



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juha Ristimäki

Sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede, pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Juha Ristimäki		
Tutkielman nimi:	Sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	75

TIIVISTELMÄ:

Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä organisaation toiminnan ohjaamisessa. Taavoitteellinen tiedolla johtaminen on yleistynyt ja tullut keskeiseksi johtamisen työkaluksi julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Sosiaalinen raportointi on yksi tiedolla johtamisen muoto, sillä se tuottaa osana rakenteellista sosiaalityötä hyvinvoinnin ja sosiaalisen muutoksen tueksi laadullista tietoa, joka tukee määrällisen tiedon rinnalla johtamista, päätöksentekoa ja antaa äänen heikoimmassa asemassa oleville.

Tiedon parempi hyödyntäminen edellyttää sekä teknisiä että organisatorisia kyvykkyyksiä. Sosiaalisen raportoinnin ja tiedolla johtamisen yhdistämistä on tutkittu vain vähän sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Tämä siitäkin huolimatta, että lainsäädäntö velvoittaa huolehtimaan rakenteellisen sosiaalityön avulla sosiaalista hyvinvointia ja sosiaalisia ongelmia koskevan tiedon välittämisestä ja sosiaalihuollon asiantuntemuksen hyödyntämisestä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Sosiaalinen raportointi tarjoaa keinon kerätä ja jalostaa asiakastyöstä saatua laadullista tietoa, jonka avulla voidaan kehittää palveluita ja tukea tietoperustaista päätöksentekoa. Aiheen vähäinen tutkimus tekee siitä ajankohtaisen ja tärkeän kehittämiskohteen.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa, ja mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena. Tutkielman aineisto on kerätty teemahaastattelulla Helsingin kaupungin sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden arviointitoiminnassa. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto on analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä noudattaen.

Tutkielman tulosten perusteella sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa asiakaslähtöisten palvelujen tuottamisessa ja tiedon näkyväksi tekemisessä. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat vaikuttavat sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtamista voidaan toteuttaa paremmin julkisen sektorin palveluiden arvioimisessa, kun tiedetään asiakkaiden kokemukset palveluiden vaikuttavuudesta. Sosiaalinen raportointi tuo näkyväksi organisaation hiljaista tietoa, joka on hyödynnettävissä tiedolla johtamisessa, kun ennakoidaan tulevaisuuden palveluntarpeita ja suunnitellaan työn resurssointia. Sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisessa tukevat yhteinen ymmärrys ja tavoitteet tavoiteltavista asioista. Tämä vaatii markkinoimista, aiheen tärkeyden ylläpitämistä ja selkeyttä, jotta sen tarjoama tieto tulee hyödynnetyksi tiedolla johtamisessa.

AVAINSANAT: Tiedolla johtaminen, sosiaalinen raportointi, julkinen sektori, kvalitatiivinen tutkimus, sisällönanalyysi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Tiedolla johtaminen	12
2.1	Tiedolla johtaminen organisaatiossa	12
2.2	Tiedolla johtamisen käsitteet	14
2.3	Tieto ja tiedon lajit	16
2.3.1	Tutkittu tieto	17
2.3.2	Massadata	18
2.3.3	Hiljainen tieto	19
2.4	Tiedon luominen	20
2.5	Tiedolla johtamisen edellytykset	24
2.6	Organisaation tiedon kiertokulku	26
3	Sosiaalinen raportointi	30
3.1	Sosiaalinen raportointi tiedon tuottajana	31
3.2	Sosiaalinen raportointi tiedolla johtamisessa	32
4	Tutkielman toteuttaminen	34
4.1	Tutkimusmenetelmä	34
4.2	Tutkielman kohdeorganisaatio ja kohderyhmä	36
4.3	Aineiston keruu	38
4.4	Aineiston analyysi	41
5	Tulokset	46
5.1	Asiakaslähtöiset palvelut	46
5.2	Tieto näkyväksi	48
5.3	Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat	51
6	Johtopäätökset	56
6.1	Sosiaalisen raportoinnin kytkös tiedolla johtamiseen	56

6.2	Sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät	59
6.3	Tutkielman luotettavuus	62
6.4	Jatkotutkimusaiheet	63
	Lähteet	65
	Liitteet	74
	Liite 1. Informointikirje	74
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	75

Kuviot

Kuvio 1. Tiedolla johtamisen prosessimalli	13
Kuvio 2. Tiedon luomisen spiraali SECI-mallissa	23
Kuvio 3. Tiedon kiertokulku	26
Kuvio 4. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi	42

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.	44
Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta.	45

1 Johdanto

Määrällinen tieto auttaa osoittamaan, kuinka hyvin palveluilla on saavutettu asetetut tavoitteet, ja tuo vaikuttavuudelle konkreettista perustaa. Laadullinen tieto täydentää määrällisiä havaintoja selittämällä niiden taustalla olevia ilmiöitä ja kokemuksia. Paras kokonaiskuva syntyy, kun näitä kahta tarkastellaan yhdessä: laadullinen tieto voi avata määrällisten tulosten merkitystä – ja toisinpäin. Sosiaalinen raportointi on yksi tapa tuottaa laadullista tietoa, joka tukee johtamista ja päätöksentekoa sekä tekee näkyväksi myös heikoimmassa asemassa olevien näkökulmia. Näin se rikastaa tiedolla johtamisen välineistöä.

Tiedolla johtaminen viittaa toimintamalleihin, joilla organisaation omaa tietoa jalostetaan ja käytetään toiminnan johtamiseen organisaatiossa (ks. Jalonen ja muut, 2012, s. 139; Laihonen ja muut, 2013, s. 32; Leskelä ja muut, 2019, s. 15–16). Julkisella sektorilla hyvään hallintatapaan kuuluu tietoperusteisuus ja tiedolla johtaminen (Jalonen, 2020, s. 75). Laihosen ja Ahlgrén-Holapan (2020, s. 44) mukaan tiedon merkitys on ollut Suomessa korostetussa roolissa 2010-luvun alusta lähtien politiikassa ja hallinnossa. He lisäävät, että tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen ovat nousseet tämän vuoksi merkittävään rooliin poliittisessa sekä hallinnollisessa retoriikassa.

Sosiaalinen raportointi on systemaattista, riippumatonta ja ajantasaista tiedon tuottamista sosiaalisista rakenteista ja prosesseista, jotka liittyvät myös ihmisten hyvinvointiin ja sosiaaliseen muutokseen (Hussi, 2005, s. 8). Sosiaalinen raportointi on yksi tiedon tuottamisen väline ja se on yksi rakenteellisen sosiaalityön osa-alue (Pohjola, 2011, s. 216). Sosiaalisessa raportoinnissa työntekijöiden asiakastyössä muodostunutta kokemustietoa käsitteellistetään, analysoidaan ja raportoidaan eteenpäin ja muilta toimijoilta kerättyä tietoa yhdistetään oman tietämyksen kanssa (Hussi, 2003, s. 51). Sosiaalinen raportointi sijoittuu rakenteellisen sosiaalityön tietotyön tehtäväalueelle (Pohjola, 2011, s. 222). Salovaaran (2024, s. 378) mukaan sosiaalityöhön kuuluu sellaisten päätöksien tekeminen, joiden merkitys voi olla yksilölle tai perheelle suuri.

Hänen mukaansa tämän vuoksi käytännön työntekijöillä sekä sosiaalityön johtajilla pitäisi olla tarvitsemansa hyödyllinen tieto päätöksenteon tueksi.

Sosiaalisen raportoinnin ja rakenteellisen sosiaalityön merkitys hyvinvointialueilla vahvistui erityisesti vuonna 2015 voimaan astuneen uuden sosiaalihuoltolain vuoksi (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 7§). Uudessa sosiaalihuoltolaissa (SHL 7§) veloitetaan hyvinvointialueet toteuttamaan rakenteellista sosiaalityötä. Rajalan ja kumppaneiden (2024, s. 225) mukaan sosiaalinen raportointi soveltuu tuottamaan sosiaalihuoltolain (SHL 7§) vaatimaa asiakastyöhön perustuvaa tietoa palvelujen vaikuttavuudesta, sosiaalisista ongelmista ja ehdotuksia palveluiden kehittämiseksi.

Helsingin kaupungin (2025a) sosiaali- ja terveystaloudet sekä pelastuslaitoksen palvelut yhdistyivät 1.1.2023 muodostaen yhteisen sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan. Tämä muutos oli osa Suomen historian merkittävästä hallinnollisesta uudistuksesta eli sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta (sote-uudistus). Helsingin kaupunki järjestää muutoksen jälkeen edelleen sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palvelut alueellaan, mutta toimialan talous on eriytetty Helsingin kaupungin taloudesta (2025b).

1.1 Tutkielman tausta

Kuntien, hyvinvointialueiden ja yritysten strategioissa ja ohjeistuksissa toistuu usein tiedolla johtamisen käsite. Tiedolla johtamisesta löytyy runsaasti tieteellistä tutkimusta. Tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen, tiedonhallinta, tietämyksenhallinta, tietopohjainen johtaminen ja tietoperustainen päätöksenteko ovat termejä, jotka liittyvät tietojohdantamiseen (Helander ja muut, 2020, s. 23). Nämä termit on kirjattu useisiin julkisen ja yksityisen toimijan strategioihin (Helander ja muut, 2020, s. 23).

Tietoperusteinen päätöksenteko ja tiedolla johtaminen on esiintynyt 2000-luvun hallitusohjelmissa useaan kertaan (Jalonen, 2020, s. 75). Kunnat ovat myös osoittaneet oman toimintansa strategisessa suunnittelussa, tulevaisuuden ennakoinnissa ja palvelujen

johtamisessa luottavansa tiedolla johtamiseen ja tietoperusteiseen päätöksentekoon (Jalonen, 2020, s. 75). Tiedon kehittynyt käyttö päätöksenteon tukena edellyttää systemaattista hallinnon, osaamisen ja johtamisen kehittämistä (Hellström & Ikaheimo, 2017, s. 14). Vaikka johtaminen on aikaisemminkin perustunut tietoon, tiedolla johtamisen käsitteellistäminen on melko tuore asia. Tietojohdaminen nousi Suomessa laajemmin kansallisen tason hallinnolliseen ja poliittiseen keskusteluun vuonna 2011 (Laihonen & Ahlgren-Holappa, 2020, s. 47).

Tiedolla johtaminen ja tietoon pohjautuva päätöksenteko nähdään ratkaisuna moniin haasteisiin, sillä parempi tiedon saatavuus ja käyttö parantavat päätöksentekoa ja johtamista (Sinervo & Jäntti, 2020, s. 3). Taustalla on ajatus siitä, että tiedon käyttö paranee, kun tiedot ovat oikeassa muodossa ja helposti saatavilla (Sinervo & Jäntti, 2020, s. 3). Toisaalta pelkkä tiedon tarjonta ei ratkaise tiedonkäytön ongelmia, sillä myös muut tekijät vaikuttavat siihen, miten tietoa käytetään (Sinervo & Jäntti, 2020, s. 3).

Sosiaalisesta raportoinnista yhdistettynä tiedolla johtamiseen löytyy vain vähän tieteellisiä julkaisuja sosiaali- ja terveystieteiden kontekstissa. Sosiaalihuoltolain (SHL 7 §) 1 momentin mukaan rakenteellisella sosiaalityöllä on huolehdittava sosiaalista hyvinvointia ja sosiaalisia ongelmia koskevan tiedon välittymisestä ja sosiaalihuollon asiantunteumuksen hyödyntämisestä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Lainkohdan 2 (SHL 7 §) momentin mukaan rakenteelliseen sosiaalityöhön sisältyy muun ohella sosiaalihuollon asiakastyöhön perustuvan tiedon tuottaminen asiakkaiden tarpeista ja niiden yhteiskunnallisista yhteyksistä sekä tarpeisiin vastaavien sosiaalipalvelujen ja muun sosiaalihuollon vaikutuksista. Kyseistä lainkohtaa koskevassa hallituksen esityksessä (HE 164/2014 vp s. 101) on tältä osin muun ohella todettu, että:

Asiakastyöstä saatavan tiedon lisäksi rakenteellisen sosiaalityön tietotuotannon menetelminä tai tutkimuskohteina voivat olla sosiaalinen raportointi, sosiaalisten vaikutusten arviointi ja sosiaalitaloudellinen arviointi. Rakenteellisen sosiaalityön avulla tuotetaan asiakastyöhön perustuvaa tietoa, joka koskee sosiaalihuollon asiakkaiden tarpeita ja niiden yhteiskunnallisia yhteyksiä sekä sosiaalipalvelujen ja muiden tukitoimien vaikuttavuutta ja vastaavuutta asiakkaiden

tarpeisiin. Rakenteellinen sosiaalityö tekee näkyväksi sosiaalihuollon asiakkaiden ongelmia, tarpeita ja vahvuuksia ja niiden suhteita yhteisöön ja yhteiskuntaan. Rakenteellisen sosiaalityön avulla saadaan tietoa, joka jäisi muutoin keräämättä, analysoimatta ja hyödyntämättä. Saadun tiedon avulla voidaan kehittää sosiaalihuollon sisältöä, kohdentaa toimenpiteitä vaikuttavasti sekä parantaa sosiaalihuollon ja kunnan muun hyvinvointia edistävän toiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta.

Sosiaalisessa raportoinnissa tiedon tuottajina ovat asiakasrajapinnassa työskentelevät sosiaali- ja terveyspalveluiden ammattilaiset ja asiakkaat itse (Hussi, 2005, s. 8). Sosiaalinen raportointi on yksi mahdollinen tiedon tuottamisen väline sosiaali- ja terveyspalveluissa (Rajala ja muut, 2024, s. 217). Tämän vuoksi sosiaalinen raportointi tarjoaa sosiaalityöhön tiedon tuottamisen välineen, jolla asiakastyössä muodostunutta kokemustietoa jalostetaan ja hyödynnetään (Hussi, 2005, s. 8). Toisaalta sosiaalinen raportointi on käytettävissä eri toimialojen rajat ylittävän tiedon hyödyntämiseen (Hussi, 2005, s. 8). Sosiaalinen raportointi tarkoittaa laadullisen tiedon tuottamista asiakastyöstä, jonka tarkoitus on palveluiden kehittäminen ja asiakkaiden elämänlaadun edistäminen (Hussi, 2005, s. 8).

Sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisen tukena ei ole juurikaan tutkittu, jonka vuoksi aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tiedolla johtamisen (knowledge-based management) teoria keskittyy siihen, miten organisaatiot voivat kerätä, hallita ja hyödyntää tietoa tehokkaasti päätöksenteossa (Helander ja muut, 2020, s. 23). Tiedolla johtamisen teoria muodostaa tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielmani tavoitteena on selvittää, miten sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa, ja mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena. Tutkielmani toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen ja kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjauksella sisällönanalyysillä.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena?

Tutkielmani aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastateltavat työskentelivät Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys ja pelastustoimialan sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden arviointitoiminnan palvelussa. Haastateltavien työnkuvaan liittyi tiedolla johtaminen ja sosiaalinen raportointi oli heille tuttu tiedon tuottamisen väline. Arviointitoiminnassa on tunnistettu tarpeelliseksi laadullisen tiedon parempi hyödyntäminen osana tiedolla johtamista, joka tukee tutkielman tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta.

Tutkielmani tarkoitus on tuoda sosiaali- ja terveyshallintotieteiden tutkimusalaan täydentävää ja uutta tutkimustietoa sosiaalisen raportoinnin hyödyntämisestä osana tiedolla johtamista. Tutkielmani tuloksia on mahdollista hyödyntää arviointitoiminnan tiedolla johtamisen kehittämisessä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tässä pro gradu -tutkielmassa on kuusi päälukua, joista ensimmäinen pääluku on johdanto. Johdannossa on esitelty tutkielman aihepiiriä, taustaa, tavoitteita ja selostettu tutkimuskysymykset. Toinen pääluku kertoo tiedolla johtamisesta eli tämän tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä, tiedon lajeista ja sen muodostumisesta. Kolmas pääluku kuvaa sosiaalista raportointia ja sen erityispiirteitä sekä toimintamalleja.

Neljännessä luvussa perustellaan tarkemmin tutkimusmenetelmää, aineistonkeruuta ja aineiston analyysiä sekä avataan lukijalle tutkimusprosessi. Viides pääluku kertoo tutkielman tulokset. Kuudennessa pääluvussa esitellään tämän tutkielman

johtopäätökset ja pohdinta, jossa yhdistellään tutkielman tulokset sekä verrataan niitä tutkimuskysymyksiin. Kuudes luku sisältää myös tutkielman luotettavuuden arviointia ja esityksen aiheellisista jatkotutkimusaiheista.

2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen koostuu useasta eri asiasta ja toiminnosta. Tässä luvussa kuvataan seuraavissa alaluvuissa tiedolla johtamista, käsitteitä, tietoa ja sen lajeja, tiedon luomista. Lisäksi kuvataan Choon (2002) kehittämä malli tiedon kiertokulun eri vaiheista organisaatiossa, joka auttaa hahmottamaan, miten organisaatio tietoa käsittelee.

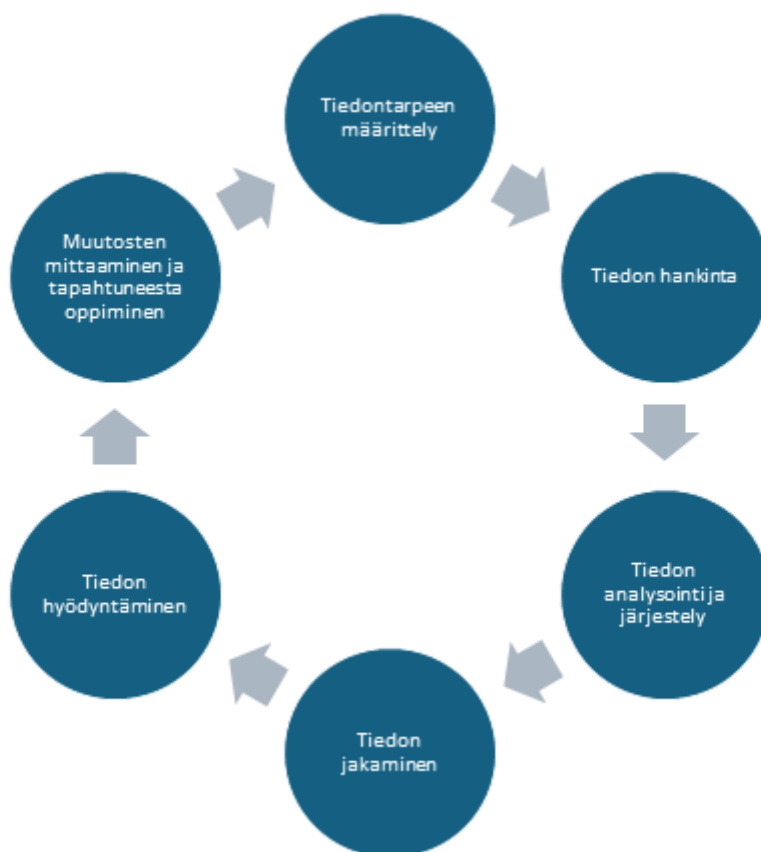
2.1 Tiedolla johtaminen organisaatiossa

Tiedolla johtamista tarvitaan kuntayhteisöissä poliittisen päätöksenteon tueksi, arkisessa hallinnossa, strategian laatimisessa ja palvelutuotannon ohjaamisessa (Jalonen, 2020, s. 74). Tiedolla johtamista on kehitettävä vastaamaan yhteiskunnallisiin monimutkaistuviin ilmiöihin ja se edellyttää uusien tapojen kehittämistä tiedon paketoimiseksi ymmärrettävään muotoon. Eli tiedon puutetta ei välttämättä ole, mutta runsaan tiedon tulkitsemisen kyky nousee hallinnossa aikaisempaa tärkeämmäksi (Jalonen, 2020, s. 76). Myös Vilminko-Heikkinen ja Pekkola (2017, s. 60) toteavat, että tietämys ei muodostu tyhjästä, vaan se luodaan datasta ja informaatiosta jalostamalla. Heidän mukaansa dataa ja informaatiota jalostamalla voidaan saada mahdollisimman laadukasta tietoa päätöksentekijöille ja tämän tiedon on oltava mahdollisimman helposti käytettävissä sekä ymmärrettävissä juuri oikeaan aikaan.

Klemolan ja kumppaneiden (2014, s. 11) mukaan tiedolla johtaminen voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen tasoon, jossa operatiivisella tasolla suoritetaan päivittäiset toiminnot tiedolla johtamisen avulla, jolloin vältetään päällekkäisyyksiä työssä. Heidän mukaansa tiedolla johtamisen strategisella tasolla havaitaan organisaation strategiaan sopivia ja tarvittavia tietoja, joilla tarpeellinen tieto pystytään hankkimaan ja jalostamaan organisaation käyttöön.

