



PIRKANMAA

Sote-uudistus

**Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytila
Pirkanmaalla**

Nykytilaa kartoittavan henkilöstökyselyn raportti

Elokuu 2021

Sini Tenhovuori

Sisällys

1 JOHDANTO.....	3
2 TAUSTA.....	5
2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	5
2.2 Tiedolla johtaminen.....	6
3 AINEISTON KERUU JA ANALYYSI.....	8
4 TULOKSET.....	9
4.1 Organisaation visio, strategia ja henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen rakenne	11
4.2 Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen tietotarpeet, mittarit ja tiedon saatavuus	12
4.3 Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt ja hyödyt.....	23
4.4 Organisaatiokohtaiset erot henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa	26
5 POHDINTA	30
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7 LÄHTEET	35
LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Sote-uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisesta siirtyy kunnilta hyvinvointialueille. Uudistuksen tavoitteena on hillitä sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannusten nousua ja parantaa asiakaslähtöisyyttä, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Sote-uudistuksella pyritään lisäksi myös sosiaali- ja terveyspalveluiden läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääntymiseen. Sote-uudistus tarvitsee tuekseen toimivat tieto- ja tiedonhallintajärjestelmät sekä kattavan tietopohjan ja yhtenäisen tavan raportoida. Tiedolla johtaminen on yksi keinoista, joilla sote-uudistuksen tavoitteita voidaan saavuttaa ja se onkin nostettu merkittävään asemaan sote-uudistuksen toteuttamisessa. (Valtioneuvosto 2021.)

Samaan aikaan, kun sosiaali- ja terveysalalla toteutetaan mittavaa uudistusta, kasvava pula osaavasta henkilöstöstä koskettaa lähes kaikkia uusille hyvinvointialueille siirtyviä ammattiryhmiä. Tulevaisuudessa osaavan henkilökunnan saatavuus tulee olemaan yhä haasteellisempaa, siksi onkin löydettävä keinoja, joiden avulla on mahdollista johtaa nykyistä henkilökuntaa paremmin. Myös henkilöstövoimavarojen johtamisessa voidaan hyödyntää tiedolla johtamista. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen avulla pystytään tekemään päätöksenteosta läpinäkyvämpää sekä työstä mielekkäämpää. Sen avulla pystytään mahdollistamaan riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta kaikkialla kaikkina aikoina. Kun henkilöstötietoa ja toiminnan tietoa yhdistetään, henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen avulla pystytään myös kehittämään palveluita sekä toimintoja.

Pirkanmaalla sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden toiminnallista uudistusta toteutetaan osana Tulevaisuuden sotekeskus (PirSOTE) ja Kohti maakunnallista sotea Pirkanmaalla (KOMAS) hankkeita. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittäminen on osa hankkeisiin sisältyvää, laajempaa tiedolla johtamisen kokonaisuutta ja henkilöstöasioiden valmistelua. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hanke sisältää henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen sisällön määrittämisen, nykytilan kuvauksen sekä uuden hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelman laatimisen.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen sisällön määrittämiseksi toteutettiin kirjallisuuskatsaus yhdessä Tampereen yliopiston terveystieteiden maisteriopiskelijoiden kanssa (Liite 1). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa kartoittava kysely

laadittiin kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen ja lisäksi siinä hyödynnettiin Tietojohtamisen arviointimallia (Haavisto ym. 2019) sekä tiedon maturiteettimallia (Advian). Kysely oli suunnattu Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveystaluiden, sairaanhoitopiirin ja pelastuslaitoksen ylimmälle johdolle, keski- ja lähijohdolle sekä HR-johdolle ja –asiantuntijoille. Kyselyn vastausten perusteella laadittiin henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa kuvaava raportti.

2 TAUSTA

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen synonyymeina käytetään usein henkilöstöjohtamista sekä toisinaan henkilöstöhallintoa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on laaja ja moniulotteinen käsite, jota voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on taata organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisten henkilöstöresurssien hankinta, ylläpitäminen ja kehittäminen sekä henkilöstöön liittyvien kulujen optimointi. (Peltonen 2007, 95.)

Toimivassa organisaatiossa henkilöstövoimavarojen johtaminen tukee liiketoimintastrategian toteutumista. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa onnistuminen on yksi yrityksen merkittävimmistä menestystekijöistä. Henkilöstöjohtaminen, kuten muutkin johtamisen osa-alueet, perustuu suunnittelun, organisoinnin, toteuttamisen ja arvioinnin sykleihin. Nämä työvaiheet toteutuvat usein toistensa kanssa limittäisinä, ei suinkaan peräkkäisinä vaiheina. (Viitala 2021)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena käytetään nykyään runsaasti erilaisia mittareita sekä tietojärjestelmiä. Mittareiden avulla pystytään seuraamaan esimerkiksi työyhteisöissä tapahtuvia muutoksia. Tietojärjestelmiin kerätään ja niissä säilytetään henkilöstöön liittyviä tietoja, jotta niitä pystytään hyödyntämään lakisääteisessä raportoinnissa, johtamisessa sekä yleisesti päätöksenteon tukena. (Viitala 2021.)

Tässä selvityksessä henkilöstövoimavarojen johtamista lähestyttiin jakamalla sen sisältö ja toiminnot kuuteen eri osa-alueeseen. Osa-alueet määrittyivät kirjallisuuden ja asiantuntija haastatteluiden perusteella. Tässä työssä henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan osaamisen johtamista, henkilöstösuunnittelua ja voimavarojen kohdentamista, onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamista, työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamista, sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtamista sekä vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamista.

2.2 Tiedolla johtaminen

Johtamisen käytännöt sekä mallit kehittyvät ja muuttuvat yhteiskunnan muutoksen ja siitä syntyvien tarpeiden mukaan. Nykyisistä tunnetuista johtamismalleista monet juontavat juurensa teollistumisen aikakaudelle. Tiedon ja muiden aineettomien tekijöiden merkitys on kuitenkin korostunut nykyisessä tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Suomessa, jopa kaksi kolmasosaa työpaikoista onkin nykyään palvelusektorilla. Organisaatioiden menestys ja kilpailukyky perustuvatkin tänä päivänä siihen, kuinka hyvin tiedosta ja osaamisesta pystytään luomaan asiakkaalle arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Tiedolla johtaminen on karkeasti määriteltynä teknologian ja johtamisen yhdistämistä. Sen perimmäisenä pyrkimyksenä on työn sujuvoittaminen ja organisaation suorituskyvyn edistäminen. (Laihonen ym. 2013.)

Tiedolla johtaminen on tieteenalana vielä nuori ja siksi sen käsitteet ovat osittain vakiintumattomia. Tiedolla johtamisen keskeisiä näkökulmia ovat ilmiön ymmärtäminen, johtamisen käytännöt sekä johtamistyökalut. Ilmiön ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, miten tiedosta luodaan arvoa liiketoiminnan prosesseissa. Johtamisen käytännöillä tarkoitetaan sitä, miten tietoa johdetaan organisaatiossa ja samalla sitä, miten organisaatiota johdetaan tiedolla. Johtamistyökaluilla tarkoitetaan välineitä, joilla johtamista tuetaan ja niiden hyödyntämistä. Tiedolla johtamisessa ei siis ole kyse vain tiedon keräämisestä ja varastoimisesta. Kyse on siitä, kuinka kerätystä datasta saadaan luotua ensin tietoa ja sitten kokemukseen perustuvaa tietämystä. Tiedolla johtamisen avulla pyritään selvittämään tapahtumien ja ilmiöiden syy-seuraussuhteita sekä tarjoamaan niihin ratkaisuja. (Laihonen ym. 2013; Nylander 2017, 66–70.)

Sosiaali- ja terveysalalla tiedolla johtaminen on tyypillisesti liittynyt kustannus-vaikuttavuus-ajatteluun (Nylander 2017). On kuitenkin joitain esimerkkejä sairaanhoitopiireistä (Nylander 2017.) ja kuntayhtymistä, joissa tiedolla johtaminen on otettu käyttöön myös henkilöstöjohtamisen kontekstissa (Bjerregård Madsen 2020). Esimerkkinä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisesta on erikoissairaanhoidossa laajasti käytössä oleva RAFAELA hoitoisuusluokitus, jonka avulla tuotetaan tietoa potilaiden hoitoisuudesta. RAFAELA hoitoisuusluokituksen avulla tuotettua tietoa pystytään hyödyntämään

esimerkiksi henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentaminen johtamisessa. (Fagerström 2009.)

Tiedon käyttäminen sosiaali- ja terveysalan johtamistyössä sekä toimintojen suunnittelussa jää helposti kapea-alaiseksi arkitiedon käyttämiseksi. Tiedon analysointia tulisikin korostaa. Tavoitteiden systemaattinen asettaminen johtamisjärjestelmän eri tasojen mukaisesti mahdollistaa palvelutoimintojen kehittämisen sekä organisaatioiden osaamisen kehittymisen. Tietoperustaisen johtamisotteen myötä terveydenhuollon palvelutoiminnan suunnittelemista voidaan kehittää tulevaisuudessa enemmän alhaalta ylöspäin eteneväksi, jolloin asiantuntijoiden osuus suunnitteluportaassa lisääntyy. Tämän myötä käsiteltävää tietoa voidaan kerätä, siirtää ja yhdistellä seuraavalle suunnittelussa mukana olevalle portaalle siten, että yhteistyö eri sektoreiden, kuten kuntien, perusterveydenhuollon tai erikoissairaanhoidon, välillä kasvaa. (Rytilä 2011.)

3 AINEISTON KERUU JA ANALYYSI

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa kartoittavan kyselyn aineisto kerättiin 17.5.-4.6.2021. Kyselyn kohderyhmänä olivat Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveystalveluiden, sairaanhoitopiirin ja pelastuslaitoksen ylin, keski- ja lähijohto sekä HR-johto ja -asiantuntijat. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä, hyödyntäen Webropol –järjestelmää. Kyselylinkin sisältävä saatekirje (Liite 2) toimitettiin vastaajille HR-verkoston, kuntien kirjaamojen sekä sairaanhoitopiirin jakelulistojen kautta. Kuntien kirjaamoihin kyselylinkin sisältävän sähköpostin toimitti Pirkanmaan liiton hallintosihteeri. Muistutuskirjeitä (Liite 3) lähetettiin yhteensä kaksi (2) kappaletta, viikon välein.

Kyselylomake sisälsi yhteensä 49 kysymystä. Taustatekijöitä koskevia kysymyksiä oli kuusi (6). Varsinaiset henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa kartoittavat kysymykset oli jaettu kolmeen erilliseen osa-alueeseen. Ensimmäinen osio, organisaation visio, strategia ja henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen rakenne, sisälsi kahdeksan (8) kysymystä. Toinen osio, II Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen tietotarpeet, mittarit ja tiedon saatavuus, sisälsi 30 kysymystä. Viimeinen osio, organisaation henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen käytännöt ja hyödyt, sisälsi viisi (5) kysymystä.

Kyselyn tulokset analysoitiin sekä tilastollisia että laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Aineistoa kuvattiin frekvenssien, prosenttien, keskiarvojen, keskihajontojen sekä mediaanien avulla. Avointen kysymysten osalta tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja raportoitiin teemoittain. Organisaatioiden välisen vertailun osalta Pelastuslaitoksen vastaajamäärä oli pieni, joten tulokset eivät ole yleistettäviä.

