



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Talvikki Ranta-Ylitalo

”Jollakin meidän pitää mitata sitä laatua.”

Tiedolla johtamisen menetelmät laatujohtamisessa ja johtamisoppien
välinen yhteys ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisissa
asumispalveluissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Talvikki Ranta-Ylitalo		
Tutkielman nimi:	”Jollakin meidän pitää mitata sitä laatua.”: Tiedolla johtamisen menetelmät laatujohtamisessa ja johtamisoppien välinen yhteys ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisissa asumispalveluissa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Jari Autioniemi		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Ikääntyneiden asumispalveluiden laatu on ollut jo pidempään esillä yhteiskuntamme uutisoinnissa ja politiikassa. Sosiaalipalveluiden laatuun on kansallisesti pyritty vaikuttamaan esimerkiksi laaturekisterityöllä ja henkilöstömitoituksen siirtämisellä lakiin. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja sosiaali- ja terveyspalveluista säättää useassa eri kohdassa, että iäkkäille tarjottavien sosiaalipalveluiden täytyy olla laadukkaita, ja myös sosiaalihuoltolaki korostaa palveluiden laatua. Yksityisten ikääntyneiden asumispalveluita tuottavan organisaation laatua säätelee sosiaalihuoltolain lisäksi myös laki yksityisistä sosiaalipalveluista.

Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita, minkälaisia tiedolla johtamisen menetelmiä hyödynnetään ikääntyneiden asumispalveluiden (pääosin ympärivuorokautinen palveluasuminen) johtamisessa yksityisellä sektorilla, ja tavoitteena on muodostaa ymmärrystä laatujohtamisesta ja laadun käsitteestä. Tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välisen yhteyden selvittäminen on myös yksi tavoitteista. Tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. Minkälaisia tiedolla johtamisen menetelmiä laatujohtamisessa on ikääntyneiden asumispalveluissa? 2. Minkälainen on laatujohtaminen ja miten laatu ymmärretään ikääntyneiden asumispalveluissa? 3. Minkälainen on tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välinen yhteys?

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu tiedon, tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen käsitelmästä sekä aiemmasta tutkimustiedosta. Lisäksi avataan ikääntyneiden asumispalveluiden toimintaympäristöä lainsäädännön ja valvonnan näkökulmasta. Tutkimusmenetelmä tässä tutkielmassa on laadullinen haastattelututkimus. Haastattelut toteutettiin alkuvuonna 2023 puolistrukturoituina teemahaastattelun piirteitä sivuavina haastatteluina. Haastatteluita kertyi lopulta kahdeksan (n = 8), ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimusaineistosta nousi esille, että tiedolla johtamisen menetelmiä on laajalti käytössä ikääntyneiden asumispalveluiden laatujohtamisessa. Erilaisia tunnuslukuja seurataan paljon, tietoa kerätään erilaisilla menetelmillä ja tiedon käsittelyyn on pääosin selkeät, strukturoidut prosessit. Tietojärjestelmiä käytetään paljon laatujohtamisen tukena, vaikka ajoittain puuttuvat rajapinnat aiheuttavatkin haasteita. Laatujohtaminen perustuu tietoon ja tulevaisuudessa sen odotetaan perustuvan tietoon vielä enemmän. Henkilöstö on merkittävässä roolissa laatujohtamisessa ja laatua pyritään kehittämään jatkuvasti. Laatua ikääntyneiden asumispalveluissa on asiakaslähteiset palvelut, aktiivinen ja mielekäs arki sekä tyytyväisyys. Laatuun liittyy olennaisesti myös laadukas henkilöstö, hyvä taloudellinen tilanne ja kohtaaminen. Haasteena laatuun liittyy koe-taan yhteisten laadun kriteerien puuttuminen ja laadun merkityksen riippuminen tarkastelevasta tahosta. Tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välinen yhteys on vahva, vaikka joskin systematisaation tasoltaan vaihteleva, eikä aina ymmärretä toteutettavan tiedolla johtamista.

AVAINSANAT: tiedolla johtaminen, laatu, laatujohtaminen, ikääntyneiden asumispalvelut

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Tiedolla johtaminen sosiaalipalveluissa	10
2.1	Tiedon teoriaa	11
2.2	Tiedolla johtamisen taustaa ja teoriaa	16
2.3	Tiedolla johtaminen sosiaalipalveluissa	25
3	Laatujohtaminen sosiaalipalveluissa	28
3.1	Laatujohtamisen taustaa ja teoriaa	28
3.2	Laadun määritelmä ja laatujohtaminen sosiaalipalveluissa	33
4	Sosiaalihuoltolain mukaiset ikääntyneiden yksityiset asumispalvelut sekä lainsäädäntö ja valvonta	39
4.1	Sosiaalihuoltolain mukaiset ikääntyneiden yksityiset asumispalvelut	39
4.2	Lainsäädäntö ja valvonta	40
4.3	RAI-järjestelmä ja omavalvontasuunnitelma	42
5	Tutkimuksen toteutus	46
5.1	Tutkimusmenetelmä	46
5.2	Aineiston keruu	48
5.3	Aineiston analyysi	51
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	55
6	Tiedolla johtamisen menetelmät laatujohtamisessa ja johtamisoppien välinen yhteys yksityisissä sosiaalihuoltolain mukaisissa asumispalveluissa	60
6.1	Tiedon kerääminen sekä mittarit ja tunnusluvut laatujohtamisessa	60
6.2	Osaamisen varmistaminen	63
6.3	Laatu ja laatujohtaminen	65
6.4	Tieto, tietojärjestelmät ja tiedolla johtaminen	67
6.5	Ennusteet ja tulevaisuus	70
7	Johtopäätökset ja pohdinta	72

Lähteet	83
Liitteet	99
Liite 1. Saatekirje	99
Liite 2. Tietosuojailmoitus	100
Liite 3. Tutkimuslupahakemus	103
Liite 4. Puolistrukturoidun haastattelun runko	106

Kuviot

Kuvio 1. Tiedon arvoketju ja päätöksenteon riskitaso.	14
Kuvio 2. Tiedon luomisen SECI-malli.	15
Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi.	19
Kuvio 4. Analyysityökalu tiedon hyödyntämiseen laadun edistämiseksi.	31
Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi.	52
Kuvio 6. Tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välinen yhteys ikääntyneiden asumispalveluiden laadun johtamisessa.	78

Taulukot

Taulukko 1. Tiedolla johtamisen prosessimalli ja osien sisällöt.	23
Taulukko 2. Laatujohtamisen osa-alueita.	29
Taulukko 3. Keskeisimpiä elementtejä laatujohtamisessa.	30
Taulukko 4. Ikääntyneiden hoivapalveluiden laadussa ja sen kehittämisessä huomioitavia tekijöitä.	36
Taulukko 5. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.	54
Taulukko 6. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.	55

Lyhenteet

AVI eli aluehallintovirasto

IOM eli Institution of Medicine

STM eli sosiaali- ja terveysministeriö

THL eli Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Valvira eli Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto

WHO eli World Health Organization

1 Johdanto

Ikääntyneiden asumispalveluiden ja niissä toteutettavan hoivan laatu ovat olleet jo pidempään esillä yhteiskuntamme uutisoinnissa ja politiikassa. Erityisesti vuoden 2019 alkupuolella esille nousi useita tapauksia vakavista epäkohdista ikääntyneiden yksityisten luvanvaraisten asumispalveluiden piiristä. Sosiaalihuollon palveluiden laatuun on kansallisesti pyritty vaikuttamaan viime vuosina esimerkiksi laaturekisterityöllä ja henkilöstömitoituksen siirtämisellä lakiin. Ennen henkilöstömitoituksen kirjaamista lakiin laatu oli esillä laatusuosituksissa, jotka Suomen Kuntaliitto sekä sosiaali- ja terveysministeriö laativat yhdessä. (HE 4/2020 vp.) Edellä mainitut toimet ovat osa julkisen sektorin toimia laadun kehittämiseksi, mutta koska yksityiset sosiaalipalveluita tuottavat organisaatiot toimivat hyvinvointialueen toimielimen ohjauksessa ja valvonnassa (laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011, 34 §), on perusteltua yhdistää kansalliset laatutoimet myös yksityisiin sosiaalipalveluihin. Hyvinvointialueet ovat myös järjestämisvastuussa palveluiden osalta riippumatta, tuottavatko ne palvelun itse vai hankkivatko ne palvelut ostopalveluna (STM, n.d.).

Ikääntyneiden asumispalvelut ovat sosiaalipalveluja sosiaalihuoltolain (1301/2014, 21 §) mukaan. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012) säätää useassa eri kohdassa, että iäkkäille tarjottavien sosiaali- ja terveyspalveluiden täytyy olla laadukkaita, ja myös sosiaalihuoltolaki (30 §) korostaa palveluiden laatua. Yksityisten ikääntyneiden asumispalveluita tuottavan organisaation laatua säätelee myös laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011, 1 §). Myös laatujohtaminen sisältyy sosiaalihuoltolakiin (46 a §, 4). Laatu ja sen johtaminen ovat laajamittaisesti lakiperusteisia vaateita sosiaalipalveluissa, joten on tärkeää kehittää laatujohtamisen käytänteitä arjessa. Lisäksi on tärkeää selvittää, minkälaisia tiedolla johtamisen käytänteitä laatujohtamiseen mahdollisesti liittyy, sillä tiedolla johtamisen tunnustetaan olevan laatujohtamisen ydinkomponentti (Akdere, 2009, s. 349). Toisaalta on myös tunnistettu eroja johtamisprosesseissa (Honarpour ja muut, 2017) eikä laatujohtamisen ja tiedolla johtamisen välinen yhteys ole yksiselitteinen (Marchiori & Mendes, 2020, s. 1135–1136).

Tiedolla johtaminen käsittää erilaisia käytänteitä ja prosesseja, joita hyödyntämällä saadaan tietoa kerättyä. Kerätty tieto jalostetaan tiedolla johtamisen prosessissa hyödynnettävään muotoon, jolloin analysoidun ja käsitellyn tiedon avulla voidaan luoda arvoa sekä tukea päätöksentekoa. (Sitra, 2014, s. 11.) Systemaattisesti tuotetun tiedon avulla edistetään ja johdetaan myös laatua (Wiig, 1995, s. 4; Nykänen ja muut, 2017, s. 15). Rossin (2014, s. 5) mukaan laatujohtamisella pyritään varmistamaan palvelun asiakkaina olevien odotuksia ja palvelulle asetettuja vaatimuksia. Laatujohtamisen kriteereitä ovat muun muassa läpinäkyvyys, laadun varmistaminen ja vertailtavuus (Nykänen ja muut, 2017, s. 12). Laatu itsessään voidaan määritellä asiakkaan kokemuksena saamastaan palvelusta, ja laatu on myös tarpeeseen vastaamisen kykyä (Ross, 2014, s. 6; STM, 2019, s. 10).

Tiedolla johtaminen ja laatujohtaminen rantautuivat sosiaalipalveluihin myöhemmin kuin terveystaloudelle (Rissanen & Hujala, 2017, s. 90; Rissanen & Lammintakanen, 2017, s. 34). Vaikka laatujohtamista ikääntyneiden palveluissa onkin tutkittu (Kokkonen ja muut, 2012), toimintaympäristön muutokset kuten digitalisaatio, rakenteellinen sosiaali- ja terveystaloud-uudistus sekä henkilöstön saatavuuden heikkeneminen (Tevameri, 2020, s. 10–11, 59) luovat tarvetta uudelle tutkimukselle. Tiedolla johtaminen, tunnuslukujen seuranta (McFadden ja muut, 2014, s. 51–53; Munechika ja muut, 2014, s. 879–892) ja palautteiden pohjalta kehittäminen (Dixon-Woods ja muut, 2012, s. 880) ovat olennaisessa osassa laadukkaita sosiaalipalveluita tuottaessa. Siten on perusteltua tutkia tiedolla johtamisen menetelmien olemassaoloa laatujohtamisessa. Sosiaalialalla päivittäisenä laadun kehittämisen ja varmistamisen työvälineenä on yksikkökohtainen omavalvontasuunnitelma (Dixon-Woods ja muut, 2012, s. 880; Valvira, 2015). Omavalvontasuunnitelma on sosiaalihuoltolain (790/2022, 47 §) mukaan veloitettu laadun varmistamisen keino ja se on julkista tietoa, joten se on osa myös laatujohtamista.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa ikääntyneiden asumispalveluita tuottavan organisaation keskijohtajien ja ylimpien johtajien näkemyksiä tiedolla johtamisen menetelmistä laatujohtamisessa. Tutkielman tavoitteena on selvittää hyviä, käytössä olevia tiedolla johtamisen menetelmiä, joiden avulla laatujohtamista voidaan toteuttaa onnistuneesti tiedon määrän lisääntyessä ja digitalisaation edetessä myös sosiaalipalveluissa. Laatujohtamisen ja laadun käsitteen määrittäminen ovat myös osa tutkielman tavoitteita. Lisäksi tavoitteena on muodostaa käsitys tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välisestä yhteydestä ikääntyneiden asumispalveluiden johtamisessa. Tämän tutkielman avulla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia tiedolla johtamisen menetelmiä laatujohtamisessa on ikääntyneiden asumispalveluissa?
2. Minkälaista on laatujohtaminen ja miten laatu ymmärretään ikääntyneiden asumispalveluissa?
3. Minkälainen on tiedolla johtamisen ja laatujohtamiseen välinen yhteys?

Tutkielman avulla kuvataan tiedolla johtamista ja sen esiintymistä laatujohtamisessa, laatujohtamista, tietoa johtamisen kontekstissa ja ikääntyneiden yksityisiä sosiaalihuoltolain mukaisia asumispalveluita. Empirian avulla pyritään muodostamaan kuva tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden laatujohtamisesta ja laadun käsitteestä sekä pyritään saamaan selville, mitä ja minkälaista tietoa hyödynnetään. Lisäksi pyritään muodostamaan kuvausta, minkälaisia tiedolla johtamisen menetelmiä ilmentyy laatujohtamisessa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma etenee aiheeseen johdattelusta teoriaviitekehyksen ja menetelmällisen osuuden jälkeen tutkimustuloksiin, johtopäätöksiin ja pohdintaan. Ensimmäisessä luvussa on

johdanto ja aiheen ajankohtaisuuden sitominen yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Ensimmäisessä luvussa kuvataan myös tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa käsitellään tämän tutkielman teoreettinen viitekehys, johon sisältyvät käsitteinä tieto, tiedolla johtaminen, laatu ja laatujohtaminen. Neljännessä luvussa kuvataan ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisia yksityisiä asumispalveluita sekä rakennetaan viitekehystä lainsäädännöllisestä ja valvonnallisesta toimintaympäristöstä.

Tutkielman menetelmälliset valinnat ja niihin liittyvää teoriataustaa avataan viidennessä luvussa kuvaten samalla tutkielman käytännön toteutus. Viidennessä luvussa pohditaan ja arvioidaan myös kokonaisuutena tämän tutkielman luotettavuutta. Kuudennessä luvussa esimerkkien avulla rikastettuna avataan aineiston sisällöllinen analyysi. Tulokset esitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin pohjalta. Varsinaista pidemmälle vietyä ja soveltavaa analyysiä on seitsemännessä luvussa, jossa aineistosta nouseviin havaintoihin yhdistetään teoriaviitekehyksessä esille nousseita ilmiöitä ja seikkoja. Samassa luvussa pyritään pohdinnan ja tutkijan näkemysten kautta muodostamaan vastaus koostetusti tutkimuskysymyksiin. Lisäksi viimeisessä luvussa nostetaan esille myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tiedolla johtaminen sosiaalipalveluissa

Tiedon avulla johtamista kutsutaan tiedolla johtamiseksi tai tietojohdantamiseksi (ks. esim. Jalonen, 2015). Tieto ja sen avulla johtaminen nostetaan organisaatioiden keskeiseksi voimavaraksi (Spender, 2003 s. 266–267, 276) tunnistamalla, tuottamalla, hankkimalla ja jakamalla strategisesti merkittävää tietoa tiedolla johtamisen prosessissa (Dalkir, 2011, s. 32). Tiedolla johtamisen yhteydessä on oleellista puhua myös inhimillisistä näkökulmista, sillä tiedon ymmärtäminen on prosessi lähtien erilaisista taustaoletuksista, jotka liittyvät myös oppimisprosesseihin (Spender, 2003 s. 266–267, 276). Tiedolla johtaminen (knowledge management) kuvataan Tietotermit-sanastossa (2018) tietojohdantamisen osana alueena rinnasteisena käsitteelle tiedon johtaminen (information management). Kansainvälisessä kirjallisuudessa tiedolla johtamisen ja tiedon johtamisen välinen ero on häilyvä ja osittain laajaltikin päällekkäinen (ks. esim. Payne & Fryer, 2020; Edwards, 2022). Samansuuntaisesti toteavat Helander ja muutkin (2020, s. 24) julkaisussaan. Myös Dalkir (2011, s. 39–40) käyttää termiä information management rinnasteisena termille knowledge management. Bouthillier ja Shearer (2002) totesivat, että tiedon johtaminen (information management) kronologisesti on ollut ennen tiedolla johtamista 1970-luvulta alkaen, kun taas tiedolla johtaminen on syntynyt 1990-luvulla (Payne & Fryer, 2020, s. 70). Dalkirin mukaan (2011, s. 39–40) tiedolla johtamisessa huomioidaan eksplisiittisen tiedon lisäksi myös hiljainen tieto, mikä toimii erottavana tekijänä verrattuna tiedon johtamiseen.

Tieto on voimavara organisaatioille, kun sitä saadaan siirrettyä ihmiseltä toiselle hallitusti (Harzing ja muut, 2015, s. 691–692). Tieto on noussut entistä tärkeämpään rooliin organisaatioiden menestyksessä. Tieto tiedolla johtamisen yhteydessä on tietoa, joka yhdistyy kokemukseen, toimintaympäristöön, tulkintaan ja analysointiin (Davenport ja muut, 1998, s. 43). Organisaatiot käyttävät jatkuvasti enemmän tietoa keskeisenä tekijänä kilpailukykyä edistämässä ja uudenlaisten innovaatioiden kehittämisessä (Dangelico ja muut, 2009, s. 142). Myös sosiaalialalla tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti toimintaympäristön digitalisaation edetessä (Tevameri, 2020, s. 11) työn prosesseja tukevien digitaal-

listen ratkaisujen lisääntyessä (Habran ja muut, 2018, s. 150, 154). Digitaalisista ratkaisuista saatava tieto jalostetaan tiedolla johtamiseen tiedonhallinnan prosessin kautta (Intezari ja muut, 2016, s. 4195) ja tätä jalostettua tietoa hyödynnetään tuomaan lisäarvoa organisaatiolle (Sitra, 2014, s. 11) sekä edistämään organisaation tehokkuutta ja laatua (Wiig, 1995, s. 4). Tiedon tuottaminen systemaattisesti onkin olennaisessa osassa laadun kehittämisessä ja johtamisessa (Nykänen ja muut, 2017, s. 15). Tässä osiossa kuvataan seuraavissa alaluvuissa tiedon määritelmää ja luonnetta, tiedolla johtamista sekä tiedolla johtamisen prosesseja ja menetelmiä.

2.1 Tiedon teoriaa

Tiedolla johtamisessa nimensä mukaisesti tieto on keskeisessä roolissa ja onkin syytä tarkastella alkuun tietoa käsitteenä. Tiedon määrä on lisääntynyt massiivisesti teknologisen kehityksen myötä, ja kertyvää tietoa voidaan hyödyntää innovatiiviseen kehittämiseen. Kehittämisessä tietoon keskittymisen voidaan ajatella olevan jatkoa tehokkuusajattelulle. (Johannessen, 2019, s. 6–7.) Organisaatioissa voi olla sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa, joita hyödynnetään tiedolla johtamisen prosesseissa. Eksplisiittinen tieto on tietoa, jota on mahdollista koodata ja jakaa käytännössä (Bouthillier & Shearer, 2002). Bouthillier ja Shearer (2002) kuvaavat hiljaista tietoa Nonakaan ja Takeuchiin (1995) pohjautuen tiedoksi, jota voi olla hankala kuvailla ja selittää. Hiljainen tieto perustuu käytäntöön ja on henkilökohtaista tietoa (Reinders, 2010, s. 31). Näin hiljaista tietoa on kuvaillut Michael Polanyi (1891–1976), jota Reinders (2010) artikkelissaan lainaa. Organisaatiot keskittyvät enemmän eksplisiittisen tiedon hyödyntämiseen, mutta myös hiljaisen tiedon hyödyntäminen olisi olennaista (Deve & Hapanyengwi, 2014, s. 209). Holsapple ja Jones (2004, s. 156) toteavatkin, että organisaation suorituskyky ja kehittymisen mahdollisuudet liittyvät erilaisten tiedon tyyppien tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja jalostamiseen.

Johannessenin (2019, s. 7) mukaan historiallisesti tietoon liittyviä teorioita organisaatioiden toimintaan liittyen ovat tietoon perustuva teoria, teoria organisaation tiedon muodostamisesta ja timanttiteoria. Tietoon perustuva teoria korostaa, että organisaatioiden tulisi hyödyntää yksilöiden tietoa palveluiden ja toimintojen kehittämisessä. Johtamisessa on mahdollistettava toiminnot, jotta tietoa saadaan siirrettyä päätöksentekijöille, ja koordinoitimet on suunniteltava huolella. Tietoperustainen organisaatioteoria pohjaa yhteistyölle sekä kyseenalaistaa hierarkkista ja byrokraattista organisaation tietotoimintojen järjestämistä. (Grant, 1996b, s. 109, 120.) Grant (1996a, s. 377) kuvaa tiedon tärkeyden organisaation suoritus- ja kilpailukykyyn liittyen: olennaista on, että tieto on strategisessa roolissa siihen liittyvien epävarmuuksien vuoksi. Tiedon keskeiseen rooliin liittyy myös sen mahdollisuus luoda lisäarvoa asiakkaalle tai palvelun käyttäjälle.

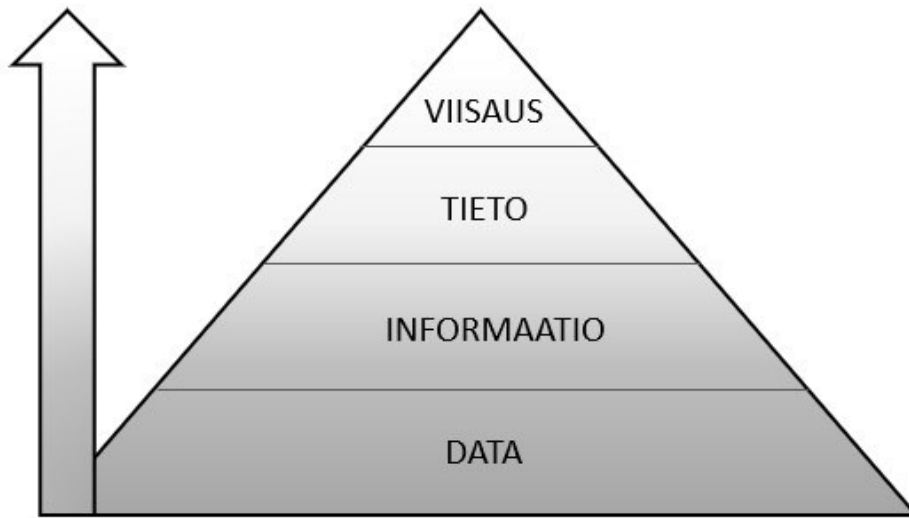
Toinen tietoon liittyvä teoria Johannessenin (2019, s. 7) mukaan on timanttiteoria, johon sisältyy kilpailukykyä, innovaatioita ja kasvua määrääviä tekijöitä. Porterin timanttiteoriaa kutsutaan myös timanttimalliksi Brosnanin ja muiden (2016, s. 505–506) mukaan. Timanttimallissa on neljä elementtiä, jotka liittyvät henkilöstöön ja tietoon, kysyntään, sidoksellisiin toimialoihin sekä organisaation strategiaan, rakenteeseen ja kilpailuun (Brosnan ja muut, 2016, s. 505–506). Malli pohjautuu ajatukseen, että tieto ja innovaatiot ovat yrityksen tärkeimpiä elementtejä tuottavuudessa (Johannessen & Olsen, 2011, s. 1397). Johannessen ja Olsen (2011, s. 1396) nostavat esille artikkelissaan Porterin (1990) toteamuksen, että organisaatioissa tärkeimpiä voimavaroja ovat tieto- ja henkilöstöresurssit. Sittemmin esimerkiksi juuri Johannessen ja Olsen (2011, s. 1399) ovat väittäneet, että tieto ja tiedon hyödyntäminen ovat tärkeimpiä resursseja organisaatioissa ja nimenomaisesti myös sosiaalisissa systeemeissä.

Nonakan (1994, s. 17) mukaan kolmannessa tietoon liittyvässä teoriassa - teoriassa organisaation tiedon muodostamisesta - kiinnitetään huomiota hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuoropuheluun ja niiden ympärille on muodostettu neljä vuorovaikutusmallia. Pohjalla vaikuttavana ajatuksena on, että organisaatiot eivät voi muodostaa tietoa ilman yksilöitä. Tietoa tuodaan yksilöiltä kaikkien saataville ja integroidaan vahvistettu tieto

käytössä oleviin tietojärjestelmiin (Nonaka ja muut, 2006, s. 1179–1185). Eksplisiittinen tieto voidaan helposti digitoida eli tuoda osaksi tietojärjestelmiä (Johannessen & Olsen, 2011, s. 1397). Tietojärjestelmistä tietoa saadaan tuotua käytäntöön ja sisäistettäväksi sosiaalisten prosessien kautta. Tiedon muodostuksen käytänteisiin vaikuttavat muun muassa tietoon liittyvä visio, organisaatiomuoto ja johtajuus. Organisaation tiedon muodostamisen teoriassa on tapahtunut muutosta, sillä on ymmärretty, että informaatio ja tieto eivät tarkoita samaa asiaa. (Nonaka ja muut, 2006, s. 1179–1185.) Informaatio on tiedon tekninen toteutus esimerkiksi kirjauksissa, mutta tiedon muodostukseen tarvitaan lisäksi hiljaista tietoa (O’Grady, 2012, s. 951) ja yksilön kokemusten kautta muodostuvaa ymmärrystä, jolloin tieto jalostuu (Nonaka ja muut, 2006, s. 1183). Sitran (2014, s. 11) julkaisussa todetaan, että jalostettua tietoa hyödyntämällä pystytään luoda arvoa ja tukea päätöksentekoprosesseja organisaatioissa.

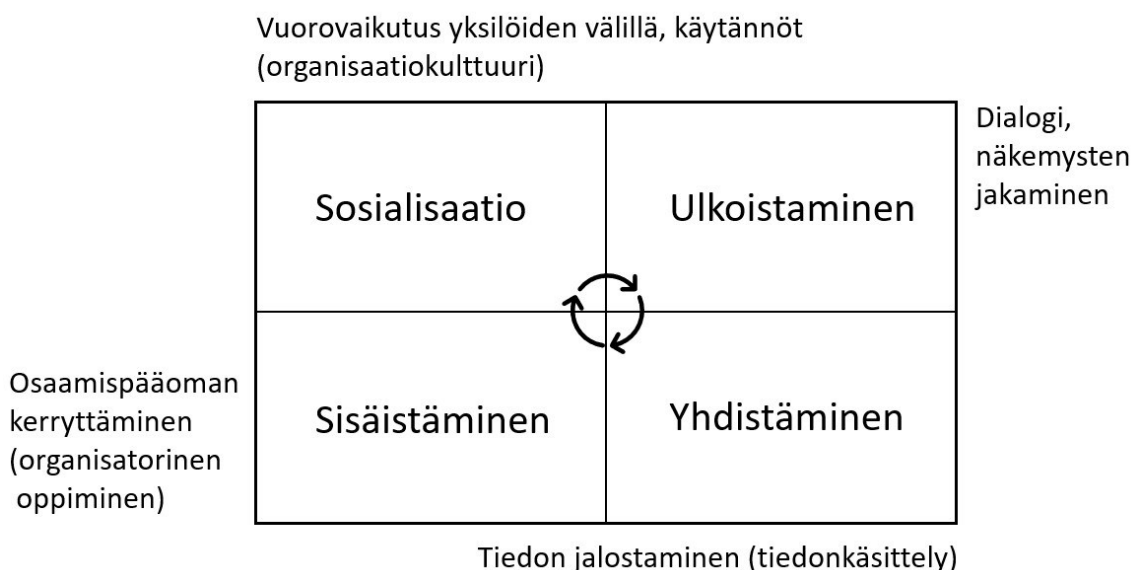
Tiedon jalostaminen on osa tiedolla johtamista, ja tieto kehittyy tiedon arvoketjun (kuvio 1) mukaisesti prosessin edetessä toiminnassa hyödynnettävään muotoon (Sitra, 2014, s. 11). Tiedon jalostuessa datasta viisaudeksi tiedonhallinnan prosessien myötä tiedon laatu kasvaa, kun samalla tiedonkäyttöön riski pienentyy (Aven, 2013). Davenport ja Prusak (2000) kuvaavat datan olevan objektiivisia faktoja tapahtumista ja ne usein muodostavat strukturoidun kuvan esimerkiksi jostakin tapahtumasta. Data voi olla mittauksia tai tilastoja (Bouthillier & Shearer, 2002). Laadullinen data voi muodostaa aikajanan, josta selviää esimerkiksi, milloin jotakin tarvitaan. Informaatiolla on sekä lähettäjä että vastaanottaja, ja informaatio on tiedonsiirtoa erilaisissa dokumenteissa, viesteissä tai suullisessa kommunikaatiossa. Informaatiolle on tyypillistä muun muassa kontekstuaalisuus, kategorisointi, jalostuneisuus tilastollisesti tai matemaattisesti sekä tiivistys. (Davenport & Prusak, 2000.) Bouthillier ja Shearer (2002) kuvaavat vastaavasti tiedon (knowledge) olevan perusteltua tietoa, jossa on taustalla kokemuksia. Viisaudella tiedon arvoketjussa tarkoitetaan kyvykkyyttä soveltaa ja ymmärtää tietoa.