Tiedolla johtamisen prosessimallilla (kuviot 1) on havainnollistettu, miten tiedolla johtamisen prosessi alkaa tiedontarpeen määrittelyllä, joka osoittaa, mitä oleellista tietoa

kerätään (ks. Helander ja muut, 2020; Choo, 1997). Tiedon hankinta tapahtuu niin organisaation sisäisistä kuin ulkoisistakin lähteistä, jonka jälkeen kerätty tieto analysoidaan ja järjestellään organisaation omiin arkistoihin (Helander ja muut, 2020, s. 26). Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen tarkoittavat vaiheita, jolloin kerätty tieto saa uuden merkityksen tuottaessaan hyötyä päätöksenteon tukena tai muussa toiminnassa (Helander ja muut, 2020, s. 26). Muutosten mittaaminen ja tapahtuneesta oppiminen mahdollistavat uusien kehittämisalueiden havaitsemisen, jonka jälkeen tiedolla johtamisen prosessi alkaa alusta (Helander ja muut, 2020, s. 26). Tiedolla johtamisen prosessi on itseään toistava, mutta eri vaiheiden välinen vaihtelu ei toteudu aina suoraviivaisesti (Helander ja muut, 2020, s. 26).



Kuvio 1. Tiedolla johtamisen prosessimalli (mukaillen ks. Helander ja muut, 2020, s. 26; Choo, 1997, s. 17).

Tiedolla johtamista on kritisoitu sen yksipuolisesta luottamuksesta rationaalsiin päätöksentekomalleihin (Laihonen ja muut, 2023, s. 227). Toisaalta johtamista ei pystytä useinkaan toteuttamaan aukottomaan informaatioon nojaten, vaikka perusteltua ja laadukasta tietoa olisikin hyvin saatavilla, koska tuota tietoa pitää pystyä myös soveltamaan kyseisessä päätöksentekotilanteessa (Laihonen ja muut, 2023, s. 227). Tämän vuoksi onkin huomioitava, että tiedon soveltaminen ja hyödyntäminen edellyttää tiedon ymmärtämistä. Yksilön oma aktiivisuus tiedonhankinnassa ja tiedon esittämismuoto vaikuttaa tiedonkäyttäjän lopulliseen päätökseen eli siihen, mitä tietoa ja miten hän sitä käyttää (Jalonen, 2010, s. 59).

Kun päätöksenteko ja palvelut kehittyvät, voidaan ajatella organisaation kehittyvän kokonaisuutena. Tieto toimii voimavarana organisaatioille, kun tietoa tarkoituksella siirretään työntekijältä toisille hallitusti (Harzing ja muut, 2016, s. 691–692). Lisäksi Sinervön ja Jäntin (2020, s. 3) mukaan tiedonkäyttö organisaatiossa vaatii kannustavan kulttuurin, resursseja, tukirakenteita ja yhteistyötä tiedon tuottajien, jalostajien, välittäjien ja käyttäjien välillä. Heidän mukaansa nykyisin tiedon saatavuus ei ole ongelma, vaan haasteet liittyvät tiedon suodattamiseen ja olennaisen tiedon tunnistamiseen, mikä vaatii käyttäjältä kykyjä, taitoja ja aikaa. Tieto on noussut keskeiseksi organisaatioiden pääomaksi ja tiedon käyttö on tärkeä osa johtamiskykyä (Heino & Kalalahti, 2020, s. 6). Tämän vuoksi modernin julkisen sektorin tiedolla johtamisen tarkoituksena on parantaa organisaatioiden toimintaa, ymmärtää kansalaisten tarpeita ja tarjota heille parempia, osallistavampia palveluita resurssitehokkaasti ja kestävän kehityksen periaatteita noudattaen (Helander ja muut, 2020, s. 25). Tiedon avulla siis voidaan ymmärtää menneitä tapahtumia, ennakoida tulevaa ja luoda oivalluksia suotuisien kehityskulkujen varmistamiseksi.

2.2 Tiedolla johtamisen käsitteet

Tiedolla johtaminen (*knowledge-based management*) on määritelty tietojohdamisen (*knowledge management*) osa-alueeksi, jonka tavoitteena on tietoperusteinen

päätöksenteko ja sen mahdollistaminen (Finto, 2024). Tietojohtaminen on pääkäsite, joka tarkoittaa johtamista, jolla edistetään organisaation taitoa tehdä lisäarvoa tiedolla ja osaamisella (Finto, 2024). Tietojohtamisen käsite on Suomessa suosittu ja sen alla on useita johtamisen tarkastelutapoja, jotka liittyvät tietoon (Jalonen ja muut, 2012, s. 139). Tietojohtamisen (*knowledge management*) edistämiseksi on kyse sekä tiedon johtamisesta, (*information management*) että tiedolla johtamisesta (*knowledge-based management*) (Finto, 2024). Tietojohtamisella tavoitellaan organisaatiossa jo olevan tiedon sekä organisaation saavutettavissa olevan tiedon hyödyntämistä (Finto, 2024).

Tietojohtaminen on systemaattinen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka yhdistää inhimilliset ja tekniikan näkökohdat toisiinsa, edesauttamaan todellisen dialogin syntyä organisaation johtamisessa (Girard & Girard, 2015, s. 4). Tietojohtamisen tutkijoille on yleistä, että heidän mukaansa tarkasteltava tieto koetaan käytännöllisenä, jolloin kiinnostuksen kohteena on tieto, joka edistää organisaatioiden ja yksilöiden menestystä työtehtävissään (Jalonen ja muut, 2012, s. 140). Tietojohtamisen tietovarantoihin organisaatiossa kuuluvat erilaiset rakenteelliset tietokannat, tekstitiedostot, kuten prosessi- ja työtapaohjeistukset, sekä tärkeimpinä organisaation hiljainen tieto ja työntekijöiden henkilökohtainen asiantuntemus (Girard & Girard, 2015, s. 4).

Tietojohtaminen jakautuu tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen, jolloin tiedon johtamisella tarkoitetaan uuden tiedon luontia sekä tietomäärien hallintaa (Leskelä ja muut, 2019, s. 15). Leskelän ja kumppaneiden (2019, s. 15) mukaan tiedon johtaminen on tietojärjestelmäpainotteista ja tiedolla johtaminen liittyy toimintatapoihin, joilla tietoa hyödynnetään ja tietoa jalostetaan johtamisessa. He lisäävät, että tiedolla johtamisen käsite esiintyy yleensä strategisena käsitteenä ja sitä käytetään kuin se sisältäisi kaikki tietojoh- tamisen osa-alueet. Huotari ja Savolainen (2003, s. 17) korostavat, että tietojohtaminen on monitieteellinen tutkimusala ja käsitteenä monitulkintainen. Heidän mukaansa onkin tärkeää, että jokaisessa tutkimuksessa määritellään tietojohtamisen käsitteet tarkasti, jotta ymmärretään, mitä niillä kyseisessä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Tutkielmassani käytetään tiedolla johtamisen käsitettä, koska tutkielmassa selvitetään, miten sosiaalisen raportoinnin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää tiedolla johtamisessa. Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä strategisessa, operatiivisessa ja taktisessa päätöksenteossa (Leskelä ja muut, 2019, s. 16). Toisaalta tiedolla johtamisella tavoitellaan informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden ehkäisyä sekä joskus informaation runsaudesta tai tilanteen monimutkaisuudesta johtuvan monitulkintaisuuden hallintaa (Jalonen, 2015, s. 40). Lisäksi tiedolla johtamisella viitataan toimintamalleihin, joilla organisaation omaa tietoa jalostetaan ja käytetään toiminnan johtamiseen organisaatiossa (Laihonen ja muut, 2013, s. 32). Julkisella sektorilla hyvään hallintatapaan kuuluu tietoperusteisuus ja tiedolla johtaminen (Jalonen, 2020, s. 75). Tiedolla johtamisen käsite ymmärretään myös tässä tutkielmassa edellä esitetyllä tavalla.

2.3 Tieto ja tiedon lajit

Tieto on aineetonta ja siksi sen arvottaminen on haastavaa (Laihonen ja muut, 2013, s. 77). Tiedon klassisen määritelmän on aikanaan muotoillut jo Platon hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi (Virtainlahti, 2009, s. 31). Laihosen ja kumppaneiden (2013, s. 19) mukaan tiedolla voidaan tarkoittaa dataa, viisautta tai totuutta. Heidän mukaansa viisaus, älykkyys ja tietämys ovat reduktiivisesti päätellen niin laadukkaita ja oikeellisia kuin käytävissä oleva data. Tieto edellyttää tietyn asian totuutta ja siihen liittyy myös uskominen (Virtainlahti, 2009, s. 13). Toisaalta tieto sekoitetaan helposti dataan ja informaatioon, vaikka tieto on molempiin suhteessa, käsitteet eivät kuitenkaan ole identtisiä (Virtainlahti, 2009, s. 13).

Tiedolla on kaksi olemusta eli hiljainen tieto (tacit knowledge) ja käsitteellinen tieto (explicit knowledge) (Polanyi, 1966, s. 10). Virtainlahden mukaan (2009, s. 32) tieto on informaatiota, johon yhdistyy kokemus, intuitio, oivallus, arvot ja arvostelu. Hänen mukaansa tieto auttaa ihmistä yhdistelemään ja arvioimaan uusia kokemuksia ja informaatiota. Tiedon muotoutumiseen liittyvät useat eri tekijät, kuten sosiaaliset, yksilölliset ja asiayhteyttä koskevat tekijät (Jurmu, 2020, s. 159). Nonakan ja Takeuchin

(1995, s. 6) mukaan tieto on muodostunut organisaatioiden yhdeksi tärkeimmistä pääresursseista ja tiedon merkitys johtamisen lähtökohtana on vahvistunut. Heidän mukaansa tieto muodostuu jatkuvana, sosiaalisena ja päämäärätietoisena prosessina.

2.3.1 Tutkittu tieto

Kun organisaatioissa tai poliittisessa päätöksenteossa tehdään linjauksia, niin olisi toivottavaa, että ne perustuisivat tutkittuun tietoon. Aiemmin tehdyn selvityksen mukaan kuntien luottamushenkilöt kokivat tärkeäksi, että kokouksien esityslistojen materiaalit perustuvat tutkittuun tietoon (Niiranen ja muut, 2013, s. 67). Ronkaisen ja kumppaneiden (2013, s. 153) mukaan tutkittu tieto on vain harvoin täysin totta tai yleistettävää, ja tutkittu tieto on vain rajallinen ymmärrys tutkittavasta asiasta. Heidän mukaansa tutkimustieto voi kuitenkin olla apuna päätöksenteossa, helpottaa keskustelun avausta ja tukea ihmisten itseymmärrystä. Aina täysin oikeaa tietoa ei ole saatavilla ja tällöin olennaisempaa on pohtia, miten esimerkiksi tutkittua tietoa, kokemustietoa ja paikallistuntemusta yhdistellään ja arvioidaan hyödynnettäväksi esillä olevaan kysymykseen (Ikäheimo ja muut, 2020, s. 91)

Tutkittu tieto vaikuttaa laajasti tapaamme toimia maailmassa ja se näyttäytyy tavasamme nähdä tulevaisuus sekä, miten ymmärrämme historiaa (Laajalahti & Laaksonen, 2023, 83). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tutkittu tieto on perusteellista, kriittistä, avointa ja systemaattista (Laajalahti & Laaksonen, 2023, 83). Knealen ja kumppaneiden (2018, s. 22) tutkimuksessa selvitettiin tutkitun tiedon käyttöä päätöksenteossa liittyen kansanterveyttä käsitteleviin asioihin. Heidän tutkielmansa mukaan tutkittua tietoa käytettiin paikallisen päätöksenteon tukena pääasiassa hyvin, mutta vertaisarvioitujen laadullisten tutkielmien hyödyntäminen oli varsin vähäistä. Niirasen (2020, s. 67) mukaan tutkimustietoa käytetään kuntien päätöksenteon valmisteluissa ja perusteluissa pääasiassa hyvin, mutta päätösten toimeenpanossa tieto voi jäädä hyödyntämättä. Hänen mukaansa tiedon hyödyntämättä jättäminen johtuu yleensä edustukselliseen demokratioon kuuluvien kompromissien ja eri tavoitteiden yhteensovittamisesta.

Useissa rahoitushakemuksien arviointikriteereissä korostetaan tutkitun tiedon vaikuttavuutta ja avoimuutta (Laajalahti & Laaksonen, 2023, 83). Rahoitushakemusten liitteenä voidaan edellyttää vuorovaikutussuunnitelmaa, jolloin rahoituksen hakijan täytyy esittää aiempaa tarkemmin, millaisia hyötyjä ja vaikuttavuutta tutkimus tuottaa kansalaisten, työelämän ja päättäjien näkökulmasta (Laajalahti & Laaksonen, 2023, 83). Tällainen vaatimus onkin toivottavaa, erityisesti silloin, kun tutkimustyötä rahoitetaan julkisilla varoilla.

Tutkitun tiedon legitimitetti on kärsinyt sosiaalisen median nostattaman kokemusasi-
antuntijuuden korostumisen ja polarisoituneen keskustelukulttuurin vuoksi (Laajalahti & Laaksonen, 2023, 83). Tutkittua tietoa myös muokataan ajoittain, jolloin se saattaa hajota käyttökelvottomaksi (Niiranen, 2020, s. 67). Laajalahden ja Laaksonen (2023, s. 83) mukaan tilanteeseen ovat vaikuttaneet tutkimukset, jotka eivät kestä tarkkaa tieteellistä arviointia. Heidän mukaansa tutkitun tiedon ja arkitiedon välillä ei tehdä selvää eroa arkisissa keskusteluissa, jolloin voi tapahtua niiden sekoittumista.

2.3.2 Massadata

Massadata (Big data) tarkoittaa digitaalisen informaation eksponentiaalista kasvua (Jalonen, 2015, s. 41). Huovilan (2023, s. 412) mukaan massadatalle tarkoitetaan myös teknologioita, jotka auttavat hyödyntämään valtavista datavarastoista saatavaa tietoa sekä jalostamaan niistä parempaa ymmärrystä. Hän lisää, miten massadatan kolme ulottuvuutta ovat tiedon määrän merkittävä kasvu, tiedon kertymisen nopeus sekä informaation moninaiset muodot. Tämän takia myös julkisessa palveluntuotannossa siirrytään vanhoista ja jähmeistä toimintatavoista tosiaikaiseen ja proaktiiviseen prosessi- ja tapahtumadataa hyödyntävään johtamiseen (Jalonen, 2015, s. 41). Tästä ollaan kuitenkin Suomessa hyvin kaukana, koska suomalaisilla kunnilla on lukuisia yhteensopimattomia tietojärjestelmiä, mikä hankaloittaa tiedolla johtamista (Jalonen, 2015, s. 41). Toisaalta massadataan liittyy paljon odotuksia julkishallinnossa niin Suomessa kuin ulkomailakin

ja Suomen sosiaali- ja terveydenhuollossa on otettu viime vuosina käyttöön tietoaaltaita (Huovila, 2023, s. 412). Tietoaaltailta tarkoitetaan yhteistä tietovarantoa, jossa olisi kootuna eri järjestelmien tuottamat tiedot (Leskelä ja muut, 2019, s. 45). Suomen evankelinen kirkko on massadatan avulla jaotellut neljä miljoonaa suomalaista kirkkosuhteen perusteella ryhmiin heitä yhdistävien ominaisuuksien perusteella, jonka vuoksi kirkko oli 2010-luvulla edelläkävijä massadatan käytössä Suomessa (Jalonen, 2015, s. 48).

Massadatalla halutaan tukea kaupunkien, tutkimuksen ja sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämistä sekä purkaa haitallisia tietosiiloja (Huovila, 2023, s. 412). Tietosiilot tarkoittavat esteitä, jolloin tieto ei kulje organisaation sisällä (Rockley ja muut, 2003, s. 9). Lisäksi tietosiiloilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi eri julkisen hallinnon sektoreiden ja sosiaali- ja terveysjärjestelmien välisiä esteitä tiedon kulkemisessa ja jakamisessa (Huovila, 2023, s. 420). Tietojärjestelmien yhtenäistäminen ja parempi keskusteleavuus sekä massadatan hyödyntäminen onkin ollut suuressa roolissa uusien hyvinvointialueiden kehittämistoimenpiteissä. Tulevaisuudessa toivottavasti olisi saatavilla paremmin jalostettua ja luokiteltua dataa päätöksenteon tueksi sosiaali- ja terveystalveluissa.

2.3.3 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tietoisuutta, jota on ihmisillä paljon ja sitä ei pystytä ilmaisemaan tai sanoittamaan, mutta tämä tietoisuus näyttäytyy ihmisten toiminnassa erilaisina tapoina, tuntemuksina ja säännöllisinä käytänteinä (Polanyi, 1966, s. 4). Hiljainen tieto on kokonaisuus, joka muodostuu ihmisten kokemusten, harjoittelun ja tarinoiden kautta (Virtainlahti, 2009, s. 49–55). Polanyi (1966, s. 4) havainnollistaa esimerkillä, miten hiljainen tieto ilmenee muun muassa tilanteessa, jossa pystymme tunnistamaan tietyt kasvot miljoonien muiden kasvojen seasta, mutta emme osaa silti sanoa selittää, miten tämä on tapahtunut. Toisin sanoen vaikeasti havaittavissa ja ilmaistavissa oleva tieto on olemukseltaan pääasiallisesti hiljaista tietoa (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8). Toisaalta hiljainen tieto on kaiken tietämisen perusta ja, koska se on muuttunut tiedostamattomaksi, sitä on vaikea käsitteellistää (Polanyi, 1996, s. 40). Lisäksi organisaatiossa hiljainen tieto

saattaa näyttäytyä organisaatiokulttuurissa, rutiineissa tai ihmisten kognitiivisissa mal-
leissa (Haldin-Herrgard, 2000, s. 361). Hiljainen tieto on osaamista, ammattilaisen sor-
mituntumaa ja kehollista tietoa (Polanyi, 1966, s. 10). On myös huomattu hiljaisen tiedon
jakamisen organisaation sisällä vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin positiivisesti ja
työn tehokkuus on kasvanut (Virtainlahti, 2009, s. 108). Hiljainen tieto sisältää ajatusra-
kennelmia, uskomuksia, tunteita ja arvoja (Polanyi, 1966, s. 10). Tämän vuoksi tiedämme
enemmän kuin osaamme kertoa (Polanyi, 1966, s. 56).

Organisaation sisäistä hiljaista tietoa pystytään havaitsemaan tiedolla johtamista sovel-
taen ja myös hyödyntämään hiljaista tietoa yhdistämällä sitä aikaisemmin havaittuun tie-
toon (Helander ja muut, 2020, s. 24). Toisaalta haasteen organisaatioille muodostaa
työntekijöiden vaihtuvuus, jolloin on riskinä menettää hiljaista tietoa työntekijöiden
poistuessa organisaatiosta (Laihonen ja muut, 2013, s. 15). Tiedolla johtamista hyödyn-
täen johtajat pystyvät edesauttamaan päätöksentekoa, ongelmanratkaisukykyä ja stra-
tegiasta kehittämistä organisaatiossa hiljaisen avulla (Helander ja muut, 2020, s. 24). Sy-
dänmaanlakka (2012, s. 176) toteaa myös, että hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tie-
doksi, kun tiedolla johtamisen avulla yksittäisten henkilöiden tieto jalostuu koko organi-
saation ja muiden työntekijöiden tiedoksi. Toisaalta hiljaisen tiedon kopioiminen ja tal-
lentaminen sanallisesti on erittäin vaikeaa, koska hiljainen tieto on asiayhteyteen sidon-
naista, henkilökohtaista ja monimutkaista (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 59). Davenportin
ja Prusakin (1998, s. 75) mukaan hiljaisen tiedon ominaispiirteiksi kokemukellisuuden,
ei-sanallisuuden ja vaistomaisuuden. Heidän mukaansa hiljaista tietoa kannattaa kuiten-
kin yrittää tallentaa, koska hiljaisella tiedolla on merkittävä arvo.

2.4 Tiedon luominen

Nonaka & Takeuchi osoittivat (1995) kirjassaan *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, että yksittäisten työntekijöiden hiljaista tietoa voidaan siirtää osaksi organisaation tietopääomaan. Nonakan ja Takeucihin Socialization, Externalization, Combination, and Internalization -malli (SECI) osoittaa

hiljaisen tiedon muuttumista täsmälliseen muotoon ja takaisin neljässä eri vaiheessa. Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 70) mukaan heidän kehittämässään SECI-mallissa on neljä erilaista vaihetta, joilla hiljaista ja täsmällistä tietoa pystytään muuttamaan sekä yhdistämään uuden tiedon luomiseksi organisaatiossa. He mainitsevat näiden neljän vaiheen olevan sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Nämä eri vaiheet muodostavat tiedon spiraalin, joka kuvastaa organisaation tiedollisen ymmärryksen kasvua (Jalonen, 2015, s. 60).