4 TULOKSET

Kyselyyn saatiin yhteensä 93 vastausta. Vastaajista 40,9 % (n=38) työskenteli sosiaali- ja terveystalveluiden lähijohdossa. Suurimmalla osalla vastaajista (n=57) oli ylempi korkeakoulututkinto. Vastaajista 44 % (n=41) työskenteli Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Kahdesta kunnasta ei saatu yhtään vastauksia. Suurin osa vastaajista työskenteli kunnassa tai alueella, jonka asukkaiden määrä oli yli 30 000. Vastaajista 63 % (n=59) oli saanut koulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen. Kuitenkin 85 % vastaajista koki tarvitsevansa koulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyen. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot (n=93)

	n	Prosentti
Vastaajien tehtävät organisaatiossa		
Sosiaali- ja terveystalveluiden ylin johto	12	12,9 %
Sosiaali- ja terveystalveluiden keskijohto	22	23,7 %
Sosiaali- ja terveystalveluiden lähijohto	38	40,9 %
HR-johto	6	6,4 %
HR-asiantuntija	7	7,5 %
Koulutus		
Tieteellinen jatkotutkinto	16	17,2 %
Ylempi korkeakoulututkinto	57	61,3 %
Alempi korkeakoulututkinto	10	10,7 %
Järjestäjäorganisaatio		
Akaa-Urjala yhteistoiminta-alue	2	2,1 %
Hämeenkyrö	2	2,1 %
Ikaalinen	3	3,2 %
Kangasalan-Pälkäne yhteistoiminta-alue	8	8,6 %
Kuhmoinen	3	3,2 %
Lempäälä	8	8,6 %
Mänttä-Vilppula-Juupajoki yhteistoiminta-alue	0	0,0 %

Nokia	3	3,2 %
Parkano-Kihniö yhteistoiminta-alue	2	2,2 %
Pirkkala-Vesilahti yhteistoiminta-alue	1	1,1 %
Sastamala-Punkalaidun yhteistoiminta-alue	0	0,0 %
Tampere-Orivesi yhteistoiminta-alue	8	8,6 %
Valkeakoski	1	1,1 %
Virrat- Ruovesi yhteistoiminta-alue	2	2,2 %
Ylöjärvi	1	1,1 %
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri	41	44,1 %
Pelastuslaitos	8	8,6 %
Alueen asukasluku		
< 15 000 asukasta	13	14,0 %
15 000–30 000 asukasta	11	11,8 %
>30 000 asukasta	69	74,2 %
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyvä saatu koulutus		
Kyllä	59	63,4 %
Ei	34	36,6 %
Koulutuksen tarve henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyen	n	Prosentti
Kyllä	79	84,9 %
Ei	14	15,1 %

4.1 Organisaation visio, strategia ja henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen rakenne

Suurin osa vastaajista vastasi, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen oli osa organisaation strategiaa (n=67) ja sen tavoitteet oli tunnistettu (n=66). Myöskin henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt oli tunnistettu suurimmassa osassa organisaatioita (n=76). Hieman yli puolet vastaajista vastasi, että organisaatiolla oli suunnitelma tiedolla johtamisen kehittämiseksi (n=51). Vastaavasti noin puolet vastaajista vastasi, että tiedolla johtamisen suunnitelma ohjaa organisaation tietojärjestelmien kehittämistä ja kokonaisarkkitehtuuria (n=47). (Taulukko 2

Taulukko 2. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen ja organisaation strategia

	n	Prosentti
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen osa organisaation strategiaa	93	
Kyllä	67	72,0 %
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteiden tunnistaminen organisaatiossa	93	
Kyllä	66	71,0 %
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyötyjen tunnistaminen organisaatiossa	93	
Kyllä	76	81,7 %
Organisaatiossa on suunnitelma tiedolla johtamisen kehittämiseksi	92	
Kyllä	51	55,4 %
Tiedolla johtamisen suunnitelma ohjaa organisaation tietojärjestelmien kehittämistä ja kokonaisarkkitehtuuria	92	
Kyllä	47	51,1 %
Ei	45	48,9 %

Organisaation johdon sitoutumista henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen kysyttiin neliportaisella Likert-asteikollisella mittarilla, jossa 1=Ei lainkaan sitoutunut, 2=Heikosti sitoutunut, 3=melko sitoutunut ja 4=täysin sitoutunut. Vastaajien organisaatioissa johto oli melko sitoutunut henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen (n=92, ka=2,9, kh=0,8). Organisaation strategian ja tavoitteiden edellyttämien henkilöstövoimavarojen johtamisen

tietotarpeiden tunnistamista kysyttiin niin ikään neliportaisella Likert-asteikollisella mittarilla, jossa 1=täysin eri mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Vastajat arvioivat tunnistavansa organisaation strategian ja tavoitteiden edellyttämät henkilöstövoimavarojen tietotarpeet melko hyvin (n=93, ka=2,9, kh=0,7). Toimintaympäristön muutosten vaikutuksia organisaation henkilöstövoimavarojen johtamiseen kysyttiin myös Likert-asteikollisella mittarilla, jossa 1=täysin eri mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Vastajat seurasivat melko säännöllisesti toimintaympäristön muutosten vaikutuksia organisaation henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen (n=91, ka=2,9, kh=0,7).

4.2 Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen tietotarpeet, mittarit ja tiedon saatavuus

Vastajista hieman alle puolet (n=41) käytti mittareita osaamisen johtamisen tukena. Henkilöstösuunnitteluun ja voimavarojen kohdentamiseen liittyen mittareita hyödynsi 40 % vastaajista (n=36). Vähiten mittareita hyödynnettiin onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamisessa (n=28). Eniten mittareita hyödynnettiin työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisessa, vastaajista lähes kaksi kolmasosaa hyödynsi mittareita tämän osa-alueen osalta (n=58). Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtamisen tukena mittareita hyödynsi noin 44 % vastaajista (n=39). Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamisen tukena mittareita hyödynsi noin 39 % vastaajista (n=35). (Taulukko 3)

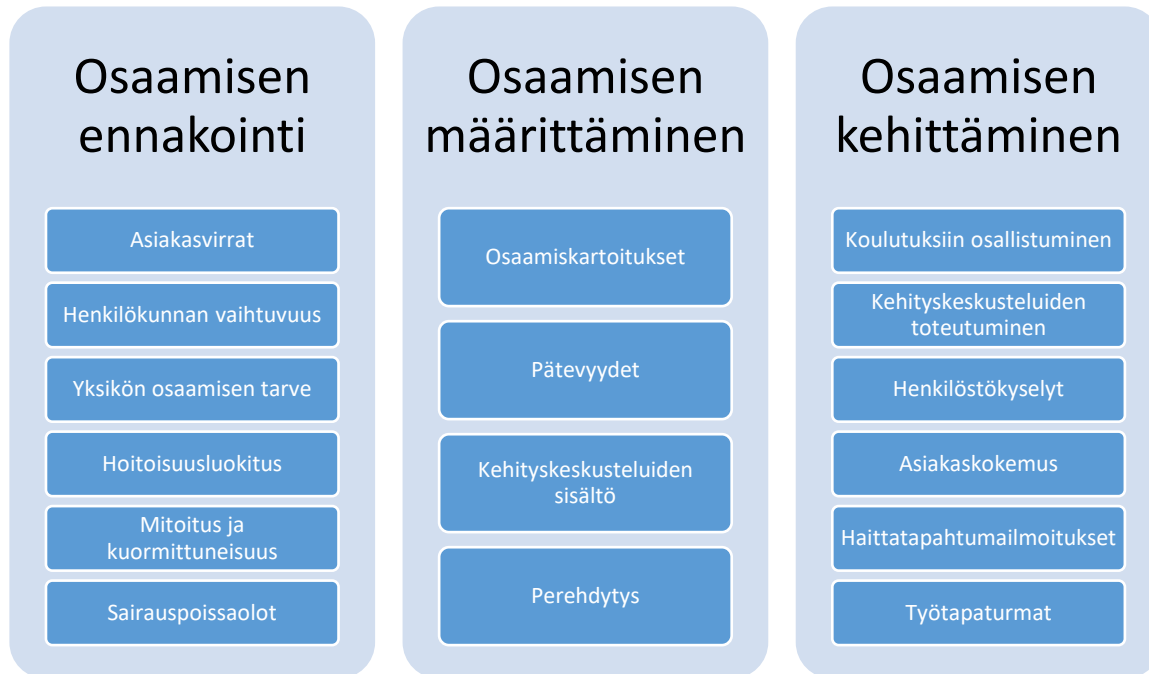
Taulukko 3. Mittareiden hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa

Mittareiden hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen tukena	n	Prosentti
Osaamisen johtaminen	90	
Kyllä	41	45,6 %
Ei	49	54,4 %
Henkilöstösuunnittelu ja voimavarojen kohdentaminen	90	
Kyllä	36	40,0 %
Ei	54	60,0 %
Onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtaminen	88	
Kyllä	28	31,8 %
Ei	60	68,2 %
Työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtaminen	91	
Kyllä	58	63,7 %
Ei	33	36,3 %
Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtaminen	89	
Kyllä	39	43,8 %
Ei	50	56,2 %
Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtaminen	91	
Kyllä	35	38,5 %
Ei	56	61,5 %

Osaamisen johtamisen tukena hyödynnettiin osaamisen ennakoivia mittareita, joita olivat: asiakasvirrat, henkilökunnan vaihtuvuus, yksikön osaamisen tarve, hoitoisuusluokitukset, mitoitusta ja kuormittuneisuutta kuvaavat tiedot sekä tiedot sairauspoissaoloista. Osaamisen johtamisen tukena hyödynnettiin myös osaamisen määrittämiseen liittyviä mittareita, jotka olivat: osaamiskartoitukset, pätevyudet, kehityskeskusteluiden sisällöt sekä perehdytystä kuvaavat mittarit. Lisäksi osaamisen johtamisen tukena hyödynnettiin osaamisen kehittämistä kuvaavia mittareita, joita olivat: koulutukseen osallistuminen, kehityskeskusteluiden toteutuminen, henkilöstökyselyt,

asiakaskokemustieto, haittatapahtumailmoitukset sekä tiedot tapahtuneista työtapaturmista. (Kuvio 1)

Kuvio 1. Osaamisen johtamisessa hyödynnetyt mittarit (n=39)



Henkilöstösuunnittelussa ja voimavarojen kohdentamisessa hyödynnettiin henkilöstöä koskevia mittareita, asiakasvirtoihin liittyviä mittareita sekä suoritteita kuvaavia mittareita. Henkilöstöä koskevat mittarit olivat henkilöstömitoitusta kuvaavia tietoja, osaamista kuvaavia tietoja, henkilöstökyselyitä, tietoja avoimista työpaikoista ja hakijamääristä, sairauspoissaolotietoja, eläköitymistietoja, tietoja maksetuista hälytysrahoista, koulustilastoja sekä henkilötyövuosia kuvaavia tietoja. Asiakasvirtoja kuvaavat mittarit olivat tietoja: hoitoon pääsystä, jonotusajoista, puheluista, vastaanotoista, sähköisistä yhteydenotoista ja väestön kehityksestä. Lisäksi asiakasvirtoja kuvaavina mittareina hyödynnettiin asiakaskokemustietoa. (Kuvio 2)

Kuvio 2. Henkilöstösuunnittelussa hyödynnetyt mittarit (n=33).



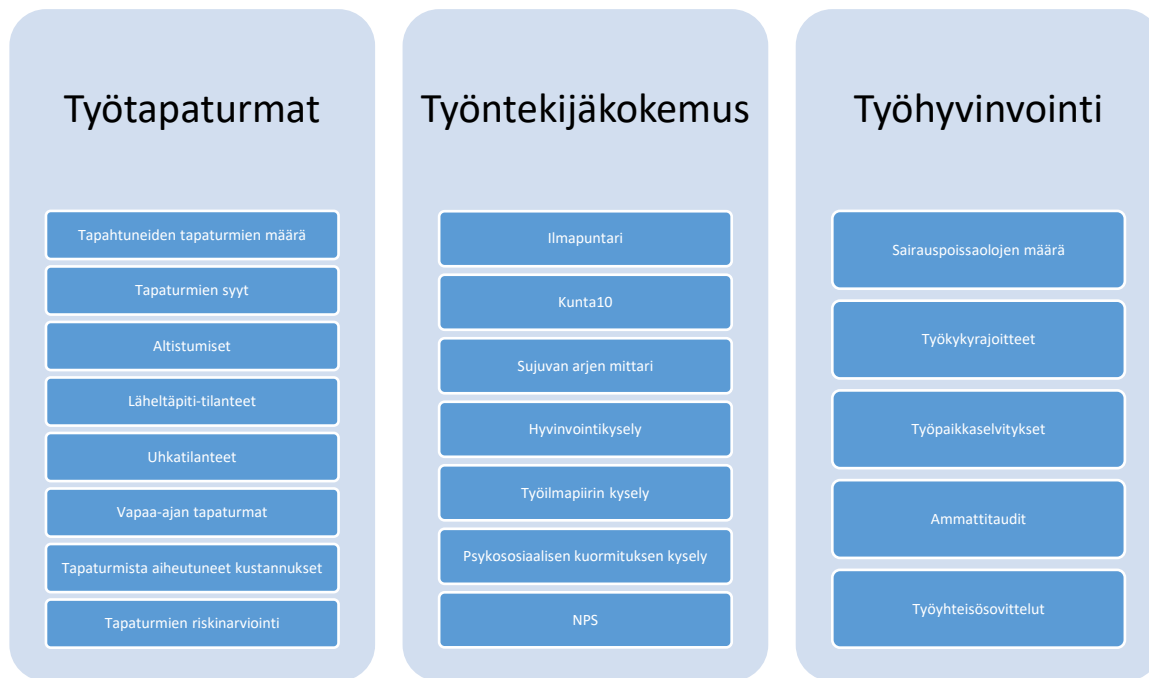
Onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamisen tukena käytetyt mittarit jaettiin vastausten perusteella henkilöstöä ja asiakkaita koskeviin mittareihin. Henkilöstöä koskevia mittareita olivat erilaiset henkilöstökyselyt, kehityskeskusteluihin liittyvät mittarit, opiskelijaohjauksen laatua kuvaavat mittarit, koulutustilastot, välillisen ja välittömän työn osuutta kuvaavat mittarit, työyhteisöpalautteet sekä TVA-palkkausjärjestelmään liittyvät mittarit. Asiakkaita koskevia mittareita olivat asiakaskokemustieto, hoitotyösensitiivinen potilaspalaute, asiakkaiden NPS, asiakkaiden jonotusajat sekä läpimenoajat, asiakkaiden kaatumisriski, painehaavariski sekä vajaaravitsemusriski ja lääkehoitoprevalenssi. (Kuvio 3)

Kuvio 3. Onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamisen tukena käytetyt mittarit (n=22).



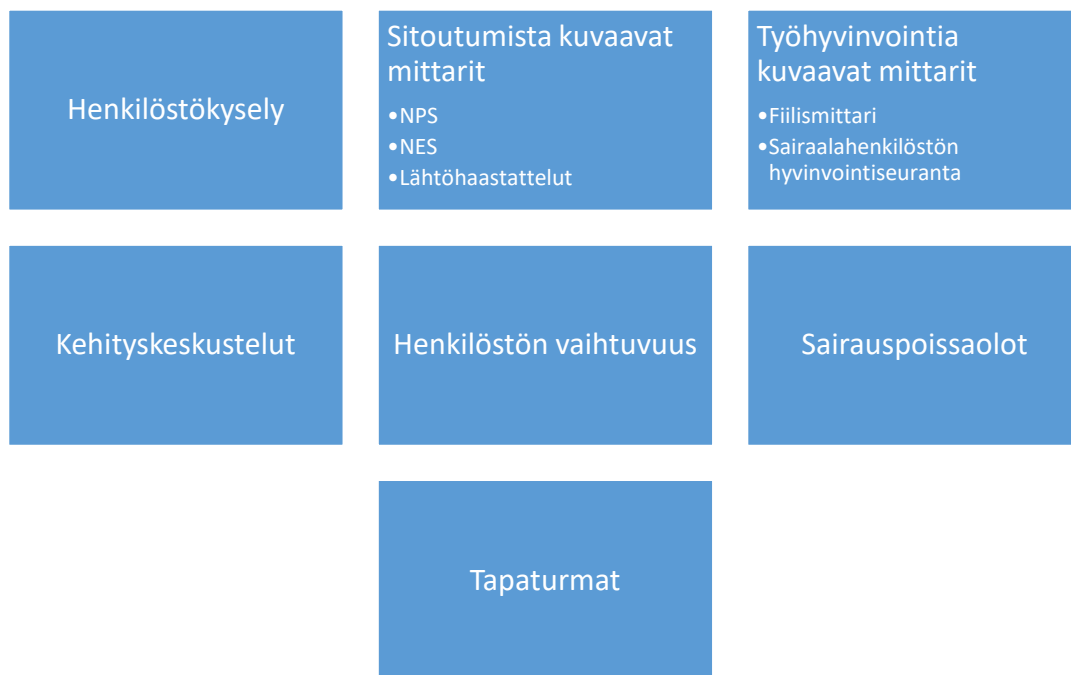
Työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisen tukena käytetyt mittarit voitiin vastausten perusteella jakaa työtaturmia kuvaaviin mittareihin, työntekijäkokemusta kuvaaviin mittareihin sekä työhyvinvointia kuvaaviin mittareihin. Työtaturmien osalta käytetyt mittarit olivat tapahtuneiden työtaturmien määrää ja syitä kuvaavat mittarit, altistumistiedot, tiedot läheltäpiti-tilanteista ja uhkatilanteista, tiedot vapaa-ajan tapaturmista, työ- ja vapaa-ajan tapaturmista aiheutuneet kustannukset sekä työtaturmien riskinarviointia kuvaavat tiedot. Työntekijäkokemusta kuvaavia tietoja olivat erilaiset henkilöstökyselyt sekä työilmapiiriä ja psykososiaalista kuormitusta kuvaavat mittarit. Työhyvinvointia kuvaavat mittarit olivat tiedot sairauspoissaoloista, työkykyrajoitteista, työpaikkaselvityksistä, ammattitaudeista sekä työyhteisösovitteluista.

Kuvio 4. Työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisen tukena käytetyt mittarit (n=55)



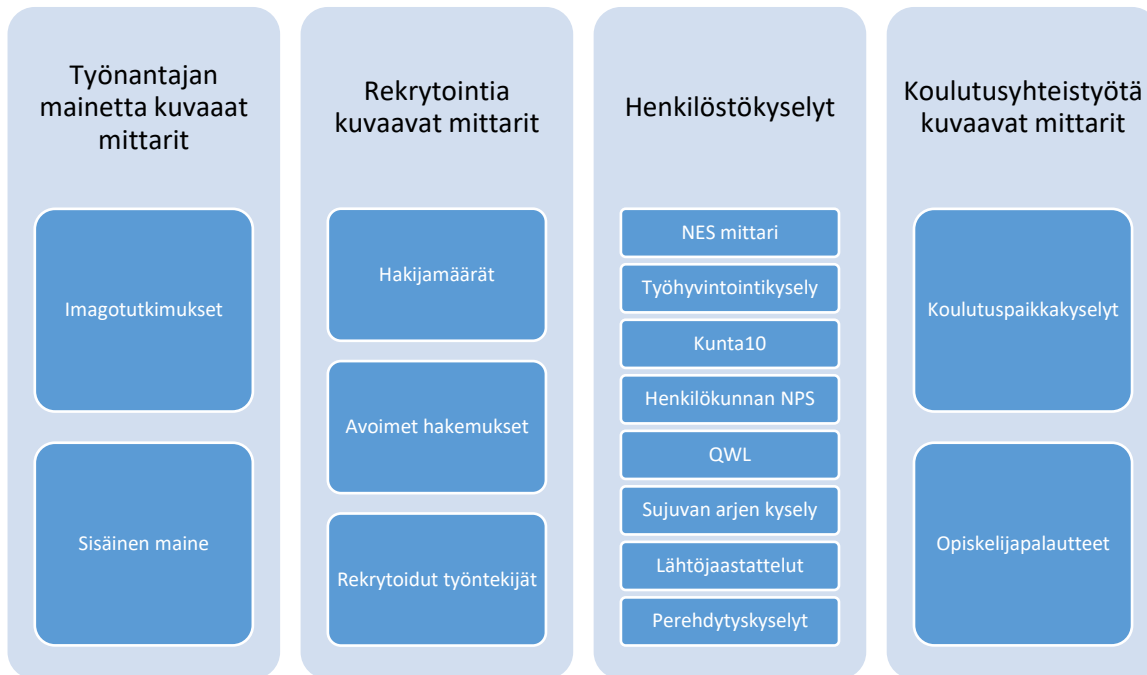
Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtamisen tukena käytettiin erilaisia henkilöstökyselyitä sekä erityisesti sitoutumista kuvaavia henkilöstökyselyitä ja työhyvinvointia kuvaavia henkilöstökyselyitä. Lisäksi hyödynnettiin kehityskeskustelujen perusteella saatua tietoa, tietoa henkilöstön vaihtuvuudesta ja sairauspoissaoloista sekä tietoa tapahtuneista tapaturmista.

Kuvio 5. Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtamisen tukena käytetyt mittarit (n=37).



Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamisessa hyödynnettiin työnantajan mainetta kuvaavia mittareita, rekrytointi prosessia kuvaavia mittareita, erilaisia henkilöstökyselyitä sekä koulutusyhteistyötä kuvaavia mittareita. Työnantajan mainetta kuvaavia mittareita olivat imagotutkimukset sekä organisaation sisäistä mainetta kuvaavat mittarit. Rekrytointiprosessia kuvaavia mittareita olivat tiedot hakijamäärästä, avoimet hakemukset sekä tiedot rekrytoiduista työntekijöistä. Erilaisia vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamisessa hyödynnettyjä henkilöstökyselyitä olivat NES-mittari, työhyvinvointikyselyt, kunta10 kysely, henkilökunnan NPS, QWL-mittari, lähtöhaastattelut sekä perehdytyskyselyt. Koulutusyhteistyötä kuvaavia mittareita olivat koulutuspaikkakyselyt sekä opiskelijapalautteet.

Kuvio 6. Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamisessa hyödynnetyt mittarit (n=33).



Eniten järjestelmiä hyödynnettiin työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisen tukena, lähes 70 % (n=61) vastaajista käytti järjestelmiä. Vastaajista 40 % (n=36) hyödynsi järjestelmiä henkilöstösuunnittelussa ja voimavarojen kohdentamisessa. Osaamisen johtamisen tukena järjestelmiä hyödynsi hieman yli kolmannes vastaajista (n=32). Noin neljäsosa vastaajista (n=22) hyödynsi järjestelmiä onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamisessa. Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtamisessa järjestelmiä hyödynsi hieman yli neljännos vastaajista (n=24) vastaajista. Vähiten järjestelmiä hyödynnettiin vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamisessa, hieman yli neljännos vastaajista (n=20), vastasi hyödyntävänsä järjestelmiä tämän osa-alueen johtamisessa. (Taulukko 4)

Järjestelmien hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen tukena	n	Prosentti
Osaamisen johtaminen	90	
Kyllä	32	35,6 %
Ei	58	64,4 %
Henkilöstösuunnittelu ja voimavarojen kohdentaminen	90	
Kyllä	36	40,0 %
Ei	54	60,0 %
Onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtaminen	89	
Kyllä	22	24,7 %
Ei	67	75,3 %
Työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtaminen	88	
Kyllä	61	69,3 %
Ei	27	30,7 %
Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtaminen	90	
Kyllä	24	26,7 %
Ei	66	73,3 %
Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtaminen	90	
Kyllä	20	22,2 %
Ei	70	77,8 %

Taulukko 4. Järjestelmien hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa.

Osaamisen johtamisen tukena käytetyt järjestelmät olivat: Haipro, Tableau, MonetTurva, Personec, Excel, SapBW, SapHR, Turva-arvi, Populus, Rescue Planner, FireFit. Qlick view, Granite, Titania, Siso, BSG sekä NGH laatureksisteri. Henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentamisen johtamisen tukena käytetyt järjestelmät olivat Titania, Excel, Pulse, Report manager, SISO, SAP tietovarasto, Tableau, SAS-tilastoportaali, PRIMA, Baswaren FPM, Personec F, SAP HR, Resque työvuorosunnittelujärjestelmä, RIS, Qlick view, Power BI/sarastia, Populus, Rafaela, Lifecare. Onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtamisen tukena hyödynnettäviä järjestelmiä olivat: populus, Tableau, Haipro, Pulse-

toiminnanohjausjärjestelmä, Roidu, Report manager, Bcb laaturekisteri 15D, Power Bi, Prima, Rescue Planner ja NHG:n laaturekisteri.

Työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisen tukena hyödynnettäviä järjestelmiä olivat: Granite, Haipro, MonetTurva, WPro, PowerBI, PERA (Pelastustoimen riskinarviointi) ja Sirius. Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtamisen tukena hyödynnettäviä järjestelmiä olivat: Roidu, Populus, Pulse-toiminnanohjausjärjestelmä, PowerBI, Tableau, Sirius, BMI, Kuntarekry ja SAS-portaali. Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamisen tukena hyödynnettäviä järjestelmiä olivat: Haipro, Prima, Instagram, Facebook, Linkdin, Kuntarekry sekä SAS.

Hieman yli puolet vastaajista (n=53) vastasi, että organisaatiossa on käytössä tietovarasto, joka sisältää ja yhdistää dataa koko organisaation laajuisesti. Vajaa kolmannes vastaajista (n=29) oli sitä mieltä, että datan yhdistäminen eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua ja vastaavasti vajaa kolmannes (n=29) vastasi, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tueksi tarvittavat raportit ovat helposti saatavilla. Suurin osa (n=77) vastasi, että henkilöstövoimavarojen johtamisessa hyödynnettävät raportit ovat pääosin sähköisiä raportteja. (Taulukko 5)

Tiedon hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa	n	Prosentti
Organisaatiossa on käytössä tietovarasto		
Kyllä	53	57,0 %
Ei	40	43,0 %
Datan yhdistäminen eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua	93	
Kyllä	29	31,2 %
Ei	64	68,8 %
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tueksi tarvittavat raportit ovat helposti saatavilla	93	
Kyllä	29	31,2 %
Ei	64	68,8 %
Henkilöstövoimavarojen johtamisessa hyödynnettävät raportit	144	
paperiraportointia	15	16,7 %
sähköisiä raportteja	77	85,6 %
interaktiivisia raportteja	6	6,7 %
analyttisiä sovelluksia	9	10,0 %
tiedonlouhintaa	12	13,3 %
johdon työpöytiä (dashboards)	22	24,4 %

Taulukko 5. Tiedon hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen tukena

Vastaajista 28,9 % vastasi hyödyntävänsä osaamisen johtamisen tukena tietoa vuositasolla. Henkilöstösuunnittelun osalta eniten tietoa hyödynnettiin eniten kuukausitasolla (23,5 %). Onnistumisen ja työssä suoriutumisen osalta johtamisen tukena tietoa hyödynnettiin eniten kvartaali/tertiaalitasolla (26,7 %). Työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisen osalta tietoa hyödynnettiin johtamisen tukena pääosin kuukausittain (37,5 %). Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen (40 %) sekä vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen (51,8 %) johtamisen osalta tietoa hyödynnettiin eniten vuositasolla. (Taulukko 6). Henkilöstön kanssa tietoa käsiteltiin eniten kuukausittain (ka=2,2, Md= 2, kh, 0,7).

	Reaaliaikaisesti	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Kvartaaleittain/ tertiaaleittain	Vuosittain
Osaamisen johtaminen (n=83)	4,8 %	6,0 %	13,3 %	24,1 %	22,9 %	28,9 %
Henkilöstösuunnitelu ja voimavarojen kohdentaminen (n=85)	9,4 %	15,3 %	17,7 %	23,5 %	17,6 %	16,5 %
Onnistumisen ja työssä suoriutumisen johtaminen (n=86)	3,5 %	7,0 %	18,6 %	25,6 %	26,7 %	18,6 %
Työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtaminen (n=86)	3,5 %	9,3 %	5,8 %	37,2 %	22,1 %	22,1 %
Sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtaminen (n=85)	4,7 %	5,9 %	3,5 %	18,8 %	27,1 %	40,0 %
Vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtaminen (n=85)	3,5 %	8,2 %	4,7 %	16,5 %	15,3 %	51,8 %

Taulukko 6. Tiedon hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen tukena.

4.3 Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt ja hyödyt

Tietoon perustuvan henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla saavutettavia hyötyjä arvioitiin arvosanoin 1–5, jolloin korkeimman arvosanan saanut nähtiin merkittävimmäksi hyödyksi. Saavutettavista hyödyistä merkittävimmiksi nähtiin päätöksenteon läpinäkyvyys (ka=3,5), henkilöstövoimavarojen hallinnan tehostuminen (ka=3,5), henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja liikuteltavuus tarpeiden mukaan (ka=3,4), vaikuttavuuden ja tuottavuuden paraneminen (ka=3,2) sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn paraneminen (ka=3,2). Hyötyjen toteutumista kysyttiin asteikolla 1-4, jossa 1= ei toteudu lainkaan ja 4=toteutuu täysin. Vastaajat arvioivat hyötyjen toteutuvan melko vähäisesti (n=89, ka=2,3, kh 0,6). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa oli ilmennyt eniten ongelmia erilaisten tietovirtojen yhdistelyssä (n=60), tiedon saatavuudessa (n=56), järjestelmien käytössä (n=43), käytössä olevissa mittareissa (n=40) sekä tiedon hyödyntämisessä (n=42). (Taulukko 7).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa ilmenneet ongelmat	n	Prosentti
Tiedon saatavuudessa	56	60,9 %
Tiedonsiirrossa	17	18,5 %
Erialaisten tietovirtojen yhdistämisessä	60	65,2 %
Tiedon hyödyntämisessä	42	45,7 %
Viestinnässä	20	21,7 %
Käytettävissä olevissa mittareissa	40	43,5 %
Tiedon käsittelyssä	23	25,0 %
Järjestelmien käytössä	43	46,7 %
Osaamisen puutteessa	29	31,5 %
Muussa, missä	10	10,9 %
Organisaatiossamme ei ole ilmennyt ongelmia henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa	1	1,1 %

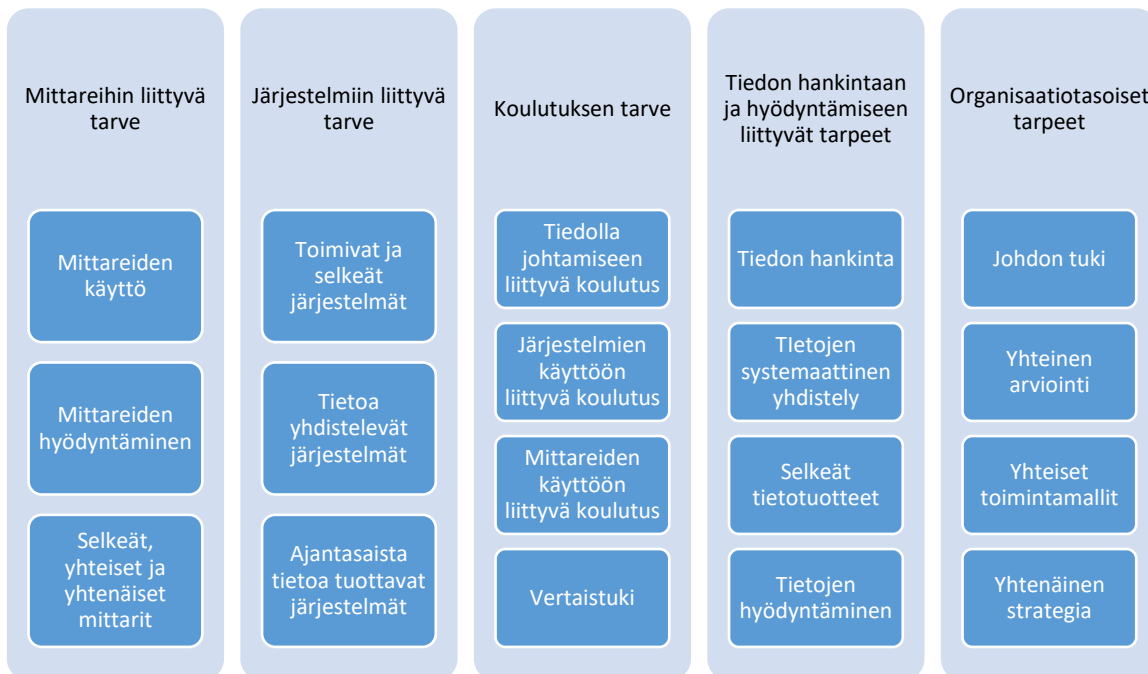
Taulukko 7. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa ilmenneet ongelmat (n=92, vastausten lukumäärä 341)

Vastaajat kokivat tärkeimmäksi henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiskohteeksi henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentamisen toiminnan tarpeiden mukaiseksi (n=67). Myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittäminen nähtiin lähes yhtä tärkeänä (n=64). (Taulukko 8)

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämisen tärkeys	n	Prosentti
henkilöstösuunnittelu ja henkilöstövoimavarojen kohdentaminen toiminnan tarpeiden mukaisesti	67	73,6 %
osaamisen johtaminen	49	53,8 %
vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtaminen	33	36,3 %
sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtaminen	32	35,2 %
työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen	64	70,3 %
työsuorituksen johtaminen	21	23,1 %
työsuojelun johtaminen (sis. työympäristön kehittäminen)	7	7,7 %
jokin muu, mikä?	0	0,0 %

Vastaajista noin 82 % koki tarvitsevansa tukea henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen käytäntöjen vahvistamiseksi (n=75). Vastaajat kokivat tarvitsevansa tukea etenkin mittareiden ja järjestelmien käyttöön. Lisäksi vastaajat kokivat tarvitsevansa yleisesti henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyvää koulutusta. Tuen tarvetta oli myös tiedon hankintaan ja hyödyntämiseen liittyen. Vastaajat kaipasivat tukea myös organisaation tasolta, esimerkiksi johdon tukea sekä yhtenäisiä toimintamalleja kaivattiin. (Kuvio 7

Kuvio 7. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyvä tuen tarve



4.4 Organisaatiokohtaiset erot henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa

Pelastuslaitoksella työskentelevistä vastaajista noin 50 % (n=4) oli saanut koulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen. Vastaavasti kunnissa työskentelevistä vastaajista noin 56,8 % (n=25) saanut koulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen. Sairaanhoidopiirissä työskentelevät vastaajat olivat saaneet eniten koulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyen. Vastaajista noin 73 % (n=30) oli saanut koulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyen. (Taulukko 9)

Suurin osa sairaanhoidopiirissä työskentelevistä vastaajista vastasi, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on osa organisaation strategiaa. Kunnissa työskentelevistä vastaajista hieman yli puolet vastasi, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on osa organisaation strategiaa. Vastaavasti pelastuslaitoksella työskentelevistä vastaajista noin kolmannes vastasi henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen olevan osa organisaation strategiaa. Sairaanhoidopiirissä työskentelevät vastaajat tunnistivat organisaation strategian ja tavoitteiden edellyttämät henkilöstövoimavarojen johtamisen tietotarpeet keskimäärin hieman paremmin, kuin kunnissa tai pelastuslaitoksella työskentelevät vastaajat. (Taulukko 9)

Lähes kaikki sairaanhoidopiirissä työskentelevät vastaajat vastasivat, että organisaatiossa on tunnistettu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt. Kunnissa työskentelevistä vastaajista kaksi kolmasosaa vastasi, että organisaatiossa on tunnistettu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt ja pelastuslaitoksessa työskentelevistä vastaajista noin puolet vastasi, että organisaatiossa on tunnistettu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt. Kaksi kolmasosaa sairaanhoidopiirissä työskentelevistä vastaajista vastasi, että organisaatiossa on suunnitelma tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Kunnissa ja pelastuslaitoksella työskentelevistä kummastakin noin 40 % vastasi, että organisaatiossa on suunnitelma tiedolla johtamisen kehittämiseksi. (Taulukko 9)

Kolme neljäsosaa sairaanhoidopiirissä työskentelevistä vastaajista vastasi, että tiedolla johtamisen suunnitelma ohjaa organisaation tietojärjestelmien kehittämistä ja

kokonaisarkkitehtuuria. Kunnissa ja pelastuslaitoksessa työskentelevistä vastaajista kummastakin noin kolmasosa vastasi, että tiedolla johtamisen suunnitelma ohjaa organisaation tietojärjestelmien kehittämistä ja kokonaisarkkitehtuuria. Sairaanhoidopiirissä työskentelevistä vastaajista noin 80 % vastasi, että organisaatiossa on käytössä koko organisaation laajuinen tietovarasto. Vastaavasti noin kunnissa ja pelastuslaitoksessa työskentelevistä vastaajista kummastakin noin kolmasosa vastasi, että organisaatiossa on käytössä koko organisaation laajuinen tietovarasto. (Taulukko 9)

	Kunnat (n)	Sairaanhoidopiiri (n)	Pelastuslaitos (n)
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen saatu koulutus	(44)	(41)	(8)
Kyllä	56,8 % (25)	73,2 % (30)	50 % (4)
Ei	43,2 % (19)	26,8 % (11)	50 % (4)
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on osa organisaation strategiaa	(44)	(41)	(8)
Kyllä	56,8 % (25)	95,1 % (39)	37,5 % (3)
Ei	43,3 % (19)	4,9 % (2)	62,5 % (5)
Organisaatiossa on tunnistettu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tavoitteet	(44)	(41)	(8)
Kyllä	54,5 % (24)	92,7 % (38)	50 % (4)
Ei	45,5 % (20)	7,3 % (3)	50 % (4)
Organisaatiossa on tunnistettu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt	(44)	(41)	(8)

Kyllä	77,3 % (34)	92,7 % (38)	50 % (4)
Ei	22,7 % (10)	7,3 % (3)	50 % (4)
Organisaatiossa on suunnitelma tiedolla johtamisen kehittämiseksi	(43)	(41)	(8)
Kyllä	41,9 % (18)	73,2 % (30)	37,5 % (3)
Ei	58,1 % (25)	26,8 % (11)	62,5 % (5)
Tiedolla johtamisen suunnitelma ohjaa organisaation tietojärjestelmien kehittämistä ja kokonaisarkkitehtuuria	(43)	(41)	(8)
Kyllä	30,2 % (13)	75,6 % (31)	37,5 % (3)
Ei	69,8 % (30)	24,4 % (10)	62,5 % (5)
Organisaatio on käytössä koko organisaation laajuinen tietoa sisältävä ja yhdistävä tietovarasto	(44)	(41)	(8)
Kyllä	38,6 % (17)	80,5 % (33)	37,5 % (3)
Ei	61,4 % (27)	19,5 % (8)	62,5 % (5)
Datan yhdistäminen eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua	(44)	(41)	(8)
Kyllä	20,5 % (9)	43,9 % (18)	25 % (2)
Ei	79,5 % (35)	56,1 % (23)	75 % (6)
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tueksi saatavat raportit ovat helposti saatavilla	(44)	(41)	(8)

Kyllä	22,7 % (10)	39 % (16)	37,5 (3)
Ei	77,3 % (34)	61 % (25)	62,5 % (5)
Tuen tarve henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kytäntöjen vahvistamiseksi	(44)	(39)	(8)
Kyllä	90,9 % (40)	71,8 % (28)	87,5 % (7)
Ei	9,1 % (4)	28,2 % (11)	12,5 % (1)

Taulukko 9. Organisaatiokohtaiset erot henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa.

