



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Jokela

**Tiedolla johtamisen yhteys  
henkilöstövoimavarojen johtamiseen  
terveydenhuollossa**

Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede  
Pro gradu –tutkielma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heidi Jokela	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen terveydenhuollossa: Kartoittava kirjallisuuskatsaus	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteen maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Juha Lindell	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä: 92</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Terveydenhuollossa henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimpänä tehtävänä on hankkia organisaatioon tarvittava ja osaava henkilöstö sekä henkilöstövoimavarojen toimintojen avulla edistää heidän sitoutumistaan. Sitoutunut, osaava ja tyytyväinen henkilöstö on keskeinen organisaation menestystekijä. Terveydenhuollon osaavasta henkilöstöstä on kasvavasti pulaa lähes kaikissa terveydenhuollon ammattiryhmissä. Tiedolla johtaminen on keino luoda organisaatioissa edellytykset paremmalle toiminnalle ja auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja tiedolla johtamisen välisestä positiivisesta suhteesta on aikaisempaa näyttöä, tutkimusten mukaan ne vahvistavat ja tukevat toisiaan. Tiedolla johtamisen käsitteellä viitataan järjestelmälliseen toimintatapaan tai prosessiin, jolla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään monipuolisesti organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tiedolla johtamisen ja terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteyttä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa olemassa olevaa tutkimustietoa tiedolla johtamisen yhteydestä henkilöstövoimavarojen johtamiseen terveydenhuollossa aikaisempaa tutkimustietoa yhteen vetäen ja analysoiden. Tutkimukselle muodostui sen tavoitteiden pohjalta kaksi tutkimuskysymystä. 1. Mitä tarkoitetaan tiedolla johtamisella? 2. Mikä on terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen osaamisen, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen näkökulmasta? Tässä tutkimuksessa metodina käytettiin kartoittavaa kirjallisuuskatsausta (scoping review). Kirjallisuuskatsauksissa tutkitaan aikaisemmin tehtyä tutkimusta ja aikaisempien tutkimuksen tulokset kootaan perustaksi uusille tutkimustuloksille. Katsausaineisto kerättiin elektronisista tietokannoista ja se koostui 14:stä artikkelista.

Henkilöstön sitoutumiseen, osaamiseen ja työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa tiedolla johtamisen keinoin positiivisesti ja merkittävästi. Kaikilla tutkielman tiedolla johtamisen osa-alueilla, tiedon hankinnalla, siirrolla, tallennuksella, jakamisella, luomisella ja käytöllä oli positiivinen vaikutus henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tiedolla johtaminen lisää työhön sitoutumista, parantaa sekä yksilön osaamista että organisaation osaamista ja oppimista ja lisää työtyytyväisyyttä. Yksittäisiä erisuuntaisiakin tuloksia oli osaamisen ja työtyytyväisyyden osalta.

Tämä tutkielma tuo sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimusalaan täydentävää tutkimustietoa terveydenhuollon tiedolla johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydestä. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden tiedolla johtamisen kehittämisessä tai koulutustarpeita arvioitaessa. Lopuksi voidaan todeta, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tutkimusta tarvitaan terveydenhuollossa lisää.

---

**AVAINSANAT:** Henkilöstövoimavarojen johtaminen, osaaminen, työtyytyväisyys, sitoutuminen, pehmeä HRM, tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, terveydenhuolto

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	11
1.3	Tutkielman rakenne .....	12
2	Tiedolla johtaminen.....	13
2.1	Tieto käsitteenä ja tiedon lajit .....	13
2.2	Tietojohdamisen ulottuvuudet ja tiedolla johtaminen .....	16
2.3	Tiedonhallinnan prosessit.....	21
2.4	Tiedolla johtaminen ja tiedon hallinta terveydenhuollossa .....	26
2.4.1	Tiedon hankinta .....	28
2.4.2	Tiedon siirto ja tallennus .....	29
2.4.3	Tiedon jakaminen ja luominen .....	30
2.4.4	Tiedon käyttö .....	31
3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	33
3.1	Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittyminen.....	33
3.2	Pehmeä ja kova henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	37
3.3	Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen terveydenhuollon näkökulmasta 41	
3.3.1	Osaaminen.....	44
3.3.2	Henkilöstön työtyytyväisyys .....	46
3.3.3	Työhön sitoutuminen.....	48
4	Tutkimuksen toteutus.....	51
4.1	Kartoittava kirjallisuuskatsaus .....	51
4.2	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit .....	53

4.3	Aineiston keruu ja lähiluku .....	54
4.4	Tutkimusaineiston analyysi.....	57
5	Tulokset.....	59
5.1	Katsausaineiston kuvaus.....	59
5.2	Tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen katsausaineistossa .....	61
5.2.1	Tiedolla johtamisen yhteys osaamiseen.....	61
5.2.2	Tiedolla johtamisen yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen.....	63
5.2.3	Tiedolla johtamisen yhteys työhön sitoutumiseen .....	66
6	Johtopäätökset .....	67
7	Yhteenveto ja pohdinta .....	71
7.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	72
7.2	Pohdinta.....	73
	Lähteet.....	76
	Liitteet.....	89

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 DIKW-hierarkia (mukaillen Rowley 2007, s. 166).....	14
Kuvio 2 SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi 1995, s. 70).....	15
Kuvio 3 Tietojohtaminen ja sen alakäsitteet .....	18
Kuvio 4 Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Choo 2002, s. 24) .....	22
Kuvio 5 Terveystieteiden tiedonhallinnan malli (mukaillen Käsäkoski 2017, s. 753) .	25
Kuvio 6 Henkilöstövoimavarojen kehitys (mukaillen Ulrich ja Dulebohn 2015, s. 190) .	36
Kuvio 7 Harvardin malli (mukaillen Beer ja muut 1984, s. 16) .....	39
Kuvio 8 Katsausaineistoon sisältyneiden tutkimusartikkeleiden julkaisuvuodet .....	60
Kuvio 9 Katsausaineistoon sisältyneiden tutkimusartikkeleiden julkaisumaat .....	61
Kuvio 10 Keskeiset tulokset .....	68
Taulukko 1 Perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen erot (mukaillen Guest 1987, s. 507) .....	35
Taulukko 2 Guestin malli (mukaillen Guest 1987, s. 270).....	40
Taulukko 3 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	53
Taulukko 4 Hakustrategia.....	55
Taulukko 5 PRISMA-kaavio.....	56

## 1 Johdanto

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on jokaisen organisaation keskeinen johtamisen alue ja edellytys organisaation menestymiselle. (Pahkin ja muut, 2014, s. 6). Tutkimusten (Nishii ja muut, 2008, s. 518, 538; Vanhala & Tuomi, 2006, s. 252) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen laadulla ja määrällä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen, suoriutumiseen sekä osaamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen panostamalla voidaan saavuttaa organisaatioissa merkittävää hyötyä. Ollilan (2006, s. 12) mukaan hyvä henkilöstövoimavarojen johtaminen on tunnusmerkki toimivasta organisaatiosta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on kulloinkin oikein kohdennettu ja oikea määrä oikeanlaista työvoimaa. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulee myös suoriutua organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Viitala, 2021, s. 12, 15–16.) Ammatillinen ja tavoitteellinen henkilöstövoimavarojen johtaminen on kriittinen menestystekijä erityisesti aloilla, jossa organisaation menestyminen perustuu aineettomaan pääomaan. (Pahkin ja muut, 2014, s. 6). Terveystieteiden tutkimukset ovat osoittaneet, että terveydenhuolto on tästä hyvä esimerkki, sillä sen toimialalla henkilöstömenot ovat yli 60–70 % kustannuksista. (Lammintakanen, 2017, s. 238.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna ihmisten tehokasta johtamista. Kun ihmisten arvokkain resurssi on tieto, niin Svetlikin ja Stavrou-Costean (2007, s. 201) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen ja tietojohdaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen on kehittynyt viime vuosina myös julkishallinnossa ja terveydenhuollon organisaatioissa. Toimiva ja tehokas sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä edellyttää yhteistyön lisäksi laadukasta tietopohjaa ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Organisaatioiden tietojohdamista kehittämällä luodaan edellytyksen paremmalle päätöksenteolle. Tiedolla johtaminen tarkoittaa niitä käytäntöjä ja prosesseja, joita noudattamalla organisaatiossa kerätään ja jalostetaan sekä hyödynnetään tietoa päätöksenteossa. (Leskelä ja muut, 2019, s. 15, 54.) Tiedolla johtamisella voidaan vastata terveydenhuollon haasteisiin ja se on Pereira

de Sousan ja muiden (2020, s. 1258) mukaan lupaava johtamisparadigma terveydenhuollon organisaatioille.

Tiedolla johtamisen avulla päätöksenteko on läpinäkyvämpää, oikea-aikaisempaa ja ennakoitavampaa sekä se mahdollistaa paremmin kokonaiskustannusten hallintaa. Toiminnan näkökulmasta tiedolla johtaminen mahdollistaa joustavamman ja tarkemman resursoinnin sekä vaikuttavuuden ja laadun seurannan. (Leskelä ja muut, 2019, s. 54). Tiedolla johtamisen tavoitteena on auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa, jotka terveydenhuollon julkisella sektorilla ovat yleensä yritysten kannattavaa liiketoimintaa monipuolisempia, kuten ihmisten hyvinvointi. (Laihonen ja muut, 2013, s. 26.)

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus**

Sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmat ja haasteet ovat tällä hetkellä erittäin ajankohtaisia ja niitä kohtaan osoitetaan yhteiskunnassamme suurta kiinnostusta. Sote-uudistus, hoitajapula, palkkauskysymykset, lääkärien määrä, terveydenhuollon kustannukset, koulutusten aloituspaikat, alanvaihtoaikeet, koronavirusepidemian vaikutukset, hoitoon pääsy ja johtajuus ovat esillä mediassa lähes päivittäin. Nämä asiat ovat arkipäivää niin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palveluiden asiakkaille, mutta erityisesti alan työntekijöille. Yhtenä toistuvana henkilöstön tyytymättömyyden syynä nousee esiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan huono johtaminen. Terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen kulminoituu usein henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumiseen. (Rytilä, 2011, s. 122.).

Terveydenhuollon toimiala on rakenteeltaan monitahoinen ja vaativa. Julkiselle terveydenhuollolle on tyypillistä Pakarisen ja Ollilan (2016, s. 228) mukaan hierekkiset rakenteet, korkea asiantuntijuus sekä julkinen intressi. Terveydenhuollon toimintaympäristössä on tapahtunut vuoden 2023 alussa sote-uudistus. Sote-

uudistuksella tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden ja rakenteiden uudistamista. Uudistuksessa palveluiden järjestämisvastuu siirtyi kunnilta Suomeen muodostetuille 21:lle hyvinvointialueelle. Sote-uudistuksen tavoitteena on uudistaa palvelulähtöisesti koko julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto. (VN, 2021a.) Terveydenhuollon pitkäkestoinen, jatkuva ja laaja uudistaminen luo terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamiselle entistä haasteellisemmän toimintaympäristön sekä lisää toimialan kompleksisuutta entisestään. (Pakarinen & Ollila, 2016, s. 228). Kompleksisuus ei tarkoita samaa kuin monimutkaisuus. Kompleksisuudella viitataan kiinteään, järjestelmän yhteen punoutuneiden tai -kietoutuneiden osien vuorovaikutukseen. (Vartiainen ja muut, 2014, s. 51–52).

Henkilöstö on sote-uudistuksen onnistumisen keskeisin tekijä. Uudistuksen onnistumisen edellytyksenä on luoda, tai vähintään päivittää, uusien hyvinvointialueiden henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt sekä henkilöstökäytännöt, yhdistyneet organisaatiot yhteen sovittaen. Kuntatyöntekijä (KT, 2021) mukaan työnantajapuolen tavoitteena on luoda hyvinvointialueille työnantajakuva, jossa yhdenmukaiset henkilöstövoimavarojen johtamisen rakenteen, periaatteet ja käytännöt tukevat johtamisjärjestelmää. Hyvä henkilöstövoimavarojen johtaminen muutoksissa palvelee sekä työnantajaa, että henkilöstöä. (Nybondas-Kangas ja muut, 2017, s. 66.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteena on ollut perinteisesti henkilöstön yhdenvertainen johtaminen, mutta kompleksinen toimintaympäristö kuitenkin edellyttää henkilöstöjohtamiselta ketteryyttä. Organisaatioiden on oltava valmiina muutoksista selviytymiseen ja tämä valmius luodaan henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin. (Pakarinen & Ollila, 2020, s. 216.)

Muutokset toimintaympäristöön, työntekijöihin ja työhön vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Työelämää muuttaa työvoiman määrän supistuminen ja muuttuminen. Terveydenhuollon osaavasta henkilöstöstä on kasvavasti pulaa, lähes kaikissa uusille hyvinvointialueille siirtyneissä ammattiryhmissä. Suuret ikäluokat ovat väistyneet työelämästä, väestönkehitys on epätasaista ja vähenee

tulevaisuudessa. Kunta-alan terveydenhuollon työntekijöistä eläköityy vuoteen 2038 mennessä yli puolet. (Keva, 2019, s. 20, 23.) Työvoiman määrään ei vaikuta vain ikäluokkien suuruus eli työkäisten määrä, vaan myös työttömyys, työkäisten työkyky ja motivaatio sekä työuran pituus, huomioiden opiskeluajan ja eläkkeelle siirtymisen ajankohdan. Enenevässä määrin myös maahan- ja maastamuuton kehitys ovat merkityksellisiä työvoimatekijöitä. Eri sukupolvet toimivat työelämässä eri tavoin ja työmarkkinoiden uusi sukupolvi eroaa työhön liittyvien ajatusten ja odotusten suhteen asenteeltaan ja arvomaailmaltaan merkittävästi aiemmista sukupolvista. Työn tulee tarjota riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia, jotta työ vastaa odotuksiin merkityksellisestä sisällöstä ja tunnetta pystyvyydestä. Uudet sukupolvet ei enää sitoudu organisaatioon, vaan työhön ja tehtävään. (Viitala, 2021, s. 221; Tuomi & Sumkin, 2012; Alasoini, 2010, s. 11–13)

Terveydenhuollon toimintaympäristössä korostuvat erityisesti haasteet työvoiman saatavuudessa, työhön sitoutumisessa, työhyvinvoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa sekä työssä suoriutumisen mahdollisuuksista. (STM, 2023; Lammintakanen, 2017, s. 173.) Terveydenhuollossa henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimpänä tehtävänä on hankkia organisaatioon tarvittava ja osaava henkilöstö sekä henkilöstövoimavarojen toimintojen avulla edistää heidän sitoutumistaan. Tässä pro gradu -tutkielmassa henkilöstövoimavarojen näkökulmaksi valittiin voimavaranäkökulmaa painottava pehmeä henkilöstövoimavarojen (pehmeä HRM) johtaminen. Pehmeä HRM korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta ja painottaa henkilöstöjohtamista keskittyen työntekijöiden sitoutuneisuuteen, koulutukseen ja kehittymiseen (Storey, 2007, s. 11; Legge, 1995, s. 66–67). Henkilöstövoimavarojen johtamisesta puhutaan suomeksi myös käsitteillä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöressurssien johtaminen. Käsitteet ovat synonyymejä toisilleen ja vakiinnuttaneet paikkansa suomenkielisessä sanastossa. (Viitala, 2021, s. 15). Tässä tutkielmassa käytetään tästä kokonaisuudesta henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitettä.

Tietojohtaminen on yläkäsite tiedon johtamiselle ja tiedolla johtamiselle. Tiedolla johtamisen voi yksinkertaisimmillaan selittää päätöksentekona, joka perustuu monipuoliseen tietoon ja tiedon analysointiin. (Laihonen ja muut, 2013, s. 32.) Parvisen ja muiden (2005, s. 228–229) mukaan terveydenhuollon johtamistiedon saantiin kytkeytyy ongelmia. Terveydenhuollon organisaatiossa esteitä tiedolla johtamiseen on tavallisimmin tiedon tai tietojärjestelmien puute, tiedonkulun puute, tiedon analysoijien puute, kiire tai taidottomuus analysoida tai hyödyntää saatua tietoa sekä tiedolla johtamisen rakenteen tai mittareiden epämääräisyys. (KT, 2020, s. 27–28; Parvinen ja muut, 2005, s. 228–229.)

Tiedolla johtaminen ei ole yksiselitteinen teoria. Se on joukko erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja, joiden pyrkimys on ymmärtää tiedon merkitys organisaatioiden takana. (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020.) Kirjallisuudessa onkin esitetty useita prosessimalleja, joilla pyritään tukemaan organisaatioiden tietojohtamista ja laajemmin tietoperustaista arvonluontia (Laihonen ja muut 2013, s. 24). Yksi tunnetuimmista malleista on Choon prosessimalli. Choon (2002) tiedonhallinnan prosessimalli on yleisesti käytetty ja viitattu tietojohtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa (Laihonen ja muut, 2013, s. 25).

Suomessa Helena Känsäkoski (2017) on luonut terveydenhuollon tiedonhallinnan mallin. Känsäkosken malli on tehty terveydenhuollon kontekstissa. Se mukaillee vakiintunutta Choon tiedonhallinnan prosessimallia, sekä yhdistää siihen muita terveydenhuollossa tehtyjä tiedonhallintaprosessien malleja (Orzano ja muut, 2008; Quinlan, 2009). Känsäkosken malli koostuu tiedon hankinnasta, tiedon siirrosta, tiedon tallennuksesta, tiedon jakamisesta, tiedon luomisesta sekä tiedon käytöstä (Känsäkoski, 2017, s. 753). Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita Känsäkosken tiedonhallinnan mallista.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tiedolla johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteyttä. Tämä tutkimus keskittyy terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtamisen vaikutuksiin henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstövoimavarojen näkökulmana on voimavaranäkökulmaa painottava pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tarkoituksena on selvittää, miten terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtaminen vaikuttaa osaamiseen, henkilöstön työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa olemassa olevaa tutkimustietoa tiedolla johtamisen vaikutusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen terveydenhuollossa aikaisempaa tutkimustietoa yhteen vetäen ja analysoiden. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen osaamisen, henkilöstön työtyytyväisyyden ja työhön sitoutuminen näkökulmasta terveydenhuollon organisaatiossa.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui tutkimuksen tavoitteiden pohjalta

1. Mitä tarkoitetaan tiedolla johtamisella?
2. Mikä on terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen osaamisen, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen näkökulmasta?

Tämä tutkimus tuo sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimusalaan täydentävää tutkimustietoa terveydenhuollon tiedolla johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydestä. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden tiedolla johtamisen kehittämisessä tai koulutustarpeita arvioitaessa.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu seisemästä pääluvusta. Ne ovat johdanto, kaksi teorialukua, tutkimuksen toteutus, tulokset, johtopäätökset sekä pohdinta. Ensimmäisessä teorialuvussa määritellään tietoon ja tiedolla johtamiseen liittyvä käsitteistö sekä tiedonhallinnan prosessi, josta muodostuu tämän pro gradu -tutkielman näkökulmasta keskeiset tiedolla johtamisen osa-alueet eli tiedon hankinta, tiedon siirto, tiedon tallentaminen, tiedon jakaminen, tiedon luominen sekä tiedon käyttö. Ensimmäisessä teorialuvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toinen teorialuku muodostuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta, jossa kuvataan henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittyminen, pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä määritellään tämän pro gradu -tutkielman kannalta henkilöstövoimavarojen johtamisen olennaiset osa-alueet eli osaaminen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen.

Tutkimuksen toteutuksen kappaleessa kuvataan kartoittava kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä sekä sen toteutus tässä pro gradu -tutkielmassa. Tuloksissa kuvataan katsausaineistosta saadut tulokset ja vastataan toiseen tutkimuskysymykseen. Lopussa johtopäätöksissä analysoidaan ja arvioidaan tuloksia. Viimeisenä kappaleena on pohdinta, jossa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusaiheita.

## 2 Tiedolla johtaminen

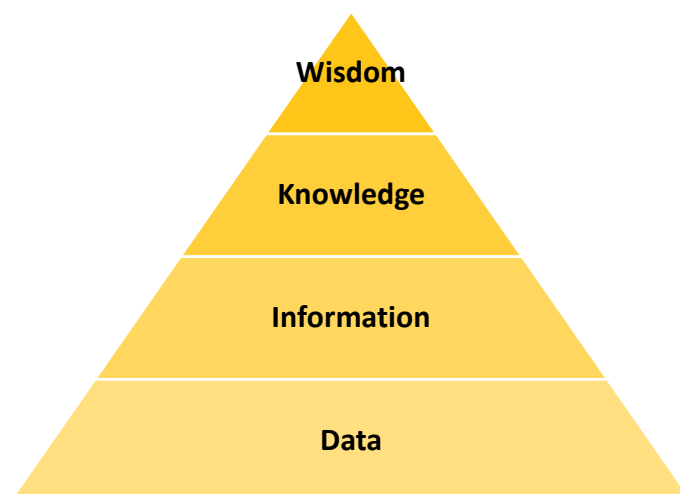
Tiedolla johtamisen -käsitteen ymmärtämiseksi tulee tiedon ja tietojohdamisen peruskäsitteistöä tarkastella. Tässä luvussa määritellään tietoon liittyvät peruskäsitteet, tiedon muodot sekä tietojohdamisen keskeisimmät käsitteet, joihin myös tiedolla johtaminen kuuluu.

### 2.1 Tieto käsitteenä ja tiedon lajit

Filosofian tietoteorian määritelmän mukaan ”tieto on hyvin perusteltu, tosi uskomus” (Niiniluoto, 1996, s. 48). Tieto toimii yläkäsitteenä muille tietoon liittyville käsitteille. (Leskelä ja muut, 2019, s. 17.) Finto (2022) määrittelee tiedon käsitteillä merkkijono, viesti, tosiasia, havainto, tulkinta tai käsitys. Tiedolla voidaanakin viitata useisiin eri asioihin ja käyttöyhteyksiin. Ackoffin (1989, s. 7) mukaan tieto koostuu hierarkkisesti datasta, informaatiosta, tietämyksestä ymmärryksestä ja viisaudesta.

Data (Data) on tiedon alin taso. Data on joukko rakenteettomia tosiasioita, jotka ovat riippumattomia toisistaan. Ne ovat jäsentymättömiä faktoja ja lukuja. Päätöksenteon kannalta datalla ei ole vaikutusta. Kun dataan liitetään merkitys, saadaan rakenteellista dataa eli informaatiota. Informaatio (Information) on jäsenneiltyä ja se on jo hyödyllistä päätöksenteossa kriittisten ongelmien kohdalla. Informaatio tavallisesti vanhentuu nopeasti. Tietämys (Knowledge) on tulkittua informaatiota. Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 58) mukaan tietämys eroaa informaatiosta sen toiminnallisen luonteen, tarkoituksellisuuden ja tietämykseen liittyy uskomukset ja sitoutuminen. Tietämys on kuin kehys, jonka puitteissa uutta informaatiota arvioidaan ja yhdistetään. (Finto, 2022; Laihonon ja muut, 2013, s. 18; Thierauf, 2001, s. 7–8; Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 58; Ackoff, 1989, s. 8.)

