

Tiedolla johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija

2024

Nina Dahlin

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Nina Dahlin	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	
	53 + 2 liitettä	
Työn nimi		
Tiedolla johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa		
Tutkinto ja koulutusala		
Sairaanhoidtaja (YAMK), Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Työn Syke -hanke, LAB-ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa integratiivisella kirjallisuuskatsauksella tiedolla johtamisen mahdollisuuksista organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tarkoituksena oli selvittää organisaatioiden tiedolla johtamisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Kerätyn aineiston pohjalta laadittiin kehittämisehdotukset tiedolla johtamisesta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin. Tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää sekä organisaatioissa että yrityksissä, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuushaku suoritettiin ProQuest-, Scopus- ja LAB-primo -tietokantoissa. Kattavan valintaprosessin jälkeen tutkimukseen valittiin 12 vertaisarvioitua tutkimusta. Valitut tutkimukset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulosten mukaan tiedolla johtaminen parantaa työhyvinvointia, työntekijöiden sitoutumista ja organisaation suorituskykyä. Sen onnistuminen vaatii avointa kulttuuria, selkeää johtamista ja toimivia teknologiaratkaisuja. Tiedon jakaminen ja yhteistyö edistävät motivaatiota, innovaatiota ja kilpailuetua.</p>		
Asiasanat		
Tiedolla johtaminen, johtaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Nina Dahlin	Master´s thesis	2024
	Number of Pages	
53 + 2 attachment		
Title of Publication		
The importance of knowledge management in well-being at work		
Integrative literature review		
Degree, Field of Study		
Master of health care, Digital Expert of Social and Health Care Services		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Työn Syke (Work Pulse) project, LAB University of Applied Sciences		
Abstract		
<p>The aim of this thesis was to provide insights into the possibilities of knowledge management for improving organizational well-being through an integrative literature review. The purpose was to investigate the prerequisites and opportunities for knowledge management to employees' well-being at work in organizations. Based on the collected material, development proposals were created about knowledge management and its importance for well-being at work. This thesis can be used by organizations and companies in both the public and private sectors.</p> <p>The thesis was implemented as an integrative literature review. Comprehensive literature search was conducted using the electronic resources of ProQuest, Scopus and LAB-primo databases. Twelve peer-reviewed studies were selected for the study after a comprehensive selection process. The selected studies were analyzed by inductive content analysis.</p> <p>According to the result, knowledge management improves well-being at work, employee commitment, and organizational performance. Its success requires an open culture, clear leadership, and effective technological solutions. Knowledge sharing and collaboration promote motivation, innovation, and competitive advantage.</p>		
Keywords		
Knowledge management, management, well-being at work, job satisfaction		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähtökohdat ja yhteistyökumppani.....	3
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus.....	3
2.2	Yhteistyökumppani ja tarve työelämän kehittämiseen.....	3
3	Tiedolla johtaminen.....	5
3.1	Tieto käsitteenä.....	5
3.2	Tiedolla johtamisen määritelmä.....	6
3.3	Tiedolla johtaminen nykypäivänä.....	8
4	Työhyvinvointi työelämässä.....	10
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	10
4.2	Työhyvinvointi organisaatiossa.....	12
4.3	Työhyvinvointi ja johtaminen.....	13
5	Tiedolla johtaminen osana työhyvinvointia.....	15
5.1	Johtaminen tietoa hyödyntäen.....	15
5.2	Tiedolla johtamisen edellytykset.....	16
5.3	Tiedolla johtaminen ja työhyvinvointi.....	17
6	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys.....	19
7	Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen.....	20
7.1	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.....	20
7.2	Tutkimusprosessin kuvaus.....	21
7.3	Hakustrategia ja sen toteutus.....	23
7.4	Tutkimusten laadunarviointi.....	27
7.5	Aineiston analysointi.....	29
8	Tulokset.....	35
8.1	Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen edellytykset.....	35
8.2	Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mahdollisuudet.....	40
9	Pohdinta ja arviointi.....	43
9.1	Tulosten tarkastelu.....	43
9.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	46
9.3	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	49
9.4	Jatkotutkimusaiheet.....	52
	Lähteet.....	54

Liite 1. Artikkelien mukailut laadunarviointikriteerit

Liite 2. Valitun aineiston keskeinen sisältö

1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mikä haastaa sekä työhyvinvointia että osaamista. Viime vuosien aikana ihmisten henkiset voimavarat ovat olleet koetuksella. Globaalit muutostekijät, kuten muuttuvat työmarkkinat, mielenterveysongelmat ja Covid-pandemian vaikutukset, ovat koetelleen ja aiheuttaneet kuormitusta ihmisten hyvinvointiin. (Kokkinen ym. 2020, 6–7.) Työhyvinvointi on tärkeää sekä yksilön kannalta että organisaation näkökulmasta, sillä hyvinvoivat työntekijät suoriutuvat tehtävistä paremmin, ja näin edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista (Työterveyslaitos c). Työelämän muutokset muuttavat myös osaamisen seuraamista, työhyvinvoinnin mittaamista ja tuen tarvetta. Muutosten tueksi tarvitaan uusia toimintatapoja, välineitä, mittareita ja toimintakulttuurin ajantasaistamista sekä ennen kaikkea uusia ratkaisuja johtamiseen. (LAB 2023.)

Työhyvinvoinnin ylläpito on tärkeä ottaa osaksi organisaatioiden strategista johtamista, ja sen toteutumista tulisi seurata ja mitata. Strategisen johtamisen tulee pohjautua laajasti hyödynnettävään tietoon eli tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisessa tietoa kerätään, yhdistetään, analysoidaan ja hyödynnetään päätöksenteossa ja johtamisessa. (Työterveyslaitos b.) Tiedolla johtamisen lähtökohtana toimii tieto, joka on keskeisessä asemassa organisaatiossa, ja sen käyttäminen toimii peruselementtinä johtamisessa (Heino & Kalalahti 2020, 5). Organisaation henkilöstöön liittyvän tiedon eli henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen on myös keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa (Työterveyslaitos b). Onnistunut tiedolla johtaminen vaatii toimivan infrastruktuurin, eli teknologisen puolen sekä inhimillisen puolen. Tärkeässä roolissa on ihmisten asenteet, taidot ja käytänteet. Nykypäivän yhteiskunnassa tiedolla johtaminen on noussut ajankohtaiseksi ilmiöksi. (Helander ym. 2020, 23–24.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, ja yhteistyökumppanina on Työn Syke -hanke, LAB-ammattikorkeakoulu. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tuottaa tietoa Työn Syke -hankkeelle tiedolla johtamisen mahdollisuuksista organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Tarkoituksena on selvittää organisaatioiden tiedolla johtamisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla kerättiin yhteen jo olemassa olevaa tutkimustietoa, ja sen pohjalta luotiin tiivistelmä tiedolla johtamisesta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin, jota Työn Syke -hanke voi hyödyntää hankkeessaan. Tutkimuskysymys oli seuraava: millaisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia liittyy työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen?

Tuloksissa todettiin, että tiedolla johtamisen myönteiset vaikutukset organisaatioissa näkyvät muun muassa työntekijöiden osallistumisessa, parantuneessa viestinnässä, tehok-

kaassa ongelman ratkaisussa, tiimin suorituskyvyn paranemisessa sekä taloudellisen suorituskyvyn ja tuloksen kohentumisessa. (Shamim ym. 2019, 2408–2409.) Tiedolla johtaminen on myös kriittinen tekijä tuottavuuden, innovaatioiden, kilpailuedun ja organisaation suorituskyvyn parantamisessa (Shamim ym. 2019, 2408–2409; Tabejamaat ym. 2024, 790). Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella Työn Syke -hankkeelle laadittiin kehittämissuositukset, joita voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen käyttöönoton tukena ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Integriivista kirjallisuuskatsausta voidaan hyödyntää sekä organisaatioissa että yrityksissä, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

2 Lähtökohdat ja yhteistyökumppani

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Johtamisella on iso merkitys sekä organisaatiolle ja sen työntekijöille. Organisaation toimivuuteen ja työntekijöiden suhtautumiseen niin johtajaa kuin organisaatiota kohtaan vaikuttaa johtamistapa ja -kulttuuri. Yhteiskunnan muutokset ja niistä syntyvät tarpeet ovat kehittäneet johtamisen malleja ja käytäntöjä. (Laihonen ym. 2013, 6, 54.) Usein johtaminen jaetaan asioiden (management) johtamiseen tai ihmisten johtamiseen (leadership) (Manka & Manka 2023, 180). Yhtenä johtamisen osa-alueena on noussut esille tiedolla johtaminen, jonka kehittymisen taustalla on ollut merkittävä tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen. Nämä ovat mahdollistaneet datan ja informaation varastoinnin, analysoinnin ja välittämisen, mutta toisaalta luoneet haasteita tietopaljouden takia. (Laihonen ym. 2013, 6, 54.)

Tieto on johtamisen lisäksi merkittävä strateginen voimavara ja menestystekijä organisaatiolle. Hyvin toteutettuna tiedolla johtamisen on todettu lisäävän luovuutta ja innovatiivisuutta sekä edistävän kilpailuetua, markkina-arvoa ja organisaation tehokkuutta. (Chatzoudes ym. 2015, 1118.) Tiedolla johtamisen avulla voidaan myös lisätä työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutuvuutta organisaatioon (Popa ym. 2018, 562–563). Niirasen ym. (2010, 151) mukaan työtyytyväisyys ja organisaation sitoutuvuus vaikuttavat sekä organisaation että työyhteisön toimivuuteen, mikä taas näkyy työhyvinvoinnissa ja työkyvyssä.

Tiedon lisäksi organisaation keskeinen voimavara ja menestystekijä ovat hyvinvoivat työntekijät (Puttonen ym. 2016, 6). Uusia ratkaisuja tarvitaan työhyvinvoinnin johtamiseen, ja johtamisen tulisi pohjautua hyödynnettävään tietoon (Työterveyslaitos b). Tietoon perustavassa näkökulmassa korostuu inhimillinen pääoma, kuten organisaatiossa työskentelevien ihmisten taidot, tiedot, osaaminen, asenteet ja motivaatiot sekä tapa, jolla työntekijät käyttävät näitä taitoja organisaation hyväksi (Crook ym. 2011, 451–453; Kianto ym. 2016, 621). Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen prosessissa oleellista on tiedon kerääminen säännöllisesti ja sen käsitteleminen päätöksenteon tukena (Kim 2021; Soutukorva & Varis 2024). Työelämä ja työt muuttuvat jatkuvasti, jolloin työyhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvointi korostuu. Muutokset vaikuttavat myös johtamiseen. (Moilanen 2022.)

2.2 Yhteistyökumppani ja tarve työelämän kehittämiseen

Tämän opinnäytetyön yhteistyökumppanina on Työn Syke -hanke, LAB-ammattikorkeakoulu. Hankkeen tavoitteena on Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen alueen yritysten kanssa

etsiä sekä kokeilla teknologiatyökaluja, joiden avulla voidaan edistää työhyvinvointia ja kartoittaa osaamistarpeita. Yrityksiä tuetaan teknologiatyökalujen kokeilussa ja teknologia kokeilusta kertyvän tiedon hyödyntämisessä osana tiedolla johtamista. (LAB 2023.)

Hankkeessa on mukana kuusi yritystä. Yrityksiltä on kartoitettu tietoa liittyen työhyvinvointiin. Kartoituksen jälkeen yrityksille on valittu tarve, jota kehitetään valitulla teknologiatyökalulla. Hankkeessa on seurattu valittujen teknologiatyökalujen käyttäjäkokemuksia. (LAB 2024.) Hankkeessa luodaan Työn Syke –toimintamalli, jossa pyritään löytämään sopiva teknologia ja hyödyntämään teknologiatietoa johtamisessa (LAB 2023). Tämän integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella Työn Syke -hankkeelle laadittiin kehittämissuositukset, joita voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen käyttöönoton tukena ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kirjallisuuskatsausta voidaan hyödyntää sekä organisaatioissa että yrityksissä, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

3 Tiedolla johtaminen

3.1 Tieto käsitteenä

Tiedolla johtavan organisaation keskeinen osa on tieto, joka on käsitteenä hyvin laaja. Tietoa voidaan kuvata esimerkiksi kolmen eri tason avulla: data, informaatio ja tietämys. Datalla tarkoitetaan rakenteettomia tosiasioita. (Laihonen ym. 2013, 17–18.) Sivulan ym. (2023, 16) mukaan datalla voidaan tarkoittaa kuvia, ääntä, numeroita, tekstiä, videoita tai virtuaalisen todellisuuden malleja. Informaatiolla taas tarkoitetaan rakenteellista dataa, jota voidaan hyödyntää analyysin teossa. Tietämys perustuu inhimilliseen tietoon, joka pohjautuu kokemuksesta. (Laihonen ym. 2013, 18.) Listenmaan (2023, 36) mukaan tiedon tasoihin voidaan jaotella vielä tieto ja näkemys. Siinä data muodostuu informaation kautta tiedoksi, näkemykseksi ja lopulta viisaudeksi eli tietämykseksi. Näiden tasojen avulla tietoa voidaan jalostaa ja rakentaa toisistaan, jolloin sen arvo kasvaa (Laihonen ym. 2013, 18; Listenmaa 2023, 36). Sivula ym. (2023, 16) mainitsee, että datasta on tarkoitus pyrkiä tuottamaan informaatiota ja informaatiosta taas esimerkiksi yrityksen johtoa hyödyttävää tietoa.

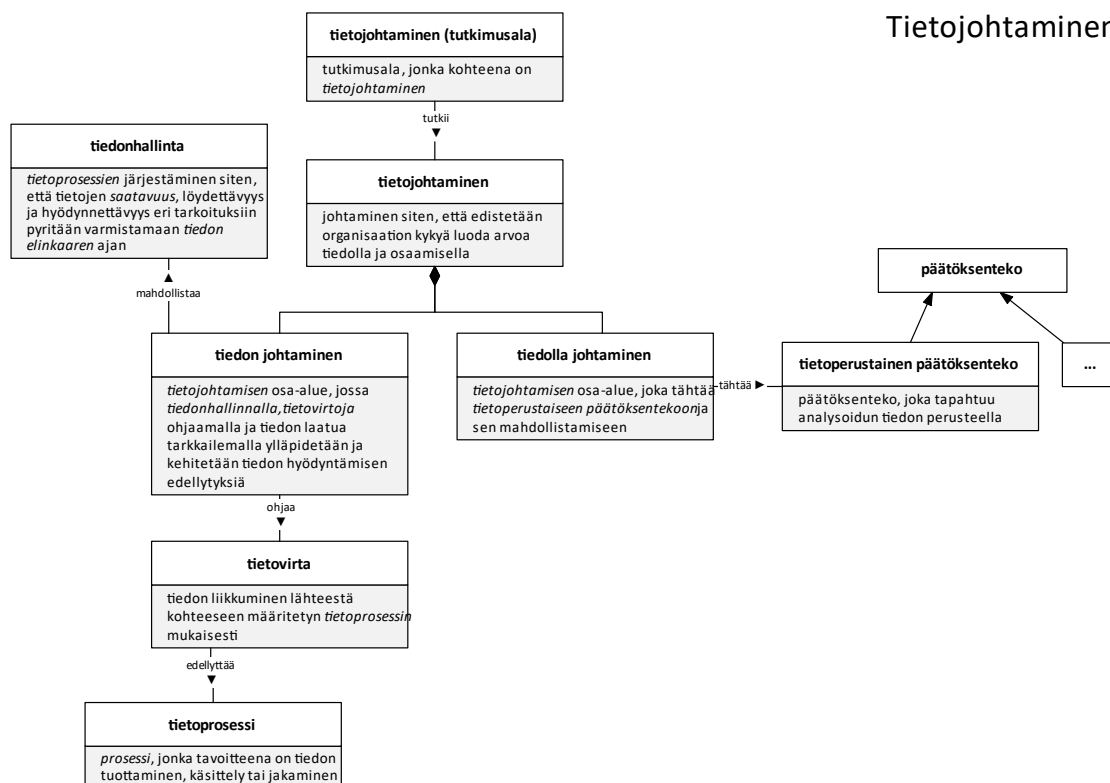
Tasojen lisäksi tieto voidaan jakaa kahteen osaan: hiljaiseen eli implisiittiseen ja näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon (Nonaka ym. 2000, 7; Laihonen ym. 2013, 18–19; Listenmaa 2023, 25–26). Hiljainen tieto ei ole nähtävissä tai ilmaistavissa, vaan se on kertynyt ihmiselle kokemuksen ja oppimisen kautta. Näkyvä tieto on dataa, joka voidaan esittää esimerkiksi numeroina tai sanoina, ja se on kaikille jaettavissa. Tiedolla johtava organisaatio hyödyntää sekä näkyvää että hiljaista tietoa, jolloin mahdollistetaan paras mahdollinen ymmärrys organisaatiossa tarkasteltavasta ilmiöstä. (Laihonen ym. 2013, 18–19; Listenmaa 2023, 25–26.) Nonaka ym. (2000, 8) tutkimuksessa todetaan, että uuden tiedon syntyminen vaatii sekä näkyvän että hiljaisen tiedon välistä kanssakäymistä, ja molempia tiedon muotoja tarvitaan uuden tiedon luomiseen.

Näkyvä tieto voidaan jakaa vielä kovaan ja pehmeään tietoon. Kova eli objektiivisempi data muodostuu tarkoista tehdyistä toimenpiteistä, jonka tietolähteenä toimii esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmät. Pehmeä eli subjektiivisempi tieto on kokemuspohjaista tietoa, jossa painottuvat fiilis, laatu ja kuvittelu tulevasta. Se rakentuu ihmisten näkemyksistä, tuntemuksista ja kokemuksista. Henkilöstö-, asiakas- ja bränditutkimuksista syntynyt tieto on esimerkki kokemuspohjaisesta tiedosta. (Listenmaa 2023, 28–30.) Näkyvä tieto ilmaistaan kirjallisesti, ja se on helposti prosessoitavissa, jaettavissa sekä tallennettavissa (Nonaka ym. 2000, 7; Laihonen ym. 2013, 18). Lisäksi tiedon yksi tärkeä näkökulma on sen käyttötarkoitus, joka voi olla osoittava tai selittävä. Käytännössä selittävän tiedon avulla selitetään osoit-

tavan tiedon suuntaa. Tieto, joka koostuu useista eri tiedoista ja täydentää toisiaan, on paras mahdollinen käytettävä tieto johtamiseen. Monipuolisuuden vuoksi niitä voidaan hyödyntää tehokkaammin. (Listenmaa 2023, 31–32.)

3.2 Tiedolla johtamisen määritelmä

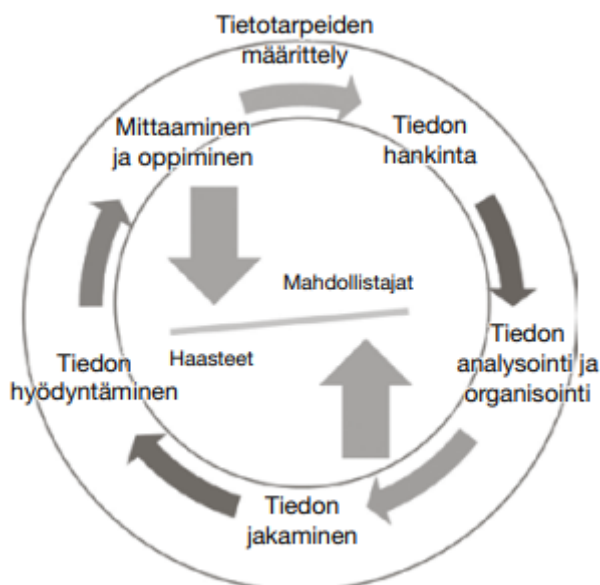
Tiedolla johtamisen määritelmä on monitulkintainen. Se määräytyy usein sen mukaan, millaisena tiedolla johtaminen ymmärretään, mihin se suunnataan ja miten sen avulla luodaan lisäarvoa organisaation toimintaan. Tiedolla johtaminen muodostuu sanoista ”tieto” ja ”johtaminen”, ja se voidaan jakaa osa-alueisiin, jotka ovat tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Tiedon johtamisessa painottuu tekninen puoli, jossa näkyvä tieto tuotetaan, hallitaan, johdetaan, sovelletaan ja jaetaan teknisesti organisaation päätöksentekijöiden käyttöön. Tiedolla johtamisessa tieto nähdään organisaation tarpeiden hyödyntämisessä ja tavoitteiden tukena. Lisäksi tieto toimii menestystekijänä ja paremman johtamisen mahdollistajana, jossa tiedon hyödyntäjänä toimii ihminen. Tiedon johtamisen yhdistäminen tiedolla johtamiseen muodostaa kattokäsitteen tietojohdaminen. (Laihonen ym. 2013, 32; Listenmaa 2023, 45–46.) Termit voidaan jaotella myös niin, että tiedon johtamisessa johdetaan tietoa, mikä mahdollistaa tiedolla johtamisen. Tiedolla johtamisessa taas johdetaan tiedolla, ja se tuottaa organisaatiolle arvoa. (Listenmaa 2023, 45–46.) Tietojohdamisen määritelmää on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Tietojohtamisen määritelmä havainnollistettuna (Finto 2024).

Leskelän ym. (2019, 16) mukaan tietojohtaminen nähdään olennaisena osana strategiassa, taktisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa. Johtamisstrategiassa johtaminen ja päätökset pohjautuvat tietoon. Tiedon tehokkaalla hankkimisella, kasvattamisella, kehittämisellä, suunnittelulla ja hyödyntämisellä on mahdollista saada tiedosta paras mahdollinen hyöty (Nonaka & Takeuchi 1995; Leskelä ym. 2019, 16). Tiedolla johtamisella mahdollistetaan toiminnan laadun, tehokkuuden ja vaikuttavuuden edistäminen. Esimerkiksi valtionhallinnossa tiedolla johtamista hyödynnetään strategisten tavoitteiden asettamisessa, tavoitteiden ja tulosten seuraamisessa sekä toiminnan operatiivisessa johtamisessa. Organisaatiossa johdon tehtävänä on tiedon hyödyntämiseen käytettävien prosessien mahdollistaminen. (Valtionvarainministeriö 2024.)

Tiedolla johtamisen prosessimalleja on useita. Prosessien tavoitteena on tukea organisaatioita niiden tavoitteiden saavuttamisessa, auttaa ymmärtämään, miten tietoa prosessoidaan ja miten siitä luodaan arvoa sekä rakennetaan kilpailukykyä. Tiedon jakaminen, soveltaminen ja luominen sekä systemaattinen käyttö ovat onnistuneen tiedolla johtamisen edellytyksiä käytännössä. (Laihonen ym. 2013, 27.) Tiedolla johtaminen muodostaa kokonaisuuden, joka koostuu prosessin eri vaiheista ja prosessia ympäröivistä tekijöistä. Prosessin keskiössä ovat tiedon luominen, kerääminen, organisointi, jalostaminen, jakelu ja ylläpito sekä niiden vaiheet. Tekijät koostuvat henkilöstön organisoinnista, johdon päätöksenteosta, tieto- ja viestintäteknologiasta sekä organisaatiokulttuurista. (Choo 2002; Vitt ym. 2002; Helander ym. 2020, 24.) Tiedolla johtamisen prosessimalli on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Mukailtu tiedolla johtamisen prosessimalli (Choo 2002).