Tietovirat ovat avainasemassa, kun halutaan hyödyntää tiedolla johtamista (Laihonen, 2015, s. 475). Tietovirrat liittyvät organisaatioiden tietokulttuuriin, jonka kehittämisessä keskeistä on ratkaista rakenteisiin liittyvän siiloutuneen tietotoiminnan haasteita (Vakkala & Syväjärvi, 2020, s. 135). Hyvä johtaja tietää, miten tieto liikkuu organisaatioissa sekä niiden välillä (Laihonen, 2015, s. 475). Tiedon avulla jatkuvan muutoksen myllerryksessä olevaa sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmää voidaan johtaa näin paremmin. Laihonen (2009, s. 444) kannustaa analysoimaan, tarkastelemaan ja ymmärtämään eri organisaatioiden välistä vuorovaikutusta eli tietovirtoja, koska tällöin johtaja voi paremmin hahmottaa koko sosiaali- ja terveysjärjestelmän toimintaa. Hänen mukaansa ilman tietovirtoja eli vuorovaikutusta ei voi olla tiedolla johtamista.

SECI-mallissa kannattaa huomioida, miten organisaatiot kehittäisivät prosessejaan ja kulttuuriaan suuntaan, jossa työntekijöiden ja asiakkaiden hiljainen tieto hyödynnetään organisaation tietopääomaksi (Laihonen ja muut, 2011, s. 335). Nonaka ja Takeuchi (1995, s. 63) mukaan SECI-mallin sosialisatian vaiheessa hiljaisesta tiedosta kehittyvää uutta hiljaista tietoa ihmisten yhdessäolon, keskustelujen, tapaamisten ja yhteisen toiminnan seurauksena. Heidän mukaansa sosialisatiota tapahtuu, kun koettuja asioita jaetaan muiden kanssa. Vuorovaikutuksen kautta voi kuka tahansa oppia paljonkin opiskelujen aikana ja työelämässä, kun kollegoiden kanssa jakaa kokemuksia ja peilaa niitä opiskeltuun aiheeseen tai työtapoihin.

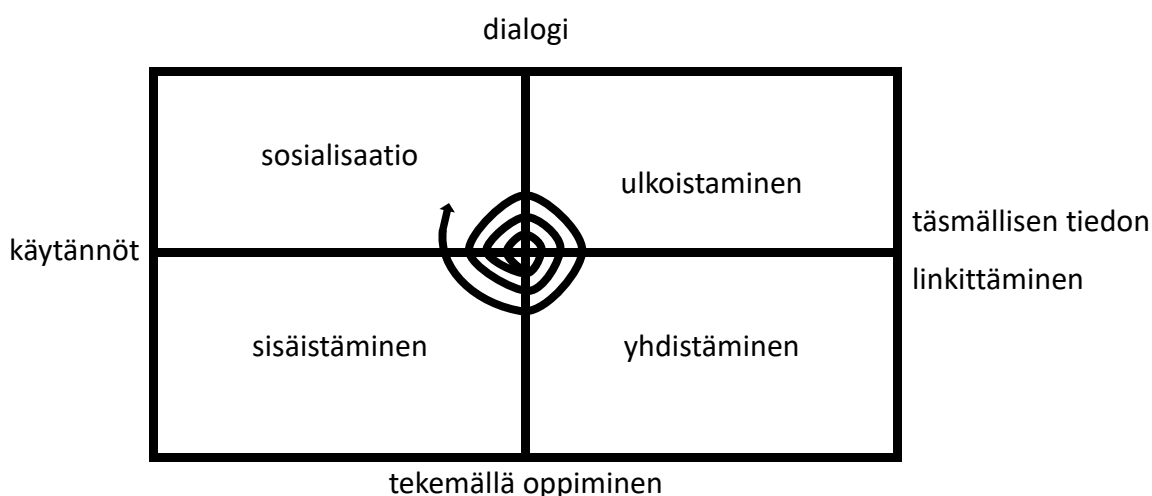
Tiedon ulkoistamisen vaiheessa työyhteisön hiljainen tieto pyritään saamaan näkyväksi (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 65). Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi tiedoksi vähentää myös sosiaalityön epämääräisyyttä (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen, 2005, s. 456). Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 65) mukaan ulkoistaminen tarkoittavaa hiljaisen tiedon muuntamista täsmälliseksi tiedoksi, jolloin hiljainen tieto työstetään ymmärrettävään ja tulkittavissa olevaan muotoon. He mainitsevat tämän muuntamisen olevan kuitenkin hyvin vaikeaa hiljaisen tiedon luonteen vuoksi, ja he suosittelevatkin käyttämään vertauskuvia hiljaisen tiedon ulkoistamisen prosessissa. Hiljaisen tiedon ulkoistaminen edistää sosiaalityön tarkastelua eri näkökulmista ja mahdollisimman monipuolisesti (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen, 2005, s. 456).

Uutta täsmällistä tietoa tuotetaan lisää aikaisempaa tietoa hyödyntäen eli yhdistelemällä ja luokittelemalla aikaisempia tietolähteitä, joita ovat muun muassa erilaiset asiakirjat (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 67). Tutkielmien teoriaosuudet ovat yksinkertaisimmillaan tiedon yhdistämistä (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 67). Täsmällistä tietoa kasataan isomiksi kokonaisuuksiksi uuteen järjestykseen, jolloin sitä on helpompi analysoida (Nonaka & Konno, 1998, s. 44).

Kun täsmällisen tiedon kautta saadaan uutta hiljaista tietoa oppimisen seurauksena, on kysymys sisäistämisestä (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 69). Tällöin voidaan ajatella täsmällisen tiedon muuttuvan takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Haldin-Herrgardin (2000, s. 360) mukaan erilaisten raporttien lukeminen ja niistä oppiminen kuvaa tilannetta, jolloin täsmällisestä tiedosta yksilö oppii ja saa siitä itselleen omaa henkilökohtaista tietoa sekä näin tieto päätyy organisaation haltuun. Hänen mukaansa tiedon sisäistäminen on etenevä yksilöllinen ja yhteisöllinen reflektioprosessi, johon liittyy valmius huomata yhteyksiä ja tunnistaa toimintamalleja.

Tiedon sisäistämisen jälkeen prosessi jatkuu tavallaan uudella tasolla spiraalimaisesti takaisin sosialisointivaiheeseen (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 69). Edellä kuvattujen neljän tiedon vaiheen toistuvuuden kautta, eli sosialisointivaiheesta ulkoistamisen ja

yhdistämisen avulla sisäistämiseen, saadaan organisaatioon uutta tietoa (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 69). Nonakan ja kumppaneiden (2000, s. 12) mukaan yksilöiden aiemmin opitut käsitykset muuttuessaan lisäävät tiedon määrää organisaatiossa. Heidän mukaansa SECI-malli ei ole staattinen tiedon luomisen malli, vaan se on jatkuva ja toiminnallinen tiedon spiraali, jossa aikaisempi tieto muuttuu ja uutta tietoa syntyy tauotta oppimisen, vuorovaikutuksen, yhteistyön ja harjoitteiden tuloksina. SECI-mallin tietospiiraali on olemukseltaan sosiaalinen eli ajattelevien ihmisten välillä ilmentyvä prosessi eikä yksilöiden oma suljettu toiminta, ja tietospiiraalin avulla voidaan ymmärtää, miten uutta tietoa syntyy sekä kehittyy täsmällisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksen myötä (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 72). Työntekijä ei hävitä tietoa tai taitoa jakaessaan sitä muille organisaatiossa, vaan jakaminen vahvistaa organisaation osaamista ja tiedon tai taidon määrä on kasvaa organisaation sisällä (Sveiby, 2001, s. 347). SECI-malli on kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2. Tiedon luomisen spiraali SECI-mallissa (mukaillen Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 71).

Ikujiro Nonakan vuonna 1994 julkaisema näkemys tiedon luomisesta on yksi tunnetuimpia tietojohdamisen tutkimusalaan kuuluvista perusteoksista (Laihonen, 2011, s. 80). Nonakan ja Takeuchin (1995) yhdessä kehittämä SECI-malli perustuu merkittävästi

tietovirtoihin, mutta mallia on kritisoitu, koska se ei käsitteellisen luonteensa vuoksi sovi kovinkaan hyvin tietovirtojen tutkimiseen (Laihonen, 2011, s. 80). SECI-malli on toki käsitteellinen malli ja siksi onkin kohtuutonta vaatia sen soveltamista suoraan esimerkiksi käytännön kehittämistyöhön (Laihonen, 2011, s. 81). Bratianu (2010, s. 194) kritisoi Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin soveltumista käytettäväksi muissa kulttuureissa kuin Japanissa. Hänen mukaansa SECI-malli on hyvin ymmärrettävissä ja käytettävissä japanilaisessa kulttuurissa, mutta ei välttämättä muualla. Bratianu (2010, s. 194) kritisoi myös sitä, että Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallissa väitetään tiedon muuttuvan neljässä perusprosessissa eli sosialisoin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen aikana. Hänen mukaansa tiedon muuntumista tapahtuu vain ulkoistamisessa ja sisäistämisessä, koska sosialisoin ja yhdistämisessä tietoa vain vaihdetaan toiselta henkilöltä toisella, eikä tieto sinänsä muuntau.

2.5 Tiedolla johtamisen edellytykset

Tiedolla johtaminen edellyttää organisaatiolta monipuolista osaamista datan analysoimiseen ja tiedonhallinnan johtamisen toimiviin käytänteisiin (Salovaara ja muut, 2021, s. 381). Toisaalta organisaatioiden ei tulisi keskittyä pelkästään tiedon keräämiseen, vaan organisaation strategiasta juontuva tiedolla johtaminen määrittää, mitä tietoa kerätään ja miksi (Laihonen ja muut, 2013, s. 11). Tämän vuoksi tiedolla johtamiseen tarvitaan pohjaksi luotettavaa ja tarkoituksenmukaista tietoa (Salovaara ja muut, 2021, s. 381).

Tietojärjestelmien vanhanaikaisuus, tietojen yhdistelyn haasteet ja rajapintojen vaikeudet toimivat esteenä tiedon hyödyntämiselle (Salovaara ja muut, 2021, s. 382). On loogista ajatella, ettei tiedolla johtaminen onnistu, jollei johtajalla ja organisaatiolla ole helposti saatavilla työnsä kannalta oleellista tietoa esimerkiksi palveluiden vaikuttavuudesta. Tämän vuoksi oleellista onkin varmistaa tietojärjestelmien tukevan käytännön työntekijöiden tietoon liittyviä tarpeita, jolloin tiedon käyttäminen itsessään tukee laadukasta ja yhtenäistä tiedon tuottamista (Salovaara ja muut, 2021, s. 383). Laihoson ja kumppaneiden (2013, s. 28) mukaan tietojärjestelmien tiedon lisäksi tarvitaan inhimillistä tietoa ja

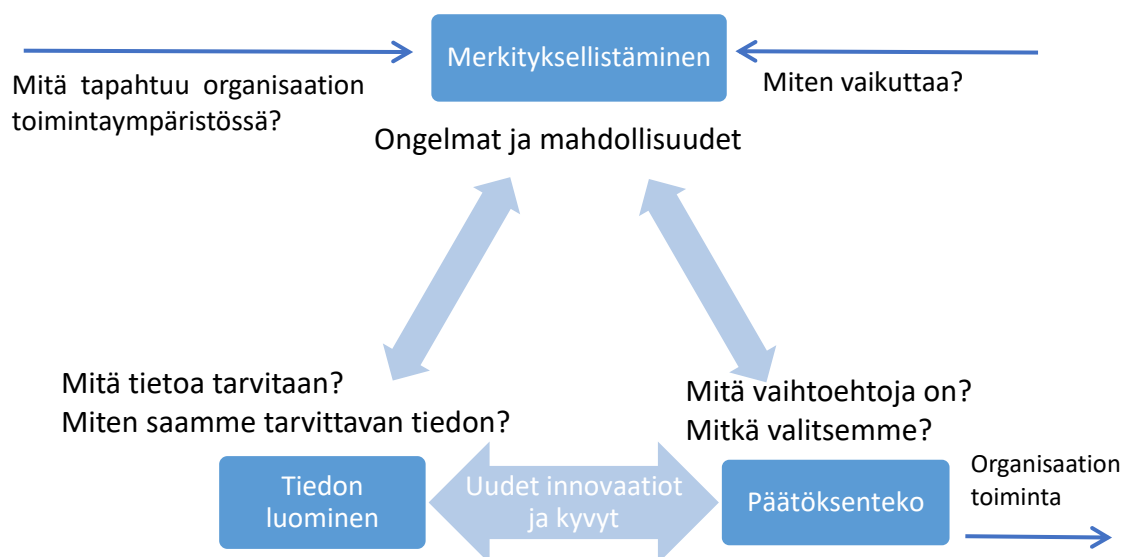
osaamista, jotta tiedolla johtaminen on mahdollista. Heidän mukaansa tiedolla johtaminen edellyttää organisaatiolta tietojohtamista tukevaa ja kannustavaa kulttuuria, jolloin toiminta on avointa ja läpinäkyvää.

Salovaaran ja kumppaneiden (2021, s. 382) tutkimuksessa selvisi, että resurssien puute tunnistettiin erityisesti julkisissa organisaatioissa haasteeksi tiedolla johtamisessa, kun tietoa pyrittiin hyödyntämään johtamisessa. Heidän tutkimuksensa on toteutettu ennen soite-uudistusta, jossa tavoitteena on osaltaan parempi tiedon hyödyntäminen ja yhtenäisemmät tietojärjestelmät. Paatela ja Tynkkynen (2024, s. 4) haastattelivat hyvinvointialueiden johtajia, kun uudet hyvinvointialueet olivat toimineet noin puolet ensimmäisestä vuodestaan, ja heidän mukaansa useista eri asiakas- ja potilastietojärjestelmistä siirtyminen yhdenmukaiseen tietojärjestelmään koettiin erittäin tärkeänä uusilla hyvinvointialueilla. Heidän haastatteluissaan selvisi, että hyvinvointialueiden johtajat myös toivoivat, että lainsäädännölliset esteet poistettaisiin, jotta eri toimijoiden välillä asiakastietoa voitaisiin vaihtaa jouhevasti. Tulevat vuodet osoittavatkin, miten hyvinvointialueet onnistuvat yhtenäistämään tietojärjestelmiä ja keräämään oleellisen tiedon palveluiden kehittämiseen sekä tiedolla johtamisen tueksi.

Tiedolla johtaminen helposti ajatellaan kuuluvan vain johtajille ja johtajien vastuulla se luonnollisesti pääosin onkin. Toisaalta johtajien tulee pystyä viestimään henkilöstölle, miksi tietoa kerätään, miten kerättyä tietoa voidaan hyödyntää ja miten tiedon pohjalta päätetyt toimet edesauttavat saavuttamaan halutut tavoitteet (Laihonen ja muut, 2013, s. 79). Sydänmaanlakan (2012, s. 177) mukaan tiedolla johtamisen onnistumiseen vaikuttavat yksilöiden ja tiimien kyvyt sekä tahtotila toteuttaa johtajien näkemystä. Hänen mukaansa yrityksen strategian ja kulttuurin merkitystä tiedolla johtamisen prosesseissa ei voi väheksyä. Organisaation onkin kyettävä perustamaan rakenteet, jotka mahdollistavat tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena eli tiedolla johtamisen (Laihonen ja muut, 2013, s. 79).

2.6 Organisaation tiedon kiertokulku

Organisaatio käsittelee tietoa ymmärtääkseen ympäristönsä, luodakseen uutta tietoa ja tehdäkseen päätöksiä (Choo, 2002, s. 79). Organisaation tiedonkäsittelyn tarkoituksena on vähentää ympäröivän tiedon monitulkintaisuutta (Choo, 2002, s. 79). Tämän vuoksi edellä esitettiin, miten tiedolla johtaminen pyrkii mahdollistamaan tiedon runsaudesta johtuvaa monitulkintaisuuden hallintaa tai tiedon puutteeseen liittyvää epävarmuutta (Jalonen, 2015, s. 40). Tiedon kiertokulku organisaatiossa muodostuu kolmesta osa-alueesta eli merkityksellistämistä (sensemaking), tiedon luomisesta (knowledge creation) ja päätöksenteosta (decision making) (Choo, 2006, s. 17). Organisaation tiedon kiertokulun eri vaiheet esitellään tässä luvussa. Tiedon kiertokulku on kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3. Tiedon kiertokulku (mukaillen Choo 2006, s. 17).

Tiedon kiertokulun ensimmäinen osa-alue eli merkityksellistäminen pyrkii rakentamaan yhteisiä merkityksiä, jotka määrittelevät organisaation tarkoituksen ja luovat kehyksen, jonka kautta organisaatio havaitsee ongelmat tai mahdollisuudet, jotka ovat merkityksellisiä organisaatiolle (Choo, 2002, s. 79). Merkityksellistämistä voi kuvailla prosessiksi, jossa organisaatio yrittää ymmärtää monitulkintaisia tai epävarmoja

tilanteita (Choo, 2002, s. 79). Merkityksellistämisen prosessissa organisaation jäsenet antavat merkityksiä havaitsemilleen ilmiöille ja toimivat yhteisymmärryksen nojalla (Laihonen ja muut, 2023, s. 223). Prosessissa organisaatiot pyrkivät luomaan järjestystä kaaokseen tarkastelemalla toimintaympäristöään ja hakemalla havaituille ilmiöille merkityksiä ja syy-seuraussuhteita (ks. Choo, 2002, s. 80; Weick, 1995, s. 91).

Organisaation merkityksellistämisen prosessia voivat ohjata olettamukset tai toiminta (Weick, 1995, s. 92). Choo (2002, s. 80) tarkentaa, että olettamuksien kautta pyritään hyödyntämään aikaisempia, riittävän selkeitä ja uskottavia olettamuksia, jotta niitä yhdistelemällä saadaan tietoa laajemmiksi merkityksiksi. Hänen mukaansa ihmiset rakentavat toimintalähtöisesti merkityksiä omien toimiensa kautta ja pyrkivät luomaan uusia merkityksiä, jotta voivat oikeuttaa toimet, joihin he ovat aikaisemmin sitoutuneet. Merkityksellistämisessä tarkkuuta tärkeämpää on uskottavuus ja vakuuttavuus, koska aiempiin kokemuksiin sopiva tarina vakuuttaa organisaation jäsenet paremmin (Weick, 1995, s. 55). Laihosen ja kumppaneiden (2023, s. 223) mukaan yksilön merkityksellistäminen, eri toimijoiden keskinäinen vuorovaikutusta ja kollektiivinen tiedonmuodostus ovat tärkeitä osia julkishallinnon päätöksenteossa. Heidän mukaansa se on tärkeää, koska sitä kautta muodostetaan pohjaa perustehtävistä, päämääristä ja tavoitteista, jotka julkishallinnolle kuuluvat. He lisäävät, että merkityksellisen tiedon määrittäminen tarkentuu jatkuvasti, kun yksilö on vuoropuhelussa muiden toimijoiden ja toimintaympäristöjen kanssa.

Organisaation tiedon kiertokulun toinen vaihe on tiedon luominen (Choo, 2002, s. 81). Tiedon luominen alkaa organisaatiossa, kun on havaittu puutteita organisaation nykyisessä tiedossa (Choo, 2002, s. 81). Tiedon puutteet mahdollisesti estävät organisaatiota ratkaisemasta havaittua ongelmaa, jolloin organisaatio ei kehity tavoitteiden mukaisesti (Choo, 2002, s. 81). Choon (2002, s. 81) mukaan organisaation tiedon kiertokulun toisesta osa-alueesta eli tiedon luomisesta. Hänen mukaansa organisaatiolla on kolmenlaista tietoa eli hiljaista tietoa, dokumentoitua tietoa ja kulttuurista tietoa. Kuten aiemmin esitetystä tiedon luomisen SECI-mallissa todettiin, yksilöiden aiemmin opitut

käsitykset muuttuessaan lisäävät tiedon määrää organisaatiossa. Aikaisempi tieto muuttuu ja uutta tietoa syntyy tauotta oppimisen, vuorovaikutuksen, yhteistyön ja harjoitteiden tuloksina (Nonaka ja muut, 2000, s. 12). Choon (2002, s. 81) mukaan hiljainen tieto perustuu yksilöiden asiantuntijuuteen ja kokemukseen, kun taas dokumentoitu tieto on organisaation tallennettua tietoa eli erilaisia käyttöohjeita, raportteja, analyyssejä ja tietokantoja. Hän lisää kulttuurisen tiedon olevan oletuksia ja uskomuksia, joita organisaation jäsenet käyttävät, kun antavat merkityksiä uudelle tiedolle.