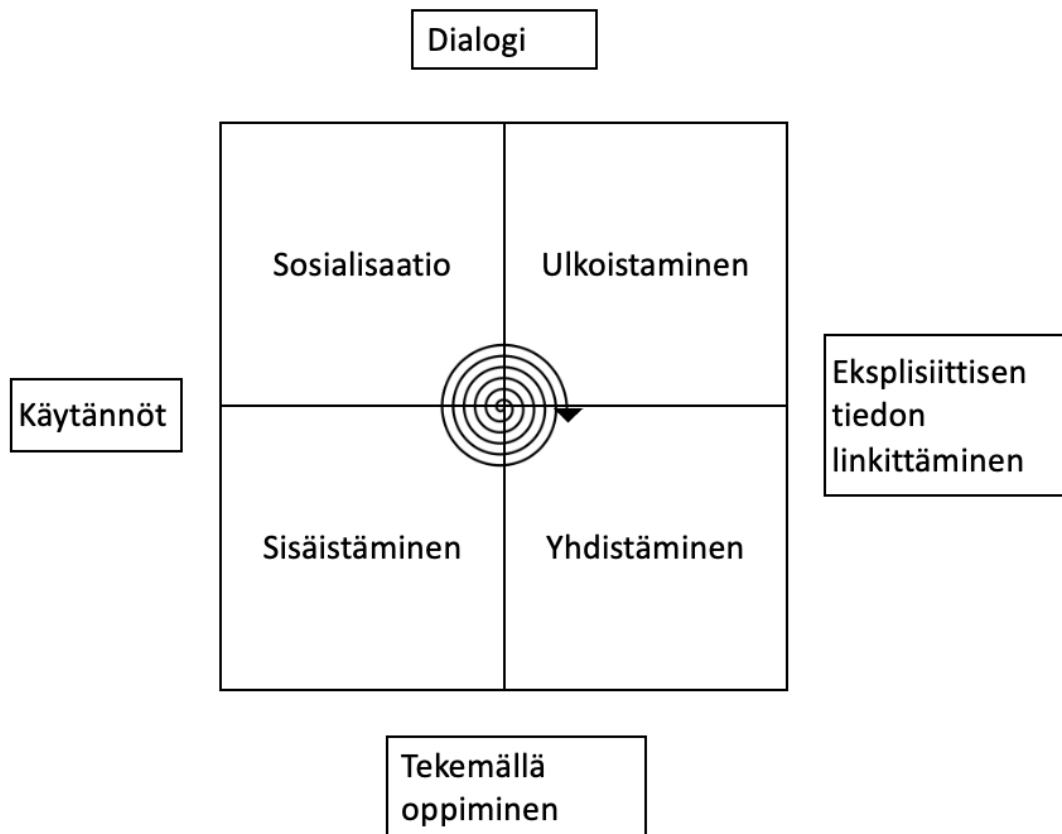
Ymmärrys/älykyys on tietämystä korkeampi taso. Se on tietoa, joka selittää myös asioiden yhteyksiä ja syitä, eli vuorovaikutussuhteita. Tämä kokonaisvaltainen tieto mahdollistaa tiedolla tehtäviä oikeita päätöksiä. Viisaus (Wisdom) on todella sisäistettyä tietoa, jota osataan soveltaa ja arvostella. Se on pitkän henkilökohtaisen oppimisen tulos, jossa tietoa osataan hallita jäsentämällä ja valikoimalla sitä. (Laihonen ja muut, 2013, s. 18; Sydänmaanlakka, 2012, s. 190–191; Laihonen, 2009, s. 50; Thierauf, 2001, s. 8–9; Ackoff, 1989, s. 9.) Ymmärryksen asema erillisenä elementtinä on sittemmin haastettu. Nykyään kirjallisuudessa tiedon elementeiksi määritellään data, informaatio, tieto ja viisaus. Näiden elementtien englanninkieliset elementit, ovat antaneet hierarkialle nimen DIKW- hierarkia (kuvio 1). Rowleyn (2007, s. 166–167) mukaan tiedon arvon jalostuminen voidaan yksinkertaistettuna käsittää syklinä datasta informaatioksi, tietämykseksi ja viisaudeksi.



*Kuvio 1 DIKW-hierarkia (mukaillen Rowley 2007, s. 166)*

Nonaka ja Takeuchi (1995, s. 8) jakavat tiedon ekspliittiseen eli näkyvään/tarkkaan tietoon (Explicit Knowledge) ja hiljaiseen eli tulkittuun tietoon (Tacit Knowledge). Eksplisiittisellä tiedolla viitataan tosiasioihin perustuvaan tietoon. Se on informaatiota, jonka tallentaminen ja jakaminen on helppoa. Hiljainen tieto on subjektiivista, kokemusperäistä tietoa, joka muodostuu mielikuvista, uskomuksista ja näkemyksistä. Hiljainen tieto on muodostunut työn tekemisen kautta ja se vaikuttaa ihmisten toimintaan usein tiedostamatta. Hiljaisen tiedon tallentaminen ja jakaminen vaatii ensin

sen muutamista sanoiksi tai numeroiksi, joita voidaan ymmärtää. Hiljainen tieto on yksi tiedolla johtamisen ja tiedon hallinnan suurimmista haasteista. Hiljainen tieto on usein organisaatioiden olennaisinta ja kriittisintä tietoa ja se ilmenee yksilöiden osaamisena. (Virtainlahti, 2009, s. 38, 46, 49–50; Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8–9.)



*Kuvio 2 SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi 1995, s. 70)*

Tiedon luomiseen tarvitaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutusta. (Myllärniemi ja muut, 2012, s. 60; Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8–9;) Nonaka ja Takeuchi (1995, s. 57) ovat kehittäneet tätä vuorovaikutusta kuvaamaan organisaation tiedon luomisen teorian (Theory of Organizational Knowledge Creation) eli SECI-mallin (kuvio 2). SECI-malli koostuu hiljaisen tiedon muuttumisesta eksplisiittiseksi tiedoksi ja takaisin hiljaiseen tietoon. Prosessissa on neljä vaihetta, jotka seuraavat toisiaan. Sosialisatiossa (Socialization) käydään dialogia, esimerkiksi käytännön esimerkein. Hiljainen tieto pysyy edelleen hiljaisena tietona. Ulkoistamisessa (Externalization) hiljainen tieto muuttuu

eksplisiittiseksi tiedoksi, kun tieto muutetaan tulkittavaan ja ymmärrettävään muotoon. Seuraava vaihe on yhdistäminen (Combination), jossa eksplisiittinen tieto kootaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Viimeisenä vaiheena on sisäistäminen (Internalization), jossa eksplisiittinen tieto muuttuu tekemällä oppien ja tiedon ymmärtämisen kautta takaisin hiljaiseksi tiedoksi. SECI-mallin vaiheiden kautta yksilöihin sidottu hiljainen tieto vahvistetaan koko organisaation tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 57, 70–71.)

Choo (2002) on lisännyt tähän eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon jakoon kolmanneksi kulttuurisen tiedon (cultural knowledge). Choon mukaan tieto muodostuu kokemusten kautta, eikä tieto ei ole ainoastaan objekti. Organisaation kulttuurinen tieto sisältää uskomuksia, jotka perustuvat havainnoille ja kokemuksille organisaatiosta. Yhteistoiminnan kautta tiedolla luodaan merkityksiä. Vaikka kulttuurinen tieto on kirjaamatonta, se säilyy organisaatiossa myös työntekijävaihdosten jälkeen. Kulttuurinen tieto ei siis ole henkilökohtaista tietoa, vaan on yhteisön tietoa. (Choo 2002, s. 396–397.)

## 2.2 Tietojohdamisen ulottuvuudet ja tiedolla johtaminen

**Tietojohdaminen** (Knowledge Management) on laaja ja monitulkintainen ilmiö. (Klemola ja muut 2014, s. 10). Jalonen (2015, s. 41) tiivistää tietojohdamisen yksinkertaistaen olevan sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäinen tieto on organisaation toiminnasta syntyvää tietoa ja ulkoisella tiedolla viitataan organisaation toimintaan vaikuttavaan tietoon. Laihonen ja muut (2013, s. 6, 10) viittaavat tietojohdamisella siihen järjestelmälliseen prosessiin, jossa tietoa hankitaan, järjestellään ja käytetään tavoitteena lisätä organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta. Tietojohdamisen taustalla on ymmärrys tiedon merkittävästä roolista organisaatioissa. Käsitteenä tietojohdaminen on kuitenkin moniulotteinen. Tietojohdamisen käsitteille ei ole saavutettu tästä syystä vakiintuneisuutta tai yhteisymmärrystä. Suomessa tietojohdaminen käsitteenä yleistyi 1990-luvulla. (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020.)

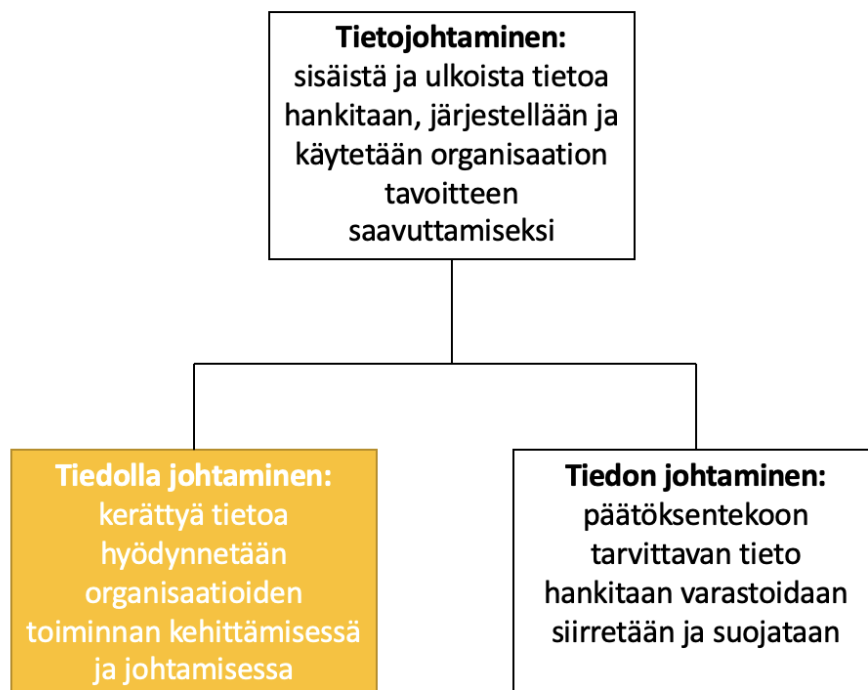
Tiedolla sinällään ei ole merkitystä, ellei sillä ole merkityksellisyyttä ja käyttämisen mahdollisuutta (Sydänmaanlakka, 2012, s. 176). Tietojohtamisen ymmärtämiseksi, tulee ymmärtää tiedon roolia organisaatioissa, mutta myös johtamista ja liiketoimintaa sekä tieto- ja viestintäteknologiaa (Laihonen ja muut, 2013, s. 10). Tietojohtamista voi kuvata dynaamiseksi toiminnaksi organisaatioissa. Sen tehtävänä on luoda kokonaiskuva siitä tiedosta, joka organisaatiolla on hallussaan. Tietojohtamista ei voida täysin erottaa omaksi toiminnoksi, erilleen muusta organisaation johtamisesta. Tietojohtamisen tarkoituksena on tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa sekä pyrkiä edistämään työn sujuvuutta ja suorituskykyä organisaatiossa. (Saranto & Kuusisto-Niemi, 2017, s. 222; Laihonen ja muut, 2013, s. 10, 26; Alavi & Leidner, 2001, s. 131.) Tietojohtamisen perusta rakentuu Jääskeläisen ja muiden (2022, s. 124, 128) mukaan organisaation tavoitteille ja lähtökohdille, eikä tietojohtaminen ole erillään organisaation muusta johtamisesta.

Tietojohtamisessa on kyse prosesseista, joilla tuetaan tietoresurssien hyödyntämistä, tavoitteena kehittää organisaatioiden suorituskykyä. (Laihonen ja muut, 2013, s. 24). Tietojohtamisessa on tunnistettavissa sekä ihmiskeskeinen että teknologiakeskeinen suuntaus. Ihmiskeskeinen suuntaus painottaa inhimillisiä tekijöitä, kuten osaamista ja motivaatiota, osana tietojohtamista. Teknologiakeskeinen suuntaus korostaa teknologian merkitystä tiedon tallentamisessa ja levittämisessä. Ensin mainittu ihmiskeskeinen suuntaus voidaan nähdä kolmivaiheisena syklinä, joka koostuu ymmärtämisestä (sense making), tiedon luomisesta (knowledge creating) sekä päätöksenteosta (decision making). Suuntauksessa korostuu samaistumisen, yhteisöllisyyden ja sosiaalisten verkostojen merkitys tiedon jakamisessa, jossa näkemys tiedosta on dynaaminen, muuttuva ja kehittyvä. (Lönnqvist ja muut, 2007, s. 28.)

Laadukas tieto on tarkoituksenmukaisesti jalostettua, luotettavaa ja ajoitettua (Thierauf, 2001, s. 8). Sydänmaanlakan (2012, s. 177) mukaan mitä laadukkaampaa ja parempaa käytettävissä oleva tieto on, sitä parempia päätöksiä pystytään tekemään. Myllärniemen ja muiden (2012, s. 60) ovat todenneet, että tiedon laatu onkin yksi tehokkaan

päätöksenteon avaintekijöistä. Tavoitteena tulisi olla tilanne, jossa oikea tieto on oikeilla ihmisillä oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Johtamisessa tieto on valtaa. Oikein käytetyllä tiedolla mahdollistetaan organisaation kehittyminen ja oppiminen. Tietoa voidaan kuitenkin jättää käyttämättä tai käyttää väärin. Väärin käytettynä tieto voidaan esimerkiksi jättää jakamatta. Se on vahingollista organisaation toiminnalle ja tiedon puute voidaan korvata huhuilla ja virheellisillä päätelmillä. (Parvinen ja muut, 2005, s. 228–229).

Tietojohdamisen käsitteen kanssa samoissa asiayhteyksissä käytetään usein tiedolla johtamisen ja tiedon johtamisen käsitettä. (Leskelä ja muut, 2019, s. 15.). Laihosen ja muiden (2013, s. 29) mukaan tietojohdaminen voidaan jakaa tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen -käsitteisiin (kuvio 3). Tiedolla johtamisen käsite viittaa niihin toimintatapoihin, joilla johtamisessa ja päätöksenteossa käytettävää tietoa jalostetaan ja hyödynnetään. Tiedon johtaminen käsitteenä on tietojärjestelmäpainotteisempi. (Leskelä ja muut, 2019, s. 15).



Kuvio 3 Tietojohdaminen ja sen alakäsitteet

**Tiedon johtaminen** (Information Management) on tietojärjestelmäpainotteinen käsite, joka liittyy tiedon koostamiseen ja varastointiin. Tiedon johtamisella tarkoitetaan päätöksentekoon tarvittavaa tiedon hankintaa, varastointia, siirtämistä ja suojaamista eli tietovarastojen ja tietovirtojen hallintaa sekä uuden tiedon luontia. (Leskelä ja muut, 2019, s. 15–16; Laihonen ja muut, 2013, s. 29; Sydänmaanlakka, 2012, s. 214.) Tiedon määrä organisaatioissa on valtava ja se kasvaa jatkuvasti. Organisaatiolla ei välttämättä ole edes tietoa siitä, mitä kaikkea ne itseasiassa tietävät. Tarvittava tieto ehkä on olemassa, mutta sen paikallistaminen tai hyödyntäminen ei onnistu. Välttämättä organisaatioissa ei tiedetä, mitä pitäisi tietää. Ongelmana voi olla myös tiedon saaminen kaikkien ulottuville. Aikaa kuluu tiedon etsimiseen tai asioiden keksimiseen uudelleen. (Sydänmaanlakka 2012, s. 176–177.) Tiedon johtamisella voidaan järkevöittää ja hallita organisaatioiden tietomäärää.

**Tiedolla johtamisen** (Knowledge/Knowledge-Based Management) käsitteellä viitataan järjestelmällisiin toimintatapoihin tai prosesseihin, joilla määriteltyä ja kerättyä tietoa hyödynnetään monipuolisesti organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. (Saranto & Kuusisto-Niemi, 2017, s. 222; Laihonen ja muut, 2013, s. 32.) Tiedolla johtamista voidaan ajatella osana johtamiskulttuuria, jossa saatavilla olevaa tietoa käytetään päätöksenteossa (Leskelän ja muut 2019, s. 15). Sananmukaisesti tiedolla johtaminen on siis tiedon hyödyntämistä johtamisessa eli perusteltujen ja tietoisten valintojen tekemistä päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen ei ole yksiselitteinen teoria. Se on joukko erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja, joiden pyrkimys on ymmärtää tiedon merkitys organisaatioiden takana. (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020.) Tiedolla johtamista käytetään Leskelän ja muiden (2019, s. 15) mukaan myös strategisena käsitteenä, joka se sisältää kaikki tietojohtamisen osa-alueet.

Tiedolla johtamisen käsitteeseen liittyy olennaisesti arvon luominen. Työterveyslaitoksen (TTL, 2017) määritelmän mukaan arvonluonnissa tarkoitetaan tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jonka pyrkimyksenä on toteuttaa arvokkaaksi koettua toimintaa. Arvolla viitataan asiaan, joka tekee toiminnasta mielekästä ja

tekemisen arvoista. Toiminnasta voi syntyä erilaista arvoa eri osapuolille, mutta kaikkien osapuolten tulee kokea toiminta arvokkaana. Laihosen ja muiden (2013, s. 29.) mukaan tiedolla johtamisen keskeisenä haasteena on se, miten tiedosta kyetään luomaan arvoa. Arvoa luodaan tietoa älykkäästi hyödyntämällä, niin organisaation toiminnassa kuin kehittämisessä. Arvon luomisen näkökulman tulisi olla johtamistoimintojen kehittämisen varsinaisena lähtökohtana.

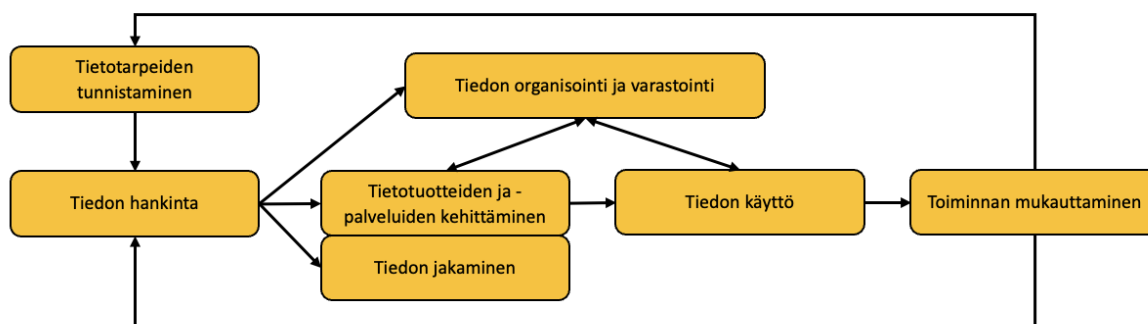
Tiedolla johtamisen kokonaisuudessa on kaksi eri ulottuvuutta, tiedon tuottaminen sekä tiedon hyödyntäminen (Kosonen, 2019). Tiedolla johtamisen prosesseja on kuvattu eri malleilla. Laihosen ja muiden (2013, s. 46) mukaan tiedon johtamisen prosessi rakentuu tietotarpeiden määrittelystä, tiedon hankinnasta, tiedon organisoinnista, tiedon jakamisesta ja tiedon hyödyntämisestä. Dalkirin (2005, s. 78) määrittelee tiedolla johtamisen mallin muodostuvan kolmivaiheisesta syklistä. Vaiheet ovat tiedon talteenotto ja luominen, tiedon jakaminen ja levittäminen sekä tiedon hankinta ja soveltaminen. Sydänmaanlakka (2012, s. 183–184) on määritellyt tiedolla johtamisen prosessin vaiheiksi tiedon luominen, tiedon hankkiminen, tiedon varastointi, tiedon jakaminen ja tiedon soveltaminen.

Tiedolla johtamisen prosessi voidaan edellä mainittujen mallien perusteella sanoa koostuvan tiedon luomisesta, tiedon hankinnasta, tiedon organisoinnista, tiedon jakamisesta ja tiedon hyödyntämisestä. Määrittelytavasta huolimatta tiedolla johtaminen tarvitsee prosessin vaiheita tukevat rakenteet ja teknologiat. Tiedon hyödyntämiseen tarvitaan ihmistä. Edellytyksenä tiedon hyödyntämiselle on osaaminen sekä motivaatio soveltaa tietoa päätöksentekoon. Tiedonhallinnan prosesseja parantamalla voidaan kehittää ja arvioida tiedolla johtamista. Tiedonhallinta on dynaaminen prosessi, joka jalostaa ja muokkaa tietoa. Tavoitteena on olemassa olevan tiedon avulla parantaa organisaation suorituskykyä. Tieto on eri vaiheissa tasoista ja se lisää tiedon hallittavuuden haasteita. (Laihonen ja muut, 2013, s. 13, 51.) Tämän tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää tiedonhallinnan perusprosessit.

### 2.3 Tiedonhallinnan prosessit

Tiedonhallinnan tavoitteena on maksimoida tietoresurssien vaikuttavuus ja käyttökelpoisuus ja näitä hyödyntämällä edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Choo, 2002, s. 258–259). Tiedonhallintaa on luontaista lähestyä prosessinäkökulmasta. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa onkin esitetty erilaisia tiedonhallinnan prosessimalleja, joilla pyritään tukemaan organisaatioiden tiedolla johtamista (Laihonen ja muut, 2013, s. 24; Quinlan, 2009; Orzano ja muut, 2008; Choo 2002). Yksi tunnetuimmista ja vakiintuneen aseman saavuttanut malli on Chun Wei Choon (2002) prosessimalli, johon on yleisesti käytetty ja viitattu tietujohtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa (Laihonen & Sillanpää, 2014, s. 114; Laihonen ja muut, 2013, s. 25; Pirttimäki, 2007, s. 72). Se on lisäksi todettu (Valkonen ja muut, 2018; Saranto & Kuusisto-Niemi, 2017) soveltuvan suomalaiseseen sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimukseen. Prosessimalli käsittelee sekä tiedon että tiedolla johtamisen osa-alueita.

Choon (2002, s. 23) **tiedonhallinnan prosessimalli** (Information Management Cycle) kuvaa tiedonhallintaa jatkuvana syklinä. Prosessimallista on erotettavissa kuusi, toisiinsa läheisesti liittyvää, mutta erillistä toimintoa. Nämä ovat tietotarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteiden ja -palveluiden kehittäminen, tiedon jakaminen ja tiedon käyttö. Mallissa tietoa jalostetaan päätöksenteon tueksi. Choon (2002) tiedonhallinnan prosessimalli on esitetty kuviossa 4. Toiminnan mukauttaminen on seitsemäs vaihe, joka oikeastaan aloittaa syklin, kun organisaation toiminnalla syntyy tietoa. Käytännössä vaiheet muodostavat monivaiheisen syklin, eivätkä ne aina etene kuvatussa järjestyksessä. Myös muuttuva toimintaympäristö ja siinä toimivat ihmiset ja laitteet tekevät prosessista on teoriaa monimutkaisemman. (Laihonen ja muut, 2013, s. 26.)



Kuvio 4 Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Choo 2002, s. 24)

Tiedonhallinnan prosessimallin ensimmäinen vaihe on toimijoiden **tietotarpeiden tunnistaminen ja määrittäminen**. Vaiheessa tunnistetaan tietotarpeet päätöksentekoa varten. Sillä tarkoitetaan aukkoa nykyisen tiedon ja tiedon, jota tarvitaan päätöksentekoon tai tehtävän suorittamiseen, välillä. (Laihonen ja muut, 2013, s. 25.) Tilanteen ymmärtämiseksi ja tarvittavan tiedon löytämiseksi päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun tiedontarpeet tulee tunnistaa. Tietotarpeiden määrittely ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja tietotarpeet ovat monitahoisia ja muuttuvia. (Choo, 2002, s. 24, 26, 28.). Muuttuvia ja monitahoisia on myös organisaation toimintaympäristö sekä organisaatio itse. Asiantuntijan on myös vaikea itse tunnistaa omia tietotarpeitaan. Osin asiantuntijaorganisaatioissa ei myöskään ole mahdollista määrittellä mitä tietoa tarvitaan, sillä ratkaistavat ongelmat ovat ennalta tuntemattomia. (Laihonen ja muut, 2013, s. 25).

**Tiedon hankinnan** tulee vastata tietotarpeisiin ja hankittavan tiedon tulee olla organisaatiolle merkityksellistä. (Choo, 2002, s. 24, s. 33–42.) Organisaatioiden tietomäärä on valtava ja se kasvaa jatkuvasti (Sydänmaanlakka, 2012, s. 176). Tiedon keräämiseen on valtava määrä keinoja, lähteitä ja kanavia. Tiedon hankinnassa on tärkeää valita tarkoituksenmukaisimmat tietolähteet. Erilaisen tiedon hallintaan tehokas tapa on osallistaa tiedon kerääminen mahdollisimman monelle henkilölle. Henkilöt itsessään tuottavat usein myös arvokkainta tietoa, joten organisaation tiedon hankinnan suunnittelut tulisi sisältää myös henkilöstöresurssien kokonaisuuden. Osa tiedon

hankintaa on eri tietolähteiden tuottaman hyödyn ja hyödynnettävyyden seuranta. (Choo, 2002, s. 24, 30–32.)

Choo (2002, s. 24) mukaan työntekijöiden ei ole käytännössä mahdollista hankkia kaikkea tietoa, organisaation ajallisten vaatimusten takia. Tiedonhankinta, joka kohdistuu organisaation toimintaympäristöön, mahdollistaa organisaation suorituskyvyn parantamisen. Tiedonhankintatavat voidaan jaotella toimintaympäristön seurannan perusteella neljällä tavalla. Suuntaamaton tiedonhankinta on pelkistetyin tiedonhankinnan muoto, jossa havainnoidaan ympäristöä ja vuorovaikutus on passiivista. Suunnatussa tiedonhankinnassa tunnistetaan analysoitava ympäristö, mutta vuorovaikutus sen kanssa on edelleen passiivista. Aktiivista tiedonhankintaa on toteutettu tiedonhankintana, jossa tietotarpeet on määritelty ja ne liittyvät toimintaympäristön empiiriseen testaamiseen. Viimeinen eli aktiivinen tiedonhankinta on eksplisiittisen tiedon perusteella tehtävää tiedon hankkimista analysoitavissa olevasta toimintaympäristöstä. Se on tehokkain tapa kasvattaa tietämystä toimintaympäristöstä. (Choo, 2002, s. 24–32.)

**Tiedon organisoinnin ja varastoinnin** tehtävänä on luoda edellisessä vaiheessa hankitulle tai luodulle tiedolle keinot organisoida ja varastoida organisaation tietoa. Tavoitteena on, että tiedon hakeminen ja jakaminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Tiedon varastoinnin tavoitteena organisaation tiedon ja osaamisen mahdollisimman laaja ja kattava tietovarasto. Se mahdollistaa hankitun ja oleellisen tiedon nopean löytämisen ja tehokkaan käytön. Varastoitua tietoa hyödynnetään esimerkiksi ongelmanratkaisussa, tilanteiden tulkinnassa sekä päätöksenteossa. Tiedon organisoinnin ja varastoinnin osa-alue tiedonhallinnan prosessista on moniulotteinen, eikä koskaan valmis. Tiedon organisointi ja varastointi vaatii jatkuvaa arviointia, organisointia ja uudistamista. (Choo, 2002, s. 25, 24, 33–38, 44–48.)

Samoista syistä myös **tietotuotteiden ja -palvelujen kehittäminen** tai muodostaminen on organisaatiolle olennaista. Tässä vaiheessa tieto muokataan käyttäjälle hyödylliseen

muotoon, sillä erilaisiin tietotarpeisiin tulee tuotteiden ja palveluiden olla erilaisia. Niiden tulee vastata tietyn käyttäjän tai käyttäjäryhmän sekä lyhyen ja pitkän aikajänteen tarpeisiin. Organisaatiossa muodostetut tietotuotteet ja -palvelut nostavat tiedon laatua, helpottavat tiedon hyödyntämistä, tuovat esiin olennaisen tiedon ja säästävät ajankäyttöä ja resursseja organisaatiossa. (Choo 2002, s. 25).

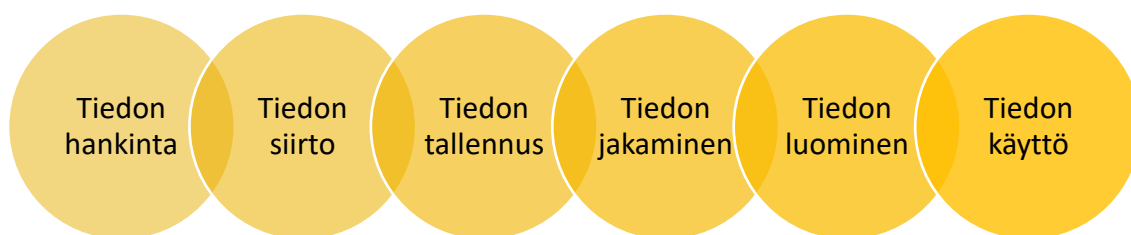
**Tiedon jakamisen** tavoitteena on oikea ja laadukas tieto, oikeassa muodossa, oikeaan aikaan, oikealle ihmiselle. Kun tiedon jakamisen määrä nousee, mahdollistaa se organisaation oppimista ja sitä kautta uusia näkökulmia ongelmanratkaisuun. Tiedon jakamisessa tulee huomioida tiedon käyttäjille soveltuvat tiedon jakamisen muodot ja kanavat. (Choo 2002, s. 25, 44–48). Vain jaetulla tiedolla on merkitystä. Tiedon jakelun onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja dynaamisuutta sekä organisaatiokulttuuria, jossa siihen rohkaistaan. (Sydänmaanlakka 2012, s. 184).

**Tiedon käyttö** on vaihe, jossa saatua tietoa sovelletaan päätöksentekoon ja taas uuden tiedon luomiseen. Se on tilannesidonnainen ja dynaaminen vaihe. Tiedon käytöllä ei viitata ainoastaan toimintaan, vaan myös siihen toimintaympäristöön, jossa tietoa käytetään, tulkitaan ja hyödynnetään. (Choo 2002, s. 45–48.) Tietoa voidaan käyttää päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Tieto saa lopullisen merkityksensä, vasta sitä käytettäessä. (Jääskeläinen ja muut, 2022, s. 124).

Terveydenhuollossa tiedonhallintaprosesseja ovat tutkineet Orzano ja muut (2008) sekä Quinlan (2009). Orzanon ja muiden (2008, s. 492) luoma terveydenhuollon tiedonhallinnan käsitteellinen malli koostuu kolmesta kriittisestä prosessista, jotka mahdollistavat päätöksenteon ja organisaation oppimisen sekä näiden avulla parantavat organisaation suorituskykyä. Kriittiset prosessit ovat tiedon löytäminen eli hankinta, tiedon jakamisen ja tiedon kehittäminen, joka mallissa on kuvattu tiedon luomisena. Quinlan (2009, s. 627) puolestaan jakaa tiedonhallinnan kolmeen prosessiin, jotka ovat uuden tiedon luominen, tiedon siirto ja tiedon soveltaminen eli käyttö. Suomessa Helena

Känsäkoski (2017) on luonut terveydenhuollon tiedonhallinnan mallin. Känsäkosken malli on tehty terveydenhuollon kontekstissa.

Känsäkosken malli (2017) mukailee vakiintunutta Choon tiedonhallinnan prosessimallia, sekä yhdistää siihen sekä edellä mainittuja terveydenhuollossa tehtyjä tiedonhallintaprosessien malleja (Orzano ja muut, 2008; Quinlan, 2009). Känsäkosken malli on yhtenevä Choon (2002) tiedonhallinnan prosessin kanssa tiedon hankinnan, tiedon jakamisen ja tiedon käytön osalta. Siirron ja tallennuksen osalta yhteys löytyy Choon mallin mukaiseen tiedon organisointiin ja varastointiin. Choon mallin tietotarpeiden tunnistamista sekä tietotuotteiden ja palveluiden kehittämistä ei Känsäkosken mallissa ole erikseen mainittuna. Känsäkosken mallista löytyvät myös Orzanon ja muiden (2008) mallin kolme vaihetta eli tiedon hankinta, tiedon jakaminen ja tiedon luominen sekä Quinlanin (2009, s. 627) mallin tiedon luominen, tiedon siirto ja tiedon käyttö. Känsäkosken (2007, s. 753) malli koostuu siis tiedon hankinnasta, tiedon siirrosta, tiedon tallennuksesta, tiedon jakamisesta, tiedon luomisesta sekä tiedon käytöstä (kuvio 5).



*Kuvio 5 Terveydenhuollon tiedonhallinnan malli (mukaillen Känsäkoski 2017, s. 753)*

Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita Känsäkosken terveydenhuollon tietoprosessin mallin vaiheista, sillä se pohjautuu yleisesti käytettyyn ja viitattuun Choon (2002) tiedonhallinnan malliin. Malli on tehty terveydenhuollon kontekstissa ja huomioi muita terveydenhuollossa tehtyjä tiedonhallinnan malleja (Quinlan, 2009; Orzano ja

muut, 2008). Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tiedolla johtamista ja tiedon hallintaa terveydenhuollossa, myös Käsäkosken mallin osa-alueiden kautta.

## **2.4 Tiedolla johtaminen ja tiedon hallinta terveydenhuollossa**

Perinteisesti tiedolla johtaminen on sosiaali- ja terveysalalla liittynyt näyttöön perustuvaan lääke- ja hoitotieteeseen. Lakisääteisestikin terveydenhuollon on oltava näyttöön sekä hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin perustuvaa. Kun päätöksenteko perustuu parhaan ajantasaisen tutkimustiedon käyttöön, saavutetaan paras ja kustannustehokkain hoito. (Elomaa ja Mikkola 2008, s. 6, Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 8§). Tiedolla johtaminen terveydenhuollossa on Klemolan ja muiden (2014, s. 11) mukaan yksikertaisimmillaan analysoidun tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Abibin (2008, s. 2) määrittelee terveydenhuollon tiedolla johtamisen terveydenhuollon tiedon systemaattiseksi luomiseksi, mallintamiseksi, jakamiseksi, määrittämiseksi ja käytöksi, tavoitteena potilaiden hoidon laadun parantaminen. Tiedolla johtaminen on Pereira de Sousan ja muiden (2020, s. 1258) mukaan lupaava johtamisparadigma terveydenhuollon organisaatioille.

Tiedolla johtamiseen terveydenhuollossa ja julkisella sektorilla on suhteellisen sivuutettu tutkimusalue, johon on kiinnitetty viime vuosina enemmän huomiota (Leskelä ja muut 2019, 15, 54). Tiedolla johtamisen tutkimusta on tehty terveydenhuollossa enenevässä määrin. (Pereira de Sousa ja muut, 2020; Cruz ja Ferreira, 2016; Ayatollah ja Zeraatkar, 2019.) Laihonen ja Saranto (2021, s. 32–34, 35–37, 40) ovat selvityksessään todenneet, että kuitenkin Suomessa tietojohdamisen tutkimusta ja erityisesti tieteellisiä julkaisuja on tehty terveydenhuollon kontekstissa vain vähän.

Johtaminen terveydenhuollossa on kompleksista ja sitä ohjaavat useat eri alojen ammattilaiset eri tehtävissä, eri vastuilla ja eri tasoilla. (Peltonen, 2018, s. 76). Tiedolla johtaminen on olennainen osa kaikilla organisaation johtamisen tasoilla, niin

operatiivisen, taktisen kuin strategisen johtamisen tasolla. Tiedolla johtamisella ja päätöksenteolla on vahva yhteys toisiinsa. (Leskelä ja muut, 2019, s. 16, Saranto & Kuusisto-Niemi, 2017, s. 222.) Johtamisen tasosta riippumatta onnistunut päätöksenteko tarvitsee sekä määrällistä että laadullista, sekä sisäistä että ulkoista tietoa. (Pirttimäki, 2017, s. 101.) Terveystieteiden organisaatioissa tieto on faktapohjaista ja tarkat säännöt ohjaavat toimintaa. Terveystieteiden tietovirrat kulkevat organisaatiohierarkian mukaisesti vertikaalisesti, pystysuorasti. Terveystieteiden organisaatioita luonnehtivat tarkasti määritetyt ja selkeät roolit ja tehtäväkuvat. Tämän kaltaisten organisaatioiden tavoitteena on hallittavuus ja pysyvyys, joten sääntöjen noudattaminen tiedon arvoissa ja merkityksessä voi vaikeuttaa tiedolla johtamisen potentiaalia. (Kivinen, 2008, s. 86.)

Tiedolla johtaminen vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä suunnittelua, seuranta ja tukea. Siksi on tärkeää, että organisaatio ylläpitää tiedolla johtamiseen asianmukaista organisaatorakennetta. Organisaatioissa on käytettävä erilaisia tiedolla johtamisen lähestymistapoja ja järjestelmiä, jotta tiedon monimuotoisuus voidaan käsitellä tehokkaasti. (Alavi & Leidner, 2001, s. 131). Myös hoitotyön johtamisen näkökulmasta tiedolla johtamista edesauttaa Lundenin ja muiden (2017) mukaan juuri organisaatiokulttuuri, joka arvostaa oppimista ja korostaa hoitotyön johtamisen roolia. Johdonmukaisella tiedolla johtamisen strategialla näyttää olevan keskeinen rooli päätöksentekokyvyn ja organisaation suorituskyvyn parantamisen kannalta (Myllärniemi ja muut, 2012, s. 62).

Cruz ja Ferreira (2016, s. 2337) kirjallisuuskatsauksessaan totesivat, että nykyiset tiedolla johtamisen käytännöt sairaaloissa ovat enimmäkseen epävirallisia. Niistä puuttuu organisaatioon nähden yhdenmukaisuus ja johdonmukaisuus. Syyksi tähän nähtiin se, että sairaalan ylin johto ei ymmärrä selkeästi tiedolla johtamisen mahdollisuuksia. Tiedolla johtamista tulisi myös terveystieteiden alalla pitää strategisena hankkeena, erillisen toiminnon sijaan. Kun tietoprosessit ja niiden kehittämishakkeet ovat tiiviisti yhteydessä palveluihin ja arvon luomiseen, vältetään yhteen sopimattomilta tietojärjestelmiltä ja prosesseilta. (Myllärniemi ja muut, 2012, s. 62.)

Terveydenhuollon organisaatiossa tutkimusten mukaan esteitä tiedolla johtamiseen on tavallisimmin puutteet tiedossa tai tietojärjestelmissä, tiedonkulussa, tiedon analysoinnissa tai saadun tiedon hyödyntämisessä (Parvinen ja muut, 2005, s. 229, Ryttilä, 2011, s. 212.) Tämän tiedon käyttö olisi esimiestarkoituksessa yhtä tärkeää, kuin potilastiedon tallentamisen näkökulma. (Myllärniemi ja muut, 2012, s. 61.) Tiedon vaikea saatavuus vaikuttaa Vakkalan ja Syväjärven (2020, s. 133) mukaan organisaation tietokulttuuria heikentävästi.

Tietoperustainen johtaminen on julkisen terveydenhuollon mahdollisuus kehittää johtamistyötä (Ryttilä, 2011, s. 214). Tiedolla johtamisella voidaan tukea päätöksentekoa ja vähentää arvoa tuottamatonta työtä (Laihonen ja muut, 2013, s. 26). Päätöksenteon lopputulokseen vaikuttaa päättäjien kyky yhdistää tarkkaa eksplisiittistä ja tulkittua hiljaista tietoa olemassa olevaan tietopohjaansa. (Myllärniemi ja muut, 2012, s. 60.) Tiedolla johtamisen toimivat käytänteet voivat auttaa organisaatiota ja sen terveydenhuollon ammattilaisia tekemään tietoisempia päätöksiä. Viime kädessä se johtaa korkealaatuisen hoidon tarjoamiseen, virheiden vähentämiseen ja hoidon kustannusten alentamiseen. (Ayatollah & Zeraatkar, 2019, s. 110.) Tiedolla johtamisen strateginen soveltaminen terveydenhuollossa voi parantaa sekä terveystaloutta että potilaiden hoidon laatua ja terveydenhuollon ammattilaisten suorituskykyä (Pereira de Sousa ja muut, 2020, s. 1258).

#### **2.4.1 Tiedon hankinta**

Nykyorganisaatioissa, myös terveydenhuollossa, ongelmana ei ole tiedon vähyys vaan tiedon runsaus. Informaatiota tuotetaan, mutta aina tiedon hyödynnettävyydestä päätöksenteossa tai tuottamisen kustannuksista ei ole tietoa ja epärelevantista tiedosta on ylitarjontaa. (Jalonen, 2015, s. 63.) Tiedon ylitarjonta on haaste, sillä kyky luokitella ja priorisoida tietoja heikkenee suoraan suhteessa käytettävän datan määrään (Thierauf, 2001, s. 7). Terveydenhuollon luonne on hyvin tietointensiivinen, mutta

terveydenhuollon tiedonhallintakäytännöt ovat toisinaan melko vaatimattomia. (Myllärniemi ja muut, 2012, s. 62).

Tietoa kerätään ja jalostetaan tarvittavaan muotoon usein manuaalisesti, eri järjestelmistä ja ulkoisista lähteistä. (Klemola ja muut, 2014, s. 12.). Terveysthuollon päätöksenteossa Ryttilän (2011, s. 92) mukaan ihminen on aina raakatiedon soveltajana, käyttäjänä, jalostajana ja siirtäjänä. Tiedon keräämiseen ja jalostamiseen kuuluu tällä menetelmällä paljon resursseja. Tällaisen analyysin toistaminen on myös haastavaa, sillä tieto kerätään ja jalostetaan manuaalisesti joka kerta uudelleen. (Klemola ja muut, 2014, s. 12.)

#### **2.4.2 Tiedon siirto ja tallennus**

Tiedon siirto ja tallennus tapahtuvat samanaikaisesti ja päällekkäisesti. (Känsäkoski, 2017, s. 752.) Terveysthuollon organisaatioilla on lukuisia eri tieto- ja raportointijärjestelmiä. Niihin tallennetaan valtavia määriä dataa. Organisaatiossa, sen järjestelmissä tai tietokannoissa on saatavilla tietoa datan tai informaation muodossa ja tietojärjestelmät saattavat mahdollistaa vain erittäin muodollisen tiedonvaihdon, kuten tilastot ja numeroarvot. (Ryttilä, 2011, s. 92.) Lammintakasen ja muiden (2010, s. 239) tutkimuksessa todettiin, että tietojärjestelmät eivät vastanneet hoitotyön esihenkilöiden tietotarpeita ja niitä käytettiin sattumanvaraisesti. Useimmat tietojärjestelmät tarjoavat tietoa vain takautuvasti, joten tieto ei ole reaaliaikaisesti käytettävissä. (Peltonen, 2018, s. 76).

Tiedon siirto ja tallennus ovat vaiheita, joissa välitetty tieto on pääasiassa eksplisiittistä välitettyä, sijoittunutta, väliaikaista ja pragmaattista (Känsäkoski 2017, s. 761). Tietojärjestelmät tukevat päätöksentekoa ja parantavat tiedon saatavuutta. Terveysthuollossa Myllärniemen ja muiden (2012, s. 61–62) mukaan tiedonsaanti koetaan hitaaksi, tietokokonaisuuksissa on puutteita ja järjestelmiä ei ole kehitetty

hoitotyön johtamisen näkökulmasta. Terveydenhuollon eri organisaatioiden ja organisaation eri tietojärjestelmien rajapinnoista puuttuu usein yhdistämiseen tarvittavia ominaisuuksia (Klemola ja muut, 2014, s. 12) ja tiedonsiirto organisaation ulkopuolelle koetaan monimutkaisempana, kuin organisaation sisällä (Känsäkoski, 2017, s. 760)

### **2.4.3 Tiedon jakaminen ja luominen**

Terveydenhuollossa tiedolla johtamisen päätöksenteossa tarvittava niin sanottu lopputieto ei ole Ryttilän (2011, s. 92) mukaan suoraan saatavissa. Tiedolla johtamiseen liittyy myös tietojen esittämistä ja datan analysointia. Tätä varten tarvitaan tietoa siitä, millaista päätöksentekoa on tarkoitus tukea. (Leskelä ja muut, 2019, s. 16.) Tarvitaan osaamista, käytäntöjä ja työkaluja, jotka auttavat jalostamaan dataa tiedoksi, jota voitaisiin hyödyntää päätöksenteossa terveydenhuoltojärjestelmän eri tasoilla, niin yksittäisissä organisaatioissa kuin organisaatioiden välillä. (Klemola ja muut, 2014, s. 12). Tiedon esittämisen tulisi olla loogisempaa ja graafisempaa, sillä visualisointi voi hallita asioiden ja ilmiöiden keskinäisriippuvuudesta johtuvaa kompleksisuutta (Jalonen, 2015, s. 63). Tiedon jakaminen ja luominen tapahtuu Känsäkosken (2017, s. 761) mukaan henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa

Tiedon luominen tarkoittaa prosessia, joka johtaa innovaatioihin ja kehittämiseen. Terveydenhuollossa lopputulos voi olla esimerkiksi uusi prosessi, menetelmä tai yhteistyömuoto. (Känsäkoski, 2017, s. 5). Terveydenhuollon organisaatioissa tärkein voimavara on hiljainen tieto. Se on sitoutuneena työntekijöiden osaamisessa sekä organisaation rakenteissa. Hiljaisen tiedon siirtäminen hyödynnettävään muotoon on terveydenhuollon organisaatioille erittäin merkityksellistä. Terveydenhuollon tietokulttuurin myöhemmissä tutkimuksissa (Vakkala & Syväjärvi, 2020, s. 135) on todettu korostuvan myös aktiivisuus ja luovuus tiedon luomisessa. Terveydenhuollossa tiedolla johtamisen onnistumiseen vaikuttavat Ayatollahin ja Zeraatkarin (2019, s. 101,

108–109) mukaan organisaatiotekijät, kuten organisaatiokulttuuri ja organisaatorakenne. Organisaatiokulttuurin tulisi edistää tiedon jakamisen kulttuuria eli kannustaa läpinäkyvään, avoimeen ja vuorovaikutteiseen ilmapiiriin. Joustava organisaatorakenne taas voi lisätä mahdollisuuksia tiedon luomiseen. (Ayatollah & Zeraatkar, 2019, s.110.)

#### **2.4.4 Tiedon käyttö**

Toimivat tietojärjestelmät ovat edellytys tiedolla johtamisen onnistumiselle (Ayatollah & Zeraatkar, 2019, s. 112). Terveystieteiden tiedolla johtamisen järjestelmiä tulisi Peltosen ja muiden (2018, s. 206) mukaan kehittää päivittäistä päätöksentekoa tukevammiksi. Tietojen saatavuutta ja käyttäjakeskeisyyttä on parannettava ja nykyisin käytettävien tietolähteiden määrää on vähennettävä. Päivittäiseen päätöksentekoon tarvitaan useita eri järjestelmiä ja selkeä tarve olisi yhdelle kaiken tiedon kokoavalle järjestelmälle.

Hoitotyön johtamiseen tulisi olla mahdollisuus hakea juuri sitä tietoa, mitä tarvitaan. Keskeisten tietojen helppo saatavuus on välttämätöntä, jotta voidaan tehdä oikea-aikaisia ja täsmällisiä päätöksiä. (Mielonen & Ukkonen, 2016, s. 66). Uudelleen suunnitellut järjestelmät ja käytännöt hyödyttäisivät Myllärniemen ja muiden (2012, s. 61–62) mukaan tehokkuuden ja kustannusten parantuessa organisaatioiden lisäksi palveluiden käyttäjiä. Hyötyjen saavuttamiseksi mukaan tietojärjestelmissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota inhimillisiin tekijöihin ja organisaatiokulttuuriin.

Terveystieteiden organisaatiossa tiedon analysoinnissa ja hyödyntämisessä päätöksenteossa ja suunnittelussa on puutteita ja osaamattomuutta. Organisaatioilta voi puuttua asianmukaisia keinoja analysoida ja käsitellä dataa, jotta se saadaan kehitys- ja johtamistarkoituksiin oleelliseksi ja soveltuvaksi tiedoksi. Haasteena on yleensä tiedon analysoijien puute, kiire tai osaamattomuus analysoida dataa. Terveystieteiden

kompleksisten tietojärjestelmien käyttämisen vaikeus ja käytön osaamisen puutteet aiheuttavat tiedon analysoinnin osaamattomuutta. (Myllärniemi ja muut, 2012, s. 61–62, Ryttilä, 2011, s. 212). Mielosen ja Ukkosen (2016, s. 66) mukaan tiedon optimaalisen hyödyntäminen johtamisen tukena ei aina onnistu, vaikka saatu tieto koetaankin hyödylliseksi. Terveystieteiden tutkimuksessa käytettävissä olevaa tietoa ei käytetä parhaalla mahdollisella tavalla, vaan terveystieteiden tiedon käyttäminen johtamistyössä jää usein kapea-alaiseksi arkitiedon käyttämiseksi (Ryttilä, 2011, s. 211–212).

### 3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Tässä teorialuvussa kuvataan henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittyminen, pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä määritellään tämän pro gradu -tutkielman kannalta henkilöstövoimavarojen johtamisen olennaiset osa-alueet, jotka ovat osaaminen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen.

#### 3.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittyminen

Hallinnonalana henkilöstöjohtamisen historia on suhteellisen lyhyt ja sen tehtäväkenttä on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Henkilöstöjohtamista on ollut kuitenkin aina, sillä työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä. **Henkilöstöhallinnon** (Personnel Administration) varsinainen kehittyminen alkoi toisen maailmansodan jälkeisenä aikana. (Schmidt & Vanhala, 2010, s. 7–8; Salojärvi, 2009a, s. 23.) Henkilöstöhallinto -termillä viitataan henkilöstöjohtamisen hallinnollisiin rutiineihin, kuten palkkahallintoon, työsopimusten laadintaan ja erilaisten rekisterien ylläpitoon. (Viitala, 2021, s. 14.) Perinteisen **henkilöstöjohtamisen** (Personnel Management) virallinen asema alkoi hahmottua 1960- ja 1970-luvulla, kun henkilöstöosastojen perustaminen organisaatioissa aloitettiin. Tämä muokkasi henkilöstön johtamisesta työkalun aikaisempien mekaanisten suoritteiden tekemisen tilalle. (Schmidt & Vanhala, 2010, s. 7–8.)

Henkilöstöresurssiajattelu yleistyi 1980-luvulla, kun henkilöstö ymmärrettiin organisaatioissa tärkeimmäksi voimavaraksi. Henkilöstöosastojen toiminta laajeni ja yrityksiin tuli henkilöstöjohtajia (Storey, 2007, s. 6–7). Perinteinen henkilöstöjohtaminen muuttui **henkilöstövoimavarojen johtamiseksi** (Human Resource Management, HRM). Aiemmasta perinteisen henkilöstöjohtamisen -käsitteestä poiketen, henkilöstövoimavarojen johtamisen paradigmassa organisaation menestyminen ja kilpailuetu saavutetaan osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. (Schmidt &

Vanhala, 2010, s. 8; Storey, 2007, s. 23; Guest, 1987, s. 502, 506.) Kujanpää (2017, s. 18) tiivistää muutoksen väitöskirjassaan niin, että toisille henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite merkitsi uutta tapaa henkilöstöjohtamiseen. Toiset näkivät sen kokonaan uutena ajattelutapana ja nimenä. 1990-luvulla henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli organisaatioissa muuttui entistä laajemmaksi, kun henkilöstön ja osaamisen rooli organisaatioissa korostui strategisena kilpailutekijänä. Syntyi **strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen** -käsite (Strategic Human Resource Management, STHRM). Käsitteellä viitataan nimenomaan henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävään organisaation strategian mahdollistajana. (Viitala, 2021, s. 15; Salojärvi, 2009a, s. 25.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite ei yksiselitteisesti tai yksimielisesti määriteltävissä. Useista määritelmistä on kuitenkin löydettävissä samankaltaisuuksia. Storeyn (2007, s. 7) määrittelyn mukaan henkilöstöjohtaminen on erottuva tapaa asennoitua työntekijöiden johtamiseen. Tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua korkeasti sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön avulla. Storeyn mukaan tavoitteeseen päästään erilaisin kulttuuri-, rakenne- ja henkilöstötekniikoin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan Mathisin ja muiden (2017, s.8) mukaan määritellä niin, että organisaatiossa oikein sijoitetut henkilöt voivat auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa inhimillisellä pääomallaan. Määrittelyssä henkilöstöjohtaminen nähdään organisaation ydinosana, joka luo korkeaa arvoa yritykselle.

Boxall ja Purcell (2008, s. 1, 5) määrittelevät henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteeksi parantaa yksilön ja organisaation suorituskykyä. He tiivistävät henkilöstövoimavarojen johtamisen laajan määritelmä kattamaan kaikki työn ja ihmisten hallintaan ja johtamiseen liittyvät organisaation toiminnot. Viitalan (2021, s. 15, 152) mukaan henkilöstö on useimmille organisaatioille elinkelpoisuuden näkökulmasta tärkein asia. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on kulloinkin oikein kohdennettu ja oikea määrä työvoimaa, joka suoriutuu organisaation tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on parantaa yksilön ja

organisaation suorituskykyä. Viitalan (2021, s. 17) tiivistää henkilöstövoimavarojen johtamisen laajassa merkityksessä käsittävän kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan ja pitää henkilöstöjohtamisen lisäksi sisällään käsitteet työelämysuhteiden hoitaminen ja johtaminen (leadership).

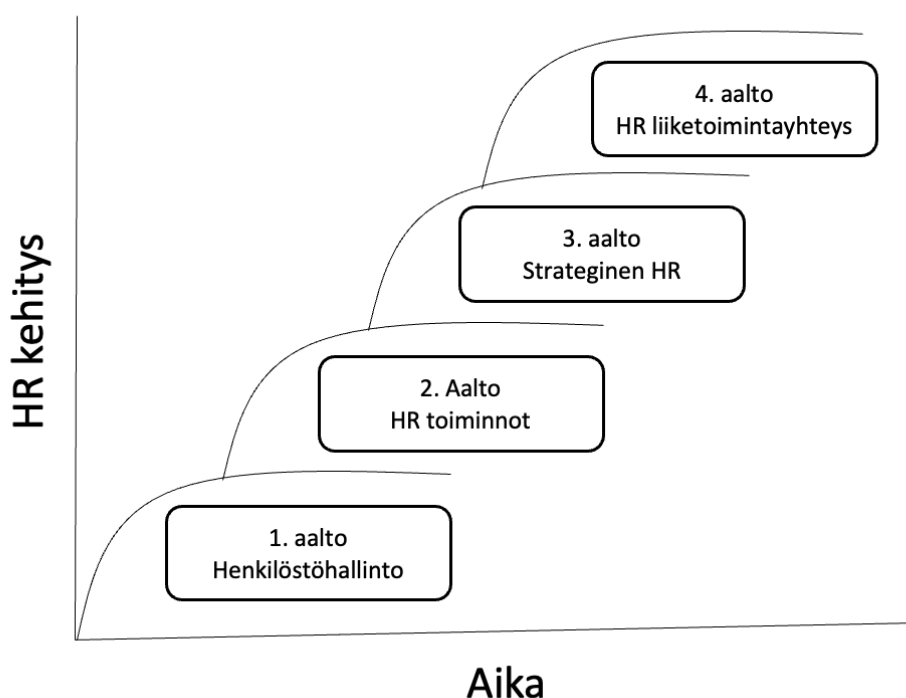
Guest (1987, s. 507–508) on jaotellut perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuden kautta (taulukko 1). Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuu pitkäjänteinen suunnittelu ja johtaminen, jossa työntekijät ovat sitoutuneita ja itseohjautuvia.

	<b>Perinteinen henkilöstöjohtaminen</b>	<b>Henkilöstövoimavarojen johtaminen</b>
<b>Aika ja suunnitteluperspektiivi</b>	Lyhytkestoinen, reaktiivinen	Pitkäjänteinen, proaktiivinen
<b>Psykologinen sopimus</b>	Sääntöjä noudattava	Sitoutunut
<b>Valvonta</b>	Ulkoisen kontrolli	Itsekontrolli
<b>Työelämysuhteet</b>	Pluralistinen, kollektiivinen matala luottamus	Yhtenäinen, yksilöllinen korkea luottamus
<b>Organisaation rakenne</b>	Byrokraattinen, keskitetty, muodolliset roolit	Jäsentynyt, kehittyvä, joustavat roolit
<b>Henkilöstöjohtaminen</b>	Asiantuntijapohjainen	Integroitu linjajohdolle
<b>Arviointikriteerit</b>	Kustannusten minimointi	Voimavarojen maksimaalinen hyödyntäminen

*Taulukko 1 Perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarjojen johtamisen erot (mukaillen Guest 1987, s. 507)*

Ulrich ja Dulebohn (2015, s. 190) on kuvannut henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitystä neljänä aaltona (kuvio 6). Alkuun henkilöstövoimavarat keskittyivät hallinnollisiin palveluihin, mutta alkoivat kokea muutosta hallinnollisesta ylläpitotoiminnosta ydinliiketoimintaan. Muutoksen ajatuksena oli edistää organisaation tehokkuutta. Toisessa aallossa tuli mukaan HR-käytännöt, kuten rekrytointi, palkitseminen ja viestintä. Kolmas aalto toi mukanaan strategianäkökulman, joka laajensi henkilöstövoimavarojen roolin pelkän hallinnollisen toiminnan ja suunnittelun lisäksi

näkökulman liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja lisäarvon tuottamiseksi, toteuttamalla liiketoimintastrategiaa. Viimeisessä, neljännessä aallossa tunnistetaan henkilöstövoimavarojen laajempi kytkös organisaation liiketoimintaan, jossa henkilöstövoimavarojen avulla luodaan organisaatiolle sisäistä ja ulkoista lisäarvoa. (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 190–191.)



*Kuvio 6 Henkilöstövoimavarojen kehitys (mukaillen Ulrich ja Dulebohn 2015, s. 190)*

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeinen johtamisen alue jokaisessa organisaatiossa. Henkilöstövoimavarat muodostuvat inhimillisistä voimavaroista, joilla tarkoitetaan, että ihminen tuottaa toiminnan vaatiman työpanoksen sekä kehityspotentiaalin tulevaisuuden haasteisiin. Inhimilliset voimavarat koostuvat useista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä. (Viitala, 2021, s. 12, 14, 32.) Näitä Viitalan (2021, s. 25) mukaan on henkilöstön määrä ja kohdentuminen, osaaminen, motivaatio, työhyvinvointi, sitoutuminen, organisaatiokulttuuri, innovatiivisuus, lähijohtaminen, työnantajakuva sekä suoriutuminen. Suomeksi Human Resource Management -termi kääntyy suoraan

henkilöstöressurssin johtamiseksi, mutta käytetympi käänös käsiteelle on henkilöstövoimavarojen johtaminen. Käytössä on myös lyhyempi, samaa tarkoittava käsite, henkilöstöjohtaminen. Käsitteet ovat synonyymejä toisilleen ja vakiinnuttaneet paikkansa suomenkielisessä sanastossa. (Viitala, 2021, s. 15). Tässä tutkielmassa käytetään tästä kokonaisuudesta henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitettä.

### 3.2 Pehmeä ja kova henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamista voi lähestyä joko kustannusnäkökulmaa tai voimavaranäkökulmaa painottava ote. Voimavaranäkökulmaa painottavasti mallista käytetään käsitettä pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen, pehmeä HRM (soft HRM). Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen, kova HRM (hard HRM) korostaa kustannustekijöitä. Kova ja pehmeä HRM useimmiten kuitenkin esiintyvät organisaatioissa rinnakkain. (Legge, 1995, s. 66–67.) Henkilöstövoimavarojen johtamiseen on viime vuosikymmenten aikana muodostunut henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja, joilla on pyritty hahmottamaan henkilöstövoimavarojen laajaa kenttää.

**Kova HRM** on kirjallisuudessa esitetty rationaalinen lähestymistapa, joka korostaa henkilöstön luonnetta resurssina. Kova HRM painottaa henkilöstön olevan kuin mikä tahansa, liiketoiminnan strategiaa toteuttava, resurssi. Kovan HRM:n lähestymistavassa kuten muitakin resursseja, myös henkilöstöressurssia tulee kohdella säästeliäästi, pyrkimällä kuitenkin tehokkuuteen ja laatuun. (Storey, 2007, s. 11; Legge, 1995, s. 66–67). Kovasta HRM:stä esimerkkejä ovat Michiganin malli ja Ulrichin malli.

Michiganin henkilöstöjohtamisen mallissa, jonka kehittäjinä ovat Fombrun, Devanna ja Tichy (1984), henkilöstöä hallitaan, kuten muitakin organisaation resursseja. Se korostaa yhteyttä henkilöstöstrategian ja yrityksen liiketoimintastrategian välillä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen jaetaan neljään osa-alueeseen valintaan, arviointiin, palkitsemiseen ja kehittämiseen, joiden tavoitteena on organisaation suorituskyky.

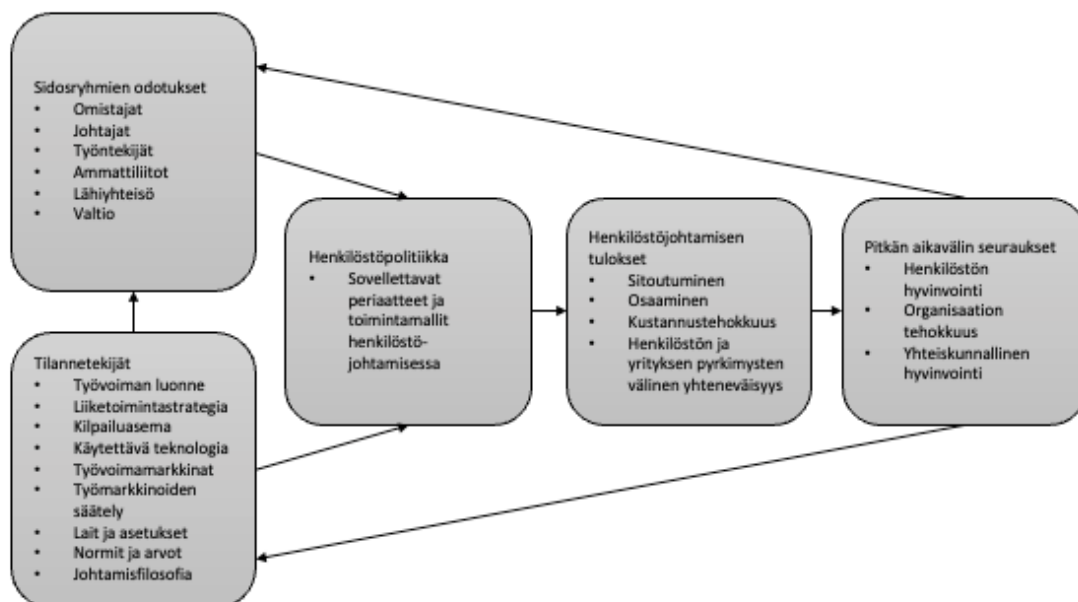
Organisaation tuloksellisuuden nähdään olevan kaikkien henkilöstöjohtamisen perustoimintojen yhteistulosta. (Long ja muut, 2013, s. 312; Brewster, 2004, s. 366; Legge, 1995, s. 64; Fombrum ja muut, 1984, s.41, 51.) Vaikka Michiganin mallissa on huomioitu kehittämisen näkökulma, mallin painotus on hyvin suorituskeskeinen.

Ulrichin malli (Ulrich, 1997, s. 24–25) on esimerkki strategisen henkilöstöjohtamisen mallista. Ulrichin mallissa on tavoitteena yhdistää pitkän aikavälin strategiset tavoitteet ja päivittäinen operatiivinen toiminta. Yhtäaikaisesti pyritään yhdistämään henkilöstöjohtamisen prosessit sekä ihmisten välinen vuorovaikutus toisiinsa. Mallin tavoitteena on turvata organisaation kilpailukyky ja varmistaa liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja. Ulrichin mukaan avaintehtäviä on neljä. Ne ovat strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutosten johtaminen, henkilöstön sitouttaminen ja organisaation rakenteen johtaminen. (Ulrich, 1997, s 24–25.)

**Pehmeä HRM** korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta ja painottaa henkilöstöjohtamista keskittyen työntekijöiden sitoutuneisuuteen, koulutukseen ja kehittymiseen (Storey, 2007, s. 11; Legge, 1995, s. 66–67). Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen on osa ajatussuunnalle tärkeää jatkuvaa kehittymistä ja sitoutumista tukevien henkilöstökäytäntöjen kehittämistä (Viitala, 2021, s. 22–23).

1980-luvulla Beer, Spector, Lawrence, Mills ja Walton (1984) kehittivät Harvardin mallin (kuvio 7). Malli on esimerkki pehmeästä HRM:stä. Harvardin mallissa henkilöstö nähtiin organisaation muista resursseista erillisenä. Harvardin malli on ensimmäinen henkilöstöjohtamisen malli, jossa organisaation inhimilliset voimavarat korostuivat sosiaalisena pääomana. Työntekijöiden sitoutuminen ja ymmärrys nähtiin organisaation kriittisenä tekijänä. Malli pyrkii työntekijöiden sitoutumiseen, jonka lähtökohtana työntekijöiden tulee olla johdonmukaisia, päteviä ja kustannustehokkaita. Ulkoiset tekijät nähtiin vaikuttavan siihen, millaiseksi henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu. Harvardin mallissa henkilöstöjohtamisen tuloksina saadaan sitoutuminen, osaaminen, kustannustehokkuus sekä henkilöstön ja organisaation pyrkimysten välinen

yhteneväisyys. Tuloksien seurauksena on pitkällä aikavälillä sekä henkilöstön hyvinvointi että organisaation tehokkuus. (Long ja muut, 2013, s. 312; Brewster, 2004, s. 366; Legge, 1995, s. 64; Beer ja muut 1984, s. 15–16.)



Kuvio 7 Harvardin malli (mukaillen Beer ja muut 1984, s. 16)

Guestin malli liittyy strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Samoin kuin Ulrichin malli, se kuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyttä toisiinsa. Guestin malli pohjautuu kuitenkin Harvardin pehmeän HRM:n malliin. Myös pehmeän HRM:n malli voi liittyä keskeisesti tuloksellisuuteen. Guestin mallin (Guest, 1997, s. 269–270) on kuvattu taulukossa 2. Sen tavoitteena on parantaa sekä yksilöiden että organisaation suorituskykyä tiettyjen suorituskykyyn yhteydessä olevien henkilöstötoimintojen kautta. Malli toimii sillä oletuksella, että joukko integroituja henkilöstökäytäntöjä (HR-bundles) johtaa ylivoimaiseen yksilön ja organisaation suorituskykyyn. (Kujanpää, 2018, s. 24; Legge, 1995, s. 65.)

Henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan tapoja hoitaa henkilöstövoimavarojen johtamisen erilaisia tehtäviä käytännön tasolla. Henkilöstökäytännöt ovat välikappaleita, joiden avulla henkilöstöjohtamisen strategia muuttuu käytännön tekemiseksi ja saavat aikaan menestyksestä toimintaa. (Viitala, 2021 s. 16, 25, 50.) Henkilöstökäytäntöjen listaus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Laajasti hyväksyttyä listausta henkilöstökäytäntöjen määrittelyn tai mittaamisen osalta ei ole olemassa. Boselie ja muut (2005, s. 69–70, 72, 75) löysivät 26 eri henkilöstökäytäntöä, käydessään läpi 104 tutkimusta. Teoreettista perustetta ei löytynyt henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta välttämättömien käytänteiden listaamiseen. Neljä eniten toistunutta oli osaaminen ja kehittäminen, palkitseminen, suorituksen johtaminen sekä rekrytointi ja valinta. Guestin mallissa henkilöstökäytäntöjä ovat valinnat, kehittäminen, arviointi, palkitseminen, työn suunnittelu, osallistuminen, urat ja turvallisuus.

Henkilöstöstrategia	Henkilöstökäytännöt	Henkilöstöjohtamisen tulokset	Henkilöstössä näkyvät tulokset	Toiminnalliset tulokset	Taloudelliset tulokset
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Differointi (innovaatiot)</li> <li>•Keskittyminen (laatu)</li> <li>•Hinta (kustannustehokkuus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valinnat</li> <li>•Kehittäminen</li> <li>•Arviointi</li> <li>•Palkitseminen</li> <li>•Työn suunnittelu</li> <li>•Osallistuminen</li> <li>•Urat</li> <li>•Turvallisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sitoutuminen</li> <li>•Laatu</li> <li>•Joustavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivaatio</li> <li>•Yritteliäisyys</li> <li>•Yhteistyö</li> <li>•Osallistuminen</li> <li>•Organisaation jäsenyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Korkeat: <ul style="list-style-type: none"> <li>•tuottavuus</li> <li>•laatu</li> <li>•innovatiivisuus</li> </ul> </li> <li>•Matalat: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Poissaolot</li> <li>•Vaihtuvuus</li> <li>•Ristiriidat</li> <li>•Virheet</li> <li>•Asiakasvalitukset</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Voitto</li> <li>•Pääoman tuottavuus</li> </ul>

*Taulukko 2 Guestin malli (mukaillen Guest 1987, s. 270)*

### **3.3 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen terveydenhuollon näkökulmasta**

Terveydenhuollossa henkilöstövoimavarojen tavoitteellinen ja ammatillinen johtaminen on erittäin merkityksellistä, sillä terveydenhuollon organisaatioiden menestyminen perustuu aineettomaan pääomaan. Terveydenhuollon toimialalla henkilöstömenot ovat 60–70 % kustannuksista. (Lammintakanen, 2017, s. 238; Pahkin ja muut, 2014, 6). Muutokset työntekijöihin ja työhön vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Työelämää muuttaa työvoiman määrän supistuminen ja muuttuminen. Suuret ikäluokat ovat väistyneet työelämästä sekä väestönkehitys on epätasaista ja vähenee tulevaisuudessa. Kunta-alan terveydenhuollon työntekijöistä eläköityy vuoteen 2038 mennessä yli puolet. Työvoiman määrään ei vaikuta vain ikäluokkien suuruus eli työikäisten määrä, vaan myös työttömyys, työikäisten työkyky ja motivaatio sekä työuran pituus, huomioiden opiskeluajan ja eläkkeelle siirtymisen ajankohdan. Terveydenhuollon osaavasta henkilöstöstä on kasvavasti pulaa, lähes kaikissa uusille hyvinvointialueille siirtyneissä ammattiryhmissä. (Keva, 2019, s. 20, 23; Tuomi & Sumkin 2012; Alasoini, 2010, s. 11–13.)

Terveydenhuoltoalan henkilöstöpula hankaloituu entisestään tulevaisuudessa pienenevien ikäluokkien, mutta myös työhön sitoutumisen muutosten myötä. Tästä näkökulmasta terveydenhuollon toimintaympäristössä korostuvat erityisesti haasteet työvoiman saatavuudessa. Henkilöstön määrän ja kohdentumisen suunnittelu on kokonaisvaltaista ja systemaattista ennakointia työvoimasta, jossa huolehditaan riittävästä ja oikeanlaisesta työvoimasta. (Viitala, 2021, s. 32–33.) Terveydenhuoltoalalla osaavan työvoiman saaminen on kriittinen kysymys. Henkilöstövoimavarojen hyvällä johtamisella voidaan edistää työvoiman saatavuutta ja organisaatioon sitoutumista. (Lammintakanen, 2017, s. 238). Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteena terveydenhuollossa on myös organisaatioiden toimintaympäristöön liittyvät muutokset, kuten tällä hetkellä meneillään oleva sote-uudistus, sillä henkilöstö on muutosten onnistumisissa keskeisen tekijä (KT, 2021).

Hyvä henkilöstövoimavarojen johtaminen palvelee sekä työnantajaa, että henkilöstöä. (Nybondas-Kangas ja muut, 2017, s. 66.) Tutkimusten (Nishii ja muut, 2008, s. 518, 538; Vanhala & Tuomi, 2006, s. 252.) mukaan henkilöstövoimavarojen toimintojen laadulla ja määrällä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen, suoriutumiseen sekä osaamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on myös tutkitusti vahva vaikutus terveydenhuollon laatuun (Elarabi & Johari, 2014, s. 21; Khatri ja muut, 2018). Hietämäki (2013, s. 27) on väitöskirjassaan kuvannut henkilöstövoimavarojen johtamisen terveydenhuollossa prosessiksi, jonka keskeisimpänä tehtävänä on hankkia organisaatioon tarvittava ja osaava henkilöstö sekä henkilöstövoimavarojen toimintojen avulla edistää heidän sitoutumistaan. Sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä menestyksekkääseen organisaatioon (Viitala, 2021, s. 22).

Organisaatioissa, joissa on hyviä tiedolla johtamisen käytäntöjä pärjäävät Zaimin ja muiden (2018, s. 324) mukaan yleensä paremmin myös henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Svetlikin ja Stavrou-Costean (2007, s. 201) tutkimusten mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella ja tiedolla johtamisella on yhteiset toiminnot ja tavoitteet. Solimanin ja Spoonerin (2000, s. 10) mukaan, että henkilöstövoimavarojen johtamisella on keskeinen rooli tiedolla johtamisen toimintojen tehokkaassa toteuttamisessa. Henkilöstövoimavarojen johtamista onkin pidettävä kriittisen tärkeänä tekijänä organisaation tiedolla johtamisessa.

Henkilöstöön liittyvät päätökset eivät perinteisesti perustu tietoon, vaan enemmänkin päättäjän aikaisempaan kokemukseen. Päätöksentekoa voi ohjata myös tunteet, mielipiteet tai tilastot. Tietoa hyödyntävän henkilöstöanalytiikan tarkoituksena on kehittää parempaa johtamista, erityisesti henkilöstöjohtamista. Henkilöstöanalytiikka on menetelmä analysoida ja yhdistää henkilöstötietoa muihin datalähteisiin. Henkilöstöanalytiikka on henkilöstön ja työn ymmärtämistä ja se tukee osaltaan organisaation liiketoimintaa ja päätöksentekoa, tehden siitä oikeudenmukaista,

luotettavaa ja avointa. Henkilöstöanalytiikka on keino hyödyntää ja tehdä näkyväksi erilaisten mittausten avulla saadut tulokset. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 3–4, 31–35, 50.)

Ulrichin ja Dulebohnin (2015, s. 202) mukaan tulee välttää sen mittaamista, mikä on helppoa ja keskittyä sen mittaamiseen, mikä on tarkoituksenmukaista. Henkilöstövoimavarojen tulisi tukea päätöksentekoa, ei toimia pelkkänä tietovarastona. (Ulrichin & Dulebohn, 2015, s. 202). Pelkästään tiedon luominen ei tarkoita sitä, että tietoa käytetään tai hallitaan tehokkaasti ja tehokkaasti. (Theriou & Chatzoglou 2007, s. 192). Henkilöstöanalytiikka tukee tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja sen avulla henkilöstövoimavarojen johtamista voi perustella, priorisoida ja parantaa. (Ulrich & Dulebohn 2015, s. 202, Saramies & Törnroos, 2021, s. 3–4, 31–35, 50.) Zaimin ja muiden (2018, s. 324) tutkimuksen mukaan organisaatioissa tuotettu ja varastoitu tieto parantaa henkilöstövoimavarojen johtamista, mikäli tietoa jaetaan ja hyödynnetään tehokkaasti.

Tiedolla johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välisestä positiivisesta suhteesta on tutkimusnäyttöä (Zaim ja muut, 2018; Hussinki ja muut, 2017; Svetlik & Stavrou-Costea, 2007; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005; Soliman & Spooner, 2000.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja tiedolla johtaminen vahvistavat ja tukevat toisiaan erityisesti organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamisessa. Tiedolla johtaminen vaikuttaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen myös pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Merkityksellisiä ja positiivisia vaikutuksia on tutkitusti osaamiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Kianto ja muut, 2016; Mejri & Doghan, 2021; Theriou & Chatzoglou, 2007; Almahamid ja muut, 2010; Chiu & Chen, 2016.) Tiedolla johtamisen vaikutusta pehmeisiin, inhimillisiin ja yksittäisen työntekijän suorituskykyksymyksiin on kuitenkin Kiannon ja muiden (2016, s. 631) mukaan tutkittu aikaisemmin vain vähän.

Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen kiinnostus suuntautuu henkilöstövoimavarojen tekijöihin, joiden avulla terveydenhuollon organisaatioon sitoutetaan osaava ja

hyvinvoiva henkilöstö. Näkökulmana on pehmeän HRM:n henkilöstöä voimavarana painottava teoria. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmaksi on valittu osaaminen, työtyytyväisyys sekä henkilöstön sitoutuminen. Samoja valintoja on käytetty terveydenhuollon tutkimuksessa Hietamäen (2013) väitöskirjassa.

### **3.3.1 Osaaminen**

Osaaminen määritellään toiminnaksi, jossa hyödynnetään tietoa ja taitoa sekä kokemusta. Tuomi ja Sumkin (2012) määrittelee tiedon tosikäsitteeksi tarkasteltavasta aiheesta, joka perustuu teoriaan ja tutkittuun tietoon. Taito on käytännön tekemisellä kehittyvä ominaisuus ja kokemus muodostuu, kun hyödynnetään tietoa ja taitoa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen yhtenä tehtävänä on varmistaa osaamisen kehittämisen ja johtamisen toteutuminen. Osaamista voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

Salojärvi (2009b, s. 146) on jakanut osaamisen käsitteen kolmeen näkökulmaan. Osaamisen käsitteellä voidaan viitata koko organisaation osaamiseen. Organisaation osaamisella viitataan koko organisaation ja sen osien tapaan toimia, esimerkkinä tämän käsitteen käytöstä on oppiva organisaatio. Toisena näkökulmana osaaminen voi tarkoittaa organisaation yksikön tai ryhmän kykyjä ja taitoja. Silloin yksittäisten kompetenssien sijaan tulisi nähdä osaaminen yhteisenä omaisuutena, joka kasvaa jakamalla. Kolmas näkökulma on organisaatiokulttuuriin yhdistetty näkemys siitä, että osaamiseen liittyy myös yhteistyöhön, motivaatioon ja asenteisiin liittyviä tekijöitä. (Salojärvi 2009b, s. 146.) Tutkielman tiedolla johtamisen teoriaosuudessa esitelty Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 27) tiedon luomisen SECI-malli edustaa tätä ajattelua osaamisesta.

Oppivan organisaation teoria on alun perin rakentunut organisaatioiden osaamisen kehittämiseen muutoksessa oppimalla. Oppiva organisaatio selviytyy muutoksista

oppimalla ja jatkuvasti kehittymällä. Oppiva organisaatio on nähty tavoitemalliksi organisaation kehittymiselle ja jatkuvaan muutokseen suhtautumiselle. (Senge, 2006, s. 3–4; Sherwood ja muut, 2015.) Sengen (2006, s. 7–8) mukaan yksilöiden oppiminen on edellytys organisaation oppimiselle. Organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta, mutta yksiköiden oppiminen ei vielä takaa organisaation oppimista.

Organisaation oppiminen on erityisen tärkeää, kun toimintaympäristö muuttuu. Oppivan organisaation tulee tiedostaa ympäristön merkityksen toimintaa ja tulevaisuuden haasteet sekä oppia näistä. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 52–55, 69–70; Senge, 2006, s. 9.) Therioun ja Chatzogloun (2007, s. 193) mukaan luotava organisaatioympäristö, joka yhdistää organisaation oppimisen ja tiedolla johtamisen. Oppiminen johtaa tietoon, joka voi olla joko hiljaista tai eksplisiittistä, kun taas tieto on saatavilla tukemaan ja pakottamaan päätökset, käyttäytyminen ja toimet. Tiedolla johtaminen oppivassa organisaatiossa keskittyy ensisijaisesti tietovarojen keräämiseen, jakamiseen, hyödyntämiseen, sisäistämiseen ja käyttöön koko organisaatiossa.

Organisaation kilpailukyky riippuu osaamisesta, sen käyttämisestä ja uuden oppimisen nopeudesta. Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista ja strategista toimintaa, jonka avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan organisaatiossa. (Lammintakanen, 2017, s. 238). Osaamisen johtaminen on nykyään muutakin kuin henkilöstön kehittämis- ja koulutustoimintaa. Salojärven (2009b, s. 149) mukaan osaamisen johtaminen on nykypäivänä kokonaisvaltaista kehittämistoimintaa organisaation päämääriä kohti ja tavoitteena on uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen. Tiedon hankinnan, tiedon jakamisen ja tiedon hyödyntämisen keinoin voidaan vaikuttaa Mejrin ja Doghanin (2021, s. 507) tutkimuksen mukaan osaamisen johtamiseen. Käytössä olevat tiedolla johtamisen prosessit ovat lisänneet tietoja osaamisen johtamiseen. Tiedon hankkimiseen perustuva osaamisen johtamisen vaihe voi käynnistää kokemuksellisen tiedon kautta oppimisen, jolla tarkoitetaan kokemuksesta oppimista. Osaamisen johtamisessa on tutkimuksen mukaan vielä hyödyntämättä tiedon organisointi, tiedon luominen ja tiedon sisäistäminen.

Terveydenhuoltoala kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Muutoksilla on vaikutusta niin henkilöstön, kuin johtajienkin osaamistarpeisiin. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sen täysipainoinen hyödyntäminen terveydenhuoltoalalla nousevat tulevaisuudessa entistä tärkeämpään rooliin. Muuttuviin osaamistarpeisiin tulee vastata henkilöstövoimavarojen osaamisen ja osaamisen johtamisen vahvistamisella. Terveydenhuollon organisaatioissa osaamispääoma on ratkaisevan tärkeässä asemassa, joten osaamispääomaa tulisi aktiivisesti ja määrätietoisesti kehittää. Käyttämätöntä osaamista on terveydenhuollon organisaatioissa paljon. Osaamisen vajaakäyttö liittyy yleensä siihen, että joko osaamista ei ole mahdollista hyödyntää tai työntekijät tekevät koulutukseensa nähden toisarvoisia töitä. (Lammintakanen, 2017, s. 73, 240; Ulrich, 2007, s. 52.)

### **3.3.2 Henkilöstön työtyytyväisyys**

Työtyytyväisyyden käytetyin määritelmä lienee Locken (1969) määritelmä työtyytyväisyydelle. Työtyytyväisyys on määritelmän mukaan miellyttävä ja positiivinen tunnetila, joka syntyy yksilön arvioidessa työtään. (Juuti, 2006, s. 27.) Työtyytyväisyys (Job Satisfaction) on työhyvinvoinnin yksi vanhimmista, käytetyimmistä ja tutkituimmista kuvaajista ja se on lähikäsite työhyvinvoinnille ja työmotivaatiolle. Työtyytyväisyydellä voidaan kuvata sitä, miten paljon työntekijät pitävät työstään. Vaikka käsite on positiivinen se ei kuvasta työhyvinvointia, vaan työtä kohtaan olevia positiivisia asenteita. Työmotivaation käsitteestä työtyytyväisyys eroaa palkitsemisessa. Työmotivaatio riippuu palkkioon kohdistuvista odotuksista, työtyytyväisyys taas on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 113; Manka & Manka, 2016, s. 7; Suonsivu 2014, s. 43; Juuti, 2006, s. 44.)

Työtyytyväisyydellä on tutkitusti yhteys hyvään työsuoritukseen sekä työntekijöiden organisaatiokäyttäytymiseen. Organisaatiokäyttäytymisellä viitataan muiden auttamiseen, myönteiseen suhtautumiseen organisaatiota kohtaan sekä työhön

liittyvien odotusten ylittämiseen. (Robbins ja muut, 2010, s. 71.) Työtyytyväisyys vaikuttaa Juutin (2006, s. 34) henkilöstön päätökseen työssä pysymisestä. Vaihtoalttiuttakin isompi vaikutus työtyytyväisyydellä on sen suhde poissaoloihin. Se ei suoraan kerro työkyvystä, vaan siitä, että työtyytyväiset työntekijät haluavat tulla töihin.

Työhyvinvointi (Work Well-Being) on työtyytyväisyyttä laajempi käsite, joka ei kuvaa yksilön subjektiivista kokemus työstä, vaan yksilön suoriutumista työssään eli työntekijän kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Hyvä työhyvinvointi heijastuu positiivisesti työn laatuun ja tuloksellisuuteen sekä työhyvinvoinnilla on todistetusti yhteys toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Työhyvinvointiin vaikuttavat muutokset työpaikalla, työyhteisössä ja työn sisällössä. Työolosuhteiden tulee mahdollistaa innostuksen ja kehittymisen työhön, jossa työntekijä voi hyödyntää omia vahvuuksiaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa henkilön omaan elämään liittyvät tekijät sekä niiden yhteensovittaminen työhön liittyvien tekijöiden kanssa. Työhyvinvointi muodostuu kuormitus- ja voimavariatekijöiden keskinäisestä tasapainosta. (Viitala, 2021, s. 37–38; Puttonen ja muut, 2016, s. 6.)

Työhyvinvoinnin voimavariatekijöitä tulee edistää työn mielekkyyden kokemusten vahvistamisella sekä luomalla edellytyksiä työn imuun (Work Engagement). Työn imulla viitataan työhyvinvoinnin tilaan, jossa työntekijä on valmis antamaan kaikkensa työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastineeksi työntekijän tulee kokea työnsä ja työympäristön merkitykselliseksi. on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Työn imu on tunne- ja motivaatiotila, jossa työntekijä lähtee mielellään töihin, nauttii työstään ja kokee sen mielekkäänä, on ylpeä työstään ja vastoinkäymisten hetkellä toimii sinnikkäästi. (Hakanen, 2011, s. 38.) Hakanen (2011, s. 38) kuvaa työn imua kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

Työn imun vastakohtana on työhön kyllästyminen. Työhyvinvoinnin voimavarojen puutteiden aiheuttamat riskitekijät ovat kuormitus, uupuminen ja terveysongelmat.

Sekä näihin, että työhön kyllästymiseen on syytä kiinnittää organisaatioissa huomiota, sillä ne synnyttävät yksilötasolla inhimillistä kärsimystä, mutta myös haittavaikutuksia työyhteisölle. Työn voimavarojen puuttumisesta johtuvaa työpahoinvointia tulee erilaisin keinoin ennakoita ja torjua. Sitä voidaan tehdä kiinnittämällä huomiota työn riskitekijöihin, kuten kuormitukseen, työssä uupumisen oireisiin sekä poissaoloihin. Jatkuva kiire ja stressi työssä heikentävät niin työhyvinvointia kuin työn tuottavuutta ja turvallisuutta. (Viitala, 2021, s. 38; Puttonen ja muut, 2016, s. 11; Hakanen, 2011, s. 103.)

Työterveyslaitoksen pitkittäistutkimuksessa sosiaali- ja terveysalan hyvinvointi todettiin olevan Suomessa mainettaan paremmalla tasolla. Yli kaksi kolmasosaa kokee työnsä mielekkääksi ja lähes yhdeksän kymmenestä panostaa työhönsä hyvin paljon tai paljon. Työstressistä on kuitenkin raportoitu aiempaa enemmän, vuonna 2021 sitä koki jo 19 % eli lähes joka viides. Tutkimuksessa työstressiä on mitattu kysymyksillä työmäärän kohtuuttomuudesta sekä työajan riittämisestä työn tekemiseen. (Kivimäki, 2022.)

Tiedolla johtaminen on Kiannon ja muiden (2016, s. 629) mukaan keskeinen työtyytyväisyyttä edistävä tekijä ja organisaatiokäytäntö. Tiedolla johtamisella on vahva vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, ja siksi johtajia kehoitetaan toteuttamaan tiedolla johtamisen käytäntöjä niin työntekijöiden suorituskyvyn parantamiseksi kuin heidän työtyytyväisyytensä parantamiseksi. Tiedon jakamiskäytäntöjä luomalla ja jatkuvan oppimisprosessin varmistamisella voi Almahamidin ja muiden (2010, s. 334) tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Organisaation tiedon jakamiskäytäntöjen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden välillä on tutkimuksessa todettu merkittävä tilastollinen yhteys.

### **3.3.3 Työhön sitoutuminen**

Työhön sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennetta omaa organisaatiotansa kohtaan. Sitoutunut työntekijä tekee organisaation eteen parhaansa.

Sitoutunut työntekijä on sitoutunut organisaation arvoihin sekä tavoitteisiin. (Leiviskä, 2011, s. 120–121.) Työhön sitoutuminen (Job/Work Engagement/Commitment) on organisaatiolle Ulrichin (2007, s. 160, 173) mukaan ratkaisevan tärkeä kysymys.

Eri sukupolvet toimivat työelämässä eri tavoin ja työmarkkinoiden uusi sukupolvi eroaa työhön liittyvien ajatusten ja odotusten suhteen asenteeltaan ja arvomaailmaltaan merkittävästi aiemmista sukupolvista. Uudet sukupolvet ei enää sitoudu organisaatioon, vaan työhön ja tehtävään. Työn tulee tarjota riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia, jotta työ vastaa odotuksiin merkityksellisestä sisällöstä ja tunnetta pystyvyydestä. (Viitala, 2021, s. 221; Tuomi & Sumkin, 2012; Alasoini, 2010, s. 11–13.) Ulrichin (2007, s. 188) mukaan henkilöstön sitoutumista voi vahvistaa asettamalla haastavia tavoitteita ja samanaikaisesti tarjoamalla niiden saavuttamiseen tarvittavat voimavarat ja keinot.

Organisaatioon sitoutunut työntekijä lähtee organisaatiosta epätodennäköisemmin. Organisaatiositoutumista on kolmea eri tyyppiä Organisaatiositoutuminen voi olla tunneperäistä sitoutumista, jossa työntekijä haluaa kuulua organisaatioon. Jatkuvuussitoutunut työntekijä kokee, että menettää saavutettuja etuja, mikäli lähtee organisaatiosta. Kolmas sitoutumisen tyyppi on normatiivisesti sitoutunut, joka sitoutuu velvollisuuden vuoksi, sillä kokee velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan. Kaikki sitoutumisen muodot vahvistavat työntekijän todennäköisyyttä pysyä organisaation palveluksessa. (Leiviskä, 2011, s. 120–121.) Henkilöstön työhön sitoutuminen kasvaa, kun henkilöstö kokee olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. Sitoutumiseen vaaditaan myös se, että henkilöstön näkökulmasta organisaation avainhenkilöt ajavat henkilöstön asiaa ja henkilöstöllä on vapaus esittää ideoita. Sitoutuneet työntekijät tekevät todennäköisesti enemmän töitä heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ulrich, 2007, s. 160, 173.)

Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä todennäköisemmin hän pysyy organisaatiossa (Leiviskä, 2011, s. 122). Henkilöstön pysyvyys on merkki toimivasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja suuri vaihtuvuus kertoo Lammintakasen (2017,

s. 238) mukaan epäonnistumisesta henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon sitoutumista on tutkittu Työterveyslaitoksen hyvinvointitutkimuksessa. Työnantajien vaihtamista harkitsevien määrä on noussut selvästi suuremmaksi vuodesta 2019 vuoteen 2021. Sairaanhoidajista 69 % kertoi pitkittäistutkimuksessa harkinneensa työpaikan vaihtoa. (Kivimäki, 2022.)

Chiun ja Chenin (2016, s. 8) tutkimuksessa löytyi positiivinen yhteys organisaation sitoutumisen ja tiedolla johtamisen prosessien välillä. Tutkimuksessa tiedolla johtamisen prosesseja olivat tiedon hankinta, tiedon siirtäminen ja tallentaminen sekä tiedon käyttö ja soveltaminen. Tiedolla johtamisen suorat vaikutukset ja kokonaisvaikutukset organisaation sitoutumiseen ovat Chiun ja Chenin tutkimuksessa merkittäviä ja positiivisia.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Kirjallisuuskatsaus on yläkäsite tutkimusmenetelmille, joka pitää sisällään useita kirjallisuuskatsauksen tyyppisiä. Yhteistä kaikille kirjallisuuskatsauksen muodoille on se, että niissä tutkitaan tehtyä tutkimusta ja aikaisempien tutkimuksen tulokset kootaan perustaksi uusille tutkimustuloksille. Metodina kirjallisuuskatsaus on ”mixed method” -metodi, jossa yhdistetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista metodologiaa. (Salminen, 2011, s. 4, 6). Tässä pro gradu -tutkielmassa metodina on käytetty kartoittavaa kirjallisuuskatsausta (scoping review).

### 4.1 Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Kartoittava kirjallisuuskatsaus on suhteellisen uusi, mutta yhä yleisempi menetelmä laajojen aiheiden kartoittamiseen. (Tricco ja muut, 2016, s. 9; Pham ja muut, 2014, s. 379.) Kartoittava kirjallisuuskatsaus soveltuu menetelmäksi silloin, kun tarkoituksena on selvittää, minkälaista tietoa tutkimusaiheesta on jo julkaistu. Erityisesti hyvä menetelmä on silloin, kun on vielä epäselvää, mitä muita, tarkempia kysymyksiä voidaan esittää ja käsitellä tarkemmalla systemaattisella tarkastelulla. (Munn ja muut, 2016, s. 2) Toisin kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, jossa tutkimuskysymys on hyvin tarkasti ennalta määritelty ja tutkimussuunnitelma voidaan tunnistaa etukäteen, kartoittavan kirjallisuuskatsaus ei aseta liian tarkkoja kysymyksiä tutkimuksen ohjaamiseksi ja sen avulla saadaan tietoa laajasta tutkimusalueesta. (Arksey & O’Malley, 2005, s. 20.)

Kartoittava kirjallisuuskatsaus nimensä mukaisesti kartoittaa tutkimusalueen laajuutta ja joukkoa. Arksey ja O’Malley (2005, s. 21) mukaan kartoittava kirjallisuuskatsauksen avulla voin nopeasti kuvata ja tehdä yhteenvetoja olemassa olevista tutkimustuloksista. Se on myös keino arvioida systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisen tuottamaa lisäarvoa. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista selvittää

tutkimusalueen taustalla olevat keskeiset käsitteet sekä tärkeimmät saatavilla oleva tutkimusnäytöt ja lähteet. Kartoittava kirjallisuuskatsauksessa voidaan soveltaa monia erilaisia tutkimussuunnitelma ja käsitellä laajempia aiheita. (Arksey & O'Malley 2005, s. 20–21.)

Munn ja muut (2016, s. 2) tarkentavat kartoittavan katsauksen tarkoitusta. Kartoittava kirjallisuuskatsaus tunnistaa tietyn tutkimusalan käytössä oleva tutkimusnäytön sekä selventää kirjallisuuden määritelmiä tai keskeisiä käsitteitä. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla voi tutkia tietyn alan tai aiheen tutkimuskäytäntöjä sekä tunnistaa aiheen tärkeimmät keskeiset ominaisuudet. Lisäksi kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla voi tunnistaa ja analysoida tutkimuksessa olevia aukkoja. Daudtin ja muiden (2013, s. 2) määritelmän mukaan kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kartoittaa tutkimusaihetta ja tarjota mahdollisuus tunnistaa keskeisiä käsitteitä, puutteet tutkimuksessa sekä näyttää päätöksentekoon ja tutkimukseen. Phamin ja muiden arvion (2014, s. 380) mukaan Daudtin määritelmä on käytössä suositeltava, sillä kartoittava kirjallisuuskatsaus ei metodina ole mainittavan nopea.

Kartoittava kirjallisuuskatsaus poikkeaa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta myös tutkimusten laadunarvioinnin osalta. Siinä missä systemaattisella kirjallisuuskatsauksella pyritään löytämään tutkimustulokset tarkoin määritellystä ja laadunarvioidusta otannasta, ei kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa ole tarkoin määriteltyjä tutkimuskysymyksiä, eikä siten valittujen tutkimusten laatua tavallisesti arvioida. Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa ei pyritä arvioimaan näytön laatua, eikä sillä näin ollen voida määrittää, tarjoavatko tietyt tutkimukset vahvoja tai yleistettäviä tuloksia. (Arksey & O'Malley, 2005, s. 20, 27.) Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa luontaisen rajoituksen tekee se, että aiheesta etsitään laajuutta, eikä syvyyttä (Tricco ja muut, 2016, s. 9). Tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden kohdalla ei ole tehty erikseen laadun arviointia.

## 4.2 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittely on mekanismi, jolla voidaan katsauksen tuloksista tutkimukset, jotka eivät käsittele tutkielmalle keskeisiä tutkimuskysymyksiä. Sisäänotto- ja poissulkukriteerejä käytetään kirjallisuuskatsauksissa myös päätöksenteon johdonmukaisuuden varmistamiseksi. (Arksey & O'Malley, 2005, s. 26.) Tämän tutkielman sisäänotto- ja poissulkukriteerit on määritelty taulukossa 3.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Vertaisarvioitu tai vertaisarvioimaton tieteellinen julkaisu	Kirja-arvostelu, kommentti, keskustelupuheenvuoro
Julkaisuajankohta vuosina 2010–2022	Julkaisuajankohta ennen vuotta 2010 tai vuoden 2022 jälkeen
Julkaisukieli englanti tai suomi	Julkaisukieli muu kuin englanti tai suomi
Kokoteksti saatavilla kohtuullisella vaivalla	Ei kokotekstiä saatavilla kohtuullisella vaivalla
Tiedolla johtaminen näkökulman	Tiedolla johtamisen näkökulma liittyy sen käyttöönottoon, kehittämiseen, esteisiin, arviointiin, hallintaan tai sen järjestelmien käytön tyytyväisyyteen.
Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmana sitoutuminen, työtyytyväisyys tai osaaminen	Ei henkilöstövoimavarojen näkökulmaa, tai henkilöstövoimavarojen näkökulmana joku muu lähestymistapa kuin sisäänottokriteereissä
Terveystieteiden konteksti	Ei yhteyttä terveydenhuoltoon

*Taulukko 3 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit*

Tutkimukseni on pro gradu -tutkielma, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimukseen liittyviin rajauksiin. Tutkimukseni sisältää vain sellaisia tutkimuksia, joiden hankinta onnistui kohtuullisella. Oma kielitaitoni rajoitti tutkimukseen sisältyvien artikkelien kielen englanniksi tai suomeksi. Ajankohdallisesti rajasin tutkimukseeni sisään otettavat julkaisut vuosille 2010–2022. Koehauissa tulokset painottuivat viime vuosille, joten tällä ajankohdalla arvioitiin saatavan kattava tulos. Sisäänottokriteerinä oli henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen, osaamisen, työtyytyväisyyden tai

sitoutumisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen sisäänottokriteerinä oli terveydenhuollon konteksti.

### **4.3 Aineiston keruu ja lähiluku**

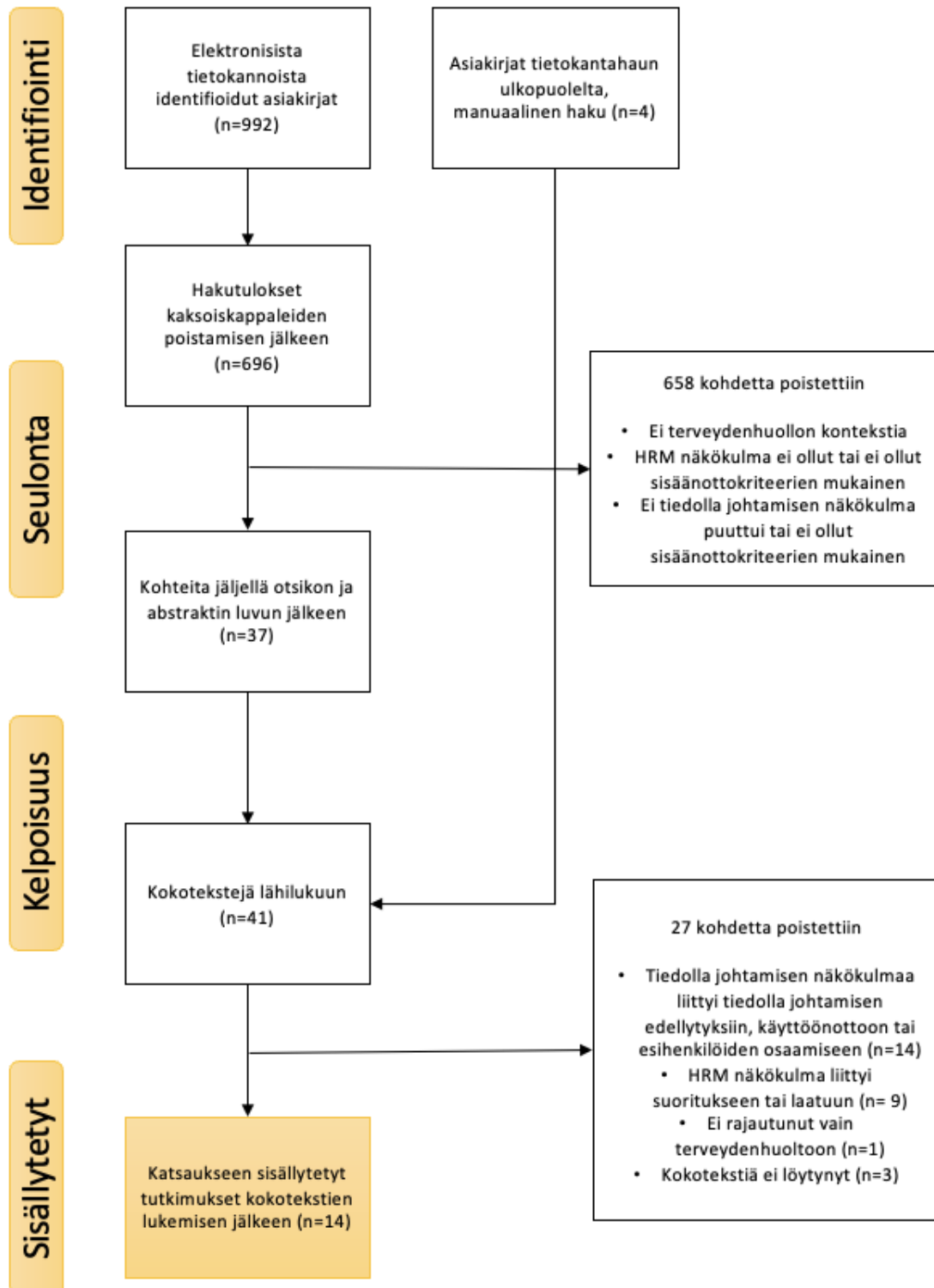
Hakutermien muodostamiseen ja haun suorittamiseen voi pyytää apua kirjaston informaatikolta. Tässä katsauksessa hakusanoja etsittiin eri hakemistoista sekä hyödynnettiin kirjaston informaatikkoa sekä hakusanojen että soveltuvien tietokantojen valinnassa. Koehakuja tehtiin eri tietokantoihin ja lukuisin eri hakusanoin ja niiden yhdistelmin. Tutkimuksen tietokannat valikoituvat koehakujen perusteella. Tutkimuksessa aineistoa on haettu laajoista tietokannoista sekä huomioitu suppeampia tietokantoja hallintotieteen näkökulmasta hakua täydentäväksi. Tietokannoiksi valittiin Web of Science, Scopus (Elsevier), ABI Inform Complete (ProQuest) ja Academic Search Elite (Ebsco Host).

Tässä katsauksessa hakustrategiana käytettiin erilaisia hakusanojen yhdistelmiä, tietokannan mukaan. Päähakusanoina käytin henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja tiedolla johtamiseen liittyviä termejä. Päähakusanoina toimivat tiedolla johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen englanninkieliset termit. Henkilöstövoimavarojen kokonaisuutta laajennettiin tutkimuksen teoriaosaan perustuen henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueilla, sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja osaamisen termeillä. Tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia varten, kohdensin hakua vielä erilaisilla terveydenhuollon termeillä. Hakusanat löytyvät YSA-asiasanastosta ja/tai tietokantojen omista sanastoista. Tietokannoista, joissa käytettävissä oli oma sanasto, hakusanat olivat suppeampia. Muista tietokannoista haettiin laajemmilla hakusanoilla. Hakustrategia on esitetty taulukossa 4.

Tietokanta	Hakupäivä	Hakutermit ja huomiot	Rajaukset
Web of Science	18.12.2022	((TS=("knowledge management" OR KM)) AND TS=("human resource management" OR HRM OR commitment OR engagement OR satisfaction OR well-being OR talent OR competence)) AND TS=("health care" OR healthcare OR "health service*" OR hospital)	Vuodet 2010-2022 Kielet englanti ja suomi Topic
Scopus (Elsevier)	18.12.2022	(TITLE-ABS-KEY ( "knowledge management" OR KM) AND TITLE-ABS-KEY ("human resource management" OR HRM OR commitment OR engagement OR satisfaction OR well-being OR talent OR competence) AND TITLE-ABS-KEY ("health care" OR healthcare OR "health service*" OR hospital))	Vuodet 2010-2022 Kielet englanti ja suomi TITLE-ABS-KEY
ABI Inform Complete (ProQuest)	18.12.2022	abstract("knowledge management" OR KM) AND abstract("human resource management" OR HRM OR commitment OR engagement OR satisfaction OR well-being OR talent OR competence) AND abstract("health care" OR healthcare OR "health service" OR "health servoces" OR hospital)	Vuodet 2010-2022 Kielet englanti ja suomi Abstract
Academic Search Elite (Ebsco)	18.12.2022	("knowledge management" OR KM) AND ("personnel management" OR commitment OR engagement OR satisfaction OR well-being OR talent OR competence) AND ("health care" OR healthcare OR "health service*" OR hospital)	Vuodet 2010-2022 Kielet englanti ja suomi Abstract

#### *Taulukko 4 Hakustrategia*

Tutkimuksen varsinaisiin hakuihin tehtiin rajaukset julkaisuvuosiin (2010–2022) sekä englannin ja suomen kieleen. Tuloksena saatiin 992 hakutulosta. Tulokset vietiin Zoteroon, joka on viitteidenhallintaohjelma. Kaksoiskappaleita tuloksissa oli 296, joten seulontaan valikoitui 696 tutkimusta. Otsikoiden perusteella abstraktin lukuun valikoitui 101 hakutulosta. Tarkempaan, kokotekstin, lukuun abstraktin perusteella valittiin 37 hakutulosta. Lisäksi katsaukseen saatiin manuaalisella haulla 4 tutkimusta, joten kokotekstejä luettiin yhteensä 41. Kokotekstin perusteella katsaukseen valikoitu 14 hakutulosta, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Aineistonkeruun vaiheet on kuvattu PRISMA-kaavioon (taulukko 5).



Taulukko 5 PRISMA-kaavio

#### 4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Myös kirjallisuuskatsauksissa tarvitaan jokin analyttinen viitekehys kuvata tiivistetty katsausaineisto (Arksey & O'Malley, 2005, s. 27). Laadullisessa tutkimuksesta tuttua sisällönanalyysiä voidaan käyttää kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa apuna. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 101) mukaan kirjallisuuskatsauksen metodioppaissa ja artikkeleissa ei juuri kuvata aineiston analyysiä. Tämä oli huomattavissa myös kartoittavan kirjallisuuskatsauksen artikkeleissa, joissa analyysiin viitattiin hyvin lyhyesti (Tricco ja muut, 2016, s. 4; Pham ja muut, 2014, s. 372; Dautd ja muut, 2013, s. 7.) Arksey'n ja O'Malleyn (2005, s. 26–27) viitekehysten vaiheissa määritellään datan kartoittaminen ja taulukointi, mutta artikkelissa ei kuvata varsinaisesta analyysiä.

Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, joka jaetaan tavallisimmin induktiiviseen eli aineistolähtöiseen ja deduktiiviseen eli teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysiä voi tehdä myös teoriaohjaavasti. Kirjallisuuskatsaukseen sopii induktiivinen sisällönanalyysi, jota ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja kysymystenasettelu. Analyysissä tehdään tulkintaa ja päättelyä ja siinä edetään aineistoista kohti käsitteellisempää näkemystä ja johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysi ei ole varsinainen analyysin väline, vaan sen toimii apuvälineenä aineiston järjestämiselle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 90, 101–103.)

Induktiiviseen sisällönanalyysiin kuuluu kolme eri vaihetta. Ne ovat aineiston pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Analyysi etenee tutkien alkuperäisaineistoa tutkimuksen tarkoituksen ja kysymyksenasettelun ohjaamana. Läpikäydystä alkuperäisaineistosta erotetaan ja merkitään ne sanat ja ilmaisut, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin ja nämä ilmaisut pelkistetään. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään klusteroinnissa sisällöllisesti samankaltaisiksi alaluokiksi ja aineiston abstrahoinnissa muodostetaan alaluokista teoreettisia käsitteitä yläluokiksi. Koko analyysin ajan tulee

huomioida, että aineistossa säilyy polku alkuperäisdataan. Sisällönanalyysillä saadut luokat eivät ole kirjallisuuskatsauksen tulos, vaan keino tiivistää tutkimuksissa olevaa tietoa. Apuvälineen ominaisuudessa, luokittelua on tarkoituksenmukaista käyttää suppeammin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91–92, 103).

Aloitin aineiston analyysin perehtymällä katsausaineistoon. Luin aineistoin läpi useamman kerran. Etsin aineistosta ilmauksia tutkimuskysymyksen ohjaamana ja pyrin löytämään kaikki omaan tutkimukseeni liittyvät olennaiset asiat. Kerätyt ilmaisut vein Exceliin ja pelkistin ilmaukset. Artikkeleiden alkuperäiset, pelkistetyt ilmaukset ryhmittelin alaluokkiin. Alaluokista muodostettiin vielä käsitteellistämisen avulla kolme yläluokkaa. Sisällönanalyysin vaiheet auttoivat tarkastelemaan tuloksia järjestelmällisesti. Yläluokat muodostivat tutkimuksen tulosten otsikkorakenteen.

## 5 Tulokset

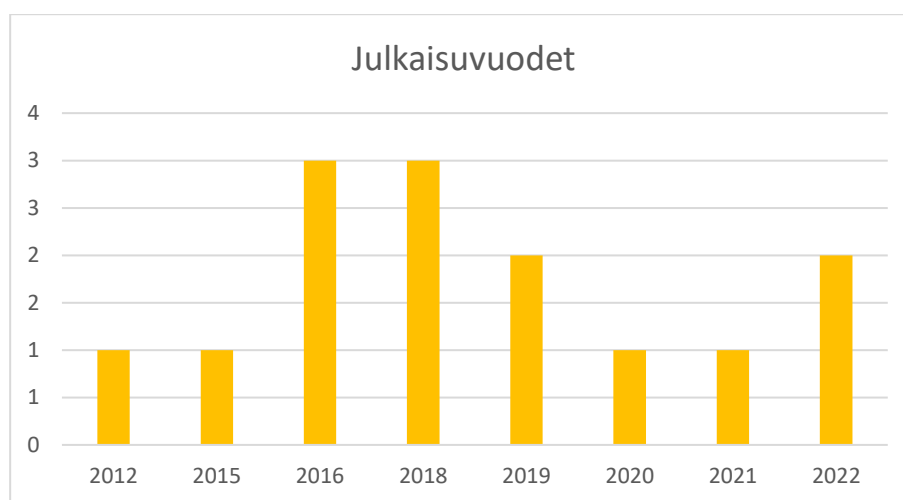
Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan kirjallisuuskatsauksessa kerätty katsausaineisto. Tässä tutkielmassa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ”mitä tarkoitetaan tiedolla johtamisella?” vastattiin tutkimuksen teoriaosassa, aiemman kirjallisuuden perusteella. Kirjallisuuskatsauksella vastataan tutkimuksen toiseen kysymykseen, ”mikä on terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen osaamisen, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen näkökulmasta?”

Tekijän perehtyessä aiheesta tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisesta että tiedolla johtamisesta löytyi paljon aikaisempaa tutkimusta. Sen sijaan näiden yhdistelmästä, erityisesti terveydenhuollon kontekstissa, oli tutkimusta vaatimattomasti. Koehakujen edetessä hauissa näkökulmana korostui tiedolla johtamisen vaikutus henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tarkoitukseni oli kartoittaa aikaisemmat tutkimukset ja kartoittaa tiedolla johtamisen yhteyttä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, osaamisen, henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta.

### 5.1 Katsausaineiston kuvaus

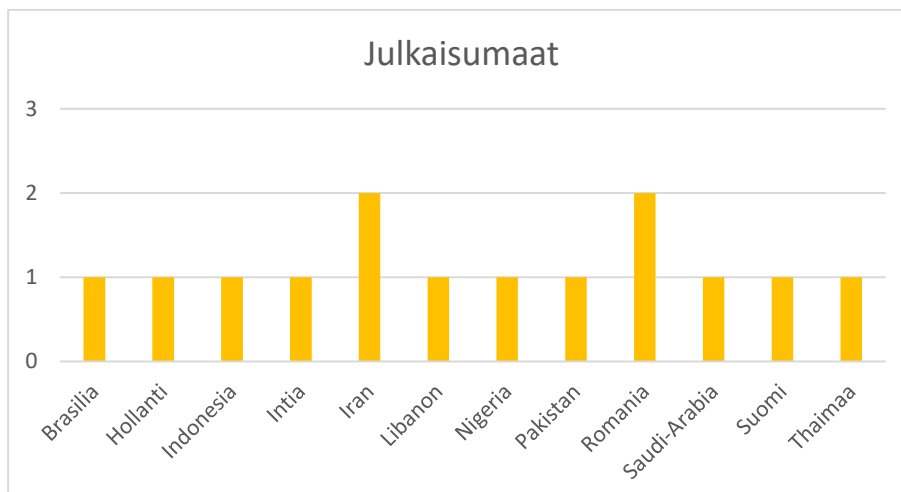
Tutkielmani katsausaineisto muodostui 14:stä tutkimusartikkelia. PRISMA-kaaviossa (taulukko 5) on kuvattu katsauksen aineistonkeruun vaiheet. Katsausaineiston artikkeleissa hyödynnettiin eri aineistonhankintamenetelmiä. Suurin osa tutkimuksista oli kvantitatiivisia tutkimuksia. Näitä katsausaineistossa oli yhteensä kymmenen, joista aineisto oli kahdeksassa kerätty kyselyllä ja kaksi oli kvasikokeellisia tutkimuksia. Kvalitatiivisista tutkimuksista oli yhteensä kaksi, joista toinen oli tehty kirjallisuuskatsauksena ja toinen toteutettu tapaustutkimuksena. Lisäksi yhdessä oli käytetty monimenetelmä tutkimusta ja hyödynnetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Yksi tutkimus oli teoreettinen, jossa luotiin käsitteellinen malli.

Katsauksen haku ajoittui julkaisuihin vuodesta 2010 eteenpäin, mutta valittujen tutkimusten julkaisuvuodet ajoittuivat vuosien 2012–2022 välille. Tutkimusaineistoon sisältyneet tutkimusartikkelit (kuvio 8) painottuivat viimeisen kuuden vuoden ajalle, sitä aikaisemmat tutkimukset olivat yksittäisiä. Tiedolla johtaminen vasta viime vuosina kehittynyt viime vuosina terveydenhuollon organisaatioissa (Leskelä ja muut, 2019, s. 15, 54.), joka osaltaan myös selittänee tätä tulosta.



*Kuvio 8 Katsausaineistoon sisältyneiden tutkimusartikkeleiden julkaisuvuodet*

Katsausaineistoon sisältyneiden tutkimusartikkeleiden kieli oli englanti (n=14). Suomenkielisiä tutkimusartikkeleita ei löytynyt yhtään. Laihonen ja Saranto (2021, s. 32, 40) ovat STM:n selvityksessä todenneet, että kotimainen tietojohdamisen tutkimusta on tehty terveydenhuollon kontekstissa vain vähän ja myös julkaisujen määrä on vähäinen, joten tulos oli oletetun kaltainen. Katsausaineiston tutkimusten julkaisumaat olivat laajasti eri puolilta maailmaa. Maanosien välillä tutkimukset jakoutuivat niin, että Euroopasta on neljä, Aasiasta kahdeksan, Afrikasta yksi ja Etelä-Amerikasta yksi. Julkaisumaat on esitetty kuviossa 9.



*Kuvio 9 Katsausaineistoon sisältyneiden tutkimusartikkeleiden julkaisumaat*

Katsaukseen mukaan otetut tutkimukset täyttivät niille asetetut sisäänottokriteerit. Poissuljetut tutkimukset eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Niiden tiedolla johtamisen näkökulma liittyi tiedolla johtamisen edellytyksiin, käyttöönottoon tai yksilön tiedolla johtamisen osaamiseen tai järjestelmien käytön tyytyväisyyteen. Tiedolla johtamisen vaikutukset pelkästään laatu- ja suorituskykyyn rajoituivat myös pois, sillä ne eivät vastanneet tutkimuskysymykseeni. Yksittäisen hakutuloksen kohdalla selvisi vasta kokotekstiä lukiessa, että tutkimusta ei ollut tehty terveydenhuollon kontekstissa, vaan terveysalan virastossa. Kolmen hakutuloksen kohdalla kokotekstiä ei onnistuttu yrityksistä huolimatta kohtuullisella vaivalla saamaan.

## **5.2 Tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen katsausaineistossa**

### **5.2.1 Tiedolla johtamisen yhteys osaamiseen**

Tiedolla johtaminen todettiin tässä katsauksessa kahdessa tutkimuksessa rakentavan oppivaa organisaatiota (Harihayati & Widiyanti, 2019; Raefard & Mohammadi, 2018).

Raeefardin ja Mohammadin (2018) tutkimuksessa tiedon luomisella todettiin olevan suora, myönteinen ja merkittävä vaikutus organisaation oppimiseen sekä epäsuora, mutta merkittävä ja myönteinen vaikutus organisaation innovaatioihin organisaation oppimiskyvyn kautta. Organisaation oppimiskyky voi tutkimuksen mukaan täyttää tiedonhallinnan ja innovoinnin välisen aukon. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella Iranilaisen Mashhadin alueen viidessä julkisessa ja yksityisessä sairaalassa. Vastaajissa oli sekä lääkäreitä että sairaanhoitajia.

Harihayatin ja Widiantin (2019) tutkimuksessa rakennettiin tiedonhallinnan malli hoitotyössä tehtävien toimenpiteiden seurantaan. Mallin avulla voidaan rakentaa oppivia organisaatioita jakamalla tietoa ja kokemuksia hoitohenkilökunnan kesken. Organisaatio-oppiminen taas täydentää tiedonhallintaa. Hoitotyöntekijöiden osaamisen tunnistamisessa on paljon apua esihenkilöiden käytettävissä olevien resurssien hallinnassa. Oppivien organisaatioiden rakentamisen lisäksi tiedolla johtamista pidettiin tutkimuksessa tärkeänä päätöksentekokyvyn parantamiseksi.

Parayitam tutkimusryhmänsä (2021) kanssa tutki kymmenessä Etelä-Intian sairaalassa tiedolla johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä. Kyselytutkimuksessa oli tiedolla johtamisen käytännöistä muodostettu 12 väitettä. Ne olivat tiedon luomisen, tiedon varastoinnin eli tallennuksen, tiedon siirtämisen ja tiedon soveltamisen eli käytön osa-alueilta. Pehmeiden HRM:n arvojen näkökulmasta, tutkimuksen tuloksista tiedolla johtamisen käytännöt säätelevät koulutuksen ja kehityksen sekä organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta sekä oppimiskulttuurin ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta. Työn vaatimusten lisääntyessä terveydenhuollon organisaatioissa kirurgien, hallintohenkilöstön ja tukihenkilöstön on tärkeää pysyä ajan tasalla terveydenhuoltoalan viimeaikaisesta kehityksestä, ja tiedolla johtamisen käytännöt todettiin auttavan tässä prosessissa.

Opelen (2022) tutkimus keskittyi nigerialaisten sairaaloiden sairaanhoitajien, lääkäreiden ja hallinnon työntekijöiden ammatillisia yhteistyö- ja tiedonhallinnan

käytäntöjä. Tiedonhallinnan käytännöt vaikuttavat osaamiseen yhteistyön parantamisen kautta. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden tai opiskelijoiden välisen yhteistyön kautta ihmiset oppivat toisiltaan. Tiedon talteenoton ja tiedon levittäminen vaikuttivat merkittävästi yhteistyöhön. Kuitenkaan tiedon luomisella, tiedon jakamisella, tiedon hankkimisella ja tiedon soveltamisella ei todettu olevan yhteyttä ammattien väliseen yhteistyöhön kliinisen työvoiman kesken.

Organisaation oppimisprosessin kannalta tiedolla johtamisen olosuhteet todettiin tärkeiksi Arauron ja muiden (2015) tutkimuksessa. Tutkimuksessa otettiin käyttöön tiedon jakamista varten tietojärjestelmä, jonka avulla tiedon jakamista parannettiin hoitotyössä brasilialaisessa julkisessa sairaalassa. Tutkimuksessa tunnistettiin oppimiseen liittyviksi tiedolla johtamisen olosuhteiksi organisatorinen tahto, ennakkoluulottomuus, tarpeettoman tiedon tunnistaminen ja sopivan organisaatioympäristön luominen. Tuloksena todettiin, että tiedon jakaminen mahdollistaa organisaation tiedon eli osaamisen lisäämisen.

Kosklinin ja muiden (2022) katsauksessa tunnistettiin ja tehtiin yhteenveto tutkituista tiedolla johtamisen vaikutuksista terveydenhuollossa. Tuloksessa todettiin, että tiedolla johtamisen vaikutukset ulottuvat myös oppimiseen. Tietotekniikan jatkuva kehitys mahdollistaa jatkuvan siirron rutiininomaisen tiedon prosessoinnin ihmisestä tietokoneelle ja edistää tiedon hyödyntämistä eli käyttöä monin eri tavoin terveydenhuollossa. Tiedon hyödyntäminen puolestaan johtaa uuteen tapaan organisoida eri ammattiryhmien työtä ja oppimista terveydenhuollon työpaikoilla.

### **5.2.2 Tiedolla johtamisen yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen**

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa Kosklinin ja muiden (2022) mukaan organisaation tiedolla johtamisella, tiedon hankinnan tiedon hyödyntämisen eli käytön kautta. Tiedolla johtamisen todettiin useassa muussakin katsaukseen valitussa tutkimuksessa

parantavan työtyytyväisyyttä (Popa ja Stefan, 2019; Popa ja muut, 2018; Kordestani & Aghazadeh, 2016; Sumet ja muut, 2012).

Kordestanin ja Aghazadehin (2016) mukaan tiedolla johtamisen ja työtyytyväisyyden välillä on merkittävä ja positiivinen korrelaatio, kun tiedolla johtaminen lisääntyy, työtyytyväisyys lisääntyy. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella sairaanhoitajille Iranilaisessa sairaalassa. Tiedon kehittäminen eli hankinta, tiedon jakaminen, tiedon soveltaminen eli käyttö ja tiedon arviointi vaikuttavat työtyytyväisyyteen merkittävästi. Myös asetetut tietotavoitteet, tiedon tunnistaminen, ja tiedon säilyttäminen eli tallennus vaikuttivat työtyytyväisyyteen positiivisesti.

Tiedolla johtamisen prosessit edistävät työtyytyväisyyteen vaikuttavia asenteita ja motivaatiotekijöitä. Sumet ja muut (2012) totesivat tutkimuksessaan, että tiedolla johtamisen käyttöönoton jälkeen koko henkilöstön työtyytyväisyys parani merkittävästi. Tutkimusympäristönä oli thaimaalaisen sairaalan hemodialyysiosasto. Tutkimuksessa implementoitiin tiedolla johtamisen soveltamista päivittäiseen työhön. Keskeisessä asemassa oli tiedon jakaminen ja tiedon luominen SECI-mallia käyttäen. Tutkimuksessa tunnistettiin syitä työtyytyväisyyden paranemiseen tiedolla johtamisen prosessista motivaatiotekijöiden kautta. Tiedolla johtamisen todettiin vahvistavan työssä tunnustamista ja vastuullisuutta, jotka ovat keskeisiä työtyytyväisyyden motivaatiotekijöitä. Näihin ominaisuuksiin päästiin tiimin ihmissuhteiden ja luottamuksen vahvistamisella sekä tiedon, kuten oppimisen ja kokemuksen, jakamisella henkilöstön kesken.

Tiedonhallinnan käytännöt liittyvät työntekijöiden tyytyväisyyden kasvuun. Tiedolla johtamisen käytänteistä tiedon hankinnan ja tiedon hyödyntämisen todettiin parantavan työtyytyväisyyttä (Popa ja muut 2018). Terveydenhuollon organisaatioissa tulisi Popan ja muiden (2018) tutkimuksen mukaan havaita tiedolla johtamisen käytäntöjen hyödyt, jotka voivat lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Sen avulla voidaan organisaatioissa lisätä myös henkilöstön ja organisaation suorituskykyä, innovaatioita sekä hoidon laatua

ja potilastyytyväisyyttä. Tutkimuksessa johtopäätöksenä oli kehoitus ulkoisten ja sisäisten resurssien investoiminen tiedolla johtamisen käytänteisiin, jotta henkilöstö sitoutuu näihin tiedolla johtamisen käytänteisiin, sillä tiedon hankkimisella ja tiedon käyttöönotolla on merkittäviä myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tiedolla johtamisen käytäntöjen kehittäminen terveydenhuollon organisaatioissa lisää Tämän tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä ja sitä kautta organisaation suorituskykyä.

Popan ja Stefanin (2019) tekivät jatkotutkimuksen Popan ja muiden (2018) aineistosta. Tavoitteena oli selvittää tiedolla johtamisen prosessien vaikutusta terveydenhuollon organisaatioiden, organisaatiotason sosiaalisiin ja taloudellisiin tuloksiin. Sosiaalisten vaikutusten osalta tiedolla johtamisella todettiin tutkimuksessa oleva suora vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tiedolla johtamisen käytännöistä tutkimuksessa huomioitiin tiedon hankinta, tiedon jakaminen ja tiedon käyttö. Popan ja muiden (2018) tutkimuksen mukaan sairaaloissa tiedon jakaminen liittyi kuitenkin työtyytyväisyyden laskuun.

Tiedolla johtamisen ja työtyytyväisyyden välillä ei löydetty merkittävää myöskään suhdetta Epinamondan ja muiden (2020) tutkimuksessa. Tutkimus tehtiin Libanonin sairaaloissa terveydenhuollon ammattilaisille kyselynä sekä haastatteluina tutkittavien tulosten ja suhteiden tarkentamiseksi ja syventämiseksi. Kyselyssä tiedolla johtamisessa oli kahdeksan kohtaa, jotka keskittyivät tiedon jakamiseen. Haastatteluvastauksista tuloksina saatiin, että tiedolla johtamisen ja työtyytyväisyyden välisessä yhteydessä ponnisteluihin järjestelmän oppimiseen sekä järjestelmän epäonnistumiset lisäävät negatiivisia tunteita, jotka näyttävät kumoavan kaikki positiiviset tulokset, kuten parantuneet työprosessit. Myös ilmeinen luottamuksen puute johdon ja työntekijöiden välillä ei salli positiivisen suhteen syntymistä.

### 5.2.3 Tiedolla johtamisen yhteys työhön sitoutumiseen

Tiedolla johtamisella on tutkitusti vaikutus henkilöstön sitoutumiseen (Al Ghamdin ja Mustafa, 2018; Razzaq ja muut, 2018; Hendriks ja muut, 2016). Tiedolla johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välillä oli Al Ghamdin ja Mustafan (2016) tutkimuksessa selvä yhteys. Tutkijat totesivat Saudi-Arabian terveydenhuollossa tehdyssä tutkimuksessaan, jossa selvitettiin tiedolla johtamisen välittäjävaikutusta sitoutumisen ja laadunhallinnan välillä, että korkea tiedolla johtamisen taso johtaa korkeaan sitoutumiseen. Tiedolla johtamisella viitattiin tässä tutkimuksessa tiedon käyttämiseen, tiedon arvioimiseen, tiedon tallentamiseen, tiedon jakamiseen ja tiedon soveltamiseen.

Razzaqin ja muiden (2018) tutkimuksessa testattiin tiedolla johtamisen käytänteiden vaikutusta organisaation sitoutumiseen. Tutkimus vahvisti positiivisen ja merkittävän yhteyden tiedolla johtamisen käytänteiden valmiuksien ja organisaation sitoutumisen välillä. Tulosten mukaan tiedon jakaminen, tiedon kodifiointi, tiedon säilytys (tallentaminen) ja tiedon jakaminen ovat merkittäviä lähteitä organisaation sitoutumisen edistämiseen. Tiedolla johtamisen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyden lisääntyminen johtaa sitten organisaation sitoutumisen lisääntymiseen. Tiedot kerättiin kyselyllä Pakistanissa, julkisen terveydenhuollon sairaanhoitajilta, lääkäreiltä ja ravitsemusterapeuteilta.

Työhön sitoutumista sairaanhoitajien tiedon laatuun liittyen tutkivat Hollannissa Hendriks tutkijaryhmineen (2016). Tuloksissa todettiin, että tiedon luominen vaikuttaa sairaanhoitajien sitoutumiseen. Johtamisessa tulee huomioida hiljaisen tiedon merkitys, sillä se on merkittävä ja vahva ennustaja sairaanhoitajien työhön sitoutumisessa. Sairaanhoitajien hiljainen tieto näyttää olevan merkittävä ja vahva ennustaja heidän työhön sitoutumisestaan. Sitä vastoin sairaanhoitajien eksplisiittinen tieto vaikuttaa työhön sitoutumiseen vain välillisesti hiljaiseen tietoon kohdistuvan vaikutuksensa kautta.

## 6 Johtopäätökset

Tämän katsauksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tiedolla johtaminen vaikuttaa mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa pehmeän HRM:n näkökulmasta merkittävästi ja positiivisesti. Tiedolla johtaminen parantaa sekä yksilön osaamista että organisaation osaamista ja oppimista. Tiedolla johtaminen lisää työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Yksittäisiä erisuuntaisiakin tuloksia oli työtyytyväisyyden ja osaamisen osa-alueissa. Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa mukana olleet (n=14) tutkimukset ovat taulukoituna ja lyhyesti tämän tutkimuksen kannalta merkitykselliset tulokset esitettynä liitteessä 1.

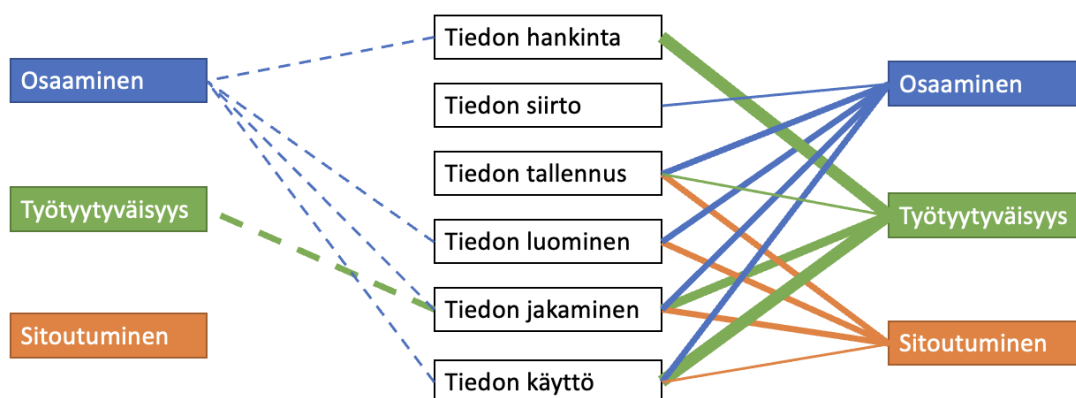
Tiedolla johtamisen osa-alueista tiedon tallennuksella, tiedon jakamisella ja tiedon käytöllä oli merkittävä ja myönteinen vaikutus kaikkiin tämän tutkielman henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueisiin eli osaamiseen (Kosklin ja muut, 2022; Opele, 2022; Parayitam ja muut, 2021; Harihayati & Widianti, 2019; Arauro ja muut, 2015.), työtyytyväisyyteen (Kosklin ja muut, 2022; Popa & Stefan, 2019; Popa ja muut 2018; Kordestani ja Aghazadeh, 2016; Sumet ja muut, 2012) sekä sitoutumiseen (Razzaq ja muut, 2018; Al Ghamdi ja muut, 2016,).

Tiedon luomisella todettiin olevan myönteinen ja merkittävä vaikutus osaamiseen (Raefard & Mohammad, 2018; Parayitam ja muut, 2021) sekä sitoutumiseen (Razzaq ja muut, 2018; Al Ghamdi ja muut, 2016; Hendriks ja muut, 2016; Sumet ja muut, 2012.) Tiedon hankinnan ja tiedon siirron todettiin molempien vaikuttavan vain yhteen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen. Tiedon hankinta vaikutti työtyytyväisyyttä lisäten (Popa ja muut, 2018; Kordestani & Aghazadeh, 2016) ja tiedon siirto vaikutti osaamista kehittäen (Parayitam ja muut, 2021).

Negatiivisia tai merkityksettömiä vaikutuksia oli tiedolla johtamisen ja osaamisen välillä. Yhdessä katsauksen tutkimuksessa (Opele 2022) tiedon hankinnalla, luomisella, jakamisella tai käytöllä ei todettu olevan yhteyttä osaamiseen. Lisäksi tiedon jakaminen

todettiin kahdessa tutkimuksessa työtyytyväisyyttä laskevaksi (Epinamonda, 2020; Popa ja muut, 2018).

Asioiden välinen yhteys on kuvattu keskeisissä tuloksissa, kuviossa 10. Oikealla viivoin on esitetty tiedolla johtamisen osa-alueiden positiivinen ja merkityksellinen yhteys osaamiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Vasemmalla katkoviivoin on esitetty negatiiviset yhteydet. Mitä paksumpi viiva, sitä useammin yhteys tuloksissa esiintyi. Viivan puuttuessa katsausaineistossa ei ollut tuloksia osa-alueiden yhteydestä.



Kuvio 10 Keskeiset tulokset

Tulokset tiedolla johtamisen vaikutuksista **osaamiseen** oli pääosin aikaisempien tutkimusten kaltaisia (Mejrin & Doghanin, 2021; Therioun & Chatzogloun, 2007). Harihayatin ja Widiantin (2019) tutkimuksessa todettiin, että tietoa jakamalla voidaan rakentaa oppivia organisaatioita. Aikaisempien tutkimusten mukaan tiedon hankinta ja käyttö vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden oppimiseen (Theriou & Chatzoglou, 2007, s. 193). Tässä tutkimuksessa tiedon hankinta ja käyttö todettiin vaikuttavan oppimiseen ylipäätään positiivisesti, samoin myös tiedon tallentaminen ja siirtäminen (Kosklin ja muut, 2022; Opele, 2022; Parayitam ja muut, 2021). Tiedon jakamisen keinoin voidaan vaikuttaa Mejrin ja Doghanin (2021) tutkimuksen mukaan osaamiseen. Myös tässä katsauksessa tiedon jakamisen todettiin Arauron ja muiden (2015) mukaan parantavan organisaation oppimista ja osaamista.

Eriäviäkin tuloksia katsauksessa oli. Katsauksen muista tutkimuksista poiketen tiedon luomisen, tiedon jakamisella, tiedon hankkimisella ja tiedon käytön käytännöt eivät Opelen (2022) mukaan vaikuttavat osaamiseen yhteistyön parantamisen kautta. Mejrin ja Doghanin (2021) ovat kuitenkin omassa tutkimuksessaan tulleet osittain samankaltaisiin tuloksiin osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen mukaan vielä on hyödyntämättä tiedon luominen osaamisen johtamisessa. Tässä katsauksessa Raefard ja Mohammad (2018) tutkimuksessaan totesivat kuitenkin tiedon luomisella olevan suora, myönteinen ja merkittävä vaikutus organisaation oppimiseen.

Tiedolla johtamisen vaikutukset todettiin tässä tutkielmassa lisäävän työntekijöiden **työtyytyväisyyttä**. Saadut tulokset ovat odotettuja ja ovat aikaisempien tutkimusten (Almahamid ja muut, 2010; Kianto ja muut, 2016) mukaisia. Kuitenkin eriäväisyyttä oli havaittavissa siinä, mitkä ja miten tiedolla johtamisen osa-alueet työtyytyväisyyteen erityisesti vaikuttavat. Kiannon ja muiden (2016, s. 629) mukaan tiedon hankkiminen ja tiedon luominen eivät ole työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tässä katsauksessa tiedon luominen kuitenkin todettiin vaikuttavan työtyytyväisyyttä merkittävästi parantaen (Kosklin ja muut, 2022; Sumet ja muut, 2012) sekä tiedon hankinnan lisäävän työtyytyväisyyttä (Kosklin ja muut, 2022; Popa ja muut, 2018; Kordestani ja Aghazadeh, 2016). Katsauksen tuloksissa tiedon tallentaminen vaikuttivat työtyytyväisyyteen positiivisesti. (Kordestani & Aghazadeh, 2016).

Tiedon jakamisen positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen oli tunnistettu aikaisemmissa tutkimustuloksissa (Kianto ja muut, 2016, s. 630). Tämän katsauksen tuloksissa tiedon jakamisen todettiin olevan työtyytyväisyyttä sekä heikentävä että lisäävä tekijä (Popa & Stefan, 2019; Popa ja muut, 2018; Kordestani & Aghazadeh, 2016; Sumet ja muut, 2012). Sumetin ja muiden (2012) tutkimuksessa tiedon jakaminen vaikuttivat työtyytyväisyyttä merkittävästi parantaen tiedolla johtamisen prosessin käyttöönoton myötä motivaatiotekijöiden kautta. Tiedon hyödyntämisen ja käytön lisäävän todettiin katsauksen tuloksissa lisäävän työtyytyväisyyttä merkittävästi (Popa & Stefan, 2019; Popa ja muut, 2018; Kordestani & Aghazadeh, 2016.) Epinamondan ja muiden (2020)

tutkimuksessa tiedon jakamisella ja työtyytyväisyyden välillä ei löydetty aikaisemmista tutkimuksista ja tämän tutkimusten tuloksista poiketen merkittävää suhdetta. Johtopäätöksenä on todettavissa, että tiedolla johtaminen vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, mutta tiedolla johtamisen osa-alueet vaikuttavat siihen eri tavoin.

Tiedolla johtamisen ja **sitoutumisen** välisestä suhteesta oli tuloksissa vähiten näyttöä. Aikaisempaa, terveydenhuollon ulkopuolista tutkimusta löytyi niukasti. Kiannon ja muiden (2016) tutkimuksessa tiedolla johtamisen käytäntöjen toteuttaminen käsittää työhyvinvoinnin vaalimisen ja työtyytyväisyyden lisääntyminen johtaa organisaation sitoutumisen lisääntymiseen. Samoin tiedonhallinnan käytännöt tukevat työn sisällön osa-alueita edistämään organisaation sitoutumista. Tämän tutkimuksen tulokset vertautuvat aikaisempaan tutkimukseen tiedolla johtamisen positiivisesta yhteydestä työhön sitoutumiseen. (Chiu & Chen, 2016.)

Chiun ja Chenin (2016) tutkimuksessa tutkittiin tiedonhallinnan käytäntöjen vaikutusta organisaation sitoutumiseen. Näitä olivat tiedon hankinta, tiedon tallentaminen ja siirtäminen sekä tiedon käyttö. Tutkimuksen mukaisesti yhteyden tiedolla johtamisen valmiuksien ja organisaation sitoutumisen välillä on positiivinen yhteys. Tässä katsauksessa tulokset olivat tämän tutkimuksen kanssa samansuuntaisia. Tiedon luominen, tiedon tallennus, tiedon jakaminen ja tiedon käyttäminen olivat merkittäviä lähteitä organisaation sitoutumisen edistämiseen. (Razzaq ja muut, 2018; Hendriks ja muut, 2016; Al Ghamdi ja muut, 2016.)

## 7 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman olennainen arvo oli pyrkimys kartoittaa ja analysoida aikaisempia heterogeenisiä tutkimuksia tiedolla johtamisen yhteydestä henkilöstövoimavarojen johtamiseen terveydenhuollossa. Tämän katsauksen havainnot vastaavat suurelta osin muiden tekijöiden aikaisempia tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa haettiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen. 1. Mitä tarkoitetaan tiedolla johtamisella? 2. Mikä on terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen osaamisen, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen näkökulmasta?

Tiedolla johtaminen ei ole yksiselitteinen teoria. Se on joukko erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja, joiden pyrkimys on ymmärtää tiedon merkitys organisaatioiden takana. Sananmukaisesti tiedolla johtaminen on siis tiedon hyödyntämistä johtamisessa eli perusteltujen ja tietoisten valintojen tekemistä päätöksenteossa. (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020.) Tiedon hyödyntämiseen tarvitaan ihmistä. Edellytyksenä tiedon hyödyntämiselle on osaaminen sekä motivaatio soveltaa tietoa päätöksentekoon. (Laihonen ja muut, 2013, s. 13).

Pro gradu -tutkielman toisen tutkimuskysymyksen empiirinen kiinnostus suuntautui tiedolla johtamisen yhteydestä henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoihin, joiden avulla terveydenhuollon organisaatioon sitoutetaan osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Näkökulmana on pehmeän HRM:n henkilöstöä voimavarana painottava teoria. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmaksi valittiin osaaminen, työtyytyväisyys sekä sitoutuminen. Tiedolla johtamista arviointiin Käsäkosken (2017) terveydenhuollon tiedonhallintaprosessimallin vaiheilla. Malli koostuu tiedon hankinnasta, tiedon siirrosta, tiedon tallennuksesta, tiedon jakamisesta, tiedon luomisesta sekä tiedon käytöstä.

Katsauksen tulosten mukaan tiedolla johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa pehmeän HRM:n näkökulmasta merkittävästi ja positiivisesti. Tiedolla johtaminen

parantaa sekä yksilön osaamista että organisaation osaamista ja oppimista. Tiedolla johtaminen lisää työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Yksittäisiä erisuuntaisiakin tuloksia oli työtyytyväisyyden ja osaamisen osa-alueissa. Kaikilla tiedolla johtamisen osa-alueista oli positiivista vaikutusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Yksittäisessä tutkimuksessa tulee aina arvioida sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuuden arvioinnista ei ole yhtenäistä käsitystä. Metodikirjallisuudessa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelminä voidaan arvioida sen reliabiliteettia ja validiteettia, vaikka nekin ovat ensisijaisesti määrällisen tutkimuksen tarpeisiin sopivia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Toistettavuus tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat luotettavia, jos tutkimuksesta toistettaessa saataisiin sama tulos kuin alkuperäisessä tutkimuksessa. Validiteetissa arvioidaan puolestaan sitä, miten hyvin tutkimus vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118–119.)

Ratkaisevan tärkeää on, että kartoittavassa katsauksessa raportoidaan selkeästi suoritetusta prosessista ja menettelytavoista sekä mahdollisista rajoituksista. Tällä varmistetaan, että lukijoilla on riittävästi tietoa havaintojen ja suositusten arvon määrittämiseksi. (Pham ja muut, 2014, s. 380). Kuten muutkin kirjallisuuskatsauksen tyypit kartoittava kirjallisuuskatsauksen tulee olla täsmällinen ja läpinäkyvä sekä tutkimus on dokumentoitava yksityiskohtaisesti toistettavuuden näkökulmasta. (Arksey & O'Malley, 2005, s. 22) Tätä luotettavuuden mittaria on pyritty noudattamaan raportoimalla kartoittavan kirjallisuuskatsauksen vaiheet yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi.

Luotettavuutta pohdittaessa on perusteltua nostaa esille, että tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi Arksey ja O'Malley viitekehysten (Dautd ja muut, 2013, s.

5) mukaan kartoittava kirjallisuuskatsaus tulisi suorittaa vähintään kahden tutkijan tekemänä. Tämä tutkielma on kuitenkin tehty yksin, joka on rajoite, mutta ei ongelma. Tämä pro gradu -tutkielma on laadittu yliopiston ohjeistuksen mukaan itsenäisesti. Tutkimuksen tekemisen aikana konsultoitiin Vaasan yliopiston kirjaston, Tritonian, tietoasiantuntijaa. Myös pro gradu -tutkielman ohjaaja tutkielmaa ohjatesaan on antanut kommentteja.

Kartoittava kirjallisuuskatsauksessa voidaan käsitellä laajempia aiheita ja sen avulla saadaan tietoa laajasta tutkimusalueesta (Arksey & O'Malley, 2005, s. 20). Menetelmänä kartoittava kirjallisuuskatsaus ei aseta liian tarkkoja kysymyksiä tutkimuksen ohjaamiseksi, ja menetelmänä se toimii erityisesti silloin, kun on vielä epäselvää, mitä muita, tarkempia kysymyksiä voidaan esittää ja käsitellä tarkemmalla systemaattisella tarkastelulla (Munn ja muut, 2016, s. 2). Tämän pro gradu -tutkielman rajausta oli laajahko. Tiukempi rajaaminen olisi tuottanut koehakujen perusteella niukan katsausaineiston. Laajakin rajausta sopii kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmään.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä on myös arvioitava, kuinka hyvin tietokantahauilla löydetään tutkimukseen sopivat tutkimukset. Koehakuja tehtiin kymmeniä, eri tietokannoista. Hakusanojen valintaa tehtiin huolellisesti ja valinnassa hyödynnettiin myös kirjaston informaattikkoa. Silti on tarpeen miettiä ovatko hakusanat olleet tarpeeksi kattavia ja onko saatu otos paras mahdollinen. Pieni määrä tuloksia (n=14) ei välttämättä heijasta kiinnostuksen puutetta tätä tutkimusaihetta kohtaan, osasyynä voi olla myös ilmiön haastavuus. Katsaukseen valittujen tutkimusten painopiste oli muutamalta viime vuodelta. Voisi ajatella, että kiinnostus aiheeseen on lisääntymässä.

## **7.2 Pohdinta**

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa tiedolla johtamisen ja terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteyttä. Tämä tutkimus keskittyi

tutkimusongelman mukaisesti organisaation tiedolla johtamiseen ja sen merkityksellisyyteen suhteessa henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksiin. Tutkimuksen aikana tehdyistä kirjallisuushauista oli todettavissa, että tutkimuksia tiedolla johtamisen vaikutuksista henkilöstövoimavaroihin terveydenhuollon ympäristöissä on vähän. Ylipäätään julkisella puolella tehtyjä tutkimuksia on aiheesta vähän. Kvalitatiivisia tutkimuksia löytyi erittäin niukasti. Tätä tutkielman tulosten käytettävyyttä arvioitaessa on myös huomioitava, että aineisto oli kansainvälistä ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa on omat kulttuuri- ja paikkasidonnaisuutensa sekä ominaispiirteensä. Tämän pro gradu -tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden tiedolla johtamisen kehittämisessä tai koulutustarpeita arvioitaessa.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimustulokset olivat pääosin aikaisempien tutkimusten kaltaisia ja tämä oli työn oletuskin. Tutkimustulosten perusteella henkilöstön osaamiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti tiedolla johtamisen keinoin. Terveydenhuollon osaavasta henkilöstöstä on kasvavasti pulaa ja se koskettaa lähes kaikkia terveydenhuollon ammattiryhmiä. Tiedolla johtaminen luo organisaatioissa edellytykset paremmalle toiminnalle ja auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Leskelä ja muut, 2019, s. 15, 54; Keva, 2019, s. 20, 23.),

Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteena terveydenhuollossa on myös organisaatioiden toimintaympäristöön liittyvät muutokset, kuten tällä hetkellä meneillään oleva sote-uudistus. Henkilöstö on muutosten onnistumisissa keskeisen tekijä. (KT, 2021). Oppiva organisaatio on nähty tavoitemalliksi organisaation kehittymiselle ja jatkuvaan muutokseen suhtautumiselle (Senge, 2006, s. 3–4). Tiedolla johtamisen keinoin voidaan kehittää yksilöiden ja organisaation oppimista sekä oppivaa organisaatiota. Tiedolla johtamisen keinoja kannattaa hyödyntää myös työtyytyväisyyden parantamisessa. Tässä katsauksessa vahvistettu positiivinen yhteys tiedolla johtamisen ja työtyytyväisyyden välillä voi edesauttaa työtyytyväisyyden parantuessa positiivisesti työsuoritukseen ja työntekijöiden organisaatiokäyttämiseen (Robbins ja muut, 2010, s. 71) sekä halukkuuteen pysyä

työssä ja tulla työhön (Juuti 2006, s. 34). Tiedolla johtaminen voisi olla yksi keino myös sitouttaa terveydenhuollon henkilöstöä paremmin työhön.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tutkimusta tarvitaan terveydenhuollossa lisää. Henkilöstövoimavarojen ja tiedolla johtamisen yhteyden tutkimus voisi tuoda esiin keinoja näiden terveydenhuollon organisaatioille erittäin merkityksellisten osa-alueiden parempaan ymmärtämiseen ja toiminnan parantamiseen. Tämä kartoittava kirjallisuuskatsaus osoitti, että tarkempia tuloksia ei välttämättä ole saatavilla systemaattisella kirjallisuuskatsauksella. Laadullinen tutkimus voisi lisätä ilmiön ymmärtämistä ja sen tärkeyden esiintuomista.

## Lähteet

\*-merkityt ovat kirjallisuuskatsauksen aineistossa

Abibi, S.S.R. (2008). Healthcare Knowledge Management: The Art of Possible. Knowledge Management for Health Care Procedures. Vol. 4924. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-540-78624-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-540-78624-5_1)

Ackoff, R.L. (1989). From Data to Wisdom. Journal of Applied Systems Analysis. Vol. 16, s. 3-9.

\*Al Ghamdi, A.A., Fadzli S.B.A., Rushami Z.Y. ja Munauwar B.M. (2016). The Moderating Role of Knowledge Management on the Relationship between Employees' Commitment and Total Quality Management: A Study on the Public Healthcare Sector in Saudi Arabia. International Review of Management and Marketing. Vol. 6, No. 4, s. 790–797 <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3020>

Alasoini T. (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Noudettu 14.5.2022 osoitteesta [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf)

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly. Vol. 25, No 1, s. 107–136. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>

Almahamid, S., McAdams, A.C & Kalaldehy, T. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management. Vol. 5, s. 327–356. DOI: <https://doi.org/10.28945/1225>

\*Araújo, C.A.S., Tavares, E., de Vargas, E.R. & Rocha, E. (2015). Developing learning capabilities through a quality management program. The Service Industries Journal. Vol. 35, No. 9, s. 483–498. DOI: 10.1080/02642069.2015.1042972

- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework, *International Journal of Social Research Methodology*. Vol. 8, No. 1, s.. 19–32. DOI: 10.1080/1364557032000119616
- Ayatollahi, H. & Zeraatkar, K. (2019). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review. *Health Information & Libraries Journal*. Vol. 37, s. 98–117. DOI: 10.1111/hir.12285
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management*. Vol. 15, No. 3, s. 67–94. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. UK: Palgrave Macmillan. 2. painos.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*. Vol. 14, s. 365–382. DOI: 10.1016/j.hrmr.2004.10.001
- Chiu, C-N. & Chen, H-H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. Vol. 5, 1520. DOI: 10.1186/s40064-016-3173-6
- Choo, C.W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization. The Art of Scanning the Environment*. 3. painos. USA: Information Today, Inc.
- Cruz S.G. & Ferreira M.M.F. (2016). Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. *Rev Bras Enferm*. Vol. 69, No. 3, s. 461-480. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690311i>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Butterworth–Heinemann publications.
- Daudt, H., van Mosel, C. & Scott S.J. (2013). Enhancing the scoping study methodology: a large, inter-professional team's experience with Arksey and O'Malley's

- framework. *BMC Medical Research Methodology*. Vol. 13, No. 48. <http://www.biomedcentral.com/1471-2288/13/48>
- Elarabi, H.M. & Johari, F. (2014). The Impact on Human Resources Management on Health Care Quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*. Vol. 3, No 1, s. 13–21. ISSN: 2186-845X
- Elomaa, L. & Mikkola, H. (2008). Näytön jäljillä. Tiedonkaku näyttöön perustuvassa hoitotyössä. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 12. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161352.pdf>
- \*Epaminonda, E., Chaanine, J., Vrontis, D., Thrassou, A. & Christofi, M. (2021). Information Communication Technology, Knowledge Management, Job, and Customer Satisfaction: A Study of Healthcare Workers in Lebanon. *Journal of Knowledge Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0760>
- Finto. (2022). Tieto. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta: <https://finto.fi/tt/fi/page/t117>
- Forbrum, C., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Guest, D. (1987). Human resource management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. Vol. 24, No. 5, s. 503–521. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 8, No. 3, p. 263–276. DOI: 10.1080/095851997341630
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>.
- \*Harihayati, T., & Widiyanti, U.D. (2019). Knowledge Management Model for Nursing Services of Hospital. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/662/3/032029>
- \*Hendriks, P.H.J., Ligthart, P.E.M. & Schouteten, R.L.J. (2016). Knowledge management, health information technology and nurses' work engagement. *Health Care Management Review*. Vol. 41, No. 3, s. 256–266. DOI: 10.1097/HMR.000000000000075

- Hietamäki, M. (2013). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21, No. 6, s. 1596–1621. DOI: 10.1108/JKM-09-2016-0394
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. ja Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*. Vol. 26, No.4, s. 364–381. DOI: 10.1108/00483481311285219
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N. Leskelä, R-L., Haavisto, I., Laasonen V. & Torkki, P. (2022). Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 52, No. 1, s. 120–140. DOI: 10.1108/VJIKMS-01-2020-0017
- Keva. (2019). Kunta-alan ja valtion työntekijöiden eläköitymisennuste 2019–2038. Noudettu 29.9.2021 osoitteesta <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tama-on-keva--tiedostot/elakoitymisennuste-2019-2038.pdf>
- Khatri, N., Gupta, V. & Varma, A. (2018). The Relationship Between HR Capabilities and Quality on Patient Care: The Mediating Role of Proactive Work Behaviours. *Human Resource Management*. Vol. 56, No. 4, s. 673–691. DOI: 10.1002/hrm.21794
- Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20, No. 4, s. 621–636. DOI: 10.1108/JKM-10-2015-0398

- Kivimäki, M. (2022). Henkilöstön hyvinvointitutkimus 2000–2021. Työterveyslaitos. Noudettu 12.1.2023 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/Henkilöstön%20hyvinvointitutkimusFINAL.pdf>
- Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>
- Klemola, K., Uusi-Illikainen, J. & Askola, T. (2014). Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdantamisen käsikirja. Sitra. Helsinki: Erweko.
- \*Kordestani, F. & Aghazadeh, S. (2016). The study of the relationship between knowledge management and job satisfaction in nurses working in Hazrat-e Fatemeh Hospital in Tehran. *Social Sciences*. Vol. 11, No 15, s. 3747–3752. DOI: <https://doi.org/10.3923/sscience.2016.3747.3752>
- \*Kosklin, R., Lammintakanen, J. & Kivinen, T. (2022). Knowledge Management Effects and Performance in Health Care: A Systematic Literature Review. *Knowledge Management Research and Practice*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
- Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Xamk Kehittää 81. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun julkaisuja. <https://digitalia.xamk.fi/tijo>
- Kujanpää, K. (2017). Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>
- Kuntatyönantajat (KT). (2020). Uudistuva johtaminen. Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. Helsinki: Kirjapaino Punamusta Oy.
- Kuntatyönantajat (KT). (2021). Henkilöstövoimavarojen johtaminen sote-uudistuksessa. Noudettu 21.9.2021 osoitteesta: <https://www.kt.fi/muutostuki/henkilostovoimavarojen-johtaminen>
- Känsäkoski, H. (2017). Information and knowledge processes as a knowledge management framework in health care. Towards shared decision making? *Journal of Documentation*. Vol. 73, No. 4, 2017, s. 748–766. DOI: 10.1108/JD-11-2016-0138

- Laihonen, H. (2009). *Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200908216873>
- Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa: 10 vuotta tietojohdamista julkisella sektorilla. *Focus localis*. Vol. 48, No. 3, s. 43–62. [https://www.researchgate.net/publication/345308261\\_Tieto\\_paatoksenteossa\\_-\\_10\\_vuotta\\_tietojohdamista\\_julkisella\\_sektorilla](https://www.researchgate.net/publication/345308261_Tieto_paatoksenteossa_-_10_vuotta_tietojohdamista_julkisella_sektorilla)
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013.) *Tietojohdaminen*. Tampere: Juvenes Print.
- Laihonen H. & Saranto, K. (2021). Tiedä ensin, johda sitten. Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:33. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163618/STM\\_2021\\_33\\_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163618/STM_2021_33_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Laihonen, H. & Sillanpää, V. (2014). What is the Role of KnowledgeManagement in Establishing the Effectiveness of Public Welfare Services? *Knowledge and Process Management*. Vol. 21, No. 2, s. 112–121. DOI: 10.1002/kpm.1438
- Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lammintakanen, J., Saranto, K. & Kivinen, T. (2010). Use of electronic information systems in nursing management. *International journal of medical informatics*. Vol. 7, No. 9, s. 324–331. DOI: 10.1016/j.ijmedinf.2010.01.015
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. UK: Palgrave
- Leiviskä, E. 2011. *Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Tallinna: AS Pakett.
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019). *Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta*. Valtioneuvoston

selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>

- Long, C.S., Kowang, T.O., Muthuveloo, R. & Ping, T.A. (2013). A Review on the Relationship between HRM Practices and Firm's Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. Vol. 7, No. 2, s. 312–316. ISSN 1991-8178.
- Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. (2017). A Systematic Review of Factors Influencing Knowledge Management and the Nurse Leaders' Role. *Journal of Nursing Management*. Vol. 25, No. 6, s. 407–420. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12478>
- Lönnqvist A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (2007). *Tietojohtaminen tutkimusalueena*. Tampere: Pilot-kustannus Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S. & Meglich, P. (2017). *Human Resource Management*. Fifteenth edition. USA: Gengage Learning.
- Mejri, K. & Doghan, M. (2021). A Knowledge Management Lens to Talent Management: Towards a Framework. *European Conference on Knowledge Management, 2020*. DOI: 10.34190/EKM.20.196
- Mielonen, J. & Ukkonen, A-K. (2016). *Tiedon laatu hoitotyön johtamisessa*. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20161122>
- Munn, Z., Peters, M.D., Stern, C., Tufanaru, C., Mc Arthur, A. & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*. Vol. 18(143), s. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Myllärniemi, J., Laihonon, H., Karppinen H. & Seppänen, K. (2012). Knowledge management practices in healthcare services. *Measuring Business Excellence*, Vol. 16, No. 4/2012, s. 54–65. DOI: 10.1108/13683041211276447
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? *Työhyvinvoinnin monet kuvaajat*. s. 103–125. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno,

- S. & Feldt, T. (toim.). Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Niiniluoto, I. (1996). Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Fskkilosofinen käsiteanalyysi. 5. täydennetty painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nishii L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*. Vol 61, issue 3, s. 503–545. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics on Innovation*. USA: Oxford University Press.
- Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho, J. & Hakonen, A. (2017). Sote- ja maakuntaudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-419-1>
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-129-7>
- \*Opele, J.K. (2022). Inter-professional collaboration and knowledge management practices among clinical workforce in Federal Tertiary Hospitals in Nigeria Inter-professional collaboration and knowledge management practices among clinical workforce in Federal Tertiary Hospitals in Nigeria. *Knowledge Management and E-Learning*. Vol. 14, No. 3, s. 329–343. DOI: 10.34105/j.kmel.2022.14.018
- Orzano, A.J., McInerney, C.R., Scharf, D., Tallia, A.F. & Crabtree, B.F. (2008). A Knowledge and TeioManagement Model: Implications for Enhancing Quality in Health Care. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Vol. 59, No. 3, s. 489–505. DOI: 10.1002/asi.20763
- Pahkin, K. Kurki, A-L., Mäki, E. & Lindström, S. (2014). Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-381-3>

- Pakarinen, T. & Ollila, S. (2020). Henkilöstöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa - esimerkkinä maakunta- ja sote-uudistus, s. 214-228. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Latvia: Best Print.
- \*Parayitam, S., Naina, S.M., Shea, T., Mohideen, A.H.S. & Aruldoss, A. (2021). The Relationship Between Human Resource Management Practices, Knowledge Management Practices, and Performance: Evidence from the Healthcare Industry in India. *Global Business Review*. 1–27/2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/09721509211037209>
- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. (2005). Johtaminen terveydenhuollossa: käytännöt, vastuut, valvonta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Peltonen, L-M. (2018). Information needs in the day-to-day operations management of hospital units. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7320-0>
- Peltonen, L-M., Junntila, K., & Salanterä, S. (2018). Nursing Leaders' Satisfaction with Information Systems in the Day-to-Day Operations Management in Hospital Units. *Nursing Informatics*, s. 203-207. DOI: 10.3233/978-1-61499-872-3-203
- Pereira de Sousa, V., Baroni, R., Choo, C.W., Marcio de Castro, J. & Barbosa, R.R. (2020). Knowledge management in health care: an integrative and result-driven clinical staff management model. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 25, No. 5, s. 1241–1262. DOI: 10.1108/JKM-05-2020-0392
- Pham, M. T., Rajic, A., Greig, J.D., Sargeant, J.M., Papadopoulos, A. & McEwen S.A. (2014). A scoping review of scoping reviews: advancing the approach and enhancing the consistency. *Research Synthesis Methods*. Vol. 5, s. 371–385. DOI: 10.1002/jrsm.1123
- Pirttimäki, V. (2017). Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200810021126>
- \*Popa, I. & Ştefan, S.C. (2019). Modeling the Pathways of Knowledge Management Towards Social and Economic Outcomes of Health Organizations. *International*

- Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 16, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16071114>
- \*Popa, I., Ștefan, S.C., Morarescu, C. & Cicea, C. (2018). Modeling the Pathways of Knowledge Management Towards Social and Economic Outcomes of Health Organizations. *International Journal Environmental Research Public Health*. Vol. 16, 1114. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2018/49/553>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, H. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. [https://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-652-4\(PDF\)](https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF))
- Quinlan, E. (2009). The 'actualities' of knowledge work: an institutional ethnography of multi-disciplinary primary health care teams. *Sociology of Health & Illness*. Vol. 31, No. 5, s. 625–641. DOI: [10.1111/j.1467-9566.2009.01167.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2009.01167.x)
- \*Raaefard, R. & Mohammadi, A.M. (2018). An Investigation into the Effect of Knowledge Creation Process on Organizational Innovation in Hospitals of Mashhad by Mediating Organizational Learning Capability. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. Vol. 5, No. 2. ISSN: 2383-2126.
- \*Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Tehseen, S. (2018). Knowledge Management, Organizational Commitment and Knowledge-Worker Performance. *Business Process Management Journal*. Vol. 25, No. 5, s. 923–947. DOI: [10.1108/BPMJ-03-2018-0079](https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079)
- Robbins, S.P., Judge, T.A. & Campbell, T.T. (2010). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*. Vol. 33, No. 2, s. 163–180. DOI: [10.1177/0165551506070706](https://doi.org/10.1177/0165551506070706)
- Rytilä, M. (2011). Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201111081198>

- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Salojärvi, S. (2009a). Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M. ja Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum: Hämeenlinna.
- Salojärvi, S. (2009b). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. ja Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum: Hämeenlinna.
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent. eKirja.
- Saranto K. & Kuusisto-Niemi S. (2017). Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkiskussuurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja kovergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-1021-2>
- Senge, P.M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. UK: Randon House Buseness Books.
- Sherwood, G., Horton-Deutsch, S. & Batchelor, R. (2015). Reflective organizations: on the front lines of QSEN & reflective practice implementation. USA: Sigma Theta Tau International.
- Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. Journal of Knowledge Management. Vol. 44, No. 4, s. 337–345. DOI: 10.1108/13673270010379894
- STM (Sosiaali- ja terveysministeriö). (2023). Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. [http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3)

- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. 3. painos. UK: Thomson Learning.
- \*Sumet, S., Suwannapong, N., Howteerakul, N. & Thammarat, C. (2012). Knowledge Management Model for Quality Improvement in the Hemodialysis Unit of a Non-profit Private Hospital, Bangkok, Thailand. *Leadership in Health Services*. Vol. 25, No. 4, s. 306–317. DOI: <https://doi.org/10.1108/17511871211268946>
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Helsinki: Unipress.
- Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*. Vol. 28, No. 3/4, s. 197–206. DOI: 10.1108/01437720710755209
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. 8.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (2010). *Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Noudettu 14.5.2022 osoitteesta: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>*
- Theriou, G.N. & Chatzoglou, P.D. (2007). Enhancing performance through best HRM practices. *European Business Review* Vol. 20, No. 3, s. 185–207. DOI: 10.1108/09555340810871400
- Thierauf, R. J. (2001). *Effective Business Intelligence Systems*. Englanti: Greenwood Press.
- Tricco, A.C., Lillie, E., Zarin, W., O’Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., Levac, D., Ng, C., Sharpe, J., Wilson, K., Kenny, M., Warren, R., Wilson, C., Stelfox, H. & Straus, S. (2016). A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. *BMC Medical Research Methodology*. Vol. 16, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12874-016-0116-4>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent Oy. eKirja.
- Työterveyslaitos (TTL). (2017). *Mistä arvonluonnissa on kyse? Askelia uuteen arvonluontiin-opas, eArvonluonti-hanke*. Noudettu 9.3.2023 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/mista-e-arvonluonnissa-kyse/>

- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. USA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2007). Henkilöstöjohtamisella huipuille. Helsinki: Talentum.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review. Vol. 25, s. 188–204. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.004>
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon Tutkimus. Vol. 39, No. 2, s. 122–139. DOI: <https://doi.org/10.37450/ht.98085>
- Valkonen, M-R., Kinnunen, U-M. & Saranto, K. (2018). Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 10, No. 2-3, s. 285-296. DOI: 10.23996/fjhw.69121
- Valtioneuvosto (VN). (2021a). Sote-uudistus. Noudettu 21.9.2021 osoitteesta: <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>
- Valtioneuvosto (VN). (2021b). Toivo-ohjelmassa kehitetään hyvinvointialueiden ja kansallisten viranomaisten tietojohdamista. Noudettu 21.9.2021 osoitteesta: <https://soteuudistus.fi/toivo-ohjelma>
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. Management Review. Vol. 17, issue 3, s. 241–255. ISSN 1861-9916.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2014). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A. & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management. Mediating role of knowledge utilization. DOI: 10.1108/JSTPM-02-2018-0011.

## Liitteet

### Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Tekijä(t)	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Mikä on terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtamisen yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen osaamisen, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen näkökulmasta?
<b>Vuosi</b>			
<b>Maa</b>			
<b>Metodi</b>			
<b>Al Ghamdi, A.A. ja Mustafa, M.B.</b>	The Moderating Role of Knowledge Management on the Relationship between Employees' Commitment and Total Quality Management: A Study on the Public Healthcare Sector in Saudi Arabia	Tavoitteena on tutkia työntekijöiden sitoutumisen ja kokonaislaadunhallinnan välistä suhdetta ja tiedolla johtamisen roolia näiden välillä.	Korkea tiedolla johtamisen taso johtaa työntekijöiden korkeaan sitoutumiseen. Tiedolla johtamisella viitataan tiedon käyttämiseen, tiedon arvioimiseen, tiedon tallentamiseen, tiedon jakamiseen ja tiedon soveltamiseen.
<b>2016</b>			
<b>Saudi-Arabia</b>			
<b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=156)</b>			
<b>Araujo, C.A.S., Tavares, E., de Vargas, E.R. ja Rocha, E.</b>	Developing learning capabilities through a quality management program	Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella oppimiskykyjen kehittämistä palvelujen laadunhallintaohjelman toteuttamisen kautta.	Tiedon jakaminen parantaa organisaation oppimista ja osaamista.
<b>2015</b>			
<b>Brasilia</b>			
<b>Kvalitatiivinen tutkimus, tapaustutkimus</b>			
<b>Epidamonda, E., Chaanine, J., Vrontis, D., Thrassou, A. ja Christofi, M.</b>	Information communication technology, knowledge management, job, and customer satisfaction: a study of healthcare workers in Lebanon	Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa, analysoida ja keskustella tieto- ja viestintätekniikan ja tiedolla johtamisen sekä työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä.	Tiedolla johtamisella, tiedon jakamisen osalta ,ei löytynyt vaikuttavia tekijöitä työtyytyväisyyteen.
<b>2020</b>			
<b>Libanon</b>			
<b>Mixed-method tutkimus, kvalitatiivinen (n=85) ja kvantitatiivinen (n=11)</b>			

<p><b>Harihayati, T. ja Widiанти, U.V.</b></p> <p><b>2019</b></p> <p><b>Indonesia</b></p> <p><b>Teoreettinen tutkimus, mallin luominen</b></p>	<p>Knowledge Management Model for Nursing Services of Hospital</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on suositella sairaaloiden hoitotyön tiedonhallinnan mallia, jonka avulla voidaan rakentaa oppivia organisaatioita jakamalla tietoa ja kokemuksia hoitohenkilöstön kesken.</p>	<p>Tiedolla johtaminen voi tiedon jakamisen kautta rakentaa oppivia organisaatioita.</p>
<p><b>Hendriks, P., Ligthart, P. ja Schouteten, R.</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>Hollanti</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kvasikoellinen (n= 74)</b></p>	<p>Knowledge management, health information technology and nurses' work engagement</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvata tiedolla johtamisen vaikutusta tiedon luomiseen jakamalla ja käyttämällä tietoa ja miten terveystietotekniikka vaikuttaa sairaanhoitajien sitoutumiseen</p>	<p>Tiedon luominen vaikuttaa sitoutumiseen. Hiljainen tieto on merkittävä ja vahva ennustaja työhön sitoutumisesta. Eksplisiittinen tieto vaikuttaa työhön sitoutumiseen vain välillisesti hiljaiseen tietoon kohdistuvan vaikutuksensa kautta.</p>
<p><b>Kordestani, F. ja Aghazehdeh, S.</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>Iran</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=106)</b></p>	<p>The study of the relationship between knowledge management and job satisfaction in nurses working in Hazrat-e Fatemeh Hospital in Tehran</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on tutkia sairaanhoitajien tiedolla johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä.</p>	<p>Tiedon kehittäminen, tiedon levittäminen, tiedon soveltaminen ja tiedon arviointi vaikuttavat työtyytyväisyyteen merkittävästi.</p>
<p><b>Kosklin, R., Lamintakanen, J. ja Kivinen, T.</b></p> <p><b>2022</b></p> <p><b>Suomi</b></p> <p><b>Kvalitatiivinen tutkimus, kirjallisuuskatsaus (n=16)</b></p>	<p>Knowledge management effects and performance in health care: a systematic literature review</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on esittää katsaus tiedolla johtamisen vaikutuksista ja suorituskyvystä terveydenhuollossa.</p>	<p>Työtyytyväisyyteen vaikuttaa tiedon hankinta tiedon hyödyntäminen. Oppimiseen vaikuttaa tiedon hyödyntäminen.</p>
<p><b>Opele, J.K.</b></p> <p><b>2022</b></p> <p><b>Nigeria</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=479)</b></p>	<p>Inter-professional collaboration and knowledge management practices among clinical workforce in Federal Tertiary Hospitals in Nigeria</p>	<p>Tässä artikkelissa tarkasteltiin ammatillisten yhteistyö- ja tiedonhallintakäytäntöjä liittovaltion korkeasteen sairaaloiden kliinisen työvoiman keskuudessa kolmella alueella Nigeriassa.</p>	<p>Tiedon talteenoton ja tiedon levittämisen käytännöt vaikuttavat osaamiseen yhteistyön parantamisen kautta. Kuitenkaan tiedon luomisella, tiedon jakamisella, tiedon hankkimisella ja tiedon soveltamisella ei todettu olevan tätä yhteyttä.</p>

<p><b>Parayitam, S.M., Naina, S.M., Shea, T., Mohideen, A.H.S. ja Aruldoss, A.</b></p> <p><b>2021</b></p> <p><b>Intia</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=979)</b></p>	<p>The Relationship Between Human Resource Management Practices, Knowledge Management Practices, and Performance: Evidence from the Healthcare Industry in India</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöstöjohtamisen (HRM) vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksessa tehdyssä käsitteellisessä mallissa tiedolla johtamisen (KM) käytännöt toimivat HRM-käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välisessä suhteessa.</p>	<p>Tiedon luominen, tiedon varastointi, tiedon siirtäminen ja tiedon soveltaminen vaikuttaa koulutuksen ja organisaation suorituskyvyn sekä organisaation suorituskyvyn ja oppimiskulttuurin väliseen suhteeseen.</p>
<p><b>Popa, I. ja Stefan, S.C.</b></p> <p><b>2019</b></p> <p><b>Romania</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=459)</b></p>	<p>Modeling the Pathways of Knowledge Management Towards Social and Economic Outcomes of Health Organizations</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on hahmotella tiedolla johtamisen vaikutuksia sosiaalisiin ja taloudellisiin tuloksiin terveysorganisaatioissa.</p>	<p>Tiedolla johtamisella (tiedon hankinta, tiedon jakaminen ja tiedon käyttö) on suora vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen.</p>
<p><b>Popa, I., Stefan, S.C., Morarescu, C. ja Cicea, C.</b></p> <p><b>2018</b></p> <p><b>Romania</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=459)</b></p>	<p>Research regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on tutkia tiedolla johtamisen käytäntöjen vaikutusta terveydenhuollon työntekijöiden työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Tiedolla johtamisen käytännöllä on merkittävä vaikutus terveydenhuoltoalan työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tiedon hankinta ja hyödyntäminen parantavat työtyytyväisyyttä, tiedon jakaminen heikentää sitä.</p>
<p><b>Raeefard, R. ja Mohammadi, A.M.</b></p> <p><b>2018</b></p> <p><b>Iran</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=113)</b></p>	<p>An Investigation into the Effect of Knowledge Creation Process on Organizational Innovation in Hospitals of Mashhad by Mediating Organizational Learning Capability</p>	<p>Tietämyksen johtaminen ja organisaatio-oppiminen ovat tärkeässä roolissa organisaatioinnovaatiossa, jolloin tietoon ja organisaatio-oppimiseen perustuva innovaatio on ilmeistä. Tämä tutkimus suoritettiin tutkimaan tiedon luomisprosessin vaikutusta organisaatioinnovaatioihin Mashhadin sairaaloissa organisaation oppimisen välittäjänä.</p>	<p>Tiedon luomisella on rakenteellinen ja merkittävä myönteinen vaikutus organisaation oppimiskykyyn ja organisaation oppimiseen.</p>

<p><b>Razzaq, S., Sjujihat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. ja Tesheen, S.</b></p> <p><b>2018</b></p> <p><b>Pakistan</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kysely (n=341)</b></p>	<p>Knowledge management, organizational commitment, and knowledge-worker performance. The neglected role of knowledge management in the public sector</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaation sitoutumisen välittäjäroolia tiedonhallinnan käytäntöjen ja tietotyöntekijän suoritusten välisessä suhteessa.</p>	<p>Tiedolla johtamisen käytännöt eli tiedon jakaminen, tiedon kodifointi, tiedon säilytys ja tiedon jakaminen ovat merkittäviä tekijöitä organisaation sitoutumisen edistämässä.</p>
<p><b>Sumet, S., Suwannapong, N., Howteerakul, N. ja Thammarat, C.</b></p> <p><b>2012</b></p> <p><b>Thaimaa</b></p> <p><b>Kvantitatiivinen tutkimus, kvasikokeellinen (n=80)</b></p>	<p>Knowledge management model for quality improvement in the hemodialysis unit of a non-profit private hospital, Bangkok, Thailand</p>	<p>Tässä tutkimuksessa selvitetään tiedolla johtamista keinona parantaa palvelun laatua hemodialyysiyksikössä.</p>	<p>Tiedon jakaminen ja tiedon luominen parantavat merkittävästi työtyytyväisyyttä tiedolla johtamisen prosessien käyttöönoton myötä.</p>