5 POHDINTA

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa kartoittava kysely antaa kattavan kuvan henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisesta Pirkanmaalla. Kyselyn tulokset kertovat henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toteutuksesta, siihen saadusta koulutuksesta, käytetyistä mittareista ja järjestelmästä ja tiedon hyödyntämisestä. Lisäksi kyselyn tulokset kertovat vastaajien kokemuksia henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisesta sekä siihen liittyvistä kehittämistarpeista. Kyselyn tulokset kertovat myös organisaatiokohtaisista eroista, joita henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen ja sen toteuttamiseen liittyy.

Vain hieman yli puolet vastaajista vastasi saaneensa koulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen, joten lisäkoulutuksen tarve on ilmeinen. Tulosten hyödynnettävyyttä olisi lisännyt, jos saadun koulutuksen laatua olisi myös kysytty. Suurin osa vastaajista, vastasi kokevansa, että tarvitsee lisäkoulutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen.

Suurin osa vastaajista vastasi, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen oli osa organisaation strategiaa ja sen tavoitteet oli tunnistettu. Myös henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt oli tunnistettu suurimmassa osassa organisaatioita. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen oli vastaajien mielestä selkeämmin osa organisaation strategiaa sairaanhoitopiirissä kuin kunnissa tai pelastuslaitoksella. Hieman yli puolet vastaajista vastasi, että organisaatiolla oli suunnitelma tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Sairaanhoitopiirissä työskentelevät vastaajat olivat enemmän sitä mieltä, että organisaatiolla on suunnitelma tiedolla johtamisen kehittämiseksi kuin pelastuslaitoksella tai kunnissa työskentelevät vastaajat. Sairaanhoitopiirissä työskentelevät vastaajat olivat myös kunnissa tai pelastuslaitoksella työskenteleviä vastaajia enemmän sitä mieltä, että tiedolla johtamisen suunnitelma ohjaa organisaation tietojärjestelmien kehittämistä ja kokonaisarkkitehtuuria.

Uudelle hyvinvointialueelle siirryttäessä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen käytäntöjen yhdenmukaistaminen tapahtuu luontevasti. Organisaatioiden tulisi kuitenkin valmistautua tähän jo ennen yhdistymistä tiiviin yhteistyön sekä kehittämistyön kautta. Yhtenäiset selkeälinjaiset käytännöt luovat henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toteuttamisesta yhdenvertaista kaikilla eri tasoilla sekä eri toimintaympäristöissä. Vastaajien organisaatioissa johto oli melko sitoutunut henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen.

Selkeät henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen strategiat ja toimintamallit lisääisivät sekä johdon mutta myös suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden sitoutumista tiedolla johtamiseen.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toteuttaminen edellyttää, että tieto muutetaan mitattavaksi erilaisten mittareiden avulla. Kyselyn tulosten perusteella mittareita hyödynnetään henkilöstöjohtamisen tukena eniten työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisessa. Muiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden johtamisen tukena alle puolet vastaajista kertoivat käyttävänsä mittareita. Tämä osoittaa tarpeen sekä kehittää mittareita, että kehittää jo olemassa olevien mittareiden käyttöä.

Myös järjestelmiä hyödynnettiin eniten työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisen tukena. Muiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osalta järjestelmiä kertoi hyödyntävänsä alle puolet vastaajista. Järjestelmiä ja mittareita kysyvien kysymysten osalta selvisi, että myös käsitteet järjestelmä ja mittari menivät vastaajilla helposti sekaisin. Etukäteisellä koulutuksella tältä olisi välttytty ja vastaukset olisivat olleet luotettavammat. Vastaukset kuitenkin osoittivat, että mittareiden ja järjestelmien hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena on tehostettava ja ammattilaisille on tarjottava tukea järjestelmien ja mittareiden käyttöön.

Hieman yli puolet vastaajista vastasi, että organisaatiossa on käytössä tietovarasto, joka sisältää ja yhdistää dataa koko organisaation laajuisesti. Suurin osa näistä vastaajista työskenteli sairaanhoitopiirissä, jossa henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen toteutui kyselyn vastausten mukaan vahvemmin kuin kunnissa tai pelastuslaitoksella. Vajaa kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että datan yhdistäminen eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua. Vastaavasti vajaa kolmannes vastasi, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tueksi tarvittavat raportit ovat helposti saatavilla. Suurin osa vastaajista vastasi käyttävänsä johtamisen tukena pääosin sähköisiä raportteja. Helposti saatavilla olevat ja selkeät raportit sekä datatuotteet helpottavat henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista.

Tiedon hyödyntämisen ajankohtaisuus henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueiden osalta vaihteli jonkin verran. Osaamisen johtamisessa, sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen johtamisessa sekä vetovoimaisuuden ja työnantajakokemuksen johtamisessa vastaajat hyödynsivät tietoa pääosin vuositasolla. Henkilöstösuunnittelun ja työsuojelun, työhyvinvoinnin sekä työturvallisuuden johtamisessa tietoa hyödynnettiin eniten

kuukausitasolla, osalta eniten tietoa hyödynnettiin eniten kuukausitasolla. Onnistumisen ja työssä suoriutumisen osalta johtamisen tukena tietoa hyödynnettiin eniten kvartaali/tertiaalitasolla. Vastaajat vastasivat kuitenkin käsittelevänsä tietoa henkilöstön kanssa eniten kuukausittain. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on merkittävintä silloin, kun käytettävä tieto on mahdollisimman ajantasaista. Ajankohtaiseen tiedon hyödyntämiseen sekä tiedon käsittelyyn henkilökunnan kanssa on tämän vuoksi pyrittävä.

Tietoon perustuvan henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla saavutettavista hyödyistä merkittävimmiksi nähtiin päätöksenteon läpinäkyvyys, henkilöstövoimavarojen hallinnan tehostuminen, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja liikuteltavuus tarpeiden mukaan, vaikuttavuuden ja tuottavuuden paraneminen sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn paraneminen. Kuitenkin vastaajat arvioivat hyötyjen toteutuvan melko vähäisesti. Myös tämä seikka korostaa henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintamallien sekä käytäntöjen kehittämistä Pirkanmaalla. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä, mutta tällä hetkillä hyödyt saavutetaan vain vähäisesti.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa oli ilmennyt eniten ongelmia erilaisten tietovirtojen yhdistelyssä, tiedon saatavuudessa, järjestelmien käytössä, käytössä olevissa mittareissa sekä tiedon hyödyntämisessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen käytäntöjen vahvistaminen sekä yhteisten toimintamallien luominen on tärkeää.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyvää koulutusta, joka sisältää mittarien ja järjestelmien käytön, tarvitaan.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen tarvitaan tukea organisaation johdon tasolta.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen tarvitaan yhtenäinen selkeä strategia, joka sisältää ylemmän johdon sekä lähijohdon ulottuvuudet.
- Mittareiden hyödyntämistä henkilöstöjohtamisen tukena on lisättävä ja uusia mittareita on kehitettävä kaikkien henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueiden osalta.
- Henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena käytetään Pirkanmaalla lukuisia eri järjestelmiä. Järjestelmien yhtenäistäminen tukee hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen yhteisten käytäntöjen toteutumista.
- Yhtenäistä tietovarastoa ei ole käytössä kaikissa organisaatioissa. Yhtenäinen tietovarasto tarvitaan, jotta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa käytettävät tietotuotteet ovat helposti saatavilla.
- Tällä hetkellä tiedon yhdistäminen eri lähteistä ei ole selkeää tai hallittua eivätkä tietotuotteet ole helposti saatavilla. Tietotuotteiden tulee olla selkeitä, ymmärrettäviä sekä helposti saatavilla olevia, jotta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista on helppo toteuttaa.
- Tiedon oikea-aikaista hyödyntämistä johtamisen tukena on korostettava. Ajantasaisella tiedon hyödyntämisellä saavutetaan paremmin määritellyt tavoitteet.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella saavutettavista hyödyistä merkittävimmiksi koetaan henkilöstövoimavarojen hallinnan tehostuminen, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja liikuteltavuus tarpeen mukaan, vaikuttavuuden ja tuottavuuden paraneminen sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn paraneminen. Näiden hyötyjen toteutuminen on tällä hetkellä vähäistä.

- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa on ilmennyt eniten ongelmia erilaisten tietovirtojen yhdistelyssä, tiedon saatavuudessa, järjestelmien käytössä, käytössä olevissa mittareissa sekä tiedon hyödyntämisessä.
- Tärkeimmiksi henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiskohteiksi koetaan henkilöstösuunnittelun ja voimavarojen kohdentamisen kehittäminen sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin sekä työsuojelun tiedolla johtamisen kehittäminen.
- Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen strategia, käytännöt ja toteutuminen vaihtelevat organisaatioiden välillä merkittävästi.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaus

Ijäs Laura Kulju Karoliina Vuorela Johanna
**HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TIEDOLLA
JOHTAMINEN**

Kirjallisuuskatsaus
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Terveystieteet, Hoitotiede
Kevät 2021

TIIVISTELMÄ

Laura Ijäs, Karoliina Kulju & Johanna Vuorela: Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen
Kirjallisuuskatsaus
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede
Toukokuu, 2021

Kiinnostus henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina. Viestintä- ja tietoteknologian nopean kehittymisen myötä on tiedolla johtaminen kehittynyt. Tiedon analysointiin, varastointiin ja välittämiseen on tullut myös uusia mahdollisuuksia. Terveystieteiden tutkimuksen esimiesten työ painottuu suurelta osin henkilöstöjohtamiseen, jota on mahdollista kehittää hyödyntämällä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää, mitä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää. Kirjallisuuskatsaus on osa projektia, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa Pirkanmaalla ja määritellä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen ulottuvuudet ja sisällöt. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota hyödynnetään projektiin liittyvässä kyselylomakkeen laatimisessa. Tutkimuskysymykseksi muodostui: Mitä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää?

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa käytettiin Assia-, Cinahl- ja Emerald-tietokantoja sekä manuaalista hakua. Hakusanoina käytettiin tiedolla johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä englannin- ja suomenkielisiä hakusanoja. Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valittiin yhteensä 31 tutkimusartikkelia. Valitut tutkimusartikkelit olivat julkaistu vuosina 2010–2021 ja julkaisukielenä oli englanti. Tutkimusartikkelit käsittelivät henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista. Aineisto analysoitiin temaattisen analysoinnin avulla pelkistämällä aineisto teemoihin. Teemojen nimeämisessä huomioitiin myös projektin tilaajan toive hyödyntää teemojen nimeämisessä tietojohtamisen arviointimallia.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää kuusi osa-aluetta: yhteys organisaation visioon ja strategiaan, henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen rakenne, tietotarpeet, tiedon kerääminen, hyödyt sekä käyttö. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää monia ulottuvuuksia ja sen organisaatioiden on mahdollista saada merkittäviä hyötyjä. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatiossa on tunnistettu tietotarpeet ja käytössä on järjestelmiä, joiden avulla on mahdollista kerätä, varastoida ja analysoida tietoa. Jotta pystyttäisiin hyödyntämään järjestelmistä saatua tietoa, vaatii se organisaatioiden johdolta ja esimiehiltä riittävää osaamista.

Avainsanat: tiedolla johtaminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarat, kirjallisuuskatsaus

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	6
2.1 Tiedolla johtaminen	6
2.2 Henkilöstöjohtaminen	7
3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS	9
4.1 Kirjallisuushaku	9
4.2 Aineiston kuvaus	10
4.3 Aineiston analyysi	10
5 TULOKSET	11
5.1 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen yhteys organisaation visioon ja strategiaan	11
5.2 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen rakenne	12
5.3 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tietotarpeet	13
5.4 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tiedon kerääminen	13
5.5 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt	14
5.6 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen käyttö	15
6 POHDINTA	16
6.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys	16
6.2 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset	17
LÄHTEET	19
LIITTEET	20

1 JOHDANTO

Sote-uudistuksessa vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille (Valtioneuvosto 2021). Henkilöstöresurssit tulee suunnitella vastaamaan palvelutarpeita ja toimintaa eri työvuoroissa ja kausivaihteluiden mukaisesti, tämän takia henkilöstöresurssi- ja osaamistieto tulee olla yhdistettävissä toiminnan tietoon. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilan selvitys on osa tulevan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja rakenteiden uudistuksen henkilöstöasioiden valmistelua. Henkilöstöasioiden valmistelu on osa kohti maakunnallista sotea (KOMAS) ja Pirkanmaan tulevaisuuden sotekeskus (PirSOTE) -hanketta. (Pirkanmaan liitto 2021.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tuotetaan suuri määrä asukas-, asiakas- ja potilaskohtaista tietoa, jota käytetään muun muassa potilaiden hoitoa koskevassa päätöksenteossa. Tuotettu tieto ei kuitenkaan aina ole käytettävissä tai vertailukelpoista ja tällöin se saattaa aiheuttaa toiminnan päällekkäisyyksiä, tehottomuutta ja kustannusten nousua. Tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollossa ei ole tarpeeksi laadukasta ja riittävää rakenne- ja sisältöpohjaa tiedolla johtamiseen. Sote-uudistuksen keskeisenä tavoitteena on saada sote-tieto hyötykäyttöön, jolloin se palvelee niin yksilöä kuin palvelujärjestelmää. (Valtioneuvosto 2021.)

