

Tietojohtamisen haasteet julkisella sektorilla

29.5.2024

Tietojohtamisen kotimaisessa kirjallisuudessa korostuu julkisen sektorin vahva rooli (Käpylä & Salonius, 2013, Laihonen & Ahlgren-Holappa, 2020) sisältäen tarkastelua niin kuntatasolla (Jalonen ym., 2012) kuin myös maakunnissa (Leskelä ym., 2019). Lisäksi sote-uudistus (Laihonen ym., 2021) on tarjonnut datan, järjestelmien ja prosessien kannalta hedelmällisen selvityskohteen tietojohtamisen kehittämisen kannalta. Tarkastelin aikaisemmassa kirjoituksessa tietojohtamista yleisemmin ja paneudun nyt tarkemmin julkisella sektorilla keskustelua herättäneisiin teemoihin.

Yleiset haasteet

Milloin tietoa on sopivasti? Yksi keskeinen tietojohtamisen haaste on joko tiedon puuttuminen tai toisaalta tilanne, jossa tietoa on liikaa suhteessa organisaation kykyyn käsitellä sitä (Laihonen ym., 2013). Puuttuvan tiedon lisäksi jatkuva tietotulva ja jatkuva työn keskeytyminen asettavat haasteita oman ja organisaation työn toteuttamiselle (Laihonen ym., 2013). Nopeasti liikkuva tieto ja kehittyvät teknologiset mahdollisuudet eivät automaattisesti johda tiedon kulkeutumisen tehostumiseen, vaan saattavat mm. vaikeuttaa oleellisen tiedon poimimista virrasta (Laihonen ym., 2013). Ihmisten erilaiset osaamistasot sekä yhteensopimattomat tietojärjestelmät aiheuttavat myös haasteita tietojohtamiselle (Laihonen ym., 2013). Näennäisesti teknologisesta mahdollistajasta muodostuukin haaste niin yksilöiden osaamiselle kuin organisaation järjestäytymiselle ja menestymiselle. Tämä edellyttää uuden oppimista, oli kyseessä sitten julkinen tai yksityinen sektori.

Edellä esitetyn perusteella julkisen alan ja miksei yksityistenkin toimijoiden tulee pystyä entistä paremmin

tunnistamaan oleellinen data sekä kaappaamaan ja tallentamaan se hyödynnettävässä muodossa. Tiedon valintaan, käsittelyyn ja hyödyntämiseen liittyvä osaaminen tulee myös tunnistaa ja tarvittaessa ostaa ulkoa tai kouluttaa toimijoille.

Kunta- ja maakuntatason haasteet

Kuntatason tarkastelussa on havaittu, että kuntien tulisi pyrkiä korvaamaan hierarkkisia ja byrokraattisia toimintamalleja ja keskittyä sen sijaan enemmän vuorovaikutussuhteiden hallintaan (Jalonen ym., 2012). Samalla on havaittu, että erityisesti sotepalveluiden kehittäminen edellyttää entistä parempaa tietoa järjestelmien tehokkuudesta ja toisaalta siitä, miten hyvin niitä voidaan jatkossa kehittää (Jalonen ym., 2012). Vastaavasti tiedonhallinta on koettu teknisluontoisena, jolloin sitä ei ole integroitu parhaalla mahdollisella tavalla kuntaorganisaation työntekijöiden ja toisaalta yleisjohdon toimintaan (Jalonen ym., 2012). Haasteet ulottuvat myös kuntalaisten osallistamisesta kunnan valmistelu- ja päätöksentekoprosesseihin ja samalla asiakaskokemus on monelta osin jäänyt teknisien haasteitten takia puutteelliseksi (Jalonen ym., 2012). Teknisten aspektien lisäksi kyseeseen tulevat siis myös voimakkaasti organisoitumiseen liittyvät tekijät.