Kolmas organisaation tiedon kiertokulun vaihe on päätöksenteko. Täysin rationaalinen päätöksenteko sisältää vaihtoehtojen tunnistamisen, vaihtoehtojen todennäköisyyksien ja lopputulosten arvioinnin sekä lopputulosten arvioimisen perustuen tunnettuihin mieltymyksiin (Choo, 2002, s. 84). Näiden kaikkien tiedonkeräämisen ja tiedonkäsittelyn vaatimusten täyttäminen on kuitenkin hyvin vaikeaa organisaatioille (Choo, 2002, s. 84). Kuten tutkielmassa aiemmin esitettiin, tiedon kehittynyt käyttö päätöksenteon tukena edellyttää systemaattista hallinnon, osaamisen ja johtamisen kehittämistä (Hellström & Ikaheimo, 2017, s. 14). Toisaalta organisaation päätöksenteko voi käytännössä poiketa rationaalisesta ihanteesta merkittävillä tavoilla riippuen päätöksentekotilanteen ympäristön olosuhteista (Choo, 2002, s. 84). Tutkielmassa on aiemmin todettu, että Vilminko-Heikkisen ja Pekkolan (2017, s. 60) mukaan tietämys ei muodostu tyhjästä, vaan se luodaan datasta ja informaatiosta jalostamalla. Heidän mukaansa dataa ja informaatiota jalostamalla voidaan saada mahdollisimman laadukasta tietoa päätöksentekijöille ja tämän tiedon on oltava mahdollisimman helposti käytettävissä sekä ymmärrettävissä juuri oikeaan aikaan. Choon (2002, s. 84) mukaan päätöksentekotilanteen ympäristön kannalta on huomioitava kaksi tärkeää ominaisuutta. Hänen mukaansa ensimmäinen ominaisuus on organisaation tavoitteiden selkeys ja rakenne, jotka vaikuttavat päätöksentekijöiden valintoihin. Hän lisää toisen ominaisuuden liittyvän siihen, miten paljon tietoa on, tai miten epävarmaa tieto on johtuen käytettävissä olevista menetelmistä, joilla organisaatio pyrkiin tavoitteensa saavuttamaan. Aikaisemmin tutkielmassa esitettiin, ettei tiedon puutetta välttämättä ole, mutta runsaan tiedon tulkitsemisen kyky nousee julkisessa hallinnossa aikaisempaa tärkeämmäksi (Jalonen, 2020,

s. 76). Tämän vuoksi organisaatioilta edellytetään erilaisia päätöksentekotapoja ollakseen tehokkaita ja eri päätöksentekotilanteet edellyttävät erilaisia lähestymistapoja (Choo, 2002, s. 85).

3 Sosiaalinen raportointi

Menetelmänä sosiaalinen raportointi tuottaa laadullista tietoa asiakastyöstä kunnallisen päätöksenteon tueksi sekä muille vaikuttajatahoille (Hussi, 2003, s. 6). Kyseinen vaikuttajataho on esimerkiksi Helsingissä ikääntyneiden palveluiden osalta vanhusneuvosto, joka lakisääteisenä vaikuttajatoimielimenä vaikuttaa kaupungin toiminnan suunnitteluun, valmisteluun ja seurantaan liittyvissä asioissa (Helsingin kaupunki, 2025c). Sosiaalisen raportoinnin tarpeellisuutta voi perustella organisaation johtamisen näkökulmasta, kun pohditaan, mitä tietoa organisaatiossa tuotetaan ja käytetään toiminnan suunnittelun ja resursoinnin perustaksi (Hussi, 2003, s. 6). Sosiaalisen raportoinnin käsitettä ei esiinny kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa (Rajala ja muut, 2024, s. 220). Sosiaalisen raportoinnin idea on kuitenkin paikannettavissa kansainvälisestikin sosiaalityön alkujuurille 1920-luvulle, jolloin esimerkiksi sosiaalityön varhainen kehittäjä Mary Richmond on määritellyt, että sosiaalityön tehtävänä on välittää asiakastyöstä kerättyjä havaintoja ja tietoa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ihmisten elämänlaadun edistämiseksi (Pohjola, 2011, s. 220). Hussin (2003, s. 14) mukaan sosiaalinen raportointi pyrkii toimimaan työkaluna tiedon muodostamisessa ja raportoinnissa yksilön, tiimin sekä organisaation tasoilla Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin prosessia mukaillen.

Sosiaalisella raportoinnilla on tarkoitus edistää sosiaalialan tiedolla johtamista ja tiedolla vaikuttamista (Rajala ja muut, 2024, s. 220). Hussi (2003, s. 24) määrittelee sosiaaliselle raportoinnille kolme eri käyttöfoorumia, jotka ovat ammatillinen-, poliittinen- ja asiakasfoorumi. Tässä tutkielmassa keskitytään sosiaalisen raportoinnin ammatilliseen foorumiin, jossa tietoa tuotetaan organisaation, palveluiden ja yhteistyömallien kehittämiseen tiedolla johtamisen tueksi. Sosiaalisen raportoinnin tuottamaa tietoa on mahdollista hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä sekä palveluiden uudistamisessa (Lyly, 2016, s. 10). Varsinais-Suomessa sosiaalialan osaamiskeskuksessa (Vasso) on kehitetty sosiaalisen raportoinnin työkalua pilotissa, jossa on ollut tavoitteena tuoda sosiaalityön ja sosiaalialan tieto paremmin näkyviin mahdollisimman laajasti (Santalahti & Korkeamäki, 2022, s. 86). Tärkeää on ottaa huomioon, ettei sosiaalinen

raportointi yksinään asiakaskohtaisena rakenteellisena sosiaalityönä ole riittävän kattava tarjoamaan ratkaisuja sosiaalisiin ongelmiin, mutta se on yksi työväline muiden mukana (Pohjola, 2011, s. 220).

Sosiaalinen raportointi jää heikoksi, mikäli työyhteisö ei ole sitoutunut sen tuottamiseen, tai aloite sosiaalisen raportoinnin tuottamiseen tulee ulkoapäin (Hussi, 2003 s. 53). Tämän vuoksi sosiaalisen raportoinnin tavoitteiden tulee olla kaikille osapuolille selkeät, jotta menetelmä tiedon tuottamisessa voi toimia (Hussi, 2003, s. 53). Santalahden ja Korkeamäen (2022, s. 87) mukaan sosiaalisen raportoinnin hyödyntämisessä on monia haasteita. Heidän mukaansa nämä haasteet liittyvät viestintään, osaamiseen, johtamiseen ja resursseihin. Sosiaalisen raportoinnin tuottajille voi tulla epäonnistunut tunne, jos sosiaalisen raportoinnin lopputulokselle on asetettu epärealistiset tavoitteet (Hussi, 2003, s. 53).

Sosiaalinen raportointi voidaan yhdistää kokemusperäiseen tietoon. Kokemustietoa ei ole mielekästä erottaa vallan irralliseksi henkilön muusta tiedosta, koska henkilön kokemustieto on mahdollisesti saanut vaikutteita hänen koulutuksestaan, työkokemuksesta ja muiden ihmisten kanssa kokemastaan vuorovaikutuksesta (Jurmu, 2020, s. 159). Kokemustieto on tämän perusteella myös osa sosiaali- ja terveyspalveluiden ammattilaisten tietoa.

3.1 Sosiaalinen raportointi tiedon tuottajana

Sosiaalisen raportoinnin tiedonmuodostustarpeet jakautuvat kahteen osaan, joista ensimmäisen lähtökohtana on työntekijöiden asiakastyössä muodostuneen kokemustiedon käsitteellistäminen, analysointi ja raportointi eteenpäin (Hussi, 2003, s. 51). Sosiaalinen raportointi nostaa esiin sosiaalihuollon asiakkaiden haasteita, palveluntarpeita ja voimavaroja sekä näiden seikkojen linkittymistä asiakkaan yhteisöihin ja koko yhteiskuntaan (Lyly, 2016, s. 9). Toisaalta epäkohtien tai huolien raportointi on tarpeellista eteenpäin päättävillä tahoilla, jotta saadaan aikaan muutos parempaan (Hussi, 2003, s. 51).

Toinen tarve voi olla kerätä tietoa muilta toimijoilta ja yhdistää se oman tietämyksen kanssa (Hussi, 2003, s. 51). Tällöin tavoitteena olisi esimerkiksi palvelujen kohdentaminen ja muokkaaminen muodostuneen tiedon pohjalta. Santalahden ja Korkeamäen (2022, s. 86) mukaan sosiaalinen raportointi toimii työkaluna keräten tietoa sosiaalisesta hyvinvoinnista sosiaalityössä. Heidän mukaansa sosiaalisen raportoinnin tuottama informaatio ei ole tietoa siitä, miten asiat ovat, vaan ihmisten kokemuksia siitä, miten he kokevat asioiden olevan.

Sosiaalisen raportoinnin vaikuttavuutta voidaan mitata kolmella eri tavalla, jotka ovat instrumentaalinen, käsitteellinen ja poliittinen (Hussi, 2003, s. 36). Vaikuttavuuden mittaaminen instrumentaalisesti tarkoittaa, havaitaanko asioissa konkreettista muutosta. Instrumentaalisesti tarkasteltuna voidaan arvioida, onko sosiaalisen raportoinnin tuottamaa tietoa käytetty suoraan päätöksenteossa tai saatu muutosta raportista nousseen epäkohtaan (Hussi, 2003, s. 36). Rajalan ja kumppaneiden (2024, s. 220) mukaan sosiaalinen raportointi on saanut alkunsa Suomessa 1990-luvulla, jotta poliittisen päätöksenteon tueksi saataisiin sosiaalityöntekijöiden koostamaa kokemustietoa asiakastyöstään. Käsitteellinen vaikutus voi ilmentyä tiedon lisääntymisenä kuntalaisten tarpeista tai organisaation sisällä muiden työnkuvan paremmasta ymmärryksestä (Hussi, 2003, s. 36). Tätä ajatusta tukee Rajalan ja kumppaneiden (2024, s. 226) huomio, että sosiaalisen raportoinnin tuloksista tulisi järjestää avoimia tilaisuuksia, jotta uudet kehittämisideat ja muut havainnot saataisiin mahdollisimman monen tietoon. Sen sijaan sosiaalisen raportoinnin vaikutuksia voidaan nähdä mahdollisesti liittyvän myös politiikkaan (Hussi, 2003, s. 37). Aikaisemmin on huomattu, että sosiaalinen raportointi myös kiinnostaa poliitikkoja (Lyly, 2016, s. 44).

3.2 Sosiaalinen raportointi tiedolla johtamisessa

Sosiaalisen raportoinnin tuottamaa tietoa kannattaa hyödyntää käytännön työssä (Lyly, 2016, s. 12). Hänen mukaansa sosiaalinen raportointi tuo esiin kehittämiskohteita organisaation toimintatavoista sekä asiakkaiden palveluiden yhteistyöprosesseista.

Asiakkaiden osallisuuden lisääminen ja oman työn kehittäminen sosiaalisen raportoinnin tuottamalla tiedolla on tärkeää, ettei kerätty tieto mene hukkaan. Aiemmin mainittu Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen kehittämä sosiaalisen raportoinnin työkalu luotiin vastaamaan sosiaalihuoltolain (SHL 7§) velvoitteisiin, tuottamalla sosiaalialan asiantuntijätietoa ja edistämällä sosiaalialan tiedolla johtamisen toimintatapoja (Santalahti & Korkeamäki, 2022, s. 86). Rajalan ja kumppaneiden (2024, s. 220) mukaan sosiaaliselta raportoinnilta odotetaan sosiaalialan tiedolla johtamisen vahvistamista, jolloin sosiaalisen raportoinnin tuottaman tiedon tulee olla ajankohtaista, luotettavaa ja järjestelmällistä. Tällöin heidän mukaansa tiedolla johtaminen on laadukkaampaa ja rajalliset resurssit pystytään kohdistamaan vaikuttavammin. Kuten aiemmin tutkielmassa esitettiin, sosiaalisen raportoinnin merkitys vahvistui vuonna 2015 voimaan astuneen uuden sosiaalihuoltolain myötä, koska se velvoittaa hyvinvointialueet toteuttamaan rakenteellista sosiaalityötä, jonka tehtävänä on tiedon tuottaminen sosiaalista hyvinvointia ja sosiaalisia ongelmia aiheuttavista tekijöistä (SHL 7§). Tarkastelussa Varsinais-Suomen osaamiskeskuksen kehittämällä sosiaalisen raportoinnin työkalulla tuotettuja raportteja, on huomattu, että työntekijät raportoivat sosiaalialan organisaatioiden johtamiseen liittyvistä ongelmista (Rajala ja muut, 2024, s. 223). Tämä ristiriita arvioitiin johtuvan sosiaalialan työntekijöiden ja johdon välisistä näkemyseroista liittyen tavoitteisiin asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi (Rajala ja muut, 2024, s. 223).

4 Tutkielman toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkielman menetelmiä ja toteutusta sekä kuvaillaan tutkielman aineistonkeruumenetelmä, tutkielman kohderyhmä ja haastateltavien rekrytointi tutkielmaan. Lisäksi käydään läpi, miten tutkielman aineisto analysoitiin.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska siinä pyritään selittämään tai ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 28). Laadullinen tutkimus tukeutuu tutkimuksen perusteluissa havaintojen teoriapitoisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 28). Tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat muun muassa tutkimuksessa käytetyt välineet, tutkittavalle ilmiölle annetut merkitykset ja se, millainen käsitys yksilöllä on tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 28).

Laadullinen tutkimusote mahdollistaa syvällisen ymmärryksen kohderyhmän käsityksistä ja kokemuksista sosiaalisen raportoinnin hyödyntämisestä tiedolla johtamisessa. Laadullinen tutkimusote tarjoaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä monipuolisesti ja kontekstisidonnaisesti. Tämä lähestymistapa mahdollistaa myös uusien näkökulmien esille nousemisen ja syvällisen aineiston keruun, mikä on kriittistä erityisesti vähän tutkitussa sosiaalisen raportoinnin kontekstissa.

Tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tapaustutkimuksessa tutkijan on oleellista pohtia, miten kyseinen tapaus ilmentää tai edustaa tutkittua kohdetta (Vilka ja muut, 2018, s. 192). Tässä tapauksessa tarkastelen sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisen kontekstissa.

Laineen ja kumppaneiden (2007b, s. 5) mukaan tapaustutkimuksen olevan taito ja tutkimustapa, joka opitaan tekemällä ja sen hallitseminen edellyttää aikaa tutkijalta. Heidän mukaansa tapaustutkimus on käytännöllistä työtä, jossa harjoittelun kautta kehitytään.

Tapaustutkimuksessa tutkimuskohdetta ei voi valita ylimalkaisesti, vaan tapauksen valinnassa tulee kiinnittää huomiota tapauksen ominaisuuksiin suhteessa tutkimuskohteeseen ja tavoiteltavaan tietoon (Vilkkä ja muut, 2018, s. 192). Tapaustutkimukselle keskeistä on vastata kysymykseen, miten, mitä, miksi ja mistä on kyse? (Vilkkä ja muut, 2018, s. 192). Tämän vuoksi ilmiö tai käsitteellinen tapaus tuottaa vastauksia kysymyksiin, kun niitä tarkastellaan toimintaympäristössä, jossa ne ilmenevät (Vilkkä ja muut, 2018, s. 192). Tämä tutkielma tarkastelee tiedolla johtamista ja sosiaalista raportointia ympäristössä, jossa sosiaalisella raportoinnilla tuotetaan tietoa ja tiedolla johtaminen on osa toimintaa.

Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta kokonaisuutena, joka voi olla monimutkainen ja käsittää erilaisia näkökulmia (Häikiö & Niemenmaa, 2007, s. 42). Sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisessa ei ole vakiintuneita käytänteitä, joten siksi ymmärtämällä paremmin sen hyödyntämisen edellytyksiä ja esteitä, on mahdollista löytää käyttökelpoisia toimintamalleja.

Tapaustutkimuksessa tutkijalla on tunne, että kyseinen tapaus on jollain tavalla tärkeä, mutta sen lopullinen merkitys tulee esille vasta tutkimuksen edetessä (Laine ja muut, 2007a, s. 10). Tapaustutkimuksen tutkijalla on pääsääntöisesti tavoitteena sanoa tutkimuskohteesta jotain teoreettista tai konkreettista (Laine ja muut, 2007a, s. 10). Lisäksi tapaustutkimuksen tapauksena tai havaintoyksikkönä voi toimia muun muassa organisaatiot ja ihmisyksilöt (Laine ja muut, 2007a, s. 10). Peltolan (2007, s. 124) mukaan tapaustutkimus onnistuessaan luo vuoropuhelun tutkijan ja tutkimuskohteen välille. Hänen mukaansa tällainen vuoropuhelu mahdollistaa luovan ongelmanratkaisun ja tukee tutkimusmenetelmien hallitsemista.

Tutkimusprosessiin pääsääntöisesti liittyy myös epävarmuutta, jota tutkijan täytyy sietää (Peltola, 2007, s. 128). Tapaustutkimus käynnistää oppimisprosesseja, jotka nivoutuvat yhteen tutkijan ja tutkimuskohteen suhteessa toisiinsa ja tutkijan taitoihin (Peltola, 2007, s. 128).

Tapaustutkimuksen kohde voi olla mikä tahansa teoreettisesti tai konkreettisesti laaja kokonaisuus tai joku niiden rajattu osa-alue (Vilkkä ja muut, 2018, s. 193). Olennaista on, että tutkijalla on selvä näkemys, mitä tutkija tapauksen kautta tutkii, miten tutkija ymmärtää itse tutkimuskohteen ja, mitä tutkija haluaa selittää sekä kuvata (Vilkkä ja muut, 2018, s. 193).

Onnistunut tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden yleistämiselle (Leino, 2007, s. 214). Tämän takia yksittäisestä tapauksesta voi onnistuneella analyysillä saada irti tärkeitä teemoja ja näkökulmia, joista on hyötyä myös yleisemmällä tasolla (Leino, 2007, s. 214). Vaikka tutkielma keskittyikin arviointitoiminnan tiedolla johtamiseen ja sosiaaliseen raportointiin, on tutkielman tuloksia mahdollista jatkossa hyödyntää sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden (SKH) ja koko sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialankin (SOTEPE) sisällä.

4.2 Tutkielman kohdeorganisaatio ja kohderyhmä

Tutkielman kohderyhmä rajattiin tutkimusongelmaan nojaten. Tutkielma toteutettiin Helsingin kaupungin SOTEPE-toimialan SKH-arviointitoiminnan (ARTO) palvelussa. Helsingin kaupungin SOTEPE-toimiala vastaa sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen järjestämisestä alueellaan ja tämän toimialan työntekijät ovat Helsingin kaupungin työntekijöitä (Helsingin kaupunki, 2025b). Toimialan rahoitus tulee valtiolta eli SOTEPE:n budjetti on eriytetty Helsingin kaupungin budjetista (Helsingin kaupunki, 2025b).

SOTEPE:n toimialalla on neljä eri palvelukokonaisuutta, joista yksi on SKH, joka huolehtii kotihoidosta, iäkkäiden sosiaalityöstä ja -ohjauksesta, omaishoidon tuesta,

palvelukeskustoiminnasta, päivätoiminnasta, lyhytaikaishoidosta sekä iäkkäiden ja monisairaiden ympärivuorokautisesta palveluasumisesta ja laitoshoidosta (Helsingin kaupunki, 2025d). SKH huolehtii myös lyhytaikaisesta ja kuntouttavasta sairaalahoidosta, fysiatrian, geriatrian, neurologian ja kuntoutuspoliklinikan palveluista, fysio-, toiminta- ja puheterapiapalveluista sekä veteraanikuntoutuksesta (Helsingin kaupunki, 2025d). Lisäksi palvelukokonaisuus tarjoaa sairaalasta ja päivystyksestä kotiutuville hoidollista apua ja tukea kotona kuntoutumiseen (Helsingin kaupunki, 2025d).

Arviointitoiminnan palvelu kuuluu SKH:n palvelukokonaisuuteen (Helsingin kaupunki, 2025d). SKH:n arviointitoiminnan palvelussa on neljä osa-aluetta, jotka ovat arviointitoiminnan yhteiset palvelut, asiakasohjaus, gerontologinen sosiaalityö sekä ostopalvelut ja laadunhallinta (Helsingin kaupunki, 2025d). Yhteiset palvelut tarkoittavat seniori-infoa, terveysosiaalityötä ja keskitettyjä asiakasohjauspalveluita (Helsingin kaupunki, 2025d). Seniori-info on kuntalaisten monikanavainen neuvontapalvelu (Helsingin kaupunki, 2025d). Terveysosiaalityö vastaa Helsingin kaupungin sairaaloissa tehtävästä sosiaalityöstä ja -ohjauksesta (Helsingin kaupunki, 2025d). Keskitetyt asiakasohjauspalvelut koordinoivat muun muassa ympärivuorokautisen hoivan paikkoja, antavat asiantuntijatukea SKH:lle ja vastaavat sosiaalityön ammatillisesta kehittämisestä (Helsingin kaupunki, 2025d).

Asiakasohjaus tekee palvelutarpeen arviointia yhdessä ikääntyneiden ja heidän läheistensä kanssa (Helsingin kaupunki, 2025e). Asiakasohjaus arvioi muun muassa kotihoidon, omaishoidon tai ympärivuorokautisen hoivan tarvetta (Helsingin kaupunki, 2025e). Gerontologinen sosiaalityö työskentelee ikääntyneiden kuntalaisten kanssa, jotka tarvitsevat elämäntilanteensa vuoksi pidempiaikaista tukea arjen hallintaa (Helsingin kaupunki, 2025f). Ostopalvelut ja laadunhallinta muun muassa kilpailuttaa ja hankkii sosiaalipalveluita helsinkiläisille yksityisiltä palveluntuottajilta, valvoo sekä kehittää palveluiden laatua ja on vastuussa palvelusetelien kehittämisestä (Helsingin kaupunki, 2025g).

Tutkielman kohderyhmänä olivat arviointitoiminnan esihenkilöt, johtavat sosiaalityöntekijät, erityissosiaalityöntekijät, asiantuntijat ja erityisasiantuntijat. Tutkielman haastateltaviksi valikoitui arviointitoiminnan työntekijöitä ja esihenkilöitä, jotka työskentelevät tiedolla johtamisen parissa ja sosiaalinen raportointi oli heille tuttu tiedon tuottamisen väline. Yksi haastateltavista työskenteli arviointitoiminnan ulkopuolisessa yksikössä, mutta hän työskenteli arviointitoiminnan tiedolla johtamisen kehittämiseen liittyvissä työtehtävissä.

4.3 Aineiston keruu

Tämän tutkielman aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Eskolan ja kumppaneiden (2018, s. 27) mukaan teemahaastattelu on Suomessa suosittu tutkimushaastattelutapa kerätä laadullista aineistoa. Heidän mukaansa teemahaastattelun perimmäinen idea on yksinkertaisesti kysyä haastateltavilta, mitä he kyseisestä asiasta ajattelevat. Tutkimusluvan varmistuttua esittelin haastateltaville lyhyesti tutkielman aihetta ja suunniteltua toteutustapaa kahdessa eri kokouksessa, jotka tutkielman yhteyshenkilö kohdeorganisaatiosta oli järjestänyt.

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan teemahaastatteluksi, koska tällainen haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47). Teemahaastattelun eduksi voidaan katsoa, ettei se sido tutkijaa liian tiukasti siihen, miten syvälle haastattelussa mennään (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47). Teemahaastattelussa tutkija voi esittää tarkentavia kysymyksiä ja tarvittaessa palata johonkin haastateltavan jo aikaisemmin mainitsemaan seikkaan (Eskola ja muut, 2018, s. 45). Tämän tutkielman teemahaastatteluissa pyysin välillä haastateltavia tarkentamaan vastauksiaan ja selventämään, mitä he tietyillä ilmauksilla todella tarkoittivat. Teemahaastattelussa ei ole tavoitteena kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47). Teemahaastattelun aihepiirit sekä teemat ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47). Tässä tutkielmassa kysyin kaikilta haastateltavilta samat teemahaastattelun

rungon (liite 2) mukaiset kysymykset, mutta niiden muoto ja tarkentavat kysymykset vaihtelivat.

Haastatteluilla pyritään keräämään mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, jonka vuoksi on perusteltua, että haastateltavat pystyvät tutustumaan aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin ennen haastatteluja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Tiedon vapaaehtoisista haastateltavista sain suoraan osallistujilta esiteltyäni tutkielman aihetta ja toteutusta edellä mainituissa kokouksissa tai myöhemmin yhteyshenkilön kautta. Haastateltaville kerroin kokouksissa ja informointikirjeen välityksellä, miksi juuri kyseisiä arviointitoiminnan työntekijöitä toivottiin haastateltavaksi. Eskolan ja kumppaneiden (2018, s. 31) mukaan tällöin haastateltaville on muodostunut myös sopiva tilaisuus kieltäytyä tutkielmaan osallistumisesta, mikäli he eivät koe sopivansa tutkielman haastateltaviksi. Kaikki kohderyhmään kuuluneet eivät päässeet osallistumaan kokouksiin, jonka vuoksi lähetin heille kirjoittamani informointikirjeen tutkielman yhteyshenkilön välittämänä.

Haastatteluihin osallistuvien vapaaehtoisuus tulee varmistaa ja heitä on informoitava riittävästi siitä, mistä tutkielmassa on kyse (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 156). Haastateltavien rekrytointi tapahtui kohdeorganisaation yhteyshenkilön kautta, jolloin varmistettiin osallistumisen vapaaehtoisuus tutkielmaan. Vapaaehtoisten osallistujien ilmoittaututtua tutkielmaan haastateltaviksi, lähetin osallistujille tutkielman informointikirjeen, tietosuojaselosteen, tutkimuskysymykset ja suostumuslomakkeen. Tällä tavoin mahdollistettiin haastateltaville rauhallinen aika tutustua tutkielman aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin sekä tietosuojaan liittyviin seikkoihin.

Haastateltaville lähettämässäni suostumuslomakkeessa mainitsin, miten haastateltavat voivat missä tahansa vaiheessa keskeyttää suostumuksensa osallistua tutkielmaan. Ihmisoikeudet muodostavat tutkielman eettisen perustan ja tutkijan tulee huolehtia haastateltavien riittävästä informoinnista liittyen tutkimuksentavoitteisiin, menetelmiin, suostumukseen, vapaaehtoisuuteen, luottamuksellisuuteen ja anonymitettiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 156). Tutkijan tulee varmistua haastateltavien oikeuksista ja

hyvinvoinnin turvaamisesta sekä omasta vastuunkannosta, ettei tutkielman rehellisyys vaarannu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 156). Jokainen haastateltava palautti tutkielman suostumuslomakkeen allekirjoitettuna, jonka jälkeen allekirjoitin myös suostumuslomakkeen ja palautin haastateltaville kopion näiden omasta suostumuksesta. Suostumuslomakkeita säilytettiin tietoturvallisesti lukitussa kaapissa. Suostumuslomakkeet hävitin tutkielman valmistuttua tietoturvallisesti Vaasan yliopiston tietosuoja-astiaa hyödyntäen.

Tutkielmassa toteutettiin yhteensä seitsemän (7) teemahaastattelua ja haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä yksitellen sekä kasvokkaisina haastatteluina. Jokaiseen haastatteluun oli varattu yksi tunti aikaa ja olin tietoturvallisessa tilassa, jotta haastattelua ei kuullut kukaan ulkopuolinen. Kasvokkaiset haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa, joka oli rauhallinen ja äänieristetty tila. Lähetin jokaiselle haastateltavalle yksityisen kokouskutsun, kun haastattelun ajankohta oli sovittu. Haastateltavien henkilöllisyyttä en kertonut kenellekään, mutta he saattoivat itse kertoa muille tutkielmaan osallistumisesta, mikäli halusivat.

Haastattelu on kahden ihmisen välinen viestintä, jossa haastatteluvastaus heijastaa haastattelijan olemusta tilanteessa ja hänen tyyliään kysyä haastattelukysymyksiä samankaltaisesti kuin aiempia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 49). Haastattelu on haastattelijan aloitteesta tapahtuva vuorovaikutustilanne, jolloin se on sosiaalisesti määrätynyt kohtaaminen kuten muutkin sosiaaliset tilanteet (Eskola ja muut, 2018, s. 36).

Haastatteluissa pyrin luomaan rennon tunnelman ja tiedustelin, oliko tutkielmasta heinänyt lisää kysyttävää esittelyn tai informointikirjeen toimittamisen jälkeen. Haastattelijana otin aktiivisen roolin pitämällä luonnollista katsekontaktia haastateltavaan ja näyttämällä oman kiinnostukseni haastateltavan vastauksiin. Kasvokkaisissa haastattelutilanteissa tutkimuskysymykset olivat sekä haastattelijan että haastateltavan näkyvillä, jotta vältettiin tilanne, jossa haastateltavalle tulisi tunne, että haastattelijana piiloutuisin papereiden taakse. Eskolan ja kumppaneiden (2018, s. 28) mukaan haastattelijan aktiivinen

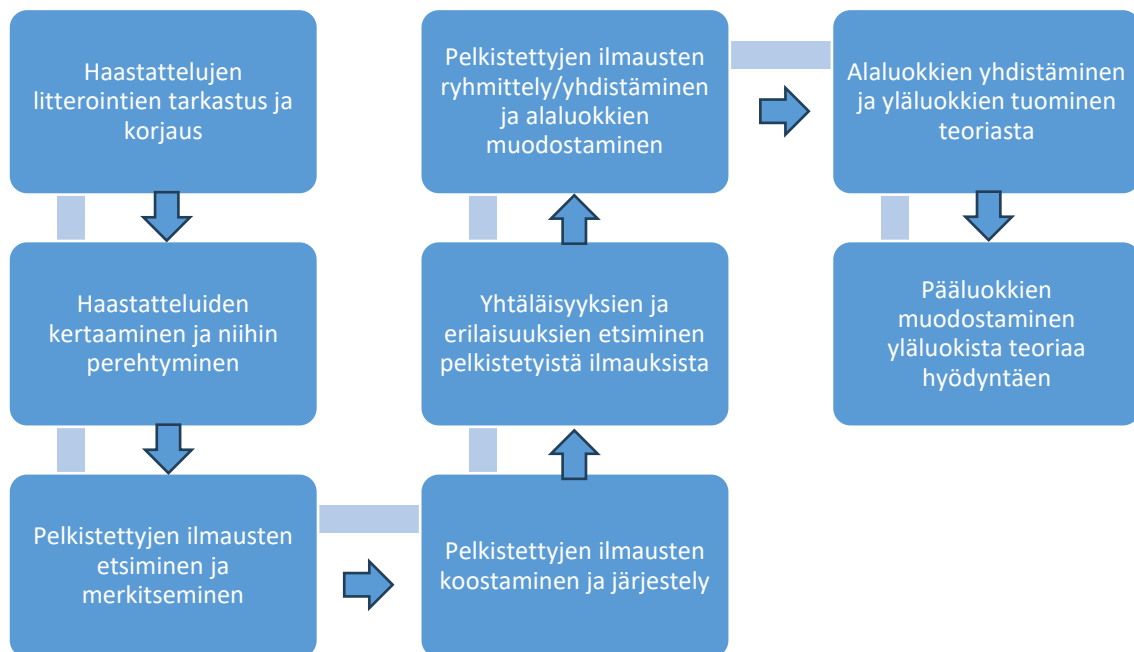
rooli, jossa haastattelija reagoi haastateltavan vastauksiin nyökkäyksin tai muuten osoittaen olevansa kiinnostunut vastauksista, on nykyään suositeltu. Heidän mielestään näin haastatteluun muodostuu miellyttävämpi ja luonteva ilmapiiri.

Tutkielman aineiston riittävyys varmistettiin haastattelemalla riittävän monta, yhteensä seitsemän henkilöä, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia. Haastatteluiden aikana tuli selväksi, että aineisto alkoi toistamaan itseään ja haastateltavilla oli paljon näkemystä tutkielman aiheeseen liittyen. Saturaatio eli aineiston kylläntyminen kertoo aineiston riittävydestä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Tutkijan on kerättävä aineistoa sen verran, että siitä käy ilmi teoreettinen peruskuvio, joka tutkimuskohteesta on saatavissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Tutkimusaineiston kylläntyminen voidaan todentaa kahdella eri tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 100–101). Ensinnäkin tutkimusaineiston alkaessa toistaa itseään, voidaan jo pienestäkin aineistosta löytää sekä tehdä yleistyksiä ja johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 100–101). Toiseksi teemahaastattelussa halutaan yleensä kuvata tiettyä teemaa, jolloin aineiston kylläntymisen kannalta on olennaista kuvata tutkitun teeman sisällä näyttäytyviä yhtäläisyyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 100–101).

4.4 Aineiston analyysi

Tutkielman teemahaastatteluista muodostunut aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan tutkimusaineiston sisällön kuvaamista sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 106). Sisällönanalyysilla tavoitellaan aineiston pakkaamista loogiseen ja tiiviiseen muotoon välttäen aineiston informaatioarvon heikkeneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 106). Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen kategoriaan eli aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 121). Teoriaohjaava sisällönanalyysi on harvinainen verrattuna muihin analyysihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 121).

Tämän tutkielman sisällönanalyysi tehtiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee lähtökohdilta aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, mutta teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, kun aineistoa käsitteellistetään eli abstrahoidaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113–117). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysin alaluokat muodostuvat aineistolähtöisesti, mutta analyysin yläluokat tuodaan teoriasta valmiina (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113–117). Tällöin sisällönanalyysissä aineistolähtöistä vaihetta seuraa teorialähtöinen eli deduktiivinen vaihe, jolla pyritään muodostamaan laajempi ymmärrys aiheesta (Elo ja muut, 2022, s. 218). Tutkielman teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 4. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123).

Aineiston käsittely ja analysointi kannattaa aloittaa jo tiedon keruun aikana tai mahdollisimman pian sen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 135). Haastattelujen tallenteet sisälsivät litterointitiedoston, jonka Microsoft Teams muodosti automaattisesti tekoälyä hyödyntäen. Tutkijana tarkasti jokaisen haastattelun litterointitiedoston haastattelujen jälkeen kuuntelemalla haastattelun uudestaan ja korjaten litterointitiedoston virheet. Virheitä litterointi tiedostossa oli runsaasti, mutta niiden korjaaminen oli melko nopeaa,

jos vertaa tilanteeseen, jossa haastattelut olisi litteroitu täysin manuaalisesti. Tutkijana jätin litteroimatta tallennuksien alussa ja lopussa olleet keskustelut, jotka olivat yleistä keskustelua, eivätkä liittyneet haastattelun aiheisiin. Myöskään naurahduksia tai muita äännähdyksiä en litteroinut, koska tutkielmassa olin kiinnostunut asia- ja tekstisisällöistä. Haastatteluaineistoa kertyi 6,5 tuntia video/äänitallennetta, josta litteroinnin viimeistelyn jälkeen muodostui yhteensä 156 sivua tekstiä (Calibri -leipäteksti, fontti 12 ja riviväli 1,5).

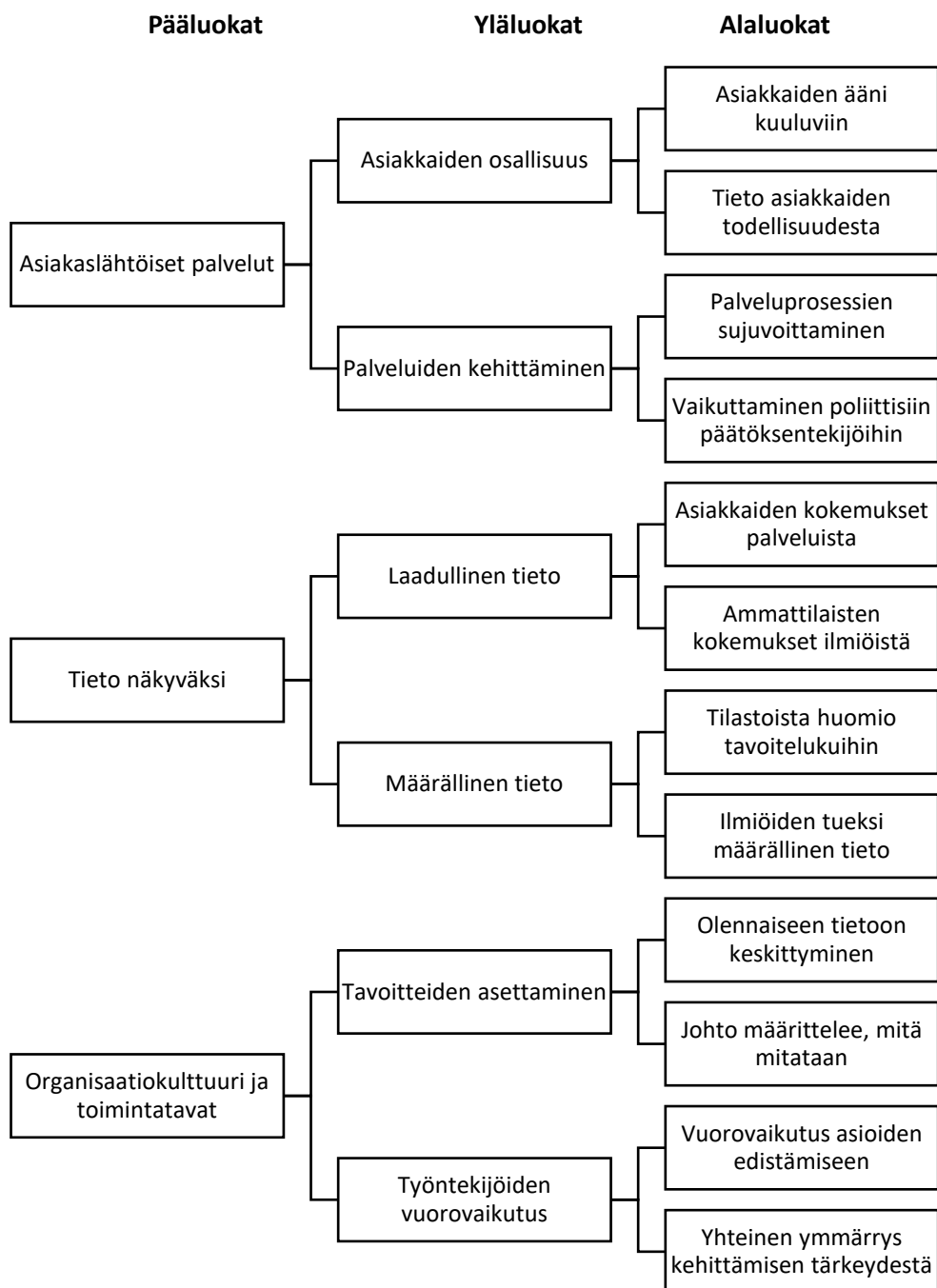
Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii mahdollisesti analyysin apuna, mutta analyysi ei suoraan perustu teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt poimitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa tai ohjaa analyysia joskus valikoivastikin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Analyysista on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, jonka tarkoitus ei ole niinkään teorian testaaminen vaan uusien ajatussuuntien mahdollistaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikkaa kuvataan pääsääntöisesti abduktiiviseksi päättelyksi eli tieteelliseksi päättelyksi, jonka mukaan teorianmuodostus onnistuu, jos havaintoihin liittyy jonkinlainen perusajatus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109).

Tutkijana perehdyin haastatteluaineistoon huolellisesti, jotta se tuli tutuksi. Aineiston analyysia jatkoin pelkistämiseen eli redusointiin. Pelkistämisessä poistetaan aineistosta kaikki tutkielmalle epäolennainen pois ja etsitään tutkimustehtävää kuvaavat ilmaukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Tutkijana esitin aineiston analysoinnin alussa tämän tutkielman tutkimuskysymykset, joiden mukaan aineistosta valikoitui niihin vastaavat alkuperäisilmaukset (Elo ja muut, 2022, s. 220). Tutkijana merkitsin kaikki tällaiset ilmaukset ja siirsin ne Excel-tiedostoon, jossa jatkoin analyysin alkuperäisilmauksien pelkistämiseen (Taulukko 1.). Elo ja kumppaneiden (2022, s. 220) mukaan alkuperäisilmaukset pelkistetään poistamalla ilmaisusta turhat ja epäoleelliset sanat niin, ettei sisältö muutu tai siihen sekoitu tutkijan tulkintaa. Pelkistettyjä ilmaisuja aineistosta muodostui yhteensä 219kpl.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
Me reagoitaisiin siihen viestiin mikä kentältä tulee ja me ruvettaisiin järjestämään meidän palveluita siihen malliin, niin meillä olisi meidän työntekijät pysyisi meillä paremmin.	Jos me reagoisimme kentältä tulevaan viestiin ja järjestettäisiin palveluita siihen suuntaan, niin meillä pysyisi työntekijät paremmin.
Nämä sosiaaliset raportit siihen, että mikä kertoo siitä, että mitä ne meidän asiakkaiden todellisuudet on.	Sosiaaliset raportit kertovat asiakkaiden todellisuuden.
Ja mä pidän sitä hirvittävän tärkeänä, ehkä myöskin sen asiakkaan äänen antamista myöskin niille.	Pidän tosi tärkeänä, että asiakkaan ääni saadaan kuuluviin.
En minä kyllä muista, että olisi mitään strategiasuunnitelmia tai mitään tämmöisiä niissä niinku tilanteissa nostettu esiin mitä nyt jälkikäteen kokee, että se olisi tosi tärkeä olla semmoinen ohjaava taho.	Strategiasuunnitelmaa ei ole nostettu esille, vaikka jälkepäin ajateltuna ohjaava taho olisi tärkeä olla.