Tämä kirjallisuuskatsaus on toteutettu Pirkanmaan liiton toimeksi antamana. Tämä kirjallisuuskatsaus on osa syventävää projektiosaamisen kurssia ja siten osa Tampereen yliopiston hoitotieteen maisteriopintoja. Pirkanmaan liiton tarve projektille perustuu sote- ja rakenneuudistuksen edistämiseen liittyviin kehittämiskohteisiin. Pirkanmaan tulevaisuuden sotekeskusohjelmahankkeessa (PirSOTE) ja Kohti maakunnallista sotea Pirkanmaalla (KOMAS) hankesuunnitelmissa henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen on keskeisessä asemassa. HR-tiedolla johtamisen rahoitus tulee KOMAS-hankkeen puolelta, mutta sen tavoitteet liittyvät yhtä lailla PirSOTE hankesuunnitelman tavoitteisiin, erityisesti työpakettiin 15. Sote-keskuksen johtamisen uudistaminen. Tavoitteena on ensimmäisessä vaiheessa laatia suunnitelma hyvinvointialueen HR-tiedolla johtamisesta: määritellä ja kuvata nykytila ja lähtökohdat, sekä laatia tarkennettu suunnitelma hyvinvointialueen HR-tiedolla johtamisen tavoitteista ja toimenpiteistä. Samanaikaisesti on käynnistynyt pilotti henkilöstövoimavarojen toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta,

jossa on mukana 4 kuntaa. HR-tiedolla johtamisen hankekokonaisuuden kolmas vaihe liittyy HR-tiedon ja tietoallasratkaisun määrittelytyöhön. (Pirkanmaan liitto 2021.)

Projektimme tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa Pirkanmaalla ja määritellä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen ulottuvuudet ja sisällöt. Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota hyödynnetään projektiin liittyvässä kyselylomakkeen laatimisessa.

2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Tiedolla johtaminen

Tietojohdamisesta alettiin Suomessa puhua 1990-luvulla, sen taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä. Tietojohdaminen voidaan jakaa tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. (Laihonen ym. 2013, 6–32.) Tiedon johtamisella (information management) tarkoitetaan tietovarastojen ja virtojen hallintaa sekä uuden tiedon luontia. Tiedolla johtaminen (knowledge-based management) yhdistetään niihin toimintatapoihin, joilla tietoa hyödynnetään johtamisessa. Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä taktisessa, operatiivisessa ja strategisessa päätöksenteossa. (Leskelä ym. 2019, 15–16.) Keskeistä tietojohdamisen alan kehittymiselle on ollut viestintä- ja tietoteknologian nopea kehittyminen, joiden myötä on saatu uudenlaisia mahdollisuuksia datan ja informaation analysointiin, varastointiin ja välittämiseen. Tietojohdaminen tarjoaa malleja ja käsitteitä, joiden avulla tietoa voidaan hallita, kuvata eri tiedon muotoja ja roolia organisaation toiminnassa sekä teknistä järjestelmäosaamista tietojohdamisen käytännön toteutukseen. Tietojohdamisen lähtökohtana on johtamisen haasteet tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Näkökulmat tietojohdamiseen ovat ilmiön ymmärtäminen, johtamisen käytännöt ja johtamistyökalut. Eli ymmärrys siitä, miten tiedosta luodaan arvoa liiketoimintaprosessiin, miten tietoresursseja johdetaan tai miten organisaatiota johdetaan tiedon avulla sekä millaisilla välineillä johtamista tuetaan ja miten välineitä hyödynnetään. (Laihonen ym. 2013, 6–11.) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan laadukkaaseen ja ajantasaiseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa sekä kerätyn tiedon perusteella voidaan ennakoida eri tapahtumien ja toimenpiteiden syy-seuraussuhteita ja vaikutuksia tulevaisuudessa. Tiedolla johtaminen auttaa kohdentamaan voimavaroja sinne, missä on suurin tarve sekä kehittämään toimintaa. (Valtioneuvosto 2021.) Tietojohdamisen käytännöt ja strategia pohjautuu organisaation selkeisiin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tavoitteiden perusteella voidaan määrittellä organisaation tietotarpeet ja näiden tietotarpeiden pohjalta voidaan määrittellä ne prosessit, joiden avulla tarvittava tieto pystytään hankkimaan. Terveyspalvelujen tietojohdamisessa ongelmaksi muodostuu tavoitteiden asettaminen, ja tietojohdamisen haasteena ovat useat eri tietojärjestelmät ja toimintatavat. (Leskelä ym. 2019, 16-17.)

Terveysthuollon palveluiden järjestämisessä tietojärjestelmien tuottama tieto on tärkeää ja henkilöstömitoituksen kannalta käyttökelpoista tietoa, mutta sen hyödyntäminen vaatii kehittämistä. Näyttöön perustuvaan henkilöstövoimavaroja koskevaan päätöksentekoon tarvitaan luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa henkilöstöresursseista, potilaiden hoidon tarpeista, hoitotyön toimintaympäristön ominaisuuksista ja hoidon tuloksista. Hoitotyön johtaja tarvitsee tietoa oikeudenmukaisen, läpinäkyvän ja tasa-arvoisen toiminnan johtamiseksi. Tietojärjestelmien tuottaman tiedon käyttö johtamisen apuvälineenä on kuitenkin paljolti kiinni esimiehen taidoista, aktiivisuudesta ja ajasta. (Pitkäaho ym. 2011, 51-55.) Tietojärjestelmien tulisi olla käytännöllisiä ja helppokäyttöisiä, laadukkaita niin järjestelmän kuin tiedon suhteen sekä vaikuttavia yksilön ja organisaation kannalta, jotta ne voivat tukea hoitotyön johtajien työtä käytännössä (Lammintakanen ym. 2010, 325).

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella (human resource management HRM) tarkoitetaan johtamisen tehtäväkenttää, jota tarvitaan henkilöstön hyvinvoinnin ja sitoutumisen vaalimiseen sekä henkilöstövoimavarojen riittävyyden ja tarvittavan osaamisen varmistamiseen (Viitala 2021, 14). Se on henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämäsuhteiden hoitamista ja johtajuutta sekä sillä voidaan parantaa työelämän laatua ja tuloksellisuutta.

(Kuntatyönantajat 2021.) Henkilöstöjohtaminen on työvoiman tehokasta hyödyntämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja sen avulla huolehditaan käytännöistä, joilla varmistetaan henkilöstöressurssien paras mahdollinen käyttö organisaatiossa.

Henkilöstöjohtaminen sisältää muun muassa henkilöstöressurssien suunnittelun, rekrytoinnin, järjestelyn, valvonnan ja ohjaamisen sekä henkilöstön kehittämisen. (Durai 2010, 1–5.) Henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan niitä tapoja, joilla hoidetaan käytännössä henkilöstöjohtamisen erilaisia tehtäviä (Viitala 2021, 13).

Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueita ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Nämä tehtäväalueet eivät toteudu peräkkäisinä toimenpiteinä, vaan limittyvät toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen suunnittelussa määritellään tavoitteet ja linjaukset, joiden avulla organisaation tai yrityksen sovittua päämäärää voidaan tavoitella. Päämäärää tavoitellaan erilaisilla keinoilla eli henkilöstökäytännöillä, kuten rekrytoinnilla ja palkitsemisella. Henkilöstöjohtamisen organisointi on sitä, että huolehditaan toiminnan toteutumisen edellytyksistä. Keskeistä organisoinnissa ovat kysymykset kuten, kuka, miten, missä ja milloin sekä millaiset ovat resurssit. Henkilöstöjohtamisen toteuttaminen tarkoittaa käytännön toimintaa ja arvioinnissa henkilöstötyön vaikutuksia arvioidaan

säännöllisesti. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu huolehtiminen siitä, että organisaatiossa on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa, vahvistaa työntekijöiden suorituskykyä ja osaamista, optimoida henkilöstöön liittyviä kustannuksia, huolehtia hyvästä työnantajakuvasta ja vahvistaa yrityksen edellytyksiä kehittyä sekä varmistaa henkilöstöjohtamisen toteutuminen lain mukaisesti. (Viitala 2021, 12–14.)

Hoitotyössä esimiesten työ jakaantuu suurelta osin henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöhallinnon tehtävät vievät paljon aikaa, jolloin esimiehellä ei ole resursseja esimerkiksi tukea henkilökuntaa kliinisessä hoitotyössä. (Bjerregård Madsen ym. 2016, 991.) Hoitotyön johtajat joutuvat tekemään päätöksiä henkilöstön riittävydestä ja sen tarpeenmukaisesta käytöstä, näiden päätösten tulee perustua näyttöön.

Henkilöstövoimavarojen hallinnassa ja henkilöstömitoituksen arvioinnissa voidaan hyödyntää organisaatio- (hoitotyön määrä ja kuormittavuus) ja potilaslähtöisiä (potilaspalautteet ja hoitokomplikaatiot) sekä hoitohenkilöstöä (työhyvinvointi ja ajankäyttö) kuvaavia tunnuslukuja apuna henkilöstöjohtamisessa. (Salin ym. 2011, 260–263.)

3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota hyödynnetään projektiin liittyvässä kyselylomakkeen laatimisessa.

Tutkimuskysymykseksi muodostui:

Mitä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää?

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

Kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään aiheeseen sopivat aiemmat tutkimukset ja tulkitaan niiden tuloksia. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tarkastella, millä tavoilla tiettyä ilmiötä on tarkasteltu eri tieteenaloilla. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015.)

4.1 Kirjallisuushaku

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista kuvaavia tutkimuksia kartoitettiin tekemällä alustavia koehakuja. Koehauissa käytetyt hakusanat muodostettiin johtaen kirjallisuuskatsauksen keskeisistä käsitteistä. Tietokannat valittiin yhteistyössä yliopiston kirjastopalveluiden tietoasiantuntijan kanssa.

Varsinainen kirjallisuushaku toteutettiin CINALH-, Emerald- ja ASSIA (Applied Social Sciences Index and Abstracts) -tietokannoista sekä manuaalisella haulla. Kirjallisuushaku toteutettiin maaliskuis- ja huhtikuussa 2021. Tietokannoissa hakusanojen yhdistelyyn käytetään Boolean operaattoreita. AND-operaattorin avulla yhdistetään eri hakukokonaisuudet toisiinsa, ja OR-operaattorilla vaihtoehtoiset sanat. Hakusanojen vastineet ja kieli vaihtelevat hieman tietokannoittain tietokantojen ominaisuuksista johtuen. Tietokantarajauksia muodostui kolme. Nämä ovat: 1) julkaisukieli suomi tai englanti, 2) julkaisu vuosi 2010–2021, 3) tiivistelmä saatavilla.

Hakusanoina käytettiin: *henkilöstö, henkilökunta, staff, personnel, HR, voimavara, resource, tiedolla johtaminen, knowledge-based management, knowledge management, information-based management, tieto, information, knowledge, johtaminen, management, leadership, henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstöanalytiikka, henkilöstöjärjestelmä, työhyvinvoinnin johtaminen, palkitseminen, sitoutumisen johtaminen, suoristusten johtaminen.*

Tietokantarajauksen jälkeen poissuljettiin tutkimukset, jotka eivät vastanneet abstraktin perusteella tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen poissuljettiin ne tutkimukset, jotka eivät vastanneet kokotekstin perusteella tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin yhteensä 31 tutkimusartikkelia (Assia (n=9), Emerald (n=8), Cinahl (n=9) ja manuaalinen haku (n=5)). 10

4.2 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin yhteensä 31 artikkelia. Artikkelit oli julkaistu vuosina 2010–2020. Julkaisukieli oli suomi tai englanti. Julkaisumaat olivat Kuwait, Italia, Iran, Intia, Kanada, Australia, Kiina, Malesia, USA, Jordania, Tanska, Romania, Suomi, Ruotsi, Portugali ja Espanja.

Aineisto koostui usean tieteenalan julkaisuista, osa artikkeleista oli hoitotieteellisiä.

Kirjallisuuskatsaukseen valittuja artikkeleja ei arvioitu laadultaan, pidimme tärkeänä ottaa mukaan erilaisista lähtökohdista ja taustoista saatuja tuloksia.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit ovat listattuna liitteessä 1.

