



Tietojohtamisen ABC



ETUSIVU

Harri Laihon Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen professoriksi

24.2.2020 | TERVEYS JA HYVINVOINTI



Sote-integraatio haastaa tiedolla johtamisen

Tuleva soteratkaisu vaikuttaa myös tiedolla johtamiseen, kun tieto ei enää olekaan vain yksittäisessä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa vaan entistä korostetummin koko sote-alan toimintaympäristössä, sanoo professori **Harri Laihon** Itä-Suomen yliopistosta.

Laihon aloitti helmikuussa sosiaali- ja terveyshallintotieteen professorina sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella. Professuurin erityisalaa on tietojohdaminen ja digitaalisuus.

– Yksittäisen asiantuntijan osaamiset ja kyvykkyydet elävät voimakasta muutosta digitalisaation ja sen tuomien uusien välineiden myötä. Avoin data ja moderni analytiikka nostavat tietojohdamisen näkökulmasta esiin asioita, joita perinteisesti ei ole pystytty havaitsemaan.

Mycs niin sanotun omadata-mallin myötä organisaatioiden, laitteiden ja järjestelmien keräämää tietoa voidaan hyödyntää ja yhdistää laajemmin palvelutuotannossa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa omadata-tiedon hyödyntäminen mahdollistaa esimerkiksi aiempaa personoidummat palvelut ja palvelupolut.

– Kun tuotetaan entistä moniulotteisempaa tietoa, tiedontulkitsijoilta vaaditaan uudenlaista osaamista eri lähteistä tulevan tiedon yhdistämisessä. Tietojohdamiseen tulee avan uudenlaisia näkökulmia.

- **Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos** (ent. terveyshallinnon ja -talouden laitos) perustettiin 1979. Alan tutkimus- ja koulutusyksikkönä laitos on nykyisin yksi maamme vahvimmista.
- Laitoksella työskentelee noin 40 alan asiantuntijaa. Laitoksen tavoitteena on tehdä korkeatasoista ja monitieteistä tutkimusta sekä tarjota laadukasta koulutusta. Toiminnassa suuntaudutaan tulevaisuuteen ja toimintastrategiassa painotetaan monitieteisyyttä ja kansainvälisyyttä.
- Tutkimuksen kohteena ovat sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen, organisoinnin, talouden ja tietohallinnon kysymykset.
- Laitos tarjoaa sekä perustutkinto- että tieteellistä jatkokoulutusta **sosiaali- ja terveyshallintotieteessä, terveystaloustieteessä** sekä **sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnossa**. Lisäksi laitos on aktiivinen toimija täydennyskoulutuksessa sen omilla asiantuntijuusaloilla.
- Laitoksella opiskelee noin 420 perusopiskelijaa ja 70 jatko-opiskelijaa.
- Teemme tutkimuksessa ja opetuksessa yhteistyötä **Aducaten** ja työelämän kanssa.

Minun näkemykseni tietojohdamisesta

1. Pistää pohtimaan mistä tekijöistä (organisaation) tuloksellisuus muodostuu.
2. Yrittää ymmärtää, miten edellisen pohdinnan tuloksena havaittuja asioita ja tekijöitä voidaan johtaa.
3. Miettiä mitä (dataa, informaatiota tai) tietoa johtaminen edellyttää.
4. Käynnistää keskustelu siitä, mitä ko. ”tiedolla” tehdään tai tulisi tehdä, jotta tuloksellisuus paranisi.



Agenda

- A. Tietojohtaminen alkaa tavoitteista.
- B. Tieto on sekä resurssi että päätöksenteon tuki.
- C. Tietojohtaminen kuuluu jokaiselle.

A: Tietojohdaminen alkaa tavoitteista.

- Aseta tavoitteet tietoperustaisesti.
- Seuraa tavoitteiden saavuttamista.
- Repeat.

Simon: Organisaation oppiminen – 1957 Polanyi: Hiljainen tieto (Tacit knowledge) – 1964	1951– Univac tietokone – ensimmäinen kaupallinen tietokone
Bell: Tiedon aika (The Information Age) – 1973	1966 – Drucker: Tietotyöläinen (The Knowledge Worker) 1969 – Arpanet – alkuperäinen internet
Toffler: The Third Wave (Kolmas aalto) – 1980 Naisbitt & Aburdene: Tietoyhteiskunta (Information Society) – 1982 Tyson: Business Intelligence – 1986	1975 – Leonard-Barton, Chaparral Steel - ensimmäinen Knowledge Management -strategia
"Knowledge Assets into the 21st Century" Round Table KM Konferenssi – 1987	1980 – Itami: Mobilizing Invisible Assets -artikkeli (japaniksi)
Senge: The Fifth Discipline – 1990 Lave & Wenger: Community of Practice (Käytännön yhteisö) – 1991 Harvard Business Review ensimmäinen KM artikkeli Nonakan kirjoittamana – 1991	1986 – Sveiby: The Know-How Company 1986 – Teece: "Extracting value from innovation"
Kaplan & Norton: Balanced Score Card – 1992	1990 – Sveiby: Knowledge Management
"Knowledge Management for Executives" -konferenssi järjestetään Rotterdamissa – 1994 Knowledge Management Forum aloitti internetissä – 1995 Nonaka & Takeuchi: The Knowledge Creating Company – 1995 European Knowledge Management Association – 1996	1991– Skandia nimitää ensimmäisenä varatoimitusjohtajan (Edvinsson) vastuualueenaan aineeton pääoma
Journal of Knowledge Management – 1997 Sveiby: The New Organizational Wealth – 1997 Stewart: Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations – 1997 Teece, Pisano & Schuen: Dynamic Capabilities ... -artikkeli – 1997 Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) 1998 YK:n raportti "Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development" 1998 YK:n raportti "Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development" 1998	1992 – Kogut & Zander: Knowledge of the Firm -artikkeli 1992 – Stewart: "Brainpower" -artikkeli Fortune-lehdessä 1994 – Fortune -lehdessä kansiarikkeli Stewart: "Intellectual Capital"
	1995 – Ensimmäinen Skandian julkinen raportti aineettomasta pääomasta 1995 – Sveiby: Intellectual Capital
	1996 – SEC symposiumi aiheenaan aineettoman pääoman mittaaminen 1996 – Grant: Knowledge Based Theory of the Firm 1997 – Hoover Instituutin konferenssi aiheenaan aineettoman pääoman mittaaminen 1997 – Edvinsson & Malone: Intellectual Capital
	1998 – Davenport & Prusak: Working Knowledge 1998 – Nahapiet & Ghoshal: Social capital, intellectual capital ... -artikkeli
	1999 – Von Krogh & Roos: A perspective on knowledge, competence and strategy 2000 – Journal of Intellectual Capital

Historiaa

- Industrial organization (Porter, 1980; 1985)
- Resource-based view (Barney, 1991)
- Knowledge-based view (Grant, 1996; Spender, 1996)

Tieto kilpailukyvyn lähteenä!

Lisää:

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Mäkäräinen-Suni ja Valkokari kirjassa
[Tietojohtaminen tutkimusalueena](#)

Tietojohdamisen taustalla

Tietoperustainen organisaationäkemys

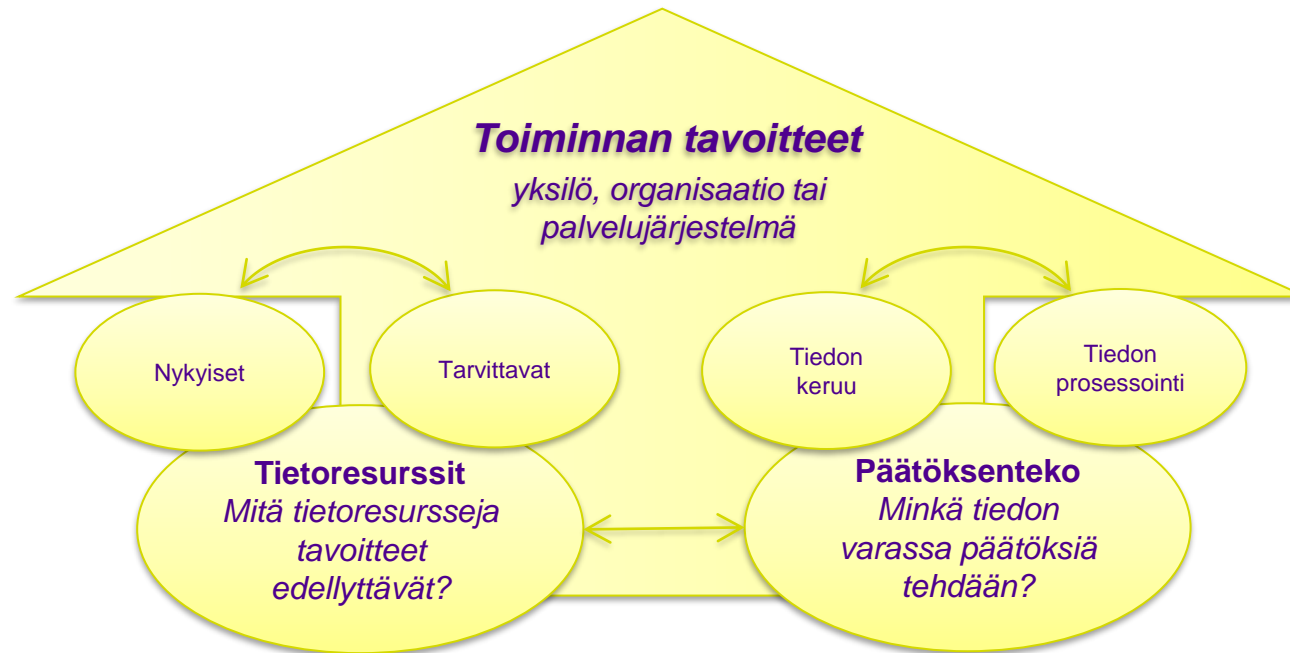
1. Tieto on organisaation toiminnan mahdollistava keskeinen resurssi.
2. Tieto on erityinen ja harvinainen resurssi – vaikeasti korvattavissa ja kopioitavissa.
3. Tieto tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia ja/tai auttaa neutralisoimaan ulkoisia uhkia.
4. Tieto on meissä yksilöissä ja organisaation päätehtävä on tiedon soveltaminen.
5. Johdon tehtävä koordinoida niitä prosesseja, joilla tieto integroidaan tuotteiksi ja palveluiksi.

Erilaisia lähestymistapoja

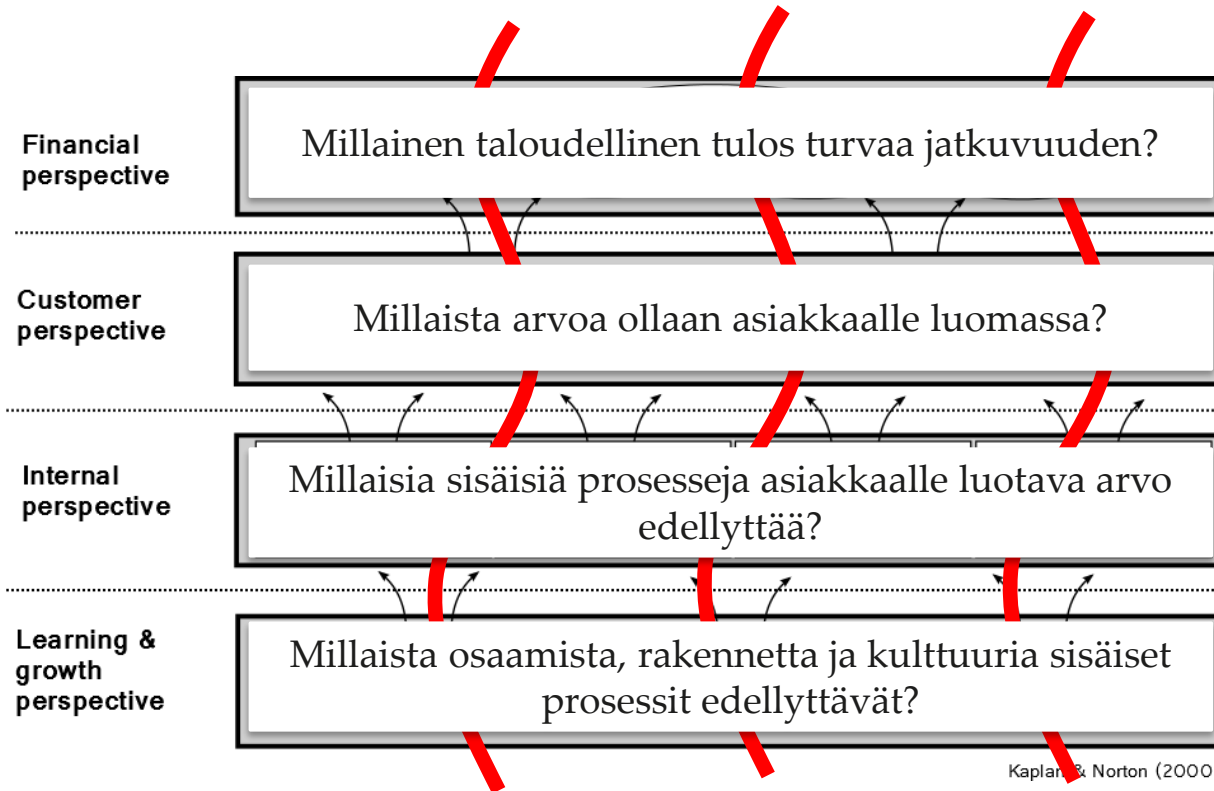
Erilaisia tulkintoja, erilaisia keskusteluita



Kaksi toisiaan täydentävää näkökulmaa



Ollaan siis strategisen johtamisen ytimessä



Strategiakartta tunnistaa ja yhdistää yrityksen osaamisen, prosessit ja asiakkaalle luotavan arvon syy-seuraus -suhteiksi

Kalvosta kiitos Prof. Saarijärvi TUNI

Kaplan & Norton (2000)

Tietojohtamisen roolit julkishallinnossa

- 1) tehostaa päätöksentekoa julkis palveluissa,
- 2) tukea kansalaisten osallistumista julkiseen päätöksentekoon,
- 3) rakentaa yhteiskunnallista kyvykkyyttä,
- 4) kehittää osaavaa ja kilpailukykyistä työvoimaa.

”Yhdessä ne rakentavat yhteiskunnan aineetonta pääomaa, joka auttaa tehostamaan julkista ja yksityistä päätöksentekoa sekä tilanteen käsittelyä.”

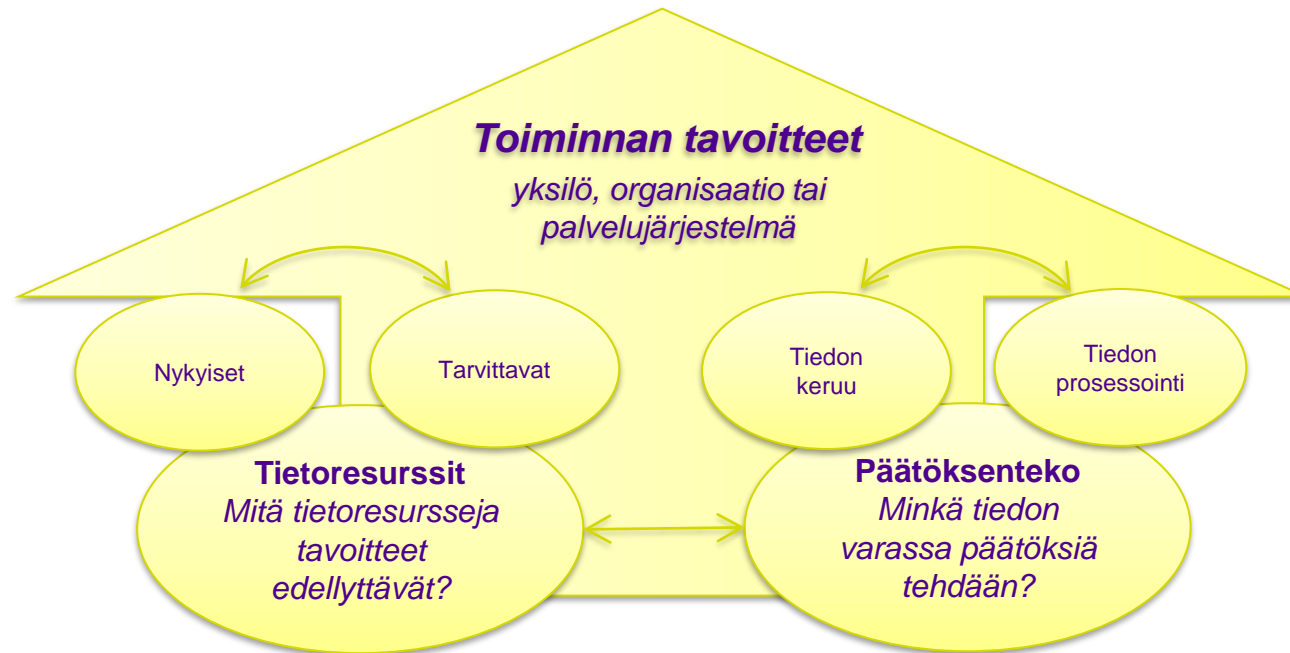
Lue tästä lisää: <https://www.tietokiri.fi/blogi/tietojohtamisen-nelja-roolia-julkishallinnossa/>

Työkykyohjelma – Tavoitteet

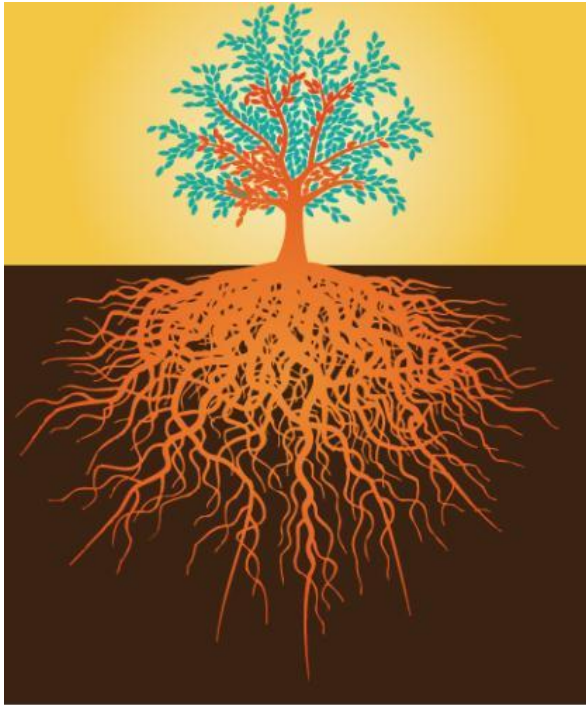
- Ohjelman toimenpiteiden tavoitteena on
 - lisätä osatyökykyisten työttömien työllistymisen edellytyksiä, työ- ja toimintakykyä ja yhteiskunnallista osallisuutta
 - luoda monialainen palvelukokonaisuus, jossa osatyökykyisten työttömien työkyvyn tuen tarve tunnistetaan ja jossa palvelut ja palvelupolut toimivat asiakaslähtöisesti
 - kehittää ammattilaisten osaamista siten, että he tuntevat työkyvyn tuen palvelukokonaisuuden ja osaavat hyödyntää sitä asiakkaan parhaaksi
 - tuottaa tietoa osatyökykyisten työttömien palveluiden ja etuuksien yhteensovittamiseksi sekä lainsäädännön kehittämisen tueksi.

B: Tieto on sekä resurssi että päätöksenteon tuki.

Kaksi toisiaan täydentävää näkökulmaa



Tieto = Resurssi ja arvonluonnin lähde



Suhdepääoma

- suhteet asiakkaisiin
- suhteet muihin sidosryhmiin
- maine
- brändit
- yhteistyösopimukset

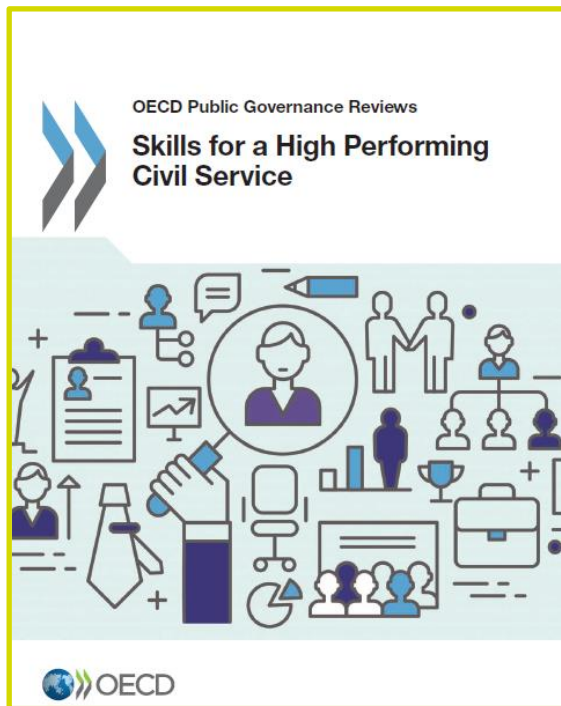
Rakennepääoma

- arvot ja kulttuuri
- työilmapiiri
- prosessit ja järjestelmät
- dokumentoitu tieto
- immateriaalioikeudet

Inhimillinen pääoma

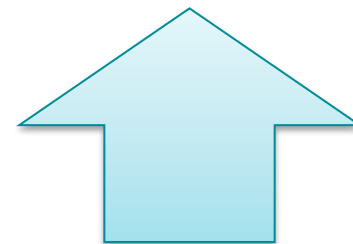
- osaaminen
- henkilöomaisuudet
- asenne
- hiljainen tieto
- koulutustaso
- kokemustausta
- henkilökohtaiset verkostot

Tieto- ja osaamistarpeita määrittävät



Kysyntäpuolella julkiset palvelut yrittävät ratkaista yhä monimuotoisempia ongelmia yhteiskunnassa, joka on näkökulmissaan ja odotuksissaan yhä moniarvoisempi.

Tarjontapuolella hallinnan järjestelmät ja työkalut ovat entistä digitaalisempia, avoimempia ja verkostoituneempia.



