



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Maare Helmiö

# **Työhyvinvointia tiedolla johtamalla**

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Maare Helmiö		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työhyvinvointia tiedolla johtamalla		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Paula Rossi		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	<b>58</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tiedolla johtamisen tueksi on saatavilla paljon erilaista tietoa, jonka hyödyntäminen osana johtamista vaatii osaamista sekä strategista suunnittelua, toimintaa ja seurantaa. Työhyvinvoinnilla on tutkitusti vaikutusta organisaatioiden menestykseen ja vetovoimaan. Tiedolla johtamalla voidaan kehittää työhyvinvointia ja edistää siten organisaatioiden menestystä sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan näiden tekijöiden, tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millä keinoin tiedolla johtamalla voidaan tukea työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta tiedolla johtamisen keinoista työhyvinvoinnin kehittämiseksi osana johtamista, koulutusta ja päätöksentekoa. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena kolmeen sähköiseen tietokantaan joulukuussa 2023 ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä keväällä 2024. Tähän systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 25 tutkimusartikkelia.

Tutkimustulosten perusteella tiedolla johtamista voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tukemisessa monin tavoin. Tiedolla johtamisen työhyvinvointia tukevat keinot jaettiin tässä katsauksessa kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseksi artikkeleissa nousi esille erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joita voidaan hyödyntää tiedon keräämiseen ja johtamisen kehittämiseen osana tiedolla johtamista. Toiseksi artikkeleissa nousi esiin johtamisen vuorovaikutuksellisia keinoja, joita voidaan hyödyntää tiedolla johtamisessa. Kolmanneksi artikkeleissa nousi esille johtamisen rakenteellisia tekijöitä, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tukemiseksi osana tiedolla johtamista tulisi osata hyödyntää eri menetelmien avulla saatavia erilaisia tiedon muotoja, jotka tukevat ja täydentävät toisiaan.

Tämän tutkimuksen tulokset keräävät yhteen tietoa erilaisista keinoista ja tekijöistä, jotka tukevat osaltaan työhyvinvoinnin toteutumista. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja saatavilla olevaa tietoa voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen toiminnassa työhyvinvointia tukien. Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen pohjaksi tietoa ja sen hankkimista tukevia työkaluja on runsaasti saatavilla tiedon eri muodoissa. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä huomioimalla ja omasta työhyvinvoinnista huolehtimalla jokainen voi kehittää niin omaa kuin myös muiden työhyvinvointia. Johtajat ovat työhyvinvoinnin kehittämisessä avainasemassa ja vastuussa. Johtajien tehtävänä on tunnistaa työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa ja hyödyntää tiedon eri muotoja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Olennaista työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa on osata hyödyntää ja jalostaa merkityksellistä tietoa tukemaan strategista toimintaa kohti asetettua tavoitetta – parempaa työhyvinvointia.

---

**AVAINSANAT:** työhyvinvointi, tiedolla johtaminen, tietojohdaminen, tieto, johtaminen

## Sisällys

1 Johdanto	4
2 Työhyvinvointi osana johtamista	7
2.1 Työhyvinvoinnin käsitteellinen tarkastelu	7
2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	12
3 Tieto osana johtamista	15
3.1 Tiedon käsitteellinen tarkastelu	15
3.2 Tiedolla johtaminen	17
4 Tutkimuksen toteutus	21
4.1 Tutkimusmenetelmä	21
4.2 Aineiston keruu ja analysointi	23
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	27
5 Tulokset	28
5.1 Aineiston kuvaus	28
5.2 Työhyvinvointia tukevat tiedon keräämisen keinot	28
5.3 Työhyvinvointia tukevat johtamisen vuorovaikutukselliset keinot	30
5.4 Työhyvinvointia tukevat johtamisen rakenteelliset tekijät	32
6 Johtopäätökset	34
7 Pohdinta	39
Lähteet	43
Liitteet	52
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen artikkelit	52

## 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen tutkimuksen kohteena nousi esille työelämän tarpeesta kehittää työhyvinvoinnin johtamista. Henkilökohtainen kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä oman tietoisuuden lisääminen tiedolla johtamisen keinoista ja hyödyntämisestä muodostivat uuden tutkimuskysymyksen tiedolla johtamisen keinoista työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tieto sekä osaaminen ovat organisaatioiden merkittävimpiä resursseja (Jalonen ja muut, 2012) ja kyky hyödyntää tietoa nykyaikaisessa yhteiskunnassa kriittinen menestystekijä (Helander ja muut, 2020) sekä edellytys organisaation selviytymiselle (Pellegrini ja muut, 2020). Tiedolla johtaminen on tärkeässä roolissa muutosten valmisteluissa sekä uudistuksissa, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden uudistuksissa (Vakkala & Syväjärvi, 2020). Tiedon systemaattinen hyödyntäminen julkisella sektorilla toimii pohjana perustelluille päätöksille ja palvelee kansalaisia resurssitehokkaasti (Helander ja muut, 2020).

Tietoa tuotetaan ja hankitaan organisaatioissa runsaasti, mutta vain pientä osaa kerätystä tietomäärästä hyödynnetään organisaatioiden toiminnassa (Listenmaa, 2023, s. 34). Usein tiedon tuottamisessa ja jalostamisessa tietoa kerätään eri järjestelmistä sekä lähteistä, joka vaatii organisaatioilta runsaasti resursseja (Klemola ja muut, 2014, s. 12). Osana tiedolla johtamista on olennaista osata erottaa hyödyllinen ja merkityksellinen tieto osaksi tiedolla johtamista (Jalonen, 2015, s. 41), ja olennaista työhyvinvoinnin johtamisessa on tietää, mitä johtamisella tavoitellaan (Lehtonen ja muut, 2023, s. 187). Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii tiedon lisäksi aikaa sekä suunnitelmallista säännöllisesti seurattavaa vastuullista toimintaa (Manka & Manka, 2023, s. 9).

Työhyvinvoinnin johtamisella on positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen, työssä pysymiseen sekä työn tuloksellisuuteen (Halonen ja muut, 2022; Kowalski & Loretto, 2017; Vänskä, 2022). Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa tiedolla johtamalla työhyvinvointia tukien voidaan vaikuttaa positiivisesti alan pitovoimaan sekä

työvoimapulaan. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tulisi pohjautua monipuolisesti hyödynnettävään tietoon. (Halonen ja muut, 2022.) Kuitenkin työhyvinvointia yritetään usein tukea kaukana käytännöstä teettämällä työhyvinvointitutkimuksia, joilla ei saada vastauksia, jotka auttaisivat käytännössä tai saatu tieto jää viemättä osaksi käytännön toimia kohti strategista tavoitetta (Lehtonen ja muut, 2023, s. 187).

Miten Suomi voi? – tutkimuksen (2023) mukaan suomalaisten työhyvinvointi ei ole palautunut pandemiaa edeltäneelle tasolle, vaan sen sijaan se on edelleen heikentynyt viimeisten vuosien aikana. Organisaatioiden työoloja parantamalla voidaan kehittää työhyvinvointia ja saada se uudelleen nousuun. (Suutala ja muut, 2023.) Suomessa on käynnissä TYÖ2030-ohjelma, jonka avulla pyritään uusia toimintatapoja kehittämällä vaikuttamaan työllisyyteen, talouteen, kilpailukykyyn sekä Suomen työelämäbrändiin maailmalla. Ohjelma pyrkii tukemaan työntekijöiden hyvinvointia ja työssä pysymistä sekä tarjoamaan jokaiselle mahdollisuuksia osallistua työelämän kehittämiseen. (TYÖ2030.)

Työhyvinvointi on tärkeä elementti, jonka johtamiseen tulee kiinnittää huomiota ja panostaa, kun tavoitteena on parantaa organisaatioiden tuottavuutta sekä kilpailukykyä (Vänskä, 2022). Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen tueksi on saatavilla runsaasti tietoa, jota oikein hyödyntämällä voidaan auttaa organisaatioiden tärkeintä pääomaa, ihmisiä voimaan työssään paremmin ja sitä kautta myös parantaa organisaatioiden tuloksellisuutta. (Manka & Manka, 2023, s. 9.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millä keinoin tiedolla johtaminen tukee työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta tiedolla johtamisen keinoista työhyvinvoinnin kehittämiseksi osana johtamista, koulutusta ja päätöksentekoa. Tutkimuskysymyksenä on: *Millä tavoin tiedolla johtaminen tukee työhyvinvointia?* Tutkielmassa pyritään tarkastelemaan ja tuomaan esille erilaisia tiedolla johtamisen keinoja työhyvinvoinnin tukemisessa. Työhyvinvointia tukemalla

osana tiedolla johtamista voidaan vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen sekä työssä jaksamiseen.

Työhyvinvointia ja tiedolla johtamista on tutkittu paljon, mutta työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen aikaisempi tutkimus on vähäistä. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena kolmesta sähköisestä tietokannasta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tiedonhaku toteutettiin joulukuussa 2023 ja aineisto analysoitiin tammikuussa 2024- huhtikuussa 2024. Tässä tutkielmassa määritellään ensiksi teoreettisia käsitteitä, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat tässä tutkielmassa käsitteet työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, tieto sekä tiedolla johtaminen. Käsitteiden määrittelyn jälkeen tutkielma etenee käsittelemään tutkimuksen metodologiaa, jonka jälkeen esitellään tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset. Tutkielman lopussa on johtopäätökset ja pohdinta.

## 2 Työhyvinvointi osana johtamista

### 2.1 Työhyvinvoinnin käsitteellinen tarkastelu

Työhyvinvointi (*well-being at work*) on käsitteenä monimuotoinen sekä abstrakti (Vänskä, 2022) ja ilmiönä kokonaisvaltainen (Virolainen, 2012). Halonen ja muut (2022) määrittelevät työhyvinvoinnin olevan ”työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten sekä voimavarojen ja työntekijän oman kehon sekä mielen kunnon yhteensopivuutta”. Työhyvinvointi on työntekijän yksilöllinen myönteinen kokemus siitä, että hänen omat voimavaransa riittävät tai ylittävät työn vaatimukset. (Halonen ja muut, 2022.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työn olevan mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Työterveyslaitos, n.d.) Vänskän (2022) mukaan työhyvinvointia voidaan määritellä ja käsitellä yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan tasolla. Työhyvinvoinnin haastavaan määrittelyyn vaikuttaa sen subjektivisuus ja monimuotoisuus, jotka tulee huomioida sitä käsiteltäessä. (Vänskä, 2022.)

Työhyvinvointi pitää sisällään niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin myös henkisen työhyvinvoinnin. Kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, jonka vuoksi työhyvinvointia tulee käsitellä kokonaisvaltaisena ilmiönä. Työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu niin yhteiskunnan, organisaation kuin yksilön kesken. (Virolainen, 2012.) Työhyvinvointia voidaan kuvailla erilaisten mallien avulla. Työkykytalo mallissa korostuu jokaisen työntekijän oma vastuu työkyvyn ylläpitämisestä (Manka & Manka, 2023, s. 95). Talon ensimmäisessä kerroksessa on terveys ja toimintakyky, toisessa ammatillinen osaaminen, kolmannessa arvot, asenteet sekä motivaatio ja neljännessä työ, työyhteisö, johtaminen sekä työolot. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työhyvinvointia kuvaa Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat määritelmä, joka pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Ensimmäisellä alimmaisella portaalla on terveys, toisella turvallisuus, kolmannella yhteisöllisyys, neljännellä arvostus ja viidennellä portaalla osaaminen. Ensimmäisen portaan täytyy toteutua, jotta toinen porras voi toteutua ja sitä kautta portailla voi edetä ylemmäs työhyvinvoinnin toteutumiseen. (Rauramo, 2012, s. 12–13.)

Ensimmäisellä portaalla oleva terveys on työhyvinvoinnin portaiden pohja ja edellytys työhyvinvoinnin toteutumiselle. Maailman terveysjärjestön (WHO) mukaan terveys on ”täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila”. Terveysteen kuuluu esimerkiksi erilaisia ihmisen fysiologisia perustarpeita, kuten syöminen ja riittävä sekä säännöllinen lepo ja uni. Työpaikoilla näitä toimintoja tulisi tukea, jotta terveyden ja sitä kautta työhyvinvoinnin toteutumiselle olisi suotuisat edellytykset. Terveysten tukemisessa osana johtamista olennaisessa osassa on yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Terveysttä voidaan tukea työssä työterveyden lisäksi esimerkiksi joustavan työskentelyn mahdollistamisen keinoin sekä liikunnan ja ruokailujen tukemisella. (Rauramo, 2012, s. 25–28.)

Toisella työhyvinvoinnin portaalla on turvallisuus. Työhyvinvointia käsiteltäessä turvallisuuteen kuuluu niin fyysinen kuin myös henkinen turvallisuus. Olennaista turvallisuutta työssä on työturvallisuus sekä työsuojelu. (Rauramo, 2012, s. 70–76.) Työsuojelu pohjautuu työturvallisuuslakiin (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajia huolehtimaan terveellisistä ja turvallisista työolosuhteista. Karjalaisen (2021) mukaan modernilla työsuojelulla tarkoitetaan toimintaa, joka huomioi psykososiaalista kuormitusta niin organisaation johtamisessa kuin myös muissa toiminnoissa, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksessa, henkilöstöhallinnossa sekä vastuun jakamisessa.

Kolmantena työhyvinvoinnin portaana on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyttä työssä luovat työyhteisö ja ympäristö. Työyhteisöllä ja työtiimeillä on useissa tutkimuksissa todettu olevan yhteyttä työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista (Suutala ja muut, 2023). Yhteisöllisyyteen kuuluu myös esimerkiksi työilmapiiri, jolla on myös yhteys työhyvinvointiin. (Rauramo, 2012, s. 104–110.) Yhteisöllisyys työssä lisää työntekijöiden sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma puolestaan lisää työntekijöiden kokemaa luottamusta, kasvattaa työntekijöiden verkostoja ja tukee tavoitteiden saavuttamisessa. (Manka & Manka, 2023, s. 177.)

Neljännellä työhyvinvoinnin portaalla on arvostus. Arvostusta voidaan saavuttaa ja osoittaa työssä esimerkiksi saavutuksilla. Arvostus vaikuttaa työntekijöiden itsetuntoon, jolloin arvostusta erilaisin keinoin osoittamalla voidaan tukea osaltaan työhyvinvoinnin toteutumista. (Rauramo, 2012, s. 123–127.) Arvostuksen osoittaminen tukee myös työntekijöiden sosiaalista pääomaa ja lisää merkityksellisyyden tunnetta työyhteisölle, mitkä myös tukevat työhyvinvoinnin toteutumista (Manka & Manka, 2023, s. 105–110).

Viimeisellä korkeimmalla työhyvinvoinnin portaalla on osaaminen. Osaamiseen kuuluu esimerkiksi itsensä toteuttaminen. (Rauramo, 2012, s. 145–146.) Itsensä toteuttaminen on tärkeää työhyvinvoinnin tukemisessa ja toteutumisessa (Rauramo, 2012, s. 146; Suutala ja muut, 2023). Osaamista ja sen kehittämistä työssä tukee autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Osaaminen vaikuttaa pätevyyteen ja sen myötä pystyvyyden tunteeseen, mikä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. (Manka & Manka, 2023, s. 107.)

Työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen (Vänskä, 2022). Työhyvinvointia voidaan kuitenkin yleisesti tukea esimerkiksi aiemmin mainittujen työhyvinvoinnin portaiden tekijöitä työssä huomioimalla niin yksilön, johtamisen kuin myös organisaation tasolla. Esimerkiksi työn imua ja sitä kautta työhyvinvointia lisäämällä voidaan tukea työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja työtyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä huomioimalla voidaan vähentää työntekijöiden stressin kokemuksia. (Hakanen, 2004.)

Työhyvinvoinnin yhteydessä käsitellään usein työtyytyväisyyttä, työn imua, työstä palautumista, stressiä sekä uupumusta (Halonen ja muut, 2022). Jonkin verran käytetään myös termiä työvointi, jolloin voidaan puhua hyvästä tai huonosta työvoinnista täsmentäen millaista työvointiä tarkoitetaan, sillä käsitteenä työvointi pitää ne molemmat sisällään. Työhyvinvointi muodostuu monien eri tekijöiden summasta, jotka vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. (Vänskä, 2022.)

Kivimäen ja muiden (2019) mukaan stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihmiseen kohdistuu niin suuria vaatimuksia, että hänen voimavaransa ovat tiukoilla tai eivät riitä vaatimukseen sopeutumiseen. Kun puhutaan työperäisestä stressistä, liitetään se yleensä työn, työyhteisön ja työolosuhteiden mukanaan tuomiin tekijöihin. Työntekijöitä rasittavat ja stressaavat yksilöllisesti eri tekijät, joita voivat olla esimerkiksi työelämän muuttuvuus, kuten organisaatiomuutokset ja työelämän kilpailu, paineet sekä kuormitus. Työssä erityisesti kiire ja epävarmuus aiheuttavat stressiä (Manka & Manka, 2023, s. 38). Työntekijöiden kokemaa stressiä voidaan kartoittaa esimerkiksi kyselemällä työntekijöiltä sekä erilaisia kyselylomakkeita hyödyntäen. Työstressillä on yhteys terveyteen ja sairauksiin, sillä somaattisten sairauksien lisäksi se heikentää elämänlaatua ja on yhteydessä psyykkisiin oireisiin. (Kivimäki ja muut, 2019.)

Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kuvata työuupumuksella (Hakanen, 2004). Työuupumus on usein yhteydessä organisaatioiden suurempiin ilmiöihin ja rakenteisiin (Karjalainen, 2021). Työuupumus voidaan määritellä monioireiseksi pitkittyneeksi työstressistä johtuvaksi oireyhtymäksi, joka voi oireilla esimerkiksi kroonisena väsymyksenä, häiriöinä tiedon hallinnassa ja käsittelyssä, mutta myös vaikeuksina tunteiden hallinnassa sekä henkisenä etäännyksenä työstä (Karjalainen, 2021; Suutala ja muut, 2023). Kunta-alan työntekijöistä jopa 71 % kokee työnsä henkisesti raskaaksi (Manka & Manka, 2023, s. 34).

Työuupumus on varsin vakavasti otettava tekijä työhyvinvointia käsiteltäessä, sillä työuupumuksen tiedetään lisääntyneen viime vuosina työolotutkimusten perusteella. Työuupumus voi johtua monen tekijän summasta, mutta yksi esimerkki työuupumuksen aiheuttavista tekijöistä on jatkuvat työelämän muutokset (Lehtonen ja muut, 2023; Manka & Manka, 2023, s. 13–29; Vänskä, 2022), jotka kuormittavat työntekijöitä heikentäen työhyvinvointia. (Karjalainen, 2021.)

Sulavuoren (2009) mukaan työssä jaksamiseen vaikuttavat esimerkiksi työn resurssit, työn kuormittavuus, työn monimutkaisuus, muutokset ja epäselvyys. Kuntatyössä ja julkisella sektorilla työ voi olla usein lisäksi tahdiltaan ennalta määriteltyä, jolloin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat vähäisiä. Mikäli työssä jaksaminen kärsii ja jaksamattomuus pitkittyy liian kuormittavassa työssä, on vaarana työntekijöiden loppuun palaminen. (Sulavuori, 2009.) Vänskän (2022) mukaan ihmisen työkyky muodostuu omien voimavarojen ja työn vaatimuksien välisestä tasapainosta, joihin tulisi kiinnittää huomiota osana johtamista.

Hakasen (2004) mukaan työn imun voidaan ajatella koostuvan kolmesta erillisestä ulottuvuudesta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä työhön uppoutuminen. Työn imu on positiivinen käsite, joka kuvaa työhyvinvointia. (Hakanen, 2004.) Työn imun voidaan kuvailla olevan positiivinen tunne- ja motivaatiotila, jota koetaan työssä (Suutala ja muut, 2023). Työn imun rinnalla puhutaan usein työtyytyväisyydestä, mikä on työntekijän subjektiivinen arvio työn tyydyttävyydestä (Sulavuori, 2009) ja sitä voidaan kuvailla myös henkiseksi hyvinvoinniksi (Vänskä, 2022).

Viitalan (2021) mukaan työhyvinvoinnin tukemista organisaatioissa voidaan toteuttaa parantamalla työoloja ja sitä kautta myös työhyvinvointia. Erilaisia kuormitustekijöitä minimoimalla voidaan optimoida työhyvinvoinnin toteutumista organisaatioissa. Työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä voidaan jaotella fyysisiin, psyykkisiin sekä sosiaalisiin kuormitustekijöihin (Viitala, 2021), jotka kaikki osaltaan vaikuttavat työhyvinvoinnin toteutumiseen.

## 2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtaminen jaetaan perinteisesti kahteen johtamistyyliin, *management* eli asioiden johtaminen ja *leadership* eli ihmisten johtaminen tyyliin. Management-johtamisessa korostuu asioiden johtaminen, kuten erilaisten sääntöjen noudattaminen. Leadership-johtamiselle ominaista on ihmisten johtaminen, kuten osallistaminen. (Listenmaa, 2023, s. 81; Manka & Manka, 2023, s. 180.) Näitä molempia johtamistyyliä tarvitaan ja käytetään johtamisessa rinnakkain, mutta tänä päivänä johtamisessa suunta on enemmän ihmisten johtamiseen päin kehittyvä (Listenmaa, 2023, s. 82). Modernissa johtamisessa *leadership* ja *management* kulkevat rinnakkain vuorovaikutuksellisessa tilannejohtamisessa, joka pyrkii huomioimaan työntekijät työyhteisölle merkityksellisinä sekä hyödyllisinä yksilöinä (Manka & Manka, 2023, s. 180.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin (Martinez ja muut, 2023) sekä tiedon hyödyntämiseen organisaatioissa (Pellegrini ja muut, 2020). Johtamisella pyritään saamaan työntekijät työskentelemään kohti organisaation tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla (Listenmaa, 2023, s. 82). Johtamista tulisi ohjata selkeä tavoite, jota kohti toiminnalla pyritään kulkemaan (Jalonen, 2015, s. 41) ja jota toiminnalla tavoitellaan (Lehtonen ja muut, 2023, s. 187). Johtaminen julkisessa hallinnossa vaatii vuorovaikutteista verkostoitumista ja uudenlaista poliittista johtamista, jonka rooli on vuorovaikutteisen hallinnan myötä avartumassa vähitellen (Paananen, 2022). Työhyvinvoinnin johtaminen (*wellbeing management*) on johtamisen kokonaisuus, jonka tavoitteena on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi (FOKUS-työryhmä, 2023, s. 24).

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajia johtamaan ja huolehtimaan työhyvinvoinnista. Lain mukaan työnantajan tulee arvioida työn terveys- ja turvallisuusriskit sekä kehittää toimintaa työn, työolosuhteiden sekä työyhteisön osalta jatkuvasti. Halosen ja muiden mukaan (2022) organisaation johto on vastuussa siitä, että johtamistyöhön sisältyy työhyvinvoinnin kehittämistyötä, mutta myös kehittämistyön seuranta. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi olla osa organisaation strategista

johtamistyötä ja kehittämistyön jatkuvaa, määrätietoista sekä tavoitteellista. (Halonen ja muut, 2022.) FOKUS-työryhmän (2023) mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu esimerkiksi työhyvinvointia koskevien linjausten tekemistä, selkeiden tavoitteiden asettamista, työhyvinvointityön organisointia, verkostoyhteistyötä, resursointia, arviointia sekä kehittämistä (FOKUS-työryhmä, 2023, s. 24.)

Johtajan rooli korostuu usein muutostilanteissa. Valitettavan usein työntekijöiden työhyvinvointia ei huomioida muutostilanteissa riittävästi (Vänskä, 2022). Muutostilanteissa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne heikkenee, joka vaikuttaa niin työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, kuin myös työn laatuun ja tehokkuuteen (Lehtonen ja muut, 2023, s. 41; van Dick ja muut, 2021). Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioille on FOKUS-työryhmän (2023) mukaan tunnistettu, mutta työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen on usein vaatimatonta. Työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen vaatii selkeät tavoitteet, jotka usein organisaatioissa puuttuvat, jolloin työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettävät keinot valitaan mahdollisesti ilman riittävää analysointia ja seurantaa. (FOKUS-työryhmä, 2023.)

Heikko työhyvinvointi aiheuttaa pahoinvointia, uupumusta ja lisää sairastumisia (Manka & Manka, 2023, s. 33–44). Vuosittaisista sairauspoissaoloista syntyy mittavat kustannukset. Määrätietoinen sekä hyvin johdettu työhyvinvointityö on tärkeää ja lisää organisaatioiden liikevaihtoa, sillä työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on osoitettu olevan yhteyttä. (Manka & Manka, 2023, s. 48; Vänskä, 2022.) Työhyvinvointi vähentää kustannuksia sairauspoissaoloissa sekä työkyvyttömyyseläkemaksuissa (Vänskä, 2022). Tuloksellisuutta arvioitaessa menetetyn työpanoksen on arvioitu olevan 24 miljardia euroa vuosittain, josta sairauspoissaolot kattavat 3,4 miljardia euroa. (Manka & Manka, 2023, s. 48; Rissanen & Kaseva, 2014).

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan hyvä johtaminen on parhaimmillaan palvelevaa johtamista, josta syntyy työpaikalle yhteinen kulttuuri ja tapa toimia yhdessä. Johtajan toiminta voi edistää merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista sekä työn tuottavuutta. (Työterveyslaitos, n.d.) Hyvä työhyvinvointi rakentuu yhteistyössä johdon, lähiesimiesten ja henkilöstön kanssa. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa normaalia johtamistyötä, jossa tehtävänä on motivoida työntekijöitä toimimaan organisaation ja asiakkaiden parhaaksi. (Vänskä, 2022.)

Työhyvinvoinnin toteutumiseen vaikuttaa Vänskän (2022) mukaan työyhteisön johtaminen, oman työyksikön toiminta sekä työyhteisön vuorovaikutus, työn haasteellisuus ja kuormitustekijät, oma työkyky ja itsetunto, erilaiset ergonomiaongelmat ja häiriötekijät sekä sitoutuminen, motivaatio ja kokemukset työpaikasta. (Vänskä, 2022.) Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii toteutuakseen systemaattista strategista johtamista, jota suunnitellaan ja arvioidaan jatkuvasti työntekijöitä tukien ja jossa hyödynnetään voimavarakeskeistä lähestymistapaa (Lehto & Viitala, 2016; Manka & Manka, 2023, s. 114).

Työoloja voidaan parantaa esimerkiksi panostamalla työntekijöiden itsenäisyyden toteutumiseen ja uuden oppimisen mahdollistamiseen osana työntekoa, jolloin työntekijät saavat innostavia haasteita ja onnistumisen kokemuksia uuden oppimisesta työssä. Olisi tärkeää huomioida työn myönteisiä tuloksia ja vaikutuksia esimerkiksi kokouksissa samalla yhteisöllisyyttä rakentaen. Yhteisöllisyyttä voidaan tukea osana työhyvinvointia osoittamalla arvostusta ja huolehtimalla työntekijöiden kohtuullisesta työtaakasta. (Suutala ja muut, 2023.)

## 3 Tieto osana johtamista

### 3.1 Tiedon käsitteellinen tarkastelu

Tieto on käsitteenä laaja ja moniulotteinen (Vakkala & Syväjärvi, 2020). Tieto voi olla näkyvää (eksplisiittistä) sekä hiljaista (implisiittistä) tietoa. Näkyvä ja hiljainen tieto yhdessä kuvaavat parhaiten tarkasteltavia ilmiöitä. Näkyvää tietoa eli dataa on mahdollista ilmaista esimerkiksi sanoin ja numeroin. Näkyvää tietoa on myös mahdollista tallentaa, jakaa sekä prosessoida eri keinoin. (Listenmaa, 2023, s. 26–27.) Tieteellisen tiedon avulla puolestaan voidaan etsiä ratkaisuja suuriin haasteisiin tutkimuksien avulla (Branders, 2015, s. 259) ja näitä vastauksia voidaan hyödyntää päätöksenteossa osana johtamista (Helander ja muut, 2020).

Näkyvää tietoa tarkasteltaessa puhutaan usein datasta sekä kovasta datasta. Kova data on objektiivisempaa, kun taas puolestaan kokemukseen perustuva tieto subjektiivisempaa. Tätä näkyvää tietoa kerätään ja tallennetaan suuria määriä organisaatioiden tietojärjestelmien avulla. (Listenmaa, 2023, s. 26–27.) Massadata (*big data*) tarkoittaa Jalosen (2015, s. 40–41) mukaan digitaalisen informaation eksponentaalista kasvua. Kovaa dataa voidaan kerätä Listenmaan (2023, s. 28) mukaan toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) sekä tiettyihin toimintoihin keskittyvien järjestelmien, esimerkiksi henkilöstöhallintajärjestelmien (HRM) avulla. Myös esimerkiksi terveydenhuollossa käytettävien potilastietojärjestelmien avulla kerätään kovaa dataa.

Kokemuspohjaisella tiedolla tarkoitetaan Listenmaan (2023, s. 29) mukaan esimerkiksi henkilöstötutkimuksilla kerättävää ihmisten kokemuksiin, näkemyksiin sekä tuntemuksiin perustuvaa tietoa. Kokemuspohjaista tietoa voidaan kerätä myös esimerkiksi asiakkailta erilaisten asiakaskyselyiden avulla. Kyselyiden avulla henkilöiden kokemusperäinen tieto voidaan kerätä, analysoida ja muuttaa sitä kautta näkyvään muotoon. (Listenmaa, 2023, s. 29.)

Hiljaista tietoa puolestaan on Listenmaan (2023, s. 26) mukaan haasteellisempaa ilmaista tai nähdä. Hiljainen tieto on varastoituna ihmisen pään sisälle. Hiljaista tietoa voi olla vaikeampi jakaa ja hyödyntää johtamisessa ja organisaatioissa, sillä ihmiset eivät aina tiedosta hiljaista tietoaan. (Listenmaa, 2023, s. 26.) Tietoa hyödyntävässä organisaation toiminnassa tärkeää on henkilökunnan sisäinen vuorovaikutus, jonka avulla niin data kuin myös hiljainen tieto liikkuu sujuvasti, jonka myötä organisaation vaikuttavuus tehostuu (Kuusi ja muut, 2023).

Listenmaan (2023, s. 31) mukaan osoittavan tiedon avulla voidaan selvittää suuntaa, nykytilaa ja sen hetkistä etäisyyttä asetettuun tavoitteeseen ja päämäärään. Sen avulla tiedetään, onko organisaatio etenemässä kohti tavoitteen toteutumista. Jotta organisaatioissa ja johtamisessa päästään asetettuun tavoitteeseen, tarvitaan kovan datan eli objektiivisen tiedon rinnalle kokempohjaista tietoa eli subjektiivista tietoa. Näistä muodostuu yhdessä selittävää tietoa, joka puolestaan toimii organisaatiolle osoittavana tietona, jonka pohjalta voidaan edetä kohti asetettua tavoitetta. (Listenmaa, 2023, s. 31.)

Tieto voidaan jaotella Listenmaan (2023, s. 3) mukaan viisiportaisesti. Viisiportaisessa jaottelussa data jalostuu informaation kautta tiedoksi, näkemykseksi ja lopulta viisaudeksi. Tätä viisautta voidaan käyttää, kun tavoitteena on johtaa ennakoivasti. Viisiportaisen jaottelun tasolta toiselle siirryttäessä tieto jalostuu arvoaan kasvattaen. (Listenmaa, 2023, s. 36.)

Tietoa on mahdollista lajitella myös sen ajan mukaisesti. Listenmaan (2023, s. 41) mukaan tietoa voidaan ajallisesti jakaa nykyisyystietoon, muutostietoon sekä tulevaisuustietoon, joiden ymmärtäminen on oleellista tiedolla johtamisen kannalta. Nykyisyystieto eli operatiivinen suorituskykytieto on tällä hetkellä olemassa olevan toiminnan kannalta keskeistä tietoa, kuten esimerkiksi asiakas- ja tuotantotietoa, joka kuvaa mitä on tapahtunut ja jota organisaatioissa kerätään runsaasti. Se on luonteeltaan pysyvää ja sitä käytetään operatiivisen päivittäisjohtamisen pohjalla. Muutostieto

korostaa nimensä mukaisesti organisaation strategian mukaisia muutostarpeita sekä niiden johtamista. Muutostieto on selittävää sekä kasautuvaa, joka kertoo esimerkiksi tavoitellun muutoksen toteutumisesta. Tulevaisuustieto puolestaan kertoo, mihin organisaatiossa ollaan tutkittavan ilmiön osalta tulevaisuudessa matkalla ja on luonteeltaan laajaa, ennustavaa ja ennakoivaa. (Listenmaa, 2023, s. 39–41.)

### 3.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen (*knowledge-based management*) on käsitteenä monitulkintainen ja haasteellinen määritellä. Tiedolla johtaminen on kokonaisvaltaista ja systemaattista toimintaa, jossa yhdistyvät tekniikka sekä inhimilliset näkökulmat. Tiedolla johtamisella pyritään mahdollistamaan aito dialogi johtamisessa ja se pohjautuu tiedon hyödyntämiseen johtamisessa sekä kehittämisessä toimivia prosesseja rakentaen. (Helander ja muut, 2020.)

Tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen, tiedon ja tietämyksen hallinta, tietopohjainen sekä tietoperustainen johtaminen ja päätöksenteko ovat kaikki yhteydessä tietojohdamiseen (*KM, knowledge management*) (Helander ja muut, 2020). Tietojohdaminen muodostuu tiedon johtamisesta sekä tiedolla johtamisesta (Listenmaa, 2023, s. 46) ja pyrkii hallitsemaan organisaation käytössä olevaa tietoa (Pellegrino ja muut, 2020). Tiedon johtaminen keskittyy organisaatiolle olennaisen näkyvän tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa, tiedolla johtaminen puolestaan keskittyy tietoon organisaation menestystekijänä sekä paremman johtamisen mahdollistajana. Tiedolla johtamisessa nimensä mukaisesti johdetaan tiedolla (Listenmaa, 2023, s. 46–47) ja pyritään ohjaamaan kykyjä sekä resursseja oikeaan suuntaan (Branders, 2015, s. 278).

Tiedolla johtaminen on tietojohdamisen osa-alue (Helander ja muut, 2020; Listenmaa, 2023, s. 46), jonka tavoitteena on tietoperustainen päätöksenteko sekä sen mahdollistaminen osana johtamista. Tiedolla johtamisella pyritään hallitsemaan moninaista tietoa sekä viemään organisaatiota oikeaan suuntaan (Jalonen 2015, s. 40–41). Tietoperustaisella päätöksenteolla puolestaan tarkoitetaan päätöksentekoa, joka

tapahtuu analysoidun tiedon pohjalta (Helander ja muut, 2020). Tiedon johtaminen tarkoittaa tietojohtamisen osa-aluetta, jossa niin tiedonhallinnalla, tietovirtoja ohjaamalla sekä tiedon laatua tarkkailemalla ylläpidetään ja kehitetään tiedon hyödyntämisen edellytyksiä (Helander ja muut, 2020; Jääskeläinen ja muut, 2019; Listenmaa, 2023, s. 46).

Tiedolla johtaminen liittyy Halosen ja muiden (2022) mukaan tiedon keräämiseen, yhdistämiseen, analysointiin sekä hyödyntämiseen liittyviin prosesseihin ja käytänteisiin. Työhyvinvoinnin johtamisessa erityisesti henkilöstöanalytiikka on keskeisessä roolissa tiedolla johtamisessa. Tietoon ja näyttöön perustuvat päätökset työhyvinvoinnin tukemiseksi kehittävät työtoimintaa. (Halonen ja muut, 2022.) Laadukkaassa tiedolla johtamisessa ei tulisi kuitenkaan turvautua ja priorisoida ainoastaan kovan datan hyödyntämiseen osana johtamista. Esimerkiksi erilaisilla mittareilla kerätty data ei kerro johtajille syitä mitattuihin tuloksiin eikä niitä tulisi sen vuoksi yksinään käyttää johtamisen lähtökohtana. (Listenmaa, 2023, s. 32–33.)

Kun pyritään laadukkaaseen tiedolla johtamiseen, tulisi osata hyödyntää niin näkyvää kuin myös hiljaista tietoa osana johtamista (Listenmaa, 2023, s. 27). Tiedon tuottamisen sekä analysoinnin keinot ovat kehittyneet ja tarjolla on paljon mahdollisuuksia tiedon hyödyntämiseen osana johtamista ja päätöksentekoa (Viitanen ja muut, 2015, s. 15). Yleisesti organisaatioissa kerätään runsaasti henkilöstöön liittyvää tietoa, mutta sen monipuolinen hyödyntäminen ja yhdistäminen on vielä vähäistä (Halonen ja muut, 2022; Virtanen ja muut, 2015, s. 14). Organisaatioissa tulisi tunnistaa, millaista tietoa heillä on käytettävissä ja miten niitä voidaan yhdistää työhyvinvoinnin edistämiseksi (Halonen ja muut, 2022). Johtajalla on merkittävä rooli tietokulttuurin mahdollistajana sekä ylipäättään tiedon jakamisen mahdollistajana organisaatorajojen sisä- ja ulkopuolella (Vakkala & Syväjärvi, 2020).

Tiedolla johtamisen edellytyksenä on pääsy sekä käyttövaltuus tietoon, jota voidaan hallinnoida ja hyödyntää esimerkiksi päätöksenteon tukena. Tämä edellyttää organisaatiolta toimivan infrastruktuurin teknologian osalta, mutta myös ihmisten asenteet, taidot sekä käytänteet vaikuttavat tiedolla johtamisen toteutumiseen. (Helander ja muut, 2020; Jääskeläinen ja muut, 2019.) Jotta voidaan johtaa tiedolla, johon kuuluu osana ohjaaminen, oppiminen sekä uudistaminen organisaatiossa tulisi ihmisten johtamisen toteutua organisaatiossa. Tiedolla johtamisen mahdollistaa motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä, joka saa työskennellä innostavassa ja turvallisessa työympäristössä. (Listenmaa, 2023, s. 47.)

Tiedolla johtamalla voidaan lisätä organisaatioiden menestystä (Pellegrino ja muut, 2020). Tämä vaatii kuitenkin Jalosen (2015, s. 41) mukaan nopeasti muuttuvan julkishallinnon informaatioympäristön huomioimista. Saatavilla olevan runsaan tiedon pohjalta on mahdollista kehittää julkishallintoa, mutta kehitettävää on vielä runsaasti. Esimerkiksi uusilla hyvinvointialueilla ja julkisen sektorin hallinnossa on käytössä monia erilaisia tietojärjestelmiä, joiden välillä tiedon liikkuminen on yhä heikkoa. (Jalonen, 2015, s. 41.) Tämä johtuu monista tekijöistä, kuten kuntarajoihin perustuvasta perinteisestä organisaatorakenteesta sekä kuntakohtaisista vastuualueista, mitkä vaikeuttavat integraation toteutumista (Lehtonen ja muut, 2023, s. 86). Näiden tietojärjestelmien tiedon yhdistämiseen ja hallintaan käytetään organisaatioissa valtavasti resursseja, jotta suurta tiedonmäärää voitaisiin hallita ja hyödyntää organisaatioissa entistä tehokkaammin osana toimintaa. Kuitenkin lopulta suurin osa kerätystä tiedosta on sellaista, jota ei käytetä ollenkaan organisaatioiden toiminnassa (Listenmaa, 2023, s. 34).

Parhaimmillaan tiedolla johtamalla voidaan tunnistaa organisaation hiljaista tietoa ja yhdistämällä sitä kerättyyn dataan tukea ongelmanratkaisua, päätöksentekoa sekä strategista suunnittelua (Helander ja muut, 2020; Nonaka & Toyama, 2007). Erilaisia tiedon muotoja yhdistelemällä pystytään johtamaan organisaation toimintaa kohti asetettua tavoitetta (Listenmaa, 2023, s. 33). Tiedolla johtamisen tavoitteena on auttaa

organisaatioita tavoitteiden toteutumisessa ja niitä kohti kulkiessa. (Branders, 2024, s. 278; Jalonen, 2015, s. 41; Listenmaa, 2023, s. 49–50)

Listenmaan (2023, s. 49–50) mukaan tiedolla johtamisen toteutumiseksi tulisi olla keskenään keskustelevaa näkyvää sekä hiljaista tietoa, jotka saavat aikaan älyllistä törmäytystä organisaatiossa. Tämän myötä mahdollistuu organisaation uudistuminen, oppiminen sekä tietämyksen lisääntyminen, mutta myös jaettu ymmärrys siitä missä organisaatiossa ollaan nyt ja mitä tulisi tehdä, jotta päästään aiemmin asetettuun tavoitteeseen. Tästä tulisi seurata toiminta, jonka myötä tieto saa arvoa. (Listenmaa, 2023, s. 49–50.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tiedolla johtaminen on merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tiedolla johtamisen keinoihin tulisi kiinnittää huomiota osana työhyvinvoinnin johtamista. Tiedolla johtamista sekä työhyvinvointia on tutkittu aiemmin. Tämä tutkimus pyrkii kokoamaan aiemmin tutkittua tietoa ja tarkastelemaan tehtyjä tutkimuksia uudesta näkökulmasta (Salminen, 2023). Hallintotieteellisessä tutkimuksessa systemaattinen kirjallisuuskatsaus (*systematic review*) on tieteelliseen tutkimukseen hyvin soveltuva ja yleisesti käytetty menetelmä, jota voidaan käyttää erilaisten tutkimusartikkeleiden tarkasteluun (De Vries ja muut, 2016).

Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena *PRISMA* (2020) tarkastuslistaa sekä Finkin (2005) mallia mukailen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii menetelmäksi, kun pyritään tekemään tutkimusta tutkimuksesta ja tekemään uusia johtopäätöksiä alkuperäisistä korkealaatuisista tutkimuksista. Finkin (2005) mallin mukaan kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa seitsenvaiheiseen prosessiin. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tutkimuskysymys, toisessa valitaan kirjallisuus ja tietokannat, kolmannessa puolestaan hakutermit. Neljännessä vaiheessa hakutuloksia karsitaan seulan kautta sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti. Viidennessä vaiheessa tuloksia karsitaan metodologisessa mielessä ja kuudennessä vaiheessa toteutetaan itse katsaus. Seitsemännessä vaiheessa on tulosten syntetisointi. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen prosessi on kuvattu tarkemmin kuviossa 1. (Fink, 2005; Salminen, 2023.)



**Kuvio 1.** Kirjallisuuskatsaus prosessina (Fink, 2005) mukailten.

Hallintotieteen tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus on metodina kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodin yhdistelmä. Salmisen (2023) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tiivistää tietyn aihepiirin aiempien tutkimuksien olennaista sisältöä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla seulotaan esiin tieteellisten tulosten kannalta merkittäviä tutkimuksia. Salmisen (2023) mukaan systemaattisessa katsauksessa tutkitaan määrältään runsasta materiaalia ja pyritään asettamaan se oman tieteenalan kontekstiin tiiviissä muodossa. Systemaattiselle katsaukselle on ominaista sen tieteellisyys, toistettavuus, täsmällisyys ja selkeys raportoinnissa. (Salminen, 2023.) Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella pyritään esittelemään selkeästi aikaisempien tutkimuksien tuloksia ja kokoamaan niitä yhteen (Gregory & Dennis, 2018).

## 4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysimenetelmänä on aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on yleisesti käytetty analyysimenetelmä laadullisten tutkimuksien analysoinnissa. Sisällönanalyysi voidaan jakaa Elon ja muiden (2022) mukaan kolmeen vaiheeseen, joita ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. Valmisteluvaiheessa valitaan analyysiyksikkö ja perehdytään käytettävään aineistoon. Analyysivaiheessa edetään teorialähtöisesti analyysimatriisin avulla tai kuten tässä katsauksessa aineistolähtöisesti ryhmitellen. Lopuksi raportointivaiheessa tulokset esitetään tekstin lisäksi myös muilla keinoilla visualisoiden sekä peilaten myös aikaisempaan tutkimustietoon. (Elo ja muut, 2022.) Artikkeleiden tiedot ja tulokset taulukoidaan niiden selkeyttämiseksi, tämän kirjallisuuskatsauksen artikkelit on esitetty liitteessä 1. Aineiston analyysia ohjaa kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ja tutkimuskysymys. Aineistolähtöisen analyysin avulla pyritään muodostamaan laajasta tutkimusaineistosta tiivis kokonaisuus, joka vastaa asetettuun tutkimuskysymyksen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127).

Tutkimusaineisto kerättiin kolmesta sähköisestä tietokannasta 4.12.2023. Tiedonhaku toteutettiin manuaalisesti sisään- ja poissulkukriteerien mukaisesti *ProQuest*, *EBSCO (business source premier)* ja *Emerald Journal* tietokantoihin. Tietokannat valittiin testihakujen perusteella. Testihakuja suoritettiin useisiin tietokantoihin Vaasan yliopiston kirjaston valikoimasta monia erilaisia hakusanoja ja hakulausekkeita käyttäen syksyn 2023 aikana. Kansallisella tasolla aiheesta ei löytynyt testihakujen perusteella vertaisarvioituja suomenkielisiä julkaisuja, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksen. Tämän vuoksi varsinainen tiedonhaku toteutettiin kansainvälisiin tietokantoihin, joissa sallittiin suomen- ja englanninkieliset artikkelit. Artikkelit valittiin otsikko- ja tiivistelmien perusteella tarkempaan koko tekstin lukuun. Koko tekstin perusteella artikkelit valittiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti mukaan katsaukseen. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty taulukossa 2. Aineisto analysoitiin tammikuussa 2024-huhtikuussa 2024.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millä keinoin tiedolla johtaminen tukee työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta tiedolla johtamisen keinoista työhyvinvoinnin kehittämiseksi osana johtamista, koulutusta ja päätöksentekoa. Tutkimuskysymyksenä on: *Millä tavoin tiedolla johtaminen tukee työhyvinvointia?* Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tukevaksi tiedolla johtamiseksi käsitettiin toiminta, joka pyrkii erilaista tietoa hyödyntäen tukemaan työhyvinvointia kokonaisuudessaan tai jonkin sen osatekijän kautta.

Hakusanoiksi valittiin *“knowledge management”*, *“work wellbeing”*, *“wellbeing at work”* ja *“employee well-being”*. Hakulausekkeen muodostamisessa hyödynnettiin Boolean operaattoreita AND ja OR. Lisäksi hakusanoista käytettiin kirjoitusasultaan hieman toisistaan poikkeavia vaihtoehtoja hakutulosten vahvistamiseksi. Hakulausekkeet on esitetty tietokannoittain taulukossa 1. Hakusanojen valinnassa ja hakulausekkeiden muodostamisessa hyödynnettiin sähköisten tietokantojen asiasanastoa sekä yliopiston informaation asiantuntemusta. (Salminen, 2023.)

**Taulukko 1.** Hakulausekkeet tietokannoittain.

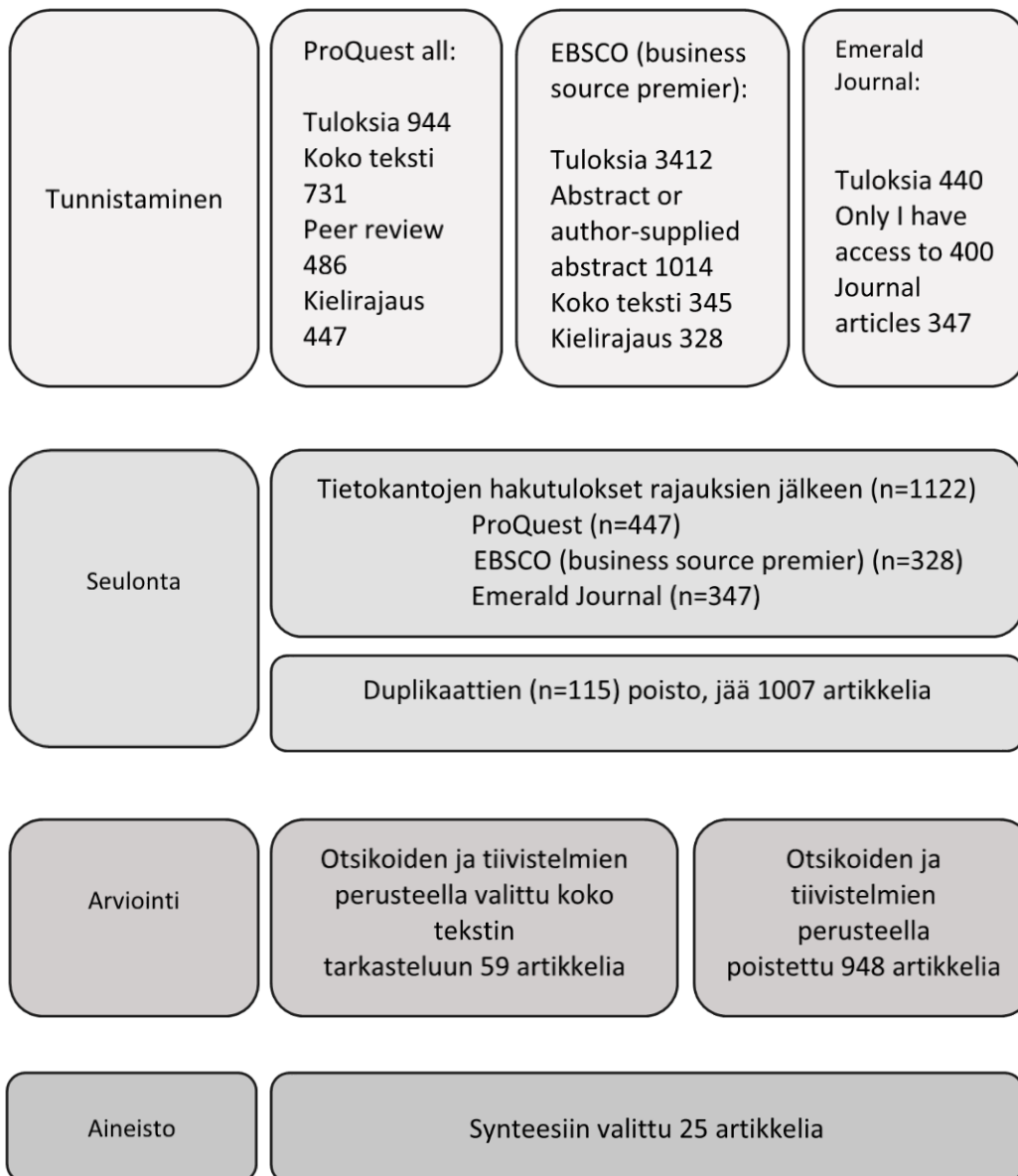
<b>Tietokanta:</b>	<b>Hakulauseke:</b>
ProQuest	abstract("wellbeing at work") OR abstract("well-being at work") OR abstract("work wellbeing") OR abstract("work well-being") OR abstract("employee wellbeing") OR abstract("employee well-being") AND abstract("knowledge management")
EBSCO (business source premier)	AB "wellbeing at work" OR AB "work wellbeing" OR AB "employee wellbeing" OR AB "well-being at work" OR AB "work well- being" AND AB "knowledge management"
Emerald Journal	("wellbeing at work") OR ("work wellbeing") OR ("employee wellbeing") AND ("knowledge management")

Tämän tutkimuksen ollessa pro gradu –tutkielma ja tutkimuskysymyksen käsitteiden ollessa laajoja, rajattiin hakulausekkeet esiintymään *EBSCO (business source premier)* sekä *ProQuest* tietokannoissa artikkeleiden *abstract* osioissa, jotta saatiin tuloksia karsittua tutkielman laajuuteen sopivaksi ja vastaamaan paremmin tutkimuskysymykseen hakusanojen ollessa laajoja. Lisäksi artikkeleita rajattiin artikkeleiden saatavuuden mukaan, jolloin poissuljettiin ne artikkelit tietokannoittain, joista ei ollut koko tekstiä saatavilla tai joihin ei ollut pääsyä Vaasan yliopiston tunnuksilla. Tietokannoittain toteutettiin rajaus vertaisarvioituihin julkaisuihin sekä tehtiin kielirajaus sisäänottokriteerien mukaisesti. *Emerald Journal* tietokannassa tulokset rajattiin ”*journal articles*” toimintoa hyödyntäen vastaamaan paremmin sisäänottokriteerejä.

Tässä tutkimuksessa käytettiin artikkeleiden systemaattiseen läpikäymiseen *Covidence*-viitteidenhallintaohjelmaa. Tietokantojen rajauksien jälkeiset tulokset (n=1122) siirrettiin *Covidence*-viitteidenhallintaohjelmaan joulukuussa 2023, jonka avulla artikkelit käytiin läpi ensiksi otsikko- ja tiivistelmätasolla ja sen jälkeen koko tekstin osalta. Tiedonhaku prosessi on kuvattu tarkemmin vaiheittain kuviossa 2.

**Taulukko 2.** Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

<b>Sisäänotto:</b>	<b>Poissulku:</b>
Suomen tai englannin kieli	Muu kuin suomen tai englannin kieli
Vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli	Ei vertaisarvioitu artikkeli
Tieteellinen julkaisu	Ei pääkirjoitus, asiantuntijalausunto
Vastaa tutkimuskysymykseen: kuvaa tiedolla johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin	Ei vastaa tutkimuskysymykseen: ei kuvaa tiedolla johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin
Metodina jokin muu kuin kirjallisuuskatsaus	Metodina kirjallisuuskatsaus
Koko teksti saatavilla	Koko teksti ei saatavilla



**Kuvio 2.** Tiedonhakuprosessin kuvaus PRISMA-kaaviota (Page ja muut, 2020) mukaillen.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen teossa pyrittiin noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) hyvää tieteellistä käytäntöä sen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen teossa on pyritty Vaasan yliopiston (2013) eettisen ohjeen mukaisesti toimimaan huolellisesti ja rehellisesti tutkimuksen suorittamisessa sekä raportoinnissa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen objektiivisuuden ja laadun varmistamiseksi olisi hyvä, mikäli artikkeleiden laadun arviointi tapahtuisi kahden henkilön toimesta. (Aronson ja muut, 2022; Fink, 2005; Salminen, 2023.) Tässä tutkimuksessa varsinainen artikkeleiden valinta tapahtui yhden tutkijan tekemänä, mikä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja tuoda artikkeleiden valintaan yksipuolista näkökulmaa.

Tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta on pyritty lisäämään tutkimuksen huolellisella suunnittelulla sekä dokumentoinnilla tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Luotettavuuden ja toistettavuuden turvaamiseksi tietokantahaut toteutettiin suunnitelmallisesti, järjestelmällisesti sekä samanaikaisesti. Tiedonhakuprosessi pyrittiin havainnollistamaan selkeästi tekstin ja kuvioden muodossa. Tutkimusharhaa pyrittiin minimoimaan rajaamalla katsauksessa käytettävät artikkelit vertaisarvioituihin julkaisuihin, joka vähentää osaltaan tutkimusharhaa. Lisäksi tietokantojen valinnassa ja hakulausekkeiden muodostamisessa konsultoitii Vaasan yliopiston informaation asiantuntemusta luotettavuuden lisäämiseksi. (Fink, 2005; Salminen, 2023.)

Luotettavuutta voi heikentää tutkijan kokemattomuus tutkijana sekä artikkeleiden kieli, joka on ei ole tutkijan äidinkieli. Tutkija huomasi myös tutkielman viimeistely vaiheessa yhden käytetyn tietokannan *EBSCO (business source premierin)* poistuneen tai vaihtuneen tutkielman teon aikana *EBSCO business (source eliteksi)*, millä voi olla vaikutusta tutkimuksen reliabiliteettiin yhden tietokannan osalta. Lisäksi tutkimuskäsitteiden laajuus ja osittainen tulkinnanvaraisuus voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta.

## 5 Tulokset

### 5.1 Aineiston kuvaus

Tähän systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti 25 tutkimusartikkelia. Artikkelit on julkaistu vuosina 2008–2023. Tutkimuksia valikoitui katsaukseen maantieteellisesti laajalta alueelta. Tutkimusten maat olivat Ranska (1), Saksa (1), Ranska & Saksa (1), Australia (3), Iso-Britannia (3), Yhdysvallat (2), Kiina (3), Espanja (1), Hollanti (1), Brasilia (2), Ruotsi (2), Suomi (2), Vietnam (1), Intia (1) ja Pakistan (1).

Katsauksen artikkeleista ilmenee erilaisia tiedolla johtamisen keinoja, jotka tukevat osaltaan työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tukevaksi tiedolla johtamiseksi käsitettiin toiminta, joka pyrkii erilaista tietoa hyödyntäen tukemaan työhyvinvointia kokonaisuudessaan tai jonkin sen osatekijän kautta. Tuloksissa ilmenee selkeästi tekijöitä, jotka ilmenivät johtajan toimintana sekä tekijöitä, joita voidaan hyödyntää osana tiedolla johtamista tiedon keräämisessä. Lisäksi ilmenee tekijöitä, jotka vaikuttavat rakenteellisesti työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen. Näiden perusteella tutkimustulokset on jaoteltu kolmeen kategoriaan; työhyvinvointia tukevat tiedon keräämisen keinot, tiedolla johtamisen vuorovaikutukselliset keinot sekä tiedolla johtamisen rakenteelliset tekijät.

### 5.2 Työhyvinvointia tukevat tiedon keräämisen keinot

Tässä osiossa esitellään niitä tutkimusartikkeleissa ilmenneitä tiedolla johtamisen keinoja ja työkaluja, joiden avulla voidaan kerätä tietoa työhyvinvoinnin tukemiseksi osana johtamista. Erilaisten työkalujen avulla voidaan hankkia tietoa työhyvinvoinnin sen hetkisestä tilanteesta ja kehittää työhyvinvointia tukevaa johtamista.

Adendorffin (2020) artikkelissa nousi esille *PsyCap* työkalun hyödyntäminen osana työhyvinvoinnin tiedolla johtamista. Artikkelin mukaan *PsyCap* työkalu antaa johtajille tietoa, jota voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tukemisessa. (Adendorff 2020.) *PsyCap* työkaluna nousi esille myös Sekharin (2021) artikkelissa. Sekhar (2021) toteaa artikkelissaan *PsyCap* työkalun tukevan työhyvinvoinnin johtamista. Alban-Metcalfen & Alimo-Metcalfen (2013) artikkelissa nousi esille diagnostinen työkalu *LG360*. *LG360* työkalun avulla johtajat voivat saada palautetta toiminnastaan ja kehittää palautteen avulla johtamisen toimiaan sekä käyttäytymistään. *LG360* työkalun avulla johtajat saavat tietää, mitkä tekijät tukevat parhaiten työhyvinvointia ja voivat siten hyödyntää *LG360* työkalun avulla kerättyä tietoa johtamisessaan ja työhyvinvoinnin tukemisessa. (Alban-Metcalfen & Alimo-Metcalfen, 2013.)

Bartelsin ja muiden (2019) tutkimuksessa kehitettiin *EWWS*-mittari, jota voidaan käyttää osana johtamista. *EWWS*-mittarin avulla saadaan tietoa työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista. Tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksista voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa osana johtamista. (Bartels ja muut, 2019.) Burfordin ja muiden (2017) artikkelissa esitettiin *MWIA* työkalu, jota kehitettiin ja testattiin. *MWIA* työkalu voi artikkelin mukaan auttaa työhyvinvoinnin tukemisessa työpaikoilla, erityisesti toiminnan tai organisaation muutoksissa työhyvinvointia tukien. (Burford ja muut, 2017.)

Ferreiran ja muiden (2022) artikkelissa tutkittiin julkisen sektorin organisaatioita, jotka pyrkivät edistämään työhyvinvoinnin kehittämistä *QWL* (*quality of working*) menetelmän avulla. *QWL* menetelmän avulla voidaan tukea osaltaan työhyvinvointia ja sen toteutumista organisaatioissa. (Ferreira ja muut, 2022.) Lister ja muut (2021) tutkimuksessa nousi esiin *CWI*-mittarin vahva yhteys työntekijöiden terveyteen, työhön sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. *CWI*-mittarin käyttö tukee artikkelin mukaan työntekijöiden terveyttä, työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, jotka vaikuttavat kaikki osaltaan työntekijöiden työhyvinvointiin sitä tukien. (Lister ja muut, 2021.)

Li & Lin (2021) tutkivat artikkelissaan *HCHS* menetelmän (high-commitment work system) vaikutuksia. *HCHS* menetelmän vaikutusten todettiin artikkelissa lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia. *HCHS* menetelmän avulla voidaan toteuttaa hyvin suunniteltua henkilöstöjohtamista ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. (Li & Lin, 2021.) Adamovicin (2018) tutkimuksessa kehitettiin teoreettinen johdon malli. Teoreettisen johdon mallin toimintaperiaatteiden mukaan toimimalla voidaan kehittää työhyvinvointia tukevaa johtamista ja johdon toimintaa, jotka osaltaan tukevat työhyvinvoinnin toteutumista. (Adamovic, 2018.)

Nguyen ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan *TBKS* menetelmä (*technology-based knowledge performance*) tukee työntekijöiden mentaalista terveyttä ja vaikuttaa suorasti sekä epäsuorasti työssä suoriutumiseen. Mentaalisen terveyden tukeminen ja parempi työssä suoriutuminen tukevat puolestaan työntekijöiden työhyvinvointia. Sekharin (2021) artikkelin mukaan *HCWS* (*high-commitment work systems*) menetelmä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja sitä voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa.

Tuomivaaran ja muiden (2017) mukaan *Agile* työskentely voi pienentää työntekijöiden kokemaa työtaakkaa ja painetta työssä. Työtaakan ja paineiden pienentämisen kautta *Agile* työskentely voi lisätä työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Hyvin suunniteltu sekä toteutettu *Agile* työskentely voi olla tutkimuksen mukaan hyvä tiedolla johtamisen keino työhyvinvoinnin tukemiseksi. (Tuomivaara ja muut, 2017.)

### **5.3 Työhyvinvointia tukevat johtamisen vuorovaikutukselliset keinot**

Tässä osiossa käsitellään niitä artikkeleissa esiin nousseita johtamisen vuorovaikutuksellisia keinoja, jotka tukevat työhyvinvointia ja joita voidaan siten hyödyntää osana työhyvinvoinnin tiedolla johtamista. Artikkeleissa nousi esille johtajien vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvointiin erityisesti muutostilanteissa. Alban-Metcalfen & Alimo-Metcalfen (2013) artikkelissa nousi esille työhyvinvointia tukevinä tekijöinä muutoksen kohtaaminen sensitiivisesti, johtajan rakentama jaettu visio sekä

aidon välittämisen osoittaminen. Samoin McMurrayn ja muiden (2010) artikkelin mukaan johtajien vallan jakaminen muutostilanteissa lisää työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Neivan ja muiden (2020) artikkelin mukaan muutosjohtamisen keinot vaikuttavat positiivisesti työntekijöitä tukevaan käyttäytymiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Samoin Colenbergin ja muiden (2018) tutkimuksessa sosiaalista hyvinvointia tukevia johtamisen keinoja oli myös muutosjohtaminen.

Erilaiset johtajan osoittamat vuorovaikutukselliset ja kommunikoinnin keinot vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Lin ja muiden (2022) mukaan johtajien korkea sitoutuneisuus sekä luottamus on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. Adendorffin (2020) tutkimuksen mukaan aitous sekä autenttisuus johtamisessa on yhteydessä työhyvinvointiin. Baptisten (2008) artikkelin mukaan työhyvinvointia tukee johtajan osoittama työntekijöiden tukeminen, luottamuksen muodostaminen sekä työhyvinvointiin panostaminen. Bartelsin ja muiden (2019) artikkelin mukaan työhyvinvointia tukee työntekijöiden kokemukset vastavuoroisesta tarkoituksesta. Vuorovaikutuksen merkitys ilmenee myös Bellinganin ja muiden (2020) artikkelissa, jonka mukaan tiedolla johtamisessa työhyvinvointia tukevat arvostuksen tunne johtajilta ja kollegoilta sekä suhteet kollegoihin ja johtajiin.

Colenbergin ja muiden (2018) tutkimuksessa sosiaalisia hyvinvointia tukevia johtamisen keinoja olivat osallistuminen sekä johtajan taidot huomioida työntekijöiden ja yhteisön rajat, samoin Sekharin (2021) mukaan työntekijöiden työhyvinvointia lisää mahdollisuus osallistua päätöksentekoon osana työskentelyä. Dickson-Swiftin ja muiden (2014) mukaan työhyvinvointia tukee työssä tukeva johto sekä johtajan hyvä kommunikointi. Hansonin ja muiden (2009) mukaan tavoitteiden selkeys vaikuttaa positiivisesti organisatoriseen hyvinvointiin ja sitä kautta työntekijöiden yksilölliseen hyvinvointiin. Mahmoodin & Ejazin (2010) mukaan eettisellä johtamisella on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä työntekijöiden ääneen.

## 5.4 Työhyvinvointia tukevat johtamisen rakenteelliset tekijät

Tässä osiossa esitellään artikkeleissa ilmenneet tiedolla johtamisen tekijät, jotka vaikuttavat johtamiseen rakenteellisesti ja tukevat sitä kautta työhyvinvointia. Kehittymisen mahdollisuudet työssä nousivat esille työhyvinvointia tukevana teemana. Aubouin-Bonnaventuren ja muiden (2023) mukaan työhyvinvointia tukevat organisaation toiminnan harjoitukset, jotka optimoivat työn organisointia ja kehittivät työntekijöiden psykologista hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työn imua. Samoin Bellinganin ja muiden (2020) mukaan työhyvinvointia tukee mahdollisuus kehittyä ja oppia työssä sekä pitkän ajan suunnitelma kompensatiosta ja oppimisesta. Adamovicin (2018) artikkelin mukaan kehittymismahdollisuudet ja esimerkiksi kansainvälinen harjoittelu tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Samoin Alban-Metcalfen & Alimo-Metcalfen (2013) tutkimuksen mukaan kehityskulttuurinen tukeminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia.

Tiimin merkitys työhyvinvointia tukevana tekijänä nousi esille useissa katsauksen artikkeleissa (Alban-Metcalfen & Alimo-Metcalfen, 2013; Bartels ja muut, 2019; Ferreira ja muut, 2022). Alban-Metcalfen & Alimo-Metcalfen (2013) mukaan työhyvinvointia tukee tiimin panokseen keskittyminen. Bartelsin ja muiden (2019) mukaan työhyvinvointia tukee kokemukset ulkoisesta hyvinvoinnista sekä positiiviset sosiaaliset kontaktit, samoin Ferrerian ja muiden (2022) mukaan työhyvinvointia tukee hyvät suhteet kollegoihin.

Työn kompensatio toistui artikkeleissa työhyvinvointia lisäävänä tekijänä (Adamovic, 2018; Bellingan ja muut, 2020; Sekhar, 2021). Bellinganin ja muiden (2020) mukaan tiedolla johtamisessa työhyvinvointia tukee taloudellinen kompensatio. Samoin Adamovicin (2018) ja Sekharin (2021) mukaan reilu palkkaus ja bonukset tukevat työhyvinvointia. Ferrerian ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan työhyvinvointia tukee mieluisan työn tekeminen sekä tunne hyödyllisyydestä yhteisölle. Sekharin (2021) tutkimuksen mukaan työhyvinvointia tukee työn turvallisuus, harjoittelu sekä selkeä työnkuva.

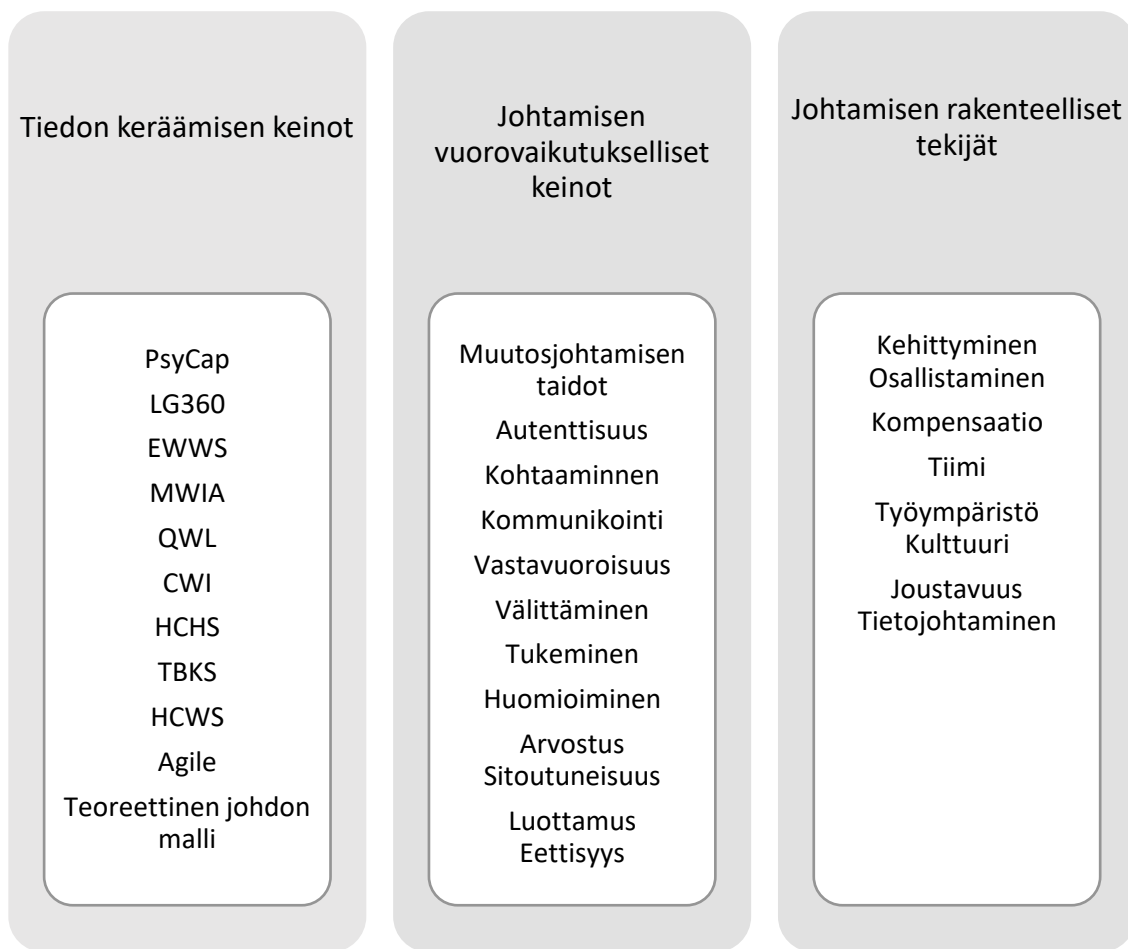
Celman ja muiden (2018) artikkelin mukaan työhyvinvointia lisäävät vakituinen ja kokoaikainen työsopimus sekä se, ettei työpaikalla ilmene syrjintää tai häirintää. Lisäksi työhyvinvoinnin toteutumiseen vaikutti tutkimuksen mukaan se, ettei äitiys vaikuta negatiivisesti ammatilliseen uraan, työntekijöillä on hyvät psyykkiset työolot, mahdollisuus koko päivän työntekoon ilman lounastaukoa sekä sisäinen organisaation informointi ja kommunikointi. (Celma ja muut, 2018.) Samoja työhyvinvointia tukevia tekijöitä ilmeni Dickson-Swiftin ja muiden (2014) tutkimuksessa, jonka mukaan työhyvinvointia tukee organisaatiokulttuuri, jossa tuetaan työntekijän psykologisia tarpeita, kunnioitetaan henkilökohtaisia suhteita sekä mahdollistetaan joustava työskentely. Samoin Adamovicin (2018) mukaan työhyvinvointia tukevia toimintoja ovat joustava työnteko sekä joustavat toimintatavat työssä.

Kiannon ja muiden (2016) mukaan tietojohdaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen positiivisesti. Erityisesti organisaation sisäinen tiedon jakaminen on avainasemassa tietojohdamisen prosessissa tukien työtyytyväisyyttä ja sitä kautta työhyvinvointia. Tietojohdaminen tukee artikkelin mukaan työntekijöiden suorituskykyä ja lisää työhyvinvointia. (Kianto ja muut, 2016.) Langerin ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan organisaation tukisysteemi muuttaa työntekijöiden tietoisuutta ja vaikuttaa merkittävästi psykologisiin muutuksiin, jotka vaikuttavat puolestaan positiivisesti työhyvinvointiin. (Langer ja muut, 2021.)

Agostin ja muiden (2017) mukaan työhyvinvointia tukevat terveyttä tukeva johtaminen, tukeva kotiympäristö, reflektio, positiivinen suhtautuminen elämään, palautuminen sekä positiivinen aikakäsitys töissä ja vapaa-ajalla. Colenbergin ja muiden (2018) mukaan johtajan herkkyyys tunnistaa riskejä aktiivisissa toiminnoissa, tukeminen yksityisyyden järjestämiseen sekä monipuolisuus toimistolla kasvotusten tapahtuvassa kommunikoinnin ja hiljaisten tilojen suhteessa tukevat osaltaan työhyvinvoinnin toteutumista.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimustuloksissa ilmeni tiedolla johtamisen tiedon keräämisen työkaluja, tiedolla johtamisen vuorovaikutuksellisia keinoja sekä tiedolla johtamisen rakenteellisia tekijöitä, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia tai sen osatekijöitä. Näitä työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja niistä saatavaa erilaista tietoa hyödyntämällä voidaan tiedolla johtamalla tukea työhyvinvointia. Tässä katsauksessa ilmenneet työhyvinvointia tukevat tiedolla johtamisen keinot ja tekijät on esitelty kootusti kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Yhteenveto työhyvinvointia tukevista johtamisen keinoista.

Artikkeleissa nousi esille useita erilaisia tiedolla johtamisen työkaluja, joiden avulla voidaan kerätä tietoa työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä työkaluja, joilla voidaan kehittää työhyvinvoinnin tiedolla johtamista. Näitä työkaluja ja menetelmiä ovat *PsyCap*

(Adendorff, 2020; Sekhar, 2021), *LG360* (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2013), *EWWS* (Bartels ja muut, 2019), *MWIA* (Burford ja muut, 2017), *QWL* (Ferreira ja muut, 2022), *CWI* (Lister ja muut, 2021), *HCHS* (Li & Lin, 2021), *teoreettinen johdon malli* (Adamovic, 2018), *TBKS* (Nguyen ja muut, 2023), *HCWS* (Sekhar, 2021) sekä *Agile* työskentely (Tuomivaara ja muut, 2017). Esimerkiksi näitä katsauksen artikkeleiden työkaluja sekä muita saatavilla olevia työkaluja ja menetelmiä, kuten työkuorman laskemiseen soveltuvia menetelmiä (Kuusi ja muut, 2023) voidaan hyödyntää, jotta saadaan tärkeää tietoa organisaation työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen tueksi löytyy erilaisia menetelmiä, kuten Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -menetelmä, jonka avulla voidaan tukea ja edistää tehokkaasti työhyvinvointia osana johtamista (FOKUS-työryhmä, 2023, 29–32).

Monenlaista tietoa ja erilaisia työkaluja johtamisen tueksi ja työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi on saatavilla runsaasti. Saatavilla olevat työkalut sekä menetelmät, joita voidaan hyödyntää tiedon keräämiseen ja osana työhyvinvoinnin tiedolla johtamista ovat tarpeellisia ja kaivattuja. Työkaluja hyödyntäessä on kiinnitettävä huomiota kerättävän tiedon käyttötarkoitukseen sekä tiedon keräämisen vaikutuksiin, kuten kustannuksiin ja eettisyyteen. Osana johtamista ja tiedon hankkimista tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, onko käytössä olevan tiedon tarkoituksena osoittaa vai selittää kulloinkin tutkittavaa ilmiötä (Listenmaa, 2023, s. 31) ja tullaanko kerättävää tietoa todella tarvitsemaan organisaation strategiseen kehittymiseen kohti asetettua tavoitetta. Yksi keino runsaan tietomäärän hallitsemiseen voi olla Jalosen (2015) mukaan tiedolla johtamisen tarkastelu ongelmälähtöisesti, jolloin tietotulvaa voidaan hallita systemaattisella kehittämisellä sekä informaation visualisoinnilla (Jalonen 2015, s. 63).

Johtamisella ja johtajalla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toteutumisessa. Tietojohtaminen vaikuttaa positiivisesti niin työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen kuin myös työhyvinvointiin. (Kianto ja muut, 2016.) Johtajan tulisi kannustaa ja mahdollistaa työntekijän kykyjen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon työssä (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf,

2013; Adamovic, 2018; Aubouin-Bonnaventure ja muut, 2023; Bellingan ja muut, 2020; Suutala ja muut, 2023).

Työhyvinvointia tukevaa johtamista voidaan kuvailla osittain palvelutehtäväksi, jossa työntekijöitä arvostetaan (Bellingan ja muut, 2020; Suutala ja muut, 2023) sekä tuetaan (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013; Baptiste, 2008; Langer ja muut, 2021; Neiva ja muut, 2020; Pellegrini ja muut, 2020). Osana johtamista voidaan osoittaa työhyvinvointia tukevaa välittämistä (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013) antamalla asiallisesti korjaavaa sekä rakentavaa palautetta, joka lisää työssä suoriutumista ja auttaa työntekijöitä kehittymään työssään (Vänskä, 2022).

Johtajan toteuttaman vuorovaikutuksen tulisi olla tietoon pohjautuvaa, sillä johtajan vuorovaikutuksella (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013) ja käytöksellä (Adendorff, 2020, Baptiste, 2008; Bartels ja muut 2019; Bellingan ja muut, 2020) on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin (Suutala ja muut, 2023). Johtajalta vaaditaan osaamista tasapainotella jämäkkyuden ja herkkyuden välillä sekä taitoja luoda innovatiivisia ratkaisuja, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia (Lehtonen ja muut, 2023, s. 194).

Tiimillä on merkittävä yhteys työhyvinvointiin ja sen tiedolla johtamiseen (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013; Bartels ja muut, 2019; Ferreira ja muut, 2022). Tiimityöskentelyä voidaan tukea esimerkiksi yhteisöllisyyden tukemisella osana johtamista. Tämä on erityisen tärkeää, sillä etätyötä tekevien yksinäisyys on lisääntynyt vuodesta 2021. (Suutala ja muut, 2023.) Yhteisöllisyyttä tukemalla osana tiedolla johtamista voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia (Bartels ja muut, 2019; Ferreira ja muut, 2022; Suutala ja muut, 2023.)

Työpaikoilla esiintyy runsaasti henkistä väkivaltaa. Kiusaamista ja väkivaltaa voidaan kohdata työssä niin työkavereiden, esimiesten kuin myös asiakkaiden kohdalta. (Manka & Manka, 2023, s. 36.) Osana tiedolla johtamista johtajan tulee puuttua

työturvallisuuslain (738/2002) mukaisesti henkiseen väkivaltaan, syrjintään sekä häirintään työpaikoilla välittömästi niitä kohdatessaan. Työhyvinvointia tukevan työpaikan tulisi olla kaikille turvallinen paikka, jossa työtä saa tehdä ilman häirintää ja syrjintää (Celma ja muut, 2018). Psykologisesti turvallisessa työpaikassa työntekijöillä on mahdollisuus tehdä myös virheitä ja oppia niistä, jonka myötä työssä suoriutumislle on optimaalisemmat olosuhteet (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021).

Yhtenä osana työhyvinvoinnin tiedolla johtamista on luoda työntekoon ja organisaatioon käytäntöjä, jotka edesauttavat työn ja muun elämän välistä tasapainoa (Agosti ja muut, 2017; Suutala ja muut, 2023). Työolojen on todettu vaikuttavan työuupumukseen enemmän kuin työntekijöiden persoonallisten tekijöiden (Hakanen, 2004) ja hyvin toimivan organisaation tukisysteemin tukevan työntekijöiden työhyvinvointia (Langer ja muut, 2021).

Työntekijöiden itsenäisyyden ja uuden oppimisen mahdollisuus työssä lisää työhyvinvointia (Suutala ja muut, 2023; Rauramo, 2012, s. 156–157). Itsenäisyyttä ja kehittymistä (Adamovic, 2018; Celma ja muut, 2018; Dickson-Swift, 2014) voidaan mahdollistaa osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon sekä oman työn organisointiin (Colenberg ja muut, 2018; McMurray ja muut, 2013; Sekhar, 2021), mikä tukee osaltaan työhyvinvoinnin toteutumista ja tiedolla johtamista. Työhyvinvointia tukee merkittävästi työntekijöiden tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, kuten työtahtiin ja työtehtäviin (Manka & Manka, 2023, s.34). Työhyvinvointia tukee lisäksi työntekijöiden tunne merkityksellisyydestä (Manka & Manka, 2023, s. 105–107; Ferreira ja muut, 2022).

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen vaikuttavat monet organisationaaliset tekijät, kuten työn järjestäminen ja työstä maksettava kompensatio (Adamovic, 2018; Bellingan ja muut, 2020; Sekhar, 2021). Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa voidaan hyödyntää kokonaisvaltaista palkitsemista, mikä mahdollistaa palkitsemisen kaikki muodot ja tavat, joita työnantajalla on mahdollista käyttää. Palkitsemismuodot voivat

olla pehmeitä, kuten harkinnanvaraiset työlomat ja virkavapaat sekä kovia, kuten palkka sekä muut taloudelliset kannusteet. (Lehtonen ja muut, 2023, s. 195–196.)

Työhyvinvointia tukevassa tiedolla johtamisessa on tärkeää varmistaa työn sopiva kuormitus siten, ettei yksittäiseen työntekijään kohdistu liian suuria odotuksia (Suutala ja muut, 2023). Kuormitusta voidaan hallita esimerkiksi *Agile*-työskentelyllä (Tuomivaara ja muut, 2017). Työhyvinvointia tukevan työn tulisi olla selkeästi organisoitu (Sekhar, 2021) sekä toteutettavissa joustavasti (Adamovic, 2018; Celma ja muut, 2018; Dickson-Swift ja muut, 2014).

Osana tiedolla johtamista voidaan tukea työhyvinvointia kiinnittämällä huomiota työn myönteisiin tuloksiin ja vaikutuksiin esimerkiksi onnistumisia jakamalla kokouksissa (Lehtonen ja muut, 2023; Suutala ja muut, 2023). Positiivisen palautteen antaminen innostaa sekä lähentää työntekijöitä (Vänskä, 2022) ja lisää työntekijöiden tunnetta aidosta välittämisestä (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013) sekä tukemisesta (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013; Baptiste, 2008; Langer ja muut, 2021; Neiva ja muut, 2020; Pellegrini ja muut, 2020).

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huomioida työhyvinvoinnin subjektiivisuus (Vänskä, 2022). Organisaatioita ja johtamista voidaan pyrkiä kehittämään optimaalisille olosuhteille työhyvinvoinnin suhteen, mutta sen lisäksi työntekijät yksilöinä voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan työhyvinvoinnin toteutumiseen merkittävästi. Omaa työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi työtä tuunaamalla (Virtanen ja muut, 2022). Jokaisella on lopulta vastuu omasta työhyvinvoinnista ja se tulee korostumaan tulevaisuudessa entisestään (Manka & Manka, 2023, s. 28; Nokela, 2024, s. 32–38).

## 7 Pohdinta

Tätä tutkimusta tehdessä ja tutkimusartikkeleita lukiessa korostui tutkimuskysymyksen laajuus sekä monitulkintaisuus ja näiden myötä myös haasteellisuus. Työhyvinvointi ja tiedolla johtaminen ovat kokonaisuuksina yksistään sekä etenkin yhdessä käsitteellisesti laajoja ja monimuotoisia. Työhyvinvoinnin ollessa aina kokemuksena subjektiivinen ja monitulkintainen, on siihen vaikuttavat ja sitä tukevat osatekijät vaikeita määritellä sekä rajata. Samoin tiedolla johtamiseen käytettävät tiedon keräämisen työkalut ja toiminnot tiedon eri muodoissa ovat määrällisesti runsaita sekä haastavia määritellä ja rajata. Tutkimusta tehdessä tutkimuskäsitteiden laajuus ja monitulkintaisuus olivat läsnä tutkimuksen kaikissa vaiheissa haastaen tutkijaa pohtimaan niitä monelta kannalta.

Kuten tämän kirjallisuuskatsauksen tieto, myös monet muut tekijät ovat vaikutuksessa tiedolla johtamiseen sekä työhyvinvointiin, jolloin on tärkeää huomioida, onko saatavilla oleva tieto todellisuudessa merkityksellistä ja olennaista työhyvinvoinnin tukemisessa ja johtamisessa. Lisäksi on haastavaa määritellä, millainen tieto on merkityksellistä, kun käsitellään kokemuksellisesti subjektiivista teemaa, työhyvinvointia.

Voidaan ehkä tutkia yleisesti toistuvia tekijöitä, joilla voidaan yrittää vaikuttaa positiivisesti tiedolla johtamiseen työhyvinvoinnin tukemisessa, mutta kuitenkin työntekijöiden kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja ainutkertaisia. Työhyvinvointi vaatii toteutuakseen työntekijöiden terveyttä. Mikäli työntekijät eivät koe oloaan terveeksi, voi heidän työhyvinvointinsa kokemukset olla heikkoja, vaikka johtamisen ja organisaation järjestämät olosuhteet työskentelylle olisivatkin optimaaliset. Työntekijän kärsiessä tilapäisesti esimerkiksi suuresta väsymyksestä voi työhyvinvointi laskea hetkellisesti merkittävästi ja työskentely tuntua liian raskaalta, vaikka organisaation ja johtamisen osalta olosuhteet olisivat optimaaliset.

Käytettävissä on useita erilaisia työkaluja ja mittareita, joilla voidaan hankkia tietoa työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista sekä työssä suoriutumisesta ja tukea sitä kautta työhyvinvointia tiedolla johtamalla. Johtajien on tärkeää tunnistaa saatavilla olevien työkalujen määrä ja laatu, jotta niitä osataan tarvittaessa hyödyntää oman organisaation käytössä oikea-aikaisesti sekä siten, että kerättävä tieto vastaa organisaation tarpeisiin ja auttaa kehittymään kohti asetettua tavoitetta. On syytä arvioida kriittisesti myös tiedon keräämisen kustannuksia, tarpeellisuutta sekä eettisyyttä osana organisaation toimintaa.

Tiedolla johtamisen pohjaksi vaadittavan tiedon keräämisen eettisyyttä tarkasteltaessa voidaan pohtia, ovatko työntekijät aina tietoisia organisaatioissa kerättävästä loputtomasta tiedosta ja siitä, millä tavoin sitä hyödynnetään omassa organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Tiedon keräämisen tulisi saada alkunsa perusteellisesta tarpeesta, jolloin kerättävä tieto pääsisi todellisuudessa käyttöön. Tiedolla johtamisen ja keräämisen tulisi perustua asetettuun strategiseen tavoitteeseen ja tarpeeseen, jota tiedolla johtamisella pyritään saavuttamaan. Mikäli se vaatii työkalujen ja menetelmien avulla kerättävää dataa, tulee sitä kerätä ja täydentää muilla keinoilla saatavilla tiedoilla, jotta voidaan edetä strategisesti tiedolla johtaen asetettuun tavoitteeseen. Tiedon eri muotojen ja keräämisen tapojen ei tulisi sulkea toisiaan pois, vaan täydentää toisiaan sujuvasti osana päivittäistä vuorovaikutuksellista modernia johtamista.

Kirjallisuuskatsauksen artikkeleissa nousi esille useita erilaisia tiedon keräämisen työkaluja, johtamisen vuorovaikutuksellisia keinoja sekä organisaatioiden rakenteellisia johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka kaikki osaltaan tukevat työhyvinvointia ja sen tiedolla johtamista. Useissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa nousee esille työntekijöiden tarve tulla aidosti kohdatuksi ja kuulluksi. Kovalla tiedolla on paikkansa ja sitä tarvitaan johtamisessa sekä päätöksenteossa, mutta aito dialogi, johon tiedolla johtaminenkin pyrkii, tulisi olla silti myös tiedolla johtamisen keskiössä eikä saisi jäädä kovan tiedon taakse.

Aidolla johtajan ja työntekijöiden välisellä dialogilla ja laadukkaalla vuorovaikutuksella voidaan jo itsessään vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti ja sen avulla saada myös johtamisen tueksi merkityksellistä, aitoa kokemuksellista tietoa suoraan työntekijöiltä osana vuorovaikutuksellista modernia johtamista. Työhyvinvoinnin ollessa yksilöiden kokemukseen pohjautuva kokemus, on yksilöllisen vuorovaikutuksen merkitystä ja vaikutuksia työhyvinvointiin korostettava osana työhyvinvoinnin johtamista. Aitoon dialogiin pyrkiessä on tärkeää huomioida vastavuoroisuus palautteen antamisen ja saamisen molemminpuolisuudessa. Myös johtajan on hyvä saada ja kysyä palautetta työntekijöiltä osana vastavuoroista, avointa vuorovaikutusta. Palautteen avulla johtamista voidaan kehittää paremmin työntekijöiden sekä johtajien työhyvinvointia tukevaksi. Johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäksi on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää tukea työntekijöiden keskinäistä ja tiimien välistä vuorovaikutusta osana johtamista monin eri keinoin.

Työhyvinvoinnin ollessa kokemuksena subjektiivinen vaikuttaa sen toteutumiseen yksilölliset moninaiset tekijät. Tiedolla johtamisella pyritään johtamaan tiedolla. Erilaisten työkalujen, mittareiden, menetelmien sekä vastavuoroisen, aidon vuorovaikutuksen avulla johtajat saavat tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin tukemiseksi ja tiedolla johtamiseksi on saatavilla runsaasti erilaista tietoa sekä työkaluja. Olennaista työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa on erottaa merkityksellinen tieto runsaasta tietotulvasta ja osata hyödyntää sitä oikein. Työhyvinvointia tukevan tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen vaatii johtajalta herkkyyttä ja taitoa, mutta on edellytys sille, että työhyvinvointia voidaan johtaa tiedolla kohti asetettua tavoitetta, parempaa työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millä keinoin tiedolla johtaminen tukee työhyvinvointia. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla kerättiin yhteen aiempaa tutkimustietoa vastaamaan tutkimuskysymyksen, millä tavoin tiedolla johtamalla voidaan tukea työhyvinvointia. Tutkimustuloksissa ilmeni tiedolla johtamisen tiedon keräämisen työkaluja, tiedolla johtamisen vuorovaikutuksellisia keinoja sekä

tiedolla johtamisen rakenteellisia tekijöitä, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia tai sen osatekijöitä. Näitä työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja tietoa huomioimalla voidaan tiedolla johtamalla tukea työhyvinvointia tehokkaammin ja monipuolisemmin. Tästä tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa, sen kehittämisessä, koulutuksessa ja päätöksenteossa.

Jatkossa olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen osatekijöiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, kuten stressin tunnistamista ja tukemista osana johtamista, keskittyen yksittäisen tekijän, kuten esimerkiksi riittävän levon vaikutukseen ja sen huomioimiseen johtamisessa. Lisäksi johtajien tietoa erilaisten työkalujen käytöstä ja toisaalta työkalujen käytön vaikutuksia organisaatioissa niin työntekijöiden työhyvinvointiin kuin johtajien kokemuksiin. Olisi mielenkiintoista tutkia johtajien ja lähiesimiesten käsityksiä ja osaamista tiedolla johtamisesta sekä työhyvinvoinnin tukemisen keinoista ylipäättään. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia erilaisten työkalujen käytön vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin sekä johtajien kokemuksiin esimerkiksi interventioiden avulla.

## Lähteet

Kirjallisuuskatsauksen artikkelit merkitty \*-merkillä

- \*Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management* 29(14), 1–29.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323227>
- \*Adendorff, G., Dick, T., Xerri, M. & Brunetto, Y. (2020). Does the talk match the walk for Australian local government employees: The link between leadership and employee well-being. *Australian Journal of Public Administration*, 80(4), 769–789. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12467>
- \*Agosti, M. T., Bringsén, Å. & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being – a survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management* 28(16), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340323>
- \*Alban-Metcalfe, J. & Alimo-Metcalfe, B. (2013). Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56–73.  
<https://doi.org/10.1108/09513551311294281>
- \*Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau Evelyne, C. H., Lahiani, F-J. & Chevalier, S. (2023). A New Gain Spiral at Work: Relationships between Virtuous Organizational Practices, Psychological Capital, and Well-Being of Workers. *International Journal Environmental Research and Public Health* 2023, 20, 1823.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>
- Aronson, J.K., Bankhead, C. & Nunan, D. (2018). Confounding. In *Catalogue of Biases*.  
 Noudettu 17.4.2024 osoitteesta  
[www.catalogueofbiases.org/biases/confounding](http://www.catalogueofbiases.org/biases/confounding)

- \*Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- \*Bartels, A. L., Peterson, S. J. & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE* 14(4): e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- \*Bellingan, M., Tilley, C., Batista, L., Kumar, M. E. S. (2020). Capturing the psychological well-being of Chinese factory workers. *International Journal of Operations and Production Management* 40(7-8), 1269–1289. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0492>
- Branders, M. (2015). *Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä – esimerkkinä kokonaisturvallisuus*. Teoksessa Viitanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen, teoriaa ja käytäntöjä*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- \*Burford, C., Davey, S., Knight, A., King, S. Cooke, A. & Coggins, T. (2017). Mental Wellbeing Impact Assessment (MWIA) in the workplace. *Journal of Public Mental Health* 16(3), 104–112. <https://doi.org/10.1108/JPMH-01-2017-0002>
- \*Celma, D., Martinez-Garcia, E. & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics* 24(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>
- \*Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Herrera, N. R., Keyson, D. (2021). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of Managerial Psychology* 36(4), 327–343. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0529>
- van Dick, R., Cordes, B.L., Lemoine, J.E., Steffens, N.K., Haslam, S.A., Akfirat, S.A., Ballada, C.J.A., Bazarov, T., Aruta, J.J.B.R., Avanzi, L., et al. Identity Leadership, Employee Burnout and the Mediating Role of Team Identification: Evidence from the Global Identity Leadership Development Project. *Int. J. Environ. Res. Pub Health* 18(22): 12081. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212081>

- De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration* 94(1), 146—166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- \*Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N. & Willis, J. (2014). What really improves employee health and wellbeing. *International Journal of Workplace Health Management* 7(3), 138—155. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2012-0026>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34(4), 215—225. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- \*Ferreira, M. C., Santos, L. A. & Paschoal, T. (2022). Well-being, malaise, and quality of working life management. *Psicologia: Teoria e Prática*, 24(3). <https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPSS15511.en>
- Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Sage Publications, Inc.
- FOKUS-työryhmä. (2023). *FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen. Arviointi, kehittämissuhteet, keinot ja menetelmät kehittämiseen*. [https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus\\_tyo\\_hyvinvoinnin\\_johtamiseen\\_final.pdf](https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_tyo_hyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf)
- Gregory, A.T. & Denniss, R.A. (2018). An Introduction to Writing Narrative and Systematic Reviews — Tasks, Tips and Traps for Aspiring Authors. *Heart, Lung and Circulation* 27(7), 893—989. <https://doi.org/10.1016/j.hlc.2018.03.027>
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvoinnin ytimessä ja reunalueilla*. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27, Työterveyslaitos. Noudettu 29.3.2024 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen\\_Työuupumuksesta\\_ty%C3%B6n\\_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Halonen, M., Kauppi, M., Mäkelä, L., Sipponen, J. & Laitinen, J. (2022). *Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla*. Työterveyslaitos. Noudettu 22.10.2023

osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>

\*Hanson, A-S. & Anderzén, I. (2009). Goal clarity as an instrument for improved organizational wellbeing in the Church of Sweden. *A Journal of Prevention, Assessment and rehabilitation* 33(1), 53—58. <https://doi.org/10.3233/wor-2009-0843>

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* 3/2020. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>

Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon Tutkimus* 31(2), 138—147.

Jalonen, H. (2015). *Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit*. Teoksessa Viitanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen, teoriaa ja käytäntöjä*. Tampereen yliopistopaino.

Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., & Helander, N. (2019). *A model for profiling information and knowledge management in the public sector*. In Proceedings of 14<sup>th</sup> IFKAD 2019 conference: Matera, Italy, 5-7 June. (Proceedings IFKAD).

Karjalainen, M. (2021). Työuupumus on nykytyöelämän työtaturma – ja siksi sitä pitää torjua yhdessä työsuojelun kautta. *Työn Tuuli* 1/2021, 37—44. Pdf-dokumentti [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf)

\*Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management* 20(4), 621—636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

Kivimäki, M., Lindbohm, J. V. & Reijula, K. (2019). Työstressi ja sairastuvuus. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 135(5), 433—438. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14794>

Kowalski, T. H. P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management* 28(16), 2229—2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>

- Klemola, K., Uusi-Illikainen, J. & Askola, T. (2014). *Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirja*. Sitra. Helsinki: Erweko.
- Kuusi, T., Kulvik, M., Härmä, M., & Ropponen, A. (14.2.2023). Tehokkuus ja työhyvinvointi – Tiedolla kohti tasapainoista työtä. ETLA Raportti No 134. Noudettu 14.4.2024 osoitteesta <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-134.pdf>
- \*Langer, M., König, C. J. & Busch, V. (2021). Changing the means of managerial work: effects of automated decision support systems on personnel selection tasks. *Journal of Business and Psychology* 36, 751–769. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09711-6>
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus* 35(2), 117–131.
- Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueilla. Miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.
- \*Li, X. & Lin, C. (2021). The influence of high-commitment work system on work well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader trust. *Personnel Review* 50(4), 1128–1147. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2020-0034>
- \*Li, X., Lin, C. & Dong, Y. (2022). Research on job insecurity and well-being in the workplace from triple perspectives of HRM, leader and coworker. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 60(4), 739–763. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12328>
- Listenmaa, J. (2023). *Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja*. Alma Talent.
- \*Lister, C., Salunkhe, S. S., O’Keefe, M., Payne, H. E. & Edmonds, T. (2021). Cultural Wellbeing Index: A Dynamic Cultural Analytics Process for Measuring and Managing Organizational Inclusion as an Antecedent Condition of Employee Wellbeing and Innovation Capacity. *Journal of Organizational Psychology* 21(4). <https://doi.org/10.33423/jop.v21i4.4542>

- \*Mahmood, A. & Ejaz, T. (2019). Impact of ethical leadership on employee well-being with the mediating role of job satisfaction and employee voice. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences* 9(1), 128—139. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v9i1.55>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma talent.
- Martinez, N. A., Killag, O. K. T. & Macario, R. D. (2023). The Impact of Organizational Culture on Leadership Strategies in Crisis Management. *International Multi-Disciplinary Journal of Education* 1(5), 454—466. <https://doi.org/10.1057/rm.2009.18>
- \*McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J.C. & Islam, M.M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal* 31(5), 436—457. <https://doi.org/10.1108/01437731011056452>
- \*Neiva, E. R., Macambira, M. O. & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Management practices, well-being and supportive behavior. *Revista de Administração Mackenzie* 21(1), 1—27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200098>
- \*Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A. & Budhwar, P. (2023). Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. *Journal of Knowledge Management* 27(1), 2283—2301. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0552>
- Nokela, M. (2024). *Hyvinvoiva työntekijä ja tuloksellinen ryhmä*. Basam Books.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and corporate change*, 16(3), 371—394. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>
- Paananen, H. (2022). Poliittinen johtaminen ja kuntien vuorovaikutteinen hallinta. *Hallinnon Tutkimus* 41(3), 233—248. <https://doi.org/10.37450/ht.112108>
- Pellegrini, M.M., Ciampi, F., Marzi, G. & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management* 24(6), 1445—1492. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>

- PRISMA *Checklist* (2020). Pdf-dokumentti. Noudettu 22.10.2023 osoitteesta [http://prisma-statement.org/documents/PRISMA\\_2020\\_checklist.pdf](http://prisma-statement.org/documents/PRISMA_2020_checklist.pdf)
- PRISMA *Flow Diagram* (2020). Noudettu 7.4.2024 osoitteesta <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Bookwell Oy.
- Rissanen, M. & Kaseva, E. Menetetyn työpanoksen kustannus, selvitystyö, STM, Työsuojeluosasto 2014.
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, Julkisojohtaminen. Noudettu 28.2.2024 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8%20%28PDF%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- \*Sekhar, C. (2021). Do high-commitment work systems engage employees? Mediating role of psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis* 30(4), 1000—1018. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2466>
- Sulavuori, M. (2009). *Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen*. Stakesin raportteja 3/2017. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77959/R3-2007-VERKKO.pdf>
- Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2023). *Miten Suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä*. 13.9.2023. Työterveyslaitos. Tutkimusjulkistus noudettu 29.3.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- \*Tuomivaara S., Lindholm H. & Käsälä, M. (2017). Short-Term Physiological Strain and Recovery among Employees Working with Agile and Lean Methods in Software and Embedded ICT Systems. *International Journal of Human-Computer Interaction* 33(11), 857—867. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023*. Tutkimuseettisen

- neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TYÖ2030-ohjelma. (n.d.) Pdf-dokumentti. Noudettu 20.11.2023 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TY%C3%962030%20esittely.pdf>
- Työterveyslaitos. (n.d.) *Työkyky*. Noudettu 17.4.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Vaasan yliopisto. (2013). *Eettiset suositukset*. Noudettu 10.4.2024 osoitteesta [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-12/vaasan\\_yliopiston\\_eettiset\\_suosituks\\_2013.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-12/vaasan_yliopiston_eettiset_suosituks_2013.pdf)
- Valtanen, E. & Hakanen, J. (2023). Työterveyslaitos. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Noudettu 20.11.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa - vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon Tutkimus* 39(2), 122–139. <https://doi.org/10.37450/ht.98085>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. (1.painos.). Edita Publishing Oy.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand, Helsinki, Suomi.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) (2015). *Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko*. Teoksessa Viitanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen, teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vänskä, M. (2022). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa*.

[väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva.