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.

Aineiston analysointia jatkoin pelkistämisen jälkeen luokittelulla (Taulukko 2). Luokittelussa etsin samankaltaiset ilmaukset jakamalla ne excel-tilauksessa ryhmiin. Näille ryhmille nimesin alaluokat, jotka totuudenmukaisesti kuvasivat ryhmän pelkistettyjä ilmauksia. Alaluokkien nimeämisen jälkeen tarkastin, että kaikki pelkistetyt ilmaukset olivat niille parhaiten sopivassa alaluokassa. Elon ja kumppaneiden (2022, s. 220) mukaan alaluokkien nimeämisessä on huomioitava, että nimitys on riittävän yksityiskohtainen ja sisältö pelkistetyistä ilmauksista säilyy ymmärrettävänä. Alaluokista muodostin vertailemalla ja yhdistelemällä pääluokat, jotka nimettiin tutkielman teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Aineiston analyysistä muodostui kolme pääluokkaa.



Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta.

5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkielmani aineiston analysoinnissa muodostuneet tulokset. Sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa asiakaslähtöisten palvelujen tuottamisessa ja tiedon näkyväksi tekemisessä. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat vaikuttavat sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena. Haastateltavien lainaukset koodasin H-etuliitteellä.

5.1 Asiakaslähtöiset palvelut

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä sosiaalinen raportointi on työväline, jolla edistetään asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä. Osa haastateltavista kertoi, että sosiaalinen raportointi mahdollistaa asiakkaan äänen kuuluviin saamisen. Erityisen tärkeää tämä on sellaisten asiakkaiden kohdalla, joiden voimavarat eivät riitä tuomaan esille näkemyksiä palvelutarpeista tavallisten vaikuttamisen kanavien kautta. Vaikuttaminen poliittisiin päätöksentekijöihin ja osallistuminen erilaisiin sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen liittyviin kyselyihin tai tutkimuksiin vaatii voimavaroja, joita esimerkiksi kotihoidon asiakkaalla ei aina ole. Haastateltavien mukaan asiakkaiden osallistaminen ja haastattelu on tärkeää, jotta päätöksentekijöillä on käytettävissä realistinen kuva asiakkaiden kokemuksesta palveluiden toimivuudesta. Haastateltavat toivat esille, että sosiaalinen raportointi on myös väylä sellaisten lakialoitteiden tueksi, jotka palvelisivat ikääntyneitä kuntalaisia. Eräs vastaajista korosti, että sosiaalinen raportointi edistää ikääntyneiden oikeuksien toteutumista. Haastateltavien mukaan vanhusasiainvaltuutettu on tärkeä vaikuttajataho, jolla on mahdollisuus viedä sosiaalisen raportoinnin tuottamaa tietoa eteenpäin poliittisille lainvalmistelijoille.

Meillä on sitten kenttätietoa siitä, että mitenkä asioiden pitäisi olla, että iäkkäiden ihmisten oikeudet toteutuisivat ja vanhusasiainvaltuutetun ääntä kuunneltaisiin iäkkäiden oikeuden toteutumisessa. (H4)

Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi edistää palveluprosessien sujuvoittamista, joka näkyy asiakkaille paremmin toimivina palveluina ja luo luottamusta palvelujärjestelmään. Palveluprosessien koettiin muuttuvan sujuviksi, kun yhteisiä toimintaohjeita kehitettiin sosiaalista raportointia hyödyntäen. Asiakaslähtöisyys palveluissa vaatisi haastateltavien mukaan hyvää ymmärrystä sosiaali- ja terveyspalveluista kokonaisuutena koko henkilöstöltä. Tässä korostui tiedon kokoaminen yhteen eri palveluista, jolloin jokaisen työntekijän tekemä työ tukisi asiakaslähtöisyyttä. Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi tekee eri yksiköiden työtä näkyväksi, jolloin tietoisuus toisten yksiköiden työstä kasvaa ja mahdollistaa paremmin yhteisen työn kehittämisen asiakaslähtöisemmäksi.

Tämmöisellä tiedonkeruulla niin kun saataisiin sitten ehkä yhteistä ymmärrystä. Hirveän siilottunutta tämä homma on, että jokainen omassa putkessa niitä juttuja tekee ja sitten aina vähän yritellään määritellä, että mitä se toi naapuriosaston pitäisi tehdä. (H3)

Eräs haastateltava nosti esille, että työntekijöiden osaamisen vahvistaminen sosiaalisen raportoinnin avulla tukee asiakaskokemusta. Tätä haastateltava perusteli sillä, että sosiaalisessa raportoinnissa ilmenevät teemat voivat osoittaa kehittämistarpeita työntekijöille esimerkiksi sellaisten uusien ilmiöiden kohdalla, jotka asiakkaiden palvelutarpeeseen vaikuttavat. Sosiaalinen raportointi koettiin mahdollisuudeksi myös asiakaslähtöisessä palveluiden säilyttämisessä tilanteessa, jossa tietty palvelu on asiakkaiden kokemuksen perusteella niin merkittävä, että sen toivotaan säilyvän esimerkiksi tukipalveluiden vaihtoehdoissa.

Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi on työkalu, jolla asiakastyötä tekevät pystyvät nostamaan esille työssään kohtaamat haasteet, onnistumiset ja ratkaisuehdotukset päätöksentekijöille ymmärrettävässä muodossa. Haastateltavat kertoivat sosiaalisen raportoinnin tuottavan johtajille tietoa, jota hyödyntäen tehtävät päätökset palveluiden muuttamisesta ja kehittämisestä tukisivat asiakaslähtöisyyttä. Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi mahdollistaisi päätöksenteossa ikääntyneen asiakkaan edun huomioon ottamisen.

Eihän päätökset välttämättä ollenkaan valtakunnallisesti tai paikallisesti ole asiakkaan edun mukaisia, vaikka luullaan, että ne ovat. Mutta olemmeko käynyt kysymässä asiakkailta, että mitä he itse asiassa tarvitsevat? (H6)

Haastateltavien mukaan sosiaalisen raportoinnin kytkeytyminen tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa näyttäytyy demokratian toteutumisena, jolloin asiakkaat ja työntekijät saavat sanoa mielipiteensä palveluista ja palveluntarpeista. Vaukuttaminen laajemmin yhteiskuntaan oli haastateltavien mielestä tärkeää ja heidän mukaansa sosiaalisella raportoinnilla luodaan ratkaisuehdotuksia toivotun muutoksen edistämiseen.

5.2 Tieto näkyväksi

Haastateltavien mukaan sosiaalista raportointia tarvitaan laadullisen tiedon tuottamiseksi ja laadukas tieto muodostuu, kun määrällistä ja laadullista tietoa yhdistetään. Eräs haastateltava havainnollisti, että määrällinen tieto eli tilastotieto on luut, jotka muodostavat tukirangan tiedolla johtamiseen, mutta laadullista tietoa tarvitaan, jotta saadaan lihaa luiden ympärille. Toinen haastateltava kuvasi laadullisen tiedon selittävän määrällistä tietoa ja myös täydentävän sitä. Haastateltavien mukaan sosiaalisessa raportoinnissa on olennaista perustella asiakastyössä havaittuja ilmiöitä määrällisellä tiedolla, joka on saatavissa eri tietojärjestelmistä. Eräs haastateltavista korosti, ettei sosiaalinen raportointi saa olla tunnepitoista, koska silloin sen tuottama tieto ei ole uskottavaa.

Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi tuo tietoa asiakkaiden tilanteista näkyväksi ja jalostaa tietoa ymmärrettävämpään muotoon. Eräs haastateltavista vastasi, ettei tieto aina näyttäydy kaikille samanlaisena. Hänen mukaansa tiedon ymmärtäminen riippuu myös työntekijän toimenkuvasta, josta käsin tämä tilannetta tarkastelee. Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi parhaimmillaan selittää kerättyä tietoa niin, että mahdollisimman moni sen sisällön ymmärtää. Haastateltavat kertoivat sosiaalisen

raportoinnin tuottaman tiedon keräämisen ja kokoamisen mahdollistavan myös tiedon leviämisen palveluntarpeesta ja asiakkaiden kokemuksista organisaation ulkopuolelle.

Se toisi semmoista ymmärrystä ja sanoitusta semmoisille asioille, mistä ei luontevasti olisi sitä asiantuntemusta ja sitten kuitenkin sellaisille ihmisille, joiden päätöksillä saattaa joskus olla merkitystä. Mä näkisin sen jopa semmoisena vähän brändityönä, että se on se, millä saataisiin näkyväksi sitä sellaisille ihmisille, jotka eivät ole sosiaalihuollon ammattilaisia. (H6)

Haastateltavat korostivat myös, että laaja-alainen tieto on vaikuttavampaa ja jalostettua tietoa hyödyntäen saadaan toivottavaa muutosta aikaisempiin aikaisempaa pienemmillä resursseilla. Haastateltavien mukaan sosiaalisen raportoinnin avulla kyetään kehittämään organisaation toimintaohjeita ja hyödyntämään jo aikaisemmin kerättyä tietoa. Useamman haastateltavan mukaan sosiaalisen raportoinnin kautta nousee samoja teemoja, joita on aikaisemminkin tullut ilmi, koska samat haasteet ja onnistumiset tietyllä tavalla kiertävät sosiaali- ja terveyspalveluiden ilmiönä ja nousevat pinnalle asiakastyössä tiettyin väliajoin. Erään haastateltavan mukaan sosiaalisella raportoinnilla on helpompaa nostaa esille uusia ilmiöitä, koska ne usein selvästi erottuvat työntekijöiden nostamissa havainnoissa. Hänen mukaansa ilmiöt sosiaali- ja terveyspalveluissa toistuvat ja muuttavat muotoaan kuten muoti-ilmiötkin.

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan sosiaalisen raportoinnin tehtävä on jalostaa asiakastyöstä esille haasteet, epäkohdat ja onnistumiset. Vain yksi haastateltavista mainitsi, että sosiaalisen raportoinnin tarkoitus on haasteiden korostaminen. Tehdyn työn näkyväksi tekeminen ja onnistumisten nostaminen esille oli useimpien haastateltavien mielestä merkityksellistä ja lisäsi osaltaan arvostusta omaa työtä ja organisaation työtä kohtaan. Oman työn näkyväksi tekeminen koettiin tärkeäksi ja se tapahtuu kaiken työn kirjaamisen ja raportoinnin kautta. Työn näkyvyys merkitsi osalle haastateltavista myös arvostuksen saamista tehdystä työstä organisaation tasolla. Eräs haastateltava mainitsi, että sosiaalityöntekijät kohtaavat työssään eettisesti hankalia tilanteita, jolloin sosiaalityöntekijöiden keskinäinen arvostus voimavarana auttaa voimaan paremmin työssä ja psyykkisen turvallisuuden kokemus säilyy hyvällä tasolla.

Sosiaalityöntekijän koulutuksen omaavat haastateltavat kertoivat kaikkien sosiaalityöntekijöiden työaikaan kuuluvan 10 % rakenteellista sosiaalityötä. Erityissosiaalityöntekijöillä samaan tehtävään oli varattu 40 % työajasta. Sosiaalinen raportointi on osa rakenteellista sosiaalityötä ja rakenteellinen sosiaalityö sisältää muutakin kehittämis- ja vaikuttamistyötä. Useampi haastateltava kertoi, että sosiaalityöntekijöillä harvoin toteutuu työajasta nämä rakenteellista sosiaalityötä varten varatut työaikaprosentit. Haastateltavat kuitenkin muuttivat näkemystään haastattelujen edetessä, kun alkoivat pohtimaan, miten eri tavoilla sosiaalityöntekijät voivat rakenteellista sosiaalityötä työssään toteuttaa. Loppujen lopuksi kolme haastateltavaa totesi, että rakenteelliseen sosiaalityöhön varatut prosenttimäärät ylittyivätkin useasti.

Mä edelleen just huomaan, että saan itsenikin kiinni tuosta, että sitten ensin lähtee miettimään "no ei toteudu ja ei ei ei", ja sitten toisaalta just, kun sen pilkkoo ja ajattelisi, että mitä kaikkea se rakenteellinen sosiaalityö on, niin sitten varmaan tosiasia olisi just tämä, että osalla se varmasti helposti ylittyikin, kun se ei tosiaan ole pelkästään sitä kirjallista tuottamista. (H7)

Haastateltavien mukaan tehdyn työn tekeminen näkyväksi tuo arvostusta omaa työtä kohtaan ja tällöin myös johtavien esihenkilöiden on helpompaa antaa kiitosta tehdystä työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Johdon kiinnostus tuotettua tietoa kohtaan oli haastateltavien mukaan tärkeää ja osa haastateltavista koki, ettei heidän havaintojaan ole riittävän usein tai ollenkaan kysytty. Toisaalta osa haastateltavista korosti, että tiedon tuottaminen on omasta ammatillisesta halusta lähtevää ja edellyttää oma-aloitteisuutta.

Ahaa elämys sinänsä tuli, vaikka se nyt on vähän yksinkertainen asia, että aina kaikki tekeminen ja jotenkin saavuttaminen vaatii sitä, että kahdesta suunnasta tehdään, ettei se vaan tule odottamalla mikään asia. (H2)

Tiedon näkyväksi tekeminen sosiaalisen raportoinnin avulla oli haastateltavien mukaan lakisäiteinen tehtävä osana rakenteellista sosiaalityötä. Työajan käyttäminen sosiaaliin raportointiin ja rakenteelliseen sosiaalityöhön oli haastateltavien mukaan tärkeää, mutta he toivat ilmi, että suora asiakastyö saattoi viedä aikaa varsinaisesta

kehittämistyöstä. Eräs haastateltava mainitsi, että työntekijöille on tarpeen muistutella kehittämistyötä varten tarvittavan tiedon keräämisen tärkeydestä säännöllisesti.

5.3 Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat

Haastateltavien mukaan yhdessä tekeminen ja arvostus yhteistä työtä sekä muiden työtä kohtaan vaikuttaa sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena. Haastateltavat korostivat yhteistyön tekemistä ja yhteisten kohtaamisten merkityksellisyyttä, jolloin aitoa vuorovaikutusta muodostuu. Kaikkien haastateltavien mukaan sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen edellyttää sujuvaa yhteistyötä ja yhdessä tekemistä. Eräs haastateltavista nosti tärkeäksi yhteisen ymmärryksen edistämisen, joka vaatii osaltaan kannustavaa organisaatiokulttuuria toteutuakseen. Työyhteisön yhteiset hetket, kuten viralliset kokoukset, mutta myös epäviralliset kahvihetket ja käytäväkeskustelut, olivat haastateltavien mukaan oleellisia ammatillisuuden kehittämisessä ja yhteisen tiedon jalostumisessa.

Kohdata ja on sitä vuorovaikutuskontekstia ja mun mielestä se lisää myös omaa ymmärrystä ja ammatillista näkemystä. Mielipiteitä mun mielestä aina voi muuttaa, jos saa parempaa argumentoitua tietoa tai tutkimusta käsiteltävästä aiheesta. (H1)

Sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa lisäisi haastateltavien mukaan työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa, kun asiakastyöstä saatava tieto ohjaisi palveluiden järjestämistä vahvemmin. Tämä huomio on seurausta sosiaalisen raportoinnin paremmasta hyödyntämisestä tiedolla johtamisessa, mutta haastateltavien mukaan juuri työntekijöiden pysyvyys tukisi kehittämistyötä ja muodostaisi vahvemman pohjan sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisessa, koska pysyvyys tukee pitkäkestoisempaa kehittämistä.

Mun mielestä se pitäisi olla niin, että meidän asiakkaat ja meidän työntekijät sanelee meille, että mitä me tehdään. Ja jos me mentäisiin oikeasti siihen, että me reagoitaisiin siihen viestiin, mikä kentältä tulee ja me ruvettaisiin

järjestämään meidän palveluita siihen malliin, niin meidän työntekijät pysyisi meillä paremmin. (H3)

Arvostus tuotettua tietoa kohtaan oli haastateltavien mukaan tärkeä osa motivaation muodostumiseen ja ylläpitämiseen sosiaalisen raportoinnin hyödyntämisessä. Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi ja tiedolla johtaminen edellyttää yhteisen työn arvostamista ja tuotetun tiedon arvostamista organisaation sisällä ja ihannetilanteessa arvostusta koettaisiin organisaation ulkopuoleltakin. Organisaation ulkopuolelta tuleva arvostus sosiaalisella raportoinnilla tuotettua tietoa kohtaan koettiin haastateltavien mukaan tärkeäksi yhteiskunnallisen kontekstin kautta. Erään haastateltavan mukaan organisaation tuottama tieto voi parhaimmillaan vaikuttaa yhteiskunnalliseen keskusteluun sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden todellisesta tilasta ja työn sisällöstä muun muassa eri medioiden välityksellä. Tällöin hänen mielestään julkinen sektori toimisi läpinäkyvästi ja alalle hakeutuvat saisivat totuudenmukaisen kuvan työn sisällöstä ja merkityksellisyydestä.

Tavoitteiden määrittely sosiaalisen raportoinnin ja tiedolla johtamisen toteutuksessa sekä suunnittelussa oli haastateltavien mukaan huomioitava ja tuotava vahvemmin esille. Tavoitteiden seuraaminen ja niiden edistymisestä tiedottaminen oli erään haastateltavan mukaan oleellista ja sitä toivottiin erityisesti arviointitoiminnan johdolta. Tavoitteisiin liittyen haastatteluista painottui organisaation strategian merkitys, jonka toivottiin selkeyttävän, miten tietoa ja havaintoja tuotetaan asiakastyöstä. Eräs haastateltava toivoi strategian laatimisen olevan enemmän organisaation työntekijöitä osallistavaa ja strategian toteutumisen ohjaamisen ja seurannan olevan läpinäkyvää.

Mikä on se tavoite? Milloin ollaan tyytyväisiä ja miten me tähän päästään? Mun mielestä nää kuuluu kyllä tosi karkeasti yhteen ja meidän pitää myös työntekijöinä, meidän pitää tietää ne tavoitteet, jotta me pystytään sitten oikeanlaista työtä tekemään. (H2)

Haastateltavien mukaan sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisen tukena edellyttää selkeitä käytäntöjä tiedon keräämiseen ja valmiin raportin

jatkotoimenpiteiden toimeenpanoon. Näiden rakenteiden tulisi haastateltavien mukaan olla yhtenäiset koko organisaatiossa, jotta organisaation eri yksiköt tuottaisivat omasta työstään havaintoja yhteiseksi tiedoksi koko organisaatiolle. Haastateltavien mukaan työntekijöiden havaintojen kerääminen asiakkaista ja asiakastyöstä tulisi olla mahdollisimman vaivatonta ja varsinaisten raporttien tekemisessä tulisi hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa. Tietoa ja havaintoja on kerätty aiemminkin ja haastateltavien mielestä aiempien raporttien hyödyntäminen on jäänyt vähäiseksi, koska edellä mainittu rakenne jatkotoimenpiteiden toteuttamiseen on puuttunut. Raporteissa esitetyt ratkaisuehdotukset eivät myöskään aina ole olleet toteuttamiskelpoisia kustannussyiden tai muiden resurssien puutteen takia.

Tiedon keräämiseen on haastateltavien mukaan oltava soveltuvat välineet, jotka olisivat mahdollisimman vaivattomat ja tietoa tuottaisi koko henkilöstö. Eräs haastateltava korosti, kuinka tärkeää on luoda ilmapiiriä, jossa jokainen työntekijä kokee, että hänen havainnoillaan ja tiedoilla on merkitystä, eikä ole olemassa vähempiarvoisia havaintoja. Haastateltavien mukaan havaintojen kirjaaminen jo olemassa oleviin järjestelmiin mahdollisimman helposti tukisi tiedon tuottamista ja antaisi näin rikkaamman aineiston raporttien jatkotyöstöön. Sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa edellyttää haastateltavien mukaan raporttien tekijöiltä aktiivista tulosten esittelemistä, hyvien ja tiivistettyjen esitysten laatimista sekä hissipuheita, joilla sosiaalisten raporttien tuottamaa tietoa markkinoidaan.