Tiedolla johtamisen tarkoituksena on auttaa organisaatioita tavoitteiden toteutumisessa. Tavoitteet voivat liittyä organisaatiossa niin yksittäiseen ihmiseen kuin koko organisaation toimintaan tai kaikkeen siltä väliltä. Tavoitteen tulee kuitenkin olla selkeä, jotta tiedolla johtaminen tapahtuu systemaattisesti ja johdonmukaisesti. (Listenmaa 2023, 49–50.) Selkeät tavoitteet mahdollistavat myös tietojohtamisen strategian ja käytäntöjen rakentamisen niin, että ne tukevat johtamista ja päätöksentekoa (Leskelä ym. 2019, 16). Tavoitteen toteutumisen edellytyksenä johtaminen tarvitsee näkyvää ja hiljaista tietoa syventääkseen näkemystä. Tiedon eri ulottuvuudet luovat uutta näkökulmaa ja mahdollistavat älyllisen törmäyksen yhdessä jaetun ymmärryksen kanssa. Tiedolla ei kuitenkaan ole arvoa ennen kuin se johtaa toimintaa. Tiedon avulla saadaan suunta, ja tiedolla johtamisella voidaan ohjata toimintaa kohti organisaation tavoitteita. (Listenmaa 2023, 49–50.) Fauzin ym. (2022, 13) mukaan tiedolla johtamista hyödyntävät yritykset pystyvät luomaan pitkän aikavälin strategisia suunnitelmia ja tehostamaan toimintaansa, mikä auttaa myös yrityksen markkinakehityksessä.

3.3 Tiedolla johtaminen nykypäivänä

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana yhä useammat organisaatiot ovat muuttuneet tiedolla johtaviksi (Lönqvist & Laihonon 2017). Organisaatiossa tiedolla johtamisella pyritään löytämään analytiikan avulla uusia polkuja ja mahdollisuuksia. Tällä tarkoitetaan osaamista ja rohkeiden päätösten tekemistä, tiedon käyttämistä ja hyödyntämistä edessä oleviin mahdollisuuksiin. (Listenmaa 2023, 15.) Lynn ym. (2023, 15) mainitsevat digitalisaation, automaation, robotiikan ja tekoälyn olevan keskeisessä asemassa työelämässä tulevaisuudessa. Myös World Economic Forum (2023) toteavat tutkimuksessaan, että teknologian hyödyntämisen odotetaan kasvavan seuraavien vuosien aikana, ja tutkimukseen vastanneiden organisaatioiden mielestä teknologisia mahdollisuuksia pitäisi hyödyntää enemmän.

Organisaatioiden tiedolla johtamisen keskeiseksi menestystekijäksi on noussut megatrendi digitalisaatio (Listenmaa 2023, 55). Megatrendit ovat tulevaisuuden kehityssuuntia ja niiden avulla ennustetaan tulevaisuutta (Dufva & Rekola 2023, 6). Digitalisaatio haastaa organisaatioita löytämään uusia toimintatapoja johtaa tietoa, organisaatiota ja ihmisiä (Listenmaa 2023, 55). Häyrisen (2020, 87) mukaan digitalisaatio mahdollistaa työn kehittämisen tuomalla uusia mahdollisuuksia ihmisten tehdä monipuolisempia, vaativimpia ja enemmän arvoa luovia toimintoja. Samalla digitalisaatio vaatii ihmisiltä uudenlaista osaamista ja valmiutta käyttää teknologiaa. Listenmaan (2023, 55, 57) mukaan digitalisaatio on kasvattanut merkittävästi datan määrää, helpottanut sen liikuttamista ja hyödyntämistä, varastoimista sekä mahdollistanut sen älykkäämmän analysoinnin. Nykypäivänä tieto on vapaata, reaaliaikaista, liikkuu rajattomasti ja on kaikkien saatavilla, joten tiedon hyödynnettävyys ja sen

pohjalta tehdyt oivallukset ovat sen kulmakiviä. Lisääntynyt tieto on mahdollistanut tiedon hyödyntämisen organisaation johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteossa.

Nykypäivänä organisaation toiminnassa tiedolla johtamisessa ja päätöksenteossa painottuvat data ja sen vaikutus (Fauzi ym. 2022, 1307; Dufva & Rekola 2023, 48). Datan aktiivinen hyödyntäminen jokapäiväisessä työssä auttaa organisaatioita olemaan kilpailukykyisempiä. Tästä huolimatta monissa organisaatioissa dataa ei vielä tänä päivänä hyödynnetä riittävän aktiivisesti. (Fauzi ym. 2022, 1307.) Tiedon ja datan huima kehittyminen on edesauttanut teknologian ja talouden kehittymistä merkittävästi (Dufva & Rekola 2023, 48). Myös tekoälyä hyödynnetään datan lisäksi tiedolla johtamisessa. Tekoälyä käytetään muun muassa analyysien teossa, älykkäämpien ratkaisujen laatimisessa ja johtopäätöksiä tekemisessä sekä hakusuosituksissa ja optimoinnissa. (Alessandro 2022, 3; Dufva & Rekola 2023, 48.)

Fauzin ym. (2022, 1309) tutkimuksessa tiedolla johtamista tarkastellaan henkilöstöhallinnon toimialan näkökulmasta ja siinä todetaan työn pohjautuvan datasta saatavaan tietoon. Datan avulla tapahtuu liikevaihdon hallinta, henkilöstön sitouttaminen ja palkitseminen sekä rekrytoinnit. Tutkimuksessa todetaan, että nykypäivän haasteeksi kuitenkin osoittautuu se, mistä dataa kerätään ja miten sitä hyödynnetään. Myös Listenmaa (2023, 57) mainitsee tietopaljouden vaikeuttavan oikean tiedon löytämistä ja sen hyödyntämistä.

Ennen tiedolla johtamisessa on keskitytty siihen, että tietoa varastoidaan ja hallinnoidaan. Nykyään taas ajatuksena on keskittyä hyödyntämään ja johtamaan tietoa. Organisaation menestyksen takana on oikeanlaisen tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen. (Laihonen ym. 2013, 10.) Tutkimukset osoittivat, että päivittäisessä työnteossa dataa hyödyntävät organisaatiot ovat viisi prosenttia tuottavampia kuin ne organisaatiot, jotka eivät sitä hyödynnä (Fernandez & Gallando-Gallardo 2021, 163).

4 Työhyvinvointi työelämässä

4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi käsitteenä on moniulotteinen ja laaja. Maailman terveysjärjestö (World Health Organization 1946) määrittelee terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Asiantuntijat ovat liittäneet terveyskäsitteeseen myös henkisen näkökulman. Työhyvinvointi käsite sisältää samoja piirteitä, ja se määritellään kokonaisvaltaiseksi ilmiöksi. Kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja jonkin osa-alueen heikkous vaikuttaa helposti toisiin osa-alueisiin. Työterveyslaitos määrittää työhyvinvoinnin siten, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn olevan mielekästä ja sopivaa työympäristössä ja -yhteisössä, joka on turvallinen, terveyttä edistävä ja työuraa tukeva. (Virolainen 2012, 11; Sosiaali- ja terveysministeriö.) Tutkijat yhdistävät hyvinvointi käsitteen usein muiden käsitteiden tai termien kanssa. Näitä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, onnellisuus ja elämän laatu. Etenkin työtyytyväisyys käsitteen koetaan liittyvän läheisesti hyvinvoinnin käsitteeseen ja tutkijat pitävät sitä hyvinvoinnin indikaattorina. (Kianto ym. 2016, 622.) Hyvinvoinnin määrittämisessä tärkeintä yleensä on, että se määritellään positiiviseksi arvoksi elämän tyytyväisyydestä ja onnellisuudesta (Mellor ym. 2016, 130–131).

Työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu niin yhteiskunnan, organisaation kuin yksilön kesken. Sen käsiteperustan luovat hyvinvointitekijät, jotka sisältävät yksilön ja organisaation lisäksi ryhmän, esimiehen ja työn. (Virolainen 2012, 11–14; Vänskä 2022, 18.) Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden perustana toimii myös Työturvallisuuslaki 738/2002, jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden sekä terveys haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002). Yhteiskunta luo mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle tukemalla toimintaa lainsäädäntöön nojaten. Yhteiskunnan tavoitteena on lisätä kansalaisten työnteon kannattavuutta ja työssä osaamista sekä edistää terveyttä ja oppimista. Työpaikan turvallisuus, lakien noudattaminen ja miellyttävän työilmapiirin rakentaminen ovat organisaation vastuulla. Yksilö puolestaan huolehtii omista elintavoistaan ja noudattaa työpaikan sääntöjä ja ohjeita. (Virolainen 2012, 12.)

Työelämän yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi on viime aikoina noussut työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa yksilön terveyteen, elämänlaatuun ja ympäristöön. Työssä hyvinvoivat ihmiset pystyvät antamaan pitkäkestoisen panoksen työelämään, ja näin työurien pituudella ja eheydellä on yhteiskunnallista merkitystä. (Larjovuori

ym. 2021, 16.) Yritysten ja organisaatioiden menestysten kannalta työhyvinvointi on keskeisessä asemassa. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta tuottavuuteen, kustannuksiin, toiminnanlaatuun sekä uudistumis- ja kilpailukykyyn. (Larjovuori ym. 2021, 16; Vänskä 2022, 4.)

Työhyvinvoinnin kokeminen muodostuu monen tekijän summasta, johon vaikuttavat työpaikka, työnteko ja työyhteisö. Lisäksi yksilön elintavat, terveys- ja elämäntilanne sekä elämänasenne vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumiseen. (Virolainen 2012, 12.) Peter Warrin (2007) teoreettisen mallin mukaan työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, jonka pohjana on affektiivinen eli tunneperäinen kokemus. Hyvinvointi voidaan jaotella mielihyvään ja virittyneisyyteen sekä niihin liittyviin tunnekokemuksiin. Warr (2007) kutsuu kolmea näistä kokemuksista tunneperäisen työhyvinvoinnin avainkokemuksiksi, jotka voidaan jakaa mielihyvään ja mielihyvään, ahdistukseen ja tyytyväisyyteen sekä masennukseen ja innostukseen. Avainkokemusten pohjalta voidaan vielä erottaa neljä hyvinvoinnin ydintunnetilaa, joita ahdistus, innostus, masennus ja mukavuus. (Virolainen 2012, 13–14; Feldt 2017.)

Työhyvinvoinnista on paljon tietoa saatavilla, mutta asiassa on vielä paljon puutteita. Haasteita koetaan ilmiön moniulotteisuudessa ja työhyvinvointikokemuksen yksilöllisestä rakentumisesta. (Larjovuori ym. 2021, 16.) Yksilön työhyvinvointi voi ilmetä kokemuksena tai tunnetilana, joka kohdistuu työhön. Työhyvinvointi voi näkyä myös yksilön toiminnan tai asenteiden kautta. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 138.) Lisäksi alojen ja organisaatioiden eroavaisuudet luovat sekä haasteita että mahdollisuuksia työhyvinvoinnille. Toimiala, työn luonne, henkilöstörakenne, resurssit ja organisaation koko muodostavat omat haasteensa ja mahdollisuutensa työhyvinvoinnin osalta. (Larjovuori ym. 2021, 16.) Hyppäsen (2010, 253) mukaan hyvinvointi on strategian osa, eli puhutaan strategisesta hyvinvoinnista. Sillä tarkoitetaan henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoimintaa ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvointi otetaan huomioon toiminnassa ja sitä mitataan säännöllisesti. Toimintaan määritellään myös tavoitteet, resurssit ja vastuut.

Työhyvinvointia kuvataan usein kielteisten tuntemusten, kuten työstressin ja –uupumuksen, kautta. Työstressin ja –uupumuksen lisäksi kielteisiksi tunteiksi luokitellaan työuupumus, työssä tylsistyminen ja liiallinen työnteko. Myönteisiä tuntemuksia ovat työtyytyväisyys ja työn imu. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan sekä kielteistä että myönteistä työhyvinvointia tulee tutkia omilla kuvaajilla kokonaiskuvan saamiseksi. (Feldt 2017.) Bakker & Demerouti (2017) tutkimuksen mukaan työuupumus vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen ja tervey-

teen, koska ihmisen voimavarat ovat heikentyneet. Työn imu taas pitää sisällään myönteiset tunteet ja motivaation työtä kohtaan, mikä edistää työssä suoriutumista ja työntekijän hyvinvointia.

4.2 Työhyvinvointi organisaatiossa

Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisjoukon muodostamaa tiettyä tarkoituksenmukaista toimintaa, jotka muodostuvat fyysisistä, inhimillisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista (Shafritz & Ott 2001; Vänskä 2022, 38). Organisaation keskeinen voimavara ja menestystekijä ovat hyvinvoivat työntekijät (Larjovuori ym. 2021, 16). Työhyvinvointi on tila, joka muuttuu. Työhyvinvoinnin tilan tasapaino muodostuu kuormitus- ja voimavaratekijöistä, joita ovat esimerkiksi muutokset työpaikassa, työyhteisössä ja työn sisällössä. Henkilöstön kokema työtyytyväisyys linkittyy myös henkilöstön yleiseen hyvinvointiin ja lisää organisaation houkuttelevuutta ja kilpailukykyä työnantajana. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myönteisesti työpaikan ja työyhteisön omin avuin. Samalla tavoin voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointiin liittyvien esteiden ja kuormitustekijöiden hallitseminen sekä työelämän erilaisten mahdollisuuksien tarjoaminen ovat tärkeitä osia työyhteisön hyvinvoinnissa. (Puttonen ym. 2016, 6–8.) Larjovuori ym. (2021, 16) mainitsee myös, että työhyvinvoinnilla on merkitystä yhteiskunnan kannalta. Hyvinvointi mahdollistaa pitkäkestoisen panoksen antamisen ja työssä jatkamisella koetaan olevan myönteisiä terveysvaikutuksia yksilön näkökulmasta.

Mankan ja Mankan (2023, 115) mukaan hyvinvoivassa organisaatiossa on turvallista, se on jatkuvasti kehittyvä, tavoitteellinen ja joustava rakenteeltaan. Työhyvinvoinnin luominen työpaikalle on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. Suomessa yksi positiivinen piirre työelämässä on työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan toiminnan kehittämiseen. Keskeistä työyhteisön hyvinvoinnissa on työnantajan tuki, panostus, hyvä johtaminen ja laadukas esihenkilötyö. Työntekijöiden osallistuminen ja yhdessä kehittäminen sekä edellyttää ja lisää luottamusta sekä oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. (Puttonen ym. 2016, 9–10, 13.)

Tavoitteellisuus näkyy hyvinvoivassa organisaatiossa siten, että sillä on selkeä visio ja sen toteuttamiseksi on laadittu strateginen toimintasuunnitelma. Strategia toteutetaan yhdessä sekä johdon että henkilöstön kesken, mikä lisää työntekijöiden kiinnostusta toimia tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden avulla voidaan myös kehittää työhyvinvointia, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tutkimusten mukaan hyvinvoiva henkilöstö näkyy organisaation tuloksessa ja kertoo johtamisen tilasta. (Manka & Manka 2023, 115.) Larjovuoren ym. (2021, 16) mukaan työhyvinvointi on sekä yritysten että organisaatioiden me-

nestyksen kannalta oleellista, koska se vaikuttaa toiminnan laatuun, tuottavuuteen ja kustannustasoon sekä uudistumis- ja kilpailukykyyn. Lisäksi työhyvinvointi näkyy henkilöstökemuksessa ja toimii työvoiman saatavuuden sekä pysyvyyden pohjana.

Organisaation toimintakulttuurin on oltava joustava, ja sen on perustuttava luottamuksellisuuteen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Tämän avulla jokaisella on mahdollisuus tehdä päätöksiä ja saada tietoa. Nopeasti muuttuva työympäristö vaatii osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Oppiminen voi tapahtua yksilö, ryhmän tai koko organisaation tasolla ja sen on oltava linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Myös turvallinen toimintaympäristö on yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä. (Manka & Manka 2023, 124–127.) Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta (Sosiaali- ja terveysministeriö) ja tärkeää on, että toimintaympäristön toimivuuteen liittyvät asiat ovat kunnossa (Manka & Manka 2023, 124–127).

4.3 Työhyvinvointi ja johtaminen

Organisaation työhyvinvoinnin syntyminen vaatii systemaattista johtamista, joka tarkoittaa toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa arviointia työhyvinvoinnin suhteen sekä strategista suunnittelua (Manka & Manka 2023, 115). Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat niin työn sisältö kuin työolosuhteet, työyhteisössä olevat ihmissuhteet ja ilmapiiri. Myös henkilön oma osaaminen ja elämäntavat ovat merkittävässä roolissa. (Juuti & Vuorela 2015.) Näiden lisäksi johtaminen on keskeisessä asemassa, koska johtamisella voidaan vaikuttaa näihin tekijöihin. Johtaminen vaikuttaa suorasti työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä työn sisältöön ja ympäristöön. Johtamisella voidaan myös kehittää edellä mainittuja osa-alueita. (Juuti & Vuorela 2015; Sonnentag ym. 2023, 483–485.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on yhtä tärkeä osa johtamista kuin muut johtamisen osa-alueet, koska hyvällä johtamisella voidaan luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri ja terveyttä edistävät toimintatavat. Johtajuus on hyvää, kun se jaetaan. Jaetussa johtamisessa ihmiset ovat työyhteisön jäseniä, jossa heillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015.) Myös Virtasen & Stenvallin (2019, 86–87) mukaan johtajuudella ajatellaan olevan merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Organisaation johtamistyö muovaa sekä työyhteisöä että työntekijöiden kokemusta työstä. Työsuoritukset pysyvät hyvinä, jos työntekijöillä on positiivinen asenne työtä kohtaan. Tämä taas helpottaa johtajien työtä. Sonnentag ym. (2023, 483) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että muuttuvaan, suhdekeskeiseen, tehtäväkeskeiseen tai voimaannuttavaan johtamistyyliin pyrkivät johtajat ovat myös tyytyväisempiä työhönsä. Lisäksi hyvät vuorovaikutussuhteet johtajien ja työntekijöiden välillä lisäävät työtyytyväisyyttä.

Työhyvinvointia tukeva johtaminen luo toiminnalle mieluisan sisällön ja päämäärän. Johtamisen tavoitteena on selventää ja kehittää toimintaa yhteisten päämäärien sekä keinojen etsimisen kautta. Niin työhyvinvointia kuin johtamisosaamista tulee kehittää ja ylläpitää. Esihenkilön keskeisempiä asioita työhyvinvoinnin tukemisessa ovat työntekijöiden voimavarojen esille tuominen sekä avoimen ja luottamuksellisen suhteen luominen työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015.) Esihenkilön roolissa tärkeää on asettaa ja yhteen sovittaa tavoitteet sekä tukea työntekijöiden työkykyä (Viitala 2017, 448–450; Pakarinen & Hakonen 2018, 6–7; Vänskä 2022, 38). Lisäksi on tärkeää ottaa työntekijät mukaan keskusteluun ja ratkaisujen löytämiseen. Myös yhteisten päämäärien tavoittelu, mahdollisuuksien ja uskon luominen tulevaisuuteen sekä yhteisten merkityksen etsiminen ovat työhyvinvointia tukevia asioita. Johtamisen jakaminen puheen ja viestinnän keinoin työyhteisön kanssa motivoi työntekijöitä vastuulliseen ja sitoutuneeseen työotteeseen. (Juuti & Vuorela 2015.)

Työntekijöiden työkyvyn tukena toimii myös henkilöstöhallinto, jonka tehtävänä on ylläpitää ja kehittää työkykyjohtamisen toimintamalleja ja prosesseja johdon, esihenkilöiden ja työsuojelun kanssa (Työterveyslaitos a). Organisaation johdolla on kuitenkin vastuu henkilöstötoimintoihin liittyvistä ratkaisuista (Joki 2024, 13). Henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation strategiassa on huomioitu henkilöstöjohtaminen, ja henkilöstöön liittyvät päätökset perustuvat tietoon (Saramies & Törnroos 2021, 75–76). Tiedolla johtamisen osalta henkilöstöhallinnon tehtävänä on koota, seurata ja analysoida työkykyyn ja työkyvyttömyyteen liittyvää tietoa sekä luoda niiden pohjalta tilannekuva. Näitä tietoja saadaan esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden, henkilöstön vaihtuvuuden ja osaamisen, varhaisen tuen keskusteluiden määrän, sairaspöissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden ja tapaturmien pohjalta. (Työterveyslaitos a.)

5 Tiedolla johtaminen osana työhyvinvointia

5.1 Johtaminen tietoa hyödyntäen

Tiedon käyttäminen johtamisessa ja päätöksenteossa on olennainen osa tiedolla johtamista. Tiedon riittävä saatavuus helpolla ja sopivalla tavalla uskotaan parantavan päätöksentekoa ja johtamista. Tiedon saatavuus ei kuitenkaan takaa sitä, että tietoa käytettäisiin, ja nykypäivän tietopaljous myös vaikeuttaa olennaisen ja tärkeän tiedon löytämistä. Olennaisen tiedon löytäminen vaatii tiedonkäyttäjältä kykyä, taitoja ja aikaa. Tiedon saatavuuden lisäksi tiedon käytettävyyteen vaikuttavat myös muut tekijät. (Sinervo & Jäntti 2020, 3.) Jalosen (2015, 41) näkökulman mukaan tiedolla johtamisen päätavoitteena on löytää oleellinen tieto epäolennaisesta informaatiosta, koska tietoa on paljon saatavilla ja toiminnan kannalta kaikki tieto ei ole olennaista.

Organisaatiossa tiedon käytön edellytyksenä on tiedon hyödyntämiseen kannustava toimintakulttuuri, resurssit ja tiedon käyttöä tukevat rakenteet. Tiedonkäyttö edellyttää kumppanuutta tiedon tuottajien, jalostajien, välittäjien ja käyttäjien välillä. Tutkimuksissa on todettu, että tiedonkäyttö on persoonakohtaista. Tapaan käyttää tietoa vaikuttaa esimerkiksi koulutus, kokemus, ikä, puoluetusta ja sukupuoli. (Sinervo & Jäntti 2020, 3.) Tiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää myös teknologian ja ihmisten toiminnan merkityksen tunnistamista asetettuihin tavoitteisiin (Laihonen ym. 2013, 13). Tietolähteillä, tiedon formaatilla ja saatavuudella koetaan olevan iso merkitys. Esimerkiksi talousinformaation tärkeimpiin tietolähteisiin kuuluu sekä perinteinen että sosiaalinen media. Nykyään toivotaan tietoa, joka on visualisoitua, tiivistettyä ja tulevaisuuteen katsovaa. (Oulasvirta ym. 2019, 52; Sinervo & Jäntti 2020, 3.)

Organisaatioiden suorituskyvyn ja menestyksen kannalta keskeinen tekijä on kyky käyttää monipuolisia tietoresursseja (Laihonen ym. 2013, 10; Helander ym. 2020, 22). Painopiste on siirtynyt tiedon hyödyntämiseen tiedon tuottamisen ja jakelun sijaan. Tietojohtamista kuvataan johtamisparadigmaksi, joka yhdistää työssä ja toiminnan kehittämisessä teknologian ja johtamisen tiedon älykkään käytön. Tietojohtamisen tulee myös määritellä, mitä tietoa kerätään ja miksi. Näiden avulla tuetaan organisaation liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita. Tietoa tarvitaan asioiden ymmärtämiseen, päätöksen tekoon ja uuden tiedon kehittämiseen. Näin ollen tiedolla johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, joka koskee jokaista organisaation työntekijää. (Laihonen ym. 2013, 10–12.)

5.2 Tiedolla johtamisen edellytykset

Tiedolla johtamisen edellytyksenä ja mahdollistajana on organisaation ja ihmisten johtaminen. Organisaation toiminnan tarkoituksen, tavoitteen ja tulevaisuuden vision on oltava kirkkaita. Lisäksi tavoitteiden saavuttamista tukee organisaation selkeä rakenne, roolit ja toimintatavat. (Listenmaa 2023, 133.) Johtamiskäytänteiden, yleisten toimintamallien sekä tietoteknisten ratkaisujen muodostama yhtenäinen kokonaisuus ja yksilön toimintaa järkevästi tukevat rakenteet ovat tärkeitä toiminnan ohjauksessa (Laihonen ym. 2013, 13). Organisaation oma toiminta linjaa sen, minkälaiseksi tiedolla johtaminen muodostuu. Lisäksi organisaation jokaisella jäsenellä on oma rooli tiedon rakentamisessa. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 127–128.) Ihmisten johtamisen tavoitteena on luoda uskallusta tuoda esiin ihmisten ajatuksia ja näkemyksiä, mikä edesauttaa hiljaisen tiedon syntymistä ja luo pohjaa tiedolla johtamisen kulttuurille. Avoimen, luottamuksellisen, suvaitsevaisen ja erilaisuutta kunnioittavan ilmapiirin luominen on olennaista tiedolla johtamisessa. (Listenmaa 2023, 133–134.)

Organisaation ja ihmisten johtaminen nojautuu tiedolla johtamisen arkkitehtuuriin, joka määrittää johtamiseen tarvittavan tiedon ja mittarit, jolla organisaatiota johdetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedon johtamisen prosessin avulla hallitaan ja ohjataan näkyvää tietoa raportointiin ja analytiikkaan, josta se on helposti saatavissa sekä visuaalisesti havainnollisessa ja ymmärrettävässä muodossa päätöksenteon apuna. Prosessi myös kertoo, kuka tietoa hallitsee, milloin ja mitä sillä tehdään. (Listenmaa 2023, 134.) Tiedolla johtamisen prosessissa voidaan erottaa monenlaisia vaiheita, jotka parantavat sekä yksilön että organisaation päätöksentekoa ja toimintaa. Prosessivaiheet koostuvat tiedon keräämisestä, organisoimisesta, varastoimisesta, jakamisesta ja hyödynnettävyydestä. (Choo 2002; Vitt ym. 2002; Helander ym. 2020, 24.)

Tiedolla johtamisen kulttuuri muodostuu innostuksesta, halusta ja mahdollisuuksista hyödyntää tietoa. Parhaan hyödyn tiedon käyttöönotosta ja sen johtamisesta yhteiseksi toiminnaksi muodostuu tiedolla johtamisen taidoista. Johtaminen tapahtuu tiedon avulla, ja johtamisen tarkoitus on saavuttaa tavoitteiden mukaiset tulokset yhdessä ihmisten kanssa. Tieto muodostaa arvonsa, kun se on mukana toiminnassa, ja keskeisessä asemassa ovat ihmiset. (Listenmaa 2023, 135.) Laihosen ym. (2013, 26, 52) mukaan tiedon arvo kasvaa sitä käytettäessä ja soveltaessa. Tiedon arvo myös realisoituu, kun sitä hyödynnetään esimerkiksi joko yksilö- tai organisaatiotason toiminnan ohjauksessa. Lisäksi tiedon arvoa voidaan lisätä, kun sitä jalostetaan tilanteeseen sopivilla tietojohtamisen menetelmillä.

5.3 Tiedolla johtaminen ja työhyvinvointi

Tiedolla johtamisella ja työtyytyväisyydellä uskotaan olevan yhteys toisiinsa. Tehtyjen tutkimusten mukaan tiedolla johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Arif & Rahman 2018, 268.) Tiedolla johtamista on usein tutkittu organisaation suorituskyvyn näkökulmasta, mutta työhyvinvoinnin kannalta aihetta on tutkittu melko vähän. Kianto ym. (2016, 634–635) on tutkinut tiedolla johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulosten mukaan tiedolla johtamisen prosesseilla on myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen työympäristössä. Lisäksi tutkimus vahvistaa väitettä siitä, että tiedolla johtaminen on organisaation arvonluonnin, kilpailukyvyn ja menestyksen tärkeä tekijä.

Tiedolla johtamista pidetään ratkaisevana elementtinä, jonka avulla organisaatiot voisivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Johtajien kannattaisi toteuttaa tiedolla johtamisen käytäntöjä organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn parantamiseksi. Yleisesti voidaan todeta, että työhön tyytyväiset ovat työntekijät osallistuvat todennäköisesti tietotoimintaan kuin ne, jotka eivät suhtautu työnsä yhtä myönteisesti. (DeVries ym. 2006, 128; Kianto ym. 2016, 635.) Kianton ym. (2016, 635–636) mukaan tulokset ovat lähinnä hypoteesia tiedolla johtamisen ja työtyytyväisyyden välisestä vaikutuksen suunnasta ja suunnan selvittäminen vaatisi pitkäaikaistutkimusasetelmaa. Lisäksi tutkimuksessa oletetaan työtyytyväisyyden johtavan korkeaan suorituskykyyn.

Tiedolla johtaminen on yksi keskeinen tekijä luottamuksellisen työympäristön luomiselle sekä tiedon jakamiseen ja oppimiseen, ja sen keskeisenä tekijänä toimii esihenkilö. Esihenkilöiden rooli on rohkaista työntekijöitä päivittämään ja jakamaan osaamistaan sekä kyseenalaistamaan jo olevassa olevaa tietoa. Ideoiden esittämistä tulee edistää ja arvostaa sekä keskustelujen on oltava tasavertaisia. Virheet pyritään näkemään oppimismahdollisuuksina. (Hussinki ym. 2017, 1596–1621.) Luottamuksellinen työympäristö edistää psyykkisen hyvinvoinnin merkitystä ja parantaa kommunikaatiota. Lisäksi työntekijöiden keskinäinen kunnioitus paranee, mikä johtaa parempaan yhteistyöhön ja riskien ottamiseen. (Työterveyslaitos 2021.) Esihenkilöt, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kehittäneet työkäytäntöjä, huomioineet yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin ja kehittäneet omia henkilökohtaisia taitoja ja valmiuksia (Virolainen 2012, 107).

Tiedolla johtamisen prosesseilla, kuten tiedon jakamisella, kodifioinnilla ja säilyttämisellä työympäristössä, on korkea vaikutus työtyytyväisyyteen (Kianto ym. 2016, 630). Erityisesti tiedon jakamisen koetaan olevan työhyvinvointia parantava keskeinen tekijä. Uudet ja innovatiiviset ideat syntyvät tiedon luomisen kautta, mikä edistää kilpailuetua. Tiedon luominen lisää myös organisaation tuottavuutta ja parantaa suorituskykyä, mikä puolestaan johtaa työntekijöiden hyvinvoinnin kohentumiseen. (Khairi ym. 2024, 109.) Kianton ym. (2016, 630)

mukaan tiedon kodifiointi mahdollistaa uuden tiedon etsimisen ja uusien tapojen löytämisen suorittaa tehokkaasti päivittäisiä tehtäviä. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Myös tiedon säilyttäminen ja jakaminen ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Hussinki ym. (2017, 1596–1621) mukaan tiedolla johtamisen prosessit nähdään myös oppimismekanismeina, jotka lisäävät tietoa ja kehittävät organisaatiota. Oppimista tukee tiedon jakaminen työntekijältä toiselle sekä käytänteiden ja oppien dokumentoinnin hyödyntäminen.

Työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation suorituskykyä tukevat myös tiedolla johtamisen prosesseja edistävät tekijät, kuten avoin viestintä, autonomia, luottamus ja palautteen anto (Poulsen & Ipsen 2017, 37–45). Lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja rakenteellinen pääoma, kuten tiedon ja osaamisen hallinta, sosiaalinen pääoma, johtajuus ja työyhteisö, vaikuttavat työhyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2005, 99–219). Työn organisoimisella, päätösvallan jakamisella ja itsemääräämisoikeuden edistämällä on myös myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Itsemääräämisoikeutta mahdollistavat organisaatiokäytäntöjen voivat nostaa työntekijöiden työn imua, yleistä hyvinvointia ja nopeuttaa työstressistä toipumista. (Martela ym. 2021.)

Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä ovat myös henkilöjohtamisen käytännöt, kuten rekrytointi, kouluttautuminen ja kehittäminen sekä palkitseminen ja suorituskyvyn arviointi. Rekrytoinnissa olisi hyvä ottaa huomioon hakijan osaaminen, oppimis- ja kehittymiskyky sekä yhteistyötaidot. Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus syventää ja laajentaa kokemustaan, päivittää osaamistaan ja saada tarpeita vastaavaa koulutusta. Esihenkilön tehtävänä on keskustella säännöllisesti työntekijöiden kanssa ja sisällyttää tiedon jakaminen, luominen ja soveltaminen kehityskeskusteluihin ja palkitsemiskäytäntöihin. Olennaista on myös tietotekniikka ja teknologia, jotka toimivat tiedonkeruun, dokumentoinnin, etsimisen, analysoinnin ja päätöksenteon tukena. Näiden hyödyntäminen viestinnässä eri sidosryhmien välillä edistää tehokasta tiedolla johtamista. (Hussinki ym. 2017, 1596–1621.)

6 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina on Työn Syke -hanke, LAB-ammattikorkeakoulu. Työn Syke -hankkeen tavoitteena on Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen alueen yritysten kanssa etsiä sekä kokeilla teknologiatyökaluja, jolla voidaan edistää työhyvinvointia ja kartoittaa osaamistarpeita. Yrityksiä tuetaan teknologiatyökalujen kokeilussa ja teknologiasta saadun tiedon hyödyntämisessä osana tiedolla johtamista. (LAB 2023.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on tuottaa tietoa Työn Syke -hankkeelle tiedolla johtamisen mahdollisuuksista organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Tarkoituksena on selvittää organisaatioiden tiedolla johtamisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia työntekijöiden työhyvinvointiin.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla kerätään yhteen jo olemassa olevaa tutkimustietoa ja luodaan sen pohjalta tiivistelmä tiedolla johtamisesta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin, jota Työn Syke -hanke voi hyödyntää hankkeessaan. Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella Työn Syke -hankkeelle laaditaan kehittämissuositukset, joita voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen käyttöönoton tukena ja työhyvinvoinnin kehittämässä. Kirjallisuuskatsausta voidaan hyödyntää sekä organisaatioissa että yrityksissä, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

Tutkimuskysymys on seuraava:

1. Millaisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia liittyy työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen?

7 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

7.1 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on metodi, jossa jo olemassa olevan teorian avulla pyritään kehittämään ja tuottamaan uutta teoriaa aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan arvioida ja muodostaa kokonaiskuvaa tietystä aiheesta, tunnistaa ongelmia tai ilmentää jonkin teorian kehitystä historiallisesti. (Baumeister & Leary 1997, 312; Whittermore & Knafel 2005, 546; Salminen 2011, 3.) Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo tehtyjä tutkimuksia ja niistä kootaan tutkimustuloksia, joiden pohjalta muodostetaan uudet tutkimustulokset. Tavoitteena on synteesi, eli kokonaiskuvan muodostaminen tutkitusta aiheesta. Kirjallisuuskatsaus sisältää useita tyyppejä, mikä tekee siitä metodina monipuolisen ja menetelmiltään erityispiirteitä omaavan. (Salminen 2011; 4, 6; Vilkkä 2023.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena.

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus on tutkimustyyppi ja yksi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alatyypeistä, joka koostuu kriittisestä ja järjestelmällisestä aineiston kokoamisesta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii menetelmäksi, kun tutkittavaa aihetta halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti ja tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus omaa piirteitä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa, joita ovat läpinäkyvyys, tarkkuus ja toistettavuus. (Salminen 2011, 8; Fan ym. 2022, 173; Vilkkä 2023.)

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus edellyttää aihetta, josta löytyy jo tutkimuksia tai kirjallisuutta. Uusien näkökulmien kehittämiseksi pyritään kriittisesti yhdistämään tutkimusten metodologisia ja teoreettisia lähtökohtia. (Sethares 2020, 86; Vilkkä 2023.) Lisäksi yksi kirjallisuuskatsauksen eduista on, että lähdevalikoiman ei tarvitse olla laaja saadakseen monipuolisen kuvan tutkitavasta ilmiöstä (Salminen 2011, 9). Kirjallisuuskatsauksessa sallitaan analyysin pohjaksi sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset tutkimukset. Lisäksi siihen voi sisällyttää myös teoreettisia tutkimuksia empiiristen tutkimusten sijaan. (Salminen 2011, 8; Remington 2020, 51; Fan ym. 2022, 173; Vilkkä 2023.)

Vilkan (2023) ja Salmisen (2011, 8) mukaan integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vahvuutena on systemaattisen lähestymistavan ja narratiivisen eli kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luovuuden yhdistäminen. Heikkoutena voidaan pitää yhdenmukaisen käsityksen puuttumista uusien oivalluksien syntymisestä. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa laajemman kuvan ilmiöön liittyvästä kirjallisuudesta kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, koska analyysin perustana voidaan käyttää eri lähtökohdin tehtyjä tutkimuksia eikä tutkimusaineistoa tarvitse seuloa niin tarkasti. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ole-

massa olevaa aineistoa haetaan, analysoidaan ja kootaan arvioiden sen laatua ja luotettavuutta. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus taas ei ole yhtä kriittinen kuin muut kirjallisuuskatsauksen muodot. Systemaattisen ja integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tekovaiheet muistuttavat toisiaan. (Salminen 2011, 8; Remington 2020, 51; Fan ym. 2022, 173; Vilkkä 2023.)

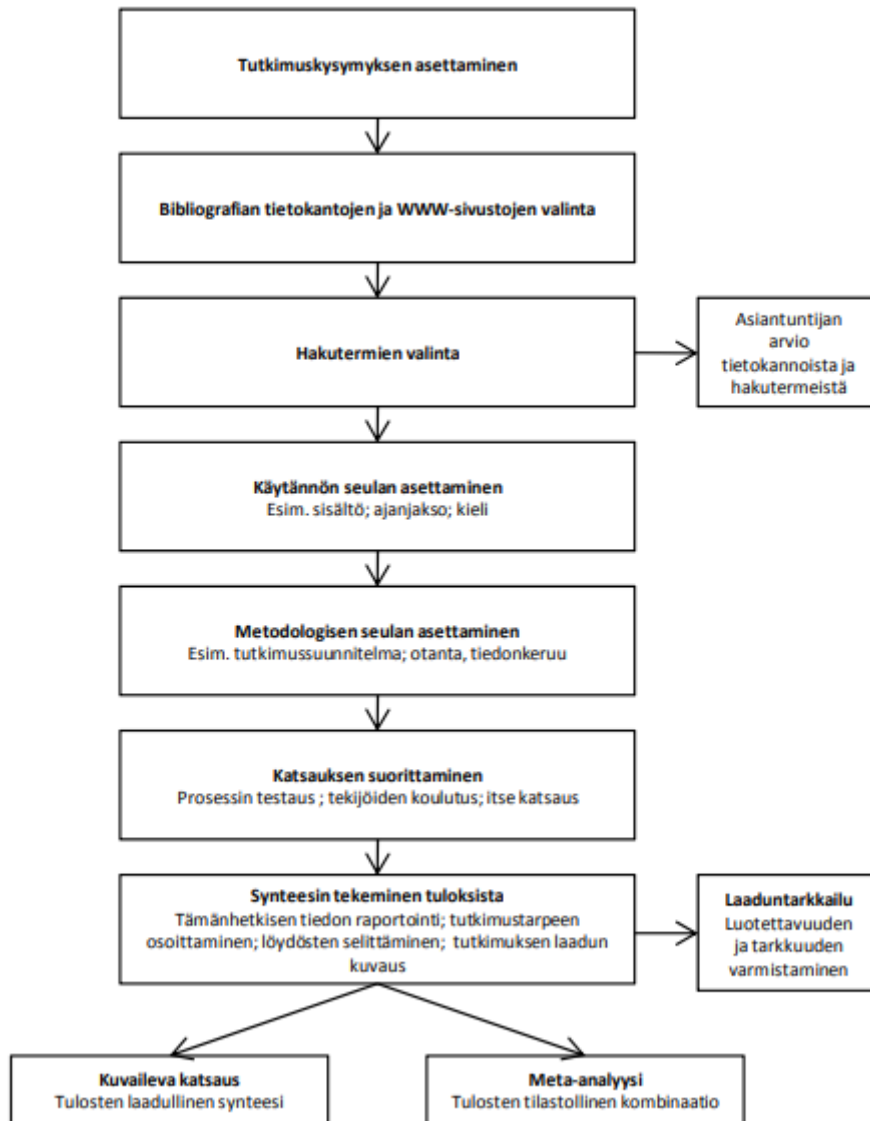
Tutkimusmenetelmää valitessa integratiivinen kirjallisuuskatsaus nousi esille ja lopulta valikoitui hyväksi tavaksi lähestyä tutkittavaa aihetta. Myös Salmisen (2011, 3) mukaan kirjallisuuskatsaus on hyvä tapa tarkastella tutkittavaa aihetta ja luoda kokonaiskuva aiheesta. Hyvä kirjallisuuskatsaus myös tunnistaa tarpeet jatkotutkimuksille ja luo perusteet jatkotutkimusmenetelmille (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107). Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tässä opinnäytetyössä tuotettiin aiempien tutkimusten sisällöstä tiivistelmät ja tarkasteltiin tutkimuksia, jotka olivat merkittäviä ja mielenkiitaisia tulosten kannalta. Kirjallisuuskatsauksessa seulottiin paljon tutkimuksia ja tutkimusmateriaalia. Tutkimuksista valittiin hakukriteereihin vastaavat tutkimukset, ja tutkimuksen lopputulos muodostettiin tutkimuksista saatujen tietojen analysoinnin pohjalta. Tulokset esitettiin tiivistetyssä muodossa, ja niiden avulla pyrittiin tuottamaan uusia tutkimustarpeita. Viimeisenä tutkimuksen tuloksia pohdittiin, tehtiin päätelmiä tutkimustuloksiin pohjautuen ja arvioitiin jatkokehittämiskohteita.

7.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Kirjallisuuskatsauksessa olennaista on tutkimuskysymyksen muotoilu, jonka pohjalta muodostetaan hakusanat, luodaan kriteerit ja toteutetaan hakuprosessi (Vilkkä 2023). Hyvin aseteltu tutkimuskysymys helpottaa tiedon keräämistä, tutkimustulosten kokoamista ja esittämistä (Flinkman & Salanterä 2007, 88; Whitemore & Knafi 2005, 548). Flinkmanin ja Salanterän (2007, 88) mukaan tutkimuskysymys tulee rajata tarkemmin, jos aiheesta löytyy paljon tutkittua tietoa. Jos taas tutkittua tietoa ei ole juurikaan saatavilla tai aihealue on uusi, voidaan tutkimuskysymys muotoilla vapaammin ja laajemmaksi, jotta riittävä määrä aineistoa saadaan tutkittavaksi.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet ovat samankaltaisia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa (Salminen 2011, 8). Cooper (1989, 15) on tiivistänyt vaiheet seuraavanlaisesti: tutkimusongelman asettaminen, aineiston hankkiminen, arvioiminen, analysoiminen ja tulkitseminen sekä tulosten esittäminen. Tämän integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessissa hyödynnettiin kuitenkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen seitsemän vaiheista Finkin (2005, 3–5) mallia, jonka vaiheet on havainnollistettu kuvassa 3. Mallin ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen asettelun jälkeen valittiin tietokannat sekä hakusanat ja -lausekkeet, joiden avulla pyrittiin rajaamaan hakutulokset vastaamaan tutkimuskysymykseen. Seuraavaksi aloitettiin seulonta, jossa asetettiin rajaavat kriteerit ja karsittiin hakutulokset niiden mukaan. Ennen

varsinaista hakua suoritettiin koehakuja, joilla testattiin hakukriteerejä. Hakutulokset eroteltiin ja arvioitiin artikkeleiden sekä tutkimusten tieteellistä laatua, jonka jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin ja viimeisenä syntesoiitiin tulokset. (Salminen 2011, 10; Vilka 2023.) Lisäksi tietokantojen valinnassa sekä hakusanojen ja -lausekkeiden hahmottelussa hyödynnettiin LAB-ammattikorkeakoulun informaattikkoa. Lopulta tähän integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui käytettäväksi ProQuest, LAB primo ja Scopus – tietokannat.



Kuva 3. Tutkimusprosessi vaiheittain Finkin mallia mukailten (Fink 2020, 4).

Tutkimuksen toteuttamiselle olennaista oli tehdä taustatyö hyvin ja perusteellisesti. Selkeästi muotoiltu tutkimuskysymys loi suunnan ja asetti rajat integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tekemiselle. Lisäksi tutkimuskysymyksen avulla saatiin laadittua haluttu hakustrategia.

7.3 Hakustrategia ja sen toteutus

Tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää oli hakustrategian tarkka suunnittelu. Kirjallisuuskatsauksessa hakustrategia tulee määritellä hyvin ja hakuprosessi kuvata tarkasti. Aineiston haku tehdään kattavasti, huolellisesti ja suunnitellusti, jotta tiedon haku onnistuu järjestelmällisesti ja tarkasti sekä on helposti toistettavissa. Riittämätön haku johtaa vähäisiin hakutuloksiin ja aiheuttaa tuloksiin epätarkkuutta. Hakupäätökset pitää pystyä perustelemaan, ja läpinäkyvyyden takaamiseksi hakuprosessi dokumentoidaan tarkasti. (Flinkman & Salanterä 2007, 91; Whittemore & Knafl 2005, 548–549; Randolph 2009, 6; Vilkkä 2023.)

Hakuprosessissa muodostetaan hakukriteerit, jolla mahdollistetaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Hakuprosessi etenee tunnistamisvaiheesta seulontavaiheeseen, jossa hakukriteerien avulla valitaan sopivat ja laadukkaat tutkimusaineistot. (Hiebl 2021, 5; Vilkkä 2023.) Tunnistamis- ja seulontavaiheessa aineiston hakuprosessi aloitetaan uusimmasta kirjallisuudesta, jotta mahdollistetaan uusimman tiedon esille tuonti aiheesta (Efron & Ravid 2019, 72; Vilkkä 2023).