4.3 Aineiston analyysi

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit analysoitiin temaattisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tutkitaan aineistoa objektiivisesti ja systemaattisesti, jotta sen avulla voidaan muodostaa erilaisia käsitteitä, käsitekarttoja, malleja ja kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Temaattinen analyysi aloitettiin aineistoon tutustumisella, jonka jälkeen kerättiin kiinnostavat seikat yhteen ja ne pelkistettiin. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin potentiaalsiin teemoihin ja tarkistettiin, että aineisto sopii teemoihin. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta nousi esiin teemoja, jotka vastasivat Valtioneuvoston (2019) Tietojohtamisen arviointimallin teemoja. Nämä teemat toimivat myös kyselylomakkeen runkona. Analyysistä tehtiin temaattinen kartta ja teemat määriteltiin sekä nimettiin. Lopuksi kirjoitettiin raportti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5 TULOKSET

Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksissa viitataan tutkimusartikkeleihin numeroviitteillä. Numeroviitteet vastaavat liitteen 1 numerointia. Kuviossa 1 on kuvattu henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen sisältö teemoitettuna kuuteen osa-alueeseen: visio ja strategia, rakenne, tietotarpeet, tiedon kerääminen, hyödyt ja käyttö.

Kuvio 1. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen sisältö

5.1 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen yhteys organisaation visioon ja strategiaan

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella todettiin olevan merkittävä yhteys liiketoimintaan. Hyvät tiedonhallintakeinot mahdollistivat paremman henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen (29). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella oli iso rooli implementoitaessa organisaation kilpailustrategioita ja pyrkiessä liiketoimintatavoitteisiin (6). Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen avulla pystyttiin luomaan ja ylläpitämään organisaation kilpailukykyä (6).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen koettiin parantavan sitoutumista organisaation arvoihin ja missioon (24). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella oli myös positiivinen vaikutus organisaatioiden innovaatioihin (25).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella oli tiivis yhteys organisaation liiketoimintastrategiaan sekä kehittämisstrategiaan (6). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen todettiin olevan tärkeää yhdistää aina organisaation strategiaan ja sen suunnitteluun (22, 26). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyivät tiedonluontistrategia, kaksiulotteinen oppimisstrategia, nykytilan säilyttämisstrategia sekä tiedon hyödyntämisstrategia (28).

Hiljaisen tiedon mittaamisella todettiin olevan myös tärkeä rooli organisaation korkean kilpailukyvyn saavuttamisessa. Siitä syystä myös hiljaisen tiedon mittaaminen koettiin merkitykselliseksi henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa (9).

5.2 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen rakenne

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisälsi organisaation tiedonhallintakäytännöt sekä tiedonhallintakyvyn (6, 29). Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamiseen luodut käytännöt nähtiin johtamisen tehokkaina työkaluina (6). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisälsi myös relevantin tiedon tunnistamisen, keräämisen, tallentamisen, hyödyntämisen ja jakamisen (2, 30). Erilaisilla johtamisen toimintatavoilla ja johtamistyyleillä oli myös vaikutusta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen (16). Merkittävä vaikutus oli myös sillä, miten tärkeäksi henkilöstöressurssitiedon analysointi koettiin organisaation toiminnan kehittämisessä ja kilpailukyvyn parantamisessa (18). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen todettiin olevan tällä hetkellä muoti-ilmiö yhteiskunnassamme ja kiinnostus sitä kohtaan on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina (12, 18). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen todettiin voivan soveltaa monia eri näkökulmia, kuten filosofiaa, kognitiivista tiedettä, yhteiskuntatiedettä, hallintotiedettä, informaatioteknologiaa, tietotekniikkaa, tekoälyä ja taloustiedettä (2).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen sisältyi henkilöstövoimavarojen älykäs käyttö (11). Tähän liittyi keskeisesti henkilöstöressurssien suunnittelu (4). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisälsi suorituskyvyn johtamisen ja arvioinnin. (3, 4). Se sisälsi myös henkilökunnan palkitsemisjärjestelmän (1, 3, 4, 22). Lisäksi henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisälsi tietoon perustuvan rekrytoinnin, henkilöstön urahallinnan, henkilöstön koulutuksen suunnittelun ja

osaamisen hallinnan sekä työturvallisuustietojen hallinnan (1,3, 8, 22, 28,30, 31). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen sisältyi myös henkilöstön sitouttaminen organisaatioon sekä organisaation vetovoimaisuus työntekijän näkökulmasta (4, 8, 31). Siihen sisältyivät myös organisaation henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimenpiteet, työkalut ja tekniikat (2).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisälsi organisaation tiedonhallintajärjestelmät. Tiedonhallintajärjestelmät koostuivat erilaisista henkilöstötietojärjestelmistä ja niiden sisältämistä tietokannoista, henkilöstöjohtamisjärjestelmistä sekä järjestelmistä ja prosesseista henkilöstöhallinnan ja tietotekniikan välillä (4, 26).

5.3 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tietotarpeet

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyi erilaisia tietotarpeita. Tietoa tarvittiin organisaatiolle tärkeiden lahjakkaiden työntekijöiden tunnistamiseen mahdollistaen näiden työntekijöiden kehittämisen ja sitouttamisen (3, 6). Henkilöstövoimavaratiedon avulla pystyttiin tunnistamaan organisaation henkilöstöresurssitarpeet ja ennakoimaan niitä (11). Jotta henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tietotarpeita pystyttiin tunnistamaan ja ymmärtämään, vaati tämä organisaation johdolta ja HR-ammattilaisilta riittävää osaamista tiedolla johtamisesta, johon liittyivät tietotarpeiden määrittely/suunnittelu, kerääminen, analyysi ja tulkinta (12 ,16, 27). Onnistuneen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen edellytyksenä pidettiin organisaation tiedolla johtamista tukevia toimintatapoja, tiedolla johtamiseen motivoitunutta henkilöstöä sekä johdon tukea (21).

5. 4 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tiedon kerääminen

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tiedon keräämiseen liittyi avain-HR-tietojen kerääminen (11). Todettiin, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa myös ns. hiljaisen tiedon keräämisellä oli tärkeä rooli. Erityisesti tuotiin esille hiljaisen tiedon keräämisen merkitys organisaation suorituskyvyn parantamisessa (9, 22). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tiedon keräämiseen liittyen tunnistettiin myös erilaisten rajoitusten, resurssien määrän sekä erilaisten koulutustaustojen vaikutukset (22). Todettiin myös se, että

henkilöstöresurssien tietojärjestelmiä on vaikea ylläpitää ilman henkilöstön aktiivista osallistumista ja sitoutumisen kulttuuria organisaatiossa (22).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa tarvitaan luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa (23). Hoitotyössä tällaista tietoa voidaan kerätä esimerkiksi potilaiden hoidon tarpeesta ja tuloksista, toimintaympäristön muutoksista sekä henkilöstöresursseista (23). Tiedon kerääminen henkilöstöresursseista ja niiden tarpeesta, poissaoloista, työajasta, henkilöstön osaamisesta, koulutuksesta ja kuormittavuudesta on oleellista henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa (20).

5.5 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hyödyt

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella todettiin olevan organisaatiolle merkittävästi hyötyä (29). Sen koettiin lisäävän organisaation kilpailukykyä (3,11, 19,25, 28).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen koettiin lisäävän myös organisaation kasvua ja kannattavuutta (17) sekä tehokkuutta, tuloksellisuutta, tuottavuutta ja suorituskykyä (2,26, 30). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen koettiin tukevan päätöksentekoa (26). Sillä todettiin olevan myös positiivista vaikutusta organisaation tiedonhallintakyvykkyteen, henkiseen pääomaan ja innovaatioihin (1, 3). Tietoon perustuva henkilöstövoimavarojen johtamisen todettiin luovan organisaatioon tietoon perustuvia käytäntöjä, järjestelmiä ja menettelytapoja (3). Se sujuvoitti myös siirtymistä uusiin toimintatapoihin (30).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen koettiin auttavan yhdenmukaistamaan toimintaa suhteessa strategiaan, tunnistamaan ongelmakohtia ja pysymään paremmin ajan tasalla toiminnasta (26)

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisella avulla oli mahdollista kehittää ja hallita henkilöstövoimavarojen käyttöä ja vahvistaa henkilöstöresursseja (1, 2, 6, 25, 26, 29). Sitä oli mahdollista hyödyntää suorituskykyyn perustavassa palkkauksessa ja ylennyksissä sekä työntekijöiden kehittämisessä (17). Sen avulla oli mahdollista tuottaa hyödyllistä tietoa säästötoimiin, toimintatapoihin sekä henkilöstön sitouttamiseen (14).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista voitiin hyödyntää myös rekrytoinnissa, jotta kyettäisiin valitsemaan organisaatiolle lisäarvoa tuovia työntekijöitä (17).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen avulla oli mahdollista parantaa työympäristöä (26).

5.6 Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen käyttö

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista käytettiin työntekijän suorituskyvyn arvioinnissa, organisaation ns. riskityöntekijöiden tunnistamisessa, rekrytointiprosesseissa, henkilöstön vaihtuvuuden minimoinnissa, henkilöstön koulutustarpeiden ja -tietojen kartoittamisessa (3, 7, 11, 26), henkilöstön palkitsemisen hyödyllisyyden arvioinnissa ja poissaolojen seurannassa sekä henkilöstön suorituskyvyn ja tuottavuuden arvioinnissa ja optimoinnissa (11, 13, 17).

Älykkään henkilöstövoimavarojen johtaminen edellytti kykyä muuntaa avain-HR-tiedot johtamisen työkaluiksi (11). Lisäksi henkilöstövoimavarojen tiedon käyttämisen edellytyksenä nähtiin organisaation panostaminen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen osaamisen kehittämiseen (19). Edellytyksenä oli myös organisaation tiedolla johtamista tukeva kulttuuri (15), johdon sitoutuminen (5, 14, 15, 16), tiedon suunnitelmallista ja tehokasta käyttöä (2, 22). Lisäksi edellytyksenä pidettiin myös järjestelmien jatkuvaa kehittämistä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen tarpeisiin (11).

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen käytössä todettiin olevan myös mahdollisia ongelmakohtia. Ongelmia saattoi olla tiedonsiirrossa, tiedon kokoamisessa ja viestinnässä. Organisaatiolla saattoi olla myös kyvyttömyyttä ottaa nopeasti käyttöön uusia toimintoja. Järjestelmät saattoivat olla hankalia käyttää ja niistä puuttuivat yhteiset rajapinnat eri osaamisalueille. Myös riittämättömät resurssit ja pätevyyden puute nähtiin esteenä käytölle (7, 10, 20, 23, 26).

6 POHDINTA

6.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa sen kohteena olevasta ilmiöstä. Luotettavuuden arviointi on välttämätöntä tutkimuksen hyödyntämisen kannalta. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.) Tätä kirjallisuuskatsausta arvioitaessa on huomioitava se, että se ei ole systemaattinen. Tästä johtuen valituille tutkimusartikkeleille ei ole tehty laaduntarkistusta vaan on pyritty löytämään mahdollisimman laajasti tutkimusaiheeseen sopivia tutkimuksia.

Katsauksen luotettavuutta lisää se, että tehtiin useita kirjallisuushakuja ja sopivien tietokantojen ja hakusanojen määrittelyssä käytettiin Tampereen Yliopiston kirjaston informaation apua. Lisäksi hakusanoja käytiin läpi yhdessä myös projektin ohjausryhmän kanssa. Valitut tutkimusartikkelit ovat englanninkielisiä. Koska tutkimusaiheeseen liittyvä sanasto oli lähtökohtaisesti vieras, ovat käännösvirheet mahdollisia. Tiedolla johtamiseen liittyen oli tarjolla paljon hajanaista tietoa, mikä aiheutti kirjallisuuskatsausta tehdessä paljon pohdintaa siitä, liittyykö kaikki tieto juuri henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen. Moni tutkimusartikkeli käsitteli tietoa lähinnä yleisellä tasolla ja ei antanut juurikaan konkreettista käytännön tietoa henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisesta. Tämä saattoi johtua myös siitä, että hakusanat tai niiden yhdistelmät eivät olleet tarpeeksi tarkkoja.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset analysoitiin kolmen tekijän toimesta yhdessä, mikä lisää katsauksen luotettavuutta. Tosin on muistettava se, että analysointivaiheessa on mahdollista, että tutkijoiden omat ennakkokäsitykset aiheesta voivat ohjata tuloksia tiettyyn suuntaan tai ymmärtämään tulokset haluamallaan tavalla. Tutkijoiden kokemattomuudella kirjallisuuskatsausten teossa voi olla myös vaikutusta tähän. Aloittelevat tutkijat saattavat pelkistää aineistoa liikaa, jolloin tärkeää tietoa saattaa jäädä pois. Katsauksen luotettavuutta lisää se, että tuloksissa on viitattu alkuperäisiin tutkimusartikkeleihin, joten on mahdollista käydä tarkastelemassa tarkemmin tuloksia tutkimusartikkeleista. Myös tulosten johtopäätökset koottiin yhdessä. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–134.) 17

Eettisyys tulee huomioida tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa noudattamalla yleisiä hyviä tutkimuskäytäntöjä. Tutkimusprosessin ensimmäinen eettinen ratkaisu on aiheen valinta ja sen oikeutus. (Kylmä & Juvakka 2007, 143–144.) Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista on tutkittu vielä suhteellisen vähän sekä kansainvälisesti että Suomessa ja on tunnistettu tutkimustiedon tuottamisen tarve tästä aiheesta. Tutkimustulosten raportointiin liittyy myös eettisiä velvoitteita. Tulokset tulee raportoida rehellisesti, avoimesti tuoden esille kaikki tärkeät tutkimustulokset vääristelemättä niitä. (Kylmä & Juvakka 2007, 154.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa on pyritty tuomaan esille henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamiseen liittyvät keskeiset tulokset valituista tutkimusartikkeleista vääristelemättä niitä.