Teknisen ja osaamisen dimensioiden lisäksi tulee siis tarkastella myös organisoitumista ja julkisen puolen erityispiirteenä myös demokratian toteutumista. Tehokas tietojohtaminen edellyttää myös muutosta päätöksenteon ja toisaalta operatiivisten prosessien rakenteissa. Rakenteen tulee varmistaa organisaation kyky ketterään innovaatioon ja uusien teknologioiden hyödyntämiseen, kun perinteisempi hierarkia vahvistaa portinvartijarooleja.

Sote-uudistus

Sote-uudistuksen tarkastelussa on havaittu, että tietojohtamisen osaamistarpeita on hankala erottaa tietohallinnan sisällöistä ja toisaalta työkaluihin liittyvästä keskustelusta (Laihonen & Saranto, 2021). Tämän perusteella voidaan todeta, että keskustelu painottuu helposti data- ja järjestelmätasolle samalla, kun tarvittavan erityisosaamisen kartoittaminen myös näiden osa-alueiden osalta saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. Myös tutkimuksen on havaittu painottuvan teknisempiin näkökohtiin ja vastaavasti tietojohtamisen, erityisesti sote-tietojohtamisen, koulutus on vähäistä (Laihonen & Saranto, 2021). Näin ollen tarvittavaa tietopohjaa ei pääse tutkimuksen kautta syntymään ja toisaalta koottua tietoa ei pystytä koulutuksen kautta jakamaan riittävässä määrin. Ratkaisuksi näihin haasteisiin on esitetty lisäresursointia sekä osaamisen monipuolisempaa tarkastelua yhdessä laajemman tutkimustyön, aineistojen saatavuuden parantamisen, yhteisten tutkimusympäristöjen kehittämisen ja tutkimusyhteistyön lisäämisen kanssa (Laihonen & Saranto, 2021). Tutkimustyön tulokset tulee myös tuoda erilaisten koulutusmahdollisuuksien kautta saataville alan eri toimijoille (Laihonen & Saranto, 2021). Kuten jo aiemmin todettua, osaamisen kehittäminen on keskeinen tekijä tietojohtamisen haasteisiin vastaamisessa.

Sote-uudistus on yhteiskunnallisesti valtava ponnistus, jossa tuodaan yhteen niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimijoita. Terveystietoihin liittyy myös laajempaa ja yksityiskohtaisempaa lainsäädäntöä kuin monella muulla alalla, mikä edellyttää myös korkealuokkaista tietoturvaosaamista. Tältä osin sote-uudistus tarjoaakin

tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ympäristön toimivien tietojohtamisen prosessien rakentamiselle, joka oikein hoidettuna ruokkii myös tietojohtamisen osaamisen kehittämistä laajemminkin.

Entä yksityinen sektori?

Yksityisen sektorin kannalta termi tietojohtaminen on haastava, sillä suoraa englanninkielistä vastinetta ei löydy (Jalonen ym. 2012) ja tarkastelu tapahtuu termeillä *business intelligence, knowledge management* tai *information management* riippuen siitä, mistä näkökulmasta tietojohtamista tarkastellaan. Tämä saattaa aiheuttaa käsitteellistä epäselvyyttä tarkasteltaessa asiaa yksityisen sektorin tutkimuksen ja kirjallisuuden näkökulmista. Julkisen sektorien tarkastelun kannalta keskiöön nousevat julkisen ja yksityisen rajapinnat esimerkiksi sote-uudistuksessa tai yleisemmin tietojärjestelmäkehityksessä. Tällöin tarkastelijan tulee ottaa kantaa siihen, mistä näkökulmasta tietojohtamista tarkastellaan. Tästä mahdollisesti lisää myöhemmin.

Mikko Kulmala
Lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Jalonen, H., Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus*, *31*(2).

Laihonen, H., & Ahlgren-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa–10 vuotta tietojohtamista julkisella sektorilla. *Focus Localis*, *48*(3), 43-62.

Laihonen, H., & Saranto, K. (2021). Tiedä ensin, johda sitten: Sote-tietojohtamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., … & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen.

Leskelä, R. L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., … & Torkki, P. (2019). Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta.