus saada massiivista tietoallasratkaisua, jos pelkkä tietovaranto riittää. Eli tiedon tallentaminen tulisi tehdä käytön ja tarpeen mukaan. (H6)

H4 mukaan järjestelmien lisäksi tulisi olla ymmärrys siitä miksi tietoa kerätään. Hänen mukaansa tietoa syntyy valtavasti, mutta olisi tärkeää kirkastaa miksi tietoa kerätään ja mihin toimenpiteisiin se liittyy. H8 toi haastattelussa esiin, että tietovarantoihin on kerätty jo pidemmän aikaa asiakas- ja potilastietoa, mutta henkilöstötiedon osalta vasta muutaman viime vuoden aikana osa tiedosta on saatu kerättyä samaan tietovarantoon. Hän toi esiin haastattelussa myös, että haasteita ei niinkään ole tiedon keruuvaiheessa vaan enemmänkin tiedon analysoimisessa ja hyödyntämisessä.

7.1.2 Tiedon jalostaminen ja analysointi

Kaikissa haastatteluissa tiedon jalostamiseen ja analysointiin liittyen yhdeksi keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin tiedon yhdistäminen. Haasteita tunnistettiin myös tiedon analysointiin liittyvässä osaamisessa sekä tiedon oikeaan muotoon jalostamisessa.

H1 mukaan tietoa katsotaan tällä hetkellä erillisenä ja yhtenäisen tarkastelu puuttuu. Hänen mukaansa pitäisi pystyä yhdistämään usean laatuista sekä moniammatillista tietoa. Myös H3 mukaan haasteena on useista tietolähteistä datan yhdistäminen. Hänen mukaansa tarvitaan myös työvälineitä luonnollisen tekstin louhintaan. Haastatteluissa haasteina tunnistettiin tiedon saaminen hyödynnettävään muotoon:

Tiedon esittämisessä pitää olla johtopäätöksiä. Ei riitä pelkkä lukujen esittäminen, vaan pitää olla johdolle tietoa mitä luvut tarkoittavat tai mitä niistä voi päätellä (H1)

Myös tiedon visualisointi on tärkeää. Tiedon pitäisi olla innostavaa, jotta myös esihenkilöt siitä innostuisi. Ei mitään tylsiä Excel-tiedostoja ja kankeita raportteja. (H5)

H5 mukaan tiedon tulisi olla helposti hyödynnettävässä muodossa, reaaliaikaista ja jatkuvasti silmien edessä. H6 tunnisti haasteeksi keskeisten mittareiden tunnistamisen ja määrittämisen sekä oikeiden tietotarpeiden tarkentamisen. H7 mukaan tällä hetkellä on tiettyjä lakisäateisiä projekteja prioriteetteina (esim. valtakunnalliset vähimmäistietosisällöt), johon täytyy keskittyä ennen oman organisaation tietojohdantamisen laajempaa kehittämistä. H8 mukaan tulisi kehittää nimenomaan tiedon analysointipuolta. Hänen mukaansa siihen tarvitaan

henkilöstöä, panostusta ja tarvittavaa osaamista, mutta tarvittavia resursseja ei välttämättä ole:

Sote-alalla käydään keskustelua siitä, mihin tarvitaan niitä ammattilaisia, jotka eivät osallistu asiakas- ja potilastyöhön. Ei nähdä, että heidän avullaan sote-ammattilaisten työ voi olla tuottavampaa, kun sitä tiedolla johtamisen keinoin kehitetään yhdessä. (H8)

H5 toi haastattelussaan esiin, että tällä hetkellä resursseja tiedon analysointiin liittyen puuttuu, jolloin on suuri haaste saada tieto hyödynnettävään muotoon. Myös H4 toi esiin, että tiedon analysointiin, tulkitsemiseen ja yhdistelyyn liittyy osaamishaasteita. H7 mukaan hyvinvointialueille ei ole siirtymässä tarpeeksi tiedolla johtamisen asiantuntijoita ja osaajia. Hänen mukaansa sairaanhoitopiireissä ja isoissa organisaatioissa voi osaajia olla, mutta kunnissa niitä ei välttämättä ole. Myös H8 mukaan tarvittavia resursseja puuttuu:

Ei ole tarpeeksi henkilöitä, jotka analysoivat tietoa. Tietoa tuotetaan paljon, mutta ehkä ei ole kyvykkyyttä analysoida ja yhdistellä sitä. Silloin sitä ei saada hyötykäyttöön. (H8)

H1 mukaan sote-organisaatioihin tarvittaisiin enemmän tiedon integratiivista tarkastelua. Hänen mukaansa tiedon kasaamisesta on vielä pitkä matka siihen, että tietoa voitaisiin aidosti käyttää johdon apuvälineenä. H4 korostaa, että mitä taitavammaksi tiedon yhdistelyssä tullaan, sitä paremmin saavutetaan kilpailuetua. Hänen mukaansa tiedon yhdistelyllä voidaan auttaa HR:ää saavuttamaan todellinen liiketoiminnan tuki.

7.1.3 Tiedon jakaminen

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että tietoa tulisi saada jaettuna kaikille tasoille, mutta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tieto on myös oikeassa muodossa oikealle tasolle.

Operatiivista tietoa tulisi olla saatavilla alimmalle tasolle eli esimerkiksi henkilökunnalle ja lähiesihenkilöille. Seuraavalle tasolle, kuten palvelupäälliköille ja ylläkkäreille, tarvittaisiin enemmänkin taktista tietoa. Puolestaan ylätasolle eli esimerkiksi toimialajohdolle, ylimmälle johdolle, hallitukselle ja valtuustolle tulisi olla saatavilla pääasiassa strategista tietoa. (H6)

H8 tuo esiin, että kaikki tasot tarvitsevat tietoa: myös asiakkaat ja potilaat. H4 mukaan tietoa tulisi olla saatavilla esihenkilöille johtamansa alueen osalta. Hänen mukaansa laajempaa tietoa tarvitaan, jotta ymmärretään kokonaisuus. H1 toi haastattelussa esiin, että tieto tulisi saada siihen muotoon, että se puhuttelee esimerkiksi talousjohtajaa tai muuta johtoa. H4 mukaan on kuitenkin tärkeää, että tietoa tuotetaan samansisältöisenä eri alueille, jotta keskinäinen dialogi on mahdollista. Tiedon jakamisessa koetaan kuitenkin edelleen haasteita:

Järjestelmiä on kyllä olemassa, mutta tiedon muotoilu, jalostaminen ja kohdentaminen vaatii työtä, jotta tiedot esitetään oikeassa muodossa. (H6)

H7 toi esiin, että tällä hetkellä ylemmälle johdolle on saatavilla melko paljonkin tietoa, mutta alemmalle tasolle paljon vähemmän. H8 nostaa esiin, että tietoa ei välttämättä käsitellä henkilöstön kanssa, joten henkilöstö ei voi ymmärtää kaikkea. Hän myös tunnisti, että tällä hetkellä haasteena on, että tietoa jaetaan samalla tavalla eri tasoille ja eri ihmisille, kun se oikeasti vaatisi erilaista tapaa. Haasteena tunnistettiin myös tunnisteellisen datan hyödyntäminen ja sen eri tasot:

Tunnisteellisen datan hyödyntäminen on keskeinen kysymys. Eli millä tasolla tunnisteellista dataa saadaan ja hyödynnetään. Muuten voi johtaa väärin tulkintoihin ja lopputuloksiin, jos ei ole kunnollista tietoa tai tarkastelutasoa. (H3)

Monissa haastattelussa tunnistettiin haasteena tietojohdamisen asiantuntijoiden puute. H5 mukaan tiedolla johtamisen osaajia ei ole paljoa. Hänen mukaansa tiedon hallinnan, kehittämisen ja visualisoinnin osaajista on pulaa ja hän toivoo, että näihin osaajiin panostettaisiin jatkossa. H6 nosti esiin, että tällä hetkellä on puute data-analyytikoista. Hänen mukaansa pätevät analyytikot yhdistettynä sote-alan substanssiosaamisella ovat harvassa. H3 korosti haastattelussaan datan lukutaidon merkitystä. Hänen mukaansa haasteena on osaaminen ja ymmärrys datan hyödyntämiseen liittyen.

H7 toivoo, että tiedon jakaminen tapahtuisi jatkossa keskitetysti. Eli data-analyytikot tuottaisivat tietoa keskitetysti eri tasoille. Hänen mukaansa esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa henkilöstölle tiedon jakamisessa ja saattamisessa. H8 puolestaan toivoo, että saataisiin ratkaisuja, jotka eivät vaadi ihmistyövoimaa:

Tarvittaisiin ratkaisuja, jotka ei vaadi ihmistyövoimaa. Eli älytaulu tai joku muu, josta nähdään esimerkiksi potilasvahingot tai lääkevirheet. Nämä tuotaisiin lähemmäksi työntekijää ja tiedolla johtaminen tulisi heille näkyväksi. Tämän avulla olisi myös helpompi perustella henkilöstölle päätöksiä ja toimintoja, kun he ovat olleet itse myös sen tiedon äärellä (H8)

H5 kiteyttää, että sote-toimijoiden pitäisi löytää organisaatioiden eri tasoille keinot ja menetelmät, joilla tiedon jakamista ja hyödyntämistä tehdään ja edistetään yhdessä, jotta koko organisaatio hyötyy.

7.1.4 Tiedon hyödyntäminen

Haastattelujen kautta tunnistettiin, että tiedon hyödyntäminen ei ole vielä riittävällä tasolla. Kaikissa haastattelussa nousi esiin, että tiedon hyödyntämiseksi ja tiedolla johtamiseksi tulisi saada yhdistettyä kattavammin eri tietoa yhteen. H8 mukaan henkilöstötiedot ja taloustiedot on opittu jo melko hyvin yhdistämään, mutta henkilöstövoimavaroihin ja toimintaan liittyvät tiedot ei. Hänen mukaansa näiden tietojen yhdistäminen on vielä vierasta. Myös H1 tunnisti, että tiedon hyödyntäminen on edelleen puutteellista:

Tiedon hyödyntäminen on edelleen kapea-alaista ja tietoa tarkastellaan yksittäisten osa-alueiden pohjalta. Tieto on alihyödynnettyä eikä sitä vielä osata tai oivalleta hyödyntää johtamisen välineenä. (H1)

H1 mukaan tiedon hyödyntäminen on pitkälti toteavaa eli tiedolla kuvataan menneitä tapahtumia ja lukuja. Hän on kuitenkin tunnistanut, että tietoa käytetään myös reagoimiseen eli tehdään tiedon perusteella esimerkiksi jotain korjavia toimenpiteitä. Myös H8 nosti esiin, että tällä hetkellä tiedon hyödyntäminen on pääasiassa reagointia, joka tapahtuu melko lyhyellä aikajänteellä. Haastattelujen mukaan ennakoivaa tiedon käyttöä ja hyödyntämistä ei kuitenkaan juurikaan ole. H3 mukaan mahdollisuuksia hyödyntämiseen on kuitenkin paljon, koska sote-alalla on ollut pitkään sähköisiä järjestelmiä ja tietojärjestelmiä. Hänen mukaansa tarve olisi erilaisille yhdistelmämittareille:

Perinteisesti johdon työpöydällä saattaa olla joitain HR-mittareita, liiketoiminnan mittareita ja talouden mittareita. Pitäisi kuitenkin saada enemmän erilaisia yhdistelmämittareita. (H3)

H5 mukaan tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen on tärkeää saada koko organisaatio mukaan. Hänen mukaansa sitoutuminen lähtee johdosta. H7 toi esiin tiedon hyödyntämiseen ja siitä tiedottamiseen liittyvät riittämättömät resurssit. Hänen mukaansa tiedottamiseen liittyvä kaistan on viimeisimpinä vuosina ja aikoina vienyt ensin korona ja nyt lakko. Hänen mukaansa tiedotuskanavaa tiedolla johtamiseen liittyen ei oikein ole. H8 tunnisti yhdeksi haasteeksi kokemustiedon puutteen tiedolla johtamisessa:

Tällä hetkellä haasteena myös on, ettei tieto vastaa kokemustietoa. Yksilöille kokemustieto on todella tärkeää, jossa tieto perustuu usein tunteeseen. Tiedolla johtaen tunnistettu tieto on useimmiten yhteenlaskettua tai keskiarvoistettua. Haasteena on, ettei kyseinen tieto vastaa yksilön tai esihenkilön omaa tunnetta tai kokemusta. (H8)

H6 kiteytti, että tieto ei ole riittävällä tasolla, riittävän pureskeltua tai analysointia, jotta sitä voisi aidosti käyttää päätöksenteon pohjana.

7.2 Henkilöstöjohtamisen (HR)-osa-alueet

Haastatteluissa tunnistettiin keskeisiä HR-osa-alueita, joissa tiedolla johtamisesta voi hyötyä eniten. Henkilöstön merkitys korostui kaikissa haastatteluissa. H1 toi esiin, että henkilöstö on sosiaali- ja terveystieteiden onnistumisen edellytys ja tärkein voimavara, mutta se ei tällä hetkellä näy sote-organisaatioiden toiminnassa. Hänen mukaansa tällä hetkellä HR-asiat ovat jääneet katveeseen ja henkilöstön tyytymättömyys näkyy. Hänen mukaansa haasteet liittyvät myös henkilöstötiedon oikeanlaiseen kuvaamiseen:

Henkilöstötietoa ei osata kuvata samalla tapaa kuin budjettitietoa. Myös henkilöstötieto tulisi saada samalla tapaa herätteleväksi. (H1)

Haastatteluissa tunnistettiin, että on tärkeää yhdistää monipuolisesti eri tietoa: niin taloudesta, henkilöstöstä kuin myös toiminnasta ja palveluista. H1 nosti esiin, että henkilöstömenot sote-alalla ovat noin 70 % budjetista, joten tulisi ymmärtää, että hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan myös budjetti pysymään tasapainossa.

7.2.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu tunnistettiin yhdeksi tärkeimmäksi HR-osa-alueeksi, josta tiedolla johtamisella voitaisiin hyötyä. Kaikki haastateltavat mainitsivat henkilöstösuunnittelun tärkeyden. H5 mukaan resurssien hallinnan ja koko HR:n ydinkysymys on, miten toiminnan tieto saadaan pohjaksi henkilöstövoimavarojen johtamiselle. H7 mukaan reaaliaikainen tieto asiakasvirroista tulisi olla kaiken suunnittelun pohjana:

Henkilöstösuunnittelua pitäisi pystyä tekemään siten, että se pohjautuu reaaliaikaisiin asiakasvirtoihin, jotta pystytään suunnittelemaan henkilöstöä tarpeen mukaan oikeisiin paikkoihin ja oikeisiin aikoihin. (H7)

H8 mukaan sote-alalla olisi potentiaali hyödyntää tiedolla johtamista henkilöstöpulan tilanteessa. Hänen mukaansa tulisi osata kohdentaa ja sijoittaa henkilöstöä oikealla tavalla palvelutuotantoon eli asiakas- ja potilasprosesseihin. H6 mukaan pitäisi pystyä aidosti tarkastelemaan missä ja minne resursseja tarvitaan. H2 tuokin esiin, että työvoiman oikeassa resursoimisessa tulisi saada taustalle myös palveluihin ja toimintaan liittyvää tietoa. H4 mukaan perinteisesti näin ei ole kuitenkaan tehty:

Perinteisesti on tuijotettu henkilöstötietoa erikseen, vaikka oikeasti pitäisi yhdistää toiminnan ja talouden tieto suhteessa henkilöstötietoon. Näin henkilöstövoimavarojen kohdentaminen saataisiin myös asiakastarpeiden mukaisesti. (H4)

H4 mukaan koko HR:n ja sen toiminnan tulee lähteä liiketoiminnan tarpeista. Myös H5 mukaan henkilöstö on olemassa organisaation toimintaa varten, joten henkilöstöä ei voi suunnitella irrallisena ilman tietoa toiminnan tarpeesta. H4 mukaan henkilöstövoimavarojen kohdentamista tulisi tehdä asiakasvirtojen ja asiakastarpeen mukaan, jotta toiminnan vaikuttavuutta, henkilöstön jaksamista, potilasturvallisuutta ja palvelun laatua voidaan parantaa. Myös H5 nostaa esiin, että asiakastarpeen mukaisella henkilöstösuunnittelulla olisi mahdollista parantaa henkilöstön jaksamista. Hänen mukaansa tärkeimpiä tietotarpeita tässä olisi asiakasvirrat, välitön työ ja suoritemäärät. H6 puolestaan nostaa esiin, että henkilöstösuunnittelua varten tulisi saada samaan näkymään sekä asiakkaiden määrä että hoitajien määrä per tunti per yksikkö. Hän mainitsee tärkeimmäksi

tietotarpeeksi potilas- ja asiakasvirta-analyysit. Hänen mukaansa henkilöstö- ja asiakastietojen lisäksi myös kustannustiedot ovat olennaisia.

7.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen tunnistettiin haastatteluissa HR-osa-alueista toiseksi hyödyllisempänä. Kahdeksasta haastateltavasta kuusi mainitsi osaamisen johtamisen HR-osa-alueena, jossa tiedolla johtamisesta olisi merkittävää hyötyä. H6 mukaan keskustelua tähän liittyen ei kuitenkaan ole tarpeeksi:

Henkilöstön kyvykkyyteen ja osaamiseen liittyvää keskustelua ei tiedolla johtamisessa ole tarpeeksi. Henkilöstön osaaminen ja osaamispääoma on kuitenkin keskeinen osa toimintaa. (H6)

H5 mukaan osaamisen johtamisen avulla on mahdollista ennakoida ja kehittää henkilöstön osaamista asiakastarpeita vastaaviksi. H7 nostaa esiin, että sote-alalla tarvittaisiin konkreettista tietoa osaamisesta ja sitä tietoa pitäisi hyödyntää:

Tarvitaan konkreettista tietoa osaamisesta ja sitä tietoa pitäisi hyödyntää. Tällä hetkellä osaamisen hallintaan liittyviä järjestelmiä on huonosti julkisessa terveydenhuollossa. (H7)

H7 mukaan osaamistieto on usein yksittäisestä työntekijästä hiljaista tietoa esihenkilön päässä. H6 nosti haastattelussa esiin, että myös henkilöstön hiljainen tieto, hiljaiset signaalit ja tietotaito olisi ehdotonta organisaation kehittämiseksi. H7 mukaan osaamisen johtamiseen liittyen tulisi seurata palveluntarvetta alueittain, tunnistaa minkälaisia potilaita käy ja minkälaiset ovat heidän tarpeensa, jotta voidaan kohdentaa oikeaa osaamista sinne, missä tarvitaan.

H8 tunnisti osaamisen johtamisen tärkeänä myös potilasturvallisuuden näkökulmasta, jotta oikeaa osaamista on varmasti oikeassa paikassa. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen on alimitoitettua ja se on perustunut enemmän yksilön osaamisen johtamiseen, mutta uusilla työvälineillä voisi saada lisää mahdollisuuksia osaamisen johtamiseen liittyen:

Uusilla työvälineillä olisi mahdollista johtaa osaamista myös työyhteisön tasolla, nähdä osaamisvaje ja puutokset ja sen pohjalta kytkeä siihen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja täydennyskoulutus. (H8)

H4 kiteytti, että, kun tiedetään mitä osaamista palvelu vaatii, pystytään kehittämään osaamista ja kohdentamaan olemassa olevaa henkilöstövoimavaraa sekä määrällisesti että laadullisesti. Haastatteluissa tunnistettiin, että useat HR-osa-alueet nivoutuvat tiiviisti yhteen, kuten myös henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen.

7.2.3 Rekrytointi, henkilöstön saatavuus ja vetovoima

Rekrytointi, henkilöstön saatavuus ja vetovoima on tässä tapauksessa tunnistettu osaksi samaa osa-aluetta. Myös haastatteluissa nämä osa-alueet nivoutuivat yhteen. Rekrytointi, henkilöstön saatavuus tai henkilöstön vetovoima tunnistettiin viidessä haastattelussa tärkeäksi HR-osa-alueeksi, jossa tiedolla johtamisesta voi hyötyä.

H7 nosti haastatteluissa esiin, että tiedolla johtamisen avulla voitaisiin myös helpottaa korvaavaan henkilöstöön liittyviä asioita. Esimerkiksi korvaavan henkilöstön tietoon tulisi yhdistää myös kustannustieto, jotta ymmärretään mitkä ovat parhaimmat vaihtoehdot korvaavan henkilöstön hyödyntämiseen. Useissa haastatteluissa tunnistettiin, että tiedolla johtamisen avulla sosiaali- ja terveysala voisi saada apua vallitsevaan työvoimapulaan.

7.2.4 Työhyvinvointi ja työkyky

Myös työhyvinvointi ja työkyky nousi esiin haastatteluissa. Neljä haastateltavaa nosti esiin tämän HR-osa-alueen sellaisena, jossa tiedolla johtamisesta voidaan hyötyä.

H8 mukaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa olisi vielä paljon tekemistä. Hänen mukaansa asioita johdetaan tällä hetkellä erikseen, kun oikeasti tarvittaisiin eri tietolähteiden integraatioita, jotta voitaisiin muodostaa kokonaiskuva ja tehdä johtopäätöksiä siltä pohjalta. H5 mukaan työkyvyn johtaminen ja kuormitustekijöihin vaikuttaminen ovat pieniä, mutta tärkeitä asioita. Hän kuitenkin mainitsee, että näihinkin tarvittaisiin myös sote-toiminnasta saatavaa tietoa.

7.2.5 Työtyytyväisyys ja pitovoima

Henkilöstön työtyytyväisyys ja pitovoima nousi tärkeäksi tekijäksi haastatteluissa. Kolme haastateltavaa nostivat henkilöstön pitovoiman ja työtyytyväisyyden HR-osa-alueeksi, jossa tiedolla johtamisesta voitaisiin hyötyä. H6 mukaan ammattilaisten säilyttäminen alalla on tällä hetkellä todellinen haaste. Hänen mukaansa tässä voitaisiin hyödyntää tiedolla johtamista, jotta yhä paremmin ja monipuolisemmin pystyttäisiin huolehtimaan henkilöstön näkökulmasta:

Rekrytointi on myös tärkeää, mutta tärkeämpää on henkilöstön pitovoima eli millä henkilöstö saadaan pysymään, mitkä ovat mielekkäät työtehtävät ja työjärjestelyt ja tarjotaanko henkilöstölle työssä riittävästi haasteita, vapaata, palkkaa ja sopivassa suhteessa velvollisuuksia. (H6)

H6 mukaan henkilöstötyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyys tulisi saada keskeisiksi signaaleiksi tiedolla johtamiseen. H3 mukaan tiedolla johtamisella voidaan helpottaa ja tehdä henkilöstön työstä mielekkäämpää, jotta edellytykset työskentelylle ja työssä jaksamiselle saadaan varmistettua.

7.2.6 Suorituksen johtaminen

Myös suorituksen johtaminen nousi haastatteluissa esiin yhtenä HR-osa-alueena, jossa tiedolla johtamisessa olisi merkittävää hyötyä. H5 nosti haastattelussaan esiin, että suorituksen johtamiseen tarvittaisiin sote-alalla lisää potkua. Hänen mukaansa suorituksen johtaminen ja toiminnan tarkastelu henkilötasolla koetaan edelleen sote-alalla käyttämiseksi:

Suorituksen johtaminen koetaan käyttäykseksi. Keskiarvot eivät näytä aina niitä ongelma-kohtia. Suorituksen johtaminen ja tavoitteiden seuraaminen ei ole osana jokapäiväistä toimintaa. Muilla aloilla käydään jopa viikoittain läpi suoriutumista, tavoite-kehityskeskusteluja ja tuloskeskusteluja henkilöstön kanssa. Tässä sote-ala on jäljessä. (H5)

H7 mukaan myös ammattijärjestöt vastustavat suoritteiden seuraamista, koska sitä pidetään käyttämisenä. Hänen mukaansa vakiintuneiden toimintatapojen puute aiheuttaa tässäkin asiassa haasteita. H5 mukaan tiedolla johtamisen avulla henkilöstö pystyisi myös itse asettamaan tavoitteita ja olemaan jatkuvasti mukana niiden toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa. Hänen mukaansa tämä vaatii kuitenkin myös yleistä kulttuurinmuutosta. H6 tunnisti, että on tärkeää tunnistaa omat tavoitteet, odotukset ja vaatimukset yhdessä organisaation strategian kanssa, jottei oma rooli jäisi irralliseksi.

7.2.7 Muut osa-alueet

Myös muita HR-osa-alueita nousi haastatteluissa esiin, joissa tiedolla johtamisesta voi olla erityistä hyötyä. Näitä olivat muun muassa strateginen henkilöstöjohtaminen sekä palkkaus ja palkitseminen. H1 mainitsee, että HR:n asiat tulisi viedä strategiseen kontekstiin, jotta tärkein asia, eli palvelut, toteutuvat. H7 puolestaan nosti esiin, että asiakaskokemustietoa hyödyntämällä voitaisiin saada keino henkilöstön palkitsemiseen, koska hänen mukaansa julkisessa sotessa palkitsemisen keinoja on melko vähän. H7 mukaan asiakaskokemustiedolla ja sen mukaisella palkitsemisella voitaisiin lisätä henkilöstön sitoutumista ja onnistumisen kokemuksia työssä, mutta siihen liittyy myös haasteita.

H4 tunnisti haastatteluissa, että on varmasti myös eri HR-osa-alueiden sisäisiä osa-alueita, joissa tiedolla johtamisella voi merkittävästi hyötyä. Puolestaan H1 mukaan ei ole sellaista HR-aluetta, jossa tiedolla johtaminen ei hyödyttäisi. Hänen mukaansa tiedolla johtamisesta voitaisiin hyötyä kaikessa HR:n tekemisessä.

7.3 Toimintakulttuuri ja johtaminen

Haastatteluissa tunnistettiin, että tiedolla johtamisen hyödyntäminen tarvitsee sote-alalla toimintakulttuurin ja johtamisen muutosta ja panostuksia. H8 mukaan HR nähdään vielä toiminnassa erillisenä osa-alueena:

Sote-kulttuurissa asiakas- ja potilastyö nojautuu vahvasti tutkittuun tietoon ja näyttöön, mutta HR nähdään kuitenkin erillisenä, ylimääräisenä rasitteena ja ikään kuin hallintona. (H8)

H5 nosti esiin, että iso haaste sote-alalla tiedolla johtamiseen liittyen on toimintakulttuurin muutos. Hänen mukaansa taustalla on jo pitkään menty nimenomaan kokemustietoon pohjautuen, vaikka myös tietoa ja dataa on ollut käytettävissä. Hänen mielestään sote-ala on takamatkalla verrattuna muihin sektoreihin:

Sote-kulttuuri on yksilöllisyyttä korostavaa ja tietoperustaisuus nähdään kovana ja vastakohtana tälle. Sote-alalla ollaan takamatkalla muihin sektoreihin nähden näissä asioissa. Meillä on paljon tekemistä avoimen päätöksenteon, tiedon kulttuurin ja toimintakulttuurin luomisessa. (H5)

H5 mukaan kulttuurin muutos ja sitoutuminen lähtee johdosta, mutta se on tärkeää viedä aina henkilöstötasolle saakka. Hänen mukaansa jokaisen tulisi tietää miksi ja miten työtä tulee tehdä. H1 mukaan tiedolla johtaminen pitäisi saada osaksi jokaista työntekijää. Hänen mukaansa työntekijöiden tulisi saada ymmärrys miksi ja miten tiedolla johtamista tehdään ja mitä hyötyä sillä saadaan. Hänen mukaansa tiedolla johtamisen kulttuuria pitäisi vahvistaa:

Pitää osata johtamaan, opettamaan ja kuvaamaan tiedolla johtamista ja sen prosessia eli miten sitä tehdään, mitä vaiheita siihen sisältyy, mitä se tarkoittaa ja mitä voidaan todeta sen perusteella. (H1)

H4 mukaan sote-alalla haasteita aiheuttaa johtamiskulttuuri ja johtamistaidot. Hänen mukaansa tiedolla johtaminen tulisi saada aidoksi osaksi organisaation johtamiskulttuuria ja säännölliseksi toimintatavaksi osana toimintaa. H8 mukaan sote-alalla on vahva sote-osaaminen, mutta sote-alan perustutkinnoista puuttuu esimerkiksi tietojohtamisen ja viestintäjohtamisen taidot ja osaaminen. H5 tunnistasi, että lähiesihenkilöt ovat merkittävässä asemassa siinä, että tiedolla johtamisen toimintakulttuuri saadaan jalkautettua. Hänen mukaansa esihenkilöiden osaamis pääomaa tulisi kasvattaa, jotta heillä olisi valmiudet tiedolla johtamiseen. H7 mukaan esihenkilöiden työaika kuluu paljon henkilöstöpulasta selviytymiseen tällä hetkellä. Hänen mukaansa sote-alalla pitäisi uudelleenorganisoida esihenkilöiden työ, jotta he pystyisivät oikeasti hyödyntämään tietoa. H8 mukaan tähän tarvitaan ajattelutavan uudistamista ja koulutusta:

Muun muassa henkilöstösaatavuuden takia esihenkilöt elävät tätä hetkeä ja ehkä ensi viikkoa, mutta myöskään keskijohto tai ylin johto ei suunnitelmallisesti pysty ennakoivaan johtamiseen. Tämä vaatisi kokonaisvaltaista ajattelun uudistamista ja koulutusta. (H8)

Tiedolla johtamisessa ja siihen liittyvän toimintakulttuurin muutoksessa haasteeksi on tunnistettu muutosvastarinta. H3 mukaan muutosvastarinta on yksi keskeinen uhka. Hänen mukaansa henkilöstön ei pitäisi kokea tietojohtamista uhkana vaan ymmärtää, että sen avulla voidaan helpottaa ja tehdä työstä mielekkäämpää. Hänen mukaansa tiedolla johtamisen avulla voidaan luoda paremmat edellytykset työskentelyllä ja jaksamiselle. H5 mukaan henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen osalta on tunnistettu vastustamista. Hänen mukaansa henkilöstö ja -järjestöt tulisi saada ymmärtämään tiedolla johtaminen työväliseenä, jonka kautta päästään kehittämään yhteisiä käytäntöjä. H8 mukaan sote-alan keskustelu tulisi saada käännettyä puutteiden tarkastelun sijaan olemassa oleviin voimavaroihin:

Sote-alalla ja julkisessa keskustelussa kiinnitetään liikaa huomiota siihen mikä puuttuu, kun katse pitäisi oikeasti kääntää siihen, että mitä näillä jo olemassa olevilla resursseilla voidaan tehdä ja miten voimavaroja johtaa. (H8)

H4 mukaan sote-alalla tulisi yhtenä asiana myös huomioida teknologian muutokset ja niiden vaikutukset henkilöstön työn tekemiseen. Hänen myös teknologiat tulisi ottaa huomioon työn tekemisessä ja toimintakulttuurissa.

7.4 Sote-ala ja sen toimintaympäristö

H1 mukaan sote-alan toimintaympäristölle keskeistä on, että sitä ohjaa budjetti ja talousvalta. Hänen mukaansa rahapula vaikuttaa isosti toimintaan. Hän kuitenkin nostaa esiin, että tiedolla johtamisen avulla voitaisiin päästä ennakoivaan tapaan, jolla on mahdollista synnyttää tuottavuutta ja menestyseuroja. H4 nosti esiin, että sote-alalla on tulevaisuudessa entistä välttämättömämpää saavuttaa talouden tasapaino, kun hyvinvointialueiden kohdalla myös rahoituskanavat muuttuvat. H6 mielestä kaikkea ei pitäisi ajatella vain rahassa:

Sote-alalla kaikkea ei kuitenkaan voi tai pidä ajatella rahassa tai euroissa: eettinen näkökulma on tärkeää, koska ihmisiä varten palveluja tehdään eli terveys ja hyvinvointi on keskiössä. Kuitenkaan rahat ei myöskään riitä kaikkeen eli tämä on kyllä vaikea yhtälö. (H6)

H7 mukaan julkisrahoitteisen talouden takia potilas- ja asiakastietojärjestelmät ovat olleet panostuksen kohteena, kun taas HR-järjestelmät ovat olleet viimeisiä, joihin priorisoidaan. H1 nosti haastattelussaan esiin, että yhteisen tietovarannon rakentaminen on myös kallista. Haasteita sote-alan toimintaympäristössä ovat myös lainsäädäntö ja tietoturva:

Sote-alalla lainsäädäntö ja tietoturvakysymykset asettavat tiettyjä haasteita toiminnalle ja tiedolla johtamiselle. (H3)

H6 nosti esiin, että toimintaympäristönä sote on valtavan kompleksinen. Hänen mukaansa julkisella puolella kompleksisuus -kerroin lisääntyy verrattuna yksityiseen sektoriin, missä organisaation tavoitteet voivat olla selkeämpiä. H6 mukaan julkisen puolen sotessa haasteita asettaa esimerkiksi poliittinen ohjaus. H4 mukaan tiedolla johtamisella tuli saada apua myös ennakkointiin:

Tiedolla johtamisessa tulisi tunnistaa tulossa olevat muutokset: miten ne heijastuvat toimintaan, ammatilliseen tekemiseen ja osaamistarpeisiin. Taustalla voisi olla tietoa esimerkiksi väestön ikääntymisestä, sairastavuudesta, aluekohtaisista eroista ja demografiset tekijöistä. Myös maailmanlaajuiset ja poliittiseen päätöksentekoon liittyvät asiat tulisi tunnistaa. (H4)

H6 mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa organisaatiot ovat hybridejä, joissa on paljon rajoja ja yhdyspintoja, kuten muun muassa yksityinen sektori ja kolmas sektori. Hänen mukaansa myös järjestäjävastuu ja tuottajavastuu aiheuttaa monimutkaisuutta sotetoimijoille. H6 mukaan tiedolla johtaminen on kirjattu vahvasti lakiin ja myös valtakunnallista ohjeistusta on paljon. Hän kuitenkin tunnistaa, että HR:n osalta on vähimmäistietosisällöissä vajeita.

7.5 Teknologiat ja tietojärjestelmät

Haastatteluiden aikana tunnistettiin erilaisia teknologioihin ja järjestelmiin liittyviä haasteita, mahdollisuuksia ja tarpeita, jotka tiedolla johtamiseen sote-alalla liittyy. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että keskeisimmät haasteet ovat järjestelmien hajanaisuus ja se, että järjestelmät eivät keskustele kunnolla keskenään.

Tällä hetkellä järjestelmät ovat todella vanhoja ja alkukantaisia. Vielä 1.1.2023 ei ole odotettavissa, että tietoarkkitehtuuri ja tietoallasratkaisut tarjoaisivat sen, että tieto olisi joustavasti saatavilla ja näkymät esihenkilötasolla sellaiset, että pystytään tiedolla oikeasti johtamaan toimintaa. Tämä on vain haave. (H5)

H4 kiteytti haastattelussa, että keskeiset haasteet teknologioiden ja järjestelmien osalta liittyvät järjestelmäintegraatioihin, liittymiin, tiedon kulkuun, tiedon löydettävyyteen ja tiedon käytettävyyteen. H3 mukaan keskeiset teknologiset tarpeet liittyvät tiedon liikuteltavuuteen ja yhdisteltävyyteen. Hänen mukaansa tieto tulisi saada liikkumaan reaaliaikaisesti ja erilaista tietoa pitäisi saada yhdisteltyä. H7 nosti esiin, että olisi tarve tietotuotteille, joissa palvelutuotannon tieto ja henkilöstöön liittyvä tieto yhdistyisi. Hänen mukaansa tarvittaisiin kokoavia järjestelmiä, jotta tietoa saataisiin yhteen. Myös H8 toi esiin, että haasteena on erilliset tietojärjestelmät, jotka eivät keskustele keskenään. H7 nostaa esiin tarpeen helpottaville työkaluille:

Pitäisi saada luotua työkalut, joilla tiedon hyödyntäminen olisi helpompaa: esimerkiksi tilannekuvanäkymät ja dashboard -näkömöt. Tämä edesauttaisi tiedon hyödyntämistä, kun tieto olisi jatkuvasti saatavilla ja nähtävillä. (H7)

Haastatteluissa yksittäisinä järjestelmätarpeina nousi esiin henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen johtamiseen liittyvät järjestelmät. H6 nosti esiin, että osaamisen kehittäminen ja seuranta on pitkälti manuaalista paperihommaa, joka ei anna parasta lopputulosta. Hänen mukaansa tällä alueella tulisi hyödyntää paremmin teknologiaa. H7 nosti puolestaan esiin työvoimanhallinnan järjestelmän tarpeen:

Työvoimanhallinnan järjestelmä tarvittaisiin tueksi henkilöstövoimavarojen oikeaan kohdentamiseen. Tällöin järjestelmään tarvittaisiin myös tietoa muun muassa osaamisista ja asiakasvirroista. (H7)

H7 mukaan tarvittaisiin nykyaikaisia ja ketteriä järjestelmiä, jotka mahdollistavat muun muassa henkilöstösuunnittelun ja osaamisen johtamisen kokonaisuudet. Hänen mukaansa myös järjestelmätöimittäjien pitäisi ketterämmin kehittää järjestelmiä vastaamaan paremmin sote-alan tarpeita. H8 mukaan kaikki rutiiniluontoiset hommat pystyittäisiin automatisoimaan. Hänen mukaansa tämä vaikuttaisi työntekijöiden ja esihenkilöiden ajankäyttöön, koska tällä hetkellä sote-alalla on paljon hallinnollisia rutiineja ja päällekkäistä kirjaamista eri järjestelmiin. Myös H5 nosti esiin, että automatisoituja menetelmiä ei vielä kunnolla ole vaan tiedolla johtaminen riippuu pitkälti siitä, onko esihenkilöillä aikaa tai kykyä raapia tietoa kokoon. Hänen mukaansa tämä johtaa usein siihen, että johtaminen ei ole tietoon perustuvaa. H6 mukaan sote-alalla tarvittaisiin myös automatisointia enemmän:

Tällä hetkellä ison osan tiedoista saa kyllä ulos, mutta se vaatii manuaalista työtä, kaivamista ja Excel-taulukointia. Tarvetta olisi manuaalisen työn automatisoinnissa ja automaattiraportoinnissa. (H6)

H6 mukaan järjestelmiä tulisi kehittää myös siten, että ne olisivat ohjaavammassa roolissa esimerkiksi virheiden välttämiseksi. Myös H8 sanoo, että sote-alalle tarvittaisiin ohjaavat järjestelmät, joiden avulla on mahdollista saada valmiiksi tuotettua tietoa. H8 tuokin esiin, että toimintaympäristöön tarvittaisiin työkaluja, joiden avulla henkilöstö voi itse seurata jatkuvasti tuloksia. Hänen mukaansa tällaisia voisi olla esimerkiksi erilaiset älytaulut. H2 mukaan datan ylläpito tarvittaisiin mahdollisimman helpoksi ja samalla tiedon ajantasaisuus tulisi varmistaa. H5 mukaan järjestelmät eivät kuitenkaan vielä taivu kaikkiin tarpeisiin:

Tietonäkymät tulisi saada kattavasti eri henkilöstöryhmille ja tasoille. Tällä hetkellä ei kuitenkaan vielä järjestelmät taivu tähän. (H5)

H3 nosti esiin, että teknologioihin liittyvät perusteet ja mahdollisuudet ovat olemassa. Eli haasteet eivät liity itse teknologisiin ratkaisumahdollisuuksiin. Hänen

mukaansa dataa on kertynyt sote-alalla pitkän aikaa ja se mahdollistaisi esimerkiksi koneoppimisen mallien hyödyntämisen. Hänen mukaansa tarve olisi kuitenkin saada parempia työvälineitä esimerkiksi luonnollisen tekstin louhintaan. H8 tuo esiin, että henkilöstön kokemukseen ja näkemykseen liittyvää tietoa kerätään asiakohteisesti, mutta ei ole kunnollista järjestelmää, johon laadullista tietoa tallennettaisiin. Hänen mukaansa työvälineet kokemustiedon keräämiseen ovat alkeelliset. H4 toiveena on ketterät työvälineet sote-alalle:

Sote-alalle tarvitaan ketterät välineet, joilla saadaan selkeä kuva jokaisesta ajanhetkestä. Kokonaisuuteen tulisi saada niin osaamiset, henkilöstön sijoittelu, kustannukset historiatieto kuin myös ennakoiva tieto. (H4)

H1 vetää yhteen haastattelussaan, että tarvittaisiin yhteinen tietovaranto, johon kaikki tieto kootaan ja josta sitä pystyttäisiin hyödyntämään eri tarpeisiin. Hänen mukaansa sote-organisaatioille tulisi kertoa, miten rakennetaan oma toimiva tietojärjestelmäkokonaisuus.

7.6 Tietotarpeet ja niiden yhdistely

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että tiedolla johtamisessa tulee tarkastella ja yhdistellä monipuolisesti ja kattavasti eri tietoa. H1 mukaan ei riitä, että tiedolla johtamista tarkastelee vain yhden alueen, kuten talouden, henkilöstön tai palveluiden kulmasta tai tietyn alueen sisältä. Hänen mukaansa tarkastelu on tällä hetkellä pirstaleista, eikä johtaminen onnistu ilman tiedon monipuolista tarkastelua ja yhdistämistä. H8 nosti haastattelussa esiin myös valtakunnallisessa hyvinvointialueiden valmistelussa näkyvän siilomaisuuden. Häntä hämmästyttää miten valtakunnallisen valmistelun tasolla asiakas- ja potilashoito, talous ja hallinto sekä henkilöstöasiat suunnitellaan ja valmistellaan erillään toisistaan, kun arkijohtamisessa nämä kaikki nivoutuvat hänen mukaansa vahvasti toisiinsa. H4 toi esiin, että sote-alalla priorisointia joudutaan tekemään paljon ja myös siinä auttavaa tietoa tarvittaisiin jatkossa. H3 nostaakin esiin tarpeen yhdistelmämittareille:

Perinteisesti johdon työpöydällä saattaa olla HR-mittari, liiketoiminnan mittarit ja talouden mittarit. Pitäisi kuitenkin saada enemmän yhdistelmämittareita. (H3)

H5 sanoo haastattelussaan, että henkilöstötiedon ja toimintatiedon yhdistäminen on sote-alalla kaiken a ja o. H1 mukaan tietoa tarvittaisiin esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyydestä, asiakastyytyväisyydestä, palvelun laadusta, vaikuttavuudesta ja taloudellisesta näkymästä. H3 mukaan tavoitetilan saavuttamiseksi henkilöstöresurssitieto tulisi yhdistää palvelun prosesseihin. H7 mukaan tietojen yhdistelyssä ollaan hyvin alkutekijöissä:

Tässä kokonaisuuden yhdistelyssä ollaan kuitenkin ihan alkutekijöissä. Sen takia pitäisi ensin saada pitkäkestoista kausaliitteidatkaa, jotta saadaan oikea kuva esimerkiksi siitä, miltä tilanne eri aikoina näyttää. Ensin sitä tarkastelisi yksittäisenä tietoa ja vasta sen jälkeen yhdistelisi muuhun tietoon. Sitten sen pohjalta voisi mahdollisesti tehdä ennakoitua. (H7)

H3 nostaa esiin, että potilasvaikuttavuusdataa pitäisi pystyä hyödyntämään, jotta ymmärretään tulevaisuuden tarpeita ja osataan suhteuttaa esimerkiksi koulutukset ja rekrytoinnit sen mukaisesti. H1 mukaan palvelukokemus ja sen seuraaminen olisi välttämätöntä toiminnan arvioinnin ja kehittämisen välineenä. H4 mukaan toiminnasta ja palvelusta kerätyn tiedon hyödyntäminen on kuitenkin iso haaste. H8 näkee yhdeksi isoimmaksi haasteeksi tiedon yhdistelyn kokemustietoon. Hänen mukaansa tämän avulla voitaisiin luoda parempaa synteisiä johtopäätösten ja päätöksenteon tueksi. Hän tunnistaa, että tässä olisi valtava potentiaali. H6 nostaa esiin tietojohdamisen näkökulmia sote-alalla:

Aikaisemmin perinteisiä tietojohdamisen näkökulmia olivat vaikuttavuus ja kustannusvaikuttavuus, mutta nykyään myös vetovoima ja pitovoima ovat nousseet tärkeiksi tarkastelun kohteiksi. (H6)

H6 mukaan tiedolla johtamisessa keskiössä on ollut pitkään eurot ja suoritteet. Hänen mielestään näkökulmaa tulisi kääntää entistä enemmän ihmiskeskeiseksi huomioiden sekä potilaat että työntekijät. Hänen mukaansa tiedolla johtamisessa haasteena on, ettei välttämättä tiedetä mistä puhutaan. Hänen näkemyksensä mukaan tiedolla johtaminen on ollut pitkään myös teknologia-, järjestelmä- ja tehokkuuskeskeistä keskustelua, jossa ei hahmoteta monisyistä roolia, joka tiedolla johtamiselle kannattaisi laittaa.

7.7 Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja tulevaisuus

Kaikissa haastatteluissa nähtiin tiedolla johtamisen tarjoavan valtavat mahdollisuudet sote-alalle. Tiedolla johtamisen rooli nähtiin myös entistä merkittävämäksi. H1 kuvasi, että tiedolla johtaminen on kriittinen onnistumisen edellytys hyvinvointialueilla. Hänen mukaansa tiedolla johtamisen avulla on myös mahdollista ratkaista vallitseva henkilöstöpula. H4 mukaan tiedolla johtaminen on välttämättömyys, mutta toisaalta myös kilpailuetu, joka antaa mahdollisuuden jatkokehittämiseen:

Jos näkee ja hyväksyy tiedolla johtamisen roolin ja onnistuu siinä, niin pääsee todella syvälle oman toiminnan tuntemiseen ja siten myös jatkokehittämiseen. (H4)

H5 ja H6 nostavat esiin, että tiedolla johtaminen on kirjattu vahvasti lakiin, jonka vuoksi se ei ole enää vapaaehtoista vaan välttämättömyys. H5 toivoo, että henkilöstövoimavarojen johtaminen säilyy HR-palvelujen kokonaisuudessa tärkeänä

yhteensovittavana komponenttina. Hän pitää tietojohdantamista tärkeimpänä menestystekijänä hyvinvointialueilla. H8 mukaan muuttunut työelämä asettaa entistä isomman tarpeen tiedolla johtamiselle:

Jatkossa ei voida enää johtaa pelkällä pitkällä työkokemuksella ”näin on aina tehty” -tyyppisesti. Jatkossa ei edes pystytä siihen, koska ei ole pitkiä 20–30 vuoden uria johtajina. Niitä ei tässä maailmanajassa enää synny. Sen vuoksi tiedolla johtaminen on merkittävässä roolissa jo varmasti lähivuosina ja varsinkin tulevaisuudessa. (H8)

H3 tunnistaa, että tulevaisuudessa tietojohdantaminen mahdollistaa myös ennakoivan analytiikan keinoin palvelutarpeen ennustamista. Hänen mukaansa tiedolla johtamisen rooli tulee olemaan jatkossa myös ennaltaehkäisyssä, jotta ongelmat eivät pääsisi kärjistymään. Toisaalta hänen mukaansa tiedolla johtaminen tarjoaa mahdollisuudet myös jälkiseurantaan eli vaikuttavuuden arviointiin. H4 mukaan tiedolla johtaminen tarjoaa erilaisia vapausasteita, kun henkilöstötieto, toiminta ja kustannukset on huomioitu. Hänen mukaansa, mitä paremmin ja tarkemmin johdetaan tiedolla, sitä enemmän pelivaraa on mahdollista saada. H3 näkee tietojohdantamisen normalisoituvan tulevaisuudessa osaksi perustoimintoja:

Nyt sote-uudistuksessa saadaan jo hajanainen kuntatieto yhteen ja keskitetyt tietovarannot. Muutamien vuosien jälkeen, kun iso työ on tehty, niin ei varmasti enää puhuta erillisestä tietojohdantamisesta tai siihen panostamisesta, vaan se on osa johtamista. Eli tietojohdantaminen normalisoituu osaksi perustoimintoja. (H3)

H4 näkee, että mitä taitavammaksi tiedolla johtamisessa tullaan, sitä paremmin kilpailuetua saavutetaan. Hänen mukaansa tiedolla johtamisen avulla on mahdollista saada HR aidosti liiketoiminnan tueksi. H8 mukaan seuraava vaihe tiedolla johtamisen edistämässä olisi osaamisen vahvistaminen, jotta opitaan johtamaan palvelutuotantoa ja henkilöstöä suunnitelmallisemmin ja ennakoivammin.

8 TULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää mitä mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita tiedolla johtamiseen liittyy sote-alalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja miten tiedolla johtamista voitaisiin hyödyntää sote-alalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Sote-alalla tiedolla johtaminen on tunnistettu merkittäväksi tekijäksi osana sote-uudistusta. Myös henkilöstön näkökulma on ollut viime aikoina entistä keskeisemmässä roolissa sote-alalla. Aiempaa tutkimusta tiedolla johtamisesta sote-alaan liittyen nimenomaan henkilöstöhallinnon näkökulmasta ei juurikaan ollut. Tästä syystä aiheen tutkiminen tunnistettiin erittäin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Tutkielman tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ja syvempää ymmärrystä aihealueeseen liittyen. Tutkielmassa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallinnon alueelle?
- 2) Miten tiedolla johtamista voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja mitä tarpeita tai haasteita siihen liittyy?

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja tulokset, arvioidaan niitä kriittisesti aiempaan tutkimustietoon verraten sekä esitetään keskeisiä rajoitteita tutkimukseen liittyen. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin ensin osana kirjallisuutta ja aiempaa tutkimustietoa. Tämän pohjalta muodostettiin teoreettinen tausta tutkielman empiiristä osiota varten. Tässä luvussa tutkimustulosten keskeiset löydökset on sidottu tutkimuksen teoreettisen taustan mukaisiin teemoihin ja tarkastelualueisiin. Kirjallisuuden perusteella on tunnistettu, että tietojohtamisen tulee olla kokonaisvaltainen ja kattava yhdistelmä ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa (Omotauo, 2015; North & Kumta, 2018). Myös tässä tutkielmassa aihealuetta on tarkasteltu muun muassa näiden osa-alueiden kautta.

Ensimmäiseksi empiirisen tutkimuksen tuloksia käsiteltiin aiemman kirjallisuuden perusteella muodostettujen tietojohtamisen prosessivaiheiden mukaisesti. Empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin keskeisiä haasteita, tarpeita ja

mahdollisuuksia eri tietojohdamisen prosessivaiheisiin liittyen. Tiedolla johtamisen alkuaikoina keskittyminen oli pitkälti tiedonhallintaan liittyvissä tehtävissä, kuten tiedon keräämisessä ja raporttien tuottamisessa (Laihonen, ym. 2013). Tutkielman haastatteluissa nousi esiin, että sote-alalla tietoa on kerätty jo pitkään ja sitä kerätään tälläkin hetkellä paljon. Tiedon tallentajia sekä erilaisia tietojärjestelmiä on kuitenkin paljon, joten vaihtelua tiedon keräämisessä sekä tallentamisessa on. Tiedon keräämiseen liittyväksi keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin laadullisen ja kokemusperäisen tiedon kerääminen, mutta myös ymmärrystä tiedon keräämisen syihin tulisi haastateltavien mukaan lisätä. Haastatteluissa nousi esiin, että tiedolla johtamiseen liittyvät haasteet eivät niinkään liity tiedon keräämiseen, vaan enemmänkin tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen.

Keskeiseksi tiedon jalostamiseen ja analysointiin liittyväksi haasteeksi nousi haastatteluissa esiin tiedon yhdistely. Haastateltavien mukaan tietoa tulisi pystyä yhdistelemään useista eri tietolähteistä ja järjestelmistä. Tähän liittyen haastatteluissa tunnistettiin myös tiedolla johtamisen osaamiseen ja osaajiin (esim. data-analyytikkoihin) liittyvää puutetta. Tiedon analysoinnissa puolestaan tarve olisi saada aikaisesti yksittäisestä datasta tai tiedosta visuaalista, integratiivista ja johtopäätöksinä esitettyä analysoitua tietoa, jota voisi paremmin hyödyntää osana johtamista ja päätöksentekoa.

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että tieto tulisi saada jaettua sote-alalla kaikille eri tasoille, esimerkiksi asiakkaille, työntekijöille, esihenkilöille, keskijohdolle, johdolle ja päättäjille. Tiedon jakamisessa kuitenkin tärkeäksi koettiin, että tieto tulisi muotoilla siten, että se olisi kyseiselle kohderyhmälle ja tasolle suunnattua ja jalostettua. Myös kirjallisuudessa tunnistettiin, että tiedonhallintaan liittyvässä kyvykkyydessä yksi keskeinen asia on kyky räätälöidä ja toimittaa tieto oikeille käyttäjille sopivalla tarkkuudella (Mithas, ym., 2011). Haastatteluissa tunnistettiin, että ylemmälle tasolle tietoa jaetaan enemmän, toisin kuin alemmalle tasolle.

Tiedon hyödyntämiseen liittyen haastatteluissa nousi esiin, että tietoa tulisi saada kattavammin yhdistettyä eri tietolähteistä, jotta tiedon hyödynnettävyys paranisi. Keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin henkilöstötiedon ja toimintaan sekä palveluihin liittyvän tiedon yhdistäminen, joka ei vielä tällä hetkellä toteudu. Haastateltavien mukaan tietoa tulisi pystyä hyödyntämään entistä enemmän myös ennakoivasti. Tiedon hyödyntämiseen liittyvää potentiaalia ja mahdollisuuksia tunnistettiin paljon. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettiin, että tiedolla johtamisen tarkoituksena on muodostaa tietoon liittyvä kokonaiskuva, jotta tieto voidaan valjastaa paremmin palvelemaan organisaation toimintaa (Laihonen, 2013).

Seuraavaksi empiirisen osion tuloksia käsiteltiin keskeisten HR-osa-alueiden avulla. Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien näkökulmia siitä, mitkä ovat HR-osa-alueita, joissa tiedolla johtamisesta olisi eniten hyötyä. Eniten keskustelua haastatteluissa nousi henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen johtamiseen liittyen. Henkilöstösuunnittelun osa-alueessa keskeiseksi asiaksi nousi esiin, että henkilöstösuunnittelun pohjalle tulisi saada toimintaan ja palveluihin liittyvä tietoa, jotta resursseja pystyttäisiin aidosti kohdistamaan sinne missä on

kysyntää ja tarvetta. Osaamisen johtamiseen liittyen puolestaan tunnistettiin, että sote-alalla tarvittaisiin parempi näkyvyys henkilöstön osaamisiin, jotta oikeaa osaamista pystyttäisiin kohdentamaan ja kehittämään asiakastarpeiden mukaisesti. Tiedolla johtamisen tutkimuksen osalta voidaan kuitenkin todeta olevan puutetta nimenomaan tiedolla johtamisen hyödyntämisessä osaamisen johtamisessa. Haastatteluissa nousseet HR-osa-alueet on koostettu alla olevaan taulukkoon haastateltavien mukaisesti (taulukko 6).

Taulukko 5: HR-osa-alueet, jossa tiedolla johtamisesta olisi eniten hyötyä

HR-osa-alueet, jossa tiedolla johtamisesta olisi eniten hyötyä:	Haastateltavat
Henkilöstösuunnittelu	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
Osaamisen johtaminen	H1, H3, H5, H6, H7, H8
Rekrytointi, henkilöstön saatavuus ja vetovoima	H2, H3, H4, H5, H6
Työhyvinvointi ja työkyky	H1, H3, H5, H8
Työssä viihtyvyys ja pitovoima	H2, H5, H6
Palkkaus ja palkitseminen	H6, H7
Strateginen henkilöstöjohtaminen	H1
Suorituksen johtaminen	H5

Tietojohtamisessa teknologioiden ja prosessien lisäksi vahvalla ihmislähtöisyydellä, inhimillisillä tekijöillä, ylimmän johdon tuella sekä organisaatiokulttuurilla on ratkaiseva rooli johtamisessa (Razmerita, ym., 2016). Empiirisen tutkimuksen tuloksia teemoiteltiin myös toimintakulttuuriin ja johtamiseen, sotealaan ja sen toimintaympäristöön, teknologioihin ja tietojärjestelmiin sekä tietotarpeisiin ja niiden yhdistelyyn liittyen, joka laajensi näkökulmaa entistä kokonaisvaltaisempaan aihealueen tarkasteluun.

Haastatteluissa tunnistettiin, että tiedolla johtamisen hyödyntäminen sote-alalla edellyttää toimintakulttuuriin ja johtamiseen liittyviä muutoksia. Myös kirjallisuudessa nousi esiin, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli tiedolla johtamisen onnistumisessa (Dalkir, 2013). Haastatteluissa nousi esiin, että tiedolla johtamisen tarkoitus tulisi saada kirkastettua eri toimijoille, mutta myös tiedolla johtamiseen liittyvää osaamista tarvitaan esimerkiksi erityisesti esihenkilöille. Haastattelujen kautta yhdeksi haasteeksi tunnistettiin myös muutosvastarinta. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvalla ihmislähtöisyydellä sekä inhimillisillä tekijöillä on ratkaiseva rooli tiedolla johtamisessa (Razmerita, ym., 2016). Myös tämä välittyi tutkimuksen haastatteluissa. Sote-alaa ja sen toimintaympäristöä ohjaa haastattelujen mukaan muun muassa talousvalta, rahapula ja lainsäädäntöön liittyvät asiat. Keskeiseksi erityispiirteeksi nousi myös kompleksinen ympäristö, jossa toimijoita ja rajapintoja on paljon.

Teknologiat ja tietojärjestelmät tunnistettiin tiedolla johtamisessa yhdeksi keskeiseksi haasteeksi. Haastattelujen mukaan haasteet liittyvät muun muassa

järjestelmäintegraatioihin, tiedon kulkuun ja liittymiin. Haastatteluissa tunnistettiin tarve myös nykyaikaisille ja ketterille järjestelmille, jotka tarjoaisivat manuaalisen tekemisen sijasta myös erilaista automatiikkaa tiedon hyödyntämiseen, analysointiin ja jakamiseen liittyen. Keskeisenä tarpeena tunnistettiin yhteinen tietovaranto, josta erilaista tietoa pystyttäisiin kokoamaan yhteen ja hyödyntämään siten eri tarpeisiin. Kirjallisuudessa on tunnistettu, että teknologia itsessään ei ole ainut merkittävä tekijä tiedolla johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyen, mutta sillä on tunnistettu oleva ratkaiseva rooli varsinkin niissä tilanteissa, joissa järjestelmiä ei olla pidetty helppokäyttöisinä tai hyödyllisinä (Razmerita, ym., 2016).

Kirjallisuuden pohjalta tunnistettiin, että organisaation kannalta on keskeistä, että HR-tieto saadaan yhdistettyä liiketoimintatietoon, tuloksiin ja talouteen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Myös haastatteluissa vallitsevana teemana oli tietojen yhdisteltävyys. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että sote-alalla johtamiseen tarvittaisiin tietoa, jossa yhdistyy sekä henkilöstöön, talouteen sekä palveluihin ja toimintaan liittyvä tieto. Tämä välittyi vahvasti empiirisen tutkimuksen tuloksissa teemasta tai aihealueesta riippuen. Haastattelujen mukaan tässä kokonaisuuden yhdistelyssä ollaan kuitenkin vasta alkutekijöissä ja se tunnistettiinkin yhdeksi keskeiseksi haasteeksi sote-alan tiedolla johtamisessa.

Tiedolla johtamisen merkitys ja tärkeys korostui tutkimuskirjallisuudessa ja vaikutusta tiedolla johtamisella nähdäänkin olevan organisaatioissa monella eri tapaa, kuten: asiakkaisiin, talouteen, henkilöstöön, tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Mithas, ym., 2011). Empiirisen tutkimuksen jokaisessa haastattelussa nousi esiin, että tiedolla johtamisen tarjoamat mahdollisuudet sote-alalle ovat valtavat. Tiedolla johtaminen tunnistettiin välttämättömäksi tekijäksi sote-alalla jo tällä hetkellä, mutta tulevaisuudessa sen avulla nähdään mahdolliseksi saavuttaa entistä enemmän kilpailuetua. Myös kirjallisuudessa tunnistettiin, että onnistuneen tiedolla johtamisen avulla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua (Hishop, ym., 2018; Laihonen, ym., 2013; Heisig, ym., 2016; North & Kumta, 2018). Haastatteluissa nostettiin esiin, että tulevaisuudessa tiedolla johtamisen avulla on mahdollista saada myös ennakoivaa tietoa johtamisen ja toiminnan tueksi. Tiedolla johtaminen tunnistettiin myös yhdeksi mahdolliseksi helpotuskeinoksi sote-alan henkilöstöpulaan liittyen.

Sekä henkilöstöjohtamisen että tiedolla johtamisen merkitys on korostunut sote-alalla entisestään niin kirjallisuuden kuin myös haastattelujen perusteella. Kirjallisuudessa tunnistettiin, että tiedolla johtamisen avulla HR:n on mahdollista saavuttaa paikkansa aidosti liiketoiminnan tukena (Mondore, 2011; Laihonen, ym., 2013; Lawler, ym., 2004; Marler & Boudreau, 2017) ja tämä nousi esiin myös haastatteluissa.

Tutkielman tuloksia arvioitaessa on hyvä nostaa esiin myös tutkimukseen liittyvät rajoitteet. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa henkilöä, joten laajempaa ymmärrystä ja yleistystä aihealueeseen liittyen ei voida pienen otannan takia tehdä. Tutkimus on toteutettu laadullisena menetelmänä, joka tarjoaa ymmärrystä aihealueeseen liittyen haastateltavan näkökulmasta ja kokemusten pohjalta, joten tulosten pohjalta ei voida luotettavasti muodostaa yleistystä asioiden

toistuvuuden perusteella. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 28 minuuttia, jolloin syvällistä ymmärrystä laajaan aiheeseen ei voida täysin muodostaa. Tämä tutkielma toimiikin enemmän ylätasoin tarkasteluna ilmiöön liittyen, jossa nostetaan esiin keskeisiä teemoja aihealueen ja toimialan kannalta. Tulosten teemoittelu ei tarjoa vielä syvällistä ymmärrystä tarkempiin taustoihin, syy-seuraussuhteisiin tai yleistettäviin johtopäätöksiin, vaan jokaista teemaa tulisi jatkossa tarkastella vielä syvällisemmällä tasolla sekä mahdollisesti eri tutkimusmenetelmiä ja laajempaa otantaa hyödyntäen.

9 YHTEENVETO

Tämä pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää mitä mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita tiedolla johtaminen tarjoaa sote-alalla, kun tarkastelun kohteena on henkilöstöhallinnon näkökulma. Tutkielmalle muodostui kaksi tutkimuskysymystä: *”Mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallinnon alueelle?”* ja *”Miten tiedolla johtamista voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalalla henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja mitä tarpeita tai haasteita siihen liittyy?”*. Aihealuetta ja tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen kautta. Tutkielman empiirinen osio toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta, joiden avulla haastateltiin kahdeksaa aihealueen asiantuntijaa. Teemat haastatteluihin muodostuivat kirjallisuuskatsauksen teoreettisen taustan pohjalta. Tutkimuksen tulokset analysoitiin teemoittelun avulla, jossa teemat muodostettiin sekä teoreettisen taustan että haastattelujen vastausten pohjalta.

Tutkielman johdanto -luvussa esiteltiin tutkimuksen aihe ja motivoitiin aiheen tärkeys sekä kuvattiin tutkimuksen laajuus ja esiteltiin tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa syvennyttiin tiedolla johtamiseen tietojohdamisen, tiedolla johtamisen ja tiedon johtamisen käsitteiden kautta. Kolmannessa luvussa tarkasteltiin henkilöstöhallinnon näkökulmaa. Luvussa esiteltiin henkilöstöhallintoon ja -johtamiseen, henkilöstöanalytiikkaan ja tiedolla johtamiseen sekä henkilöstötietojärjestelmiin liittyvää kirjallisuutta. Neljännessä luvussa perehdyttiin sosiaali- ja terveysalaan. Luvussa käsiteltiin sote-uudistusta, tiedolla johtamisen roolia sote-alalla sekä sote-alan henkilöstöhallintoa ja sen tietojärjestelmiä. Viidennessä luvussa toteutettiin kirjallisuuden yhteenveto ja muodostettiin teoreettinen tausta tutkielman empiiriselle osiolle. Tutkielman kuudennessa luvussa esiteltiin empiirisen tutkimuksen toteutus, tutkimuksen tavoitteet, tiedonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi ja siihen liittyvät menetelmät. Seitsemännessä luvussa esiteltiin empiirisen tutkimuksen tulokset sekä kirjallisuuden, että tulosten perusteella muodostettujen teemojen avulla. Kahdeksannessa luvussa tulkittiin ja pohdittiin kriittisesti tutkielman tuloksia sekä kirjallisuuden että empiirisen tutkimuksen tulosten ja havaintojen perusteella.

Vastauksena tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”*Mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sosiaali- ja terveystalouden henkilöstöhallinnon alueelle?*” voidaan todeta, että tiedolla johtamisen nähdään tarjoavan valtavasti mahdollisuuksia ja se onkin tunnustettu yhdeksi sote-uudistuksen onnistumisen perusedellytykseksi. Tutkimustuloksissa korostui tiedolla johtamisen merkitys henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen osalta, joiden avulla on mahdollista saada oikea määrä henkilöstöä, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikealla osaamisella. Myös rekrytointi ja vetovoima, työhyvinvointi ja työkyky sekä työtyytyväisyys ja pitovoima korostuivat haastatteluissa HR-osa-alueina, joissa tiedolla johtamisella nähdään eniten hyötyä. Tiedon hyödyntämiseen liittyen tutkimuksessa tunnustettiin paljon potentiaalia ja mahdollisuuksia vaikkakin myös haasteita hyödyntämiseen liittyen tunnustettiin. Tiedolla johtaminen nähdään sote-alalla jo tällä hetkellä välttämättömyytenä, mutta tulevaisuudessa sen odotetaan tuovan myös entistä enemmän kilpailuetua. Tiedolla johtamisen nähdään tuovan paljon mahdollisuuksia sote-alalle, mutta myös useita haasteita ja tarpeita on tunnustettu.

Tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen ”*Miten tiedolla johtamista voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveystaloudella henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja mitä tarpeita tai haasteita siihen liittyy?*” vastauksena voidaan todeta, että haasteita ja tarpeita tiedolla johtamiseen liittyen nähdään paljon. Tietojohtamisen prosesseista keskeisimmät haasteet liittyvät tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen, jossa tiedon yhdisteltävyys nousi esiin keskeisenä tarpeena. Tutkimuksessa tunnustettiin myös tiedolla johtamisen osaamiseen liittyviä tarpeita. Haasteena tunnustettiin tiedon saaminen oikeaan muotoon oikeille kohderyhmille, jolla mahdollistettaisiin tiedon parempi hyödyntäminen osana johtamista ja päätöksentekoa. Tutkielman keskeisin haaste liittyi tiedon yhdisteltävyyteen: henkilöstötiedon ja toiminnan sekä palveluiden tieto tulisi saada yhdistettyä, mutta tällä hetkellä tämä ei vielä toteudu. Haasteita tunnustettiin myös sote-alan toimintakulttuuriin ja johtamiseen liittyen. Teknologioiden ja tietojärjestelmien osalta tunnustettiin tarve nykyaikaisille ja ketterille järjestelmille, jotka keskustelevat myös keskenään.

Tutkielma tarjoaa ylätasoa ymmärrystä ja näkymää tiedolla johtamisen tarpeista, mahdollisuuksista ja haasteista sote-alalle henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Kuitenkaan tarkempia johtopäätöksiä aiheen perusteella on vielä vaikea tehdä ja siksi aiheen pohjalta tarvittaisiin edelleen jatkotutkimusta. Tämä tutkielma tarjoaa kuitenkin näkemystä eri aihealueisiin, joita voitaisiin jatkossa läheteä syvällisemmin tarkastelemaan ja tutkimaan. Tällaisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden toimintaan liittyvän tiedon ja henkilöstötiedon yhdisteltävyys tai tiedolla johtamisen hyödyntäminen ennakoivan päätöksenteon pohjana.

LÄHTEET

- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). Research commentary – The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information systems research*, 21(4), 796-809.
- Aggarwal, N., & Kapoor, M. (2012). Human resource information systems (HRIS)-Its role and importance in business competitiveness. *Gian Jyoti E-Journal*, 1(2), 1-13.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Auvinen, T., & Lämsä, A. M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1).
- Beardwell, J. & Thompson, A., (2017). *Human resource management: A contemporary approach*.
- Berg, M. (2001). Implementing information systems in health care organizations: myths and challenges. *International journal of medical informatics*, 64(2-3), 143-156.
- Bhattacharjee, A., & Hikmet, N. (2007). Physicians' resistance toward healthcare information technology: a theoretical model and empirical test. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 725-737.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The emergence of knowledge management. In *Emergent knowledge strategies* (pp. 23-47). Springer, Cham.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Browning, V., Edgar, F., Gray, B., & Garrett, T. (2009). Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *The Service Industries Journal*, 29(6), 741-760.
- Chakraborty, A. R., & Mansor, N. N. A. (2013). Adoption of human resource information system: A theoretical analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 473-478.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.

- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information systems journal*, 8(4), 273-289.
- de Farias, B. G., Dutra-Thomé, L., Koller, S. H., & de Castro, T. G. (2021). Formulation of themes in qualitative research: logical procedures and analytical paths. *Trends in Psychology*, 29(1), 155-166.
- DeSanctis, G. (1986). Human resource information systems: a current assessment. *MIS quarterly*, 15-27.
- El Morr, C., & Subercaze, J. (2010). Knowledge management in healthcare. In *Handbook of research on developments in e-health and telemedicine: technological and social perspectives* (pp. 490-510). IGI Global.
- Eskola, J., Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (4. uud. pa). Tampere: Vastapaino.
- Evans, C., & Lewis, J. (2018). *Analysing semi-structured interviews using thematic analysis: exploring voluntary civic participation among adults*. Sage.
- Finto (2018). *Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Tiedolla johtaminen*. <https://finto.fi/tt/fi/page/t90> (viitattu 22.1.2022)
- Gaviria-Marin, M., Merigo, J. M., & Popa, S. (2018). Twenty years of the Journal of Knowledge Management: A bibliometric analysis. *Journal of Knowledge Management*.
- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Gowen, C. R., McFadden, K. L., & Tallon, W. J. (2006). On the centrality of strategic human resource management for healthcare quality results and competitive advantage. *Journal of management development*.
- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of knowledge management*.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *The knowledge management yearbook 2000-2001*, 77(2), 106-116.
- Haux, R. (2006). Health information systems-past, present, future. *International journal of medical informatics*, 75(3-4), 268-281.
- Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*.

- Heeks, R. (2006). Health information systems: Failure, success and improvisation. *International journal of medical informatics*, 75(2), 125-137.
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Arrau, G. P., & Easa, N. F. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*.
- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Ylioppilaspaino.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *information & Management*, 44(1), 74-89.
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*, 40-68.
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human resources for health*, 4(1), 1-17.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., ... & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, 212/2021. Annettu Naantalissa 29.6.2021. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>>.
- Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä, 552/2019. Annettu Helsingissä 26.4.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190552>>.
- Lawler III, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics—uses and impacts. *Human Resource Planning Journal*, 27(4), 27-35.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- McElroy, M. W. (2010). *The new knowledge management*. Routledge.

- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS quarterly*, 237-256.
- Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR analytics to drive business outcomes. *People and Strategy*, 34(2), 20.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer.
- Nowacki, R., & Bachnik, K. (2016). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1(2015), 1-23.
- Petrash, G. (1996). Dow's journey to a knowledge value management culture. *European management journal*, 14(4), 365-373.
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 357-365.
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from?. *IBM systems journal*, 40(4), 1002-1007.
- Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: promise and potential. *Health information science and systems*, 2(1), 1-10.
- Razmerita, L., Phillips-Wren, G., & Jain, L. C. (2016). Advances in knowledge management: an overview. *Innovations in knowledge management*, 3-18.
- Reponen, J., Keränen, N., Ruotanen, R., Tuovinen, T., Haverinen, J., & Kangas, M. (2021). Tieto- ja viestintäteknologian käyttö terveydenhuollossa vuonna 2020: Tilanne ja kehityksen suunta.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 364-380.
- Ruël, H., Magalhães, R., & Chiemeke, C. C. (2011). Human resource information systems: An integrated research agenda. In *Electronic HRM in theory and practice*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen M. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.

- Sosiaali- ja terveysministeriö, Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena - Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020, <https://stm.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-00-3548-8> (viitattu 17.4.2022)
- Sousa, M. J., Pesqueira, A. M., Lemos, C., Sousa, M., & Rocha, Á. (2019). Decision-making based on big data analytics for people management in healthcare organizations. *Journal of medical systems*, 43(9), 1-10.
- Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Thite, M. O. H. A. N., Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2012). Evolution of human resource management and human resource information systems. *Introduction To Human Resource Management*, 2-34.
- Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel management: HRM in action*.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson education.
- Troshani, I., Jerram, C., & Hill, S. R. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management & Data Systems*.
- Tursunbayeva, A., Bunduchi, R., Franco, M., & Pagliari, C. (2017). Human resource information systems in health care: a systematic evidence review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 24(3), 633-654.
- Tursunbayeva, A. (2019). Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC health services research*, 19(1), 1-8.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Valtioneuvosto, Sanna Marin hallitusohjelma: 3.6.1. Sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutos: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakennemuutos> (Viitattu: 16.4.2022).
- Valtioneuvosto, Sote-uudistus, Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus, <https://soteuudistus.fi> (viitattu 6.2.2022, 20.3.2022)
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä* Riitta Viitala. Edita.
- Watson, T. 1986. *Management, Organization and Employment Strategy*.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO

- Mikä on roolisi organisaatiossa ja kuinka pitkä työkokemus sinulla on aihealueeseen liittyen?
- Mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sote-alalle?
- Mitä mahdollisuuksia tiedolla johtaminen tarjoaa sote-alan henkilöstöjohtamiseen?
- Mitkä ovat mielestäsi henkilöstöhallinnon osa-alueet, joissa tiedolla johtamisesta olisi eniten hyötyä?
- Mitä haasteita tunnistat tiedolla johtamiseen liittyen henkilöstöhallinnon näkökulmasta?
- Mitä henkilöstöön liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita tunnistat sote-alan tiedolla johtamisen liittyen?
- Mitä teknologioihin liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita tunnistat sote-alan tiedolla johtamiseen liittyen henkilöstöhallinnon näkökulmasta?
- Mitä (liike)toimintaan liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita tunnistat sote-alalla tiedolla johtamiseen liittyen henkilöstöhallinnon näkökulmasta?
- Mitä erityispiirteitä tiedolla johtamisessa näet nimenomaan sosiaali- ja terveysalaan liittyen?
- Miten henkilöstöjohtamiseen tarvittavaa tietoa kerätään ja tallennetaan? Mitä mahdollisuuksia, haasteita tai tarpeita tunnistat tiedon keräämiseen ja tallentamiseen liittyen?
- Millä tavoin kerättyä tietoa tulisi jalostaa ja analysoida? Mitä mahdollisuuksia, haasteita tai tarpeita tunnistat tähän liittyen?
- Kenelle kerätty ja analysoitu tieto tulisi olla saatavilla? Mitä mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita tunnistat tiedon jakamiseen liittyen?
- Miten henkilöstöstä kerättyä tietoa voisi soveltaa osana (liike)toimintaa?
- Miten (liike)toiminnasta kerättyä tietoa voisi soveltaa osana henkilöstöjohtamista?
- Millaisena näet tiedolla johtamisen roolin sote-alalla tulevaisuudessa?