Kirjallisuuskatsauksen kriteeristö luotiin heti työn suunnitteluvaiheessa. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit määriteltiin tutkimuskysymyksen pohjalta. Mukaanottokriteerit sisälsivät aikavälin, kielen ja tutkimusta koskevat kriteerit, jonka mukaan tutkimusten on oltava vertaisarvioituja ja alkuperäisiä. Ennen varsinaisen haun suoritusta kriteeristö testattiin koehaun avulla. Aineiston valinta perustui laadittuun kriteeristöön, ja aineiston hyväksyminen ja hylkääminen tapahtuivat vaiheittain. Aineistoa tarkasteltiin ensin otsikon, sitten abstraktin ja viimeisenä koko tekstin perustella. Aineisto rajattiin koskemaan tiedolla johtamista ja työhyvinvointia yleisesti organisaatioissa tai yrityksissä. Koehakuja tehdessä aiheesta tehtyjä tutkimuksia huomattiin olevan niukasti, joten mukaan valittiin työhyvinvoinnin lisäksi työtyytyväisyyttä koskevat tutkimukset. Tämän integratiivisen kirjallisuuskatsauksen kannalta oleellista oli saada tietoa tiedolla johtamisesta ja työhyvinvoinnista yhdessä, ei erikseen. Tämän kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit on esitetty taulukossa 1.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Liittyy olennaisesti tutkimuksen aiheeseen / vastaa tutkimuskysymykseen • Englannin tai suomenkielinen • Vertaisarvioitu • Julkaistu 2019–2024 • Koko teksti saatavissa • Alkuperäistutkimus 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäänottokriteerit eivät täyty • Päälekkäisyys, erilliset raportit samasta tutkimuksesta ja samasta tutkimusaineistosta julkaistut myöhemmät artikkelit • Tutkimus ei muilla tavoin vastaa tutkimuskysymykseen • Tutkimus on kirjallisuuskatsaus • Liian suppea tutkimus

Taulukko 1. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Hakustrategia edellyttää hakutermien määrittelyä. Hakutermi ovat sanoja, joilla löydetään tarvittavat tutkimukset kirjallisuuskatsauksen aineistoksi. Hakutermien pitäisi perustua avainsanoihin ja käsitteisiin, joiden pitäisi löytyä myös tutkimuskysymyksestä. (Fink 2020, 7, 37; Vilkkä 2023.) Integriivisen kirjallisuuskatsauksen hakutermien määrittely ei ole yksinkertaista, ja ennalta määriteltyjen hakutermien on tarkoitus ohjata hakua. Kuitenkin liian tiukasti määritellyt raamit saattavat rajata aineistoa liikaa, joten hakutermejä voi määrittellä lisää haun edetessä. (Cooper 1989, 37; Flinkman & Salanterä 2007, 90.) Sanojen käyttäminen ja niiden merkitys on usein sidoksissa kontekstiin, joten avainsanojen lisäksi on usein tarpeellista käyttää myös asiasanastoja eli tesaurustermejä. Asiasanaston ja määritelmien löytämisen apuna voi käyttää esimerkiksi alan hakuteoksia, sanakirjoja tai FINTO – Yleinen suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelua. Hakukoneen tunnistamien termien tarkoituksena on löytää osuvimmat tutkimukset. (Fink 2020, 22; Vilkkä 2023.) Avain- ja asiansanojen rinnalla hakuprosessissa oleellista on käyttää Boolean toimintoa, jonka avulla hakua voidaan rajata ja sen avulla vastata paremmin tutkimuskysymykseen. Haussa se tarkoittaa OR-, AND- ja NOT-operaattorien käyttöä. (Lehtiö & Johansson 2016, 39; Vilkkä 2023.) Lisäksi hakutekniikkana voi käyttää sanojen katkaisua, sulkuja, termien ryhmittelyä, lainausmerkkejä ja läheisyshakua (Vilkkä 2023).

Työn alussa suoritettiin koehakuja ja kartoitettiin aikaisempia tutkimuksia tiedolla johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Koehaun aikana testattiin erilaisia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä, joista muodostettiin alustavat hakusanat ja –lausekkeet. Ennen varsinaisia hakuja oltiin

yhteydessä LAB-ammattikorkeakoulun informaattikkoon, jonka avulla hiottiin alustavat hakusanat- ja lausekkeet oikeanlaisiksi sekä katsottiin tietokantojen oikeanlainen käyttö. Lisäksi hakusanojen määrittelyssä käytettiin apuna suomen kielen sanasto – ja ontologiapalvelu Fintoa ja englanninkielisten hakusanojen määrittelyssä U.S. National Library of Medicine ylläpitämää Medical Subject Headings (MeSH) -asiasanastoa. Asiasanastojen hyödyntäminen varmisti hakusanojen oikeellisuuden ja näin paransi tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi opinnäytetyön teoriaosuuden lähdemateriaalista löytyneitä termejä hyödynnettiin aineistohaussa. Hakusanojen määrittelyyn loi haastetta työhyvinvointi-termi, josta englannin kielellä käytettiin termin synonyymia ”job satisfaction” hakutulosten vahvistamiseksi. Hakulausekkeet muodostettiin yhdistämällä hakusanoja ja -lausekkeita. Aineistohaussa hyödynnettiin myös Boolean toimintoa, sulkua ja lainausmerkkejä. Hakuominaisuudet tietokannoissa toimivat eri tavalla, minkä takia hakulauseketta saattoi joutua muokkaamaan järjestelmään sopivaksi (Lehtiö & Johansson 2016, 37; Vilkkä 2023). Kirjallisuuskatsauksen aineiston haku pyrittiin kuitenkin tekemään mahdollisimman samoilla hakusanoilla ja -lausekkeilla jokaiseen käytettyyn tietokantaan. Hakusanojen ja -lausekkeiden muodostaminen ovat kuvattuna taulukossa 2.

Tiedolla johtaminen, tietojohdaminen	(”tiedolla johtam*” OR tietojohdam* OR ”tiedon johtam*”)	(”knowledge management” OR ”knowledge-based management”)
Työhyvinvointi	(työhyvin* OR hyvinvoin* OR työtyytyväi* OR työviihtyv* OR työn imu*)	(”well-being at work” OR ”wellbeing at work” OR ”occupational well-being” OR ”occupational wellbeing” OR ”job satisfaction” OR ”work satisfaction” OR ”work engagement”)

Taulukko 2. Hakulausekkeiden muodostaminen hakusanojen ja -lausekkeiden pohjalta.

Kirjallisuuskatsauksessa haku suoritetaan useasta eri tietokannasta, koska yksi tietokanta ei ole riittävän laaja antamaan monipuolista ja kattavaa aineistoa (Isojärvi 2007, Hielb 2021, 6; Vilkkä 2023). LAB-ammattikorkeakoulun informaattikon avulla valittiin tutkimuksen kannalta oleelliset tietokannat LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käytössä olevista tietokannoista. Koehakuja tehtiin LAB-ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden käytössä oleviin tietokantoihin. Tietokannoiksi valikoitui ProQuest, Scopus ja LAB-Primo, jotka tuottivat koehakujen perusteella tutkimuskohteisiin liittyviä tuloksia. Cinahl ja PudMed tietokannat rajattiin pois, koska hakutulokset painoutuivat pelkästään sosiaali- ja terveysalalle. Myös Emerald Journals ja Google Scholar jätettiin pois, koska niiden hakuominaisuudet olivat puutteellisemmat kuin valituissa tietokannoissa.

Kirjallisuuskatsaukseen on tarkoitus löytää paljon tutkimusaineistoa aiheesta, josta voidaan perustella seuraavat asiat: miten tutkimus käsittelee tutkimuskysymykseen liittyvää aihetta, millä tavalla tutkimus tunnistetaan olennaiseksi kirjallisuuskatsaukselle ja miten tutkimus vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen (Vilka 2023). Mikäli tutkimusaineisto ei käsittele tutkittavaa aihetta, ovat mukaanotto- ja poissulkukriteerit toimimattomia (Siltanen ym. 2019,12).

Hakuja suoritettiin kesä-heinäkuussa 2024. Aineisto rajattiin taulukon 1 määriteltyjen mukaanotto- ja poissulkukriteerien mukaan. Aineistohaku rajattiin vuosiin 2019–2024. Aikarajauksen lisäksi aineistosta rajattiin pois tutkimukset, josta ei ollut koko tekstiä saatavilla tai tutkimukset, jotka eivät olleet vertaisarvioituja. Aluksi aineistoa haettiin sekä suomen että englannin kielellä, mutta suomenkieliset termit jätettiin pois lopullisessa haussa, koska suurin osa kirjallisuuskatsaukseen käytetyistä tietokannoista olivat englanninkielisiä. Jo koehakuja tehdessä huomattiin, että aiheesta ei vielä löydy paljoa tutkimusaineistoa. Sen takia etenkin työhyvinvointi-termiä laajennettiin työtyytyväisyys-termiin. Kirjallisuuskatsaukseen soveltuvia tutkimuksia löytyi vaihtelevasti tietokannoista. Lisäksi huomattiin, että sanalla ”well-being at work” ei löytynyt lähes ollenkaan vastaavuuksia, mutta sanoilla ”job satisfaction” löytyi useita tutkimuksia. Tietokannoista hakusanoilla etsittiin vastaavuuksia otsikoista ja abstrakteista. Useiden koehakujen jälkeen saatiin muodostettua lopulliset hakulausekkeet, joilla saavutettiin haluttuja tuloksia. Lopullinen haku hakulausekkeineen, rajauksineen ja tuloksineen on kuvattu taulukossa 3.

Hakulauseke: ("knowledge management" OR "knowledge-based management") AND ("well-being at work" OR "wellbeing at work" OR "occupational well-being" OR "occupational wellbeing" OR "job satisfaction" OR "work satisfaction" OR "work engagement") NOT ("review")				
Tietokannat	Rajaukset: Peer Review; Full text; English Language; Research: Article; Years 2019–2024	Kaikki hakusumat (sisältää mahdolliset duplikaatit)	Otsikkotason rajaus	Abstraktitason rajaus
Proquest	kaikki osumat	101	3	3
	Aihe	70	16	8
	Abstrakti	21	5	4
LAB primo	Kaikki osumat	72	2	2
	Aihe	38	1	0
	Abstrakti	6	0	0
Scopus	Kaikki osumat	59	0	0
	Otsikko, abstrakti, avainsanat	29	7	4
Yhteensä:		396	34	21

Taulukko 3. Tietokantahaun lopulliset tulokset.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen lopullisen haun tuloksena löytyi tutkimuksia 396. Aineisoa tarkasteltiin ensin otsikoiden perusteella, jonka jälkeen tutkimuksia jäi 34. Otsikot täyttivät hakukriteerit, mutta niiden perusteella ei voitu päättää, että täyttikö koko tutkimus kriteerit. Otsikkotason tarkastelun jälkeen siirryttiin tarkastelemaan aineistojen abstraktiosiota. Abstraktien läpikäymisen jälkeen aineistosta jäi lopulliseen tarkasteluun 21 tutkimusta. Artikkelien koko tekstin perusteella kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 12 kriteeristöä täyttävää tutkimusta. Loput 9 tutkimusta suljettiin pois, koska ne eivät vastanneet asetettuihin kriteereihin. Taulukossa 4 on kuvattuna tietokannoista läpikäyty aineisto. Integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui ProQuest tietokannasta 8 tutkimusta, LAB Primosta 1 tutkimus ja Scopuksesta 3 tutkimusta.

	Kaikki läpikäydyt (sis. duplikaatit)	Otsikkotason rajaus	Abstraktitason rajaus	Kirjallisuuskatseukseen valittu
ProQuest	192	24	15	8
LAB primo	116	3	2	1
Scopus	88	7	4	3
Yhteensä:	396	34	21	12

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen hakutulokset ja valitun aineiston jakauma.

7.4 Tutkimusten laadunarviointi

Kirjallisuuskatsauksessa valittujen alkuperäistutkimusten laadun arviointi on tärkeää. Laadun arvioinnilla tarkoitetaan valittujen artikkelien arviointia erikseen ja tutkimusten arviointia kokonaisuutena. Lisäksi tutkimusten laatu arvioidaan oman kirjallisuuskatsauksen kannalta oleellisin osin. Tutkimukset, jotka ovat oman kirjallisuuskatsauksen kannalta oleellisia, arvioidaan yksityiskohtaisesti. (Efron & Ravid 2019, 95–96, Vilka 2023.) Laadun arvioinnin tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden ja aineiston kattavuuden lisääminen. Lisäksi laadun arvioinnin avulla voidaan välttyä tulosten ja johtopäätösten virheellisyydeltä. (Lementti & Ylonen 2016, 67.)

Tutkimusten arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa ja löytää tutkimuksesta materiaalia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Tutkimusten arviointia voi tehdä usealla eri tavalla. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 25, 28.) Tutkimusasetelman mukaisesti tutkimuksiin perehdytään, ja laadunarviointiin voidaan käyttää valmiita arviointityökaluja tai tarkastuslistoja (Lementti & Ylonen 2016, 67–68). Erilaisten työkalujen käyttö lisää kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja aineiston arvioinnissa tulisi hyödyntää katsaustyyppin ja tutkimusasetelmaan soveltuvia arviointikriteerejä (Siltanen ym. 2019, 12). Laadun arvioinnin tavoite on tutkimusaineiston pätevyyden, tulosten merkittävyyden ja yleistettävyyden arviointi. Tarkoituksena on rapor-

toidun tutkimuksen asetelman, toteuttamisen, analyysin ja tulosten ymmärtäminen. Laadun-arviointi työkalut auttavat tutkijaa arvioimaan tutkimusraporttia systemaattisesti, objektiivisesti ja kriittisesti. Arviointiin valitun tarkastuslistan kohdat tutkija käy läpi kohta kohdalta. Arvioinnista saatu tulos määrittää tutkimuksesta saadun johtopäätösten painoarvon. (Lementti & Ylönen 2016, 67–68. 74–75.)

Tämän integratiivisen kirjallisuuskatsauksen suunnitelmavaiheessa muodostettiin mukaan-otto- ja poissulkukriteerit aineiston arvioinnin tueksi. Valitun aineiston laadun arviointi toteutettiin käyttämällä Hawkerin ym. (2002, 1296–1297) laadun arviointi kriteerejä. Kriteerit koostuvat yhdeksästä kysymyksestä, jotka käydään läpi tutkimuksissa kysymys kerrallaan. Samalla arvioidaan tutkimuksen laatua käyttämällä asteikkoa hyvä, tyydyttävä, heikko ja erittäin heikko. Lisäksi Han ym. (2019, 3) ovat muokanneet Hawkerin ym. arviointikriteeristöä numeerisen version, jota voidaan käyttää selkeyttämään aineiston laadun arviointia ja sen vertailua. Numeerisessa versiossa laadun arvioinnin tulokset pisteytetään niin, että 4 on hyvä, 3 on tyydyttävä, 2 on heikko ja 1 on erittäin heikko. Tällöin enimmäispistemäärä on 36 ja vähimmillään pisteitä voi saada 9. Numeraalisen pisteytyksen tarkoituksena on helpottaa raportin lukijaa saamaan käsityksen tutkimuksen laadusta.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet tutkimukset pisteytettiin Han ym. (2019, 3) muokkaa-man numeerisen arviointikriteeristön mukaan. Aineiston pisteytys löytyy taulukosta 5. Artikkelien mukailut laadunarviointikriteerit löytyvät liitteestä 1. Taulukossa olevat Hawkerin ym. laadunarviointikriteerit on suomennettu vapaasti. Tutkimusten pisteytyksen suoritti vain yksi henkilö.

Valitut artikkelit	Laadun arvioinnin osa-alueet									Yhteensä Max. 36 p.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Abu-Mahfouz ym. 2023	4	3	3	3	3	1	4	3	2	29
2. Alajmi & Aldaihani. 2022	4	4	3	3	4	1	3	3	3	28
3. Epaminonda ym. 2021	4	3	3	3	4	3	3	3	2	29
4. Fadaie ym. 2023	4	4	4	3	3	1	4	4	3	30
5. Fischer & Döring 2022	4	4	3	3	4	1	4	4	4	31
6. Kavalic ym. 2022	3	4	3	4	4	3	4	4	4	33
7. Khairi ym. 2024	4	4	4	4	4	2	4	4	3	33
8. Masa´deh ym. 2019	4	3	4	4	4	3	4	3	3	32
9. Sahibzada ym. 2020	4	3	4	3	3	2	3	4	4	30
10. Shamim ym. 2019	3	4	4	4	3	1	4	3	3	29
11. Setia ym. 2022	4	4	3	4	4	1	4	4	2	30
12. Tabejamaat ym. 2024	4	4	4	4	4	2	3	4	4	33

Taulukko 5. Aineiston pisteytys Han ym. muokkaaman numeerisen arviointikriteeristön mukaan.

Tutkimukseen valittu aineisto arvioitiin liitteessä 1 esitetyn numeerisen arviointikriteeristön mukaan. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten arviointikriteeristön pohjalta saadut pisteet vaihtelevat 28–33 pisteen välillä. Yksikään tutkimus ei saanut täysiä pisteitä. Yksi tutkimus sai 28 pistettä. Kolme tutkimusta sai 29 pistettä ja 30 pistettä. Yhden pisteen sai tutkimukset 31 ja 32. Loput kolme tutkimusta sai 33 pistettä, mikä oli valitun aineiston korkein tutkimusten saama pistemäärä.

Kirjallisuuskatsaukseen ei rajattu mitään maata tai maanosaa pois, koska aiheeseen liittyviä tutkimuksia löytyi melko vähän. Kaikki tutkimuksista käsitelivät tiedolla johtamista sekä työhyvinvointia tai työtyytyväisyyttä. Tiedolla johtamisen näkökulma vaihteli tutkimuksissa. Tiedolla johtamisen tai sen prosessien ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta käsiteltiin viidessä tutkimuksessa (2, 5, 6, 7, 10). Tiedolla johtamista, työtyytyväisyyttä sekä tieto- ja viestintätekniikkaa tai teknologiaa käsiteltiin kolmessa tutkimuksessa (3, 8, 12). Tiedolla johtamisen, työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn keskinäistä vaikutusta käsiteltiin neljässä tutkimuksessa (1, 4, 9, 11). Tähän kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset on kuvattu tarkemmin liitteen 2 taulukossa.

7.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa tutkimukseen valituista aineiston tutkimustuloksista tehdään yhteenveto, jossa tulokset jäsennetään ja kerätty tieto järjestetään loogiseen ja vertailtavaan muotoon. Koonnin tarkoituksena on saada vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen. Integriivisessä kirjallisuuskatsauksessa aineiston analyysi on haastava vaihe ja epäonnistuksesaan tutkimuksesta tulee epäluotettava. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015, 31; Whittermore & Knafi 2005, 550.) Sisällönanalyysin avulla aineisto pystytään järjestämään tiivistettyyn muotoon, joka sisältää ydininformaation. Analyysissa aineisto pilkotaan osiin ja kootaan uudelleen kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä havainnollistavia käsitteitä, kokonaisuuksia ja malleja. Onnistuakseen kuvaamaan tutkittavan ilmiön luontevasti on tutkijan kyettävä yksinkertaistamaan aineisto ja muodostamaan siitä käsitteitä. (Kyngäs ym. 2011, 139.)

Sisällönanalyysin määrittelyssä on eri tapoja. Aineistoa voidaan tarkastella joko induktiivisesta tai deduktiivisesta näkökulmasta. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä analyysissä edetään aineiston ehdoilla, eli se perustuu aineiston pohjalta luotuihin havaintoihin ja teorioihin. Deduktiivisessa aineiston analyysissä aineistoa lähestytään teoreettisesta näkökulmasta, eli aineisto kuvataan aikaisempien teorioiden pohjalta, joista on luotu analyysirunko.

(Kyngäs ym. 2011, 139; Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilkkä 2023.) Tässä integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston analyysissä käytetään induktiivista sisällönanalyysia. Valitun aineiston keskeinen sisältö on kuvattu taulukossa, joka löytyy liitteestä 2. Taulukosta ilmenee tutkimuksen tekijä/tekijät, tutkimuksen nimi, julkaisuvuosi, maa, tavoite ja tarkoitus, tutkimusmenetelmä sekä keskeiset tulokset.

Sisällönanalyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat analyysin valmistelu, organisointi ja raportointi (Dwyer 2020, 65; Vilkkä 2023). Sisällönanalyysin avulla kerätystä tutkimusaineistosta on tarkoitus löytää vastauksia kirjallisuuskatsauksen tarkoitukseen, tavoitteeseen ja tutkimuskysymykseen. Valmistelu vaiheessa aineisto luetaan useaan kertaan läpi, ja päätetään analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi ajatuskokonaisuus, lause tai yksittäinen sana. (Elo ym. 2022, 217–219.) Ensimmäiseen vaiheeseen sisältyy tunnistamis- ja seulontavaiheet, jossa tiedot järjestetään tutkittavaan muotoon (Dwyer 2020, 65; Vilkkä 2023). Tässä vaiheessa selvitetään mukaan otettujen tutkimusten aihe, teoria, menetelmä, tavoite ja muuttujat. Tietojen yhdistelemistä ja havainnollistamista voidaan helpottaa esimerkiksi erilaisten taulukoiden, kaavioiden ja kuvioiden avulla. (Knopf 2006, 129; Vilkkä 2023.)

Toisessa vaiheessa, organisoinnissa, tehdään induktiivinen analyysi eli aineistoista löytyneistä olennaisista havainnoista edetään tuloksiin ja päätelmiin (Dwyer 2020, 65–66; Vilkkä 2023). Analyysissä aineisto tiivistetään pelkistämisen ja luokkien muodostamisen avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään tutkimuskysymykseen vastaavat analyysiyksikön mukaiset ilmaisut ja pelkistetään ne lyhyempään muotoon. Ennen luokittelua aineisto koodataan esimerkiksi alleviivauksilla, mikä auttaa analyysin kokonaisuuden hallitsemisessa. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja luokitellaan viemällä samaa tarkoittavat pelkistetyt sanat samaan alaluokkaan, joka nimetään luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Seuraavaksi vertaillaan muodostettuja alaluokkia ja saman sisältöiset alaluokat yhdistetään ryhmäksi eli yläluokaksi, jotka nimetään. (Elo ym. 2022, 2020.) Ryhmittely ja luokittelu antavat alustavan kuvauksen tutkimuksesta ja aineisto voidaan jaotella ala- ja yläluokkien lisäksi pää- ja yhdistäviin luokkiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

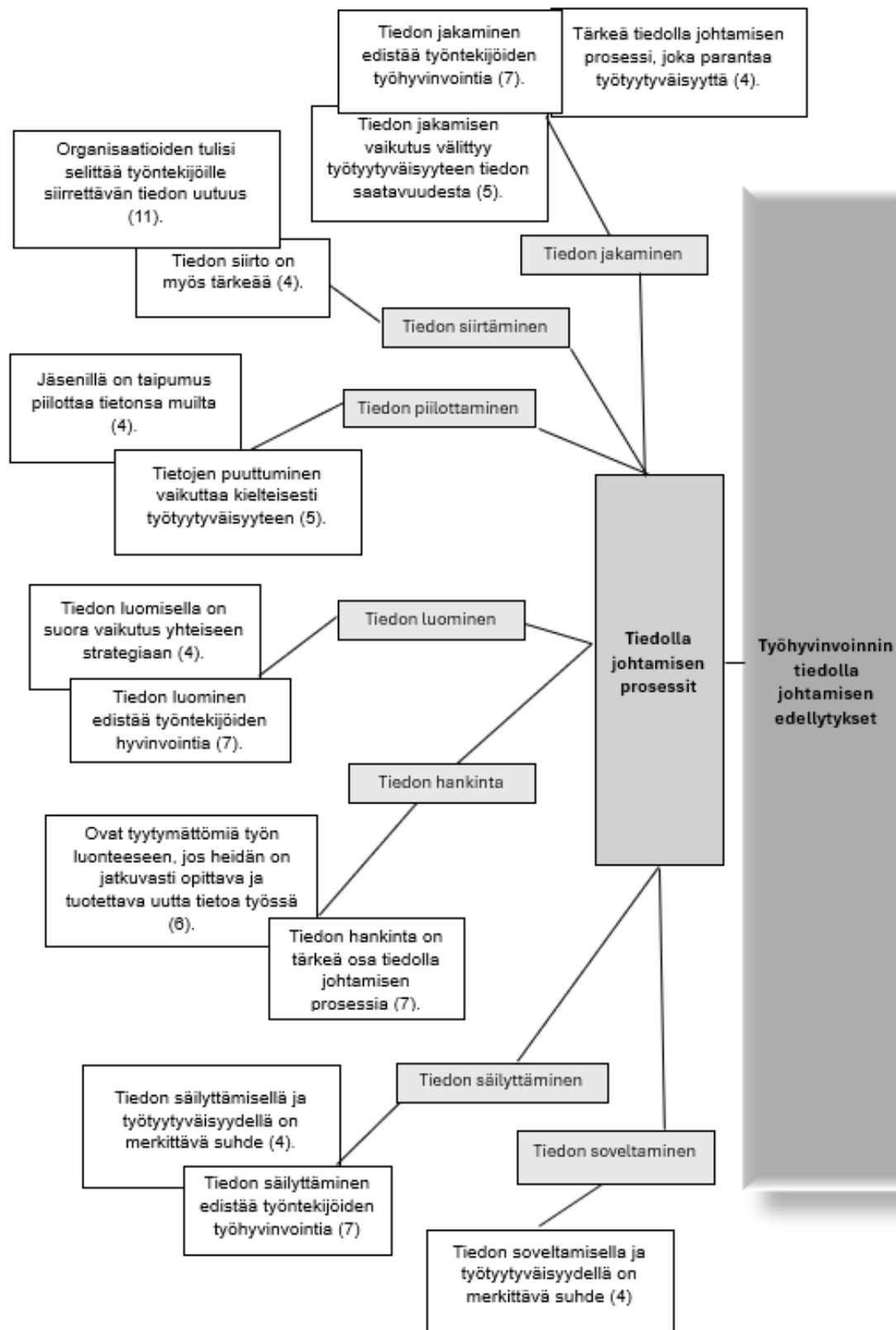
Kolmas vaihe on raportointi, jossa pyritään kuvaamaan ja havainnollistamaan analyysi ja tulokset raporttiin niin, että kirjallisuuskatsaus on toistettavissa (Dwyer 2020, 65–66; Vilkkä 2023). Raportoinnissa tulokset esitetään tehdystä luokittelusta ja aloitetaan saavutetuista pää- tai yläluokista. Näiden alle kuvataan ylä- ja alaluokat, joka luo lukijalle selkeän kuvan analyysin ja luokittelun etenemisestä sekä luotettavan kuvan tuloksista. (Elo ym. 2022, 223.)

Tähän integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitu aineisto käytiin tarkasti ja järjestelmällisesti läpi. Analyysiyksiköksi valikoitui lauseen osa tai kokonainen lause, koska se koettiin tutkimuksen kannalta oleelliseksi osaksi ajatuskokonaisuutta. Analyysissä keskityttiin valitun aineiston tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin, jotka käytiin läpi alleviivaten tutkimuskysymyksiin liittyviä sanoja ja lauseita.

Kirjallisuuskatsaukseen valitut aineistot olivat englanninkielisiä, joten ilmaisut suomennettiin. Aineisto luettiin useaan kertaan läpi, ja lopulta alleviivatut sanat ja lauseet vietiin tiedostoon suomennettuina ja pelkistettyinä. Sanat ja lauseet pyrittiin pelkistämään niin, että yksi pelkistys vastasi yhtä ilmaisua. Pelkistäminen tehtiin samalla tavalla koko aineistoon riippumatta tutkimuksen toteutustavasta. Pelkistetyt ilmaukset myös koodattiin artikkelien numeron mukaan, jotka löytyvät pelkistetyn ilmauksen perästä sulkeista. Näin mahdollistettiin pelkistetyn ilmaisun löytäminen helposti alkuperäisestä aineistosta.

Tämän jälkeen ilmaukset siirrettiin Excel -taulukkoon, jossa ne jaoteltiin eri ylä- ja alaluokkiin. Pelkistämisvaiheessa ilmaukset jaoteltiin alustavasti kahteen ryhmään, jotka muodostettiin tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimuskysymys jaettiin kahteen osaan: työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen edellytyksiin ja työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin. Näistä ryhmistä syntyi yläluokat ja käsitteet päätyivät ryhmien nimiksi.

Ryhmittelyn jälkeen ilmaisut jaoteltiin vielä alaluokkiin, jossa samaan aihekategoriaan kuuluvat ilmaisut jaoteltiin samaan luokkaan. Luokat nimettiin niitä kuvaavalla käsitteellä. Sisälönanalyysin pääluokkana toimi tämän kirjallisuuskatsauksen aihe. Yläluokka muodostui päätermeistä, ja alaluokat muodostuivat samaa aihetta käsittelevistä ilmaisuista. Kuviossa 1 on esimerkki alaluokan muodostumisesta.



Kuvio 1. Esimerkki alaluokan muodostumisesta.

Aineistosta kerätyt sanat ja lauseet jaoteltiin pelkistämävaiheessa kahteen ryhmään, josta myöhemmin muodostui yläluokat. Ensimmäisen yläluokan alle kerättiin käsitteitä työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen edellytyksistä ja toisen yläluokan alle työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mahdollisuuksista. Luokkien alle kerättiin aiheeseen liittyviä käsitteitä, jotka jaoteltiin alaluokkiin aihealueittain. Yläluokkien sisällä toisiaan vastaavat termit jaoteltiin ryhmiksi, josta muodostui alaluokka. Ylä- ja alaluokkien jako sekä pelkistetyt ilmaukset on kuvattu taulukossa 6. Taulukosta ilmenee pelkistetyt ilmaukset ja suluista alkuperäisen tutkimusartikkelin numero, mistä kyseinen ilmaus löytyy.

Tiedolla johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa		
Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus
Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen edellytykset	Tiedolla johtamisen elementit	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri (2, 6) • Strategia (4, 9) • Tiedon kerääminen tarkoitusta varten (2)
	Tiedolla johtamisen prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon jakaminen (4, 5, 7) • Tiedon siirtäminen (4, 11) • Tiedon piilottaminen (4, 5) • Tiedon luominen (4, 7) • Tiedon hankinta (6, 7) • Tiedon säilyttäminen (4, 7) • Tiedon soveltaminen (4)
	Johtamiskäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Tietosuuntautunut johtaminen (2, 6, 10) • Tunnustaminen ja motivaatio (2, 6) • palkitseminen (2, 6, 8, 11) • Ylennys mahdollisuudet (6) • Osaamisen johtaminen (11) • Kehittyminen ja oppiminen (6, 11) • Korkeat odotukset (6) • Aika ja resurssit (10) • Inhimilliset tekijät (6, 10) • Henkilöstöhallinnon käytännöt (1, 5)
	Tiedolla johtamisen infrastruktuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktuuri (2, 4, 8, 12) • Teknologinen infrastruktuuri (8, 12) • Tieto- ja viestintätekniikka (2, 3, 4, 6)

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mahdollisuudet	Vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaa onnellisuuden tasoon (2) • Vaikuttaa työtyytyväisyyteen (2, 4, 9, 11) • Edistää hyvinvointia (7) • Auttaa ymmärtämään työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia (4) • Parantaa ongelmanratkaisukykyä (4, 10) • Edistää työntekijöiden pysyvyyttä (4, 11) • Tutustuttaa työntekijät organisaatioon (4)
	Organisaation suorituskyky ja yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa suorituskykyä (1, 2, 4, 9, 10, 11, 12) • Lisää kilpailuetua (4, 9, 10, 12) • Parantaa yhteistyötä (6) • Luo yhteisymmärrystä (2, 9) • Edistää vuorovaikutusta (2) • Edistää sitoutumista (1, 2) • Edistää suhteita (2) • Luo yhteiset tavoitteet (2) • Vaikuttaa työn imuun (1)
	Tiedon prosessien hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • Rikastuttaa työympäristöä (9) • Lisää motivaatiota (9) • Parantaa tietojärjestelmiä (9) • Parantaa oppimista (9) • Parantaa organisaation toimintoja, valmiuksia ja henkilöstön kognitiivisia menetelmiä • Tukee tietopohjaista näkemystä (9) • Parantaa tehtävien tehokkuutta (2, 9) • Lisää luovuutta (9) • Tyydyttää sukulaisuuden tarpeen (5) • Luo tiimityönkulttuurin (5) • Parantaa sopeutumiskykyä (9) • Parantaa oppisitoumuksia (9) • Lisää merkityksellisyyden tunnetta (9)

Taulukko 6. Ylä- ja alaluokat sekä pelkistetyt ilmaukset.

8 Tulokset

8.1 Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen edellytykset

Tiedolla johtamisen elementit

Tiedolla johtamisen prosessien on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden onnellisuuden tasoon. Työpaikan onnellisuuden taustalla on kulttuuri, jossa tietoa luodaan, jaetaan, hankitaan ja opitaan. (Alajmi & Aldaihani 2022, 135.) Lisäksi se, miten organisaati rakenne tukee ja helpottaa uuden tiedon löytämistä ja luomista, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Kavalic´ ym. 2023, 182).

Tiedolla johtamisen strategian on todettu edistävän tiedolla johtamisen prosesseja (Shaibzada ym. 2020, 123). Erityisesti tiedon luominen ja säilyttäminen vaikuttavat myönteisesti yhteiseen strategiaan. Tietokeskeisen organisaation tulisi tunnistaa olemassa olevat aukot, poistaa esteet ja luoda uutta tietoa. (Fadaie ym. 2023, 6–7.) Onnellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää kerätä tietoa tarkoitusta varten. Ihmisten ajattelua muuttavien aloitteiden tukeminen ja laaja tiedon levittäminen ovat tehokkaita keinoja parantaa työpaikan onnellisuutta. Lisäksi laaja tiedon levittäminen ja tuen tarjoaminen opittujen oivallusten ymmärtämiseen, toteuttamiseen ja soveltamiseen on tehokas ja myönteinen tapa vaikuttaa organisaatioihin. Onnellisuuden varmistamiseksi tietotoimintojen tarkoituksena on auttaa muuttamaan ihmisten asenteita, tunteita, tapoja, käsityksiä ja ajattelua. (Alajmi & Aldaihani 2022, 137.)

Tiedolla johtamisen prosessit

Tiedolla johtaminen hyödyntää organisaatiossa sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa (Shamim ym. 2019, 2407). Erityisesti tiedon jakamisen on todettu olevan tärkeä prosessi organisaation sisällä, ja sillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Fischer & Döring 2022, 84; Fadaie ym. 2023, 5). Tiedon jakaminen välittyy työtyytyväisyyteen tiedon saatavuuden kautta. Helposti saatavilla oleva ja tarkoituksenmukainen tieto edistää työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa myönteisesti muihin tuloksiin, kuten tietovarastojen suunnitteluvaihtuksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietovarastojen on oltava käyttäjäystävällisiä ja työntekijöiden on saatava koulutus niiden käyttämiseen. Korkea työnhjaustaso edistää myös työtyytyväisyyttä, ja tiedon tarjoaminen vähentää stressitekijöitä. Lisäksi tarvittavien tietojen antaminen tukee työntekijöiden itsemääräämisteorian oletuksia ja näin lisää heidän motivaatiotaan sekä työtyytyväisyyttään. Tietämystään jakavien työntekijöiden on todettu myös lisäävän saatavilla olevaa merkityksellistä tietoa kollegoiden keskuudessa. (Fischer & Döring 2022, 84–85.) Poikkeuksellisesti Khairin ym. (2024, 119) tutkimus kuitenkin osoitti, että

tiedolla jakamisella ei ole yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin, mikä selittyy tutkimuksessa tiedonjakokulttuurin vaikutuksella.

Tiedonsiirto on myös tärkeää tiedon levittämisen ja ideoiden vaihtamisen kannalta, koska se mahdollistaa tiedon säilymisen organisaatioissa. Siihen vaikuttaa usein tekijät, kuten tehokas viestintä, asianmukainen työmäärän hallinta, työntekijöiden panoksen tunnustaminen ja urakehityksen tukeminen. Myös työympäristöllä, organisaatiokulttuurilla, johtajuudella, yksilöllisillä eroilla, arvoilla ja motivaatiolla saattaa olla vaikutuksia tiedonsiirtoon ja työtyytyväisyyteen. (Fadaie ym. 2023, 7.) Setia ym. (2022, 758) mukaan organisaatioiden tulisi selittää työntekijöille siirrettävän tiedon uutuus, jotta he voivat parantaa suorituskykyään. Lisäksi tiedon päivittäminen on oleellista, jotta voidaan kehittää uusia tiedolla johtamisen malleja. Tutkimuksessa se mahdollisti myös logistiikkapalveluiden innovoinnin käyttäjyhteisön tarpeiden mukaiseksi.

Tiedolla johtamisella ja työtyytyväisyydellä ei aina havaita olevan selkeää positiivista yhteyttä (Epaminonda ym. 2021, 629). Tietojen puuttuminen vaikuttaa kielteisesti työtyytyväisyyteen (Fischer & Döring 2022, 84). Työntekijät saattavat piilottaa tietojaan eri syistä, kuten tehtävien monimutkaisuuden tai ajan puutteen takia. Myös henkilöstöresurssien puute ja liiallinen työmäärä haittaavat työntekijöiden tiedon siirtoa ja jakamista. Lisäksi aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että epäluottamus, tiedon monimutkaisuus, psykologiset ominaisuudet ja organisaation kilpailukyvyyn taso ovat syitä tiedon piilottamiseen. (Fadaie ym. 2023, 7.)

Tiedon luominen taas edistää innovointia (Fadaie ym. 2023, 7; Khairi ym. 2024, 119), mikä on tärkeää organisaation kehityksen ja kilpailuedun säilyttämisen kannalta. Työntekijät kokevat hyvinvointia ja onnellisuutta, kun he osallistuvat tiedon luomiprosessiin. (Khairi ym. 2024, 119.) Tiedon luomisen edellytyksenä on kuitenkin tiedon jakaminen ja dokumentointi (Fadaie ym. 2023, 7).

Tiedon hankinta on keskeinen tiedolla johtamisen prosessi, erityisesti akateemisessa ympäristössä, jossa uutta tietoa hankitaan jatkuvasti ja oppiminen on tärkeää. (Khairi ym. 2024, 118.) Kuitenkin jatkuva tiedon hankkiminen ja oppiminen voivat aiheuttaa epävarmuutta ja vaatia lisäponnisteluja, mikä voi heikentää työtyytyväisyyttä. Sen takia työpaikat, jossa tietoa hankitaan jatkuvasti, kiinnostavat ihmisiä vähemmän. Toisaalta organisaatioissa, joissa vaalitaan korkeita arvoja ja turvallisuutta, työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja arvostavat oppimista tukevaa organisaatiokulttuuria. (Kavalic´ ym. 2023, 182, 188.) Jatkuvan oppimisen lisäksi tiedon säilyttämisellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (Fadaie ym. 2023, 6; Khairi ym. 2024, 119) ja tiedon soveltaminen parantaa työtyytyväisyyttä (Fadaie ym. 2023, 6). Tiedon kodifioinnin osalta tulokset ovat olleet vaihtelevia, ja se

nähdään usein monimutkaisena ja aikaa vievänä prosessina, johon ei koeta olevan kiinnostusta (Khairi ym. 2024, 119).

Johtamiskäytännöt

Tietosuuntautunut johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen ja tiedolla johtamisen prosessiin. Johtajien on tärkeää omaksua tietosuuntautunut johtaminen parantaakseen ja motivoidakseen työntekijöiden tiedolla johtamisen käyttäytymistä. (Shamim ym. 2019, 2407.) Kuitenkin tiedolla johtamisella on sekä positiivisia että kielteisiä seurauksia, jotka on hyvä tiedostaa, etenkin organisaation käyttäessä tiedolla johtamista strategisena sitoutumisena ja kilpailuetuna. Organisaatioiden ja esihenkilöiden tavoitteena on tuoda tiedolla johtaminen työntekijöiden lähelle ja löytää sopivat mallit lieventämään työntekijöiden tyytymättömyyttä. (Kavalic´ ym. 2023, 188.) Johtamisen lisäksi työpaikan onnellisuuden ja tiedolla johtamisen välinen suhde muodostuu tunnustamisesta, motivaatiosta ja palkitsemisesta (Alajmi & Aldaihani 2022, 135).

Tiedolla johtamisella yhdessä osaamisen johtamisen kanssa voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen asettamalla työntekijöiden osaaminen oikeaan asemaan, mikä voidaan määritellä jo rekrytointi- ja valintaprosessissa. Työntekijöiden valmiuksia ja taitoja kehitetään organisaation ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. (Setia ym. 2022, 758.) Kuitenkin tiedolla johtamista edistävä organisaatorakenne saattaa asettaa korkeita odotuksia työntekijöille, erityisesti esihenkilöiden ja johdon puolelta, jotka eivät kuitenkaan toteudu niin kuin työntekijät toivovat. Esimerkiksi ylennykset ja uralla eteneminen saattavat jäädä toetutumatta. Tietämystä ja asiantuntemusta arvostavat sekä uuden tiedon hankkimis- ja tuottamisprosesseihin osallistuvat työntekijät kokevat ylennykset usein riittämättömiksi ja kokevat ansaitsevansa enemmän. (Kavalic´ ym. 2023, 182.) Sen takia asianmukainen palkitseminen, avoimet mahdollisuudet, kehittymien ja oppiminen sekä mahdollisuus uralla etenemiseen on otettava huomioon. (Setia ym. 2022, 758.)

Vahva tiedolla johtaminen voi myös aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikäli työntekijät eivät ymmärrä jatkuvan oppimisen merkitystä ja kokevat esihenkilöiden asettamat vaatimukset liian korkeiksi (Kavalic´ ym. 2023, 188). Palkitsemisella on myös tässä merkittävä rooli, koska sen on todettu parantavan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Erityisesti ne työntekijät tulisi palkita, jotka käyttävät aikaa oppimiseen, tietämyksen jakamiseen ja muiden auttamiseen. Palkitsemisen on todettu lisäävän työntekijöiden motivaatiota organisaatiossa, jossa tietoa luodaan, jaetaan ja sovelletaan jatkuvasti. (Masadeh ym. 2019, 12–13.) Toisaalta onnistunut ja vahva tiedolla johtaminen voi johtaa siihen, että työntekijät kokevat olevansa alipalkkattuja. Tämä tunne syntyy, kun he uskovat ansaitsevansa korkeampia palkkoja yrityksen menestyksen ja oman kovan työnsä perusteella. Korkeatasoista tietoa, asiantuntemusta ja

kykyjä omaavat työntekijät kokevat usein myös, että he eivät saa ansaitsemiaan palkintoja panoksestaan. Palkkojen ja palkkioiden puuttuminen aiheuttaa usein tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. Tästä syystä työntekijöiden sitoutumista tiedonhallintatoimintoihin tulisi palkita asianmukaisesti, esimerkiksi palkkojen, kannustimien ja ylennysten avulla. Lisäedut voivat usein kompensoida alipalkkauksen tunnetta. Lisäedut koetaan merkittäväksi osoitukseksi työntekijöille heidän ponnisteluistaan ja tuloksistaan (Kavalic´ ym. 2023, 181, 187–188.)

Johdon tehtävänä on kertoa työntekijöille tiedolla johtamisen hyödyistä ja pitkän aikavälin myönteisistä vaikutuksista. Johtajien on vakuutettava työntekijöille, että tiedolla johtaminen on välttämätöntä, ja toimenpiteitä on toteutettava, joita oppimista voidaan helpottaa. (Kavalic´ ym. 2023, 188.) Tietokeskeinen johtaja tarjoaa työntekijöilleen myös aikaa ja resursseja ideoiden toteuttamiseen sekä tarvittavaa tietoa työn sujuvuuden varmistamiseksi. Tämä lisää työntekijöiden tiedonjanoa ja antaa selkeän suunnan tulevalle toiminnalle, mikä puolestaan edistää tiedolla johtamisen käyttäytymistä. (Shamim ym. 2019, 2048.)

Johtajien on tärkeää olla mukana tiimissä ja pyrkiä jatkuvasti parantamaan tiedon käyttöön-ottoa. Tiedolla johtamisen prosessin mukauttaminen työntekijöiden tasolle luo asianmukaisen ympäristön, parantaa työntekijäsuhteita ja edistää liiketoiminnan menestystä. (Kavalic´ ym. 2023, 188.) Myös inhimillisillä tekijöillä on myös keskeinen rooli tiedolla johtamisen onnistumisessa. Tietosuuntautuneen johtamisen ja tiedolla johtamisen käyttäytymisen välillä on yhteys, joka määrittyy myös affektiivisen sitoutumisen, luovan itsetehokkuuden ja työn imun kautta. Vaikka tietosuuntautuneella johtamisella on merkittävä vaikutus tiedolla johtamiseen, osa vaikutuksista liittyy työntekijöiden sitoutumiseen ja työasenteisiin. Esimerkiksi sitoutuneet ja luovaa pysyvyyttä kokevat työntekijät omaavat paremmat psykologiset edellytykset tiedolla johtamisen käytäntöjen toteuttamiseen. Tietosuuntautuneella johtamisella voi myös vaikuttaa näihin asenteisiin. (Shamim ym. 2407.)

Kestävillä henkilöstöhallinnon käytännöillä on myös merkittävä vaikutus tiedolla johtamiseen, työn vaikuttamiseen ja organisaation suorituskykyyn (Abu-Mahfouz ym. 2023, 77). Etenkin henkilöstöhallinnon käytännöt, jotka lisäävät luottamusta sekä työntekijöiden keskuudessa, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, vaikuttavat myönteisesti tiedonjakokäyttäytymiseen. (Fischer & Döring 2022, 84.) Henkilöstöhallinnon käytännöt edistävät vuoropuhelua työpaikalla, mikä lisää tietoa ja taitoa organisaatiossa (Abu-Mahfouz ym. 2023, 79). Tiedon jakajat kokevat itsensä avokkaiksi ja tärkeiksi kolleegoilleen sekä organisaatiolle (Fischer & Döring 2022, 84). Työntekijät arvostavat henkilökohtaista vuorovaikutusta tiedon jakamisessa enemmän kuin kodifioitun tiedon käyttämistä (Fischer & Döring 2022,

85). Abu-Mahfouz ym. (2023, 79) mainitsee, että henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat merkittävästi myös tiedon luomisprosessiin.

Tiedolla johtamisen infrastruktuuri

Tiedolla johtamisen infrastruktuurilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Masadeh ym. 2019, 11; Fadaie ym. 2023, 5; Tabejamaat ym. 2024, 790). Kulttuuria pidetään merkittävänä työtyytyväisyyden tekijänä, koska yksilöt ovat riippuvaisia ryhmistä ja tiimityöstä (Masadeh ym. 2019, 11). Tiimityön kulttuuri perustuu tiedon jakamiseen, mikä parantaa suhteita ja vahvistaa keskinäistä arvostusta ja luottamusta tiimin jäsenten välillä. Tällainen käyttäytyminen tiimin jäsenten kesken luo myönteisiä vaikutuksia ja vaikuttaa esimerkiksi tiedonjako käyttäytymiseen. (Fischer & Döring 2022, 84.) Kulttuuri, joka edistää mahdollisuuksia, tiimityötä, luottamusta ja johtajuutta sekä tukee suhteita toisiin työntekijöihin ja johtoon, parantaa huomattavasti työtyytyväisyyttä (Masadeh ym. 2019, 12; Tabejamaat ym. 2024, 790). Tiimityö myös osallistaa työntekijöitä, mikä johtaa tyydyttävämpään työkokemukseen ja parempaan työtyytyväisyyteen (Masadeh ym. 2019, 11). Työntekijöiden osallistaminen on keskeisessä asemassa (Fadaie ym. 2023, 5).

Teknologisella tiedolla johtamisen infrastruktuurilla on myös merkittäviä ja myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Teknologialla on tässä iso rooli. (Masadeh ym. 2019, 11; Tabejamaat ym. 2024, 790.) Tieto- ja viestintäjärjestelmien integrointi edistää aktiivista ja yhtenäistä yhteistyötä, mikä on keskeinen tekijä hankkeiden onnistumisessa. Tutkimukset osoittavat, että investoinnit tietotekniikkaan lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Tabejamaat ym. 2024, 790.) Teknologiaan investoiminen vaikuttaa myös työntekijöiden käsitykseen yrityksestä, sillä se mahdollistaa työntekijöiden työn tehokkaamman suorittamisen. Teknologian avulla työntekijät voivat käsitellä tietoja tehokkaammin, mikä vapauttaa heidät tylsistä ja toistuvista tehtävistä. Tämä lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työntekijöiden asennetta työtään kohtaan. Organisaatioiden on myös varmistettava, että työntekijöillä on käytössään asianmukaiset työkalut. (Masadeh ym. 2019, 11.)

Ikä, sukupuoli, työkokemus ja koulutustaso voivat vahvistaa tiedolla johtamisen infrastruktuurin tehokkuutta ja lisätä työtyytyväisyyttä (Tabejamaat ym. 2024, 790). Tiedolla johtamisen infrastruktuurin on todettu vaihtelevan myös sukupuolen mukaan. Sukupuolella on vaikutusta siihen, miten tiedolla johtamisen infrastruktuuri koetaan, johtuen työntekijöiden erilaisista vuorovaikutustavoista ja tavasta käsitellä tietoa. Naiset ja miehet myös käyttävät erilaisia kriteerejä arvioidessaan työtä, ja työhön liittyvät odotukset eroavat toisistaan. Esimerkiksi naiset korostavat sosiaalisia tekijöitä, kun taas miehet arvostavat itseilmaisua. (Masadeh ym. 2019, 13; Tabejamaat ym. 2024, 790.) Useat tutkimukset ovat myös paljas-

taneet, että miehillä on usein korkeampi tyytyväisyys etujen, palkan ja ylennysmahdollisuuksien vuoksi. Tasatakseen naisten ja miesten työtyytyväisyyserot, on organisaatioiden huomioitava nämä tekijät henkilöstökäytännöissään. (Masadeh ym. 2019, 13.) Iällä, kokemuksella ja akateemisella asemalla ei todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen (Masadeh ym. 2019, 13; Tabejamaat ym. 2024, 790). Koulutustaso puolestaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen siten, että korkeampi koulutustaso korreloi tyytyväisyyden kanssa ammatillisen erikoisosaamisen vuoksi (Tabejamaat ym. 2024, 790).

Tieto- ja viestintätekniikan käyttö, tiedon dokumentoimiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi, on myös keskeistä työpaikan onnellisuuden ja tiedolla johtamisen kannalta (Alajmi & Aldaihani 2022, 135). Kilpaillakseen kansainvälisellä tasolla on organisaatioiden mukauduttava teknologiseen kehitykseen (Fadaie ym. 2023, 7). Alkuinvestointi ja järjestelmän oppiminen ovat kuitenkin aikaa ja vaivaa vaativia asioita. Lisäksi järjestelmävirheet voivat vaikuttaa negatiivisesti tunteisiin, mikä kumooa positiiviset tunteet ja parantuneet työprosessit. Negatiivista tunnetta luo myös johdon ja työntekijöiden välinen luottamuksen puute. Rajallinen tuki kehittyneelle teknologialle voi johtaa ongelmiin teknologisten järjestelmien käyttöönotossa ja toiminnassa, rajoittaen kykyä palvella organisaatiota ja lisätä tyytymättömyyttä. (Epaminonda ym. 2021, 630.) Myös tietotekniikan käyttöön ja yleisesti tiedon hankintaan ja soveltamiseen voi syntyä korkeita odotuksia, jotka saattavat aiheuttaa työntekijöille tyytymättömyyden tunnetta (Kavalic´ ym. 2023, 182).

8.2 Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mahdollisuudet

Vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin

Tiedolla johtamisella on merkittävä vaikutus työpaikan onnellisuuteen (Aljamin & Aldaihanin 2022, 137) ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Sahibzada ym. 2020, 122; Alajmi & Aldaihani 2022, 137). Tutkimukset osoittavat, että työtyytyväisyys kasvaa, kun tiedolla johtaminen paranee (Setia ym. 2022, 757; Fadaie 2023, 5). Khairi ym. (2024, 118) mukaan tiedolla johtamisen prosessit edistävät työntekijöiden hyvinvointia.

Tiedolla johtaminen auttaa organisaatioita ymmärtämään paremmin työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia eli tarpeita (Fadaie ym. 2023, 5). Työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen helpottaa organisaatioita ratkaisemaan mahdolliset ongelmat tehokkaammin (Shamim ym. 2019, 2408–2409; Fadaie ym. 2023, 5). Tiedolla johtaminen edistää myös työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa ja auttaa tutustuttamaan heidät paremmin organisaatioon (Fadaie ym. 2023, 5). Setia ym. (2022, 758) toteavat, että logistiikkayritysten on lisättävä työntekijöidensä työtyytyväisyyttä, jotta he eivät siirry muihin yrityksiin. Lisäksi työnte-

kijöiden huomioiminen kykyjen ja toiveiden mukaisesti parantaa heidän pysyvyyttään. Tyytyväiset työntekijät pyrkivät saavuttamaan yrityksen tavoitteet ja parantamaan suorituskykyään.

Organisaation suorituskyky ja yhteistyö

Tiedolla johtamisen on todettu johtavan parempaan organisaation suorituskykyyn (Shamim ym. 2019, 2409; Abu-Mahfouz ym. 2023, 78; Fadaie ym. 2023, 5; Tabejamaat ym. 2024, 790) ja johdon suorituskykyyn (Fadaie ym. 2023, 5–6). Esimerkiksi aiemmat tutkimukset osoittavat, että tiedolla johtamisen prosessit parantavat työntekijöiden luottamustasoa ja itsetyytyväisyyttä, mikä vahvistaa organisaation suorituskykyä (Alajmi & Aldaihani 2022, 137). Tulosten mukaan työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi myös organisaation suorituskykyyn (Sahibzada ym. 2020, 122–123) ja työntekijöiden suorituskykyyn (Setia ym. 2022, 758). Henkilökunnan tuottaman tiedon ja kokemuksen siirtäminen parantaa suorituskykyä (Abu-Mahfouz ym. 2023, 79). Lisäksi tiedolla johtaminen on tärkeä työkalu kilpailuedun ylläpitämisessä (Shamim ym. 2019, 2409; Sahibzada ym. 2020, 123; Fadaie ym. 2023, 5–6; Tabejamaat ym. 2024, 790).

Organisaation rakenteen ollessa linjassa tiedolla johtamisen prosessien kanssa, se on linjassa myös muiden organisaatioprosessien kanssa. Tämä johtaa usein työntekijöiden välisen yhteistyön paranemiseen, mikä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä. (Kavalic´ ym. 2023, 182.) Lisääntynyt työtyytyväisyys luo yhteisymmärrystä (Sahibzada ym. 2020, 122–123; Alajmi & Aldaihani 2022, 137) ja edistää sosiaalista vuorovaikutusta sekä sitoutumista sekä suhteita (Alajmi & Aldaihani 2022, 137). Lisäksi se luo yhteisiä tavoitteita (Alajmi & Aldaihani 2022, 137; Setia ym. 2022, 758). Tiedolla johtaminen yhdessä henkilöstöhallinnon käytäntöjen kanssa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät käyttävät ja hyödyntävät usein tuotettua tietoa ja luovat uutta tietoa. Työn imua pidetään myös kestävien henkilöstöhallinnon käytäntöjen seurauksena, minkä vuoksi tiedolla johtaminen on tärkeää työn imua määrittäessä. (Abu-Mahfouz ym. 2023, 78–80.)

Tiedolla johtamisen prosessien hyödyt

Tiedolla johtamisen prosessit rikastuttavat työympäristön kontekstuaalisia piirteitä ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Johdon tarjoamat motivoivat tekijät voivat myös parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tiedolla johtamisen prosessit parantavat tietojärjestelmiä ja oppimista, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintoihin, valmiuksiin ja henkilöstön kognitiivisiin menetelmiin. Tietämyksen jakamisen ja tiedon hankkimisen hyödyntäminen voi johtaa korkeampaan toimenpideohjelmaan ja kestävään kilpailuetuun. (Sahibzada ym. 2020, 122–123.) Lisäksi tiedolla johtamisen prosessit tarjoavat uutta tietoa, mikä parantaa tehtävien tehokkuutta (Sahibzada ym. 2020, 122–123; Alajmi & Aldaihani

2022, 137) ja antaa työntekijöille mahdollisuuden hyödyntää luovuutta uuden tiedon luomisessa. Tiedon saatavuus, jakaminen ja hyödyntäminen parantavat työtyytyväisyyttä (Sahibzada ym. 2020, 122–123).

Pelkän tiedon jakamisen on todettu vaikuttavan työtyytyväisyyteen, sillä se liittyy ihmisen perustarpeisiin ja itsemääräämisteoriaan, erityisesti sukulaisuuden tarpeeseen. Sukulaisuuden tyydyttäminen on olennaista autonomian ja motivaation lisäämiseksi sekä osaamisen tukemiseksi. Vuorovaikutteinen tiedonjako tyydyttää näitä tarpeita ja luo tiimityön kulttuurin. Lisäksi se parantaa suhteita ja vahvistaa arvostusta sekä luottamusta tiimin sisällä. (Fischer & Döring 2022, 84.) Tiedon jakaminen edistää myös yksilöllistä sopeutumiskykyä ja oppisitoumuksia, mikä parantaa yksilöllisiä taitoja. Tiedon jakaminen lisää merkityksellisuuden tunnetta, vastuullisuutta ja tulosten ymmärtämistä, mikä puolestaan edistää työtyytyväisyyttä. (Sahibzada ym. 2020, 122.) Tiedon hankkiminen, muuntaminen ja soveltaminen johtavat myös työntekijöiden yhteistyön lisääntymiseen (Kavalic´ ym. 2023, 182).

9 Pohdinta ja arviointi

9.1 Tulosten tarkastelu

Tiedolla johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Arif & Rahman 2018, 268), mikä ilmeni myös tämän integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tuloksissa työpaikan onnellisuuden sekä työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin parantumisena. Erityisesti tiedolla johtamisen prosessit, kuten tiedon luominen, jakaminen ja hankinta, ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tulos on yhdenmukainen myös Kianto ym. (2016, 630) tutkimuksen kanssa, jossa tiedolla johtamisen prosessien todettiin vaikuttavan myönteisesti työtyytyväisyyteen.

Tiedon käyttäminen johtamisessa ja päätöksenteossa on olennainen osa tiedolla johtamista, ja tiedon saatavuus parantaa päätöksentekoa ja johtamista (Sinervo & Jännti 2023, 3). Tämän integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan tiedon saatavuus, tietovarastojen helppokäyttöisyys ja työntekijöiden kouluttaminen niiden käyttämiseen mahdollistavat tiedon tehokkaan käytön. Tämä puolestaan parantaa työntekijöiden motivaatiota ja vähentää stressitekijöitä. Vaikka tiedolla johtamisella on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin, sen onnistunut toteuttaminen edellyttää myös kulttuurimuutoksia organisaatiossa. Näitä ovat tiedon jakamisen, avoimen viestinnän ja yhteistyön edistäminen. Nämä puolestaan luovat myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden välisiin suhteisiin ja vaikuttavat sitoutumiseen. Listenmaan (2023, 135) mukaan tiedolla johtamisen kulttuuri muodostuu innostuksesta, halusta ja mahdollisuuksista hyödyntää tietoa.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista ilmeni myös, että tiedolla johtamisen prosesseilla voi kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia. Vakkala & Syväjärvi (2020, 127–128) huomauttavat, että organisaation toimintatavat vaikuttavat siihen, kuinka tiedolla johtaminen toteutetaan ja minkälainen rooli työntekijöillä on. Esimerkiksi tiedon saatavuus ei yksistään takaa sen tehokasta käyttöä, sillä oikean tiedon löytäminen voi olla haastavaa ja vaatii käyttäjiltä aikaa, taitoja ja kykyä (Sinervo & Jännti 2020, 3). Tulosten mukaan tiedon puuttuminen ja liialliset vaatimukset voivat heikentää työtyytyväisyyttä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi tiedon monimutkaisuus ja ajanpuute voivat johtaa tiedon piilottamiseen. Lisäksi henkilöstöressurssien puute ja liiallinen työmäärä haittaavat tiedon siirtoa ja jakamista. Nämä korostavat tarpeen kehittää organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä.

Johtamiskäytännöillä on myös merkittävä rooli tiedolla johtamisen onnistumisessa. Laiho ym. (2013, 13) mukaan toiminnan ohjauksessa on tärkeää, että johtamiskäytännöt, toimintamallit ja tietotekniset ratkaisut tukevat yksilön toimintaa järkevästi. Tietosuuntautunut

johtaminen, joka palkitsee tiedonhallintoimintoja, voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. On tärkeää, että johto viestii selkeästi tiedolla johtamisen hyödyistä ja luo ympäristön, jossa työntekijöiden osaaminen on asetettu oikeaan asemaan ja oppimista helpotetaan. Hussinki ym. (2017, 1596–1621) mainitsevat myös, että esihenkilö on keskeinen tekijä oppimisessa ja hänen roolinsa on rohkaista työntekijöitä päivittämään sekä jakamaan osaamistaan.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tuloksissa todettiin myös, että kehittämällä palkitsemisjärjestelmiä, jotka huomioivat työntekijöiden panoksen, voidaan edistää tiedon jakamista ja luoda myönteistä organisaatiokulttuuria. Myös tiedolla johtamisen prosessien mukauttaminen työntekijöiden tasolle, inhimillisten tekijöiden huomioiminen ja johdon osallistuminen tiimiin parantaa sekä tiedon käyttöönottoa ja työntekijäsuhteita että edistää liiketoimintaa. Virolainen (2012, 107) mainitsee, että esihenkilöt, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kehittäneet työkäytäntöjä, huomioineet yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin ja kehittäneet omia henkilökohtaisia taitojaan ja valmiuksiaan.

Organisaatiossa tiedon käytön edellytyksenä on tiedon hyödyntämiseen kannustava toimintakulttuuri, tarvittavat resurssit ja tiedon käyttöä tukevat rakenteet (Sinervo & Jänntti 2020, 3). Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista myös ilmeni, että tiedolla johtamisen infrastruktuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Erityisesti sosiaalisten tekijöiden, kuten tiimityön ja vuorovaikutuksen, merkitys korostuu. Organisaatiot, jotka osallistavat työntekijöitä, tukevat tiimityötä ja vuorovaikutusta sekä edistävät luottamusta, voivat parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Nämä tekijät myös vähentävät eroja työntekijöiden keskuudessa, erityisesti sukupuolten välillä. Tämä on tärkeää, kun suunnitellaan henkilöstöhallinnon käytäntöjä, jotka edistävät tasa-arvoa ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Sukupuolen lisäksi Sinervo ja Jänntti (2020, 3) ovat todenneet koulutuksen, kokemuksen ja iän ja puoluetaustan vaikuttavan esimerkiksi tapaan käyttää tietoa.

Organisaatioiden suorituskyvyn ja menestyksen kannalta keskeinen tekijä on kyky käyttää monipuolisia tietoresursseja (Laihonen ym. 2013, 10; Helander ym. 2020, 22). Tulosten mukaan myös teknologiainvestoinneilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja organisaation kilpailukykyyn. Hyvin toteutetut teknologiainvestoinnit mahdollistavat tehokkaamman työnteon ja vapauttavat työntekijät tylsistä ja toistuvista työtehtävistä. Kuitenkin järjestelmävirheet ja puutteellinen tuki voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikä korostaa tarvetta kehittää käyttäjätasoisia ja toimivia teknologisia ratkaisuja. Tämä on yhteistä Laihoson ym. (2013, 13) kanssa, jonka mukaan tiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää myös teknologian ja ihmisten toiminnan merkityksen tunnistamista asetettuihin tavoitteisiin.

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mahdollisuudet olivat myös merkittäviä. Kuten aiemmin todettiin, tiedolla johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin, mikä ilmenee heidän onnellisuutensa ja työtyytyväisyytensä parantumisena. Lisäksi tiedolla johtaminen mahdollistaa työntekijöiden tarpeiden ymmärtämisen ja parantaa ongelmanratkaisukykyä. Tämä myös myötävaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa, mikä on tärkeä tekijä yrityksen menestykselle. Tiedolla johtamisen prosessit parantavat työntekijöiden luottamusta ja itsetyytyväisyyttä, mikä puolestaan vahvistaa organisaation suorituskykyä. Tämä on nähtävissä erityisesti logistiikkayrityksissä, joissa työntekijöiden työtyytyväisyyden lisääminen on keskeistä henkilöstön säilyttämiseksi (Setia ym. 2022, 758). DeVries ym. (2006, 128) ja Kianto ym. (2016, 635) toteavat myös, että tiedolla johtamisen käytäntöjä tulisi toteuttaa organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn parantamiseksi.

Yhteistyö ja viestintä ovat myös nousseet keskeisiksi tekijöiksi tiedolla johtamisen hyödyissä. Organisaatorakenteen ja tiedolla johtamisen prosessien välinen linjaus mahdollistaa työntekijöiden välisen yhteistyön parantumisen, mikä lisää työtyytyväisyyttä. Tämä luo yhteisymmärrystä ja sosiaalista vuorovaikutusta, jotka ovat olennaisia elementtejä positiivisen työympäristön kehittämisessä ja vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Työterveyslaitos (2021) toteaa, että luottamuksellinen työympäristö edistää psyykkistä hyvinvointia ja parantaa kommunikaatiota. Tämä parantaa työntekijöiden keskinäistä kunnioitusta, mikä johtaa parempaan yhteistyöhön ja riskien ottamiseen. Ojala & Ahonen (2005, 99–219) korostavat näiden lisäksi työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä.

Tiedon saatavuus ja vuorovaikutteinen jakaminen täyttävät työntekijöiden perustarpeet ja lisäävät heidän motivaatiotaan ja autonomiaansa. Tämä johtaa parempiin tiimityön käytäntöihin ja vahvistaa luottamusta kollegojen kesken. Autonomian lisäksi Poulsen & Ipsen (2017, 37–45) toteavat, että avoin viestintä, luottamus ja palautteenanto tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation suorituskykyä.

Tiedolla johtamisen prosessien myönteiset vaikutukset eivät rajoitu vain työtyytyväisyyteen, vaan rikastuttavat myös työympäristön kontekstuaalisia piirteitä ja parantavat organisaation oppimis- ja tietojärjestelmiä. Tämä luo edellytykset tehokkaalle ongelmanratkaisulle ja innovaatioille, mikä on olennaista kilpailuedun saavuttamiseksi. Hussinki ym. (2017, 1596–1621) mukaan tärkeää on tarjota työntekijöille mahdollisuus syventää ja laajentaa kokemustaan, päivittää osaamistaan ja saada tarpeita vastaavaa koulutusta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tehokas tiedolla johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka huomioi kulttuuriset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät. Organisaatioiden tulisi keskittyä kehittämään kulttuuria, joka tukee tiedon jakamista ja yhteistyötä sekä

investoida teknologiaan, joka mahdollistaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden. Tiedolla johtamisen prosessien jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden menestykselle ja työntekijöiden onnellisuuden lisäämiselle. Tiedolla johtaminen tarjoaa monia mahdollisuuksia organisaatioiden työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn parantamiseksi.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus tehtiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Hyvä tieteellisen käytäntö -ohjetta noudattaen. Ohjeessa noudatetaan lainsäädäntöä sekä tiedeyhteisön kansainvälisiä ja kansallisia tutkimuseettisiä periaatteita, linjauksia ja suosituksia. (Arene 2020, 3.) Tämä edellyttää eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tieteellisen toiminnan laadun varmistaminen sekä suunnittelu-, menetelmä- ja analyysivaiheessa. Rehellisyys tarkoittaa tieteellisen toiminnan suunnittelemista, toteuttamista ja arvioimista sekä sen avointa, oikeudenmukaista, puolueetonta ja yksityiskohtia salaamattomaa raportointia ja viestintää. Yhteistyökumppaneita, tieteellisen toiminnan osapuolia, ympäristöä ja yhteiskunnan eri osa-alueita kohtaan osoitetaan hyvän tieteellisen käytännön mukainen arvostus. Vastuunkato toteutuu koko toiminnan elinkaaren ajan. Hyvä tieteellinen käytäntö muodostuu siis menettelytavoista, jolla varmistetaan koko tutkimusprosessin ajan hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–13.)

Tieteellinen toiminta suunnitellaan, toteutetaan ja dokumentoidaan tarkasti ja huolellisesti avoimen tieteen periaatteita noudattaen sekä huomioidaan aiempi tutkimustieto. Mahdollisista tutkimusluvista huolehditaan ennen tutkimusaineiston keräämistä. Yhteistyökumppaneiden kesken sovitaan tavoitteista, oikeuksista, velvollisuuksista sekä omistus- ja käyttöoikeuksista. Työssä noudatetaan tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapittoa, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyviä velvoitteita. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13–14.) Muiden julkaisuihin viitataan asianmukaisella tavalla ja kunnioitetaan muiden saavutuksia ja annetaan niille kuuluva arvo (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13–14; Vilka 2023).

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen jokaisessa vaiheessa noudatetaan hyvän tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen eettisyyden ja standardien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tarkkuus ohjaa tutkimusta suunnittelu-, suorittamis- ja raportointivaiheessa, joita tulee myös tarkastella tieteelliselle tiedolle asetettujen kriteerien näkökulmasta. Keskeisiä eettisiä periaatteita vastaan kirjoittamisessa ovat plagiointi ja tulosten totuuden muuttelu ja kritiikin yleistäminen sekä

puutteellinen tai harhaanjohtava raportointi. Tutkimusaineiston analyysin luotettavuutta lisää tutkimusaineiston analysoiminen luotettavilla menetelmillä ja koko kerätyn aineiston käyttäminen analysoinnissa sekä vaiheiden tarkka raportointi. (Hirsjärvi ym. 2010, 23–27; Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 370–371.) Integratiivinen kirjallisuuskatsaus on saanut myös kritiikkiä sen mahdollisesta vääristymästä tutkimustuloksissa (Whittemore & Kanfl 2005, 552), joten tutkimustulosten raportoinnissa ne on hyvä ottaa huomioon. Vääristymät voivat johtua esimerkiksi tietoisesta tulosten väärentämisestä, ennakoasenteista tai puutteellisista raporteista ja julkaisuista (Hirsjärvi ym. 2010, 23–27; Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 370–371). Liian nopea ja huolimaton tutkimusten valinta ja ei-kriittinen suhtautuminen aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ovat myös kirjallisuuskatsauksen keskeisiä virheitä (Randolph 2009, 11). Hyvän tieteellisen käytännön vastainen toiminta rikkoo ja vahingoittaa hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ja tieteellisen toiminnan laatua, uskottavuutta, tekijöitä tai yhteistyötä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 15).

Kirjallisuuskatsauksessa eettisyys ja luotettavuus ovat sidoksissa toisiinsa. Kirjallisuuskatsauksessa jo olemassa olevaa valikoitua tutkimusaineistoa analysoidaan ja kootaan kokonaisuudeksi. Kirjallisuuskatsaus on kattava, toistettavissa oleva ja järjestelmällinen, kun se on hyvin koottu ja analysoitu. (Cooper 1989, 12–13; Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107.) Luotettavuutta lisää läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus koko prosessin ajan. Luotettavuutta parantaa tutkimuskysymysten selkeä esittely ja teoreettinen perustelu sekä menetelmä osan kuvaus ja läpinäkyvyys. Keskeistä on myös aineiston arvioinnin kuvaus, joka on sidoksissa käytetyn aineiston valinnan tapaan. Myös aineiston liittäminen teoreettiseen taustaan lisää luotettavuutta. (Kangasniemi ym. 2013, 297–298.) Kirjallisuuskatsauksen tekijän on otettava huomioon mahdolliset ennakkokäsitykset, ja tiedostettava omat ennakkokäsitykset tutkimusta tehdessään. Yksin työtä tehdessä on myös holistisen harhaluulon riski. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttuu omista johtopäätöksistä, vaikka ne eivät välttämättä ole oikeita. Tämä voi johtaa yksipuolisen tiedon hakemiseen, jolloin ristiriitaiset tulokset jäävät huomioimatta ja tutkimustuloksesta tulee vääristynyt. Olennaista on tiedostaa uhkaavat tekijät ja arvioida luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197.)

Tässä integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa käytettiin laadukkaita lähteitä, joiden perusteella eri vaiheet on toteutettu. Tutkimuskysymys sekä hakusanat ja -lauseet mietittiin tarkkaan. Prosessin aikana hakusanoja muokattiin monta kertaa ennen varsinaisten hakusanojen ja -lauseiden muodostumista, jotta saatiin toivottuja hakutuloksia. Hakusanoista ongelmia tuotti eniten käsitteet ”työhyvinvointi” ja ”well-being at work”. Sanoille ei löytynyt juurikaan vastaavuuksia, mikä johti siihen, että hakusanoja oli laajennettava. Koehakuja tehdessä tutkimusten aikaikkunaa laajennettiin 10 vuoteen, jolloin tuloksia löytyi enemmän.

Hakutuloksista nousi esille käsitteet ”työtyytyväisyys” ja ”job satisfaction”, jotka lisättiin hakulausekkeeseen. Tämä mahdollisti tutkimusten löytymisen viiden vuoden aikaikkunan sisällä. Tiedonhaun apuna käytettiin myös LAB-ammattikorkeakoulun informaattikkoa, jotta saatiin hiottua hakusanat ja –lausekkeet oikeanlaisiksi sekä valittua parhaat mahdolliset tietokannat. Tällä pyrittiin takaamaan valittujen tutkimusten hyvä laatu ja toteuttamaan se tieteellisten kriteerien mukaisesti.

Kirjallisuuskatsaukseen käytettiin edellä mainittuja ProQuest-, Scopus- ja LAB-primotietokantoja. Emerald Journals ja Google scholar jätettiin pois, koska niiden hakutoiminnot olisivat vaatineet liikaa hakulausekkeen muokkaamista, jolloin toistettavuus ei olisi ollut niin luotettavaa. Myös PubMed –tietokanta rajattiin pois, jotta tutkimukset eivät keskittyisi pelkästään sosiaali- ja terveysalalle. Toistettavuuden helpottamiseksi kaikki tiedonhaun vaiheet dokumentoitiin huolellisesti jokaisesta tietokannasta.

Tiedonhaun kriteerit mietittiin tarkkaan niin, että kirjallisuuskatsauksen tuloksesta saataisiin ajantasainen ja totuudenmukainen. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin maksimissaan viisi vuotta vanhat tutkimukset, jotta se vastaisi viimeisintä tutkittua tietoa. Mukaan otettu aineisto valittiin luotujen kriteerien ja tekijän oman arvion perusteella. Aineiston laatua arvioitiin kirjallisuuskatsaukseen valitulla taulukolla ja pisteytyksellä.

Kirjallisuuskatsaus on toteutettu niin, että se on toistettavissa oleva. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset ovat valmiiksi hyvän tieteellisen käytännön mukaisia ja vertaisarvioituja. Tällä on pyritty välttämään mahdolliset vääristymät ja niiden riskit. Koko tutkimusprosessin ajan noudatettiin myös hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja huolellisuutta, ja tutkimuksista raportoitiin asianmukaisella tavalla. Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei vaarantunut kenenkään terveys, ihmisarvo, itsemääräämisoikeus tai yksityisyyden suoja, mutta näiden riskien olemassaolo on kuitenkin otettu huomioon ja tiedostettu koko prosessin ajan.

Kirjallisuuskatsaukseen valittu tutkimusaineisto luettiin useaan kertaan ja huolellisesti läpi. Tutkimusaineiston validiteetin arvioinnissa luotettiin digiasiantuntija opintojen tuomaan tietopohjaan sekä lähes kymmenen vuoden ammattikokemukseen sosiaali- ja terveydenhuollosta. Tutkimusten haku ja valikointi suoritettiin huolellisesti ja järjestelmällisesti, mutta silti on mahdollista, että jokin tutkimus ei valikoitunut lopulliseen tutkimusaineistoon. Tähän vaikutti mahdollisesti tekijän englanninkielentaito, joka ei ole tekijän äidinkieli. Tällä voi olla merkitystä luotettavuutta pohtiessa. Englanninkielisen materiaalin suomentamisen apuna käytettiin apuna internetin sanakirjaa ja kääntäjää. On kuitenkin mahdollista, että jokin tutkimus sulkeutui pois tämän takia. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin tutkimuksia maailmanlaajuisesti, koska yleisesti tutkimusaineistoa löytyi melko vähän. Aineiston rajaaminen suomen

ja englanninkielisiin rajasi muutamia mahdollisia tutkimuksia pois. Lisäksi on mahdollista, että erilaiset hakusanat olisivat voineet tuottaa myös erilaisia hakutuloksia.

Tästä kirjallisuuskatsauksesta rajattiin pois kirjallisuuskatsaukset, ja mukaan otettiin vain alkuperäistutkimuksia. Valittujen tutkimusten aineistoanalyysi tehtiin induktiivisen sisällyönanalyysin mukaan, joka on esitelty tarkemmin teoriapohjassa. Analyysi suoritettiin huolellisesti, puolueettomasti, tasavertaisesti ja yhdenmukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen prosessi eteni suunnitellusti alusta loppuun saakka.

Tämä kirjallisuuskatsauksen teki yksi henkilö, joten tutkimusten valinta, arviointi ja raportointi tapahtuivat vain tekijän tekemän arvioinnin pohjalta. Tämä asia tiedostettiin, ja toisaalta sillä saattaa olla heikentäviä vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen. Lementin & Ylösen (2016, 67) mukaan tutkimukseen valittavan aineiston laadun arvioinnin suorittaa yleensä kaksi tai useampi toisistaan riippumatonta tutkijaa, minkä tarkoituksena on lisätä valintaprosessin luotettavuutta. Tämän kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta kuitenkin lisää se, että prosessin aikana kirjallisuuskatsausta on lukenut opinnäytetyön ohjaava opettaja ja yhteistyökumppanin yhteyshenkilöt. Tämän kirjallisuuskatsauksen kaikissa vaiheissa aineistoa on pyritty tarkastelemaan ja käsittelemään tarkasti, totuudenmukaisesti ja kriittisesti. Lähteisiin on viitattu selkeästi ja ohjeiden mukaisesti, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa huomioitiin eettiset toimintaperiaatteet toimimalla selkeästi ja johdonmukaisesti.

9.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tässä integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa kerättiin tietoa työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen edellytyksistä ja mahdollisuuksista. Tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin väliseen yhteyteen vaikuttavat monet tekijät, joiden vaikutukset voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Kuitenkin tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen on tulevaisuudessa kannattavaa, sillä se voi edistää työntekijöiden ja organisaatioiden hyvinvointia.

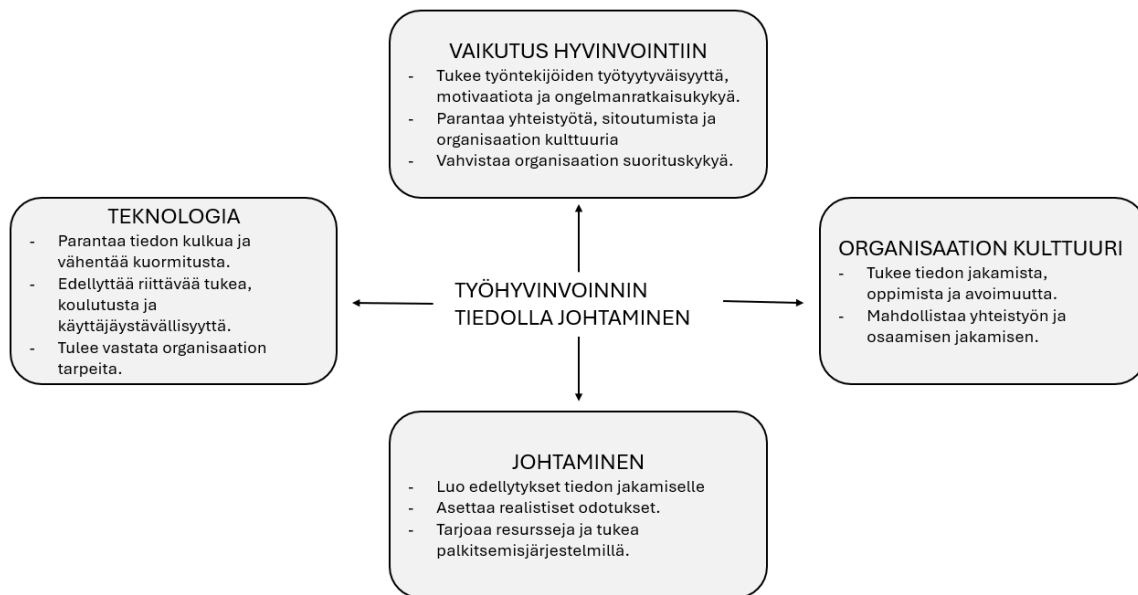
Tiedolla johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden onnellisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Tiedon luominen, jakaminen ja hankinta voivat parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, ongelmanratkaisukykyä ja motivaatiota sekä vähentää stressiä. Lisäksi tiedolla johtaminen auttaa ymmärtämään paremmin työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Onnistunut tiedolla johtaminen myös edistää työntekijöiden yhteistyötä, sitoutumista ja organisaatiokulttuuria, mikä puolestaan parantaa organisaation suorituskykyä. Tiedolla johtaminen vaatii kuitenkin organisaatiossa avoimen ja kannustavan kulttuurin luomista, jossa tiedon jakaminen, oppiminen ja soveltaminen ovat luonnollinen osa arkea.

Tiedolla johtaminen ei kuitenkaan ole ongelmaton prosessi, vaan siihen liittyy useita haasteita. Yksi keskeinen haaste on tiedon jakaminen, jonka esteinä voivat olla esimerkiksi ajanpuute, riittämättömät henkilöstöresurssit, liiallinen työmäärä ja tehtävien monimutkaisuus. Lisäksi esihenkilöiden asettamat korkeat odotukset voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. Tämän vuoksi johdon on huolehdittava siitä, että työntekijöille tarjotaan asianmukaiset resurssit, realistiset odotukset sekä palkitsemisjärjestelmät, jotka tukevat tiedon jakamista ja innovatiivisuutta. Tärkeää on myös, että johto tukee ja kannustaa tiedon jakamiseen ja oppimiseen organisaation kulttuurissa.

Tiedolla johtaminen ei ole pelkästään prosessi, vaan olennainen osa organisaation kulttuuria, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä. Johtajilla on keskeinen rooli, sillä he voivat luoda edellytyksiä tehokkaalle tiedolla johtamiselle. Selkeä viestintä tiedon hyödyistä ja palkitsemisjärjestelmistä voivat edistää positiivista työilmapiiriä ja työntekijöiden sitoutumista. Organisaatiokulttuuri, joka tukee yhteistyötä ja avoimuutta, on myös keskeinen tekijä työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta.

Teknologian rooli tiedon jakamisessa on merkittävä, mutta sen käyttöönoton ja käytön täytyy olla hyvin tuettua ja käyttäjille sopivaa. Hyvin toteutetut teknologiset työkalut voivat parantaa työntekijöiden työskentelyolosuhteita, vähentää turhaa kuormitusta ja parantaa tyytyväisyyttä. Kuitenkin teknologian käyttöönottoon liittyvät haasteet, kuten järjestelmävirheet, puutteellinen tuki ja käyttäjäystävällisyyden puute, voivat johtaa tyytymättömyyteen ja heikentää tiedon jakamisen tehokkuutta.

Onnistunut tiedolla johtaminen voi tuottaa merkittäviä positiivisia tuloksia niin työntekijöiden kuin organisaationkin kannalta. Tiedolla johtamisen onnistuminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka huomioi johtamiskäytännöt, organisaation kulttuurin, sosiaaliset tekijät sekä teknologiset infrastruktuurit. Näin voidaan varmistaa, että tiedolla johtaminen tukee organisaation strategisia tavoitteita ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Kuvioon 2. on kiteytetty tulosten keskeisimmät johtopäätökset.



Kuvio 2. Keskeiset johtopäätökset tuloksista.

Tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys tarjoaa monenlaisia kehittämismahdollisuuksia työelämässä. Tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi työelämässä tulisi organisaatiossa luoda ja ylläpitää avointa tiedon jakamisen kulttuuria. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä tiimipalavereita ja tiedon jakamisen tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat jakaa osaamistaan, ideoitaan ja ratkaisujaan. Tiedon jakamisen helpottamiseksi on tärkeää myös hyödyntää erilaista tieto- ja viestintäteknologiaa, joka tukee tiedon kulkua organisaatiossa ja parantaa sen saavutettavuutta.

Johto on keskeisessä asemassa tiedolla johtamisen onnistumisessa. Johdon on aktiivisesti tuettava tiedon jakamista ja yhteistyötä, toimittava esimerkkinä avoimuudessa ja varmistettava, että työntekijöillä on riittävät resurssit tiedon käsittelyyn. Johdon tulee asettaa realistisia odotuksia ja palkita työntekijöitä heidän panoksestaan tiedon jakamisessa, innovaatioiden luomisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Organisaation kulttuuria tulisi kehittää niin, että se tukee avointa kommunikaatiota, luottamusta ja parantaa yhteistyötä. Avoimen organisaatiokulttuurin kehittäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi tiimivalmennusten, yhteisten projektien tai muiden osallistavien menetelmien avulla. Tämän kaltainen kulttuuri mahdollistaa osaamisen jakamisen ja yhdessä ongelmien ratkaisemisen, mikä parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Lisäksi organisaation tulisi kehittää toimintamallejaan niin, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.

Organisaatioiden tulisi investoida teknologiaan helpottaakseen työntekijöiden työtä sekä parantaakseen tiedon jakamisen ja yhteistyön mahdollisuuksia. Tarvittavat työkalut ja järjestelmät voivat parantaa tiedon kulkua ja vähentää työntekijöiden kuormitusta. Teknologian käyttöönottoon on kuitenkin varattava riittävästi tukea ja koulutusta, jotta työntekijät voivat hyödyntää järjestelmiä tehokkaasti ja ilman turhia esteitä.

Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat myös keskeisiä elementtejä, jotka tukevat tiedolla johtamista. Organisaatioiden tulisi tarjota selkeitä mahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen, kuten järjestämällä säännöllisiä koulutuksia. Työntekijät haluavat kokea itsensä arvostetuksi, joten selkeiden urapolkujen luominen tukisi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että työntekijät pääsevät tekemään töitä, jotka vastaavat työntekijän taitoja ja tavoitteita. Tärkeää on, että heidän osaamisensa ja panoksensa tunnustetaan ja palkitaan asianmukaisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi panostaa avoimeen tiedonjako käyttäytymiseen, johtamisen roolin vahvistamiseen, teknologian kehittämiseen ja työntekijöiden kouluttautumiseen sekä palkitsemiskäytäntöihin. Näillä toimenpiteillä voitaisiin luoda positiivinen ja tuottava toimintaympäristö, joka parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation suorituskykyä.

9.4 Jatkotutkimusaiheet

Tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys koostuu monesta eri tekijästä, minkä syvälinen ymmärtäminen edellyttää jatkotutkimusta eri näkökulmista. Jatkotutkimuksena voisi olla erityisesti teknologian vaikutusten tarkastelu tiedolla johtamiseen ja työhyvinvointiin. Nykyisin teknologian rooli työelämässä ja arjessa on merkittävä, ja sen vaikutus tiedon jakamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin on yhä tärkeämpi. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten erilaisten teknologiset työkalut, kuten tietojärjestelmät, tekoäly ja pilvipalvelut, vaikuttavat tiedon jakamisen käytäntöihin sekä työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista. Tämänäyttöinen tutkimus voisi auttaa organisaatioita valitsemaan ja hyödyntämään oikeanlaisia teknologisia ratkaisuja, jotka tukevat tiedolla johtamista ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei rajattu tutkimusta maantieteellisesti, mutta jatkotutkimuksessa voisi olla hyödyllistä rajata tutkimus esimerkiksi Pohjoismaihin. Kulttuurieroilla voi olla vaikutusta tiedolla johtamisen käytäntöihin ja työhyvinvointiin, ja eri maiden erityispiirteet saattavat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Rajaamalla tuleva tutkimus voidaan paremmin ymmärtää, miten esimerkiksi pohjoismainen työelämä, kulttuuri ja arvot eroavat muista maista ja kuinka nämä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen ja työhyvinvointiin. Tämä mahdollistaisi

eri kulttuurien vaikutusten vertailun ja auttaisi kehittämään käytäntöjä tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Lähteet

Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S. Alias, N. & Tambi, A. M. 2023. Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. Vol. 19 (2), 57–97. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.7341/20231922>

Alajmi, B. M. & Aldaihani, N. F. 2022. Leveraging the power of knowledge management: Promoting individuals' workplace happiness and job satisfaction. *Science Research E-Journal*. Vol. 32 (2), 123–141. Viitattu 15.10.2024 Saatavissa <https://doi.org/10.32655/LI-BRES.2022.2.4>

Alessandro, M. 2022. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*. Vol. 32 (2), 1–13. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>

Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 26.2.2024. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTI-KORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Arif, F. N. T., & Rahman, S. A. 2018. Knowledge Management and Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 8 (9), 266–274. Viitattu 23.9.2024. Saatavissa <http://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i9/4589>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 22 (3), 273–285. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Baumeister, R. & Leary, M. 1997. Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*. Vol. 1 (3), 311–320. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa http://endoexperience.com/documents/literature_reviews_researched.pdf

Chatzoudes, D., Chatzoglou, P. & Vraimaki, E. 2015. The central role of knowledge management in business operations. Developing a new conceptual framework. *Business Process Management Journal*. Vol. 21 (5), 1117–1139. Viitattu 21.9.2024. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2014-0099>

Choo, C.W. 2002. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Information Today, Inc.

Cooper, H. M. 1989. *Integrating research: A guide for literature reviews*. Second edition. Newbury Park, Kalifornia, Yhdysvallat: Sage Publications Inc.

Crook, T. R., Todd, S., Combs, J., Woehr, D. & Ketchen, D. Jr. 2011. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (3), 443–456. Viitattu 21.9.2024. Saatavissa <https://www.doi.org/10.1037/a0022147>

DeVries, R., Van den Hooff, B. & De Ridder, J. 2006. Explaining knowledge sharing. The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs, *Communication Research*. Vol. 33 (2), 115–135. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit. Ymmärrystä yllätysten aikaan. *Sitra*, 1–87. Viitattu 25.4.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Dwyer, P. 2020. *Analysis and synthesis*. Teoksessa: Toronto, C. & Remington, R. *A Step-by-step Guide to Conducting an Integrative Review*. Sveitsi: Springer, 57–70. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37504-1>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. Vol. 34 (4), 215–225. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

Efron, S. & Ravid, R. 2019. *Writing the Literature Review. A Practical Guide*. E-kirja. New York: The Guilford Press. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibris-group.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992077624506254

Epaminoda, E., Chanie, J., Vrontis, D., Thrassou, A. & Chritofi, M. 2021. Information communication technology, knowledge management, job and customer satisfaction: a study of healthcare workers in Lebanon. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23 (3), 618-641. Viitattu 16.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0760>

Fadaie, N., Lakbala, P. & Ghanbarnejad, A. 2023. Impact of knowledge management on job satisfaction and organizational performance among healthcare employees: A structural equation modeling approach. *Health Science reports*. Vol. 6 (9), 1-9. Viitattu 16.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1002/hsr2.1560>

Fan, D., Breslin, D., Callahan, J. & Iszatt-White, M. 2022. Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 24 (2), 171–180. Viitattu 19.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>

Fauzi, M. A., Kamaruzzaman, Z. A. & Abdul, R. 2022. Bibliometric review on human resources management and big data analytics. *International Journal of Management*. Vol. 44 (9), 1307–1327. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJM-05-2022-0247>

Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518376>

Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E. 2021. Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review*. Vol. 31 (1), 162–187. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/CR-12-2019-0163>

Fink, A. 2020. *Conducting Research Literature Reviews. From the Internet to Paper*. Viides painos. Thousand Oaks: Sage. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://books.google.fi/books?id=2bKI6405TXwC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Fischer, C. & Döring, M. 2022. Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. *The International Journal of*

Public Sector Management. Vol. 35 (1), 76–93. Viitattu 18.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290>

Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus –eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisu. Turku: Turun yliopisto, 84–100.

Finto 2024. Tietojohdaminen. Viitattu 26.9.2024. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t9>

Han, E-R., Yeo, S., Kim, M-J., Lee Y-H., Park, K-H & Roh, H. 2019. Medical Education Trends for Future Physicians in the Era of Advanced Technology and Artificial Intelligence: An Integrative Review. BMC medical education. Vol. 19 (1), 1–15. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1891-5>

Hawker, S., Payne, S., Kerr, C., Hardey, M. & Powell, J. 2002. Appraising the Evidence: Reviewing Disparate Data Systematically. Qualitative health research. Vol. 12 (9), 1284–1299. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/1049732302238251>

Heino, O. & Kalalahti, J. 2020. Miten asiantuntija merkityksellistää poikkeuksellisen? Tiedonkäytöstä kriittisen infrastruktuurin häiriötilanteessa. Teoksessa Jäntti, A. & Sinervo, L-M. (toim.) Focus localis. Tampere: Tampereen yliopisto. Vol. 48 (3), 5–21. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: Käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Teoksessa Jäntti, A. & Sinervo, L-M. (toim.) Focus localis. Tampere: Tampereen yliopisto. Vol. 48 (3), 22–42. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>

Hiebl, M. 2021. Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Researchs. Organizational Research Methods. Sage Journals. Vol. 26 (2), 1–33. Viitattu 19.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi Kivimäki, M., Feldt, T., Vahtera, J., & Nurmi, J. 2000. Sense of coherence and

health: Evidence from two cross-lagged longitudinal samples. Vol. 50 (4), 583–597. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00326-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00326-3)

Hussinki, H. & Ritala, P. & Vanhala, M. & Kianto, A. 2017. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. Journal of intellectual capital. Vol. 18 (4), 904–922. Viitattu 21.9.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Häyrinen, K. 2020. Digitalisaatio – mahdollisuus omalle osaamiselle, yrityksille ja palvelujen kehittämiseksi. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 12 (2), 87. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.23996/fjhw.95626>

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämä ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 40–68. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. 8. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari. Viitattu 5.10.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992157124906254

Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 12.3.2024. Saatavissa <https://www.elliblibrary.com/reader/9789524516822>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. E-kirja. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 2017. Viitattu 20.9.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991891893906254

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede. Vol. 25 (4), 291–301. Viitattu 3.1.2024. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>

Kavalic´, M. Stanisavljev, S., Mirkov, S., Stojanovic´, E. T. Milosavljev, D. & Nikolic´, M. 2023. Modeling knowledge management for job satisfaction. improvement. Knowledge and Process Management. Vol. 30 (2), 176–190. Viitattu 18.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1002/kpm.1721>

Khairi, S.M.M., Nor, N. M., Johar, E. R. & Rosnan, H. Knowledge management practices and academician well-being: a case study of selected private universities in Malaysia. 2024. International Journal of Economics. Vol. 32 (1), 101–127. Viitattu 18.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.31436/ijema.v32i1>

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

Kim, C.Y. 2021. Psychological Well-Being, Knowledge Management Behavior and Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. Frontiers in Psychology. Vol. 12. Viitattu 21.9.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566516>

Knopf, J. 2006. Doing Literature Review. Political Science & Politics. Vol. 39 (1), 127–132. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://hdl.handle.net/10945/50674>

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 6–10. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede. Vol. 23 (2), 138–148. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallonaalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa

LAB 2023. Työn Syke – Teknologiatyökaluja työn, osaamisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Hanke. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <http://lab.fi/tyon-syke>

LAB 2024. Tavoitteena inhimillisesti kestävä työelämä – LABissa etsitään keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen digitalisaation keinoin. Viitattu 21.9.2024. Saatavissa <https://lab.fi/fi/tarina/tavoitteena-inhimillisesti-kestava-tyoelama-labissa-etsitaan-keinoja-tyohyvinvoinnin>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto, 5–84. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto, 3–42. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2019-5>

Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Työelämän tutkimus. Vol. 22 (2), 136–168. Viitattu 30.11.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.37455/tt.131483>

Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2014. Etiikka hoitotyössä. 8.–9. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lehtiö, L. & Johansson, E. 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M., Ääri, R-L. (toim.): Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja. Turku: DigipainoTurun yliopisto. 37–57.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki, 11–73. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Tammi. Alma Talent. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992103324806254

Lynn, T., Rosati, P., Conway, E. & Van Der Werff, L. 2023. The future of work: Challenges and prospects for organisations, jobs and workers. E-kirja. Cham: Springer International Publishing. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0>

Lönnqvist, A. & Laihonen, H. 2017. Management of knowledge-intensive organisations: what do we know after 20 years of research? International Journal of Knowledge-based Development. Vol. 8 (2), 154–167. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1504/IJKBD.2017.10006153>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma talent. 3. painos. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992083325106254

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. Vol. 3, 1–42. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>

Masadeh, R., Almajali, D. A., Alrowwad, A. & Obeidat B. 2019. The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. Interdisciplinary journal of information, knowledge, and management. Vol. 14, 1–25. Viitattu 19.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.28945/4169>

Mellor, N., Ingman, L., Van Huizen, M., Arnold, J. & Harding, A-H. 2016. Mindfulness Training and Employee Well-being. International Journal of Workplace Health Management. Vol. 9 (2), 126–145. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2014-0049>

Moilanen, S. 2022. Työelämä ja työt muuttuvat 21.9.2024. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/tyoelama-ja-tyot-muuttuvat-yhteisojen-ja-yksiloiden-tyohyvinvointi-korostuu/>

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Turun yliopisto, 23–34.

Niela-Vilén, H. & Kauhanen, L. 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto.

Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Turun yliopisto, 23–34.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning. Vol. 33 (1), 5–34. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi/](https://kaakkuri.finna.fi)

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Helsinki: Print.

Oulasvirta, L., Sinervo, L-M. & Haapala, P. 2019. Valtuutetut talousinformaation käyttäjinä. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu. Keuruu. Vol. 109. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa https://kaks.fi/wp-content/uploads/2024/03/tutkimusjulkaisu_109_nettiin-1.pdf

Pakarinen, T. & Hakonen, N. 2018. Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen. Uutta kunnasta. Kuntaliiton julkaisusarja. (9), 1–8. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1958-tyon-murros-haastaa-henkilostojohtamisen>

Popa, I., Ștefan, S.C., Morărescu, C. & Cicea, C. 2018. Research regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System. Amfiteatru Economic. Vol. 20 (49), 553–566. Viitattu 20.9.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.24818/EA/2018/49/553>

Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In Times of Change: How Distance Managers Can Ensure Employees' Wellbeing and Organizational Performance. Safety science. Vol. 100, 37–45. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Randolph, J. J. 2009. A guide to writing the dissertation literature review. Practical Assessment, Research & Evaluation. Vol. 14 (13), 1-13. Viitattu 20.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>

Remington, R. 2020. Quality Appraisal. Teoksessa: Toronto, C., & Remington R. A Step-by-step Guide to Conducting an Integrative Review. Sveitsi: Springer, 45–55. Viitattu 19.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37504-1>

Sahibzada, U.F., Cai, J., Latif, K.F. & Sahibzada, H.F. 2020. Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. Aslib Journal of Information Management. Vol. 72 (1), 112–129. Viitattu 24.10.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/AJIM-10-2019-0276>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? – Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa ymmärrä menesty. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.10.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibris-group.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992010988206254

Shafritz, J. M. & Ott J. S. 2001. Classics of Organization Theory. United States of America. Fort Worth: Harcourt College Publishers. Print.

Shamim, S., Cang, S. & Yu, H. 2019. Impact of knowledge leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. International journal of human resource management. Vol. 30 (16), 2387-2417. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>

Sethares, K. 2020. Dissemination of the integrative Review. Teoksessa: Toronto, C., & Remington R. A Step-by-step Guide to Conducting an Integrative Review. Sveitsi: Springer, 85–106. Viitattu 19.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37504-1>

Setia, B. I., Yuniarsih, T. Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A. & Rohmawati, T. 2022. Job satisfaction as a mediator in improving employee performance through talent and knowledge management. Journal of Eastern European and Central Asian Research. Vol. 9

(5), 749–762. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1060>

Siltanen, H., Heikkilä, K., Parisod, H., Tuomikoski, A., Tuomisto, S. & Holopainen, A. 2019. Hoitosuosituksen laadinta –käsikirja suositustyöryhmille. Versio 1.0. Hoitotyön tutkimus säätiö Hotus. Helsinki: Hoitotyön tutkimussäätiö.

Sinervo, L-M. & Jäntti, A. 2020. Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa – kohti tiedollista kumppanuutta. Teoksessa Jäntti, A. & Sinervo, L-M. (toim.) Focus localis. Tampere: Tampereen yliopisto. Vol. 48 (3), 3–4. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. 2023. Datasta liiketoimintaan: 10 tehokasta työkalua. E-Kirja. Helsinki. Alma talent. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibris-group.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma992093725006254

Soutukorva & Varis 2024. <https://www.labopen.fi/lab-pro/hyvin-suunniteltu-teknologian-kayttoonotto-voi-tuottaa-tietoa-tyohyvinvoinnin-johtamiseen/>

Sonnentag, S., Louis, T. & Hadar, N. S. 2023. A Review on Health and Well-being at Work: More than Stressors and Strains. Personnel psychology. Vol. 76 (2), 473–510. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/peps.12572>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 16.4.2024. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tabejamaat, S., Ahmadi, H. Barmayehvar, B. & Banihashemi, S. 2024. Enhancing Job Satisfaction and Productivity through Knowledge Management Infrastructure: A Case of Construction Industry. Buildings. Vol. 14 (3), 790. Viitattu 24.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/buildings14030790>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://www.elibrary.com/book/9789520400118>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 26.2.2024. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos 2021. Pelottaa töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 23.9.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos a. Henkilöstöhallinto työkykyjohtamisen tukena. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/henkilostohallinto-tyokykyjohtamisen-tukena>

Työterveyslaitos b. Strategisuus työhyvinvoinnin johtamisessa. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/12-strategisuus-tyohyvinvoinnin-johtamisessa>

Työterveyslaitos c. Työhyvinvointi. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus. Lapin yliopisto. Vol. 39 (2), 122–139. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.37450/ht.98085>

Valtiovarainministeriö 2024. Tietojohdaminen. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa <https://vm.fi/tietojohdaminen>

Viitala, R. 2017. Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa. Teoksessa: Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. (Toim.). Tulevaisuuden kunta. Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1812-tulevaisuuden-kunta-acta-nro-264>

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Helsinki: Art House. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518849448>

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Books on Demand. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=97IqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=johtaminen+ja+ty%C3%B6hyvinvointi&ots=gjSlbVijGQ&sig=vVAXCbUOUI3v0BEP7iTH-Sak Col&redir_esc=y#v=onepage&q=johtaminen%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi&f=false

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma. Print.

Vitt, E., Luckevich, E., Misner, S. 2002. Business intelligence: making better decisions faster. Redmont: Microsoft Press.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

Warr, P. B. 2007. Work, Happiness and Unhappiness. New York: Routledge. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.4324/9780203936856>

Whittemore, R. & Knafel, K. 2005. The integrative review: updated methodology. Methodological issues in nursing research. Journal of Advanced Nursing. Vol. 52 (5), 546–553. Viitattu 17.2.2024. Saatavissa https://users.php.ufl.edu/rbauer/EBPP/whittemore_knafel_05.pdf

World Health Organization 1946. WHO remains firmly committed to the principles set out in the preamble to the Constitution. Viitattu 1.9.2024. Saatavissa <https://www.who.int/about/governance/constitution>

World Economic Forum. 2023. Future of jobs report 2023. World Economic Forum. Cologny. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Liite 1. Artikkelien mukailut laadunarviointikriteerit.

Kriteeri	Hyvä (4 p.)	Kohtalainen (3 p.)	Huono (2 p.)	Erittäin huono (1 p.)
1. Tiivistelmä ja otsikko: antaako se selkeän kuvauksen tutkimuksesta?	Rakenne on jäsenneltä ja hyvä. Tiivistelmästä löytyy tarvittavat tiedot. Otsikko on selkeä.	Tiivistelmässä suurin osa tiedoista.	Tiivistelmä on riittämätön.	Tiivistelmä puuttuu.
2. Johdanto ja tavoitteet: Onko tutkimuksen tausta ja tarkoitus ilmaistu selkeästi?	Kattava, ytimekäs kuvaus taustasta. Selkeä tavoite ja sisältää tutkimuskysymykset.	Taustaa löytyy jonkin verran ja tutkimuskysymykset on esitelty.	Vähän taustaa, mutta tavoitteet ja tutkimuskysymykset puuttuvat. Tavoitteet ja tutkimuskysymykset on, mutta tausta on riittämätön.	Tavoitteiden kuvaus ja tausta puuttuvat kokonaan.
3. Menetelmä ja tutkimuksessa saadut tiedot: Onko menetelmä sopiva ja selkeästi selitetty?	Menetelmä on tutkimukseen soveltuva ja selkeästi kuvattu. (Käytetty esim. Kyselylomaketta). Tiedonkeruu ja tallennus on selkeästi kuvattu.	Menetelmä soveltuu hyvin, mutta sen kuvaus voisi olla parempi. Tiedot on kuvattu.	Menetelmän soveltuvuus kyseenalainen. Menetelmä on kuvattu puutteellisesti. Tiedot on kuvattu puutteellisesti.	Menetelmää ei ole mainittu ollenkaan ja/tai menetelmä ei sovellu ja/tai tiedot puuttuvat.
4. Otanta: Onko otantastrategia tarkoituksenmukainen tavoitteiden saavuttamiseksi?	Yksityiskohdat (ikä/sukupuoli/rotu/konteksti) osallistujista on kuvattu ja perusteltu, miksi kohde-ryhmä on valittu. Otoskoko on perusteltu. Vastausprosentti on kerrottu ja selitetty.	Otoskoko on perusteltu. Suurin osa tiedoista on annettu, mutta osa puuttuu.	Otanta mainittu, mutta ei ole kuvattu yksityiskohteisesti.	Otannasta ei kerrota yksityiskohdista.
5. Tietojen analyysi: Oliko tietoanalyysin kuvaus riittävä?	Analyysin tekeminen on kuvattu selkeästi. Laadullisissa tutkimuksissa on kuvattu, miten teemat on johdettu aineistosta.	Laadullinen: Analyysi on kuvattu. Kvantitatiivinen.	Analyysissä on kuvattu vähimmäistiedot.	Ei keskustelua analyysistä.

<p>6. Eettisyys ja puolueettomuus: Onko eettisiä kysymyksiä käsitelty sekä tutkijoiden ja osallistujien välistä suhdetta harkittu riittävästi?</p>	<p>Etiikka: tarvittavaa luottamuksellisuutta, herkkyyttä ja suostumusta koskevia asioita on käsitelty.</p> <p>Puolueettomuus: Tutkija on reflektiivinen ja tietoinen puolueellisuudestaan.</p>	<p>Eettiset asiat ja puolueettomuus on huomioitu osittain.</p>	<p>Eettisyys ja puolueettomuus on kuvattu lyhyesti.</p>	<p>Eettisyyttä ja puolueettomuutta ei ole mainittu.</p>
<p>7. Tulokset: Onko tulokset esitetty selkeästi?</p>	<p>Tulokset on esitetty selkeästi, helposti ymmärrettävissä ja loogisesti.</p> <p>Taulukot on selitetty tekstissä.</p> <p>Tulokset liittyvät tavoitteisiin.</p> <p>Tulosten tueksi on esitetty riittävästi tietoa.</p>	<p>Tulokset on mainittu, mutta lisäselvityksiä tarvittaisiin.</p> <p>Esitetyt tiedot liittyvät suoraan tuloksiin.</p>	<p>Tulokset esitetään satunnaisesti, eikä niitä ole selitetty, eivätkä ne näytty loogisesti tuloksista johdetuilta.</p>	<p>Tuloksia ei mainita tai ne eivät liity tavoitteisiin.</p>
<p>8. Siirrettävyys tai yleistettävyys: Ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä laajemmalle väestölle?</p>	<p>Konteksti ja asetelma on kuvattu riittävästi, jolloin sitä voidaan verrata muihin tutkimuksiin.</p> <p>Korkeat pisteet kohdassa 4.</p>	<p>Kontekstia ja asetelmaa on kuvattu, mutta ne eivät ole riittäviä tutkimuksen toistamiseen tai vertailemiseen.</p>	<p>Konteksti/asetelma on kuvattu minimaalisesti.</p>	<p>Kontekstia/asetelmaa ei ole kuvattu.</p>
<p>9. Vaikutus ja käytännön hyöty: Kuinka tärkeitä havainnot ovat käytännön kannalta?</p>	<p>Antaa uusia ja erilaisia näkökulmia.</p> <p>Ehdottaa jatkotutkimusideoita.</p> <p>Sisältää ehdotuksia käyttöön.</p>	<p>Kaksi edellä mainittua toteutuu.</p>	<p>Vain yksi edellä mainituista toteutuu.</p>	<p>Mikään edellä mainituista ei toteudu.</p>

Liite 2. Valitun aineiston keskeinen sisältö.

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	Tutkimuksen keskeiset tulokset
Abu-Mahfouz ym. 2023 Jordania.	Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement	Tavoitteena oli tarkastella tiedolla johtamisen ja työn imun välittäjä roolia ja henkilöstön hallinnon käytäntöjen vaikutusta organisaation suorituskyykyyn.	Aineisto kerättiin kyselylomakkeella Jordanialaisilta yliopiston lehtoreilta (n=301).	Tulokset osoittivat, että kestävä henkilöstöhallinnon käytännöt, tiedonhallinta ja työn imu liittyivät myönteisesti organisaation suorituskyykyyn. Tiedonhallinnalla ja työn imulla oli välittävä rooli kestävässä henkilöstöhallinnon käytännön ja organisaation suorituskyykyyn korrelaatioissa.
Alajmi & Aldaihani. 2022. Irak.	Leveraging the Power of Knowledge Management: Promoting Individuals' Workplace Happiness and Job Satisfaction	Tavoitteena oli tutkia tiedolla johtamisen prosessien roolia, kuten tiedon hankintaa, tiedon jakamista, tiedon luomista, tiedon kodifointia ja tiedon säilyttämistä - työpaikan onnellisuuden ja työtyytyväisyyden edistämiseksi.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin verkkopohjaisella kyselylomakkeella ammattilaisilta (n=539).	Tulokset osoittivat, että tiedolla johtamisen viiden prosessin ja työpaikan onnellisuuden välillä on merkittävä yhteys. Työonnellisuus vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen.
Epaminonda yms. 2021. Libanon.	Information communication technology, knowledge management, job and customer satisfaction: a study of healthcare workers in Lebanon	Tavoitteena oli tunnistaa, analysoida ja keskustella tieto- ja viestintätekniikan ja tiedolla johtamisen sekä työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välisistä yhteyksistä Libanonin sairaaloissa.	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän yhdistelmä. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella (n=85) ja haastattelulla (n=11) terveydenhuollon ammattilaisten keskuudesta.	Tulokset osoittivat, että muuttujien välillä ei löydy tilastollisesti merkitseviä suhteita.
Fadaie ym. 2023. Pakistan.	Impact of knowledge management on job satisfaction and organizational performance among healthcare employees: A	Tarkoituksena oli tutkia tiedolla johtamisen, työtyytyväisyyden ja organisaation suorituskyykyyn vaikutusta Haji Abadin kaupungin terveys- ja hoitoverkoston työntekijöihin.	Kvantitatiivinen tutkimus? Aineisto kerättiin kolmella kyselylomakkeella Haji Abadin terveys- ja hoitoverkoston työntekijöiltä (n=211).	Tulokset osoittivat, että tiedolla johtamisen prosesseilla on positiivinen vaikutus suorituskyykyyn ja työtyytyväisyyteen.

	structural equation modeling approach			
Fischer & Döring, 2022. Yhdysvallat.	Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction	Tavoitteena oli tarkastella työhön liittyvän tiedon jakamisen vaikutusta tiedon saatavuuteen ja työtyytyväisyyteen tietoa vastaanottavilla työntekijöillä julkisella sektorilla.	Tutkimuskysymystä analysoitiin käyttämällä Yhdysvaltain liittovaltion näkökulmatutkimuksen (FEVS) tietoja vuodelta 2018 ja toistamalla tietoja käyttämällä kyselyn aiempia aaltoja (n= 598 003).	Tulokset osoittivat, että työhön liittyvän tiedon jakaminen vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen, jolloin työhön liittyvän tiedon saatavuus välittää osittain tätä suhdetta.
Kavalic ym. 2023. Serbia.	Modeling knowledge management for job satisfaction improvement	Artikkelissa analysoitiin tiedolla johtamisen vaikutusta ja ennakoivia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Tavoitteena oli kehittää malli, joka perustuu tiedolla johtamisen vaikutuksiin työtyytyväisyyteen.	Aineisto kerättiin kyselylomakkeella Serbian teollisuus yrityksiin johtajilta (n = 520).	Tulokset osoittivat, että tiedolla johtamisella on monitaiteinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Se vaikuttaa negatiivisesti palkan, ylennyksen ja valvonnan ulottuvuuksiin ja vaikuttaa positiivisesti Liisäedut-ulottuvuuteen, samalla kun sillä on yhteisvaikutuksia muihin ulottuvuuksiin. Työympäristössä, jossa tiedonhallinnan taso on korkea, työntekijät saattavat pitää palkkojaan, palkintojaan ja ylennysmahdollisuuksiaan riittämättöminä.
Khairi ym. 2024. Malesia.	Knowledge management practices and Academician well-being; A case study of selected private universities in Malaysia.	Tarkoituksena oli tutkia tiedonhallintakäytäntöjen, erityisesti tiedon hankinnan, tiedon jakamisen, tiedon luomisen, tiedon kodifoinnin ja tiedon säilyttämisen välistä suhdetta akateemikkojen hyvinvointiin.	Kvantitatiivinen menetelmä. Aineisto kerättiin kyselyn avulla Malesian yksityisiltä yliopistojen akateemikoilta (n=170).	Tutkimus paljasti, että joillakin tiedolla johtamisen käytäntöjen osa-alueilla (eli tiedon hankinnalla, tiedon luomisella ja tiedon säilyttämisellä) valituissa yksityisissä yliopistoissa on merkittävä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin.

<p>Masa'deh ym. 2019. Jordania.</p>	<p>The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin tiedonhallinnan infrastruktuurin (teknologinen, rakenteellinen ja kulttuurinen) roolia työtyytyväisyyden parantamisessa kehitysmaissa Jordaniassa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella Zargan yliopiston työntekijöiltä (n = 168).</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin, että teknologisilla ja kulttuurisilla tiedolla johtamisen infrastruktuureilla on myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Myös sukupuolten välillä on eroja tiedonhallinnan infrastruktuurin vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.</p>
<p>Sahibzada ym. 2020. Pakistan.</p>	<p>Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin tiedonhallintaprosessien, tietotyöntekijöiden tyytyväisyyden ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta.</p>	<p>Aineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla julkisen ja yksityisten tutkimusyliopistojen hallinnollisesta ja akateemisesta henkilöstöstä (n=248).</p>	<p>Tutkimuksen tulokset paljastivat, että tiedolla johtamisen prosessit vaikuttavat merkittävästi tietotyöntekijöiden tyytyväisyyteen ja se parantaa organisaation suorituskykyä korkeakouluissa.</p>
<p>Shamim ym. 2019. Iso – Britannia.</p>	<p>Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa tietosuuntautuneen johtamisen rakennetta ja tutkia sen roolia tiedolla johtamisen käyttäytymisen ennustamisessa vieraanvaraisuus alan työntekijöiden keskuudessa yksilötasolla.</p>	<p>Kvantitatiivinen, kausaalinen ja selittävä tutkimus. Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella 4/5 tähden hotellien työntekijöiltä (n=330).</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin, että tietosuuntautunut johtaminen vaikuttaa positiivisesti tiedolla johtamisen käyttäytymiseen, affektiiviseen sitoutumiseen, luovaan itsetehokkuuteen ja työntekijöiden työn sitoutumiseen.</p>

<p>Setia ym. 2022. Indonesia.</p>	<p>Job satisfaction as a mediator in improving employee performance through talent and knowledge management</p>	<p>Tarkoituksena oli analysoida työtyytyväisyyttä välittäjänä työntekijöiden suorituskyvyn parantamisessa lahjakkuuden ja tiedonhallinnan avulla.</p>	<p>Kvantitatiivinen menetelmä. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella työntekijältä (n=160).</p>	<p>Tulokset paljastavat, että osaamisen johtaminen ja tiedolla johtaminen vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen joko osittain tai samanaikaisesti, mikä vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn. Tämä johtuu siitä, että logistiikkapalvelut innovoivat aina hyvän tiedonhallinnan ja lahjakkuuksien hallinnan mukaisesti, joten työntekijöiden on ilmaistava ajatuksensa, ideansa ja kykynsä kaiken tämän saavuttamiseksi.</p>
<p>Tabejamaat ym. 2024. Iran.</p>	<p>Enhancing Job Satisfaction and Productivity through Knowledge Management Infrastructure: A Case of Construction Industry</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin tiedonhallintainfrastruktuurien vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen Iranin rakennusalailla. Siinä tutkittiin erityisesti, miten tiedolla johtamisen infrastruktuurien rakenteelliset, kulttuuriset ja teknologiset näkökohdat vaikuttavat tähän tyytyväisyyteen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselyn avulla eri rakennusyritysten johtajilta ja vanhemmilta asiantuntijoilta (n=140).</p>	<p>Tutkimustulokset paljastivat, että iranilaisten rakennusyritysten tietämyksen hallinnan nykytila ei vaikuta merkittävästi työtyytyväisyyteen. Sitä vastoin muuttajat, kuten ikä, sukupuoli, työkokemus ja koulutustaso, voivat vahvistaa tiedonhallintainfrastruktuurin tehokkuutta ja siten vahvistaa tätä hyvettä.</p>