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021). Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. *Työn Tuuli* 1/2021. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta

[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602)

## Liitteet

### Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen artikkelit

Tekijät, artikkeli, julkaisuvuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tutkimustulokset tähän katsaukseen
Adamovic M. An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams, 2018, Ranska & Saksa	Kehittää työntekijälähtöinen teoreettinen johdon malli työhyvinvoinnin kehittämiseen integroimalla tutkimuskirjallisuutta GVT:stä (global virtual teams) ja HRM:stä. Malli antaa HR:lle ja johtajille useita työntekijälähtöisiä työkaluja.	Tapaustutkimus	Työntekijöiden työhyvinvointia virtuaalisissa tiimeissä tukee joustava työnteko, kansainvälinen harjoittelu, kehittymismahdollisuus, reilu palkka sekä toimintatavat.
Adendorff G., Dick T., Xerri M. & Brunetto Y., Does the talk match the walk for Australian local government employees: The link between leadership and employee well-being, 2020, Australia	Selvittää, kuinka johtajuus vaikuttaa paikallisen valtion työntekijöiden työhyvinvointiin.	Kyselytutkimus	Työhyvinvointia tukee autenttinen ja aito johtaminen. PsyCap työkaluna työhyvinvoinnin tukemisessa.
Agosti M. T., Bringsén Å. & Andersson I. The complexity of resources	Kuvaila resurssien yhteyttä WLB (work life balance) kanssa.	Kyselytutkimus	Terveyttä tukeva johtaminen, tukeva kotiympäristö, reflektio päivittäisessä elämässä, positiivinen suhtautuminen elämään, palautuminen, positiivinen aikakäsitys töissä ja vapaa-ajalla.

related to work-life balance and well-being – a survey among municipality employees in Sweden, 2017, Ruotsi			
Alban-Metcalfe J. & Alimo-Metcalfe B., Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”, 2013, Iso-Britannia	Osoittaa LG360 (Local Government 360) diagnostisen työkalun reliabiliteetti ja validiteetti johtamiskäyttäytymisessä.	Kyselytutkimus	Diagnostinen työkalu LG360 antaa johtajille palautetta toiminnasta ja kehittää johtajien toimintaa sekä käyttäytymistä. Työhyvinvointia tukee johtamisessa: Esimerkiksi muutoksen kohtaaminen sensitiivisesti, jaetun vision rakentaminen, tiimin panokseen keskittyminen, kehityskulttuurin tukeminen sekä aidon välittämisen osoittaminen.
Aubouin-Bonnaventure J., Fouquereau Evelyne, C. H., Lahiani F-J. & Chevalier S., A New Gain Spiral at Work: Relationships between Virtuous Organizational Practices, Psychological Capital, and Well-Being of Workers, 2023, Ranska	Analysoida vop:n (virtual organization practices) ja psykologisen hyvinvoinnin välistä yhteyttä sekä testata psykologista kapasiteettia näissä yhteyksissä.	Kyselytutkimus (yksityinen ja julkinen sektori)	Organisaation toiminta, joka optimoi työn organisointia ja kehittävät työntekijöiden psykologista hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työn imua.
Baptiste N. R., Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM, 2008, Iso-Britannia	Selvittää henkilöstöjohtamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja suoriutumiseen.	Kyselytutkimus (julkinen sektori)	Henkilöstöjohtamisen toimilla suora yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin, negatiivisesti ja positiivisesti. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaa tukeminen, luottamuksen muodostaminen sekä työhyvinvointiin panostaminen.
Bartels A. L., Peterson S. J. & Reina C. S. Understanding well-being	Kehittää 8-osainen mittari eudaidomisen työpaikan hyvinvoinnin mittaamiseen. Tutkimuksessa	Kyselytutkimus	EWWS mittaria voidaan käyttää osana johtamista, sillä sen avulla saadaan tietoa työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista.

at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale, 2019, Yhdysvallat	kehitettiin kaksikulotteinen eudaiodomisen työhyvinvoinnin mittari EWWS, jota testattiin.		Työhyvinvointia tukee työntekijöiden kokemukset vastavuoroisesta tarkoituksesta ja ulkoisesta hyvinvoinnista sekä positiiviset sosiaaliset kontaktit.
Bellingan M., Tilley C., Batista L., Kumar M. E. S., Capturing the psychological well-being of Chinese factory workers, 2020, Kiina	Tutkia kiinalaisten tehdas työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, testata uutta innovatiivista tutkimusmetodia sekä esittää interventioita työhyvinvoinnin kehittämiseksi.	Laadullinen data päiväkirjojen muodossa (kirjoitetut tai äänitetyt)	Johtamisessa huomioitava työhyvinvointia tukevat tekijät: kompensatio, mahdollisuus kehittyä ja oppia, arvostuksen tunne johtajilta ja kollegoilta, pitkän ajan suunnitelma kompensatioista ja oppimisesta sekä suhteet kollegoihin ja johtajiin.
Burford C., Davey S., Knight A., King S. Cooke A. & Coggins T., Mental Wellbeing Impact Assesment (MWIA) in the workplace, 2017, Iso-Britannia	Raportoida MWIA (The Mental Wellbeing Impact Assessment) työkalun vahvuuksia ja heikkouksia käytössä.	Tapaustutkimus Palaute kerättiin työpajoissa osana MWIA prosessia kahdessa eri julkisen sektorin organisaatiossa	MWIA on hyödyllinen työkalu, joka voi auttaa työhyvinvoinnin tukemisessa osana johtamista työpaikoilla, erityisesti toiminnan tai organisaation muutoksissa.
Celma D., Martinez-Garcia E. & Raya J. M. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain, 2018, Espanja	Analysoida empiirisesti useiden henkilöstöjohtamisen toimintojen vaikuttavuutta, jotka ovat vastuussa kansainvälisissä instituutioissa, sekä niiden yhteyksiä kolmeen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen: stressiin, tyytyväisyyteen ja johtamiseen luottamiseen.	Kyselytutkimus (Quality of Work Life)	Työhyvinvointia tukee vakituinen ja kokoaikainen työsopimus, ei syrjintää/häirintää työpaikalla; lisää luottamusta johtoon, lisää työtyytyväisyyttä merkittävästi, äitiys ei vaikuta negatiivisesti ammatilliseen uraan, hyvät psyykkisen työolot, koko päivän työt ilman lounastaukoa sekä sisäinen informointi ja kommunikointi.
Colenberg S., Appel-Meulenbroek R., Herrera N. R., Keyson D. Conceptualizing social well-being in activity-	Edistää käsitteellistämään sosiaalista hyvinvointia töissä identifioimalla sen komponentteja nykyaikaisessa toimisto ympäristössä, jotta riittävät mittarit voidaan kehittää	Haastattelututkimus: julkinen sektori	Sosiaalista hyvinvointia tukee johtamisessa muutosjohtaminen, osallistaminen, hereillä tunnistamaan riskejä aktiivisissa toimistoissa ja tukea yksityisyyden järjestämiseen, johtaja tunnistaa yksilön ja yhteisön rajat, monipuolisuus toimistolla kasvotusten tapahtuvassa kommunikoinnin sekä hiljaisten tilojen suhteessa.

based offices, 2021, Hollanti	monitoroimaan sosiaalista hyvinvointia ja lisätä interventioiden vaikutusta työpaikoilla.		
Dickson-Swift Vi., Fox C., Marshall K., Welch N. & Willis J., What really improves employee health and wellbeing, 2014, Australia	Tiedottaa käytäntöön parhaista toimintaperiaatteista sekä tarjota oikeita esimerkkejä terveyden tukemisesta alueellisilla työpaikoilla.	Tapaustutkimukset kolmessa organisaatiossa, kasvotusten haastattelut.	Työhyvinvointia tukee johtamisessa organisaatiokulttuuri, joka tukee työntekijän psykologisia tarpeita, kunnioittavat henkilökohtaiset suhteet, joustava työ, tukeva johto sekä hyvä kommunikointi.
Ferreira M. C., Santos L. A. & Paschoal T., Well-being, malaise, and quality of working life management, 2022, Brasilia	Nostaa esiin työhyvinvoinnin ja pahoinvoinnin rakenteellisia piirteitä julkisella sektorilla organisaatioissa, jotka pyrkivät edistämään toimintaa QWL (quality of working) menetelmän avulla.	Kyselytutkimus	Työhyvinvointia tukee hyvät suhteet kollegoihin, mahdollisuus tehdä työtä, josta pitää sekä tunne siitä, että hyödyksi yhteisölle.
Hanson A-S. & Anderzén I., Goal clarity as an instrument for improved organizational wellbeing in the Church of Sweden, 2009, Ruotsi	Arvioida tavoitteiden selkeyden vaikutuksia organisatoriseen hyvinvointiin.	Kyselytutkimus	Tavoitteiden selkeys vaikuttaa positiivisesti organisatoriseen hyvinvointiin ja sitä kautta yksilölliseen hyvinvointiin.
Kianto A., Vanhala M. & Heilman P., The impact of knowledge management on job satisfaction, 2016, Suomi	Esittää, että (knowledge management) tietojohdaminen voisi olla keino kasvattaa työtyytyväisyyttä sekä tutkia, kuinka tietojohdaminen voi kasvattaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä.	Teoreettisen malli testaus	Tietojohdaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti. Erityisesti organisaation sisäinen tiedon jakaminen on avainasemassa tietojohdamisen prosessissa tukien työtyytyväisyyttä. Tietojohdaminen tukee työntekijöiden suorituskykyä sekä lisää työhyvinvointia.
Langer M., König C. J. & Busch V., Changing the means of managerial work: effects of	Tutkia, kuinka erilaiset versiot automaattisesta päätöksenteon tukisysteemeissä henkilökohtaisista valinnoista spesifeihin johtamisen	Laboratorio koe, jossa osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään. Ryhmille käytettiin	Tukisysteemi muuttaa tietoisuutta ja vaikuttaa merkittävästi psykologisiin muuttujiin, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin.

automated decision support systems on personnel selection tasks, 2021, Saksa	toimiin vaikuttavat suoriutumiseen, aikaan, reaktioihin sekä pystyvyyteen.	automaattista päätöksentekoa eri vaiheissa. Osallistujat vastasivat itsearviointeihin.	
Li, X. & Lin C., The influence of high-commitment work system on work well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader trust, 2021, Kiina	Tutkia resurssi teorian avulla, miten ja kuinka HCWS (high-commitment work system) vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.	Kyselytutkimus	Hyvin suunniteltu henkilöstöjohtaminen, kuten esimerkiksi HCWS tukee työntekijöiden työhyvinvointia. HCWS positiiviset vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin edellyttävät korkeaa luottamusta johtoon.
Li X., Lin C. & Dong Y., Research on job insecurity and well-being in the workplace from triple perspectives of HRM, leader and coworker, 2022, Kiina	Selvittää, kuinka organisationaalinen korkeasti sitoutunut HRM, johtajien luottamus sekä kollegoiden tuki vaikuttavat työhyvinvointiin.	Kyselytutkimus	Korkeasti sitoutunut johto tukee työhyvinvointia. Johtajien luottamus lisää työhyvinvointia sekä lisää sitoutuneen johdon vaikutusta työhyvinvointiin.
Lister C., Salunkhe S. S., O'Keefe M., Payne H. E. & Edmonds T., Cultural Wellbeing Index: A Dynamic Cultural Analytics Process for Measuring and Managing Organizational Inclusion as an Antecedent Condition of Employee	Vahvistaa kattava, holistinen, näyttöön perustuva indeksi CWI (Cultural Wellbeing Index) mittaamaan organisationaalisen kulttuurin vaikutusta työntekijän hyvinvointiin.	Poikkileikkaustutkimus	CWI mittarilla on vahva yhteys työntekijöiden terveyteen, pysymiseen, sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen.

Wellbeing and Innovation Capacity, 2021, Yhdysvallat			
Mahmood A. & Ejaz T, Impact of ethical leadership on employee well-being with the mediating role of job satisfaction and employee voice, 2019, Pakistan	Tutkia eettisen johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen, työntekijän ääneen sekä työhyvinvointiin.	Kyselytutkimus	Eettisellä johtamisella merkittäviä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden ääneen.
McMurray A.J., Pirola-Merlo A., Sarros J.C. & Islam M.M, Leadership, climate, psychological capital, commitment and wellbeing in a non-profit organization, 2010, Australia	Tutkia johtamisen vaikutuksia organisaation ilmapiiriin, työntekijöiden psykologiseen kapasiteettiin, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin uskonnollisissa yleishyödyllisissä organisaatioissa.	Kyselytutkimus	Johtajuudella vahva positiivinen korrelaatio työntekijöiden työhyvinvointiin. Valtaa jakavat johtajat muutoksessa saavat aikaan positiivisia tunteita työntekijöissä lisäten työhyvinvointia.
Neiva E. R., Macambira M. O. & Ribeiro E. M. B. A., Management practices, well-being and supportive behavior, 2020, Brasilia	Arvioida muutosjohtamisen keinojen vaikutuksia, syitä muutokseen sekä odotettuja hyötyjä työhyvinvointiin ja muutosta tukevaan käyttäytymiseen.	Kyselytutkimus	Muutosjohtamisen keinot vaikuttivat positiivisesti tukevaan käytökseen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin.
Nguyen M., Rundle-Thiele S., Malik A. & Budhwar P. Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership, 2023, Vietman	Keskittyä siihen, kuinka lisätä teknologian vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen ja työhyvinvointiin.	Kyselytutkimus	TBKS (technology-based knowledge performance) tukee työntekijöiden mentaalista terveyttä ja suorasti sekä epäsuorasti vaikuttaa työssä suoriutumiseen.

<p>Sekhar C. Do high-commitment work systems engage employees? Mediating role of psychological capital, 2021, Intia</p>	<p>Täyttää tietoaукот työhön sitoutumisessa huomioon ottaen HCWS (high-commitment work systems), PsyCapin sekä työhön sitoutumisen. Kehitettiin teoria, jonka avulla analysoitiin riippuvuuksia.</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus</p>	<p>HCWS vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, työn turvallisuus, harjoittelu, selkeä työkuva, bonukset/palkkiot.</p>
<p>Tuomivaara S., Lindholm H. &amp; Käsälä M. Short-Term Physiological Strain and Recovery among Employees Working with Agile and Lean Methods in Software and Embedded ICT Systems, 2017, Suomi.</p>	<p>Selvittää nykytilannetta mittaamalla mentaalista työtaakkaa käyttämällä fysiologisia indikaattoreita ja vertailemalla korkea ja matalatasoiseen Agile työskentelyyn.</p>	<p>Kyselytutkimus</p>	<p>Agile työskentely voi pienentää työtaakkaa ja painetta työssä ja sitä kautta lisätä työhyvinvointia. Hyvin suunniteltu ja toteutettu Agile työskentely on hyvä keino tehostaa työhyvinvointia.</p>