Päätöksenteon
riskitaso pienenee



Kuvio 1. Tiedon arvoketju ja päätöksenteon riskitaso (Mukaiillen Frické, 2009, s. 131–132; Aven, 2013; Intezari ja muut, 2016).

Tiedon luomisen ja jalostamisen yhteydessä usein viitataan Nonakan (1994) tiedon luomisen SECI-malliin (kuvio 2) erityisesti, kun puhutaan tiedon ja laadun yhdistämisestä (esim. Linderman ja muut, 2004, s. 595–596; Kaltrun ja muut, 2020, s. 207; Marchiori & Mendes, 2020, s. 1153–1154). Nonaka (1994) kuvaa organisaatiossa tiedon luomisen prosessia alhaalta ylöspäin suuntautuvaksi prosessiksi, joka lähtee liikkeelle yksilön tasolta päätyen lopulta jopa organisaatioiden väliselle tasolle. Tiedon luominen hyödyntää kaikkia SECI-mallin prosessitasoja, joita ovat: 1) sosialisatio (socialization) 2) ulkoistaminen (externalization) 3) yhdistäminen (combination) ja 4) sisäistäminen (internalization).



Kuvio 2. Tiedon luomisen SECI-malli (mukaillen Nonaka, 1994; Farnese ja muut, 2019).

Sosialisaatiossa hiljaista tietoa muutetaan vuorovaikutuksen kautta, jota on yksilöiden välillä. Yhdistäminen tarkoittaa eksplisiittisen tiedon siirtämistä esimerkiksi sähköpostien tai tietojärjestelmien kautta jalostamalla sitä luokittelun tai tiedon lisäämisen kautta. Ulkoistaminen ja sisäistäminen liittyvät sekä hiljaiseen että eksplisiittiseen tietoon. Ulkoistamisessa hiljaista tietoa muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi ja sisäistämisessä taas päinvastoin. Sisäistämiseen kuuluu esimerkiksi perehdytykset ja koulutukset, joiden avulla lisätään osaamispääomaa työpaikoilla (Farnese ja muut, 2019, s. 3). Vaikka Nonaka (1994) loi tiedon muuntamisen, hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon liittyvän mallin jo 90-luvun alkupuolella, Lindermanin ja muiden (2004, s. 590–591) mukaan laatuun ja tietoon liittyvät tutkimukset ovat pääosin keskittyneet eksplisiittiseen tietoon sen ollessa yksinkertaisempaa kuin hiljaisen tiedon käsittely. On kuitenkin alettu huomaamaan myös hiljaisen tiedon merkitys.

Kun puhutaan sosiaalialan yhteydessä tiedosta, on tärkeää huomioida myös erilaisia tietoon liittyviä ominaisuuksia ja vaatimuksia. Tietoon liittyy olennaisesti tietoturva, jonka avulla varmistetaan *tiedon luottamuksellisuus, eheys ja saatavuus* (Sanastokeskus TSK,

2018). Luottamuksellisuus tarkoittaa Sanastokeskuksen (2018) kyberturvallisuuden sanaston mukaan tiedon säilymistä suojassa sivullisilta. TEPA-termipankki (2015) määrittelee eheyden ominaisuudeksi, joka kuvastaa tiedon muuttumattomuutta. Jos muutoksia tehdään, täytyy muutokset pystyä todentamaan. Tieto ei saisi myöskään muuttua vahingossa. Saatavuus tarkoittaa, että tietoa on mahdollista hyödyntää silloin, kun tarve on. Tianin ja muiden (2019, s. 1) mielestä eheyden ja saatavuuden varmistamisella edistetään sujuvaa asiakastyötä, ja Vakkala ja Palo (2016, s. 195) toteavat, että sosiaalipalveluissa (myös terveyspalveluissa) tiedolla johtamisessa hyödynnettävän tiedon olisi tärkeää olla saatavilla ja ajantasaista.

2.2 Tiedolla johtamisen taustaa ja teoriaa

Tiedolla johtamisella (knowledge management) on pitkä historia johtamissuuntauksissa ja se syntyi 1990-luvun alkupuolella. Varsinaisesta tiedolla johtamisen doktriinin alkamistai syntymisajankohdasta on myös toisenlaisia näkemyksiä. Holsapple ja Jones (2004, s. 156) ajattelevat, että Porter ja Millar (1985) olivat ensimmäisiä, jotka näkivät tiedolla johtamisen olevan linkittyneenä suoritus- ja kilpailukyvyn edistämiseen. Kotharin ja muiden (2011) näkemys on, että alkujaan tiedolla johtamisen doktriini levittäytyi muun muassa julkisen politiikan ja liiketalouden aloilla. Sosiaali- ja terveyspalvelualalle tiedolla johtaminen alkoi jalkautumaan 2010-luvun alkupuolella.

Jo kauan ennen varsinaisen tiedolla johtamisen doktriinin jalkautumista tiedon tärkeyden ymmärtäviä ensimmäisiä tutkijoita oli Thorstein Veblen (1857–1929), joka näki yhteyden organisaation menestymisen ja tiedon hyödyntämisen välillä (Jalonen, 2015, s. 42). On todettu, että tiedolla johtamisen alkuaikoihin 1900-luvun alkupuolelle voidaan liittää myös Fredrik Taylor ja tieteellinen liikkeenjohto (Wilson, 2002). Tieteellinen liikkeenjohto oli ensimmäinen johdonmukainen ja järjestelmällisyyteen pyrkivä tapa organisaation ajatteluun. Tieteellinen liikkeenjohto Taylorin johdolla korosti tiedon ja tutkimuksen sekä tehokkuusajattelun ja sitouttamisen merkitystä. (Harisalo, 2008, s. 51–55.)

Uddin ja Hossain (2015, s. 578) kertovat, että tieteellistä liikkeenjohtoa (scientific management) on kritisoitu lyhyen aikavälin voiton maksimoimisesta ja työntekijöiden näkemisestä koneen kaltaisina ei-humaaneina olentoina. Niinpä tieteelliseen liikkeenjohtoon on ollut aiheellista tuoda inhimillinen ja sosiaalinen näkökulma täydentämään tiedolla johtamista.

Tiedolla johtamisen alkujuuriiin voidaan liittää myös resurssiperustainen ajattelu (resource-based view) (Laitinen, 2011, s. 79), jota esimerkiksi Penrose on kuvannut teoksessaan *The Theory of the Growth of the Firm* vuonna 1959 (Jalonen, 2015, s. 42). Jalosen (2015, s. 43) mukaan Penrose (1959) kuvasi tiedon yhtenä kilpailukykyä edistävänä resurssina - toki muiden resurssien rinnalla suhteutettuna teolliseen ajankohtaan. Tuolta ajoilta maailma on muuttunut tietoperustaisen arvoluonnin suuntaan, ja on siirrytty tietointensiivisiin toimintaympäristöihin (Jalonen, 2015, s. 43). Dalkirin (2011, s. 100) mukaan tiedon ajatellaan edelleen olevan organisaatioiden tärkeä resurssi, jota on suojeltava, jaettava ja jalostettava organisaatioissa vuorovaikutuksen kautta.

Varsinaisesti tietoa tieteellisenä osa-alueena on alettu pitää 1950-luvulta, minkä jälkeen sillä onkin ollut monivaiheinen kehittymisen tie. Tieteenalana tietotieteet ovat saaneet vaikutteita muun muassa taloustieteestä, tekniikasta, yhteiskuntatieteistä ja organisaatiojohtamisesta. Vuosikymmenien varrella tiedolla johtamista on opetettu erilaisissa koulutusohjelmissa ilman selkeää ja johdonmukaista opetussuunnitelmaa. Haasteena edelleen on, että tiedolla johtaminen ei kohtaa organisaatioiden toimintatapoja eikä se ole saavuttanut täydellistä potentiaaliaan arvon luonnissa ja suorituskyvyn edistämisessä. (Garzia-Perez ja muut, 2019, s. 7.) Stewartin ja Waddellin (2008, s. 988) mukaan on huomioitava myös, että organisaatioiden määrittäessä tiedolla johtamiseen liittyviä käytössä olevia menetelmiä ja toimia he määrittävät myös osittain strategiaansa.

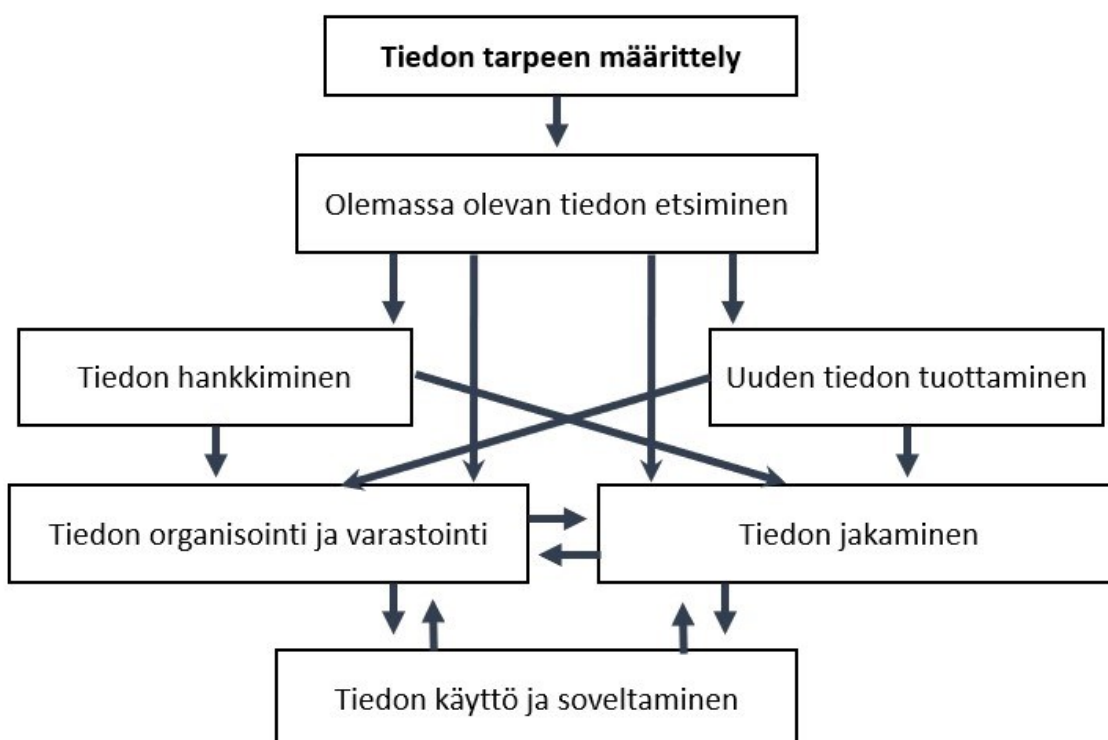
Tiedolla johtaminen on historian saatossa ollut kritiikin kohteena muissakin yhteyksissä. Day (2001, s. 726) nostaa esille Linsteadin ja Grafton-Smallin (1989) sekä Cooperin

(1989), jotka ovat kritisoineet tiedolla johtamista paradoksaaliseksi yritykseksi saada liitettyä aiempaa ei-rationaalista, dekonstruktivistiseen ajatteluun pohjautuvaa tietoa rationaaliseen viitekehykseen. Dekonstruktioivinen tieto nähdään sosiaalisissa ja kielellisissä elementeissä, mitä voidaan kutsua myös sosiaaliseksi tai inhimilliseksi pääomaksi. Tällaista pääomaa on yleisesti ottaen vaikea mitata. Vastakohtana tälle inhimillisen pääoman liittämiseksi osaksi tiedolla johtamista 1900-luvulla maailman modernisoituessa tiedolla johtaminen on nähty myös jopa kapitalistisena ilmiönä, joka keskittyy vain voiton tuottamiseen. (Day, 2001, s. 21–22.) Day (2011, s. 22) toteaa De Giorgiin (2000) nojautuen, että postmodernissa näkemyksessä tiedolla johtamiseen sisältyy sekä suorituskyvyn kehittäminen että näkemys organisaatiosta sosiaalisena ja kielellisenä yhteisönä.

Edellä mainittu tiedolla johtamiseen liitetty rationaalisuus on organisaation ominaisuus (Harisalo, 2008, s. 21). Harisalo (2008, s. 21) toteaa Gortneria ja muita (1989) mukailien, että rationaalisuus organisaatioiden yhteydessä voi olla joko sisällöllistä tai välineellistä. Sisällöllinen rationaalisuus näkyy organisaation tavoitteiden asettelussa, johon kuuluu niiden tunnistaminen, valinta ja hyväksyntä. Sisällöllinen rationaalisuus liikkuu arvokontekstissa, kun taas välineellinen rationaalisuus on tiedon avulla perusteltavissa olevaa ja totuuksiin pohjautuvaa. Harisalo (2008, s. 21) kuvaa välineellistä rationaalisuutta Reinin (1976) mukaan niin, että välineellinen rationaalisuus organisaatioissa liittyy tehokkuusajatteluun: pyritään tunnistamaan, valitsemaan ja miettimään oikeat keinot tehokkuuden edistämiseen. Taustalla on looginen päättely (Cardoso & Mueller, 2020, s. 505), ja Harisalon (2008, s. 22) mukaan rationaalinen päätöksenteko edellyttääkin tietoa, jotta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen olisi mahdollista päästä. On kuitenkin hyvä huomioida, että myös intuitiolla on rationaalisuuden lisäksi vaikutusta päätöksenteossa, kuten Calabretta ja muut (2017, s. 365) toteavat.

Tiedolla johtamisella käsitteenä tarkoitetaan organisaation ja ihmisten systemaattista johtamista tietoa luomalla, jakamalla ja soveltamalla (Dalkir, 2011, s. 3). Tiedolla johtaminen on systemaattista tiedon ja siihen liittyvien työkalujen ja prosessien hallintaa. Tavoitteena tiedolla johtamisen avulla on hyödyntää tiedon potentiaali mahdollisimman

tehokkaasti päätöksenteon ja ongelmanratkaisun yhteydessä sekä luovuuden ja kilpailukykyyn edistämiseksi kaikilla organisatorisilla tasoilla lähtien yksilöstä työntekijänä aina organisaatiossa ylös asti. (Kebede, 2010, s. 421.) Wiigin (1997, s. 400) mukaan tiedolla johtaminen käsittää tiedon luomisen, keräämisen, jalostamisen ja käytön. Tiedolla johtamisen yhteydessä suunnitellaan tiedonhallinnan prosessit, jotka liittyvät organisaation käytössä olevaan tietoon. Suunnitelmallisuus sekä tiedon hyödyntämisen toteuttaminen ja valvominen ovat myös osa tiedolla johtamisen käytänteitä. Bouthillier ja Shearer (2002) kuvaavat tiedolla johtamisen kokonaisprosessia tiedon tarpeen määrittelystä tiedon käyttöön ja soveltamiseen kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi (mukaillen Bouthillier & Shearer, 2002).

Tiedolla johtamisen elementtejä ja käytänteitä ovat eri tieteilijät kuvanneet monin eri tavoin. Esimerkiksi Geisler (2007, s. 84) määrittelee tiedolla johtamisen keskittyvän kolmeen pääosa-alueeseen: 1) tiedon luonne 2) tiedon jalkauttamisen ja hyödyntämisen

organisatoriset ja johtamiseen liittyvät seikat sekä 3) tiedolla johtamisen prosessien luomisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet ja keinot. Davenport ja muut (1998, s. 45–48) puolestaan kuvaavat tiedolla johtamisen hiukan toisella tavalla neljänä projektiosa-alueena. Ensimmäinen osa-alue on tietovarantojen luominen, johon sisältyy ulkopuoliseen ja sisäiseen tietoon sekä epäviralliseen sisäiseen tietoon pohjautuvat tietovarannot. Toisena osa-alueena on tiedon saatavuuden kehittäminen, mihin lukeutuu tiedon siirtoon liittyvät tekniikat. Saatavuuden osalta on huomioitava, että tiedon saatavuuden kehittämisen onnistumiseen liittyy olennaisesti kulttuurin luominen ottamalla huomioon organisaation arvot ja normit sekä huomioimalla tiedon ja vallan välinen vastakkainasettelu. Kolmanteen osa-alueeseen liittyy jalostuneen tiedon inhimillisyys ja refleksiivisyys organisaatiokulttuurin suhteen (Baskerville & Dulipovici, 2015, s. 60), ja Davenportin ja muiden (1998, s. 45–48) näkemyksen mukaan tietoon liittyvän organisaatiokulttuurin kehittäminen onkin kolmas tiedolla johtamisen osa-alue. Siihen sisältyy tietoon liittyvän ympäristön edistäminen. Edistämistoimilla on tarkoitus edistää tiedon luomista, siirtämistä ja käyttämistä organisaatiossa muuttamalla tietoon liittyviä asenteita ja käytöstä. Neljäs osa-alue on tiedon käyttäminen etuna organisaation toiminnassa, jonka voi tuoda käytäntöön näkemällä tieto yhtenä osana tasetta.

Galagan (1997, s. 23) puolestaan esittää, että tiedolla johtamisen elementteihin kuuluvat uuden tiedon tuottaminen, tiedon saaminen ulkoisista lähteistä sekä tiedon kuvaaminen dokumenteissa, tietokannoissa ja digitaalisissa ratkaisuissa. Carlucci ja Schioma (2006, s. 36) kuvaavat tiedolla johtamisen näkökulmia Carluccin (2004) aineiston mukaan taas niin, että tiedolla johtamisen näkökulmat voidaan jaotella käytännön näkökulmasta kolmeen pääluokkaan. Näkökulmiin pohjautuvia pääluokkia ovat strateginen, johtamiseen liittyvä ja operationalisointiin liittyvä. Tiedon luominen, kodifointi, jakaminen ja levittäminen sekä tietovarantojen määrittäminen ja saatavilla olevan tiedon arviointi kuuluvat tiedolla johtamisen prosessiin, jolla pyritään luomaan arvoa organisaation toimintaan (Carlucci & Schioma, 2006, s. 36, 43). Galati (2015) ajattelee, että mittareiden määrittäminen ja mittaaminen ovat myös olennainen osa tiedon luontia ja tiedolla johtamista. Van den Hoven (2001, s. 81) muistuttaa, että tiedon olemassaolo ei kuitenkaan pelkästään riitä.

Tiedon täytyy olla sellaisessa muodossa, että se on helppo löytää, hakea ja jakaa, jotta tiedolla johtaminen onnistuu. Tiedon jakaminen tiedolla johtamisen prosesseissa voi tapahtua esimerkiksi sisäisten kanavien (intranetti), kommunikaatiovälineiden tai sähköpostin kautta. Tiedon on myös oltava sellaisessa muodossa saatavissa, että työntekijät voivat sen avulla kehittää ymmärrystä kulloinkin kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä.

Tiedolla johtamisen hyödyntäminen omalta osaltaan voi lisätä kustannuksia, ja haasteena tiedolla johtamisen toteuttamiselle voi olla myös vähenevät taloudelliset resurssit (Hujala & Laihonon, 2021, s. 211). Kustannuksia voi tulla esimerkiksi erilaisiin informaatioteknologian investointeihin liittyen (Diakoulakis ja muut, 2004, s. 40), sillä tiedolla johdettaessa työvälineinä toimivat erilaiset sisällönhallinnan, prosessinhallinnan, -ohjauksen ja -valvonnan välineet sekä tietoverkot (Maier & Remus, 2003). Johtajien on kyettävä pohtimaan, mihin pisteeseen saakka tiedolla johtamisen toteuttamiseen investoidut rahat tuottavat tarpeellista lisäarvoa (Hujala & Laihonon, 2021, s. 211). Massingham ja muut (2018, s. 75) näkevät, että toisaalta tiedolla johtamisen keinoin voidaan vähentää kustannuksia hyödyntämällä parhaiksi havaittuja käytänteitä ja jakamalla tietoa toimivimmista menetelmistä. Kun tiedostetaan parhaat käytännöt, organisaatiossa työskentelevän henkilöstön resurssit eivät mene tiedon etsimiseen ja heikkolaatuisen työn korjaamiseen, sillä työn toimintamallit ovat muuttuneet toimivaksi ja laadukkaiksi. Näin säästynyttä aikaa voidaan hyödyntää muuhun työskentelyyn.

Minkälaisilla osa-alueilla on sitten mahdollista hyötyä tiedon käyttämisestä johtamisen välineenä? Esimerkiksi Geisler (2007, s. 87–88) tutkimuksensa pohjalta kuvaa viisi erilaista organisatorista osa-aluetta, joihin voidaan positiivisesti vaikuttaa tietoa hyödyntämällä. Osa-alueita ovat yksilöllisiin ja henkilöstön resursseihin, projekteihin ja organisaation prosesseihin liittyvät hyödyt sekä taloudelliset, sosiaaliset ja systeemiset hyödyt. Yksilöllisiin ja henkilöstöresursseihin liittyviä tiedon käyttämisen hyötyjä ovat esimerkiksi paremmat kommunikaatioprosessit, parempi koulutustaso ja tyytyväisyys sekä tiedolla johtamisen kehittyminen. Eritoten organisaation sisäisesti tapahtuva onnistunut tiedon

jakaminen tiedolla johtamisen menetelmänä edistää henkilöstön tyytyväisyyttä (Kianto ja muut, 2016, s. 621).

Organisaation projekteissa ja prosesseissa tietoa hyödyntämällä saadaan tehostettua toimintaa, parannettua muutoskyvykkyyttä ja päätöksentekoprosesseja sekä lisättyä uskottavuutta (Geisler, 2007, s. 87–88). Jotta organisaation suorituskykyä voi edistää tietoa hyödyntämällä, on tärkeää tunnistaa ja arvioida tärkeimpiä tietoresursseja (Carlucci & Schioma, 2006, s. 37). Taloudellisesta näkökulmasta tietoa hyödyntämällä voi edistää esimerkiksi kilpailukykyä ja saada kustannussäästöjä (Geisler, 2007, s. 87–88). Carneiron (2000, s. 91) mukaan kilpailukykyä tiedolla johtamisen avulla tavoiteltaessa organisaatioiden on huomioitava käytettävissä olevat resurssit, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään: fyysiset ja käsitteelliset resurssit. Fyysisiä resursseja ovat raha, käytettävissä olevat tekniikat ja materiaalit sekä tilat ja aika. Käsitteellisiä resursseja taas ovat tiedon eri muodot: data, informaatio ja jalostettu tieto. (Carneiro, 2000, s. 91.) Geislerin (2007, s. 87–88) mukaan sosiaalisesta näkökulmasta tiedon avulla edistetään muutoskyvykkyyttä kansallisiin tarpeisiin nähden ja parannetaan tuotetun palvelun luotettavuutta, turvallisuutta ja laatua. Systemisesti tiedon käyttäminen tuo lisäarvoa kaikille palvelun sidosryhmille ja edistää tietokulttuuria.

Geislerin (2007, s. 86) tutkimuksensa pohjalta esittelemässään tiedolla johtamisen prosessimallissa tiedolla on neljä erilaista osakokonaisuutta: generointi, siirto, jalkauttaminen ja implementointi sekä omaksuminen (taulukko 1). Ensimmäiseen osaan eli generointiin sisältyy hiljainen tieto, selkeä käsitys organisaation tiedon ulkoisista ja sisäisistä lähteistä, sopivan tiedon valinta sekä tietojen muuttaminen siirrettävään muotoon. Kun organisaation saatavilla olevaa tietoa ja tiedon saantia systematisoidaan, on mahdollista edistää ymmärrystä käytettävissä olevista tietovarannoista ja tietoon liittyvistä rakenteista (Diakoulakis ja muut, 2004, s. 36). Tiedon siirtämisen osaan tiedolla johtamisen prosessissa sisältyvät esimerkiksi koulutukset, selvitykset, säännölliset raportit (Holsapple & Jones, 2004, s. 169), tarkastukset ja tiedon käsittelyn toimet sisällytettynä muihin

organisaation toimintaprosesseihin. Geislerin (2007, s. 86) mukaan olennaista on kuitenkin huomioida, että pelkkä tiedon siirtäminen vastaanottajalle, esimerkiksi työntekijälle, johtajalle tai asiantuntijalle, ei tuo tiedonkäytöllistä hyötyä suoritus- ja kilpailukykyyn. Siirretty tieto täytyy ottaa käyttöön ja implementoida organisaation toimintatapoihin, protokolliin, ohjeisiin, käytäntöihin ja menetelmiin.

Taulukko 1. Tiedolla johtamisen prosessimalli ja osien sisällöt (mukaillen Geisler, 2007, s. 86–87).

Generointi	Siirto	Implementointi	Omaksuminen
Hiljainen tieto	Koulutukset	Säännöt ja määräykset	Organisaatiokulttuurin logiikka
Eksplisiittinen tieto sisäisistä ja ulkoisista lähteistä	Selvitykset	Strategiset ohjeet	Johtamis- ja organisaatiokäytänteiden prosessit kuten päätöksenteko ja viestintä, työtehtävien antaminen, ohjeistukset yhteistyöhön
Sopivan tiedon valinta	Säännölliset raportit	Eettisen käyttäytymisen politiikka	
Tietojen muuttaminen siirrettävään muotoon	Tarkastukset ja auditoinnit	Organisaatiopoliittikka	Organisaation toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset
	Erilaiset keskustelut ja puheet	Teknologian käyttöön liittyvät ohjeet ja käytännöt	
	Rutiinit	Johtamiskäytännöt	

Tiedon jalkauttaminen ja implementointi ovat osa tiedolla johtamisen prosessia (Galagan, 1997, s. 23; Geisler, 2007, s. 86). Tähän Geislerin (2007, s. 86) mallin mukaiseen kolmanteen osaan sisältyy muun muassa säännöt ja määräykset, organisaation politiikka ja strategiset toimenpideohjeet, eettiseen käyttäytymiseen ja toimintaan liittyvä kulttuuri ja ohjeet, teknologian käyttöön liittyvät ohjeet ja käytännöt sekä johtamiskäytännöt. Tiedon jalkauttamisen ja implementoinnin avulla saatavilla oleva tieto tuodaan päätöksenteossa ja toimintaprosesseissa hyödynnettäväksi, ja saamalla tieto osaksi organisaation päätöksentekoa ja toiminnan ohjaamista voidaan muuttaa organisaation toimintaa tehokkaammaksi (Galagan, 1997, s. 23). Dalkir (2011, s. 100) liittyy oppimisen ja oppimisen kyvyn tärkeiksi tekijöiksi organisaation ketteryden edistämässä. Dynaamiset

toimintaympäristöt edellyttävät kykyä reagoida muutoksiin nopeasti ja siinä on apuna tiedolla johtamisen tiedon siirron käytänteisiin kuuluva osaamisen kartuttaminen ja oppimiskyvyn edistäminen. Diakoulakis ja muiden (2004, s. 36–37) mukaan tärkeitä tekijöitä tiedon jalkauttamisen onnistumisessa ovat hyvät tietotekniset järjestelmät ja toimivat yhteistyömuodot henkilöstön välillä organisaatiossa. Molemmat edistävät tiedon jalkauttamista ja implementointia käytäntöön, ja tietoa opitaan käyttämään enemmän ja samalla on mahdollisuus lisätä myös tiedon määrää.

Geislerin (2007, s. 86) mukaiseen tiedolla johtamisen neljänteen osaprosessiin - tiedon omaksumiseen - sisältyy organisaatiokulttuurin logiikka, johtamis- ja organisaatiokäytänteiden prosessit kuten päätöksenteko ja viestintä, työtehtävien antaminen, ohjeistukset yhteistyöhön sekä organisaation toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset. Dalkir (2011, s. 232) ajattelee, että tiedolla johtamisen toimintamallit ja käytänteet yleensä vaativat organisaatiokulttuurin muutosta. Tiedon käyttämisen ja omaksumisen kehittäminen organisaatioissa edistää myös organisaatiokulttuuria (Galagan, 1997, s. 23) viestinnän ollessa yksi tiedon käyttämisen keinoista (Dalkir, 2011, s. 227). Galaganin (1997, s. 23) mukaan tiedon omaksumisen kehittämisen tukena on mahdollista lisäksi hyödyntää kannustimia, ja Dalkirin (2011, s. 118) mukaan myös tiedolla johtamiseen liittyviä prosessikuvauksia hyödynnetään tiedon omaksumisessa.

Tiedolla johtamisen menetelmiä ovat kuvanneet myös esimerkiksi Holsapple ja Jones (2004, s. 164). Heidän mukaansa tiedolla johtamisen menetelmiä ovat käyttökokemuksen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä, ennusteiden tekeminen ja niiden johtaminen sekä ohjelmistojen ja järjestelmien käytön rakentaminen rutiininomaiseksi toiminnaksi. Ennusteiden avulla on mahdollista edistää organisatorisia oppimisen keinoja, joihin sisältyvät tiedon omaksuminen käytäntöön ja kollektiivinen muutos (Bootz ja muut, 2019, s. 81). Oppiminen, tiedon omaksuminen käytäntöön sekä toiminnan ja toimintaprosessien muutos ovat osa tiedolla johtamisen prosessia (Geisler, 2007, s. 86). Oppiminen tiedolla johtamisen näkökulmasta voidaan jakaa muutamaan eri vaiheeseen suh-

teessa tekemiseen: tietoa voi hyödyntää oppimiseen ennen toimintaa selvittämällä parhaaksi havaitut käytännöt etukäteen (Davenport, 1997, s. 22) mallintamalla parhaita käytäntöjä, mikä on eräs tiedolla johtamiseen liittyvistä toimintamalleista (Maier & Remus, 2003). Tietoa voi hyödyntää toiminnan aikana muuttamalla toimintaa tiedon pohjalta ja adaptoimalla tieto käytäntöön toiminnan aikana (Davenport, 1997, s. 22), mitä voi edistää organisaation ketteryys ja hyvä oppimiskyky (Dalkir, 2011, s. 100). Davenportin (1997, s. 22) mukaan on myös mahdollisuus oppia tiedon pohjalta toiminnan jälkeen miettimällä ja päättämällä, mitä menneiden tapahtumien ja toimien pohjalta on tärkeää oppia.

Kuten edellä todettiin, ennusteet ovat Holsapplen ja Jonesin (2004, s. 164) mukaan tiedolla johtamisen menetelmiä. Ennusteet ovat alun alkujaan kuvanneet antisipaation kognitiivisia ulottuvuuksia, ja kognitiivisten ulottuvuuksien huomioiminen on yhä enenevässä määrin tärkeämpää ennustuksia ja päätöksiä tulevan suhteen tehtäessä (Bootz ja muut, 2019, s. 81). Bootz ja muut (2019, s. 81) toteavat Goetin ja Durancen (2011) näkemukseen nojautuen, että ennakkoinnin ja ennusteiden suhteen toimintamalli on muuttunut niin, että ennustuksiin ja ennakkointiin liittyvää tietoa käytetään nykyään enemmän todellisessa päätöksenteossa ja käytännön toiminnassa. Ennakkoinnin ja ennusteiden avulla voidaan muokata havaintoja ja tulkintoja, mikä johtaa uusien mahdollisuuksien näkemiseen ja ymmärtämiseen myös kehittämisen yhteydessä. On myös pyrittävä ymmärtämään ennakkointityön vaikutukset tarpeellisen tiedon saamiseen tiedolla johtamiseen liittyvistä tiedonhallinnan prosesseista. Bootz ja muut (2019, s. 81) tiivistävät ydinajatuksensa Bergeriin (1959) pohjautuen niin, että ennakkointiin liittyvällä tiedolla voidaan auttaa päätöksiä tekeviä näkemään riittävän pitkälle ja laajalle visioissaan.

2.3 Tiedolla johtaminen sosiaalipalveluissa

Tiedolla johtaminen ja kehittäminen jalkautuivat ensin terveystaloudelle, minkä jälkeen enenevässä määrin myös sosiaalipalvelualalle (Rissanen & Lammintakanen, 2017, s. 34). Salovaara, Leinonen ja Silén (2021, s. 372) tutkimuksensa pohjalta toteavat, että tie-

dolla johtamisen haasteet sosiaalipalveluissa liittyvät useimmiten puutteisiin resursseissa, osaamisessa ja tietojärjestelmissä. Yksityisellä sektorilla tiedon hyödyntämisen esteitä koettiin vähemmän verrattuna julkiseen sektoriin (Salovaara, Leinonen & Silén, 2021, s. 372), vaikka tiedonsiirto eri järjestelmien välillä on heikommalla tasolla kuin julkisella sektorilla (Salovaara, Silén, Vehko ja muut, 2021, s. 5). Kyselytutkimuksen mukaan noin 82 % muista kuin julkisen sosiaalialan sektorin organisaatioista kertoi saavansa tiedolla johtamisen tueksi reaaliaikaista tietoa, ja 60–69 % vastaajista totesi esimerkiksi laatu-tiedon olevan hyvin hyödynnettävissä (Salovaara, Silén, Vehko ja muut, 2021, s. 63–65).

Hujala ja Laihonen (2022, s. 15) väittävät, että tiedolla johtamisella sosiaalipalveluissa on mahdollista esimerkiksi edistää organisaation päätöksentekoa. Lisäksi tiedolla johtamisen avulla sosiaalipalveluissa on mahdollista ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeita, edistää organisaation suorituskykyä, edistää palvelun laatua, muuttaa organisaatiokulttuuria ja parantaa riskienhallintaa (Hujala & Laihonen, 2021, s. 211). Tiedolla johtamiseen liittyvien yhteisten tietorakenteiden avulla on mahdollista edistää kansallista palveluiden organisointia (Hujala & Laihonen, 2022, s. 15). Suomessa kansallisia tietorakenteita on pyritty kehittämään, ja esimerkiksi vuoden 2019 hallitusohjelmassa kuvattiin tavoitteeksi kehittää tietovarantojen käyttöä ja tietojärjestelmiä (Valtioneuvosto, 2019, s. 151). Samaisessa vuoden 2019 hallitusohjelmassa Valtioneuvoston (2019, s. 154) toimesta todettiin myös, että tiedolla johtaminen on edellytys sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseksi ja johtamiseksi. Vuonna 2021 astui voimaan asiakastietolaki (784/2021), joka edesauttoi kansallisten tietovarantojen hyödyntämistä myös sosiaalipalveluissa Kanta-palveluiden osalta (Kela, 2022). Kanta-palvelujen käsikirjan (THL & Kanta, 2023, s. 13) mukaan yksityisillä sosiaalipalveluilla tuottavalla organisaatiolla on siirtymäaika vuoden 2026 alkuun saakka, mihin mennessä yksityisten sosiaalipalveluilla tuottavan organisaation on liityttävä Kanta-palveluiden käyttäjiksi.

Sosiaalialalla tiedolla johtamisen perustavanlaatuisena rakenteena ovat erilaiset tietojärjestelmät, joiden avulla tietoa voidaan esimerkiksi jalostaa (Shahmoradi ja muut, 2017,

s. 542). Huomioitavaa kuitenkin on, että aina nämä järjestelmät eivät tue tiedolla johtamisen prosesseja, sillä niiden avulla ei saada tehostettua tiedon jalostamista ja kulkua organisaation prosesseissa (Deve & Hapanyengwi, 2014, s. 206). Prosessit ovat yksi kolmesta tiedon välittämiseen liittyvistä olennaisista komponenteista, minkä lisäksi muita komponentteja ovat teknologia ja ihmiset (Shahmoradi ja muut, 2017, s. 542). Salovaa-
ran, Silénin, Vehkon ja muiden (2021, s. 51) mukaan tiedonkulkua ja sitä kautta tiedon saatavuutta voi kehittää esimerkiksi edistämällä rajapintoja käytössä olevien eri järjestelmien välillä, mikä edelleen on yksi tietojärjestelmiin liittyvistä haasteista.

STM:n (2020, s. 59) mukaan sosiaalipalveluissa ja ikääntyneiden asumispalveluissa tiedolla johtaminen pitää sisällään laadun toteuttamisen. Tiedolla johtamisessa sosiaalipalveluissa on merkitys eksplisiittisen tiedon lisäksi myös hiljaisella tiedolla: asiakkaille laadukasta hoivaa tuottaessa olennaisessa roolissa on ammattilaisen ja asiakkaan välille syntyvä suhde, jonka avulla saadaan tietoa asiakkaan tarpeista ja pystytään edistämään laatua hoivassa. Hiljaista tietoa kertyy asiakkaiden havainnoinnista, eleistä ja käyttäytymisen tarkkailusta. (Reinders, 2010, s. 34.) Tällaista tietoa olisikin hyvä hyödyntää laadun johtamisessa, sillä Nonakan ja muiden (2000, s. 9–12) mukaan tiedon siirtyessä ensin osaksi yksilön hiljaista tietoa ja sitä kautta näkyväksi esimerkiksi teknisenä osaamisena, hiljainen tieto muuttuu arvokkaaksi voimavaraksi. Tällaista kertynyttä hiljaisen tiedon tietotaitoa voi vuorovaikutuksen kautta viedä eteenpäin ja sitä kautta muodostuu jälleen uutta tietoa.

3 Laatujohtaminen sosiaalipalveluissa

3.1 Laatujohtamisen taustaa ja teoriaa

Laatujohtaminen alkoi muuttua tunnetuksi 1980-luvulla, ja se johti myös tiedolla johtamisen roolin korostumiseen. Tiedolla johtamisen menetelmät nähtiin keinoina saada tietoa seikoista, jotka edesauttavat laadun edistämistä ja mahdollisimman laadukkaan palvelun tai tuotteen tuottamista. (Stewart & Waddell, 2008, s. 988.) Gunasekaran ja muut (1998, s. 947) kuvaavat laatujohtamisen alkujaan olevan peräisin Japanista, vaikka Feigenbaumin tiedetään esitelleen sen länsimaille jo 1960-luvun alkupuolella. Laatujohtaminen (total quality management, TQM) voidaan käsitteenä määritellä joko laveammin tai suppeammin. Suppeamman käsitelmääritelmän mukaan kyseessä on organisaation järjestelmällinen ja tiedostettu pyrkimys välttää laadulliset virheet toiminnoissaan. Laveammin laatujohtamista ajateltaessa kyseessä on järjestelmä, joka rakentuu organisaation johdon ja työntekijöiden avulla: pyrkimyksenä on luoda, kehittää ja tuottaa yhdessä laadukkaita palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. (Lumijärvi, 2007, s. 278.) Johansonin (2019, s. 86) mukaan laatujohtamista on hyödynnetty alun alkaen niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.

Alkujaan laatujohtaminen on kohdentunut lopputuotteen tai -palvelun tarkastamiseen ja havaittujen virheiden korjaamiseen myöhemmässä vaiheessa. Viime vuosikymmeninä on siirrytty varmistamaan laatua palvelun tai tuotteen tuottamisen, toteuttamisen ja valmistamisen yhteydessä. (Lal, 2008, s. 8.) Laatujohtamiseen ja sen avulla laadun saavuttamiseen liitetään tärkeinä menetelminä prosessien ohjaus ja erilaiset työvälineet laadun varmistamiseksi (Kim-Soon, 2012, s. 4). Lal (2008, s. 126) esittelee laatujohtamiseen liittyvän työn tueksi ja työvälineeksi rakennettua kansainvälistä ISO 9000 -laatu-standardiperhettä, joka ensimmäisen kerran julkaistiin vuonna 1987. Alkujaan ISO 9000 -sarja on suunnattu teollisuuteen, mutta sittemmin sisältö on muokattu tuotavaksi mille tahansa toimialalle.

Bouzguenda ja Maazoun (2020, s. 1) toteavat, että menestymiseen tähtävien organisaatioiden on pidettävä laatua osana strategisia toimia. Laatujohtamisen avulla pyritään jatkuvan kehittämisen toimintamallilla edistämään laatua. Onnistuneella laatujohtamisella ja hyvällä laadulla saadaan aikaan myös henkilöstön tyytyväisyyttä yhdessä asiakas-tyytyväisyyden kanssa (Gunasekaran ja muut, 1998, s. 947–948). Soltanin ja muiden (2006, s. 106–107) mukaan laatujohtamisen onnistumisessa keskeistä on koko henkilöstön osallistuminen laadun tekemiseen tarvittavien muutosten kautta. Olennaista on myös ylemmän johdon sitoutuminen sekä heidän tietämyksensä lisääminen laatujohtamisesta.

Waldman (1994) kuvaa laatujohtamista useiden eri laatujohtamiseen liittyvien henkilöiden näkemysten kautta artikkelissaan (taulukko 2). Kim-Soon (2012, s. 3) ajattelee, että Deming, Juran, Crosby sekä Taguchi ja Clausing ovat keskeisiä henkilöitä laatujohtamisen määrittelyssä. Deming (1986) liittää laatujohtamiseen Waldmanin (1994, s. 511) mukaan olennaisiksi tekijöiksi johdon sitoutumisen laatuun, työntekijöiden osallistamisen, laadunvalvonnan ja prosessien jatkuvan parantamisen. Juran (1964; 1989) taas Waldmanin (1994, s. 511) mukaan pitää laatujohtamisessa tärkeinä elementteinä suunnitelmallisuutta, auditointeja ja kokonaisvaltaista laadunhallintaa kohdistuen sekä asiakkaisiin että sidosryhmiin. Waldman (1994, s. 511) nostaa esille myös Crosby (1979; 1984), jonka mukaan tärkeää laatujohtamisessa ovat laatumallin ja osaamisvalmiuksien kehittäminen, johtajuus ja laadun ”budjetointi” eli laatuun liittyvien kustannusten tarkkailu. Taguchi ja Clausing (1990, s. 65) nostavat keskiöön asiakaslähtöisyyden.

Taulukko 2. Laatujohtamisen osa-alueita (mukaillen Waldman, 1994, s. 511).

Laatujohtamisen osa-alue/osa-alueet	Tutkija/tutkijaryhmä
Johdon sitoutuminen laatuun, työntekijöiden osallistaminen, laadunvalvonta, prosessien jatkuva parantaminen	Deming (1986)

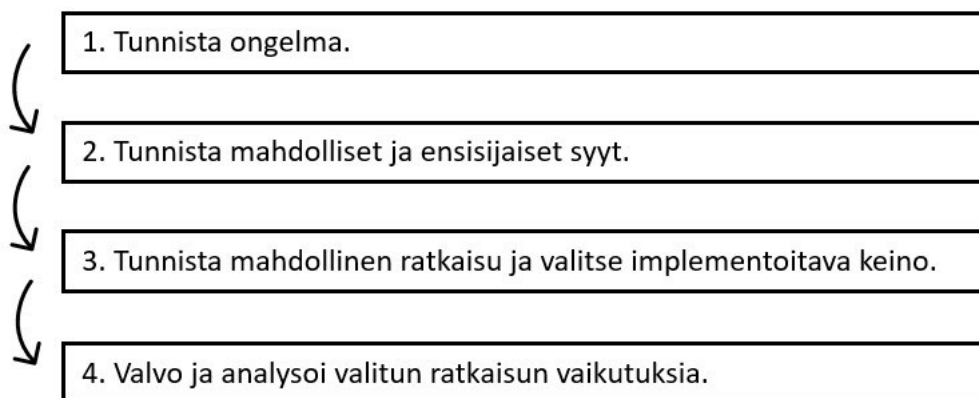
Laatujohtamisen osa-alue/osa-alueet	Tutkija/tutkijaryhmä
Suunnittelu, auditoinnit, kokonaisvaltainen laadunhallinta kohdistuen sekä asiakkaisiin että sidosryhmiin	Juran (1964, 1989)
Laatukulttuurin ja osaamisvalmiuksien kehittäminen, johtajuus, laadun "budjetointi"	Crosby (1979, 1984)
Asiakaslähtöisyys	Taguchi & Clausing (1990)

Waldman (1994, s. 511–521) hyödyntää taulukossa 2 kuvattuja näkemyksiä laatujohtamisesta ja johtaa niiden pohjalta yhteen laatujohtamisen tärkeitä elementtejä, jotka on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Keskeisimpiä elementtejä laatujohtamisessa (mukaillen Waldman, 1994, s. 511–512).

Laatujohtamisen elementtejä
Ylimmän johdon sitoutuminen laatuun
Sidosryhmäyhteistyö
Johtamisen käytännöt ovat suuntautuneita laadun arvoihin ja visioon
Laatukulttuurin kehittäminen organisaatiossa
Tiedolla johtaminen keskiössä
Organisaation kaikkien jäsenten osallistaminen yhteistyön kautta laadun tuottamiseen ja toteuttamiseen
Sitoutuminen henkilöstön koulutukseen ja työskentelyvalmiuksien parantamiseen
Laatua on asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman alhaisella hinnalla tuotettu palvelu

Rossin (2014, s. 6) mukaan laatujohtamisen avulla on pyrkimys muodostaa kuva, miten palvelua tuottava yksikkö tai organisaatio toimii. On selvitetävää, mitä yleisiä virheitä tai laatuun vaikuttavia asioita tapahtuu. Yksittäiset tapahtumat eivät ole niin merkittävässä roolissa laatua johdettaessa. Kun laatuun vaikuttava seikka on tunnistettu, on siitä kerättävä tietoa, jota jalostetaan asian kehittämiseksi analysointikaavion (kuvio 4) mukaan.



Kuvio 4. Analyysityökalu tiedon hyödyntämiseen laadun edistämiseksi (mukaillen Ross, 2014, s. 110–116).

Laatujohtamisessa on tärkeää kehittää tiedon luomiseen ja muodostukseen liittyviä prosesseja, ja esimerkiksi tyytyväisyyskyselyt ja palautteenantokanavat tukevat vuorovaikutusta asiakkaan/sidosryhmän ja palvelua tarjoavan organisaation välillä (Linderman ja muut, 2004, s. 601–602). Ongelmatonta tiedon saaminen tiedolla johtamisen prosessien kautta laatujohtamiseen ei aina kuitenkaan ole, vaan tiedon käyttämisessä ja tuottamisessa on haasteita. Haasteita ovat esimerkiksi tiedon kontekstisidonnaisuuden puuttuminen, tiedon saamisen epätasalaatuisuus ja tiedon hyödyntämisen vaikeus päätöksenteon tukena. (Husman & Johanson, 2015, s. 82–83.) Tiedon hyödyntämisen haasteisiin liittyy havainto, että monella on käytössään dataa, mutta sen informatiivisuus on heikkoa (Ross, 2014, s. 113). Husmanin ja Johansonin (2015, s. 82–83) mukaan tiedon jalostamisen ja käyttämisen prosessin läpinäkyvyyden lisääminen edistäisi tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia.

Laatujohtaminen hyödyntää tiedolla johtamista pääelementtinään, ja tiedolla johtamisen ollessa kiinteä osa laatujohtamista voi tiedon hyödyntäminen samalla kehittyä organisaatiossa (Akdere, 2009, s. 349). Linderman ja muut (2004, s. 590–591) ajattelevat, että Charles Fine teki ensimmäisiä tutkimuksia, joissa yhdistettiin laatu ja tieto. Kun puhutaan tiedon ja laadun yhdistämisestä, usein nostetaan esille Nonakan (1994) tutkimuksensa pohjalta kehittämä tiedon luomisen SECI-malli (ks. esim. Linderman ja muut, 2004, s. 595–596; Kaltrun ja muut, 2020, s. 207; Marchiori & Mendes, 2020, s. 1153–1154), josta kerrottiin tarkemmin luvussa 2.2. Digitalisaation myötä tiedon määrä lisääntyy koko ajan (Shi ja muut, 2020), ja saatua tietoa olisi kyettävä analysoimaan ja jalostamaan käytettäväksi tiedoksi, jotta tiedon avulla on mahdollista saada aikaan muutosta (Touati ja muut, 2012). Tiedon määrän lisääntyminen haastaa myös laatujohtamista, sillä olisi kyettävä määrittelemään ja saamaan käyttöön laadun varmistamisen ja kehittämisen kannalta olennaiset tiedot (Lal, 2008, s. 10). Karamitrin ja muiden (2015) mukaan tiedolla johtamisen käytäntöjen avulla organisaatioiden on mahdollista edistää laatutavoitteisiinsa pääsyä. Laatujohtaminen tietoa hyödyntäen on myös kilpailuetu palveluntuottajalle (Häkkinen & Peltola, 2016, s. 82) ja mahdollistaa asiakaslähtöistä laadun kehittämistä, kun hyödynnetään asiakasrajapinnasta saatavaa tietoa (Davenport & Klahr, 1998, s. 197).

Kuten edellä todettiin, tiedolla johtamisella voidaan saada monipuolisia hyötyjä organisaation laatujohtamiseen. Yksiselitteinen tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välinen suhde ei kuitenkaan ole (esim. Honarpour ja muut, 2017), vaikka eri johtamisdoktriinien välillä onkin tunnistettu vahva ja täydentävä yhteys (Wilson & Campbell, 2020, s. 764). Tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välistä yhteyttä on tutkittu paljon, mutta edelleenkin yhteisymmärrystä näiden johtamisen doktriinien välisestä yhteydestä ei täysin ole (Marchiori & Mendes, 2020, s. 1135). Toisten tutkijoiden mielestä suhde on vastavuoroinen (Wilson & Campbell, 2018, s. 761; Marchiori & Mendes, 2020, s. 1135), toisten mielestä tiedolla johtaminen toimii laatujohtamisen mahdollistajana ja toisaalta jotkut tutkijat taas näkevät laatujohtamisen tukena tiedolla johtamiselle (Marchiori & Mendes, 2020, s. 1135). Ooi (2014, s. 5176) esimerkiksi tutkimuksensa pohjalta löysi positiivisen

yhteyden laatujohtamisen käytänteiden - henkilöstön johtamisen ja strategisen suunnittelun – sekä tiedolla johtamisen välillä. Henkilöstön johtamisessa henkilöstön kuunteleminen, ajatuksien vieminen käytäntöön ja perehdytys vaikuttivat eritoten tiedolla johtamisen onnistumiseen. Yhtäläisyyttä laatujohtamisen ja tiedolla johtamisen välillä esiintyy myös jaetussa ymmärryksessä kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä, mutta esimerkiksi Hung ja muut (2010, s. 435) toteavat, että laatujohtamisen jatkuvan parantamisen periaate uupuu usein kuitenkin tiedolla johtamisesta.

3.2 Laadun määritelmä ja laatujohtaminen sosiaalipalveluissa

Laatu on subjektiivinen käsite, jonka merkitys kehittynyt ajan myötä (Kim-Soon, 2012, s. 3). Ikääntyneiden asumispalveluissa hoivan laatu on keskeisen tärkeää (Cleland ja muut, 2021, s. 765), mutta laadukkaan hoivan määrittäminen on haasteellista (IOM, 2001, s. 74; Cleland ja muut, 2021, s. 765). Tässä työssä käytetään pääosin termiä hoiva, jolla tarkoitetaan ikääntyneiden asumispalveluissa toteutuvaa hoitoa ja huolenpitoa. Haasteena laadukkaan hoivan määrittämisen lisäksi on myös laadun käsitteen määrittelemisen haaste: käsittemäärittelyitä on paljon ja ne osittain myös poikkeavat toisistaan merkittävästikin (Oulasvirta, 2007, s. 21). WHO (2020) määrittelee laadukkaassa hoivassa olevan muun muassa seuraavat osatekijät: hoiva on tehokasta, turvallista, asiakaslähtöistä ja oikeudenmukaista. Tehokkuuteen kuuluu tietoon ja näyttöön perustuvien palveluiden tarjoaminen, ja turvallisuus on, että tarjottu palvelu ei aiheuta vahinkoa hoivan kohteena olevalle. Asiakaslähtöisyyteen olennaisesti liittyy asiakkaan mieltymysten, tarpeiden ja arvojen tunnistaminen ja hoivan tarjoaminen niiden pohjalta. Oikeudenmukaisuus laadussa tarkoittaa tasalaatuisen hoivan tarjoamista riippumatta esimerkiksi uskonnosta tai sukupuolesta. Oulasvirta (2007, s. 21) määrittelee, että on olennaista laatua kehitettäessä kuunnella asiakasta ja kerätä sitä kautta tietoa johtamiseen.

Yrityksiä luoda viitekehystä laadun mittaamiselle sosiaali- ja terveystaloudissa on vuosien varrella ollut. Cleland ja muut (2021, s. 766) ajattelevat, että Donapedian (1988) olisi

ensimmäisenä todennut yhteyden hoitoprosessien ja niiden tulosten vaikutuksen hoidon laatuun. IOM:n (2001, s. 72) mukaan Donapedianin laadun mittaamisen mallia olisi hyödynnetty jo 1960-luvulta saakka. Cleland ja muut (2021, s. 766) kuvaavat, että Donapedianin (1988) laatukehiksessä oli kolme eri osa-aluetta: 1) organisatoriset rakenteet ja hoivan konteksti 2) asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset prosessit sekä 3) hoidon vaikutukset asiakkaaseen ja muihin sidosryhmiin. Cleland ja muut (2021, s. 766) ovat sitä mieltä, että kyseisessä mallissa korostuu palvelua tarjoavan organisaation ja sen henkilöstön tärkeys asiakkaan, ikääntyneen elämänlaadun ja hyvinvoinnin edistämisessä. Henkilöstö on merkittävässä roolissa laadukkaan hoivan toteutumisessa. Esimerkiksi Redfren ja muut (2002, s. 515) tutkimuksessaan löysivät vahvaa korrelaatiota henkilöstön tyytyväisyyden ja ikääntyneen hoidon laadun väliltä: tyytyväisempi henkilöstö hoivaa laadukkaammin. Myös Hasson ja Arnetz (2011, s. 1429–1430) ovat tutkineet ikääntyneiden hoivan laatua ja he tutkimuksensa pohjalta toteavat, että henkilöstön ammatillinen osaaminen ja vuorovaikutus ovat merkittäviä tekijöitä hoivan laadun muodostumisessa. Henkilöstö on merkittävässä roolissa myös vanhuspalvelulaissa (980/2012) laadun mahdollistamisessa. Toinen uudempi hoivan laadun viitekehys julkaistiin Australiassa vuonna 2019. Viitekehiksessä on ikääntyneiden hoivan laadun mittaamiseen uudet standardit, joissa on kahdeksan eri osa-aluetta: kuluttajan arvo ja valinta, jatkuva kehittäminen kuluttajien kanssa, henkilökohtainen ja kliininen hoito, jokapäiväisen elämän tuki ja palvelut, organisaation palveluympäristön eheys, tehokas palautejärjestelmä, henkilöstöresurssit ja organisaation hallinto (Cleland ja muut, 2021, s. 766).

Silvestrenin ja muiden (2015, s. 52) mukaan pitkäaikaisessa hoivassa, johon THL:n (2021, s. 5) mukaan kuuluu ympärivuorokautinen palveluasuminen (aiemmin tehostettu palveluasuminen), laatuun merkittävästi vaikuttavia perustekijöitä ovat tukea antava organisaatiokulttuuri, vahva johtajuus, asianmukainen henkilöstö sekä tehokas henkilöstön koulutus ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet (Silvestren ja muut, 2015, s. 52). IOM:n (2001, s. 74) mukaan laatua on pyritty mittaamaan hoivan vaikutusten kautta, sillä vaikutukset näkyvät asiakkaan terveydentilassa. Hoivaa tuottavassa organisaatiossa on tärkeää olla hoitoprosessit ja rakenteelliset tekijät kunnossa, sillä ne ovat pohjustamassa

laadukkaan hoivan toteuttamisen. Näiden hoitoprosessien ja rakenteellisten tekijöiden onnistuneisuutta tai toimivuutta on mahdollista mitata esimerkiksi asiakastyytyvyyden kautta. Esimerkiksi Bailey (2004, s. 113) nostaa esille laadussa laadun mittaamisen kontekstin merkityksen. Hänen mielestään on tärkeää pohtia, lisääkö ikääntyneen elämänlaatua eliniänodotteen kasvaminen ja lisävuosien saaminen lääkityksen avulla vai jokin muu. Tällaisessa laadunarvioinnissa ja mittaamisessa on tärkeää ottaa mukaan arviointiin erilaisia sidosryhmiä, kuten omaiset, iäkkäät sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset.

Sääntelyn kautta tulevat laadun tarkastelun keinot ovat hiukan erilaisia. Sääntelyn kautta tulevat laadun tekijät hoivassa liittyvät yleensä puutteisiin, mikä tarkoittaa, että hoivan laatu on huonompaa, jos ongelmia tai haasteita löytyy. (IOM, 2001, s. 76.) IOM (2001, s. 76) toteaaakin, että tällaisen regulaation kautta laatua tarkasteltaessa, laatua ei esimerkiksi nähdä hyvinvoinnin tai toimintakyvyn maksimointina. Toinen sääntelyn kautta tuleva laadun tarkastelu kohdentuu henkilöstömäärään: Suomessa henkilöstön määrää ikääntyneiden ympärivuorokautisissa asumispalveluissa on seurattu vuodesta 2013 alkaen (STM, 2020, s. 59). STM:n (2023b) mukaan seuranta on jatkunut samaan tapaan myös sen jälkeen, kun hoitajamitoitus ympärivuorokautisia asumispalveluita koskien kirjattiin vanhuspalvelulakiin vuonna 2020.

Hoivan laadukas toteuttaminen on myös poliittisesti merkittävä toiminta-alue. Hoivaan liittyvään politiikkaan ovat vaikuttaneet Suomessa oman maan lisäksi OECD ja Euroopan Unioni. Vuonna 2013 astui voimaan vanhuspalvelulaki vuosien työskentelyn jälkeen, eikä laki sinällään itsessään tarjoa keinoja tai menetelmiä hyvän laadun tavoittamiseen. Se vain velvoittaa toimijat tuottamaan ja tarjoamaan hyvää ja laadukasta hoivaa. (Hoppania ja muut, 2016, 3. luku). Suomessa ikääntyneiden asumispalveluiden laatua on pyritty systemaattisesti kehittämään myös laatusuosituksen avulla. Ensimmäinen laatusuositus julkaistiin vuonna 2001 ja viimeisin on vuodelta 2020. (STM, 2020, s. 9.) STM (2020, s. 59–60) on nostanut laatusuosituksessa ikääntyneiden ympärivuorokautisten asumispal-

veluiden laadun kehittämisen näkökulmasta tärkeiksi osatekijöiksi muun muassa henkilöstön osaamisen, palvelusuunnitelmien ajantasaisuuden, palveluiden toteutuksen seurannan ja lääkevirhepoikkeamat. Laatusuosituksessa todetaan, että palautteen avulla saadaan asiakkailta, henkilöstöltä ja omaisilta tarpeellista tietoa laadun tilasta ja mahdollisista kehittämistarpeista.

Sosiaalipalveluiden laadun ympärillä keskustelua on ollut jo 1990-luvulta saakka, ja yhä aikaisemmin yksityisen sektorin johtamisoppeja alkoi siirtyä myös julkiselle sektorille (Hoppania ja muut, 2016, 3. luku). Kritiikkiä on alun perin ilmennyt systemaattisen hoidon laadun mittaamisen toteuttamiskelpoisuudesta ikääntyneiden asumispalveluissa (Hoppania ja muut, 2016, 3. luku), sillä laatujohtaminen on alun perin toimintamallina luotu teolliselle alalle (Waldman, 1994, s. 511). Myös ikääntyneiden asumispalveluita kohtaan laatuodotukset ovat kuitenkin kasvaneet (Silvestren ja muut, 2015, s. 52), joten olennaista olisi jotenkin pystyä laatu sekä kuvaamaan että mittaamaan, vaikka laadukkaan hoidon määrittäminen onkin haasteellista, kuten jo aiemmin todettiin (IOM, 2001, s. 74; Cleland ja muut, 2021, s. 765). Taulukossa 4 on koostetusti esitettyä ikääntyneiden asumispalveluiden laadun osatekijöitä pohjautuen aiempiin tutkimuksiin ja kansalliseen laatusuositukseen.

Taulukko 4. Ikääntyneiden hoivapalveluiden laadussa ja sen kehittämisessä huomioitavia tekijöitä.

Laadun osatekijöitä	Kirjoittaja/tutkija/tutkijaryhmä
Organisatoriset rakenteet, asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset prosessit sekä hoidon vaikutukset asiakkaaseen ja sidosryhmiin	Donopedian (1988)
Henkilöstön tyytyväisyys	Redfren ja muut (2002)
Asiakaspalaute	Oulasvirta (2007)

Laadun osatekijöitä	Kirjoittaja/tutkija/tutkijaryhmä
Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja vuorovaikutus	Hasson & Arnetz (2011)
Tukeva organisaatiokulttuuri, vahva johtajuus, asianmukainen henkilöstö sekä henkilöstön koulutus ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet	Silvestren ja muut (2015)
Henkilöstön osaaminen, palveluiden toteutuksen seuranta, palvelusuunnitelmien ajantasaisuus ja lääkevirhepoikkeamat	STM (2020)
Tehokkuus, turvallisuus, asiakaslähtöisyys ja oikeudenmukaisuus	WHO (2020)
Jatkuva kehittäminen, henkilökohtainen hoito, organisaation palveluympäristön eheys, henkilöstöresurssit ja tehokas palautejärjestelmä	Cleland ja muut (2021)

Aiemmin tiedolla johtamisen taustoja kuvatessa todettiin, että tiedolla johtaminen on rantautunut ensin terveystaloihin ja vasta myöhemmin sosiaalipalveluihin (ks. luku 2.3.). Samansuuntaisesti toteavat Rissanen ja Hujala (2017, s. 81) myös laatujohtamisesta: alun alkaen laatujohtaminen rantautui ensin teollisuuteen, minkä jälkeen terveystaloihin ja vasta myöhemmin sosiaalipalveluihin. Laatujohtaminen sosiaali- ja terveystalouksissa voi olla eri tavoin integroituna organisaation johtamiskäytänteisiin. Laatujohtaminen voi olla koko organisaation johtava johtamisnäkökulma tai se voi olla osa johtamisen teemoja keskittyen asiakas- tai potilastyönlaadun kehittämiseen. (Rissanen & Hujala, 2017, s. 92.) Voi olla hyödyllistä tuoda laatujohtaminen merkittäväksi osaksi organisaation johtamiskäytänteitä, sillä esimerkiksi Kim-Soon (2012, s. 3) on todennut, että laadun ollessa integroituna organisaation liiketoimintamalliin, on mahdollista edistää sekä asiakastyytyvyyttä että organisaation suorituskykyä. Hän myös lisää, että laatujohtamisen yhteydessä laatu ja sen johtaminen ovat toimintaan integroituvia osia johtamisen jokaisella tasolla. Kim-Soon (2012, s. 3) haastaa osaltaan siten Rissanen ja Hujalan (2017, s. 92) näkemystä, että laatujohtaminen voisi olla myös pelkästään johonkin organisaation osaprosessiin ulottuva.

Sosiaalipalveluiden laatujohtamisessa merkityksellisiä laadun kehittämiseen liittyviä tekijöitä ovat tiedon analysointi ja tiedonhallinta, henkilöstön kouluttaminen ja laadun strateginen suunnittelu (Parast & Golmohammadi, 2019, s. 134). Parast ja Golmohammadi puhuvat tutkimuksessaan terveydenhuoltopalveluista, mutta esimerkiksi Hujala ja Laihonen (2021, s. 212) liittävät edellä mainittujen tutkijoiden tutkimustuloksia myös sosiaalipalveluiden yhteyteen, minkä vuoksi tässä teoriaviitekehityksessä kyseinen lähde nostetaan esille. Kun tiedolla johtamisen elementtejä esiintyy laatujohtamisessa, on organisaatioilla paremmat mahdollisuudet toimia innovatiivisesti ja tehokkaasti (Honarpour ja muut, 2017). Tiedon määrän kasvaessa tiedolla johtamisen elementtien ja menetelmien hyödyntäminen laatujohtamisessa on todettu yhdeksi selviytymisen määräksi (Stewart & Waddell, 2008, s. 987). Tiedon määrän lisääntyä myös sosiaalialan organisaatioissa digitalisaation edetessä (Tevameri, 2020, s. 11) ja myös toiminnan prosesseja tukevat digitaaliset ratkaisut lisääntyvät (Habran ja muut, 2018, s. 150, 154). Voidaan todeta, että myös sosiaalialalla on ajateltava tiedolla johtamista osana laatujohtamista. Haasteena on, että sosiaalipalvelualalla johtamisen tukena olevat tietojärjestelmät eivät ole kehittyneet tavoitetasolle Salovaaran, Silénin, Vehkon ja muiden (2021, s. 5, 86–87) mukaan. Heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan esimerkiksi tiedonsiirron rajapinnoissa huomattiin haasteita, ja lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että eritoten laadun johtamiseen tarvittavan tiedon saatavuudessa oli haasteita.

4 Sosiaalihuoltolain mukaiset ikääntyneiden yksityiset asumispalvelut sekä lainsäädäntö ja valvonta

4.1 Sosiaalihuoltolain mukaiset ikääntyneiden yksityiset asumispalvelut

Tutkielman kohteena laatujohtamisen ja tiedolla johtamisen viitekehyksessä ovat ikääntyneiden asumispalvelut yksityisellä sektorilla. Ikääntyneiden asumispalvelut ja niiden järjestäminen on Suomessa määritelty sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) ja tarkennettu laissa sosiaalihuoltolain muuttamisesta (790/2022). Asumispalveluihin kuuluvat tuettu asuminen, palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen (STM, 2023a). Laissa sosiaalihuoltolain muuttamisesta (21 §) tarkennetaan nimityksiä, ja palveluiden nimitykset ovat tätä nykyä tuettu asuminen, yhteisöllinen asuminen (21 b §) ja ympärivuorokautinen palveluasuminen (21 c §). Hallituksen esityksen (231/2021 vp, s. 36) mukaisesti jokainen asumispalvelumuoto muutettiin omaksi säädökseksi lain uudistamisen myötä ja samalla nimitykset muutettiin. Uusi muutoslaki astui voimaan 1.1.2023. Ympärivuorokautinen palveluasuminen vastaa entistä tehostettua palveluasumista ja siellä noudatetaan vanhuspalvelulain (980/2012) mukaista henkilöstömitoitusta. Yhteisöllinen asuminen (aiemmin palveluasuminen) muuttui lain uudistuksen myötä niin, että palvelut ja asuminen eriytettiin toisistaan niin, että tarvittavat palvelut toteutetaan erikseen tuki-, koti- ja sosiaalipalveluina tarpeen mukaan.

Yksityisiä luvanvaraisia sosiaalipalveluita ovat ympärivuorokautinen palveluasuminen sekä sijaishuollon ja lastensuojelun palvelut. Muita sosiaalihuollon palveluita saa toteuttaa ilmoituksen myötä. (Valvira, 2022.) Tällaisia ilmoituksenvaraisia sosiaalihuollon palveluja ovat muun muassa päivä- ja työtoiminta sekä kotipalvelu (Valvira, 2020). Tässä tutkielmassa tutkimuskontekstissa oli pääsääntöisesti ympärivuorokautisen palveluasumisen eli luvanvaraisten palveluiden parissa työskenteleviä keskijohtajia ja ylimpiä johtajia. Ylimmillä johtajilla tarkoitetaan Rissasen ja Hujalan (2017, s. 81) jaottelun pohjalta

organisaatiossa strategisesta johtamisesta vastaavaa johtajaa ja keskihohtajilla ylimmän johdon ja lähijohdon väliin jäävää johtoporrasta.

Sosiaalihuoltolain muuttamisesta säätävän lain (21 c §) mukaan ympärivuorokautinen palveluasuminen on asiakkaan asumista hoiva- tai palvelukodissa tai muussa siihen verrattavissa olevassa asumiseen tarkoitettussa yksikössä. Asumisyksikössä on asiakkaan tarpeita vastaava asunto, jossa hänen on mahdollista saada palveluntarpeen mukaista hoivaa ja huolenpitoa ympäri vuorokauden. Ympärivuorokautisessa palveluasumisessa on huolehdittava esimerkiksi toimintakykyä edistävästä ja ylläpitävästä toiminnasta sekä osallisuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen vahvistamisesta ja mahdollisuuksien tarjoamisesta. Suomessa asui vuoden 2021 aikana yli 100 000 asiakasta ympärivuorokautisissa sosiaalihuollon alaisissa asumis- ja laitospalveluissa. Näistä yli 50 000 oli ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen asiakkaita. Yksityisten luvanvaraisten palveluntuottajien osuus ympärivuorokautisissa palveluasumisen yksiköissä oli 56 %. (THL, 2022.) Yksityiset sosiaalihuollon palveluita tuottavat organisaatiot ovat siis merkittävässä roolissa turvaamassa ikääntyneiden oikeuksien toteutumista myös laadun näkökulmasta.

4.2 Lainsäädäntö ja valvonta

STM:n (n.d.b) mukaan ikääntyneiden palveluita velvoittavia lakeja ovat laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista. THL:n (2023d) mukaan ikääntyneiden asumispalveluissa noudatetaan esimerkiksi lakia sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) sekä lakia potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992). Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014, 55 §) säädetään, että ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisissa asumispalveluissa noudatetaan myös lakia sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (1301/2014). Lisäksi yksityisiä sosiaalipalveluita velvoittaa laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011).

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista eli vanhuspallvelulaki (980/2012) säädettiin vuonna 2012. Tuolloin lain valmisteluprosessissa hallitus nosti esityksessään esille laadun useassa kohdassa ja sen arvioinnin ikääntyneiden palveluissa koskien esimerkiksi ikääntyneiden asumispalveluyksiköitä. Laadun osatekijöiksi esityksessä nostettiin asiaankuuluvat toimitilat, johtamisosaaminen sekä *ammattitaitoinen ja riittävä henkilöstö*. Ikääntyneen palveluntarve kuvattiin osana laadukkaan hoivapalvelun taetta. (HE 160/2012 vp, s. 23–24.) Nykyisessä vanhuspallvelulaissa laadukkaan hoivan takeeksi ikääntyneiden ympärivuorokautisissa asumispalveluissa on asetettu henkilöstömitoitus, joka on tätä työtä kirjoitettaessa 0,65 (23.4.2023). Suurimman mitoituksen vaade siirtyi loppuvuodelle: mitoituksen tulee olla ikääntyneiden hoivayksiköissä 0,7 1.12.2023 alkaen. (HE 298/2022 vp, s. 7.) Huhtikuun 2023 alusta toinen ikääntyneiden hoivapalveluita velvoittava käytäntö eli RAI-arviointivälineistön käyttäminen toimintakyvyn arvioinnissa muuttui pakolliseksi (vanhuspallvelulaki 980/2012, 15 a §). RAI-järjestelmää kuvataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista eli asiakaslaki (812/2000, 4 §) säätää esimerkiksi asiakkaan oikeudesta saada laadukasta sosiaalihuoltoa asiakaslähtöisesti. Asiakaslaissa säädetään myös 7 §:ssä 1 kohdassa, että sosiaalihuollon piirissä olevalle asiakkaalle on tehtävä *palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai muu vastaava suunnitelma*, jos kyseessä on muunlainen kuin tilapäinen neuvonta tai jos muuten katsotaan tarpeettomaksi suunnitelma tehdä. Samaisessa laissa säädetään myös luvussa 3 salassapidosta ja vaitiolovelvollisuudesta. Salassapidosta säädetään myös laissa potilaan asemasta ja oikeuksista eli potilaslaissa (785/1992). Sen tarkemmin potilaslakia ei tässä yhteydessä käydä, sillä tutkimuskontekstina on sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut, jolloin asiakaslaki vastaa toimialaa paremmin. Sosiaalihuoltolain 3 §:n 2 kohdan mukaan sen soveltamisaloilla puhutaan asiakkaista.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021, 18 §) säätää ikääntyneiden asumispalveluihin liittyen muun muassa yksityisen palveluntuottajan velvollisuuksista, joihin kuuluu julkisen palvelutuotannon lakisäateisten laatu- ja sisältövaatimusten (18

§ kohta 1) ja hyvinvointialueen antamien ohjeiden noudattaminen (18 § kohta 2). Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) säättää ikääntyneiden asumispalveluihin liittyen esimerkiksi omavalvontasuunnitelmasta 6 §:ssä, lupa-asioista luvussa 3 ja valvonnasta luvussa 4. Omavalvontaa käydään tarkemmin läpi tämän tutkielman seuraavassa alaluvussa. Valvonta kohdentuu lain mukaan esimerkiksi juuri tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena oleviin ikääntyneiden sosiaalihuoltolain (21 b §, 21 c §) mukaisiin asumispalveluihin eli yhteisölliseen asumiseen ja ympärivuorokautiseen palveluasumiseen.

Ikääntyneiden asumispalveluiden valvonta on monitahoista. Valvontaa toteuttaa palveluntuottaja itse omavalvonnan kautta, hyvinvointialueet järjestämisvastuunsa kautta valvovat yksityisiä palveluntuottajia ja aluehallintovirasto valvoo alueensa palveluita. Valvira on vastuussa isompien tai laajempien tapausten valvomisesta. Laillisuudesta vastaavina ylimpinä valvojina Suomessa ovat eduskunnan oikeuskansleri ja -asiamies. (AVI, n.d.b.) Yksityisistä sosiaalipalveluista säädetyn lain (922/2011) mukaan valvonta toteutuu ensisijaisesti riittävänä ohjauksena ja neuvontana palveluntuottajille. Valvontaan kuuluu olennaisena osana myös toimintakertomus ja sen toimittaminen vuosittain lupaviranomaiselle (16 §). Valvontaviranomaisella on lain (17 §) mukaan oikeus tehdä tarkastus koskien sekä toimintaa että toimintayksiköitä ja -tiloja perustellusta syystä. Tarkastus yksityisiin sosiaalipalveluihin, tässä tutkielmassa ikääntyneiden asumispalveluihin, voidaan tehdä ilman erillistä etukäteisilmoitusta ja tarkastuksesta pidetään myös pöytäkirjaa (18 §).

4.3 RAI-järjestelmä ja omavalvontasuunnitelma

RAI-järjestelmää (Resident Assessment Instrument) aloitettiin kehittämään alkujaan Yhdysvalloissa vuonna 1988. Kehitystyössä on ollut mukana muun muassa geriatreja, sairaanhoitajia, sosiaalityöntekijöitä, fysioterapeutteja ja tutkijoita. Haluna työryhmällä oli kehittää väline, jonka avulla ihminen nähdään kokonaisuutena ja välineestä saatavaa asiakaslähtöistä tietoa hyödynnetään kuntouttavassa ja voimavaroja tukevassa hoidossa

ja hoitosuunnitelmien tekemisessä. (Hawes ja muut, 1997, s. 20.) RAI:n avulla oli tavoitteena edistää alun perin hoivakodeissa asuvien elämää ja heidän saamaa hoivaa (Ouslander, 1997, s. 975). THL:n (2023b) kuvauksen mukaan RAI-järjestelmää hyödynnetään palveluntarpeen arviointiin sekä hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelman laatimiseen. RAI-järjestelmä otettiin Suomessa käyttöön vuonna 2000 ja laajinta käyttö on ikääntyneiden palveluissa kotihoidossa ja ympärivuorokautisessa hoivassa. Kaikki RAI-arvioinneista saatava tieto kerääntyy vertailutietokantaan, jota hyödynnetään palveluiden kehittämiseksi. (THL, 2023c.) THL (2023a) kuvailee, että vertalutietoa hyödynnetään tiedolla johtamisessa eri tasoilla, ja esimerkiksi palveluntuottajat voivat hyödyntää RAI:sta saatavaa tietoa kehittäessään palveluiden laatua ja tarkastellessaan toimintaa. RAI-järjestelmästä löytyy myös spesifejä laatuindikaattoreita, joilla voi mitata tuotetun hoivan kokonaisvaltaista laatua.

RAI-arviointi on yksilökohtainen, ja tavoitteena on, että asiakas osallistuu myös arviointinsa tekoon (THL, 2023c). RAI-järjestelmässä on saatavilla monenlaisia eri tavoin kohdennettuja välineitä esimerkiksi kotihoitoon (RAI-HC) ja ympärivuorokautiseen hoivaan (RAI-LTC). Lisäksi löytyy oma välineistönsä esimerkiksi kehitysvammatyöhön. RAI-välineet ovat päivittymässä ja ovat päivittyneet uusiin interRAI-välineisiin, joissa kysymysten sisältöjä on ajantasaistettu. (THL, 2023b.) Jokaisessa RAI-arviointivälineessä on useita osia. Arviointivälineen osia ovat tiedonkeruulomake, käsikirja, herätteet (CAP) ja arvioinnin tuloksena tulevat mittarit. (interRAI, n.d.) Mäkelä (2021, s. 15) toteaa, että RAI-järjestelmästä saatavat herätteet (CAP) antavat tietoa päätöksenteon tueksi. Herätteet nousevat tiettyjen taustaoletusten pohjalta, mutta nämä taustaoletukset eivät ole Käypä hoito -suositusten mukaisia, joten joissakin tapauksissa herätteiden käyttö vaatii soveltamista.

RAI-järjestelmän lisäksi vanhuspalvelulaki (23 §) velvoittaa ikääntyneiden palveluissa omavalvontaan ja omavalvontasuunnitelman tekemiseen. Tämän tutkielman kohteena oli yksityiset sosiaalihuoltolain mukaiset ikääntyneiden asumispalvelut, joten omaval-

vonnasta säädetään myös laissa yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011). Lisäksi omavalvonnasta säädetään laissa sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä (612/2021). Toteutuvaa omavalvontaa voidaan tarkastella kolmikantaisesti jäsenneettynä: ammattilaisina toimivan henkilöstön omavalvonta omaa toimintaa kohtaan, palveluita tuottavan organisaation omavalvonta ja järjestämisvastuullisen tahon omavalvonta. Omavalvonnan tavoitteena on varmistaa tuotettujen palveluiden laatu, mutta se edesauttaa myös asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumista. (STM, 2020, s. 61.) Lisäksi omavalvonnalla palveluntuottaja voi edistää heillä asiakkaana olevan asemaa ja oikeuksien toteutumista (AVI, n.d.a). Ennakoivuus ja mahdollisten laatuun ja asiakas- ja potilasturvallisuuteen heikentävästi vaikuttavien tapahtumien ennaltaehkäisy ovat taustatekijöitä omavalvonnassa (STM, 2020, s. 61). AVIn (n.d.a) mukaan palvelun tuottajan toimivan organisaation omavalvontaan liittyvät asiat kuvataan omavalvontasuunnitelmassa.

Omavalvontasuunnitelma on ikääntyneiden asumispalveluissa yksi laadun johtamisen ja toteuttamisen instrumentti. Omavalvontasuunnitelma on julkinen dokumentti ja suunnitelman toteuttamisen tukena on hyödynnettävä asiakkailta, omaisilta, läheisiltä ja henkilöstöltä saatavaa, säännöllisesti kerättävää tietoa. (Vanhuspalvelulaki 23 §.) Omavalvontasuunnitelmassa kuvataan kaikki keskiössä olevat toimenpiteet, joiden avulla palveluiden tuottajat valvovat ja toteuttavat laatuaan, mutta yleisesti ottaen kuvataan myös henkilöstön toimintaa ja yksikköjä koskevaan valvontaan liittyvät toimet. Palveluntuottajilta vaaditaan tietoa ja ymmärrystä palvelun laadun varmistamiseen tarvittavista toimenpiteistä ja menetelmistä. Omavalvontasuunnitelmassa kuvataan toimintaa yhtenäistävät ohjeet erilaisiin tilanteisiin sekä laatuun liittyvien poikkeamien ennaltaehkäisyn ja korjaamisen toimenpiteet. (Valvira, 2015.) Valviran (2012, s. 5–12) antaman määräyksen mukaan omavalvontasuunnitelmasta on löydyttävä muun muassa seuraavat tiedot: palvelusta vastaavan johtajan tehtävät, laadunhallinta, riskianalyysi, henkilöstö ja henkilöstön koulutukset, käytössä olevat järjestelmät, tiedon käyttö ja tietoturvan varmistamisen käytännöt sekä palautekäytännöt.

Kuten aiemmin nostettiin esille, myös laissa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä (612/2021) säädetään omavalvonnasta. Tässä kyseissä laissa säädetään uudesta omavalvontaohjelmasta, joka koskee sekä hyvinvointialueita että yksityisiä palveluntuottajia. Hallituksen esityksen (241/2020, s. 197) mukaan omavalvontaohjelmassa kuvataan esimerkiksi, miten laatua ja tuotetun palvelun toteutumista seurataan ja velvoitteita noudatetaan. Omavalvontaohjelmassa kuvataan tuotettu palvelu kokonaisuudessaan ja kuvataan myös, miten pyritään edistämään yhdenvertaisuutta (laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 40 §) ja ennaltaehkäisemään mahdollisten riskien toteutumista. Aiemmin kuvatut omavalvontasuunnitelmat ovat nyttemmin osa omavalvontaohjelmaa. (HE 241/2020, 2020, s. 768)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä pro gradu -tutkielma on menetelmältään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Menetelmä ymmärretään kokonaisuutena konkreettisia keinoja, joiden avulla pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin, ja laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasti ilmiöstä tutkimuskohteiden näkökulmasta. Laadullisen tutkimusmenetelmällä päästään lähemmäksi tutkimuksen kohteena olevien ajatuksia ja näkemyksiä. (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää ikääntyneiden asumispalveluiden keskijohdossa ja ylimpinä johtajina työskentelevien näkemyksiä tiedolla johtamisen menetelmistä laatujohtamisessa sekä muodostaa kuvaa laatujohtamisen ja tiedolla johtamisen välisestä yhteydestä. Tutkimuksen tavoitteet - ilmiön kuvaaminen ja ymmärryksen muodostaminen tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuutena - tukevat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa (ks. esim. Puusa & Juuti, 2020, s. 77–78).

Laadullisen tutkimuksen olemusta pohtiessa Tuomen ja Sarajärven (2013, s. 17–19) mukaan perustavanlaatuisen kysymys kietoutuu teorian ja teoreettisen suhteesta laadulliseen tutkimukseen. Teoria on oltava mukana, jos puhutaan tutkimuksesta, eikä laadullinen tutkimus eroa siinä määrällisestä tutkimuksesta. Teoriaviitekehystä on tässä tutkielmassa rakennettu prosessinomaisesti pyrkien lisäämään tutkijan omaa ymmärrystä aihealueesta, ja samalla on luotu pohjaa myös uskottavuuden rakentumiselle (ks. Tracy, 2010, s. 840). Taustalla on tutkijan näkemys, että laajempi ymmärrys kontekstista ja tutkittavasta ilmiöstä ei synny heti, vaan ymmärryksen muodostuminen vaatii aikaa ja erilaisia näkökulmia. Tätä tukee Kiviniemen (2018, luku: Laadullinen tutkimus prosessina) näkemys laadullisesta tutkimusprosessista. Hänen näkemyksensä mukaan laadullisen tutkimuksen voi ajatella olevan yhdenlainen oppimisprosessi, jossa tutkijan tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät prosessin edetessä.

Alasuutarin (2011, luku 2) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Pyrkimyksenä on ymmärtävästi selittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tai asiaa pelkistämällä havaintoja ja yhdistelemällä olennaista tietoa (Alasuutari, 2011, luku 2). Edellä kuvatut vaiheet sopivat hyvin tämän tutkielman aihealueeseen, sillä haastatteluiden avulla saadusta aineistosta tehtyjen pelkistysten kautta tehdyt havainnot yhdistetään aiemmin tutkittuun ja saadaan näin muodostettua kokonaiskuva tiedolla johtamisesta, laatujohtamisesta ja näiden välisestä yhteydestä ikääntyneiden asumispalveluissa.

Gerring (2017, s. 16) nostaa esille Plattin (1992) näkemyksen, jonka mukaan laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä lähtivät erkaantumaan 1900-luvun alkupuolella. Luonnontieteet ja taloustieteet suuntasivat kohti määrällisiä menetelmiä, kun taas esimerkiksi yhteiskuntatieteet osittain suuntautuivat molempiin menetelmiin. Alkujaan laadullinen tutkimussuuntaus on todennäköisesti lähtenyt liikkeelle Euroopasta kulkeutuen sitten Yhdysvaltoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 29). Puusa ja Juuti (2020, s. 61–62) kertovat, että esimerkiksi johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa laadullinen tutkimusmenetelmä alkoi yleistymään 1970-luvulla ja edelleen niiden määrä on lisääntynyt huomattavasti kuluneiden parinkymmenen vuoden aikana. Tämä tutkimusmenetelmien kentässä tapahtunut muutos on toiminut mahdollistajana rikkaammalle ja monipuolisemmalle johtamisen tutkimukselle, sillä laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia vuorovaihtuksessa, ajassa ja paikassa muuttuvia johtamiskäsityksiä. Tämän tutkielman kohteena on voimakkaassa muutoksessa olleet ja myös olevat ikääntyneiden asumispalvelut, ja toimintaympäristön muutokset muuttavat myös johtamista ja sen painopisteitä. Niinpä laadullinen tutkimusmenetelmä sopii myös tästä näkökulmasta tämän tutkielman menetelmäksi.

5.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa on pääasiallisesti käytetty aineistonkeruussa kolmea eri menetelmää, joista yleisin on haastattelu (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166). Tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmä oli varsinaisesti puolistrukturoitu haastattelu, mutta haastattelutavassa oli myös teemahaastattelun piirteitä, sillä tarkoitus oli saada aikaan luontevaa keskustelua eikä vain kysymyksiä toistamista vastauksien jälkeen. Joissakin lähteissä puolistrukturoitua haastattelua ja teemahaastattelua ei edes eroteta toisistaan menetelminä (ks. esim. Eskola ja muut, 2018, luku: Teemahaastattelu-lyhyt selviytymisopas), mikä puoltaa teemahaastattelun vapaamman keskustelun hyödyntämistä myös puolistrukturoidussa haastattelussa. Myös esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87–88) puhuvat puolistrukturoidusta haastattelusta teemahaastatteluna. Teemahaastatteluun liittyy, että kysymyksiä voi haastattelun edetessä tarkentaa ja syventää tarpeen ilmentyessä. Leinonen ja muut (2017, s. 89) kuvaavat, että teemahaastattelussa on mahdollisuus jättää esimerkiksi joitakin kysymyksiä kysymättä, mutta tässä tutkielmassa kaikilta kysyttiin samat kysymykset. Kysymysten järjestystä muutettiin joissakin haastatteluissa haastattelun etenemisen sujuvoittamiseksi. Kaikkien kysymysten esittämisen osalta tämän tutkielman menetelmä oli enemmän puolistrukturoitu haastattelu.

Aineiston kerääminen haastattelulla on haastattelijan lähtökohdista ja aloitteesta tapahtuvaa, tavoitteellista keskustelua, joten on merkityksellistä, minkälainen vuorovaikutus haastattelutilanteessa syntyy. Tutkijan reagointi haastateltavan puheeseen voi vapauttaa haastateltavaa kertomaan asioista laajemmin. (Eskola ja muut, 2018, luku: Teemahaastattelu-lyhyt selviytymisopas.) Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki luontevan ja hyvän ilma-
piirin luomiseen, mutta kiinnitti tarkoin huomiota, ettei omalla vuorovaikutuksellaan mahdollisesti vaikuta vastauksiin tai ohjaa aineistoa mihinkään erityiseen suuntaan. Luontevuus oletettavasti lisääntyi aineistonkeruuprosessin edetessä, ainakin tutkijan kokemus oli sen suuntainen.

Tässä tutkielmassa oltiin lähtökohtaisesti eniten kiinnostuneita aineiston asiasisällöistä, ja haastattelut olivat jollain tasolla suhteutettavissa myös asiantuntijahaastatteluun, sillä

kiinnostuneita oltiin juuri tietyn johtamisasemoinnin ja toimialan osa-alueen johtajien ajatuksista tutkittavasta ilmiöstä. Näin esimerkiksi Alastalo ja muut (2017, s. 215) kuvaavat asiantuntijahaastattelun tunnistettavia piirteitä todetessaan, että asiantuntijuus voi määrittyä tietyn aseman kautta. Lisäksi asiantuntijahaastatteluun liittyy ennako-oletuksena ajatus, että haastateltavilla on tietoa tutkitusta aihealueesta.