Pitää myydä sitä ajatusta ja ollaan esillä. (H4)

Sovitut vastuuhenkilöt ja riittävät resurssit olivat haastateltavien mukaan oltava, jotta sosiaalinen raportointi olisi hyödynnettävissä tiedolla johtamisen tukena. Resurssien osalta haastateltavat korostivat, että aikaa tiedon keräämiseen, analysointiin ja jatkotoimenpiteisiin tulee olla riittävästi. Resurssien keskittäminen olennaisiin tietoihin ja havaintoihin oli haastateltavien mukaan huomioitava, jotta pienet resurssit tulee käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Haastateltavien mukaan raporttien jatkotoimenpiteiden

edistämiseen tulisi olla säännölliset yhteiset palaverit ja tärkeäksi koettiin, että tällaisia palavereita fasilitoisi kyseisen aiheen asiantuntija, jotta aiheen ymmärrys lisääntyisi.

Kun me päästäisiin vielä jotenkin miettimään sitä, että mitä tälle meidän näkökulmasta voitaisiin tehdä, koska sekin on musta tavallaan tärkeä, että me saadaan jotenkin itselle se vaihde päälle, että me ei jäädä ihan jumiin niihin asioihin, millä me ei voida mitään. (H7)

Erään haastateltavan mukaan sosiaalisen raportoinnin tuottaman tiedon perustelemisen on vaikeaa ja haasteena on myös, miten tämä tieto tuodaan esille. Ikääntyneiden asiakkaiden osallistaminen sosiaalisten raporttien tuottamiseen oli haastateltavien mukaan tärkeää, mutta toisaalta ongelmana nähtiin raporttien objektiivisuuden toteutuminen, koska osassa aikaisemmin valmistuneissa raporteissa koettiin olevan liikaa työntekijöiden tunnetietoa. Haastateltavien mukaan sosiaalinen raportointi edellyttää työntekijöiltä motivaatiota kehittämiseen, eikä se ole itsestäänselvyys muiden tehtävien ohella. Sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa tulisi haastateltavien mukaan olla jatkuvaa, mutta jatkuvan kehittämisen koettiin myös kuormittavan henkilöstöä. Haastateltavien mukaan kehittämiseen liittyy ajankäytön haasteita, koska osa henkilöstöstä ei välttämättä koe sitä hyödylliseksi. Toisaalta luotto omaan ammattitaitoon ja arvostus tuotettua tietoa kohtaan lisäsi motivaatiota kehittämiseen.

Arviointitoiminnan henkilöstö on moniammatillinen ja erään haastateltavan mukaan erilaisten kyvykkyyksien hyödyntäminen sosiaalisen raportoinnin tuottamisessa ja tiedolla johtamisessa lisää lopputuloksen laatua eli oikein kohdennettuja päätöksiä totuudenmukaiseen tietoon perustuen. Erään haastateltavan mukaan niin johtajilta kuin koko henkilöstöltäkin edellytetään kulttuurista kielitaitoa sosiaalisten raporttien hyödyntämisessä. Käytännössä tämä tarkoittaako sitä, että raportin lukija ymmärtää, mitä kyseisessä raportissa kerrotaan, ja miksi kyseinen raportti on laadittu. Haastateltavien mukaan johtajien halu kuulla sosiaalisten raporttien tuottamaa tietoa koettiin merkitykselliseksi ja myös johtajien käytössä olevat tiedot haluttiin hyödynnettäväksi raportin jalostamiseen. Eräs haastateltava toivoi johtajilta jatkokysymyksiä raporttien tekijöille, jotta muodostuisi dialogi ja suunnitelma siitä, miten toimenpide-ehdotuksien kanssa edetään, vai

onko aiheesta tarpeen kerätä lisää tietoa. Sosiaalisten raporttien markkinointi ja esillä pitäminen oli haastateltavien mukaan tärkeää, jotta ne saisivat ansaitsemansa huomion.

6 Johtopäätökset

Olen analysoinut tutkielmassani, miten sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa ja mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena. Tässä luvussa vastaan tutkielman tutkimuskysymyksiin ja kytken tutkielman tulokset tiedolla johtamista ja sosiaalista raportointia koskevaan teoreettiseen viitekehykseen. Sosiaalisen raportoinnin ja tiedolla johtamisen välisen kytköksen osalta voidaan tehdä kaksi keskeistä huomiota. Ensinnäkin sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Toiseksi kytkökseksi osoittautui tiedon näkyväksi saattaminen. Sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamisen tukena vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja toimintatavat.

6.1 Sosiaalisen raportoinnin kytkös tiedolla johtamiseen

Sosiaalisen raportoinnin koettiin tutkielman aineiston perusteella vaikuttavan asiakaslähtöisten palveluiden edistämiseen, koska se mahdollistaa asiakkaiden äänen kuulluksi saamisen, poliittisiin päätöksentekijöihin vaikuttamisen, ikääntyneiden oikeuksien toteutumisen ja palveluprosessien sujuvoittamisen. Tutkielmani osoittaa, että asiakaslähtöisyyteen liittyen sosiaalisella raportoinnilla on mahdollista tuoda esille asiakastyöstä ja palveluista havaitut haasteet, onnistumiset ja ratkaisuehdotukset päätöksentekijöille ymmärrettävässä muodossa sekä vahvistaa demokratian toteutumista ja vaikuttamista yhteiskuntaan. Sosiaalisen raportoinnin ensisijainen tavoite on tuoda esiin sosiaalityön käytäntöön pohjautuvaa kokemustietoa, mutta samalla se tuo julki epäkohtia ja niitä aiheuttavia syitä (Rajala ja muut, 2024, s. 219). Parempi tieto epäkohtien syistä mahdollistaa niiden korjaamisen ja palveluiden kehittämisen. Moderni julkisen sektorin tiedolla johtaminen pyrkii ymmärtämään kansalaisten tarpeet ja kohdentamaan rajalliset resurssit mahdollisimman hyvin (Helander ja muut, 2020, s. 25).

Numerot eivät valehtele, mutta eivät kerro myöskään aukotonta totuutta. Tiedolla johtamista pystytään toteuttamaan paremmin julkisen sektorin palveluiden arvioimisessa, kun asiakkaiden tosiasialliset kokemukset palveluiden vaikuttavuudesta ovat tiedossa. Sosiaalinen raportointi parhaimmillaan selittää, mitkä palvelut toimivat, ja mitkä eivät. Muutokset palveluissa, palveluiden hinnoissa tai kokonaan jonkin palvelun lopettaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa herättää usein paljon keskustelua ja mielipahaakin. Kun palveluiden muutoksia perustellaan läpinäkyvästi ja osoitetaan, miksi näin on toimittu, tukee se asiakaslähtöisyyttä ja lisää luottamusta julkisiin palveluihin.

Tutkielmani osoittaa, että sosiaalisen raportoinnin tulee tuottaa ratkaisuehdotuksia asiakaslähtöisempien palveluiden tuottamiseksi, koska pelkällä epäkohtien korostamisella ei saavuteta toivottavaa muutosta. Rajala ja kumppaneiden (2024, s. 225) tarkastelussa Varsinais-Suomen osaamiskeskuksen tarjoaman sosiaalisen raportoinnin työkalulla tehtyjä raportteja, he huomasivat niissä olevan runsaasti tietoa sosiaali- ja terveyspalveluiden epäkohdista sekä työntekijöiden ratkaisuehdotuksia. Heidän mukaansa sosiaalinen raportointi tuotti järjestelmäkohtaista tietoa ja kehitysehdotuksia, eikä laajempaa yhteiskuntakriittisyyttä. Järjestelmäkeskeisyys tukee ajatusta tutkielman aineistosta korostuneeseen palveluiden kehittämiseen. Epäkohtien esille tuominen on tärkeää, mutta ratkaisuehdotukset ja myös positiiviset havainnot asiakastyöstä ja organisaation toimintatavoista ovat yhtä tärkeitä, jotta ajoittain henkisesti raskasta työtä jaksetaan tehdä. On otettava huomioon, että sosiaalista raportointia tekevät käytännössä ne työntekijät, joilla on siihen mielenkiintoa ja jaksamista muiden työtehtävien ohella (Rajala ja muut, 2024, s. 224). Tutkielmani osoittaa, että rakenteellista sosiaalityötä tehdään monella tapaa ja kaikkien työntekijöiden kohdalta se ei kohdistu vain sosiaaliseen raportointiin.

Tutkielmani osoittaa, että sosiaalinen raportointi tuo esiin työntekijöiden koulutustarpeita, joilla edistetään asiakaslähtöisempien palveluiden kehittämistä. Tätä huomiota tukee tutkielman teoreettisessa viitekehysessä esitelty Hujalan ja Laihosen

(2021, s. 211) näkemys, jossa tiedolla johtamisen tavoite sosiaalipalveluissa on auttaa riskienhallintaa, kun tarkastellaan koulutustarpeita tulevaisuuden tarpeista lähtien. Myös kunnat ovat osoittaneet luottavansa tiedolla johtamiseen tulevaisuuden ennakoinnissa (Jalonen, 2020, s. 75).

Tutkielmani osoittaa tiedon näkyväksi saattamisen tärkeäksi ja sillä voidaan todeta olevan merkityksensä sosiaalisen raportoinnin kytkeytymisessä tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa. Tutkielmani tulosten perusteella voidaan arvioida sosiaalityön sisältävän paljon erilaista hiljaista tietoa, joka vaatii syvempää tarkastelua, jotta se huomataan. Kuten tulkielmani teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille, hiljainen tieto perustuu yksilöiden asiantuntijuuteen ja kokemuksiin, kun taas dokumentoitu tieto on käyttöohjeita, raportteja, analyysseja ja tietokantoja (Choo, 2002, s. 81). Ammattilaisten havaintojen ja kokemusten tallentaminen osaksi organisaation tietokantaa on mahdollista sosiaalisen raportoinnin avulla, jolloin se on hyödynnettävissä myös päätöksentekijöillä. Tästä voidaan johtaa ajatusta, että sosiaalinen raportointi voi tuoda hiljaista tietoa näkyväksi ja tiedolla johtamisen avulla tämä tieto tuodaan koko organisaation hyödynnettäväksi (Sydänmaanlakka, 2012, s. 176). Hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen ja sen hyödyntäminen tiedolla johtamisessa mahdollistaa asiakaslähtöisempien palveluiden kehittämisen, kuten Hussi (2003, s. 51) on todennut: sosiaalisella raportoinnilla kerätty tieto yhdistettynä omaan tietämykseen auttaa kohdentamaan ja muokkaamaan palveluita paremmin niitä tarvitseville. Kuten aiemmin esitettiin, on asiakaslähtöisyyden kannalta tärkeää tuoda epäkohtia julki, jotta niihin voidaan vaikuttaa, ja tämä osoittaa tiedon näkyväksi tekemisen ja asiakaslähtöisyyden linkittyvän toisiinsa.

Tutkielmani osoittaa sosiaalisen raportoinnin nostavan sosiaalityötä ja sosiaalialaa laajemminkin näkyväksi niin oman organisaation sisällä kuin myös yhteiskunnallisella tasolla. Kuten tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, on sosiaalisella raportoinnilla tavoiteltu sosiaalialan tiedolla johtamisen vahvistamista ja tiedolla vaikuttamista (Rajala ja muut, 2024, s. 220). Tutkielmani osoittaa, että sosiaalityön

totuudenmukaisen työnkuvan välittäminen laajempaan tietoisuuteen esimerkiksi median kautta voisi edistää alan veto- ja pitovoimaa. Kuten tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi tiedoksi vähentää sosiaalityön epämääräisyyttä ja hiljaisen tiedon ulkoistaminen edistää sosiaalityön tarkastelua eri näkökulmista ja mahdollisimman monipuolisesti (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen, 2005, s. 456). Tämä epämääräisyyden poistaminen tai selventäminen tuo sosiaalityötä laajemmin näkyväksi yhteiskunnalliseen keskusteluun ja näin edistää totuudenmukaista kuvaa sosiaalityöstä ja vähentää siihen liittyviä olettamuksia.

Tutkielmani aineistosta tunnistettiin työn arvostettavuuden lisääntyvän, kun tehty työ raportoitiin näkyväksi. Esihenkilöiden oli tällöin myös helpompi antaa tehdystä työstä kiitosta. Sen sijaan sosiaalityöntekijöiden työ ja päätökset perustuvat usein käytännön tietoon eli hiljaiseksi tai julkilausumattomaksi asiantuntijatiedoksikin kutsuttuun tietoon, jota on ollut vaikea saada näkyväksi (Vesa ja muut, 2020, s. 55). Kun osa työstä jää tavallaan pimentoon, se aiheuttaa johtajille vaikeuksia määrittää totuudenmukaista resurssointia työhön ja suunnitella esimerkiksi uutta strategiakautta. Tutkielmassani perusteltiin edellä sosiaalisen raportoinnin tarpeellisuutta organisaation johtamisen näkökulmasta, kun sillä tuotettu tietoa voidaan hyödyntää organisaation toiminnan ja resurssoinnin suunnitteluun (Hussi, 2003, s. 6). Tästä voidaan johtaa ajatus, että sosiaalinen raportointi kytkeytyy tiedolla johtamiseen julkisen sektorin palveluiden arvioinnissa erityisesti tulevaisuuden ennakkoinnin ja aiemmin piiloon jääneen tiedon hyödyntämisen kautta.

6.2 Sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät

Tutkielmani aineistosta tunnistin, että organisaatiokulttuuri ja toimintatavat ovat keskeisiä sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisessa tukevia seikkoja. Tutkielmani osoittaa, että tavoitteiden asettaminen ja työntekijöiden vuorovaikutus olivat tärkeimmät tekijät, joiden arvioitiin tukevan sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisessa. Selkeästi määritellyt tavoitteet auttavat

työntekijöitä tuottamaan hyödyllistä tietoa ja olennaista on selvittää työntekijöille, miten tuotettua tietoa hyödynnetään. Aiemmin tutkielmassani esitettiin, ettei organisaatiot voi keskittyä pelkästään tiedon keräämiseen, vaan organisaation strategian tulee määritellä, mitä tietoa kerätään ja miksi (Laihonen ja muut, 2013, s. 28). On lisäksi otettava huomioon, etteivät strategian, tavoitteiden ja toimintatapojen laatiminen sekä suunnittelu ole ainoastaan johtajien tehtäviä, vaikka nämä heidän vastuulleen kuuluvatkin. Kuten tutkielmassani aiemmin todettiin, sosiaalinen raportointi jää hauraaksi, jos vain pieni osa organisaation henkilöstöstä on sitoutunut sen toteuttamiseen tai aloite tiedon tuottamiseen tulee ulkoapäin (Hussi, 2003, s. 53). Sosiaalisen raportoinnin hyödyntämisen tiedolla johtamisen tukena voidaan tulkita edellyttävän hyvää yhteistyön ilmapiiriä, jossa jokainen työntekijä kokee, että hänen asiantuntijuudellaan ja näkemyksillä tehdystä työstä on merkitystä.

Tutkielmani osoittaa, että sosiaalisen raportoinnin käyttöä tiedolla johtamisessa tukee raporttien houkuttelevuus ja selkeys. Eräs haastateltava mainitsi raporttien hyödyntämisen edellyttävän niiden ”myymistä” ja taitoa tehdä selkeitä ja informatiivisia esityksiä niin organisaation sisäiseen käyttöön kuin laajempaankin levitykseen. Tätä huomiota tukee tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä esitetty merkityksellistäminen, jonka osalta Weick (1995, s. 55) on todennut, että tarkkuutta tärkeämpää on uskottavuus ja vakuuttavuus, koska esimerkiksi organisaation työntekijät vakuuttuvat aiempiin kokemuksiinsa sopivasta tiedosta paremmin, kuin jostain heille aiemmin vieraammasta tiedosta. Tiedon merkityksellistämistä tapahtuu organisaatiossa vuorovaikutuksen kautta (Laihonen ja muut, 2023, s. 223). Sosiaalisen raportoinnin käyttäminen tiedolla johtamisen tukena vaatii sen esillä pitämistä ja markkinointia.

Oli mielenkiintoista tutkielmani osoittavan, miten tarpeelliseksi koettiin, että ylemmät johtajat määrittelevät tavoitteet ja ohjaavat niiden saavuttamisessa. Toisaalta aineiston analyysi osoitti tärkeäksi kaikkien osallistumisen kehittämiseen ja yhteisen ymmärryksen muodostamiseen. Johtajilta edellytetäänkin taitoa määritellä selkeitä tavoitteita ilman, että syyllystään ylhäältä alaspäin johtamiseen, jossa sanellaan vahvasti, kuinka

työntekijöiden tulee toimia. Tutkielmani osoittaa, että työntekijöitä osallistava strategian laatiminen tukisi yhteiseen kehittämiseen sitoutumista. Tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä todettiin yksilöiden ja tiimien kykyjen sekä toteuttamiseen liittyvän tahtotilan vaikuttavan tiedolla johtamisen onnistumiseen (Sydänmaanlakka, 2012, s. 177). Lisäksi johtajien kyvyt viestiä tavoitteista ja luoda organisaatioon rakenteita, jotka tukevat sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisen tukena, ovat olennaisia. Tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä todettiin organisaation tehtäväksi muodostaa rakenteet tiedon hyödyntämiseen päätöksenteon tukena. Johtajien on kyettävä viestimään, miten kerättyyn tietoon pohjautuvat päätökset auttavat saavuttamaan strategiassa asetetut tavoitteet (Laihonen ja muut, 2013, s. 79).

Tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli eli tiedon spiraali, jossa aikaisempi tieto muuttuu ja uutta tietoa muodostuu jatkuvasti oppimisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja harjoitteiden kautta. Tutkielmani aineistosta tunnistettiin myös tarve vuorovaikutukselle, jotta sosiaalista raportointia pystyttäisiin hyödyntämään tiedolla johtamisessa. Vuorovaikutusta tarvitaan niin työntekijöiden ja johtajien välille kuin koko henkilöstölle, jotta muodostuu yhteinen ymmärrys sosiaalisesta raportoinnista ja tiedolla johtamisesta sekä niiden välisestä yhteydestä. Sinervo ja Jäntti (2020, s. 3) esittivät, miten tiedonkäyttö organisaatiossa vaatii kannustavan kulttuurin, resursseja, tukirakenteita ja yhteistyötä tiedon tuottajien, jalostajien, välittäjien ja käyttäjien välillä. Heidän mukaansa nykyisin tiedon saatavuus ei ole ongelma, vaan haasteet liittyvät tiedon suodattamiseen ja olennaisen tiedon tunnistamiseen, mikä vaatii käyttäjältä kykyä, taitoja ja aikaa. Myös aineiston analyysissä korostui riittävien resurssien varmistaminen oleelliseksi tekijäksi edistämään sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisessa. Salovaaran ja kumppaneiden (2021, s. 382) mukaan resurssien puute tunnistettiin erityisesti julkisissa organisaatioissa haasteeksi tiedolla johtamisessa, kun tietoa pyrittiin hyödyntämään johtamisessa. Voidaankin ajatella, että aiemmin esitetty tiedon näkyväksi tekeminen liittyy oleellisesti myös sosiaalisen raportoinnin hyödyntämiseen tiedolla johtamista tukevana elementtinä, jolloin olemassa olevat resurssit kohdistuvat paremmin.

6.3 Tutkielman luotettavuus

Seuraavaksi käsitellään tutkielman luotettavuuteen liittyviä rajoitteita. Laadullisen tutkielman luotettavuuden arvioinnissa ole yhtä tiettyä oikeaa toimintatapaa, vaan tutkielmaa tulee arvioida kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Tutkielman johdonmukaisuus eli koherenssi on tärkeää (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Luotettavuutta arvioivat seikat tulee olla toteutettuna, mutta niiden täytyy myös sopia yhteen luotettavuuden arvioinnissa. Ensimmäinen rajoite tämän tutkielman osalta liittyi käytettäviin käsitteisiin. Sosiaalinen raportointi oli kaikille haastateltaville tuttu käsite, ja tutkijana määrittelin sosiaalisen raportoinnin käsitteen esitellessäni tutkimussuunnitelmaa ja käytin sitä teemahaastatteluissa. Haastateltavat käyttivät vastauksissaan sosiaalisen raportoinnin rinnalla usein käsitteitä ”laadullinen tieto”, ”ilmiötieto”, ”kokemustieto” ja ”havainnot”. Tutkijana kysyin haastatteluissa tarkentavia kysymyksiä ja pyrki varmistamaan, että vastaajat tarkoittivat sosiaalista raportointia. Tutkijana en edellä esitetyistä toimista huolimatta voi olla täysin varma siitä, kohdistuivatko kaikki vastaukset aukottomasti sosiaalisen raportoinnin käsitteeseen.