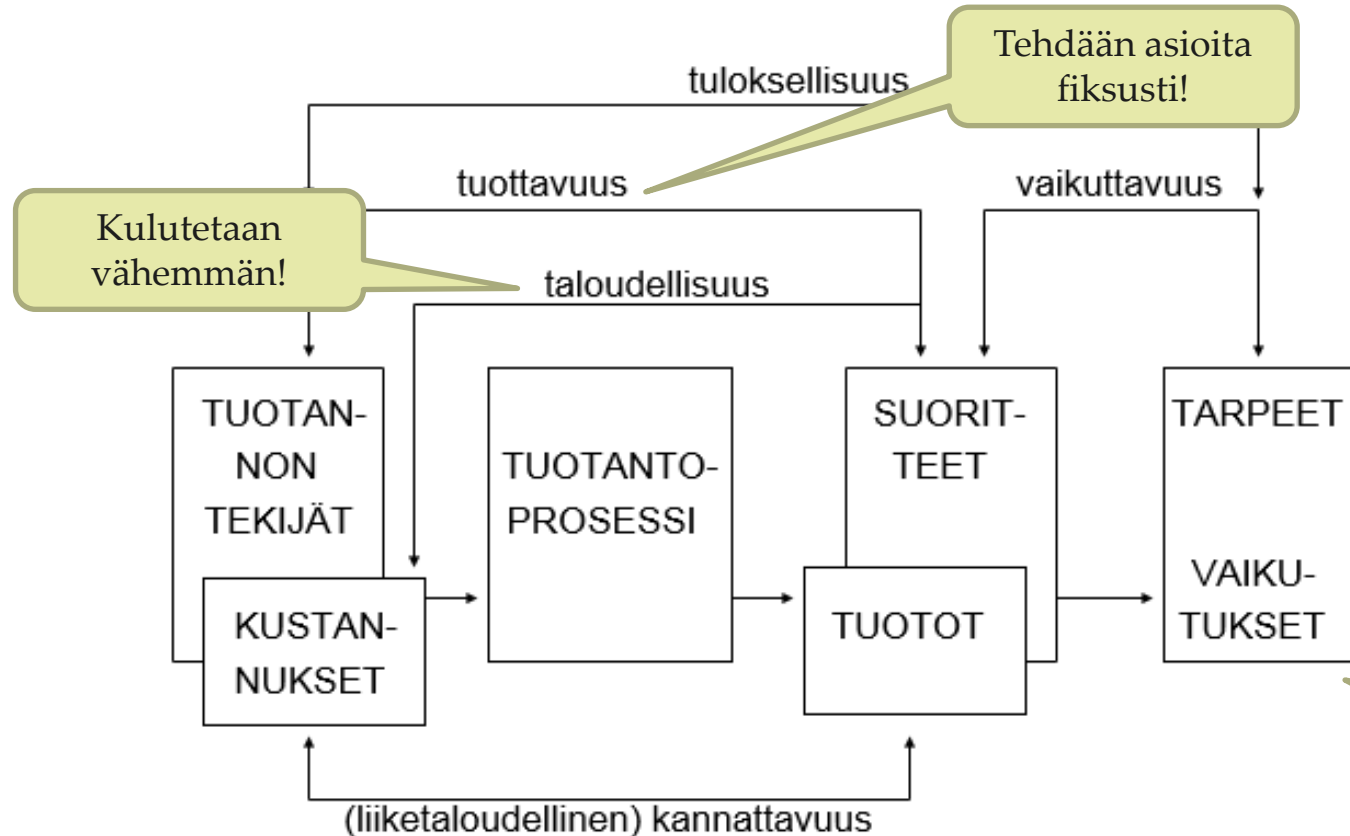
Tieto = Päätöksenteon tuki



Tuloksellisuuskäsitteistö (3E'n malli)

4E

Economy
Efficiency
Effectiveness
Equity



Indikaattorien kielellä Ohjaamisen ja johtamisen tietopohja

Kuva-mittaristo

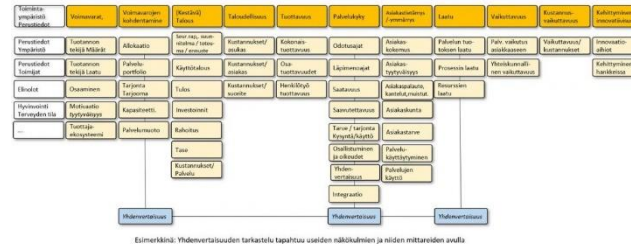
Tuotannossa olevat mittarit tehtäväkokonaisuuksittain - osuus ja lukumäärä



<https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/sote-arviointi-ja-tietopohja/tietopohja/kuva-mittaristo>

Sote-järjestämisen tietomalli

Palvelujen järjestäjän kokonaisnäkymä ja tuloksellisuuden tietotarpeet – Sote-järjestämisen tietomalli



Esimerkkinä: Yhdenvertaisuuden tarkastelu tapahtuu useiden näkökulmien ja niiden mittareiden avulla

<https://digifinland.fi/toimintamme/virta-hanke/virta-hanke-lisatieto/>

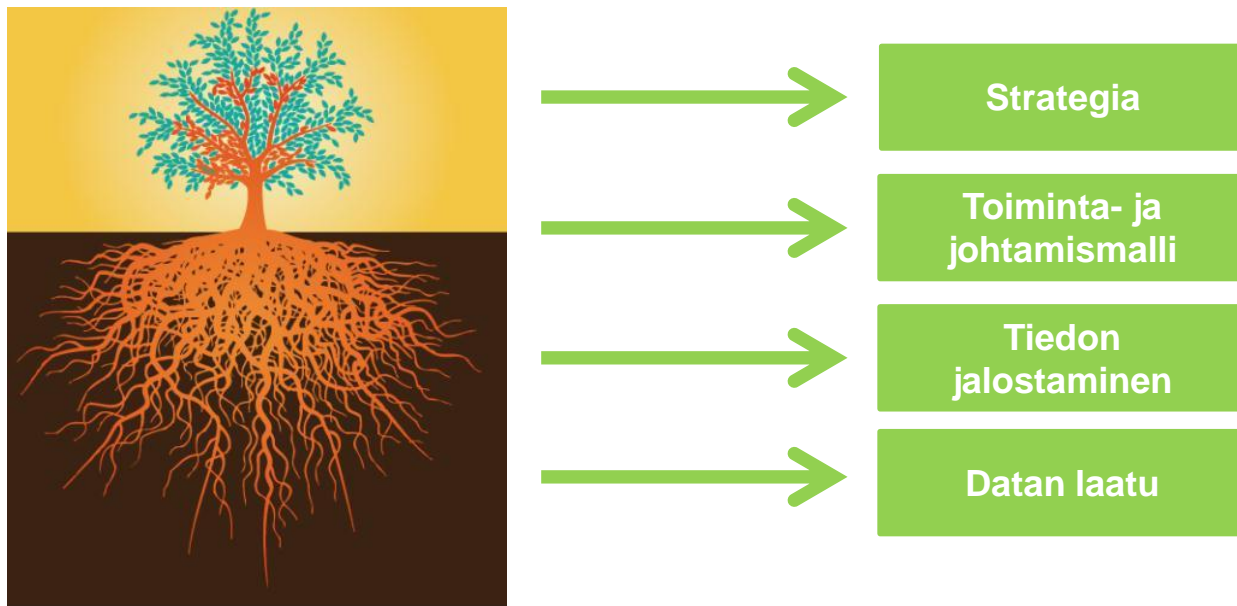
Vähimmäistieto (HE 241/2020 vp, 29§)

Hyvinvointialueen on seurattava alueensa väestön hyvinvointia ja terveyttä väestöryhmittäin, järjestämänsä sosiaali- ja terveydenhuollon tarvetta, saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta, asiakkaiden palvelujen yhteensovittamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia ja tuottavuutta. Hyvinvointialueen on verrattava tätä tietoa vastaavaan muita hyvinvointialueita koskevaan tietoon. Hyvinvointialueen on hyödynnettävä edellä mainittua tietoa järjestämisvastuullaan olevan sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohdattamisessa toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksen, johtamisen ja päätöksenteon tukena.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kasittelytiedot/Valtiopaivaasia/Sivut/HE_241+2020.aspx

Väliyhteenvedo

Neljän kohdan tiedolla johtamisen resepti



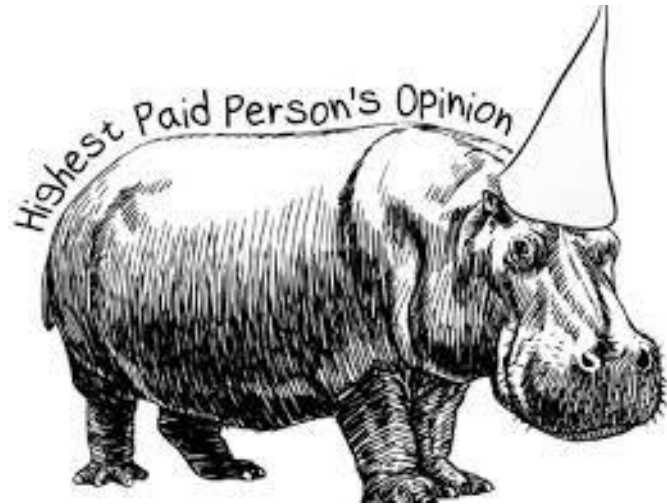
C: Tietojohtaminen kuuluu jokaiselle.

Tietojohtaminen on tapa katsoa, ymmärtää ja johtaa



Mitä johtaminen sinulle tarkoittaa?

Vastauksesi määrittelee tiedon roolin



Minun ajattelussani?

Tietojohtaminen on analytiikkaa ja dialogia...

(Tieto)johtaminen supistuu analytiikaksi

Simppeleä, ei tähän tarvita apuja. Robotit ja AI hoitavat tulevaisuudessa



1) Mitä olemme yhdessä tekemässä, 2) Onko meillä tarvittavaa tietoa ja osaamista, 3) Mitä tulisi tehdä ja kenen, ja 4) Miten arvioimme onnistumistamme?

(Tieto)johtaminen moniulotteisempi ja laajempi kysymys

..johon tarvitaan meitä kaikkia!

Ajattelumalli

- Tukifunktio
- Tiedon tuotanto
- Asiantuntijat

Ajattelumalli

- Sisäistetty strategia
- Tiedon hyödyntäminen
- Jokainen on tietojohdaja

Lopuksi

- A. Tietojohtaminen alkaa tavoitteista.
 - Aseta tavoitteet tietoperustaisesti.
 - Seuraa tavoitteiden saavuttamista.
 - Repeat.
- B. Tieto on sekä resurssi että päätöksenteon tuki.
- C. Tietojohtaminen kuuluu jokaiselle.

Kiitos!



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

uef.fi