Teoriaosuuden kirjoittaminen alkoi syksyllä 2022 ja pian sen jälkeen alkoi myös haastattelun kysymysrunko (ks. liite 4) muodostua pikkuhiljaa. Haastattelussa kysymykset olivat puolistrukturoituja kysymyksiä, jotka oli johdettu tiedolla johtamiseen liittyvästä teoriatiedosta. Ohjaaja arvioi ja hyväksyi haastattelukysymykset ennen haastatteluiden alkamista. Haastattelusta muotoutui puolistrukturoitu haastattelu, jossa oli myös teema-haastattelun piirteitä. Kaikille haastateltaville esitettiin liitteen rungon mukaiset kysymykset pääosin esitetystä järjestyksessä. Sen lisäksi kysyttiin tarkentavia tai selventäviä kysymyksiä tarvittaessa haastatteluiden edetessä.

Alun perin ajatuksena oli saada hankittua aineisto yhdestä tai kahdesta organisaatiosta, mutta hyvin nopeasti tutkimuslupaprosessin alettua loppuvuodesta 2022 oli huomattavissa, että organisaatioilla ei ole aikaresursseja antaa riittävän montaa haastattelua samasta organisaatiosta. Niinpä tutkimusasetelma muuttui niin, että organisaatioita oli useampia. Tutkimusluvan tiimoilta tutkija oli ensimmäisenä yhteydessä lähtökohtaisesti ylimpään johtajaan yksityisten sosiaalihuoltolain mukaisia ikääntyneiden asumispalveluita tuottavissa organisaatioissa. Näiden johtajien yhteystiedot löytyivät organisaatioiden verkkosivuilta. Ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä sähköpostiin liitettiin tämän pro gradu -tutkielman tutkimussuunnitelma, haastateltaville suunnattu saatekirje (liite 1), haastattelun kysymysrunko (liite 4) ja tietosuojailmoitus (liite 2), jossa oli myös allekirjoitusosio suostumukseen liittyen. Useaan organisaatioon oli tarve laittaa vähintäänkin toinen sähköposti ennen vastausta. Myöntävä vastaus tuli neljästä organisaatiosta, joista ylimmät johtajat myös ilmoittivat, keihin tutkija voi olla suoraan yhteydessä sopiakseen haastatteluajat. Jos henkilö, johon oltiin yhteydessä, osallistui tutkimukseen, jatkettiin ajan sopimisesta hänen kanssaan henkilökohtaisesti. Eräs organisaatioista halusi

allekirjoitettavaksi kaikkia haastateltavia koskevan tutkimusluvan (liite 3), kun taas muissa organisaatioissa tietosuojailmoituksen yhteydessä kerättävä suostumus osallistua tutkimukseen oli relevantti tapa toimia. Suostumusasia käytiin läpi myös jokaisen haastattelun alussa suullisesti läpi. Haastatteluiden alussa kuvattiin lisäksi hyvän tieteellisen tavan mukainen toiminta sekä tietoturvaan ja -suojaan liittyvät seikat.

Haastatteluihin ajankohdat sovittiin kirjallisesti hyödyntämällä Vaasan yliopiston Microsoft Outlook -sähköpostia. Harkinnassa oli ottaa aikojen sopimiseen avuksi hallintatyökalu, kuten esimerkiksi Doodle, mutta työkaluissa toiminnallisuuksiltaan tutkielman toteuttamista edistäviä versioita löytyi vain maksullisina, minkä vuoksi aikojen sopiminen hoidettiin sähköpostien välityksellä käydyllä keskustelulla. Tutkija antoi tarvittaessa päivä- ja aikaväliehdotuksia, mutta osa tutkittavista myös oma-aloitteisesti ehdotti sopivia haastatteluajoja. Tässä tutkimuksessa haastattelun kautta osallistuminen tutkimuksen aineiston tuottamiseen perustui vapaaehtoisuuteen.

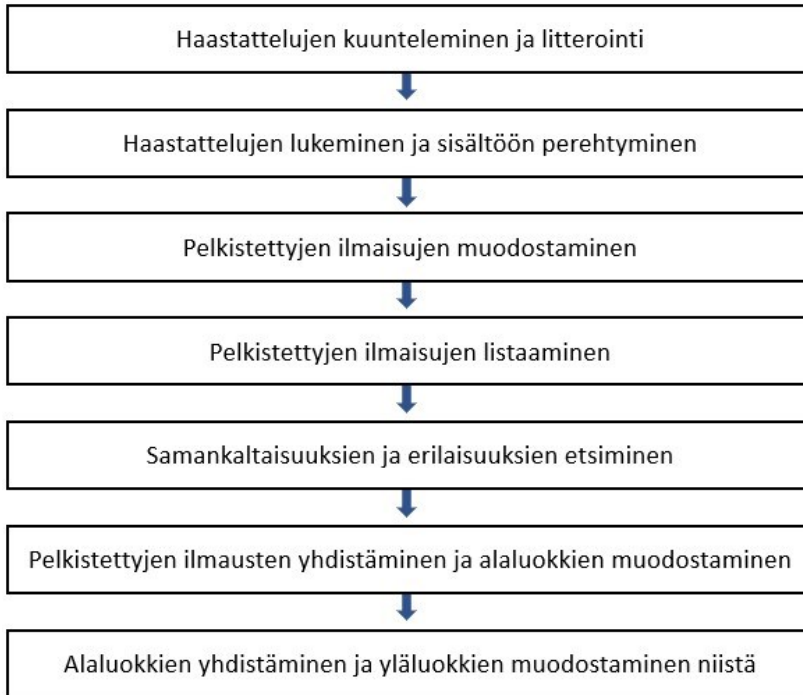
Aineistoa kerättiin haastatteluiden avulla tammi- ja helmikuussa 2023 neljässä ($n = 4$) organisaatiossa. Haastateltavat toimivat yksityisissä sosiaalihuoltolain mukaisissa ikäänntyneiden hoivapalveluissa joko keski johdossa tai ylimmässä johdossa pääosin ympärivuorokautisten asumispalveluiden parissa. Lähijohtoa ei tarkoituksenmukaisesti otettu mukaan tutkijan objektiivisuuden säilyttämiseksi, sillä tutkija on aiemmin työskennellyt lähiesihenkilönä ikäänntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan ($n = 8$). Aineistonkeruuaikaa pidennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta, sillä haastatteluja ei saatu riittävästi alkuperäisen aikavälin aikana. Aineistonkeruuaikaa pidennettiin kahdella viikolla ja myös tutkimuslupien hankintaa laajennettiin uusiin organisaatioihin.

Haastattelut toteutettiin Vaasan yliopiston tarjoaman Zoom-kommunikaatiotyökalun avulla etähaastatteluina. Haastattelut tallennettiin Zoomin äänitystyökalulla tutkijan Microsoft One Drive -pilvipalveluun, minkä lisäksi suurin osa haastatteluista tallennettiin

varmuuden vuoksi myös perinteisellä manuaalisella äänityslaitteella. Tämä oli mahdollista, sillä haastattelut toteutettiin niin, ettei tutkijan asunnossa ollut muita henkilöitä toteutushetkellä. Osa haastatteluista toteutettiin tutkijanhuoneessa kirjastossa, jolloin käytettiin tietosuojasyistä vain pelkästään pilvitalennustilaan menevää tallennusta. Tällöin tutkijalla oli käytössään kuulokkeet eikä ulkoisella äänityslaitteella äänittäminen ollut vaihtoehto. Haastatteluiden kesto oli 32–80 minuuttia ja niitä kertyi kahdeksan neljästä eri organisaatiosta.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysillä pyritään luomaan monipuolinen ja perustavanlaatuinen kuva tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksineen pyrkien säilyttämään kuitenkin alkuperäisen aineiston keskeinen tietosisältö. Kirjallisessa raportissa olennaista on kuvata prosessi vaiheittain huolellisesti ja selkeästi. (Puusa, 2020, s. 148.) Aineiston analyysivaihtoehtoina olivat tutkielman alkuvaiheissa laadullinen sisällönanalyysi aineistolähtöisesti tai teoriaohjaava sisällönanalyysi. Edellä mainituista tavoista valikoitui tähän työhön aineistolähtöinen sisällönanalyysi, minkä avulla voidaan muodostaa teoreettinen kokonaisuus tutkittavasta aiheesta aineiston perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 108–109) kuvaavat Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin sisältävän kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen, toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmas vaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen varsinaisen ryhmittelyn alkamista aineistoa analysoidaan litteroinnin kautta. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 109) mukaan tarkemmin kuvattuna aineistolähtöinen sisällönanalyysi avataan kuviossa 5. Analyysi on tehty hyödyntäen kyseistä kuvausta aineiston kanalta mielekkääseen pisteeseen saakka, mikä näkyy kuviossa.



Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 109).

Aineiston analyysivaihe alkoi tallennettujen haastattelujen litteroinnilla. Litterointi on olennainen osa tutkimuksen analyysiprosessia, sillä tehdyt ratkaisut vaikuttavat tutkimuksen myöhäisemmässä vaiheessa esimerkiksi analysoitujen väittämien esittämisessä (Nikander, 2010, luku: Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti). Aineistoa ei litteroinnissa rajattu, vaan analyysin pohjana toimi koko saatu aineisto. Hyväriinen ja muut (2010, luku 1) toteavat rajaamisen vaativan hyviä perusteluita, eikä tässä tutkielmassa ollut tutkimuskysymysten pohjalta tarkoituksenmukaista rajata aineistoa, vaan pyrkiä nimenomaan hyödyntämään laajaa, rikasta aineistoa tutkitun ilmiön kuvauksessa. Mielekästä aineiston rajaaminen ei ollut myöskään sen vuoksi, että aineisto koostui lopulta kahdeksasta haastattelusta. Näin ollen aineiston määrä ei ollut resursointiin suhteutettuna kokonaisuutena liiallinen. Koko aineiston litterointi auttoi myös hahmottamaan aineistoa ja tutkittavaa aihealuetta kokonaisuutena ja mahdollisti tutkijan haastattelutaitojen kehittämisen aineistonkeruuprosessin yhteydessä.

Aineiston litteroimisen yhteydessä ensimmäisellä kerralla haastattelut kirjattiin sanasta sanaan haastattelun mukaan jättäen pois kuitenkin äännähdykset ja naurahdukset. Niiden ei ajateltu tuovan lisäarvoa, sillä tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita sosiaalisista diskursseista, vaan aineiston asia- ja tekstisisällöstä. Tässä ensimmäisessä vaiheessa litteroitua aineistoa oli 124 sivua Word-tiedostossa rivivälillä 1,5 ja kirjasinkoolla 12. Ensimmäisen vaiheen jälkeen tekstistä anonymisoitiin tiedot, jotka voisivat toimia tunnistetietoina joko organisaatioon tai haastattelun henkilöllisyyteen liittyen. Tällaisia tietoja olivat muun muassa työskentelyorganisaatio, ammattinimike, käytettyjen tietojärjestelmien nimet ja maantieteelliset työskentelyalueet. Tässä vaiheessa aineistoon muutettiin geneerisiksi termeiksi 'keskijohto', 'ylin johto', 'asiakastietojärjestelmä', 'toiminnanohjausjärjestelmä' ja 'yksikön johtaja'. Tämä edesauttoi tiedon anonymisointia, sillä eri organisaatioilla eri johtamisen tasoilla on käytössä erilaisia professiota ja asemaa kuvaavia termejä. Aineiston analyysin näkökulmasta myös erilaisten järjestelmien tilalle oli tarpeen muuttaa geneerisempi, järjestelmän toimintoja kuitenkin kuvaava termi. Edellä mainittujen toimien lisäksi tässä käsittelyvaiheessa litteroinneista poistettiin myös täytesanat kuten 'niinku' ja 'tuota'. Samalla aineistosta siistittiin pois samojen sanojen toistot ja kesken jääneet sanat sekä täysin tutkittavaan ilmiöön liittymättömät virkkeet ja keskustelunosat. Anonymisoinnin tueksi aineistossa esiintyvät vahvasti tiettyyn murrealueeseen viittaavat kielelliset ilmaisut muutettiin yleiskielisiksi. Näiden aineistoa käsittelevien toimien jälkeen litteroitua aineistoa oli 110 sivua edellä aiemmin mainituilla ulkoisilla tekstiasetuksilla.

Aineiston analyysia jatkettiin pelkistämiseen (ks. taulukko 5), jonka tavoitteena on saada laajasta aineistosta pelkistettyä ensin helpommin hallittavampi määrä aineistoa ja toisessa vaiheessa pelkistämällä saatiin yhdistelyn avulla edelleen aineistoa tiivistettyä (Alasuutari, 2011, 2. luku). Pelkistämisen alussa määriteltiin asiasanoja tai asiayhteyksiä, joista rakennettiin asiakokonaisuuksia valitusta asiasta. Teknisesti tämä tapahtui ylivivaamalla litterointitiedostoon eri väreillä tiettyihin asiakokonaisuuksiin liittyviä alkupe-

räisilmauksia. Tämän vaiheen jälkeen yliviivatut alkuperäisilmaukset siirrettiin Excel-tiedostoon, jossa analyysiä jatkettiin muodostamalla alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia.

Taulukko 5. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
Ja sit on nää poikkeamatyyppiset asiat. Ne löytyy sit sieltä (laatumittaristosta).	Poikkeamien seuranta osa laadun mittaamista
Sit ku on poikkeama, niin mikä siellä on, onks se lääkepoikkeama vai joku muu, et pilkotaan ne aina sinne ihan pienelle tasolle ne isot teemat myöskin.	Poikkeamien sisältöjä seurataan ja analysoidaan
Siinä (laatumittaristossa) me seurataan yksiköiden laatu-poikkeamia, itse raportoituja laatu-poikkeamia.	Poikkeamat osa laadun seurantaa
Me seurataan poikkeamien määrää ja kuinka moni poikkeama on myöhässä. Sit poikkeamien osalta seurataan laajasti, et minkä tyyppisiä, kuinka paljon, miten paljon se vakavuusaste on.	Poikkeamista seurataan määrää, laatua ja niiden käsittelyä
Sit ihan seuraavaksi tulee mieleen tietysti nää poikkeamat, eli meidän pitää seurata, että jollakin meidän pitää mitata sitä laatua, niin tuota, että sillä tavalla mä ajattelin sitä laatua niin kun ihan sitten lukujen valossa.	Poikkeamat laadun mittarina

Pelkistämävaiheen jälkeen siirryttiin ryhmittelyvaiheeseen (ks. taulukko 6), jossa pelkistetyistä ilmauksista tutkitaan mahdollisia *samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia*. Ryhmittelyn avulla samaa tarkoittavat ilmaukset tuodaan luotavan luokkakäsitteen alle. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110.) Abstrahointia eli teoreettisten käsitteiden luontia jatkettiin yläluokkiin asti, mutta tässä tutkielmassa ei ollut aineiston näkökulmasta aiheellista jatkaa siitä eteenpäin.

Taulukko 6. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

Alaluokka	Yläluokka
Henkilöstö- ja asiakasmäärän säännöllinen seuraaminen	Mittarit ja tunnusluvut laatujohtamisessa
RAI kokonaisvaltaisen toimintakyvyn mittarina ja hoivan toteuttamisen perustana	
NPS eli suositteluindeksi	
Sairauspoissaolot	
Poikkeamat laadun mittarina	

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 134) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun näkökulmia ja käsityksiä on erilaisia johtuen laadullisen tutkimuksen moniulotteisesta tutkimusperinteestä. Kananen (2017, s. 173) toteaa, että jotkut jopa näkevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun täysin mahdottomana. Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua on kuvattu jopa hämäräksi (Eskola & Suoranta, 1998, 5. luku), laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin mahdollista tarkastella valitsemalla jokin lähde ja tekemällä valinnat sen pohjalta (Kananen, 2017, s. 173). Esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 134) kuvaavat kirjassaan kolme erilaista luotettavuuden tarkastelun lähestymistapaa: tulkinnallinen ja yhdysvaltalainen perinne sekä tutkimus, joka perustuu postmoderniin tieteeseen. Toisaalta taas esimerkiksi Juuti ja Puusa (2020, s. 175) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun voi kiteyttää kolmeen, toisiinsa kietoutuvaan käsitteeseen, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Kananen (2017, s. 175) kirjassaan taas nostaa käsitteiksi reliabiliteetin ja validiteetin, jotka ovat yleisiä tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmitareita. Tässä tutkielmassa valittiin luotettavuuden tarkastelun tavaksi Juutin ja Puusan

(2020, s. 175) tapa kuvata luotettavuutta edellä mainittujen kolmen käsitteen kautta, sillä niiden avulla luotettavuus on mahdollista kuvata moniulotteisesti koko tutkimusprosessin ajalta. Eskolan ja Suorannan (1998, 6. luku) mukaan luotettavuuden tarkasteluun liittykin laadullisessa tutkimuksessa olennaisesti ymmärrys, että tutkija on tehnyt luotettavuuteen liittyviä valintoja jatkuvasti prosessin edetessä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi tekninen ero määrälliseen tutkimukseen: laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin eri osien välillä kulkeminen on huomattavasti vapaampaa.

Tässä työssä tutkielman kokonaisluotettavuutta käsitellään siis Juutin ja Puusan (2020, s. 175) mallin mukaan käsitteiden uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys kautta. Uskottavuus käsitteenä tarkoittaa, että kuinka hyvin tutkimusta lukevat pystyvät hyväksymään tutkimuksen raportissa kuvatut asiat todeksi ja miten he luottavat aineiston asianmukaiseen käsittelyyn ja huolelliseen analysointiin. Uskottavuus voi ilmentyä esimerkiksi kirjallisessa kuvauksessa tutkimuksesta. Onnistutaanko asiat kuvaamaan niin, että suuri yleisö hyväksyy tutkimusraportissa esitetyt asiat todeksi. Uskottavuutta on tässä tutkielmassa pyritty vahvistamaan kuvaamalla hyvin tarkasti aineiston analyysin eri vaiheet literoinnista alkaen. On kuvattu erilaiset tekniset vaiheet, joiden avulla varmistettiin tietosuojaan säilyminen anonymisoinnin ja geneeristen termien avulla. Kirjallisessa osiossa on laajan taustatutkimuksen avulla pyritty luomaan informatiivinen, mutta tiivis kattaus teoriapohjasta. Uskottavuuden vahvistamiseen on teoriaviitekehityksessä pyritty myös tuomalla esiin erilaisia näkemyksiä ja vasta-argumentointia. Kriittinen tarkastelu lisää myös Pietarisen (2002, s. 59) mukaan luotettavuutta.

Luotettavuus onkin toisena käsitteenä luotettavuuden kokonaistarkastelussa. Juutin ja Puusan (2020, s. 175) mukaan luotettavuus tarkoittaa, että tutkija on onnistunut valitsemaan ja hyödyntämään perustellusti oikeanlaisia käytänteitä ja menetelmiä tutkimuksen toteuttamisessa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Luotettavuus liittyy hyvin tiiviisti uskottavuuteen, sillä luotettavuuden varmistamisessa olennaisessa osassa on tutkimuksen toteutumisen rehellinen ja totuudenmukainen kuvaus. Tämän tutkielman eri vaiheissa huomioitiin luotettavuuden rakentaminen eri tavoin. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä

aihepiirin rajaus tehtiin koskemaan keskijohtoa ja ylintä johtoa, sillä tutkija on työskennellyt lähijohdossa ikääntyneiden asumispalveluissa. Tutkija kiinnitti huomioita läpi prosessin, että omat kokemukset ja näkemykset eivät vaikuta analysointiin, vaan esimerkiksi aineisto sai puhua omaa kieltään. Myös teoriaviitekehys rakennettiin avoimella, tutkimisorientoituneella mielellä etsien erilaisia näkemyksiä ja tieteellistä tietoa viitekehykseen kuuluvista asioista ja ilmiöistä. Aineiston analyysivaiheessa oli kiinnitettävä huomioita eritoten valitun analyysimenetelmän toteutumiseen, jotta ei siirtynyt epähuomiossa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtainen ajatus on, että täydelliseen objektiivisuuteen on liki mahdoton päästä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160; Aaltio & Puusa, 2020, s. 178), on siihen pyritty tämän tutkielman kaikissa vaiheissa. Aaltio ja Puusa (2020, s. 179) toteavat Aaltion ja Höpfl'n (2009) ajatuksiin nojautuen, että objektiivisuutta voi tukea kuvaamalla tutkijan subjektiivisuus, mikä on tehty edellä.

Luotettavuuteen liittyen tässä tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös tietosuojailmoituksen (liite 2) avulla. Tietosuojavaltuutetun toimiston (n.d.) mukaan tietosuojan avulla turvataan rekisteröidyn (tässä haastatteluun osallistuvan) henkilötietojen käsittelyyn liittyviä vapauksia ja oikeuksia. Tietosuojaan liittyy myös henkilötietojen käsittelyn edellytysten kuvaaminen. Tietosuojaan liittyvä termi on myös tietoturva, joka tarkoittaa keinoja, joilla tietosuoja voidaan toteuttaa. Tämän tutkielman tietosuojailmoituksen pohjalla on Vaasan yliopiston malli, josta on muokattu tähän tutkielmaan sopiva. Asiasältöä suoraviivaistettiin vastaamaan juuri tämän tutkielman vaatimuksia, ja muutosten jälkeen tietosuojailmoitus hyväksyttiin Vaasan yliopiston tietosuojavastaavalla. Tietosuojailmoituksessa kuvattiin esimerkiksi aineiston säilyttämiseen liittyvät seikat, kuten säilytyspaikka, suojaus ja säilytysaika sekä tutkimukseen osallistuvan oikeudet. Tietosuojailmoitus on vallalla olevien kansallisten ja kansainvälisten lakien ja asetusten mukainen ja takaa sekä tutkijan että tutkimukseen osallistuvan oikeuksia. Kun aineistoon liittyvä säilytysprosessi on kuvattu tarkasti, lisää se aineiston salassapitoon ja muuttumattomuuteen liittyvää luotettavuutta.

Kolmas Juutin ja Puusa (2020, s. 175) esille nostama luotettavuuden tarkastelussa huomioitava käsite on eettisyys, mikä tarkoittaa tutkijan eettisiä valintoja koko tutkimusprosessin ajan. Tieteen etiikasta puhuttaessa tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 125) mukaan tutkijan tekemien päätösten taustalla olevia eettisiä näkökulmia. Eettisyyteen liittyy muun muassa laadukas tutkimussuunnitelma ja tutkimusongelmaan perustellusti valitut oikeat tutkimusmenetelmät. Tutkimussuunnitelma tehtiin huolella, ja tämän tutkielman tutkimusmenetelmälliset valinnat on perusteltu tarkemmin aiemmin tässä luvussa. Eettisyyteen Pietarisen (2002, s. 58) mukaan kuuluvat perusarvojen ja -hyveiden noudattaminen. Tämän tutkielman tekemisen puitteissa tapahtuneiden yhteydenottojen yhteydessä on puhuteltu vastaajia arvostavasti ja kunnioitettu heidän ajallista panostansa tutkielman toteuttamisen onnistumisessa. Haastateltavia kohdeltiin kunnioittavasti ja ystävällisesti huomioiden kuitenkin tutkijan positio.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä ovat tutkimuksen eettisyyteen liittyviä ohjeita. Tässä tutkielmassa hyvän tieteellisen käytännön ohjeita on noudatettu koko tutkimusprosessin ajan, mikä on kirjattuna myös tietosuojailmoituksessa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkimus toteutetaan noudattaen rehellisyyttä, tarkkaa ja huolellista tutkimustyötä sekä tutkimustulosten tallentamista (TENK, 2023). Koko tutkimukseen liittyvä aineisto oli säilytettyä salasanalla suojatulla tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella ja varmuuskopio aineistosta oli kaksiosaisen tunnistautumisen takana Microsoft OneDrivessä. Kenelläkään ulkopuolisella ei ollut pääsyä aineistoon. Myös tulosten esittämisessä ja tulosten arvioinnissa on oltava huolellinen ja tarkka (TENK, 2023). Analyysiprosessin edetessä edelliset versio analyysistä säilytettiin, jotta oli mahdollista palata tarkistamaan analyysin oikeellisuus ja tulkintojen luotettavuus tarvittaessa. Vaikka Tuomi ja Sarajärvi (2013, s. 22) kritisoivat alkuperäisestä aineistosta nousevien esimerkkien käyttöä, tulosten esittämisessä on hyödynnetty esimerkkejä, sillä niiden avulla oli mahdollista rikastaa aineiston kuvausta ja osaltaan tukea luotettavuuden muodostumista. Esimerkkien käyttöä myös tukee Aaltio ja Puusa (2020, s. 185), jotka toteavat esimerkkien tukevan päättely-

ketjun analyysin muodostumista. Esimerkit tukevat myös dokumentaatiota. Tässä tutkielmassa teorian ja aineiston välinen synteesi tehtiin erillisessä luvussa, minkä vuoksi koettiin hyödylliseksi kuvata aineistoa moniulotteisesti luvussa kuusi (6).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy toisten työn kunnioittaminen ja huomioonottaminen esimerkiksi viittaamalla. Tässä tutkielmassa on lähdeviitteet kirjattu mahdollisimman tarkasti ja kaikki käytetyt lähteet löytyvät lähdeluettelosta. Aineistona on käytetty vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita ja muuta luotettaviksi ymmärrettäviä lähteitä, kuten esimerkiksi kirjoja ja tunnettujen instituutioiden verkkosivuaineistoa (esimerkiksi STM). Viittauksissa on pyritty ymmärtävään tulkittamiseen kunnioittaen alkuperäistä sanomaa ja ydinajatusta. Kaikissa lähteissä ei ole päästy alkuperäisen lähteen äärelle ja tällaiset tilanteet on selkeästi ilmaistu tekstiviitteissä. Tutkimuseettisyyteen sisältyy lisäksi avoin ja vastuullinen viestintä. Tutkimuksen toteutus suunnittelusta lähtien tehdään niiden vaatimusten mukaan, jotka tieteelliselle tiedolle on asetettu. (TENK, 2023.) Koko tutkimusprosessi on tarkkaan dokumentoitu, ja erilaisia tutkimusprosessiin liittyviä vaihtoehtoja on pohdittu monipuolisen tiedon avulla.

6 Tiedolla johtamisen menetelmät laatujohtamisessa ja johtamisoppien välinen yhteys yksityisissä sosiaalihuoltolain mukaisissa asumispalveluissa

Tämän tutkielman aineistonkeruuta varten haastateltiin kahdeksaa ($n = 8$) ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisissa asumispalveluissa työskentelevää keskijohtajaa ja ylintä johtajaa. Suurin osa haastateltavista oli keskijohtajia. Tulokset esitellään analyysin pohjalta muodostettujen pääluokkien mukaan. Tässä luvussa kuusi (6) tulokset esitetään pelkästään aineistoon pohjautuen. Luvussa seitsemän (7) tehdään synteisiä teoriaviitekehityksessä esille nousseisiin seikkoihin, jotka liittyvät tietoon, tiedolla johtamiseen, laatujohtamiseen sekä tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen väliseen yhteyteen. Aineistoa havainnollistetaan esimerkkien avulla, joihin viitataan tekstissä.

6.1 Tiedon kerääminen sekä mittarit ja tunnusluvut laatujohtamisessa

Kaikissa haastatteluun osallistuneiden keskijohtajien tai ylimpien johtajien organisaatiossa hoivapalvelun laadun tarkastelua varten kerättiin tietoa ja käytettiin jonkinlaisia mittareita ja tunnuslukuja. Kaikissa haastatteluissa nousi esille tyytyväisyyskyselyt ja niiden avulla tiedon kerääminen. Tyytyväisyyskyselyitä teetettiin säännöllisesti asiakkaille, henkilöstölle ja myös sidosryhmille kuten omaisille ja palvelun tilaajille (esimerkit 1 ja 2).

- (1) Ja se on vähän vaihdellut tosiaan, tällä kertaa on kaks kertaa vuodessa ihan henkilöstötyytyväisyyskyselyt.
- (2) Tietysti tämmöset perinteiset: meillä on aina asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys ja ne tehdään myös sidosryhmille

Osalla organisaatioista oli käytössä sähköiset järjestelmät kyselyiden teettämiseen, kun taas joissakin organisaatioissa kyselyt toteutettiin vielä analogisessa muodossa. Tyytyväisyyskyselyiden tuloksista johdettiin useimpien haastatteluiden perusteella NPS-luku

eli suosittelevuusindeksi (esimerkki 3), jolle asetettiin myös tavoitteita sekä toimenpidesuunnitelmia suosittelevuusindeksin parantamiseksi. NPS-suosittelevuusindeksi on yksi laatua kuvaavista mittareista.

- (3) Heiltä kysytään, että on ne tietyt strukturoidut ja sieltä tulee nää, niin henkilöstölle, asukastyytyväisyys kun omaistyytyväisyys ja tää läheisille, niin tulee tää NPS-luku ja esimerkiksi saadaan sitä suosittelevuusprosenttia ja sit toki myös tavallaan laadullisiakin kysymyksiä, että ovatko olleet tyytyväisiä ja mihin ja mitä kehittämiskohteita sitte on.

Haastatteluaineiston mukaan tieto kerätään jatkuvan ja avoimen palautteen avulla sekä henkilöstöltä että omaisilta. Jatkuvan palautteen antamista varten joissakin organisaatioissa oli myös kanava, jota kautta palautetta pystyi antamaan anonyymisti. Jatkuva palaute koettiin olevan tärkeä osa laadun mittaamisessa. Jatkuvassa palautteessa pyrkimys on mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen, jotta kaikki mahdolliset epäkohdat tulisivat esille, eikä ne jäisi vain hiljaiseksi tiedoksi. Ympäri vuorokautisessa hoivassa asiakkaina olevien omaisia pyritään mahdollisuuksien mukaan pitämään mahdollisimman tiiviisti mukana laatutyössä (esimerkki 4).

- (4) Itse siellä hoivakodeissa olevat asiakkaat, tietysti asiakkaiden läheiset on hyvin, kenellä on läheiset tiiviisti mukana, nii he on hyvin tärkeitä mittareita meille tässä koetussa laadussa. Heiltä saadaan paljon palautetta.

Myös kirjaaminen nousi muutamissa haastatteluissa esille tärkeänä tiedon keräämisen keinona. Joissakin organisaatioissa kirjaamista seurattiin hyvinkin tarkasti ja sen toteutumiselle asetettiin numeerisia tavoitteita ja nämä numeeriset tavoitteet toimivat laadun mittareina. Kokemus oli, että kirjaamisella työ tehdään näkyväksi. Vaikka kirjaaminen ei suoranaisesti noussut kaikissa haastatteluissa esille, se ilmeni muuten aineistossa. Laa-

dun mittareihin tiedot nousivat asiakastietojärjestelmästä, johon henkilöstö tekee kirjaukset arjessa. Lisäksi tietoja syöttivät yksiköiden johtajat, mutta heillä tietojen syöttäminen tapahtui pääosin muuhun kuin asiakastietojärjestelmään.

Haastatteluiden pohjalta erittäin tärkeänä tiedon keräämisen menetelmänä nähtiin myös auditoinnit - niin sisäiset kuin ulkoisetkin. Auditoinnit yhdistettiin selkeästi osaksi laatutyötä ja laadun johtamista, ja auditointien raporttien pohjalta tehtiin kehittämistoimenpiteitä. Osa auditoinneista saattoi keskittyä vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen kuten esimerkiksi lääkehoitoon tai sitten auditointiin koko yksikkö ja sen toiminta. Auditointien ohella viranomaistarkastukset nousivat esille useimmissa haastatteluissa ja ne nähtiin myös osana hoivan laadun kehittämistä. Viranomaisten tarkastuksiin liittyen nousi esille näkemys, että useimmiten viranomaiset ovat vähemmän kiinnostuneita asiakaslähtöisyyden näkökulmasta tarkastelemaan asioita, vaan enemmänkin tarkastellaan vaatimustenmukaisuutta. Tällä viitattiin säädösten asettamiin vaatimuksiin.

Poikkeamat nousivat kaikissa haastatteluissa esille tärkeänä laadun mittarina. Poikkeamia ja niiden laatua seurataan hyvin tarkasti (esimerkki 5) ja poikkeamien käsittelylle on myös määritelty prosessi. Poikkeamat kirjataan erilliseen järjestelmään ja niiden pohjalta tehdään erilaisia toimenpidesuunnitelmia samantyyppiset poikkeamatilanteiden ennaltaehkäisyksi. Poikkeamat ensisijaisesti käsitellään yksiköissä, mutta keskijohto ja ylin johto saa myös esimerkiksi viikoittain raporttia kirjatuista poikkeamista.

- (5) Me seurataan poikkeamien määrää ja kuinka moni poikkeama on myöhässä. Sit poikkeamien osalta seurataan laajasti, et minkä tyyppisiä, kuinka paljon, miten paljon se vakavuusaste on.

RAI-järjestelmä ja sieltä nousevat numeeriset arvot ovat osa laadun mittareita ja tunnuslukuja. Joissakin haastatteluissa nousi esille, että RAI-järjestelmästä saatava tieto kuvastaa yksiköiden laatua ja toimii pohjana laajemmalle laatumittarille. RAI:sta saatavaa tie-

toa hyödynnetään esimerkiksi hoitoisuuden määrittämisessä, ja RAI koetaan tärkeimpänä mittarina asiakkaan toimintakyvyn mittaamisessa. Se ohjaa hoivan toteutumista yksiköissä. RAI-tiedon hyödyntämisessä haastattelujen perusteella nähtiin kuitenkin haasteita. Haasteena haastattelujen perusteella on esimerkiksi, että ei ole riittävästi aikaa hyödyntää RAI:sta saatavia tietoja. Haasteena nousi esille myös RAI-tiedon todellinen hyödyntäminen arjessa ja puutteelliset taidot RAI-arvioinnin tekemisessä (esimerkki 6).

- (6) Tavallaan se, että se RAI eläisi siellä arjessa koko ajan, ettei oteta kerran puolesta vuodesta sitte tai aina tarpeen mukaan sitte se, että se saatais elämään siinä arjessa ja se osattais tehdä oikein.

Sairauspoissaolot ja niiden seuranta olivat haastatteluiden mukaan tärkeä seurattava mittari. Sairauspoissaoloihin oli usein asetettu tiettyjä rajoja, joiden ylittymisen jälkeen käynnistyi tietty mallinnettu prosessi. Sairauspoissaolojen syitä myös tarkasteltiin, jotta oli mahdollista miettiä mahdollisia syitä esimerkiksi tietyn aihealueen piiriin liittyvien sairauspoissaolojen syistä (esimerkki 7). Sairauspoissaolojen syiden pohjalta oli mahdollista miettiä esimerkiksi jonkin tietyn koulutuksen tarpeellisuutta tai jotakin muuta niihin vaikuttavaa toimenpidettä.

- (7) Me saadaan tieto tietysti HR:stä ja tuolta näistä saikkupoissaoloista ja mahdollisesti, että mihin ne liittyy ne saikkupoissaolot, että olisko siinä jotain tehtävissä.

6.2 Osaamisen varmistaminen

Osaamisen varmistaminen on kaikkien haastateltavien mukaan olennainen osa toimintaa ja johtamista. Osaamista pyritään eri osa-alueilla varmistamaan perehdytyksellä, koulutuksilla ja erilaisilla kirjallisilla ohjeilla (esimerkki 8) ja prosessikuvauksilla, jotka useimmiten löytyvät joko organisaation sisäisestä intranetistä tai omasta koulutuksiin

liittyvästä tietojärjestelmästä. Perehdytys mainittiin kaikissa haastatteluissa ja sen järjestämiseen oli erilaisia toimintamalleja. Kaiken kaikkiaan perehdytys oli tärkeässä roolissa laatujohtamisen näkökulmasta.

- (8) Yks on tietenkin ohjeistukset, jonka mainitsin aikasemmin, että meillä on erilaisia ohjeistuksia erilaisiin tilanteisiin ja ja varmistetaan, että se tiedon löydettävyyden on meidän sisäisissä, et on riittävän hyvä.

Koulutukset ovat pääosin sisäisesti järjestettyjä koulutuksia, mutta myös ulkoisia koulutuksia hyödynnetään tilanteiden mukaan. Koulutuksia järjestetään digitaalisina sekä kasvokkain tapahtuvina koulutuksina. Varsinaisten koulutuksien lisäksi useissa organisaatioissa oli saatavilla myös tukea matalalla kynnyksellä erilaisiin tarpeisiin. Koulutus oli tärkeässä roolissa kaikkien haastatteluiden mukaan organisaatioissa. Koulutuksia järjestettiin liittyen esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöön ja RAI-järjestelmään. Varsinaisesti tiedolla johtamiseen ei ollut erillistä koulutusta (esimerkki 9), vaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena opetetaan sisällytettynä muihin koulutuksiin.

- (9) Et siihen itse toivoisin kyllä, et meillä ois enemmän ehkä ainakin niinku keskijohtotasolla tiedolla johtamisen koulutusta ihan.

Osaamisen varmistamiseen ikääntyneiden hoivapalveluissa liittyvät myös erilaiset ohjeet ja ylös kirjatut prosessikuvaukset. Ylös kirjattuja prosessikuvauksia haastatteluiden perusteella on tehty erilaisista johtamisen käytänteistä, asiakkaisiin liittyvistä käytänteistä, lääkehoidosta ja myös laadusta. Poikkeamiin liittyvä prosessi oli myös kuvattu tarkasti aina kirjaamisesta käsittelyyn ja tiedon jatkojalostamiseen ja soveltamiseen saakka. Haastatteluista nousee esille, että päivittäisestä työstä, erilaisista arjen tilanteista on tehty paljon prosessikuvauksia, joiden avulla pyritään täyttämään tietyt laadun perusvaatimukset. Kaikkien haastatteluiden perusteella prosessikuvaukset eivät vielä olleet niin pitkälle kehittyneet, sillä muutamat haastateltavista totesivat, että prosessikuvauksia voisi vielä kehittää ja tehdä lisää.

6.3 Laatu ja laatujohtaminen

Aineiston perusteella keskeisimmiksi teemoiksi ikääntyneiden palveluiden laadukkaan hoivan määrittelyssä nousivat hyvä taloudellinen tilanne, laadukas henkilöstö, kohtaaminen ja oikeanlainen tekeminen, asiakaslähtöinen arki, tyytyväisyys sekä erot viranomaisien ja hoitoa tuottavien organisaatioiden laadun määrittelyssä. Hoidon laadun osalta nousi useimmissa haastatteluissa esille myös laadun käsitteen monitulkintaisuus ja kansallisten hoidon laadun mittareiden puuttuminen. Haastateltavista useat totesivat, että hyvä taloudellinen tilanne organisaatiossa tai yksikössä on laadukkaiden asumispalveluiden tuottamisen tae. Esille nousi toisaalta myös, että hyvä taloudellinen tilanne voi toimia myös laadun mittarina (esimerkki 10).

- (10) Jos nyt mietitään, että kyllähän se, että talous on kunnossa, niin kyllähän sekin kertoo laadusta.

Hyvässä kunnossa olevan talouden avulla voi aineiston perusteella myös edistää kilpailukykyä henkilöstön palkkojen kautta: kun on hyvä taloudellinen tilanne, voi maksaa enemmän esimerkiksi tehtäväkohtaisten lisien myötä palkkaa. Hyvän taloudellisen tilanteen lisäksi laadukas henkilöstö edesauttaa laadukkaiden hoivapalveluiden tuottamisessa. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että lisääntyvä henkilöstömäärä ei automaattisesti takaa laadun paranemista (esimerkki 11). Olennainen viesti oli, että lisääntyvästä henkilöstömäärästä huolimatta tärkeää on panostaa laatujohtamiseen. Tärkeää on myös saada pidettyä kiinni hoivahenkilöstön laadukkuudesta.

- (11) En nää, että hoivahenkilöstön määrä, ei ole laadun tae. Sitä pitää olla riittävästi tiettyyn rajaan saakka, mutta se ei ole se, millä laatua tehdään eikä kukaan oo entistä tyytyväisempää siihen omaan elämäänsä sen perusteella.

Hoivan laatu itsessään määriteltiin useimmiten kohtaamisesta ja oikeanlaisesta tekemisestä asiakaslähtöisessä arjessa. Laatuun liitettiin myös tyytyväisyys, ja useimmiten tyytyväisyys ajateltiin sekä henkilöstön että asiakkaan näkökulmasta. Laatua hoivassa on, että arkeen sisältyy muutakin kuin vaaditut perushoitoon liittyvät toimet. Laatua on mielekäs, palveluntarpeen mukainen arki asiakkaalle. Laadun osalta huomionarvoista on, että hoivan laadun määritelmä hyvin usein riippuu, kenelle laatua kuvataan: viranomaiset, henkilöstö ja sidosryhmät näkevät laadun hiukan eri tavalla. Laatu koetaan moniulotteiseksi asiaksi, jonka määritelmää voi olla haastavaa ymmärtää (esimerkki 12). Muutamissa haastatteluissa nousi myös esille, että itsessään organisaation sisällä eri tasot henkilöstössä näkevät laadun eri lailla. Haasteena koettiin myös, että kansallisesti Suomessa ei ole määritelty yhtenäisiä laadukkaan hoivan kriteereitä ja mitattavia laatuun liittyviä tekijöitä. Joissakin haastatteluissa ilmeni huolta myös, että valvova viranomainen keskittyy hyvin pitkälti lakien ja asetusten mukaisen hoivan toteutumiseen eikä niinkään asiakkaan tyytyväisyyden kautta määriteltävään laadukkaaseen hoivaan. (Esimerkki 13.)

(12) Ku se laatuki on niin moninainen asia ja just, että mitä sillä sit oikeesti ymmärretään.

(13) Ja ei oo olemassa tai ei oo löytynyt semmosta yhtä selkeätä hyvän hoivan, laadukkaan hoivan mittaria, joka yksinkertaisesti kertois, että tää hoiva on laadukasta, et sitä vähän vielä, se on vähän hakusessa ehkä tällä alalla, et se riippuu siitä asiaa tarkkailevasta tahosta, että mitä hän painottaa, et mikä on hyvä hoiva, et mikä mittari siihen valitaan ja mitä painotetaan, mutta nii se, että se asia on sillä tavalla levälään, nii se ehkä hankaloittaa sitte organisaatioissaki sitä, että mitä me sitten raportoidaan, että meillä on laatu hyvää.

Laatujohtamisessa tärkeänä tekijänä oli mitattavat tavoitteet laadussa sekä yleensäkin ajatus, että laatua on johdettava ja mitattava. Laatujohtamisessa tukena oli erilaisia mittareita ja jopa laatujärjestelmiä. Haastatteluiden pohjalta ilmeni, että jotkut organisaatiot olivat pidemmällä laatujohtamisessa kuin toiset. Kaikissa haastatteluissa nousi esille,

että mittareista ja laatujärjestelmistä saatavaa tietoa käytiin läpi systemaattisesti koko organisaation tasolla. Kuten jo edellä todettiin, laadun mittaaminen koettaisiin helpompana, jos olisi yhtenevät periaatteet hyvästä ja laadukkaasta hoivasta. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että laatujohtamisen täytyy perustua tietoon, ja esille nousi myös, että raportoinnin läpinäkyvyys olisi tärkeää laatujohtamisessa. Toiveena nousi esille, että kaikilla olisi sama tapa raportoida organisaation ja yksiköiden laadun toteutumisesta.

6.4 Tieto, tietojärjestelmät ja tiedolla johtaminen

Aineiston perusteella nousi esille, että tieto ja tietoon perustuva laatujohtaminen näkyvät selkeästi ikääntyneiden palveluiden johtamisessa. Tiedon osalta tärkeinä ominaisuuksina nähtiin luotettavuus ja ajantasaisuus, joissa molemmissa ominaisuuksissa haastateltavista osa koki ilmentyvän haasteita. Erilaisten käytänteiden (esimerkiksi tyytyväisyyskyselyt, erilaiset järjestelmät) avulla kerättävä tieto oli sekä numeerista tietoa että avoimista kysymyksistä saatavaa laadullista tietoa. Henkilöstöpalavereista ja muunlaisen vuorovaikutuksen kautta kerättiin myös tietoa laatuun liittyen. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät nousseet käsitteinä esille erikseen aineistosta. Järjestelmiin tiedot tulevat pitkälti yksikön johtajien ja hoivan henkilöstön kirjaamina (esimerkki 14), joten kirjaamisosaamisen varmistaminen ilmeni haastatteluista tärkeänä osaamisen osa-alueena.

- (14) Suurin osa tiedoista, mitä syöttää, niin on yksikön johtaja hyvin pitkälle. Myös sitte se hoitaja, että muistetaan merkata ja laitetaan ja ni se on ehkä se semmonen haaste.

Tiedon jakamisessa kaikki haastatteluun osallistuneet keski- ja ylimmät johtajat noudattivat strukturoituja käytänteitä erityisesti palavereiden ja tapaamisten osalta. Tietoon liittyi haasteena rajapintojen puuttuminen, vaikka rajapinnat ovatkin kehittyneet. Erityisesti hoivapalvelun tilaajan vaatimat tietojärjestelmät ja RAI-järjestelmät olivat sellaisia,

joihin ei saanut rajapintoja. Tietojärjestelmiin liittyviä haasteita olivat yleisesti tietoliikenneyhteyksien haasteet ja järjestelmien käytettävyyden haasteet. Jotkut myös kokivat, että tietojärjestelmät ovat hitaita.

Aineiston perusteella voi todeta, että tietojärjestelmiä on ikääntyneiden hoivapalveluissa käytössä paljon ja myös laatujohtamiseen liittyviä tietojärjestelmiä on useita. Enimmillään järjestelmiä oli yli 10, joista saatiin tietoa laatujohtamiseen. Eroavaisuuksia haastateltavien välillä oli, että osassa organisaatioista oli käytössä erillinen laatuun liittyvä järjestelmä, kun taas joissakin organisaatioissa käytettiin eri järjestelmistä koostettavaa tai koostuvaa raportointia laadun mittaamisen todentamisessa.

- (15) Ja nyt on tosiaan se, että selkeesti saadaan enemmän tietoa niistä, ettei oo kymmentä järjestelmää, joita joutuu seuraamaan, vaan et lähes yhdellä järjestelmällä nähdään ne pääluvut, että ne tärkeimmät luvut, mitä sieltä tarvitaankin saada esille.

Kaikki haasteltavat mainitsivat organisaation sisäisen intranetin ja se oli käytössä. Intranetissä on esimerkiksi ohjeita ja koulutuksia. Haasteina intranetin käytössä mainittiin esimerkiksi tiedon löytämisen haaste: jos ohjetta tai dokumenttia ei osaa hakea juuri oikealla nimellä, ei sitä löydä. Intranetin jalkauttamisessa käytäntöön oli myös ilmennyt haasteita. Intranetin lisäksi koulutusmateriaalia varten oli myös käytössä oma järjestelmänsä joidenkin haastateltavien mukaan.

Tiedolla johtamisen käytänteet ja tiedolla johtaminen ovat kehittyneet viime aikoina aineiston perusteella, ja tiedolla johtaminen on noussut enemmän johtamisen toimintamalliksi (esimerkki 16). Monessa haastattelussa korostui tiedon käyttäminen päätöksenteon tukena, ja tiedon rooli oli merkittävä esimerkiksi strategiassa. Joidenkin haastateltuiden pohjalta voi todeta, että tiedon tuottaminen oli systemaattista ja järjestelmät tuottivat sitä automaationa. Vastaavasti kaikkien haastateltavien mukaan tietoa ei käytetty niin systemaattisesti päätöksenteon tukena, ja tietoa paljon etsitään tilanteen niin

vaatiessa (esimerkki 17). Kaikkien haasteltavien näkemyksissä tieto ei ollut niin tärkeässä roolissa, vaan enemmänkin johdettiin sitä jokapäiväistä työtä. Näissä yhteyksissä tiedolla johtaminen näyttäytyi vielä kehittyvänä johtamisen käytänteenä.

- (16) Mutta nyt on huomattavasti otettu harppauksia eteenpäin, että paljon tulee semmosta dataa meille, mikä on hyvä asia. Tavallaan se tiedolla johtamista sitten, eikä enää niin mutulla johtamista sitte kuitenkaan.
- (17) Emmä tiää, onks meillä mitään semmosta systemaattista siinäkin järjestelmää tai semmosta mallia, et miten sitä tietoo kerätään, että tietysti saa nyt tilanteitten mukaan, tulee eteen ja sit otetaan selvää asioista.

Jotkut haastateltavat kertoivat, että aina tiedon jalkauttaminen arjen toiminnaksi ei välttämättä ole helppoa, ja on saatava yksikön johtaja ymmärtämään hänen vastuunsa tiedon siirtämisessä hoivaa toteuttavalle henkilöstölle (esimerkki 18). Tietoa kuitenkin pyritään jakamaan kaikkien haastatteluiden perusteella erilaisissa palavereissa, ja pääosin haasteltavien mukaan palavereita varten on strukturoidut toimintamallit.

- (18) Yritän saada sen johtajan ymmärtämään, että se on hänen tehtävä saada sitten se oma porukka tekemään niitä toimenpiteitä, että ne laatumittarit täyttyy ja ne tapahtuu ne asiat siellä.

Haasteensa erilaisten tietojärjestelmien ja tietoon liittyvien prosessien jalkauttamiseen tuo, että tietotekniset taidot eivät ole yhteneviä eikä välttämättä korkealla tasolla. Lisäksi jalkauttamiseen vaikuttaa järjestelmien suuri määrä sekä käytettävyyden haasteet: jokainen järjestelmä toimii eri tavalla. Kun järjestelmiä on paljon, on johtajilla kaikilla tasolla paljon opeteltavaa.

6.5 Ennusteet ja tulevaisuus

Aineiston perusteella budjetti on tärkein, yksittäinen ikääntyneiden hoivapalveluiden ennuste (esimerkki 19), joka tehdään vuosittain ja sen toteutumista seurataan yleensä kvartaaleittain. Useimmissa haastatteluissa budjettia kuvattiin tietoon ja tiedolla johtamiseen perustuvana ennusteena.

- (19) Meidän alueella ehkä isoin tämmönen, mitä me ennustetaan, niin on juuriki budjetointi, joka perustuu sit aina tietoon ja tiedolla johtamiseen.

Haasteltavien mukaan muita ikääntyneiden hoivapalveluihin liittyviä ennusteita ovat toimialan liittyvien päätösten seuraaminen ja niiden pohjalta ennakoivien toimenpiteiden tekeminen. Useat haasteltavista myös totesivat seuraavansa poliittista liikehdintää toimialaan liittyen. Eritoten henkilöstömitoituksen muutoksiin liittyvät ennakoivat toimenpiteet koettiin tärkeäksi (esimerkki 20). Henkilöstömäärää pyritään myös ennustamaan ja se tapahtuu esimerkiksi työvuorolistojen kautta. Henkilöstön osalta pyritään ennustamaan myös sairauspoissaoloja. Henkilöstöön liittyvä tekijä on myös asiakasmäärät, joita pyritään ennustamaan.

- (20) No tietysti yritetään ennustaa, että onko meillä ensi kesänä kesäisiä tarpeeksi ja tietysti yritetään ennustaa koko ajan sitä, että asukkaiden määrää, täyttöastetta, millä tavalla palvelun tilaajat ostaa meiltä palveluita, mihin hintaan, onko meillä henkilöstöä riittävästi tuottamaan sitä palvelua.

Jotkut haastateltavat nostivat esille ennustamiseen liittyen myös laatutiedon pohjalta ennustamisen. Lähinnä tällä tarkoitettiin mitattavien tunnuslukujen kehittämiseksi tehtävien toimenpiteiden vaikuttavuuden ennustamista. Lisäksi jonkin verran ennustusta tehtiin tyytyväisyyskyselyiden perusteella tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseksi. Hoiva-alalla ennustaminen koettiin joidenkin haastatteluiden pohjalta myös

haastavaksi. Joissakin haastatteluissa mainittiin tilaajaan liittyvä ennustaminen: toiset palvelun tilaajat ovat ennakoitavissa, kun taas toisten tilaajien kanssa ennustettavuutta toiminnassa ei ole.

Tulevaisuudessa laatujohtamisen nähtiin edistävän kilpailukykyä ja aineiston pohjalta tiedolla johtaminen tulee tulevaisuudessa lisääntymään (esimerkki 21). Tulevaisuudelta myös toivottiin sellaisia palvelurakenteita, joissa asiakas olisi laatutyön keskiössä (esimerkki 22).

(21) Entistä enemmän se siis, me tarvitaan näitä just tiedolla johtamisen, elikkä tavallaan, mihin suuntaan mekin mennään koko ajan enemmän ja enemmän, että nää eri ohjelmat keskustelee keskenään ja saadaan ihan sitä faktalukuja siis tavallaan, että pystytään ja sitä varmasti koko ajan kehitetään, että sitä ennustettavuutta sinne tulevaan.

(22) Sanotaan näin, että mä toivoisin, että fokus ois yhä enemmän yhteiskunnallisesti asukkaiden tyytyväisyydessä.

Tulevaisuuteen liittyvinä seikkoina haastatteluiden pohjalta nousi laadukkaan henkilöstön saamisen haasteet ja toive, että laatujohtamiseen painotetaan entistä enemmän. Huolena nousi tulevaisuuteen liittyen haaste laadun ylläpitämisestä eritoten henkilöstöpulan vuoksi. Henkilöstöjohtaminen painottuu myös tulevaisuudessa, sillä pito- ja vetovoimaan voidaan aineiston pohjalta vaikuttaa esimerkiksi henkilöstölähtöisillä työaikatratkaisuilla.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman aineiston perusteella voi todeta, että erilaisia tiedolla johtamisen menetelmiä on käytössä kaikkien haastatteluun osallistuneiden organisaatioissa. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin saada selville, minkälaisia tiedolla johtamisen menetelmiä laatujohtamisessa on ikääntyneiden asumispalveluissa keskijohtajien ja ylimpien johtajien näkökulmasta. Aineistosta esille nousseita tiedolla johtamisen menetelmiä ovat mittaaminen, numeeriset arvot (esim. Galati, 2015), tiedon kerääminen ja analysointi (esim. Wiig, 1997, s. 400; Carlucci & Schioma, 2006, s. 36; Geisler, 2007, s. 86), koulutukset (esim. Holsapple & Jones, 2004, s. 169; Geisler, 2007, s. 86–87) ja ohjeistukset sekä erilaiset kuvaukset prosesseista (esim. Galagan, 1997, s. 23). Mittaaminen ja tiedon kerääminen ovat tärkeä osa ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisten asumispalveluiden laatujohtamisessa. Laadun mittaaminen perustuu aineiston perusteella pitkälti tyytyväisyyskyselyihin, poikkeamiin, RAI-tietoon ja erilaisiin henkilöstöön liittyviin mitattaviin määreisiin. Tietoa kerätään numeerisena, avoimien kysymysten avulla sekä vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen kautta. Kirjaaminen on merkittävässä osassa laatuun liittyvän tiedon keräämisessä esimerkiksi sen vuoksi, että kirjauksista nousee suoraan rajapinnan kautta tietoa laatua mittaavaan järjestelmään.

Tyytyväisyyskyselyjen käyttäminen laadun mittaamisessa on perusteltua useiden eri lähteiden perusteella (ks. esim. Oulasvirta, 2007, s. 21; WHO, 2020; Cleland ja muut, 2021, s. 766). Tärkeää on, että tyytyväisyyskyselyjä teetetään asiakkaille, henkilöstölle, sidosryhmille ja omaisille. Eritoten henkilöstön tyytyväisyys (Redfren ja muut, 2002, s. 515) ja ammatillinen osaaminen ovat tärkeitä laadukkaan hoivan toteuttamisessa (Hasson ja Arnetz 2011, s. 1429–1430). Henkilöstötyytyväisyyskyselyn perusteella saadaan henkilöstöä osallistettua laadun kehittämiseen, mikä on esimerkiksi Demingin (1986) mukaan yksi tärkeä laatujohtamisen onnistumisen tae. Toisaalta Ooi (2014, s. 5176) toteaa myös, että henkilöstön kuunteleminen ja heidän näkemystensä huomioonottaminen tukevat myös tiedolla johtamisen onnistumista. Yleisesti ottaen tyytyväisyyskysely ja muut palautteenantokanavat, joita aineiston mukaan ovat esimerkiksi henkilöstöpalaverit ja myös anonyymi palautteenantokanava, ovat tärkeitä tiedolla johtamisen menetelmiä ja

ne ovat Dixon-Woodsin ja muiden (2012, s. 880) mukaan olennaisia tuotettaessa laadukkaita sosiaalipalveluita.

Poikkeamat ja RAI-järjestelmästä saatava tieto ovat aineiston perusteella merkittävässä roolissa laatujohtamisessa. Poikkeamien analysointiin on olemassa prosessikuvauksia ja tarkkoja käytänteitä niiden mukaan. Poikkeamien ennaltaehkäisy ja korjaamisen toimenpiteet on kuvattava myös omaavaltasuunnitelmassa (Valvira, 2015), joten aineisto vastaa siinä suhteessa toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Poikkeamia tarkastellaan sekä laadun että määrän näkökulmasta. Poikkeamien hyödyntäminen laatujohtamisessa voisi olla verrattavissa Rossin (2014, s. 6) mainitsemiin yleisiin virheisiin tai laatuun vaikuttaviin asioihin. Poikkeamien yhteyteen on suunniteltu organisaatioissa tarkat prosessikuvaukset niiden käsittelyyn ja jatkojalostamiseen, ja poikkeamasta saadun tiedon hyödyntäminen etenee mukaillen analysointikaaviota, joka on kuvattu kuviossa 5.

Myös RAI-tiedon rooli laadun mittaamisessa on merkittävä aineiston perusteella. RAI-tiedon hyödyntämisessä laatujohtamisessa on kuitenkin eroja haastateltavien mukaan: joidenkin haastatteluiden perusteella RAI:sta nousevia laatuindikaattoreita hyödynnettiin systemaattisesti laatujohtamisessa, kun taas toisissa haastatteluissa todettiin, että RAI-tietoa ei pystytä hyödyntämään riittävästi eikä toisaalta esimerkiksi yksikön johtajilla ole aikaa hyödyntää niitä tietoja. Olennaista kuitenkin on, että RAI-tietoa jollakin tasolla hyödynnetään, sillä RAI:n käyttö muuttui pakolliseksi huhtikuun 2023 alusta alkaen (vanhuspalvelulaki, 15 a §). RAI kuuluu asiakkaaseen kohdistuviin mittareihin, mutta laatuun liittyviä mittareita ja tunnuslukuja on myös henkilöstöstä. Näitä ovat muun muassa sairauspoissaolot ja henkilöstömitoitus. Mitoituksen nähdään olevan tiettyyn pisteeseen takaamassa laadukkaita palveluita, mutta myöskään ilman johtamista suurellakaan henkilöstömäärällä ei saada sen laadukkaampia palveluita. Vanhuspalvelulaissa ja hallituksen esityksessä (298/2022 vp, s. 7) asia nähdään niin, että henkilöstömäärä on laadukkaan hoivan tae, mikä on hiukan ristiriidassa tämän tutkielman tulosten kanssa.

Henkilöstön rooli laatujohtamisessa on muutenkin ilmeinen aineiston perusteella: henkilöstön kirjaamisen perusteella muodostuu useiden haastatteluiden mukaan laatua kuvaavia mittareita ja tunnuslukuja, joita seurataan aktiivisesti. Kirjaamisen kautta saadaan asiakkaiden kanssa toteutuneesta vuorovaikutuksesta hiljaista tietoa myös kirjalliseen muotoon tietojärjestelmiin, ja onkin tärkeää hyödyntää juuri tällaista tietoa laadun johtamisessa, kuten Reinderskin (2010, s. 34) toteaa. Kun tällaista henkilöstön hiljaista tietoa ja ymmärrystä tuodaan näkyväksi, voidaan tiedon jalostamisen prosessin kautta siitä saada organisaatiolle arvokas voimavara (esim. Nonaka ja muut, 2009, s. 9–12). Osaamis-pääomasta ja käytännön osaamisesta voi muodostua myös kilpailutekijä.

Osaamisen varmistaminen tiedolla johtamiseen kuuluvien menetelmien eli perehdytysten, koulutusten (esim. Holsapple & Jones, 2004, s. 169; Geisler, 2007, s. 86–87) ja erilaisten kirjattujen prosessikuvausten (esim. Dalkir, 2011, s. 118) avulla on tärkeä osa laatujohtamista aineiston perusteella ikääntyneiden asumispalveluissa. Osaamisen vahvistaminen on tärkeää myös tiedolla johtamisen näkökulmasta, sillä Salovaaran, Leinosen ja Silénin (2021, s. 34) toteavat tutkimusraportissaan, että yleensä tiedolla johtamisen yhtenä esteenä ovat haasteet osaamisessa. Oppiessa voidaan sisäistää tietoa käytäntöön, mikä on Farnesen ja muiden (2019, s. 3) mukaan yksi osa Nonakan (1994) tiedon luomisen prosessissa ja se edistää osaamis-pääoman kartuttamista. Käytänteet organisaatioissa ovat strukturoituja liittyen sekä koulutuksiin että perehdytykseen ja yleensä käytössä on myös oma järjestelmänsä, jossa on joko koulutuksia tai dokumentaatiota esimerkiksi perehdytyksestä. Osaamista voi vahvistaa kuvaamalla parhaita käytäntöjä mallinnuksiksi (Maier & Remus, 2003) tai implementoida tieto käytäntöön toiminnan aikana, mikä voi johtaa toiminnan muuttamiseen (Davenport, 1997, s. 22). Lisäksi osaamista voi tapahtua jälkikäteen esimerkiksi oppimalla saadusta palautteesta, mikä on myös osa laatujohtamista Clelandin ja muiden (2021, s. 766) mukaan. Osaamisen kehittämisellä ja oppimiskyvyn vahvistamisella on mahdollista antaa henkilöstölle mahdollisuuksia toimia nopeasti muuttuvissa tilanteissa ketterästi (ks. esim. Dalkir, 2011, s.100), mikä voi osaltaan vahvistaa henkilöstön tunnetta omasta kyvykkyydestä.

Omaevalvontasuunnitelman rooli jäi aineistossa pieneksi, vaikka omaevalvonta ja omaevalvontasuunnitelman tekeminen ovat lakisääteisiä asioita (vanhuspalvelulaki 23 §; laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 40 §; laki yksityisistä sosiaalipalveluista 6 §). Omaevalvontasuunnitelman olisi odottanut olevan enemmän esillä laatua ja laadun johtamista käsittelevässä aineistossa, sillä vanhuspalvelulain (23 §) mukaan omaevalvontasuunnitelma on laadun johtamisen ja toteuttamisen instrumentti. Eräässä haastattelussa omaevalvontasuunnitelma koettiin perehdytyksen apuvälineenä ja toisessa haastattelussa omaevalvontasuunnitelman todettiin antavan laadun perustason. Erään haastateltavan mukaan omaevalvontasuunnitelman avulla palveluntuottajilta vaaditaan joku tietty vähimmäistaso laadussa, mutta se ei riitä kilpailutekijänä, vaan laadun on oltava moniulotteisempaa kuin omaevalvontasuunnitelmaan kirjataan. Omaevalvontasuunnitelman olisi odottanut nousevan isompaan rooliin myös syystä, että omaevalvontasuunnitelmassa Valviran (2015) mukaan kuvataan poikkeamien ennaltaehkäisyyn ja korjaamiseen liittyviä toimenpiteitä. Onko omaevalvontasuunnitelma kuitenkin dokumentti muiden joukossa, jolla ei nähdä olevan merkitystä organisaation laadun todellisessa johtamisessa? Tuleeko omaevalvonnan rooli korostumaan esimerkiksi omaevalvontaohjelma-uudistuksen myötä, jossa omaevalvontasuunnitelmaa liittyi osaksi isompaa omaevalvontaohjelmaa (HE 241/2020, s. 768), sen aika näyttää. Voisi kuvitella, että kun laadun johtaminen kuvataan omaevalvontasuunnitelmassa laajasti ja syvällisesti, on laatujohtaminen helpompaa käytännön arjen työssä. Jos laatu olisi paremmin jalkautettuna omaevalvontasuunnitelman kautta toimintaan, toteutuisiko laadukas hoiva yleisesti ottaen paremmin. Esimerkiksi Kim-Soon (2012, s. 3) toteaa, että kun laatu on integroituna organisaation liiketoimintamalliin, pystytään edistämään sekä organisaation suorituskykyä että asiakastyytyväisyyttä. Jos omaevalvontasuunnitelma integroitaisiin asumispalveluiden arkeen, voisi se mahdollisesti edistää laadun kokonaisvaltaista toteuttamista toimintojen kaikilla tasoilla.

Ennustaminen ja ennusteet tiedolla johtamisen menetelminä (Holsapple & Jones, 2004, s. 164; Bootz ja muut, 2019, s. 81) näyttäytyivät aineiston perusteella melko vähän käytetyiksi menetelmiksi. Eniten ennustamista ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisissa

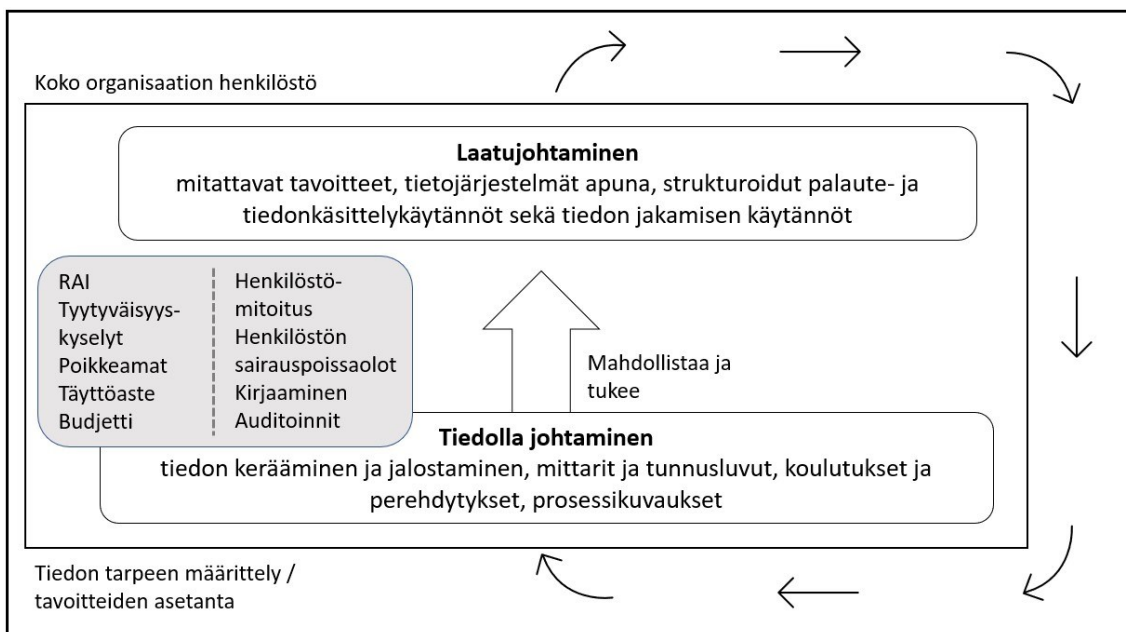
hoivapalveluissa oli taloudellisissa asioissa. Tärkein yksittäinen ennustamiseen liittyä dokumentti oli budjetti, joka nousi esille liki kaikissa haastatteluissa. Budjetin ympärille oli rakennettu selkeä, strukturoitu systeemi, minkä avulla budjettia seurattiin säännöllisesti ja tarpeen tulleen päivitettiin. Erään haastattelun perusteella ennustamista hyödynnettiin myös esimerkiksi kesätyöntekijöiden saatavuuden varmistamisessa. Olisiko ennustamista mahdollista hyödyntää enemmänkin juuri henkilöstöön liittyvissä asioissa? Esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla toimenpiteiden suunnittelu vastaamaan toivotuinta tulevaisuutta. Jos tavoitteena parhaimmassa skenaariossa on kyky pitää kaikki asiakaspaikat avoinna, vastata henkilöstön mitoitusvaatimuksiin ja samalla huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, edistäisikö tavoitteeseen pääsyä sekä katsominen menneeseen ja mahdollisiin henkilöstön pito- ja vetovoimaan liittyviin seikkoihin, mutta myös katsominen tulevaan ja siellä mahdollisesti näihin samoihin asioihin vaikuttavia tekijöitä. Jos tulevan arvioimiseen ja tutkimiseen käytettäisiin enemmän resursseja, olisiko mahdollista tunnistaa ennalta mahdollisia haasteita ja myös mahdollisuuksia, joita henkilöstön pito- ja vetovoimaan liittyy.

Tietojärjestelmät kuuluvat tiedolla johtamiseen (esim. Galagan, 1997; Salovaara, Leinonen & Silén, 2021) ja ne ovat merkittävässä roolissa laatujohtamisessa ikääntyneiden asumispalveluissa tämän tutkielman perusteella. Käytössä on laatuun liittyen esimerkiksi asiakastietojärjestelmät, toiminnanohjausjärjestelmiä, HR-järjestelmiä ja talouteen liittyviä järjestelmiä. Haasteen tiedon jakamiseen tuo, että kaikilla ei ole pääsyä kaikkiin järjestelmiin, joissa laatuun liittyvää tieto on, ja myös rajapintoja puuttuu eritoten palvelun tilaajan vaatimiin järjestelmiin. Rajapintojen puuttuminen on noussut esille myös esimerkiksi Salovaaran, Silénin, Vehkon ja muiden (2021, s. 51) tutkimusraportissa haasteena tietojärjestelmissä sosiaalipalveluiden tiedolla johtamisessa. Tärkeää on, että tieto on järjestelmissä ajantasaista (Vakkala & Palo, 2016, s. 196) ja luotettavaa, mikä ilmenee haasteena joidenkin haastatteluiden perusteella.

Tiedolla johtamisen menetelmien hyödyntämisen haasteena voi olla korkeat kustannukset (Diakoulakis ja muut, 2004, s. 40; Hujala & Laihonon, 2021, s. 211). Erään ylimmän

johtajan haastattelun pohjalta nousikin esille seikka, että yksiköiden johtajilla ei voi olla pääsyä järjestelmiin, sillä lisenssit ovat kalliita erilaisiin toiminnanohjausjärjestelmiin. Se tuo omat haasteensa tiedon välittämiseen ja jakamiseen, ja on oltava selkeät käytänteet, jotta tiedolla johtaminen onnistuu. Tiedolla johtamiseen olennaisesti kuuluukin sisällön- ja prosessienhallinnan työkalut (Maier & Remus, 2003). Kaikkien haastatteluiden pohjalta voi todeta, että käytössä on systemaattiset tavat jakaa tietoa sekä ylimmiltä johtajilta keskijohtajille ja taas keskijohtajilta yksiköiden johtajille. Keskijohtajien ja yksikön johtajien välisessä tiedon jakamisessa käytössä on esimerkiksi viikoittaiset työpalaverit, yksikkökäynnit ja sähköposti. Keskijohdolta ylimpään johtoon on käytössä samantyyppiset säännölliset palaverit, joissa käydään muun muassa laatuun ja talouteen liittyviä mittareita ja tietoja systemaattisesti läpi. Laatuun liittyvää tietoa tuodaan joidenkin haastatteluiden pohjalta myös yksikköön nähtäväksi raporttidokumentin avulla ja raportin tiedot päivittyvät viikoittain.

Laatujohtaminen on ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaisissa asumispalveluissa aineiston mukaan tiedolla johtamiseen pohjautuvaa johtamista, johon osallistuu koko organisaation henkilöstö (kuvio 6). Laatujohtamisessa mitattavat tavoitteet ovat olennaisessa osassa ja haastateltavat myös ajattelevat, että laatua on johdettava. Jokaisen haastattelun perusteella voi todeta, että erilaisista mittareista ja tietojärjestelmistä saatavaa tietoa hyödynnetään. Tiedolla johtamisen menetelmiä, kuten mittaamista (esim. Galati, 2015), tiedon keräämistä ja analysointia (esim. Wiig, 1997, s. 400), koulutusta (esim. Holsapple & Jones, 2004) ja ohjeistuksia sekä erilaisia prosessikuvauksia (esim. Galagan, 1997, s. 23) oli käytössä laatujohtamisessa kaikkien haastatteluun osallistuneiden organisaatioissa kuten edellä jo todettiin. Huomioitavaa kuitenkin on, että tiedolla johtamisen systematisaation taso laatujohtamisen osana vaihtelee aineiston perusteella eikä laatujohtaminen tiedolla johtamisen keinoin ollut samalla tasolla kaikkien organisaatioiden kesken. Kebeden (2010, s. 421) mukaan tiedolla johtaminen on kuitenkin käsitelmäärittelyn mukaan juuri systemaattista tiedon ja siihen liittyvien prosessien ja työkalujen hallintaa.



Kuvio 6. Tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välinen yhteys ikääntyneiden asumispalveluiden laadun johtamisessa.

Tiedolla johtamisen tiedonkeruumenetelmien avulla kerättyä ja saatua laatujohtamiseen liittyvää tietoa on pyrkimys jalostaa tiedolla johtamisen prosessissa eteenpäin. Esimerkiksi sairauspoissaolojen syitä tarkastellaan ja pyritään näkemään syvemmälle tietynlaisen sairauslomien juurisyihin. Samalla pohditaan, voidaanko tehdä jotakin toimia, kuten esimerkiksi lisätä koulutusta johonkin tiettyyn hoivan osa-alueeseen liittyen. Tällaisen tiedon jalostamisen avulla voidaan vaikuttaa riskienhallintaan tulevaisuutta ajatellen, mikä onkin Hujalan ja Laihosen (2021, s. 211) mielestä sosiaalipalveluissa tiedolla johtamisen tavoite ja sen kautta muodostuva mahdollisuus. Tyytyväisyyskyselyihin liittyen on myös selkeitä tiedon jalostamisen käytänteitä ja niissä pystyy nähdä myös Rossin (2014, s. 110–116) analyysityökalun vaiheita (kuvio 4). Tyytyväisyyskyselyn pohjalta tunnisteetaan aiheita, joita täytyy kehittää tai parantaa, ja niiden toteutumiseksi asetetaan konkreettisia, mitattavia tavoitteita ja arvioidaan niiden toteutumista esimerkiksi seuraavan tyytyväisyyskyselyn tuloksissa.

Miten laatu sitten ymmärretään ikääntyneiden asumispalveluissa keskijohtajien ja ylimpien johtajien näkökulmasta? Aineiston mukaan ikääntyneiden asumispalveluiden laadukkaaseen hoivaan liittyvät hyvä taloudellinen tilanne, laadukas henkilöstö, kohtaaminen ja oikeanlainen tekeminen, asiakaslähtöinen arki sekä tyytyväisyys. Laadun kriteerit vastaavat käytössä olevia laadun mittareita ja tunnuslukuja. Kirjallisuuden pohjalta laadukkaaseen ympärivuorokautiseen hoivaan kuuluu asiakaslähtöisyys (WHO, 2020; Cleland ja muut, 2021, s. 766), laadukas ja osaava henkilöstö (Hasson & Arnetz, 2011, s. 1429–1430; Silvestren ja muut, 2015, s. 52; STM, 2020, s. 59–60), palveluntarpeenmukainen hoiva (STM, 2020, s. 59–60), joten ajatukset laadukkaasta hoivasta ovat samankaltaisia kuin aiemmista tutkimuksista nousee esille. Kuten tässä kuitenkin huomataan, haastatteluaineiston näkemysten mukainen laadukas hoiva ei vastaa mitään yhtä suoraa aiempaa tutkimusta, vaan on synteesi aiempien tutkimusten tuloksista. Niin ollen ei ole yllättävää, että haastateltavat nostivat yhdeksi laadun mittaamiseen ja arviointiin liittyväksi haasteeksi yhteisten kriteerien puuttumisen.

Toisena aineiston pohjalta laadun mittaamiseen liittyvänä haasteena koetaan olevan vaihtelevuus laadun merkitsevyydestä eri tahoille, kuten asiakkaalle, omaiselle, valvovalle viranomaiselle, työntekijälle tai palvelun tilaajalle. Jos yhteiset, laadukkaan hoivan kriteerit ja mitattavat asiat olisi päätetty kansallisesti, olisi mahdollista saada yhtenäistettyä myös laatuun liittyvää raportointia tahosta riippumatta. Esimerkiksi vanhuspalvelulaki ei tarjoa keinoja tai menetelmiä laadukkaan hoivan toteuttamiseksi (Hoppania ja muut, 2016, 3. luku). Tärkeää olisi ottaa kansalliseen keskusteluun mukaan eri toimijoita, joiden kanssa yhdessä voisi miettiä laadun mittaamista ikääntyneiden asumispalveluiden hoivaan liittyen, kun siihen halua ja tahto olisi ainakin yksityiseltä puolelta.

Kuten aiemmin todettiin, tiedolla johtamisen elementtejä ilmenee kaikissa haastateltavien organisaatioissa, minkä pitäisi edistää laadukkaiden sosiaalipalveluiden tuottamista McFaddenin ja muiden (2014, s. 51–53) sekä Munechikan ja muiden (2014, s. 879–892) mukaan. Kaikkien haastateltavien mukaan tieto ja tiedolla johtaminen eivät kuitenkaan

ole merkittävässä strategisessa roolissa organisaatiossa. Jos niitä ei ole määritelty strategisesti merkittäviksi, nousee mieleen ajatus, että tällöin tiedolla johtaminen ei ole organisaation johtamisen pääsuuntaus. Stewart ja Wadell (2008, s. 988) mainitsevat, että kun tiedolla johtamisen menetelmiä ja toimenpiteitä määritellään, määritellään samalla organisaation strategiaa. Jos siis tiedolla johtaminen ja sen menetelmät eivät ole olleet esillä keskusteluissa ja toimenpidestrategioiden suunnittelussa, ei tiedolla johtamisen menetelmät saavuta parhainta suorituskyvyn ja arvon luonnin potentiaalia, kuten Garzia-Perez ja muut (2019, s. 7) toteavat.

Tiedolla johtamista on kritisoitu ei-rationaalista ja dekonstruktiivista tietoa rationaalisuuteen liittäväksi johtamisen suuntaukseksi. Dekonstruktiivinen tieto on sosiaalisissa ja kielellisissä elementeissä ja sitä on vaikea mitata. (Day, 2001, s. 21–22.) Aineiston perusteella kaikkien haastateltavien mukaan tyytyväisyyskyselyt nousivat esille laatuun liittyvän tiedon keräämisessä. Tyytyväisyyskyselyiden tulokset nousevat ihmisten subjektiivisista näkemyksistä ja dekonstruktiivista tietoa voisi löytää analysoimalla tarkemmin näitä tyytyväisyyskyselyitä. Tämän tutkielman aineiston perusteella voisi kuitenkin todeta, että tässä yhteydessä tiedolla johtamisen itsetarkoitus ei ole tuoda ei-rationaalista, dekonstruktiivista tietoa esille, vaan kerätä rationaalista tietoa laadusta. Ehkä tulevaisuudessa tiedon jalostaminen kehittyy yhä enemmän myös dekonstruktiivisen tiedon hyödyntämiseen, sillä tyytyväisyyskyselyiden avoimista kysymyksistä ja myös sosiaalisesta kanssakäymisestä saatavaa tietoa pyritään hyödyntämään laadun kehittämisessä.

Organisaatiossa rationaalisuutta on kahdenlaista: sisällöllistä ja välineellistä (Harisalo, 2008, s. 21). Voisiko laadun ajatella olevan ikääntyneiden asumispalveluissa sisällöllisen rationaalisuuden ilmentymä, sillä kaikkien haastateltavien mukaan laatuun liittyviä tavoitteita oli asetettu. Sisällöllistä rationaalisuutta värittää arvoajattelu ja se näkyy organisaation tavoitteiden asetannassa (Harisalo, 2008, s. 21). Koska laatuun liittyviä tavoitteita on kaikkien haastateltavien mukaan tehty, voidaanko ajatella sen olevan sisällöllisen rationaalisuuden näkökulmasta myös organisaation arvovalinta. Välineellisen ratio-

naalisuuden voisi mahdollisesti liittää budjettiin. Budjetti nousi esille aineistosta selkeästi yhtenä laatuun liittyvistä dokumenteista ja ennusteista sekä keski- että ylempien johtajien haastatteluissa. Budjettiin liittyy aineiston perusteella selkeä toimintatapa, jossa keskijohtajat yhdessä yksikön johtajien kanssa kävivät sitä säännöllisesti läpi. Budjettiin liittyvän työskentelyn voisi ajatella olevan ikääntyneiden asumispalveluissa välineellistä rationaalisuutta, sillä Harisalón (2008, s. 11) mukaan välineellisen rationaalisuuden avulla pyritään tietoon nojautuen tunnistamaan tehokkaita keinoja toiminnan toteuttamiseen. Toiminnassa on tarkoitus pysyä budjetissa ja budjetin laadinnassa hyödynnetään aineiston mukaan aina vähintäänkin edellisen vuoden toteutunutta budjettia.

Tulevaisuudesta kysyttäessä useat haastateltavat nostavat esille huolen henkilöstön saatavuudesta laadukkaiden hoivapalveluiden tuottamiseen ja turvaamiseen, mikä onkin laatujohtamisen yksi kriteereistä (Nykänen ja muut, 2017, s. 12). Toiveena tulevaisuudelle on, että kaikilla ikääntyneiden hoivapalveluita tuottavilla olisi samanlainen tapa raportoida laatuun liittyvää tietoa läpinäkyvästi, jolloin voidaan edistää laatujohtamisen toteutumista sekä läpinäkyvyyden että vertailtavuuden kautta. Vertailtavuutta ja läpinäkyvyyttä myös lisäisi yhtenäiset hoivan laadun kriteerit, jotka olivat tässä luvussa jo aiemmin esillä.

Tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välinen yhteys on vahva, mutta toisaalta moninainen. Useista haastatteluista nousi esille ajatusmalli, että olisi siirryttävä ”musta tuntuu” -johtamisesta tiedolla johtamiseen, kun on kyse laadusta. Muutamat haastateltavista kokivat itsessään tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen käsitteinä haastaviksi, eikä arjessa välttämättä edes tule ajatelleeksi, että jokin toimintatapa tai käytäntö olisi tiedolla johtamista. Tärkeä viesti kaiken kaikkiaan kuitenkin oli, että laatua on mitattava. Tiedolla johtaminen on aineiston perusteella yhä enenevässä määrin tulossa myös hoiva-alalle ikääntyneiden asumispalveluihin laatujohtamisen välineeksi. Kaikki haastateltavat käyttivät jonkinlaisia mittareita ja lukuja laatujohtamisen tukena, mutta toisaalta joistakin haastatteluista ilmeni myös, että laatujohtaminen ja tiedolla johtaminen käsitteinä koetaan erillisiksi, isoiksi johtamisen osa-alueiksi. Jotkut haastateltavat myös kokivat, että

aina ei edes ymmärretä, että mitä tiedolla johtaminen tai laatujohtaminen oikeastaan edes tarkoittavat. Aineisto toistaa siinä mielessä aiempien tutkimuksien löydöksiä tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välisestä suhteesta (esim. Marchiori & Mendes, 2020, s. 1135; Wilson & Campbell, 2020, s. 764). Selkeästi kuitenkin tämän tutkielman aineiston perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtaminen näyttäytyy tämän tutkielman valossa laatujohtamisen mahdollistajana (esim. Marchiori & Mendes, 2020, s. 1135) eikä laatujohtamista minkään haastattelun perusteella toteutunut ilman tiedolla johtamisen menetelmiä.

Rajoituksena tässä tutkielmassa on pieni aineiston koko, joten tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Jos aineiston laajuus olisi ollut suurempi, olisi ollut mahdollista saada vielä syvempi analyysi aikaiseksi, mutta se jää johonkin seuraavaan tutkimukseen. Pieneksi jääneen haastattelujen lukumäärän taustalla on mahdollisesti sosiaali- ja terveyspalvelurakenteen uudistus, jossa siirryttiin vuoden 2023 alusta alkaen hyvinvointialue-malliin. Aineistonkeruu toteutettiin juuri muutoksen alkuvaiheessa tammi-helmikuussa 2023. Tutkimuslupia pyydettyä kieltävissä vastauksissa ilmeni kova kiire, eivätkä he pystyneet lupautua haastatteluun ajankäytön puolesta. Vaikka tämä tutkielma toteutettiin yksityiselle sektorille, vaikuttaa toimintaympäristössä tapahtuvat asiat myös heihin palveluntuottajina.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita nousee esiin useita tämän tutkielman pohjalta. Esimerkiksi samantapaisen tutkimusasetelman toteuttaminen julkiselle puolelle voisi tuoda arvokasta tietoa ja vertailukohtaa tämän tutkimuksen aineistoille sekä esimerkiksi Salovaa-ran, Leinosen ja Silénin (2021) tutkimusaineistolle. Lisäksi asiaa olisi mielekästä tutkia myös lähijohtajien ja hoivaa toteuttavan henkilöstön näkökulmasta. Tässä tutkielmassa aineisto jäi sen verran pieneksi, että varsinaisesti vertailevaa analyysia ei ollut järkevää tehdä eri johtamisen tasoilla. Niinpä laatujohtamista voisi tutkia vertaillen lähijohtajien ja keskijohtajien näkemyksiä aihepiirin tiimoilta. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä tiedon eri tasoihin ja niiden tiedonhallintaan sosiaalipalveluissa valitsemallaan osasektorilla.

Lähteet

- Akdere, M. (2009). The Role of Knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349–361. Noudettu 28.10.2022 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1177/1523422309338575>
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. (2017). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*, (s. 214–232). Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- AVI. (n.d.) *Sosiaalihuollon omavalvonta*. Aluehallintovirasto. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://avi.fi/asioi/viranomainen/omavalvonta/sosiaalihuollon-omavalvonta>
- AVI. (n.d.) *Usein kysytyt kysymykset*. Aluehallintovirasto. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://avi.fi/usein-kysytyt-kysymykset#accordion-g5ODWLa4oYg8>
- Aven, Y. (2012). A conceptual framework for linking risk and the elements of the data–information–knowledge–wisdom (DIKW) hierarchy. *Reliability Engineering & System Safety*, 111, 30–36. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://www.sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S095183201200213X?via%3Dihub>
- Bailey, S. J. (2004). *Strategic public finance*. Palgrave MacMillan.
- Baskerville, R. & Dulipovici, A. (2015). The Theoretical Foundations of Knowledge Management. Teoksessa J. Edwards (toim.), *The Essentials of Knowledge Management* (s. 47–94). Palgrave MacMillan.
- Boots, J-P., Durance, P. & Monti, R. (2019). Foresight and knowledge management. New developments in theory and practice. *Technological Forecasting & Social Change*, 140, 80–83. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.017>
- Bouthillier, F. & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1). Noudettu 10.4.2023 osoitteesta <https://informationr.net/ir/8-1/paper141.html#fig1>

- Brosnan, S., Doyle, E. & O'Connor, S. (2015). From Marshall's Triad to Porter's Diamond: added value? *Competitiveness Review*, 26(5), 500–519. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/CR-05-2015-0037>
- Cardoso, V. & Mueller, A. (2020). Substantive and instrumental rationality in public bidding: gains and losses in the selection of the most advantageous bid. *Cadernos EBAP.E.BR*, 18(3), 498–511. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190115x>
- Carlucci, D. & Schioma, G. (2006). Knowledge Asset Value Spiral: Linking Knowledge Assets to Company's Performance. *Knowledge and Process Management*, 13(1), 35–46. <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdfdirect/10.1002/kpm.243>
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13673270010372242>
- Cleland, J., Hutchinson, C., Khadka, J., Milte, R. & Ratcliffe, J. (2020). What defines quality of care for older people in aged care? A comprehensive literature review. *Geriatrics & Gerontology International*, 21(9), 765–778. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/ggi.14231>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Taylor & Francis Group.
- Dangelico, R., Garavelli, A. & Petruzzelli, A. (2009). *A system dynamics model to analyze technology districts' evolution in a knowledge-based perspective*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta https://www.academia.edu/22605003/A_system_dynamics_model_to_analyze_technology_districts_evolution_in_a_knowledge_based_perspective
- Davenport, P. (1997). Smart companies. *Training & Development*, 51(12), 20–24. <https://web-p-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1f1c52cc-9cf7-4d00-a9e7-1b4bef15e164%40redis>
- Davenport, T. & Klahr, P. (1998). Managing Customer Support Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195–208. <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/216137504/fulltextPDF/189FD0FE15DA4030PQ/1?accountid=14797>

- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). *Successful Knowledge Management Project*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://web-p-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c893e002-54b3-4f20-947a-507b1d658064%40redis>
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Ubiquity* 1(6). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1145/347634.348775>
- Deve, T. & Hapanyengwi, G. (2014). Knowledge Management Systems Generic Architectures: Enhancing Uniformity and Inter-Operability of Technological Tools for Knowledge Management. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(3), 204–216. Noudettu 1.2.2023 osoitteesta <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1028/991>
- Diakoulakis, I., Georopoulos, N. Koulouriotis, D. & Emiris, D. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 32-46. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13673270410523899>
- Dixon-Woods, M., McNicol, S. & Martin, G. (2012). Ten challenges in improving quality in healthcare: lessons from the Health Foundation’s programme evaluations and relevant literature. *BMJ Journals*, 21(10), 876–884. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2011-000760>
- Farnese, M., Barbieri, B., Chirumbolo, A. & Patriotta, G. (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka’s SECI Model Operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>
- Frické, M. (2009.). The knowledge pyramid: a critique of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 35(2), 131–142. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/0165551508094050>
- Galati, F. (2015). *At what level is your organization managing knowledge?* Noudettu 2.10.2022 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/MBE-09-2014-0030/full/html#idm44806876994000>
- Garcia-Perez, A., Gheriss, F. & Bedford, D. (2019). *Designing and Tracking Knowledge Management Metrics*. Emerald Publishing Limited.

- Geisler, E. (2007). A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 84–96. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13673270710728259>
- Gerring, J. (2017). Qualitative Methods. *The Annual Review of Political Science*, 20, 15–36. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>
- Grant, R. (1996a). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*, 7(4), 375–388. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grant, R. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/smj.4250171110>
- Gunasekaran, A., Goyal, S. K., Martikainen, T. & Yli-Olli, P. (1998). Total quality management: a new perspective for improving quality and productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(8/9), 947–968. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02656719810199033>
- Habran, E., Saulpic, O. & Zarlowski, P. (2018). Digilisation in healthcare: Analysis of projects proposed by practitioners. *British Journal of Healthcare Management*, 24(3), 150–155. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2018.24.3.150>
- Halonen, J. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H. Rannisto (toim.), *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä* (s. 40–68). Tampere University Press.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press.
- Harzing, A-W., Pudelko, M. & Reiche, S. (2015). The Bridging Role of Expatriates and In-patriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Human Resource Management*, 55(4), 679–695. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrm.21681>
- Hasson, H. & Arnetz, J. (2010). Care recipients' and family members' perceptions of quality of older people care: a comparison of home-based care and nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 1432–1435. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1365-2702.2010.03469.x>

- Hawes, C., Morris, J., Phillips, C., Fries, B., Murphy, K. & Mor, V. (1997). Development of the nursing home Resident Assessment Instrument in the USA. *Age and Ageing*, 26(S2), 19–25. https://doi.org/10.1093/ageing/26.suppl_2.19
- HE 160/2012 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemista sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista sekä laiksi terveydenhuoltolain 20 §:n kumoamisesta.
- HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.
- HE 298/2022 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista annetun lain muuttamisesta annetun lain voimaantulosäännöksen muuttamisesta.
- HE 4/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista annetun lain muuttamisesta.
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: Käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Teoksessa A. Jäntti & L-M. Sinervo (toim.), *Focus Localis 3/2020*, (s. 22–42). 48. vuosikerta. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Holsapple, C. & Jones, K. (2004). Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 155–174. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/kpm.200>
- Honarpour, A., Jusoh, A. & Nor, K. (2017). Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(7–8), 798–816. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14783363.2016.1238760>
- Hoppani, H-K., Karsio, O., Näre, L., Olakivi, A., Soinut, L., Vaittinen, T. & Zechner, M. (2016). *Hoivan arvoiset: vaiva yhteiskunnan ytimessä*. Gaudeamus.

- Huhtanen, A-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia: Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 296–307). Gaudeamus.
- Hujala, T. & Laihonen, H. (2021). Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 203–211. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JKM-11-2020-0813>
- Hujala, T. & Laihonen, H. (2022). Knowledge management in a regional integrated health and social care system. *Journal of Integrated Care*, 31(5), 15–28. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JICA-06-2022-0032>
- Hung, R., Lien, B., Fang, S-C. & McLean, G. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425–438. <https://doi.org/10.1080/14783361003606795>
- Husman, P. & Johanson, J-E. (2015). Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H. Rannisto (toim.), *Tiedolla johtaminen* (s. 69–88). Juvenes Print. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Häkkinen, U. & Peltola, M. (2016). Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän ohjauksen edellyttämä tietopohja. Teoksessa I. Keskimäki, A. Moisio & M. Pekurinen (toim.), *Julkisen talouden ohjaus ja sosiaali- ja terveydenhuollon ja koulutuksen rakenneuudistus* (s. 81–94). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 22/2016. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016101024923>
- interRAI. (n.d.). *How Systems Develop*. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://inter-rai.org/news/how-systems-develop/>
- Intezari, A., Pauleen, David J. & Taskin, N. (2016). *The DIKW Hierarchy and Management Decision-Making*. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.uwasa.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7427706>
- IOM. (2001). *Improving the Quality of Long-Term Care*. National Academy Press.

- 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.
- Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2011). What creates innovation in a globalized knowledge economy? A cybernetic point of view. *Kybernetes*, 40(9/10), 1369–1421. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03684921111169459>
- Johanson, J-E. (2019). *Strategy Formation and Policy Making in Government*. Palgrave Macmillan.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 25–40). Gaudeamus.
- Kanta. (2022). *Sosiaalihuollon asiakastiedon arkisto*. Kansaneläkelaitos. Noudettu 11.4.2023 osoitteesta <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/sosiaalihuollon-asiakastiedon-arkisto>
- Karamitri, I., Talias, M. & Bellali, T. (2015). *Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review*. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1002/hpm.2303>
- Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(2010), 416–242. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>
- Kim-Soon, N. (2012). *Quality Management and Practices*. InTech.
- Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kokkonen, K., Rissanen, S. & Hujala, A. (2012). The match between institutional elderly care management research and management challenges - a systematic literature review. *Health Research Policy and Systems*, 10(35). <https://doi.org/10.1186/1478-4505-10-35>

- Kothari, A., Hovanec, N., Hastie, R. & Sibbald, S. (2011). *Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: A systematic review*. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3157420/>
- Laihonen, H. (2011). Tietovirrat palvelujärjestelmän tuottavuusajureina. Teoksessa H. Jalonen, K. Aarva, P. Juntunen, H. Laihonen, I. Laitinen & A. Lönnqvist (toim.), *Arvoverkkoa kokemassa – Saaliina tuottavuutta ja innovaatioita* (s. 78–98). Suomen kuntaliitto, Acta 226, Helsinki.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. (2017). Kyselyhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 87–110). Vastapaino.
- Linderman, K., Schroeder, R., Zaherr, S., Lidtke, C. & Choo, A. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22(6), 589–607. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jom.2004.07.001>
- Lumijärvi, I. (2007). Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Terveys ja johtaminen: Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä* (s. 278–302). WSOY.
- Maier, R. & Remus, U. (2003). *Implementing process-oriented knowledge management strategies*. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/220363282_Implementing_process-oriented_knowledge_management_strategies
- Marchiori, D. & Mendes, L. (2020). Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature. *Total Quality Management*, 31(10), 1135–1169. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1468247>
- Massingham, P., Massingham, R. & Pomeroy, A. (2018). Designing a knowledge management system for social services not-for-profit organisations. *International Journal of Knowledge Management*, 14(3), 69–81. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018070105>

- McFadden, K., Lee, J., Gowen, C. & Sharp, B. (2014). Linking Quality Improvement Practices to Knowledge Management Capabilities. *The Quality Management Journal*, 21(1), 42–58. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/1503666127/fulltextPDF/A6C3E7BFABE84EA8PQ/1?accountid=14797>
- Munehika, M., Masataka S., Jin, H. & Kajihara, C. (2014). Quality management system for health care and its effectiveness. *Total Quality Management*, 25(8), 889–896. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2014.906112>
- Mäkelä, M. (2021). Miten hyötyä RAI-tiedosta. Teoksessa R. Heikkilä, M. Mäkelä, S. Havulinna, P. Hietaharju, M. Lind. & A. Noro (toim.), *Valoisa tulevaisuus – RAI-vertailukehittäminen 20 vuotta Suomessa* (s. 11–33). THL:n raportti 9/2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143353/URN_ISBN_978-952-343-737-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–38. Noudettu 29.1.2023 osoitteesta <https://search-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=7098440&site=ehost-live>
- 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.proxy.uwasa.fi/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0170840606066312>
- Nykänen, E., Kovasin, M., Liukko, E., Blomqvist, P., Krohn, M., Ahola, S., Nurmi-Koikkalainen, P. & Jonsson, P. (2017). *Vaikuttava valvonta osana sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja

- 29/2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160250/Vaikuttava_valvonta_osana_sosiaali_ja_terveydenhuollon_uudistusta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ooi, K-B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41, 5167–5179. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2014.03.013>
- Oulasvirta, L. (2007). *Palvelun laadun arviointi moniportaaisessa julkisessa organisaatiossa* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67735/978-951-44-6997-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- O’Grady, L. (2012). What is knowledge and when should it be implemented? *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 18(5), 951–953. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1365-2753.2012.01899.x>
- Parast, M. & Golmohammadi, D. (2019). Quality management in healthcare organizations: Empirical evidence from the baldridge data. *International Journal of Production Economics*, 216, 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.011>
- Payne, J. & Fryer, J. (2020). Knowledge management and information management: A tale of two siblings. *Business Information Review*, 37(2), 69–77. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0266382120923971>
- Pietarinen, J. (2002). Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.), *Tutkijan eettiset valinnat* (s. 58–69). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189–201). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus.

- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus
- Reinders, H. (2010). The importance of tacit knowledge in practices of care. *Journal of intellectual disability research*, 54(s1), 28–37. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1365-2788.2009.01235.x>
- Rissanen, S. & Hujala, A. (2017). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveystoiminta* (s. 81–104). Sanoma Pro Oy.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveystoiminta* (s. 15–38). Sanoma Pro Oy.
- Ross, T. (2014). *Health Care Quality Management: Tools and Applications*. John Wiley & Sons.
- Salovaara, S., Leinonen, J. & Silén, M. (2021). Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 13(4), 372–387. <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>
- Salovaara, S., Silén, M., Vehko, T., Kyytsönen, M. & Hautala, S. (2021). *Tieto- ja viestintäteknologian käyttö sosiaalihuollossa vuonna 2020*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. THL:n raportteja 10/2021.
- Sanastokeskus TSK. (2018). *Kyberturvallisuuden sanasto*. Huoltovarmuuskeskus.
- Shi, M., Jiang, R., Hu, X. & Shang, J. (2020). *A privacy protection method for health care big data management based on risk access control*. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/article/10.1007/s10729-019-09490-4#ref-CR3>
- Silvestre, J., Bowers, B. & Gaard, S. (2015). Improving the Quality of Long-Term Care. *Journal of Nursing Regulation*, 6(2), 52–56. [https://doi.org/10.1016/S2155-8256\(15\)30389-6](https://doi.org/10.1016/S2155-8256(15)30389-6)

- Sitra. (2014). *Sosiaali- ja terveystalouden tietojärjestelmien käsikirja*. Erweko. https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Sosiaali_ja_terveystalouden_tietojärjestelmien_käsikirja-2.pdf
- Soltani, E., van der Meer, R., Williams, T. & Lai, P.-c. (2006). The compatibility of performance appraisal systems with TQM principles – evidence from current practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 92-112. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01443570610637030>
- Spender, J.-C. (2003). Exploring uncertainty and emotion in the knowledge-based theory of the firm. *Information Technology & People*, 16(3), 266–288. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09593840310489386>
- Stewart, D. & Waddell, D. (2008). Knowledge Management: The fundamental component for delivery of quality. *Total Quality Management*, 19(9), 987–996. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14783360802227803>
- STM. (2016). *Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena*. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1>
- STM. (2019). *Asiakasryhmäkohtainen tieto laadusta ja vaikuttavuudesta sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa ja ohjauksessa*. Laaturekisterien asema palvelujärjestelmässä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:70. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161976/STM_2019_70.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- STM. (2023a). *Asumispalvelut ja asunnon muutostyöt*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 23.4.2023 osoitteesta <https://stm.fi/asumispalvelut-asunnon-muutostyot>
- STM. (2023b). *Henkilöstömitoitus iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 28.2.2023 osoitteesta <https://stm.fi/iakkaiden-palvelut/henkilostomitoitus>
- STM. (n.d.a). *Asumispalvelut ja asunnon muutostyöt*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://stm.fi/asumispalvelut-asunnon-muutostyot>

- STM. (n.d.b). *Iäkkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia koskevaa lainsäädäntöä*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://stm.fi/lainsaadanto/iakkaat-ihmiset>
- Taguchi, G. & Clausing, D. (1990). Robust Quality. *Harvard Business Review*, 68(1), 65–75. Noudettu 28.1.2023 osoitteesta <https://web-s-ebsohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=54948f5a-9c73-45ce-956d-f2a73a37d475%40redis>
- TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 25.3.2023 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- TEPA-termipankki. (2015). *Eheys*. Noudettu 13.4.2023 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/eheys>
- Tevameri, T. (2020). *Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveyspalvelut*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- THL. (2021). *Järjestäjätietokanta: RAI-vertailutietokannan kuvaus ja tietosisältö*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/documents/920256/5637684/Jarjestajatietokanta-kuvaus.pdf/b954e3ce-74a9-e847-2e6e-59e58dbca971?t=1620045359142>
- THL. (2022). *Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2021*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/ikaantyneet/sosiaalihuollon-laitos-ja-asumispalvelut>
- THL & Kanta. (2023). *Kanta-palvelujen käsikirja sosiaalihuollon toimijoille (versio 3.4.)*. Noudettu 24.4.2023 osoitteesta <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/pages/viewpage.action?pageId=61058878&preview=/61058878/115292216/Kanta-palvelujen%20k%C3%A4sikirja%20sosiaalihuollon%20toimijoille%20v3-4.pdf>
- THL. (2023a). *RAI-tiedolla johtaminen*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla/rai-tiedolla-johtaminen>

- THL. (2023b). *RAI-välineistö*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla/tietoa-rai-jarjestelmasta/rai-valineisto>
- THL. (2023c). *Tietoa RAI-järjestelmästä*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla/tietoa-rai-jarjestelmasta>
- THL. (2023d). *Vanhuspalvelujen lait ja suositukset*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/vanhuspalvelujen-lait-ja-suositukset>
- Tian, H., He, H. & Ding, Y. (2019). Medical Data Management on Blockchain with Privacy. *Journal of Medical Systems*, 43(26), 1–6. <https://doi.org/10.1007/s10916-018-1144-x>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (n.d.). *Tietosuoja*. Noudettu 12.4.2023 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/tietosuoja>.
- Touati, N., Denis, J-L., Roberge, D. & Brabant, B. (2012). *Learning in Health Care Organizations and Systems: An Alternative Approach to Knowledge Management*. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1177/0095399712459730>
- Tracy, S. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1077800410383121>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (11. uudistettu painos). Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu painos). Tammi.
- Uddin, N. & Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science*, 62, 578–584. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.procs.2015.08.537>

- Vakkala, H. & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 187–226). Tampere University Press.
- Valtioneuvosto. (2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi*. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.
- Valvira. (2012). *Yksityisen terveydenhuollon palvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman sisältöä ja laatimista koskevat määräykset*. Dnro 7018/00.01.00/2012
- Valvira. (2015). *Omavalvontasuunnitelma*. Noudettu 28.1.2023 osoitteesta https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/yksityisen_terveydenhuollon_luvat/omavalvontasuunnitelma_2
- Valvira. (2020). *Ilmoituksenvarainen toiminta*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/yksityisen_sosiaalihuollon_luvat/ilmoituksenvarainen_toiminta
- Valvira. (2022). *Yksityisen sosiaalihuollon luvat*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/yksityisen_sosiaalihuollon_luvat
- Van den Hoven, J. (2001). Information Resource Management: Foundation for Knowledge Management. *Information systems management*, 18(2), 80–83. Noudettu 1.2.2023 osoitteesta <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d48a866e-e194-4da6-bf75-8b84b41ca97f%40redis>
- Waldman, D. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510–538. Noudettu 23.4.2023 osoitteesta <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5220dcb8-8e04-4786-85b8-d888f6710f98%40redis>
- Wiig, K. (1995). *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*. Schema Press.
- Wilson, J. & Campbell, L. (2020). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total*

Quality Management & Business Excellence, 31(7–8), 761–776.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>

WHO. (2020). *Quality health services*. World Health Organization. Noudettu 28.2.2023
osoitteesta <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje



27.2.2023

Saatekirje haastattelua varten

Arvoisa vastaanottaja

Olen Talvikki Ranta-Ylitalo ja opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteitä. Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaani tiedolla johtamisen elementeistä laatujohtamisessa yksityisissä sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaisissa ikääntyneiden asumispalveluissa. Kohdistan tutkielmani aineistonkeruun tutkimusorganisaatioiden keskijohtoon ja ylimpään johtoon edellä mainitulla toimialalla. Tutkielmani noudattaa kaikissa vaiheissa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä asianmukaisia tietosuojan ja -turvan liittyviä käytänteitä. Lisätietoa löytyy oheisesta tietosuojailmoituksesta.

Tutkielman empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoidulla haastattelulla, ja haastattelun kautta muodostuu sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Aineistenkeruun toteutustapana on Vaasan yliopiston Zoom-ympäristön kautta tehtävä etähaastattelu. Haastattelut ajoittuvat viikoille 3–7 alkuvuonna 2023. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelun kysymyssisällöt liittyvät tiedolla johtamisen teemoihin ja käytänteisiin. Niitä tarkastellaan laatujohtamisen kontekstissa ikääntyneiden asumispalveluissa. Kysymyksissä rakennetaan myös kokonaiskuvaa organisaationne laatujohtamisesta ja laatujohtamisen tulevaisuusnäkymistä.

Haastattelut tallennetaan ja käsitellään laadullisen sisällönanalyysin ja määrällisen analyysin keinoin anonymisesti. Haastattelusta saatuja tuloksia käytetään ainoastaan tämän tutkielman teossa. Aineistoa säilytetään vain tutkimuksen tekemisen ajan: tutkimus valmistuu touko-kesäkuussa 2023.

Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Talvikki Ranta-Ylitalo

Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriopiskelija, Vaasan yliopisto
Sähköposti: x2601532@student.uvasa.fi
Puhelin:

Liite 2. Tietosuojailmoitus



27.2.2023

Julkinen

Ei-läketieteelliseen tutkimukseen, soveltuu ainoastaan tutkimuksiin, joissa käsitellään tavallisia henkilötietoja.

Tietoa tutkimukseen Tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välinen yhteys – Ikääntyneiden asumispalveluiden keskijohtajien ja ylimpien johtajien näkemyksiä **-osallistuvalla**

Sinut on kutsuttu osallistumaan tutkimukseen. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Voit keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos vetäydyt tutkimuksesta, sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seurausta, mutta sinulta siihen asti kerättyä aineistoa voidaan käyttää tutkimukseen.

Tutkimuksen aiheena on tiedolla johtamisen elementit laatujohtamisessa ikääntyneiden asumispalveluissa. Tutkimuksessa selvitetään keskijohtajien ja ylimpien johtajien näkemyksiä tutkimusaiheesta. Tutkimus pureutuu tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen paradigmojen väliseen suhteeseen, ja pyrkii muodostamaan tietoa laatujohtamisen tueksi tutkimuksessa mukana oleville organisaatioille.

Tutkimuksen aineisto kerätään etänä toteutettavilla haastatteluilla. Välineenä haastatteluiden toteuttamisessa on Vaasan yliopiston Zoom-työväline. Haastattelut nauhoitetaan ja ne kestävät noin 60 minuuttia.

1. Miksi ja millä perusteella tutkimuksessa käsitellään henkilötietojasi?

Tutkimuksessa henkilötietojasi käsitellään sillä perusteella, että henkilötietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisen tarkoituksen, tieteellisen tutkimuksen, suorittamiseksi (Yleinen etu, artikla 6, kohta 1a).

Kerättävää aineistoa käytetään pro gradu -tutkielmassa anonymisoituna tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Aineistoa ei jatkokäytetä tai arkistoida, vaan tiedot hävitetään tutkimuksen valmistuttua vuoden 2023 aikana.

2. Henkilötiedot, joita tutkimuksessa voidaan kerätä muilta kuin sinulta

Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot voidaan jaotella seuraavasti:

Tutkimukseen osallistuvien nimi ja sähköpostiosoite saadaan tutkimusorganisaation kotisivuilta. Muut tiedot, kuten asema organisaatiossa, kerätään suoraan haastatteluun osallistuvilta. Haastatteluäänite muodostuu etänä toteutettavassa etähaastattelussa.

3. Kenelle tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja luovutetaan?

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle henkilölle tai taholle. Tiedot ovat ainoastaan tutkija, maisteriopiskelija Talvikki Ranta-Ylitalon ja tarvittaessa työn ohjaajan Jari Autioniemen käytössä.

4. Tietojesi siirto kolmansiin maihin

Tietojasi ei siirretä muihin maihin.

5. Millä toimilla tietojasi suojataan?

Tutkimuksessa täyttyvät seuraavat edellytykset, joilla turvataan oikeuksiasi:

- Tutkimuksella on tutkimussuunnitelma
- Tutkimuksen vastuuhenkilö on: Jari Autioniemi, tutkijatohtori, Vaasan yliopisto, työn ohjaaja
- Henkilötietoja käytetään vain tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten sekä muutoinkin toimitaan niin, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.

27.2.2023

Julkinen

Ei-lääketieteelliseen tutkimukseen, soveltuu ainoastaan tutkimuksiin, joissa käsitellään tavallisia henkilötietoja.

6. Kuinka kauan henkilötietojasi säilytetään?

Tämä pro gradu -tutkielmaan liittyvä tutkimus on kertaluonteinen ja se valmistuu vuoden 2023 aikana. Tutkielman aineistonkeruuseen liittyvät haastattelutallenteet ja niiden litteroinnit säilytetään tietoturva- ja tietosuojaperiaatteita noudattaen tutkielman tekijän tietokoneella, johon kirjautuminen tapahtuu salasanalla. Tutkimuksen tekijän tietokoneessa on tietoturvaohjelmisto ja tarpeen mukaan näytön tietoturvasuoja. Aineisto on suojattuna myös kaksivaiheisen tunnistuksen ansiosta varmuuskopioissa tutkijan yliopistoon liitettyllä Microsoft365-tilillä. Aineisto on ainoastaan tutkijan ja tarpeen mukaan tutkimuksen ohjaajan, Jari Autioniemen, käytössä, eikä niitä pääse näkemään kukaan ulkopuolinen henkilö. Aineisto, johon sisältyy tallenteet haastatteluista ja niiden litteroinnit, säilytetään tietoturva- ja tietosuojaperiaatteita noudattaen tutkimuksen valmistumiseen saakka. Sen jälkeen ne poistetaan sekä koneelta että varmuuskopioista pilvitalennustilasta. Kaikki mahdollinen kirjallinen aineisto hävitetään tietosuojajätteenä.

7. Tutkimukseen osallistuvan oikeudet tieteellisessä tutkimuksessa

Tutkimuksen yleisen edun mukaiset tarkoitukset ovat: tieteellinen tutkimus.

Henkilötietojen käsittelyn tavoitteena on lisätä tieteellistä tietoa, jonka avulla:

- ikääntyneiden sosiaalihoitolain mukaisten asumispalveluiden laatujohtamista voidaan kehittää
- lisätään ymmärrystä tiedolla johtamisen ja laatujohtamisen välisestä yhteydestä

Koska kyse on tieteellisestä tutkimuksesta, henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole tietojen käyttö osallistujaa koskevaan päätöksentekoon tai profilointiin.

Seuraavat tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet koskevat tutkimukseen osallistuvaa:

- oikeus saada pääsy tietoihin ja tarkastaa tiedot
- oikeus oikaista tiedot
- oikeus vastustaa henkilötietojen käsittelyä
- oikeus tulla unohdetuksi eli oikeus tietojen poistamiseen

Jos tutkimuksen tavoitteet on mahdollista saavuttaa eikä tarkoituksen saavuttaminen vaikeudu suuresti, Vaasan yliopisto toteuttaa tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiasi. Oikeuksiesi laajuus on sidottu tutkittavan henkilötietojen käsittelyperusteeseen ja oikeuksien käyttö edellyttää tunnistautumista.

8. Lisätietoa tutkimuksesta ja oikeuksien käyttämisestä

Tässä tutkimuksessa rekisterinpitäjänä on tutkimuksen tekijä, maisteriopiskelija Talvikki Ranta-Ylitalo.

Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa on:

Talvikki Ranta-Ylitalo
 Vaasan yliopisto, sosiaali- ja terveyshallintotiede
 sähköposti: x2601532@student.uvasa.fi
 Puhelin:

Jos tutkimukseen osallistunut kokee, että hänen henkilötietojaan on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti, on osallistujalla oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, tietosuojavaltuutetulle (lue lisää: www.tietosuoja.fi).



27.2.2023

Julkinen

Ei-lääketieteelliseen tutkimukseen, soveltuu ainoastaan tutkimuksiin, joissa käsitellään tavallisia henkilötietoja.

9. Tutkimukseen osallistuva täyttää:

Olen saanut suullisesti tietoa tutkimuksesta ja kirjallisesti tämän tietosuojailmoituksen ja näiden perusteella riittävät tiedot tutkimuksesta.

Olen ymmärtänyt, että voin milloin tahansa ilmoittaa, etten enää halua osallistua tutkimukseen, mutta siihen asti kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää tutkimuksessa.

Olen ymmärtänyt alla olevat tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Paikka ja aika

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus

Nimenselvennys

laatujohtamista voidaan toteuttaa onnistuneesti tiedon määrän lisääntyessä saaden samalla kokonaiskuvan laatujohtamisesta.

Tutkimuksen kohde: Ikääntyneiden sosiaalihuoltolain mukaiset asumispalvelut

Pääasiallinen tutkimusmenetelmä: Haastattelu

Aineistonkeruu ja tutkimuksen arvioitu valmistumisaika: Aineisto kerätään haastatteluilla viikoilla 3–7 alkuvuonna 2023. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on 5–6/2023.

Arvio kustannuksista: Tutkimuksen aineiston tuottamiseen osallistuvan haastateltavan työaika on kustannus, joka tutkimusorganisaatiolle tutkimukseen osallistumisesta muodostuu.

4 Tutkimusaineiston säilyttäminen

Tutkimusaineiston säilyttäminen ja koko pro gradu -tutkielman tietosuojan ja -turvaan liittyvät asiat kuvataan Tietosuojailmoitus tutkimukseen osallistuvalla -liitteessä. Aineistoa säilytetään vain tarvittavan ajan eli aineistonkeruusta tutkimuksen valmistumiseen. Tämä arvioitu ajankohta on 1/2023–6/2023. Aineisto säilytetään salasanalla suojatulla tietokoneella OneDrive-pilvipalvelussa, johon liitetty tili on suojattu kaksivaiheisella tunnistuksella. Kaikki liittyvät salasanat ovat vain tutkimuksen tekijän eli Talvikki Ranta-Ylitalon hallussa ja tiedossa. Tutkielman tekemisessä noudatetaan myös hyvää tieteellistä käytäntöä tutkielman kaikissa vaiheissa.

5 Liitteet

Tämän tutkimuslupahakemuksen liitteeksi toimitetaan seuraavat dokumentit:

Liite 1 Tutkimussuunnitelma

Liite 2 Saatekirje

Liite 3 Pro gradu -tutkielman haastattelurunko

Liite 4 Tietosuojailmoitus tutkimukseen osallistuvalla



Tutkimuslupahakemus
Vaasan yliopisto
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

27.2.2023

6 Allekirjoitukset

Sitoudun siihen, että en paljasta tutkimukseen liittyviä luottamuksellisia tietoja 3. tahoille. Sitoudun noudattamaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (2016/679) ja tietosuojalakia (2018/1050) henkilötietojen käsittelyssä.

Päiväys

Allekirjoitus ja nimenselvennys

11.1.2023

Talvikki Ranta-Ylitalo

Myönnetään lupa tutkimuksen tekemiselle organisaatiossamme.

Päiväys

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 4. Puolistrukturoidun haastattelun runko



27.2.2023

Puolistrukturoidun haastattelun runko

1. Minkälaisia keinoja on kerätä ja hyödyntää hoivayksiköistä henkilöstöltä ja sidosryhmiltä saatavia tietoja laatujohtamisessa?
2. Minkälaisia tietojärjestelmiä organisaatiossanne on laatujohtamisen tukena? Kuinka monta järjestelmää on käytössä?
3. Minkälaisia haasteita on hyödyntää sähköisistä järjestelmistä saatavaa tietoa?
4. Minkälaisia laatujohtamisen mallinnuksia organisaatiossanne on tehty?
5. Miten organisaatiossanne kerätään, jalostetaan ja jaetaan tietoa?
6. Minkälaisia mittareita ja tunnuslukuja organisaatiossanne on käytössä laatujohtamisessa?
7. Miten varmistatte riittävän osaamisen organisaatiossanne tiedonhallintaan (esim. tietojärjestelmät, tiedon löytäminen) ja tiedolla johtamiseen liittyen?
8. Minkälaisia haasteita tiedon käytössä päätöksenteon tukena on ilmennyt laatujohtamiseen liittyen?
9. Minkälainen on tiedon rooli organisaation strategioissa ja toimintamalleissa, ja miten tietoon liittyvät prosessit on kuvattu?
10. Minkälaisia ennusteita organisaatiossanne tehdään ja miten niitä johdetaan?
11. Miten hyödynnätte ennusteita ja ennakointia laatujohtamisessa?
12. Miten näette hoivapalveluiden laadun johtamisen tulevaisuudessa?
13. Mitä muuta haluaisitte sanoa aiheeseen liittyen? Jäikö mielestänne kysymättä jotakin tärkeää aihealueeseen liittyen?