Tutkielman luotettavuutta tulee tarkastella tutkielman kohteen ja tarkoituksen kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Tässä tutkielmassa selvitettiin sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisessa ja kohteena olivat henkilöt, jotka näiden asioiden kanssa työskentelevät. Eskolan ja kumppaneiden (2018, s. 31) mukaan haastatteluun osallistumisen motivaatio voi olla haastateltavalle se, että hän saa äänensä kuuluviin ja pääsee tuomaan ilmi mielipiteensä. Tämän tutkielman avulla toin haastateltavien näkemykset esille ja tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää arviointitoiminnan toimintatapojen kehittämisessä. Toinen tähän tutkielmaan liittyvä rajoite oli, että tutkielmaan osallistuneet olivat selvästi kiinnostuneita sosiaalisen raportoinnin ja tiedolla johtamisen aiheista sekä tiesivät entuudestaan molemmista. Tämän vuoksi vastauksissa voivat painottua tietyt näkemykset ja voidaan kysyä, ovatko tutkielman tulokset neutraaleja ja suoraan hyödynnettävissä arviointitoiminnan tiedolla johtamisen ja sosiaalisen raportoinnin kehittämisessä. Arviointitoiminnan henkilöstön näkemysten kartoittaminen laajemmin toisi mahdollisesti tarpeellista lisätietoa aiheesta.

Tutkijana oma sitoumukseni tutkielmaan muodostui sosiaali- ja terveyshallintotieteiden opintojen suorittamisen ja oman ammatillisen kehittymisen kautta. Tutkijana kiinnostusta herätti organisaation kehittäminen ja tiedolla johtamisen edistäminen. Tutkijan sitoumuksen esille tuominen on oleellista tutkielman luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163).

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Sosiaalinen raportointi on tärkeä tiedonkeruumenetelmä, jonka pohjalta on mahdollista muodostaa tärkeää tietoa palveluiden ja organisaatioiden kehittämiseksi. Sosiaalista raportointia osana tiedolla johtamista olisi mahdollista hyödyntää nykyistä laajemmin. Tässä on lueteltu muutamia jatkotutkimusaiheita, joita olisi tarpeen tutkia lisää.

Tutkielmani osoittaa, että tietoa sosiaalihuollon asiakkaista on jo nykyään paljon, mutta tietojen saanti ulos tietojärjestelmistä koettiin hankalaksi ja laadullisten raporttien sisältöihin toivottiin enemmän tilastotietoa havaintojen tueksi. Tekoälyn kehittyessä hurjaa vauhtia, olisi mielenkiintoista selvittää erilaisten teknologisten ratkaisujen soveltuvuutta poimimaan oleellista tietoa sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmistä. Asiakastietojärjestelmien tiedon hyödynnettävyyttä tietysti kehitetään jo nyt monella hyvinvointialueella, mutta juuri sosiaalisen raportoinnin hyödynnettävyyttä parantavien ratkaisujen selvittäminen olisi ajankohtaista tämän tutkielman näkökulmasta. Kuten tutkielmassani aiemmin todettiin, massadatalla halutaan tukea kaupunkien, tutkimuksen ja sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistä sekä purkaa haitallisia tietosiiloja (Huovila, 2023, s. 412). Tarkastelun laajentaminen massadatan avulla edesauttaisi mahdollisesti tietosiilojen purkamista sosiaali- ja terveyspalveluissa ja laajemminkin kaupunkien sekä kuntien palveluiden osalta, jotka liittyvät ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen. Tiedon valtavasta määrästä ja sen nopeasta kasvuvauhdista johtuen on hyvä palata säännöllisesti pohtimaan sosiaalihuollon ydintoiminnan tehtävää ja sitä, mitkä tiedot ovat kaikkein tärkeimpiä haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Eräs

tutkielman haastateltavista totesi kuvaavasti, että sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaaja pyrkii työssään tekemään itsensä tarpeettomaksi, jotta asiakas selviää arjestaan itsenäisesti.

Sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa mahdollistaa asiakkaiden paremman osallistumisen palveluiden kehittämiseen, mikä osaltaan tukee demokratian toteutumista yhteiskunnassa. Tämä tutkielmani toteutettiin sosiaalihuollon ammattilaisia haastatellen ja aihetta voisi tarkastella vahvemmin asiakkaiden ja yleisesti ikääntyneiden näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi haastatella ikääntyneitä kuntalaisia, jotka eivät vielä ole sosiaalihuollon palveluiden piirissä ja selvittää esimerkiksi teemahaastattelujen avulla, mitä he palveluilta odottavat, kun he niitä mahdollisesti myöhemmin tarvitsevat. Tällöin sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisen tukena voisi tarkastella yhteiskehittämisen (co-creation) teoreettisesta viitekehyksestä. Kansalainen tulkitaan nykyään usein oman elämänsä paremmaksi asiantuntijaksi kuin esimerkiksi hänen kanssaan työskentelevät ammattilaiset (Jalonen, 2019, s. 308). Helsingin kaupungilla on ollut aiemminkin hyvää yhteistyötä kaupunkilaisten kanssa ja esimerkiksi viime syksynä SOTEPE-toimiala selvitti laajasti kaupunkilaisten kokemuksia ja toiveita liittyen digitaaliseen asiointiin ja sen kehittämiseen. Näistä aikaisemmin toteutetuista kyselyistä ja yhteiskehittämisen hankkeista voisi löytyä mielenkiintoisia toimintatapoja, joilla sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisessa pystyttäisiin selvittämään lisää.

Lähteet

- Bratianu, C. (2010). A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. *Electronic Journal of Knowledge Management: EJKM*, 8(2), 193–200. Noudettu 16.01.2025 osoitteesta <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/901/864>
- Choo, C. W. (1997). Organizations as "information-use systems": A process model of information management. Universiteit van Amsterdam, Department of Information Management. Noudettu 30.01.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/242176266>
- Choo, C. W. (2002). Sensemaking, knowledge creation, and decision Making—Organizational knowing as emergent strategy. Teoksessa C. W. Choo & N. Bontis (toim.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. (s. 79–88). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780195138665.003.0005>
- Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Noudettu 11.2.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/229099904>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. (2018). *Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas*. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1—Metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos). PS-kustannus.
- Finto. (2024). *Tietotermit*. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t90>
- Girard, J. P., & Girard, J. L. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3(1), (s.

- 1–20). Noudettu 2.3.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/profile/John-Girard-2/publication/353802781>
- Haldin - Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357–365.
<https://doi.org/10.1108/14691930010359252>
- Harzing, A.-W., Pudelko, M., & Sebastian Reiche, B. (2016). The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations. *Human Resource Management*, 55(4), 679–695.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21681>
- Heino, O., & Kalalahti, J. (2020). Miten asiantuntija merkityksellistää poikkeuksellisen? : Tiedonkäytöstä kriittisen infrastruktuurin häiriötilanteessa. *Focus localis*, 48(3), 5–21. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K., & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: Käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus localis*, 48(3), 22–42. Noudettu 8.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Hellström, E., & Ikäheimo, H.-P. (2017). Tieto päätöksenteossa. Kohti digiloikkaa. Sitra. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/tieto-paatoksen-teossa/>
- Helsingin kaupunki. (2025a). Toiminta ja talous. Noudettu 6.3.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteke-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/sosiaali-terveys-ja-pelastustoimiala/toiminta-ja-talous#hyvinvointialueen-vuosiselvitykset>
- Helsingin kaupunki. (2025b). Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen esittely. Noudettu 5.2.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteke-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/sosiaali-terveys-ja-pelastustoimiala/esittely>
- Helsingin kaupunki. (2025c). Vanhusneuvosto. Noudettu 11.5.2025 osoitteesta <https://paatokset.hel.fi/fi/paatoksenteke/toimikunnat-ja-neuvottelukunnat/vanhusneuvosto>

- Helsingin kaupunki. (2025d). Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala. Noudettu 5.2.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/sosiaali-terveys-ja-pelastustoimiala/organisaatio>
- Helsingin kaupunki. (2025e). Palvelutarpeen arviointi eli asiakasohjaus ikääntyneille. Noudettu 6.2.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/senioripalvelut/ohjaus-ja-neuvonta/palvelutarpeen-arviointi-eli-asiakasohjaus-ikaantyneille>
- Helsingin kaupunki. (2025f). Ikääntyneiden sosiaalityö ja sosiaaliohjaus. Noudettu 5.2.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/senioripalvelut/sosiaalityo-ja-sosiaaliohjaus-ikaantyneiden-kanssa>
- Helsingin kaupunki. (2025g). Ostopalvelut ja palveluntuottajat. Noudettu 6.2.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/sosiaali-terveys-ja-pelastustoimiala/ostopalvelut-ja-palveluntuottajat>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu—Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huotari, M.-L., & Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus*, 22(1), 15–24. Noudettu 1.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/2191>
- Huovila, M. (2023). Massadata-arkkitehtuuri sosiaali- ja terveydenhuollossa: Tiedonhallinnan yleislainsäädännöstä seuraavat vaatimukset henkilötietojen käsittelylle. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 15(4), 410–425. <https://doi.org/10.23996/fjhw.137963>
- Hussi, T. (2003). Sosiaalinen raportointi—menetelmä asiakastyössä syntyneen tiedon prosessointiin. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.
- Hussi, T. (2005). Sosiaalinen raportointi tiedon rakentajana. Menetelmäkuvaus ja käytännön kokemukset. *Soccan ja Heikki Waris-instituutin julkaisusarja*, 4, 2005. Noudettu 5.4.2025 osoitteesta https://socca.fi/wp-content/uploads/2025/03/sosiaalinen-raportointi-tiedon-tuottajana_hussi.pdf

- Häikiö, L., & Niemenmaa Vivi. (2007). Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 45–60). Gaudeamus Helsinki University Press. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/valinnan-paikat>
- Ikäheimo, H.-P., Lehtomäki, J., Saari, M. Hellström, E. & Hakapää, J. (2020). Puheen- vuoro: Välittäminen, sillanrakentaminen, yhdessä tulkitseminen: Kolme lähestymistapaa yhteiskunnallisen päätöksenteon tiedonkäyttöön. *Focus localis*, 48(3), 86–93. Noudettu 24.4.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/is-sue/view/7896>
- Jalonen, H. (2010). Informaation välttäminen kunnallishallinnossa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 1/2010, 38–67. Noudettu 3.5.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/268741968>
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H. Rannisto (toim.), *Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöjä*. (s. 40–68). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>
- Jalonen, H. (2019). Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon tutkimus*. 38(4), 305–311. Noudettu 1.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98054>
- Jalonen, H. (2020). Tietämättömyyden tunnustaminen on viisauden alku. *Focus Localis* 48(3), 74–83. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101283092>
- Jalonen, H., Aarva, K., Juntunen, P., Laihonen, H., Laitinen, I., & Lönnqvist, A. (2011). Arvoverkkoa kokemassa—saaliina tuottavuutta ja innovaatioita (1. painos). Suomen kuntaliitto. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/268630644>
- Jalonen, H., Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus*, 31(2), 138–147. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99166>
- Jurmu, L. (2020). Miten kuntalaisten kokemustiedon hyödyntäminen nähdään kuntien uudistamisessa? *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 156–172. <https://doi.org/10.37450/ht.100034>

- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J., & Askola, T. (2014). *Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja*. Sitra. Noudettu 31.1.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdamisen-kasikirja/>
- Kneale, D., Rojas-García, A., & Thomas, J. (2018). Exploring the importance of evidence in local health and wellbeing strategies. *Journal of Public Health*, 40(1), 113–123. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fox152>
- Kuusisto-Niemi, S., & Kääriäinen, A. (2005). Hiljaisen tiedon vallasta näkyvän tiedon valtaan-puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 13(4), 452–460. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://journal.fi/janus/article/view/50340>
- Laajalahti, A., & Laaksonen, V. (2023). Tutkittu tieto käytäntöön: Miten lisätä tutkitun tiedon hyödyntämistä yhteiskunnassa? *Prologi*, 19(1), 82–92. <https://doi.org/10.33352/prlg.125033>
- Laihonen, H. (2009). Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ttty-200908216873>
- Laihonen, H. (2011). Tietovirrat palvelujärjestelmän tuottavuusajureina. Teoksessa H. Jalonen, K. Aarva, P. Juntunen, H. Laihonen, I. Laitinen & A. Lönnqvist. Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita, 78–98. Suomen kuntaliitto. Noudettu 17.3.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/268630644>
- Laihonen, H. (2015). A managerial view of the knowledge flows of a health-care system. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 475–485. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.3>
- Laihonen, H., & Ahlgren-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa–10 vuotta tietojohdamista julkisella sektorilla. *Focus Localis*, 48(3), 43–62. Noudettu 16.4.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- 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). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>
- Laihonen, H., Kork, A.-A., Sinervo, L.-M., & Kokko, P. (2023). Julkisen hallinnon tiedonmuodostus. Teoksessa A. Jäntti, A-A. Kork, K. Kurkela, U. Leponiemi, H. Paananen, L-M. Sinervo & S. Tuurnas (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. (s. 221–243). Vastapaino. https://doi.org/10.58181/VP9789517689953_09
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007a). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. teoksessa M. Laine, J. Bamberg, & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–38). Gaudeamus.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007b). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Leino, H. (2007). Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 214–227). Gaudeamus.
- Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T., & Torkki, P. (2019). Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>
- Lyly, A. (2016). Sosiaalinen raportointi asiakastiedon tuottajana. Esimerkkinä aikuissosiaalityö ja lastensuojelu. *Tutkimuksia ja raportteja, 2/2016*. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Noudettu 19.4.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/static/sote/hankkeet/sosiaalinen-raportointi-asiakastiedon-tuottajana.pdf>
- Niiranen, V. (2020). Tiedon käyttäminen kuntien päätöksenteossa ja kuntia koskevien päätösten toimeenpanossa. *Focus localis*, 48(3), 63–74. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Niiranen, V., Joensuu, M., & Martikainen, M. (2013). Millä tiedolla kuntia johdetaan? Kunnallisanon kehittämissäätö. Noudettu 7.5.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/311310924>

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
<https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Paatela, S., & Tynkkynen, L.-K. (2024). ”Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut”: Ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. (Tutkimuksesta tiiviisti 8/2024). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-271-6>
- Peltola, T. (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 111–129). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pohjola, A. (2011). Rakenteellisen sosiaalityön aika. Teoksessa A. Pohjola & R. Särkelä (toim.), *Sosiaalisesti kestävä kehitys* (s. 207–224). Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. The University of Chicago Press.
- Rajala, T., Lähteenmäki, L., & Kallio, J. (2024). Sosiaalinen raportointi rakenteellisen sosiaalityön tiedon tuottajana. *Yhteiskuntapolitiikka* 3(2024), 217–229.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024061250944>
- Rockley, A., Kostur, P., & Manning, S. (2003). Managing enterprise content: A unified content strategy. Noudettu 25.4.2025 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/234786397>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. (2013). Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro.

- Salovaara, S. (2024). Lectio praecursoria, Tietojärjestelmät osana sosiaalityön tiedonmuodostusta. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 16.
<https://doi.org/10.23996/fjhw.148085>
- Salovaara, S., Leinonen, J., & Silén, M. (2021). Barriers to the utilisation of data gathered through information systems in the management of social welfare organisations. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 13(4), 372–387.
<https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>
- Santalahti, V., & Korkeamäki, E. (2022). Sosiaalisen raportoinnin kehittäminen kansallisesti. Teoksessa E. Liukko, H. Muurinen, T. Kokkonen & V. Santalahti (toim.), *Vaikuttava rakenteellinen sosiaalityö* (s. 86–89). Terveystieteiden tutkimuskeskus. Noudettu 2.5.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143940/RAP2022_001
- Sinervo, L.-M., & Jäntti, A. (2020). Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa: Kohti tiedollista kumppanuutta. *Focus localis*, 48(3), 3–4. Noudettu 11.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Finlex. Noudettu 13.2.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2014/1301>
- Sveiby, K.-E. (2001). A Knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(15).
<https://doi.org/10.1108/14691930110409651>
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. 8. Painos. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakkala, H., & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa: vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon tutkimus*, 39(2), 122–139. <https://doi.org/10.37450/ht.98085>
- Vesa, S., Santalahti, V., Nieminen, V., Nikunlaakso, R., Reuna, K., Niemi, M., Ketonen, E.-L., Kouvonen, A., Lintula, L., & Salo, P., Luukkainen, K., Salenius, M. &

- Oksanen, T. (2020). Sosiaalinen hyvinvointi ja sen tiedolla johtaminen. Valtioneuvoston kanslia <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-037-0>
- Vilkkä, H., Saarela, M., & Eskola. (2018). Riittääkö yksi? : Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 : Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (s. 190–201). PS-kustannus.
- Vilminko-Heikkinen, R., & Pekkola, S. (2017). Master data management and its organizational implementation: An ethnographical study within the public sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 30, 454–475.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2015-0070>
- Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Blackwell Publishers Ltd.

Liitteet

Liite 1. Informointikirje

Hei,

Opiskelen sosiaali- ja terveyshallintotieteitä ja työstän parhaillaan pro gradu -tutkielmaani, jonka aihe on sosiaalisen raportoinnin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden arviointitoiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä sosiaaliselta raportoinnilta edellytetään, jotta sen tuottamaa tietoa voisi hyödyntää tiedolla johtamisen tukena Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden arviointitoiminnassa. Tutkimuksen haastateltaviksi haetaan arviointitoiminnan työntekijöitä ja esihenkilöitä, jotka työskentelevät tiedolla johtamisen parissa ja sosiaalinen raportointi on heille tuttu tiedon tuottamisen väline.

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelua hyödyntäen Teamsin välityksellä tai kasvokkain tapaamisina. Haastattelut nauhoitetaan litteroinnin helpottamiseksi. Nauhoitteet ja litterointitallenteet hävitetään asianmukaisesti, kun niitä ei enää tarvitse tutkimuksen työstämiseen. Tutkimuksessa huolehditaan haastateltavien anonymiteetistä ja haastatteluissa ilmenevät asiat käsitellään luottamuksellisesti. Valmiissa tutkielmassa haastateltavat eivät ole tunnistettavissa eivätkä haastatteluista nostetut suorat lainaukset sisällä sellaista tietoa, josta yksittäisen henkilön voisi tunnistaa. Tutkimuksen on tarkoitus valmistua toukokuun 2025 loppuun mennessä ja tutkimuksen valmistuttua haastattelutallenteet ja suostumuslomakkeet hävitetään.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin yksi tunti. Haastattelut pyritään saada valmiiksi helmikuun ja maaliskuun 2025 aikana. Tämän haastattelukutsun liitteenä on teemahaastattelurunko, johon voi tutustua ennen haastattelua.

Valmis tutkimus julkaistaan Vaasan Yliopiston Osuva julkaisuarkistossa ja tutkija on lupautunut maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveyspalveluissa pyydettäessä.

Liitteenä on myös tietosuojaseloste, jossa on lisätiedot henkilötietojen käsittelystä tässä tutkimuksessa. Haastatteluihin osallistuvilta pyydetään ennen haastattelun alkamista kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta lomakkeella. Haastateltava saa suostumuksestaan kopion. Haastateltava voi ilmoittaa tutkijalle tutkielman työstämisen aikana milloin tahansa, jos haluaa perua suostumuksen edelle mainittujen tietojen käyttämiseen osana tutkimusta.

Ystävällisin terveisin,

Juha Ristimäki

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

1. Kertoisitko koulutustaustasi ja työhistoriasi lyhyesti?
2. Minkälainen nykyinen työnkuvasi on?

Tiedolla johtamisen käytännöt arviointitoiminnassa:

3. Miten tiedolla johtaminen toteutetaan ja miten se vaikuttaa päätöksentekoon arviointitoiminnassa?
4. Millaisia haasteita on esiintynyt tiedolla johtamisen hyödyntämisessä johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta?
5. Miten tiedolla johtamisen vaikuttavuutta seurataan arviointitoiminnassa?
6. Onko tiedolla johtamisen rooli muuttunut viimeisen 3 vuoden aikana?

Sosiaalinen raportointi ja tiedolla johtaminen arviointitoiminnassa:

7. Hyödynnetäänkö sosiaalista raportointia tiedolla johtamisessa?
8. Miten sosiaalista raportointia hyödynnetään tiedolla johtamisessa? Voit kertoa esimerkkejä.
9. Onko tilanteita, joissa sosiaalista raportointia ei hyödynnetä tiedolla johtamisessa, vaikka siitä saattaisi olla hyötyä? Mistä tämä voi johtua?

Sosiaalisen raportoinnin merkitys:

10. Millaisia hyötyjä sosiaalisen raportoinnin parempi hyödyntäminen voi tuoda arviointitoiminnan organisaatiolle ja sen asiakkaille?
11. Miten sosiaalinen raportointi edistää asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä?

Haasteet ja kehittämistarpeet:

12. Mitkä ovat suurimmat haasteet sosiaalisen raportoinnin hyödyntämisessä tiedolla johtamisessa?
13. Mitkä tekijät edistäisivät sosiaalisen raportoinnin hyödyntämistä tiedolla johtamisen näkökulmasta?
14. Mitä koulutusta tai tukea tarvittaisiin henkilöstölle, jotta sosiaalista raportointia voitaisiin hyödyntää paremmin tiedolla johtamisessa?