6.2 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen nousut Suomessa esille soteuudistuksen valmistelun yhteydessä. Esimerkiksi SiunSote on linjannut, että tieto ja osaaminen ovat organisaation tärkeimpiä menestystekijöitä. SiunSotessa onkin otettu käyttöön toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu, sillä tämän avulla saadaan optimoitua henkilöstövoimavarat, varmistettua osaaminen ja panostettua päivittäisjohtamiseen. (Bjerregård Madsen 2020.)

Tiedolla johtaminen on suhteellisen uusi käsite, jota on kuitenkin jo ehditty tutkimaan laajasti. Tutkimuksia löytyy vähemmän henkilöstöjohtamisen osa-alueelta tai terveyspalveluiden toimintakentästä, mutta voisi olettaa, että tulevaisuudessa nämä tutkimukset tulevat lisääntymään. Tiedolla johtamista on tutkittu eteenkin liiketoiminnan ja tekniikan näkökulmasta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen sisältää monia ulottuvuuksia ja sen kautta organisaatioiden on mahdollista saada merkittäviä hyötyjä. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatiossa on tunnistettu tietotarpeet ja käytössä on järjestelmiä, joiden avulla on mahdollista kerätä, varastoida ja analysoida tietoa. Jotta pystyttäisiin hyödyntämään järjestelmistä saatua tietoa, vaatii se organisaatioiden johdolta ja esimiehiltä riittävää osaamista.

Kirjallisuuskatsaukseen valituista artikkeleista ei ollut mahdollista saada konkreettista tietoa toiminnasta, mutta tietoa löytyi missä tiedolla johtamista voisi hyödyntää henkilöstövoimavarojen 18

hallinnassa sekä siitä, mihin se on sidoksissa. Hoitotyön toimintakenttää ajatellessa tulisikin jatkossa tutkia organisaatioiden käytäntöjä ja selvittää tiedolla johtamisen nykytilaa.

LÄHTEET

- Bjerregård Madsen, J., Kaila A., Vehviläinen-Julkunen K. & Miettinen M. 2016. Time allocation and temporal focus in nursing management: an integrative review. *Journal of Nursing Management* 24(8), 983–993.
- Bjerregård Madsen, J. 2020. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen. Tietojohtamisen valtakunnalliset verkostopäivät VIII.
- Durai, P. 2010. Human resource management. Pearson India. E-kirja.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy. Kuntatyönantajat. 2021. Henkilöstöjohtaminen. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen> Viitattu 1.3.2021.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J. Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yliniemi T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Lammintakanen, J., Saranto, K. & Kivinen, T. 2010. Use of electronic information systems in nursing management. *International Journal of Medical Informatics* 79(5), 324–331.
- Leskelä R-L., Haavisto I., Jääskeläinen A., Helander N., Sillanpää V., Laasonen V., Ranta T. & Torkki P. 2019.
- Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Pirkanmaan liitto. 2021. Pirkanmaan soteuudistus. <https://soteuudistus.pirkanmaa.fi/hyvinvointialueen-rakentaminen/henkilostoasioiden-valmistelu/>. Viitattu 27.2.2021.
- Pitkäaho, T., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2011. Erikoissairaanhoidon tietojärjestelmien ja rekisterien hyödyntäminen hoitotyön henkilöstövoimavarojen suunnittelussa. Toim. Häyrynen K. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojenkäsittelyn tutkimuspäivät 2011. THL raportteja 13/2011.
- Salin S., Aalto P. & Stenberg P. 2011. Akuuttisairaalan hoitotyön henkilöstöhallinnassa käytetyt tunnusluvut: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede*. 23(4), 258-272.
- Valtioneuvosto. 2021. Tiedolla johtaminen. <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>. Viitattu 11.3.2021.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki:
Edita.

LIITTEET

LIITE 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit

1. Ahmad, N., Imm, N.S., Basha, N.K. 2020. Why Not Knowledge-Based HRM? Its Direct and Indirect Effect on Innovative Service Offerings. *Sage Open*. 10 (4).
2. Akbari, N. & Ghaffari, A. 2017. Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*. 21 (5), 1120-1141.
3. Al-Tal, M. J. Y. & Emeagwali, O. L. 2019. Knowledge based HR Practices and Innovation in SMEs. *Organizacija*. 52 (1), 6-21.
4. Ananthram, S., Narkevis, A., Chan, C. 2013. Strategic human asset management: Evidence from North America. *Personnel Review*. 42 (3), 281-299.
5. Gaspar, C., Frederico, F. & Maria, M. 2016. Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 69 (3), 461–468.
6. Gope, S., Elia, G., Passiante, G. 2018. The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian industry. *Journal of Knowledge Management*. 22 (3), 649–677.
7. Hämäläinen, T. 2020. Tiedolla johtaminen hoitotyössä – Osastonhoitajien arviointeja. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
8. Hussinki, H. Kianto, A. & Adibe, P. 2018. Best Knowledge-Based Human Resource Management Practices: Findings From Finnish Firms. *European Conference on Knowledge Management*. 342-350.
9. Jafari, M., Akhavan, P., Nourizadeh, M. 2013. Classification of human resources based on measurement of tacit knowledge: An empirical study in Iran. *Journal of Management Development*. 32 (4), 376-403.
10. Kanellopoulos, D. 2012. Knowledge Based Management in the Health System. *Review of International Comparative Management*. 13 (2), 284-293
11. Kapoor, B., Sherif, J. 2012. Human resources in an enriched environment of business intelligence. *Kybernetes*. 41 (10), 1625-1637.
12. Kryscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, Ryan., Ulrich, M. & Russell, G. 2018. Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*. 57(3), 715–738.

13. Lammintakanen, J., Saranto, K. & Kivinen, T. 2010. Use of electronic information systems in nursing management. *International journal of medical informatics*. 79, 324–331.
14. Levenson, A. 2018. Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*. 57(3), 685-700.
15. Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T. & Häggman - Laitila, A. 2017. A systematic review of factors influencing knowledge management and the nurse leaders' role. *Journal of Nursing Management* (John Wiley & Sons, Inc.). 25 (6), 407-420.

16. Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T. & Häggman - Laitila, A. 2019. Transformative agency and tensions in knowledge management—A qualitative interview study for nurse leaders. *Journal of Clinical Nursing (John Wiley & Sons, Inc.)*. 28(5/6), 969-979.
17. Marouf, L. 2016. The role of knowledge sharing culture in business performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 46 (2), 154-174.
18. Minbaeva, D. 2018. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*. 57(3), 701-713.
19. Ngo, H.-Y., Jiang, C.-Y., Loi, R. 2014. Linking HRM competency to firm performance: An empirical investigation of Chinese firm. *Personnel Review*. 43 (6), 898–914.
20. Pitkäaho, T., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2012. Erikoissairaanhoidon tietojärjestelmien ja rekisterien hyödyntäminen hoitotyön henkilöstövoimavarojen suunnittelussa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. 4 (1), 37-43.
21. Rahbar, A., Nasiripour, A. & Majdabadi, Mahmood. 2018. Factors Affecting on the Deployments of Knowledge Management in Teaching Hospitals Affiliated to Qom University of Medical Sciences, Iran. *Archives of Hygiene Sciences*. 7(3), 183-191.
22. Rasmussen, P. & Nielsen P. 2011. Knowledge management in the firm: concepts and issues. *International Journal of Manpower*. 32 (5), 479-493.
23. Salin, S., Stenberg, P. & Aalto, P. 2011. Akuuttisairaalan hoitotyön henkilöstöhallinnassa käytetyt tunnusluvut: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede*. 23 (4), 258-272.
24. Santoro, G., Usai, A. 2018. Knowledge exploration and ICT knowledge exploitation through human resource management: A study of Italian firms. *Management Research Review*. 41 (6), 701-715.
25. Sung, S. & Jing, N. 2018. Building knowledge stock and facilitating knowledge flow through human resource management practices toward firm innovation. *Human Resource Management*. 57(6), 1429-1442
26. Shiri, S. 2012 Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of the Organization – A Cross Sectional Study. *US-China Education Review A: Education Practice*. 2 (9), 830-839.

27. Simón, C. & Ferreiro, E. 2018. Workforce analytics: A case study of scholar–practitioner collaboration. *Human Resource Management*. May 2018. 57(3), 781-793.
28. Sohrabi, S. & Naghavi, M. S. 2015. A Model of Knowledge-Based Human Resource Management. *European Conference on Knowledge Management*. Academic Conferences International Limited. 709-716.
29. Zaim, H., Keceli, Y., Ashraf, J., Kastrati, S. 2018. The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 9 (3), 310-328.
30. Zhang, L., Wang, H., Cao, X., Wang, X. & Zhao, K. 2012. Knowledge management component in managing human resources for enterprises. *Information Technology and Management*; New York. 13 (4), 341-349.
31. Zhao, X. 2014. Research on HRM based on Knowledge System. *Applied Mechanics and Materials*. 687-691, 4894-4897.

Liite 2. Saatekirje



PIRKANMAA

Sote-uudistus

Hei,

Osana alueellista henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen hanketta (KOMAS), Pirkanmaalla toteutetaan henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa kartoittava kysely 17.-31.5.2021. Kyselyn kohderyhmänä ovat Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveystalouden, sairaanhoitopiirin ja pelastuslaitoksen ylin, keski- ja lähijohto sekä HR-johto ja -asiantuntijat

Vastaamalla kyselyyn, autat muodostamaan käsityksen koko Pirkanmaan ja myös oman organisaatiosi henkilöstöressurssien tiedolla johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisen tarpeista. Kokonaiskuvan kartoittamisen vuoksi, toivomme useita vastauksia organisaatioiden eri tasoilla toimivilta kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä.

Vastausten avulla laaditaan toimintasuunnitelma henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen edistämiseksi Pirkanmaalla. Tuloksia tarkastellaan yhteistuloksina Pirkanmaan tasolla. Organisaatiokohtainen Webropol-yhteenvedo on pyydettäessä saatavilla organisaation omaan käyttöön.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.

Kiitos, jos löydät hetkisen aikaa vastaamiseen. Jaathan tämän kyselyn myös muille sosiaali- ja terveystalouden esihenkilöille vastattavaksi.

Linkki kyselylomakkeelle:

<https://link.webpolsurveys.com/S/D8375E64F3DE1900>

Kiitos etukäteen vastauksestasi!

Sini Tenhovuori

HR-suunnittelija, PSHP
044 472 xxxx
sini.tenhovuori@pshp.fi

Taina Niiranen

Henkilöstövalmistelun projektipäällikkö,
Pirkanmaan Liitto
taina.niiranen@pirkanmaa.fi

Liite 3. Muistutuskirje



PIRKANMAA

Sote-uudistus

Arvoisa vastaanottaja,

Sait maanantaina 17.5. kutsun vastata henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilaa kartoittavaan kyselyyn. Suuri kiitos sinulle, jos jo vastasit. Jos et vielä vastannut, sinulla on aikaa vastata 31.5.2021 saakka.

Kyselyn kohderyhmänä ovat Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveystalveluiden, sairaanhoitopiirin ja pelastuslaitoksen ylin, keski- ja lähijohto sekä HR-johto ja –asiantuntijat

Vastaamalla kyselyyn, autat muodostamaan käsityksen koko Pirkanmaan ja myös oman organisaatiosi henkilöstöressurssien tiedolla johtamisen nykytilasta ja sen kehittämisen tarpeista. Kokonaiskuvan kartoittamisen vuoksi, toivomme useita vastauksia organisaatioiden eri tasoilla toimivilta kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä.

Vastausten avulla laaditaan toimintasuunnitelma henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen edistämiseksi Pirkanmaalla. Tuloksia tarkastellaan yhteistuloksina Pirkanmaan tasolla. Organisaatiokohtainen Webropol-yhteenveto on pyydettyessä saatavilla organisaation omaan käyttöön.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.

Kiitos, jos löydät hetkisen aikaa vastaamiseen. Jaathan tämän kyselyn myös muille organisaatiosi esihenkilöille, HR-johdolle ja –asiantuntijoille.

Linkki kyselylomakkeelle:

<https://link.webpolsurveys.com/S/D8375E64F3DE1900>

Kiitos etukäteen vastauksestasi!

Sini Tenhovuori

HR-suunnittelija, PSHP
044 472 xxxx
sini.tenhovuori@pshp.fi

Taina Niiranen

Henkilöstövalmistelun projektipäällikkö,
Pirkanmaan Liitto
taina.niiranen@pirkanmaa.fi