

Sami Karhunen

**HENKILÖSTÖJOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN JA
LUOVUUDEN TUKENA IT-ALALLA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2024

TIIVISTELMÄ

Karhunen, Sami

Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin ja luovuuden tukena IT-alalla

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2024, 32 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Mehtälä, Saana

Informaatioteknologian eli IT-alan työllisyystilanne Suomessa on tunnetusti heikko, sillä vaikka työpaikkoja on saatavilla, tekijöitä niitä täyttämään ei löydy. Samalla monien sairauspoissaolojen IT-alalla nähdään aiheutuvan mielenterveydellisistä ongelmista, jotka aiheutuvat esimerkiksi liiallisesta työkuormasta. Työhyvinvointi voidaan nähdä voimavarana, joka kantaa työelämässä eteenpäin, samalla edistäen luovuutta sekä tuloksellisuutta alasta riippumatta. Luovuus määritellään kykyä luoda uutta tai kehittää olemassa olevaa, yksin tai yhteisössä ideoiden. Luovuudelle ominaista on esimerkiksi avoimuus yhteisössä sekä sisäinen motivaatio. Tuloksellisuus voidaan nähdä eri osista koostuvana kimppuna, joka sisältää muun muassa tuottavuuden ja työelämän laadun. Tuloksellisuus kuvastaa esimerkiksi organisaation kannattavuutta. Henkilöstöjohtaminen on moniulotteinen johtamisen kenttä ja sen käytänteisiin sisältyy organisaatioissa esimerkiksi rekrytoinnit sekä palkka- ja muut työsuhteasiat. Tutkimus on suoritettu kirjallisuuskatsauksena ja sen tarkoituksena on selvittää, mitkä henkilöstöjohtamisen käytänteet tukevat työhyvinvointia ja siten luovuutta ja tuloksellisuutta. Tarkoituksena on myös löytää henkilöstöjohtamisen kentästä mahdollisia keinoja, jotka voisivat parantaa IT-alan työllisyystilannetta Suomessa. Tuloksista ilmenee, että henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus työhyvinvoinnin tukemisessa, ja että työhyvinvointi tukee luovuutta ja tuloksellisuutta. Hyvinvoiva henkilöstö suoriutuu paremmin ja on tuottoisampi, mikä myös mahdollistaa organisaatiossa henkilöstökäytänteiden kehittämistä yhä paremmiksi. Kirjallisuuden pohjalta ei selviä, onko IT-alan työllisyystilanteeseen suoraa, selkeitä ratkaisuja pelkästään henkilöstöjohtamisen käytänteiden myötä. Tutkimus jättää sijaa kuitenkin jatkotutkimukselle, jossa painopiste voisi olla eri IT-alan yritysten työllisyystilanteissa, henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumisessa ja työhyvinvoinnissa näissä yrityksissä.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, luovuus, IT, tuloksellisuus

ABSTRACT

Karhunen, Sami

Human resource management supporting well-being at work and creativity in the IT sector

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2024, 32 pp.

Information Systems Science, Bachelor's thesis

Supervisor: Mehtälä, Saana

Employment situation of IT sector in Finland is known to be weak at the time, not because of the number of occupations available, but due to inability to fill them. At the same time large number of sick leaves are due to mental health problems caused, for example, by excessive workload. Well-being at work can be seen as an asset, which carries forward in working life, at the same time promoting creativity and performance regardless of the field. Creativity is defined as an ability to create new ideas or develop existing ones, either alone or in a community. Features promoting creativity are for example openness in a community and inner motivation. Performance can be defined as a cluster consisting of things such as productivity and quality of working life. Performance reflects, for example, the profitability of the organization. Human resource management is a multidimensional field in management, and its practices in organization include for example recruitment and salary issues, not to mention other employment matters. This study was conducted in the form literature review, with the aim of finding out which practices of human resource management support well-being at work and therefore creativity and performance. It is also intended to figure out possible methods from human resource management, which could promote employment situation of IT sector in Finland. Results of the study imply that human resource management has a great effect on supporting well-being at work, and that well-being at work promotes creativity and performance. Healthy staff performs better and is more productive, which also provides for organizations to develop human resource practices even more. Based on literature, it cannot be determined, if there are direct, clear solutions only with human resource practices, which would promote the employment situation of IT sector in Finland. The study however leaves room for further research, which could focus on different companies in the IT sector, reviewing fulfilment of human resource practices in them and measuring well-being at work.

Keywords: human resource management, well-being at work, creativity, IT, performance

KUVIOT

KUVIO 1 Henkilöstöjohtamisen alueet (Viitala, 2007)	12
KUVIO 2 Tuloksellisuuden osa-alueet (Pakarinen, 2007).....	21

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	8
2.1	Henkilöstöjohtamisen historiaa	8
2.2	Henkilöstöjohtamisen määritelmä	11
2.2.1	Henkilöstöjohtamisen toimintoja ja käsitteitä	11
2.2.2	Henkilöstöjohtamisen malleja	13
2.2.3	Henkilöstöjohtamisen eettisyyskysymykset	14
2.2.4	Lakien ja sopimusten vaikutus.....	16
3	LUOVUUS, TULOKSELLISUUS JA TYÖHYVINVOINTI.....	18
3.1	Luovuuden ja tuloksellisuuden määritelmät	19
3.1.1	Luovuus	19
3.1.2	Tuloksellisuus	21
3.2	Työhyvinvoinnin yhteys luovuuteen ja tuloksellisuuteen	22
3.2.1	Psykologinen turvallisuus.....	22
3.2.2	Työhyvinvointia edistävät käytännöt	22
3.2.3	Stressitekijät ja työhyvinvointia heikentävät tekijät IT-alalla	23
3.3	Henkilöstöjohtamisen yhteys työhyvinvointiin.....	24
4	YHTEENVETO JA POHDINTAA	26
	LÄHTEET.....	29

1 JOHDANTO

Enenevissä määrin kasvavalla IT-alalla on vuosituhannen kuluessa ilmennyt työvoimapulaa varsinkin Suomessa. Syynä tähän ei ole saatavilla olevien työpaikkojen lukumäärä, sillä ohjelmisto- ja IT-alan yritykset pystyisivät palkkaamaan 10000–15000 työntekijää (Remes, 2021). Ongelman syyksi voidaan nimetä esimerkiksi saatavilla olevan työvoiman pula, sillä vuosittain alan oppilaitoksista valmistuu vajaat 4000 tekijää. Koulusta valmistuneiden nuorten tilannetta kuitenkin vaikeuttaa yritysten tarve kokeneille työntekijöille, jotka lyhyen perehdytyksen jälkeen ovat valmiit työtehtävän vaatimuksiin (Remes, 2021). Työntekijöitä siis kaivataan, sillä myös töissä olevien IT-alan ammattilaisten tilanne on vaihteleva. Mehiläisen vuonna 2021 keräämästä työelämäpalveluiden toimialakohtaisesta vertailuaineistosta selviää, että IT-alalla 23 % sairauspoissaoloista johtuu mielenterveydellistä ongelmista, joihin lukeutuvat muun muassa burnout ja uupumus sekä muut stressin lieveilmiöt, jotka jo aikaisessa vaiheessa heikentävät työn laatua ja siitä suoriutumista (Lindström, 2021). Sairauspoissaolot heijastavat suoraan kilpailukykyyn ja heikentävät yritysten tulosta. On syytä tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä, ja kuinka IT-alan työllisyystilannetta voitaisiin parantaa sekä jo töissä olevien, että juuri valmistuneiden uusien osaavien tekijöiden osalta.

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä tunnetaan nykypäivän liiketoiminnassa esimerkiksi henkilöstövoimavarojen hallintana, rekrytointina sekä työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitona. Sen kehitys on alkanut 1800-luvun loppupuolella ja nykyistä mallia voidaan pitää yrityksen yhtenä kantavana voimana. Henkilöstöjohtamisen oikeanlaisen toteutumisen tukena on määritelty eettisiä sekä epäeettisiä henkilöstökäytänteitä ja lakeja sekä säädöksiä, jotka valvovat organisaatioiden toimintaa. Henkilöstöjohtamista on tutkittu jo vuosikymmenten ajan ja siitä kertovaa kirjallisuutta esiintyy runsaasti.

Luovuus ja tuloksellisuus työssä koetaan arvoa tuottavana tekijänä. Luovuuden ja tuloksellisuuden taustalla vaikuttaa voimakkaasti työhyvinvointi, joka mahdollistaa edellä mainittujen toteutumisen. Työhyvinvoinnin merkitystä voidaan pitää siis elintärkeänä työstä riippumatta. Työhyvinvointiin voidaan

taas vaikuttaa oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella. Henkilöstöjohtamista voi siis pitää kriittisenä elementtinä nykypäivän liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea työhyvinvointia. Tämän lisäksi pyritään selvittämään miten työhyvinvointi voi tukea luovuuden ja tuloksellisuuden kehitystä IT-alalla. Tutkimuksessa käsitellään henkilöstöjohtamista ja sen historiaa sekä kehitystä, luovuutta ja tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia ja näiden yhteyttä toisiinsa. Loppuvaiheen pohdinnassa pyritään selvittämään, onko IT-alan työllisyystilanteeseen olemassa ratkaisuja tarkastelemalla henkilöstöjohtamisen kenttää. Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

- TK1: Miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea työhyvinvointia?
- TK2: Mikä rooli työhyvinvoinnilla on luovuuden ja tuloksellisuuden tukena, varsinkin IT-alalla?

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja se koostuu kahdesta sisältöluvusta ja yhteenvedosta. Tutkimuksen toivotaan tuovan tietoa yrityksille ja tiedeyhteisölle henkilöstöjohtamisen oikeanlaisen toteuttamisen merkityksestä, varsinkin IT-alalla, missä työllisyystilanteen muutos parempaan olisi suotavaa. Kirjallisuus on haettu Google Scholarista, Jyväskylän yliopiston kirjaston tietokannasta sekä Scopuksesta. Lähteiden valintakriteereinä on käytetty niiden JUFO-luokitusta, sekä olemassa olevien viittausten määrää sekä ajankohtaisuutta. Käytettyjä hakusanoja ovat "human resource management", "HRM", "creativity", "performance", "information technology", "well-being at work" sekä näiden suomenkieliset vastineet "henkilöstöjohtaminen", "luovuus", "tuloksellisuus", "informaatioteknologia", "työhyvinvointi" ja näistä käytetyt yhdistelmät. Kirjallisuudeksi valikoitui tutkimus- ja aikakausjulkaisuartikkeleita, alaan liittyviä kirjoja sekä pro gradu- tutkielmia ja väitöskirjoja.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin, henkilöstöjohtamisen hyvät ja eettiset käytänteet ovat työntekijää tukevia ja auttavat jaksamaan työorganisaatiossa. Tärkeäksi tekijäksi voidaan nimetä myös vertaistuki, jonka myötä esimerkiksi positiivinen ilmapiiri voi kukoistaa työpaikalla. Työhyvinvointi puolestaan tukee luovuutta antaen työntekijälle turvallisen ja arvostetun olon työpaikalla, ja voi vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että hyvät henkilöstökäytänteet ja niiden myötä tehdyt muutokset työpaikalla voivat edesauttaa myös IT-alan työllisyystilannetta Suomessa. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyvä keskittyä tarkemmin yksittäisiin IT-organisaatioihin ja toteuttaa myös kenttätutkimusta aiheen tiimoilta.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Viitalan (2007) mukaan yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras. Mahdolliset henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuvat ulospäin yrityksen toiminnassa lähes välittömästi. Usein henkilöstöjohtaminen on tasapainottelun kenttää yrityksen johtamisessa ja sen merkitys yritykselle on suurempi kuin usein osataan ajatella (Viitala, 2007). Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista, sen historiaa ja toteutustapoja, sekä sen vaikutuksia niin yrityksen että yksittäisen henkilön näkökulmasta.

2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa

Rotichin (2015) mukaan Jones ym. (2014) toteavat jo esihistoriallisina aikoina olleen johdonmukaisia keinoja heimojen johtajien valintaan. Tämän lisäksi antiikin ajan kiinalaiset hyödynsivät työntekijöiden seulontatekniikkaa, ja antiikin Kreikassa oli käytössä oppipoikajärjestelmä (Rotich, 2015). Nankervis, Baird, Dr Coffey & Shields (2020) kertovat 1900-luvun alkupuolella eri filosofisiin ajattelutapoihin lukeutuvat teoriat, joista mainittakoon marxilaisuus sekä humanitaarisuus, tuoneen esille mahdollisuuden työnantajan ja työntekijöiden etujen välisille ristiriidoille. Tämän voidaan nähdä luoneen perustan ammattiyhdistystoiminnalle sekä työmarkkinasuhteiden kasvulle. Edellä mainitut voidaan käsittää yksinä tärkeinä osatekijöinä nykyaikaisessa henkilöstöhallinnossa (Nankervis ym., 2020).

Viitala (2007) mainitsee nykymallisen henkilöstövoimavarojen johtamisen olevan perua 1800-luvun puolivälin jälkeiseltä ajalta, jolloin teollisuusvallankumouksen myötä läntisissä teollisuusvaltioissa havaittiin ongelmia kouluttamattoman työväen johtamisessa. Kun tuotantotyö alkoi muuttua teolliseksi ja työpaikkojen koot kasvoivat, pyrittiin löytämään keinoja, joilla saataisiin kuria ja säännöllisyyttä työntekijöiden toimintaan. Pian kuitenkin

huomattiin varsinkin isoimmissa yrityksissä, että on olemassa tehokkaampia keinoja hyvän työnjäljen varmistamiseksi kuin uhkailu ja rangaistukset. Työntekijän hyvinvoinnin yhteys tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen havaittiin, ja työntekijöistä alettiin pitää jollain tapaa huolta. Tästä yhtenä ilmentymänä voidaan mainita tehdaskylät, joissa työntekijät pystyivät asumaan perheineen. Yrityksissä alettiin myös nimetä yksittäisiä vastuuhenkilöitä, joiden päätyönä oli esimerkiksi vastuu edellä mainituista tehdaskylistä, ja heitä voidaankin pitää henkilöstöammattilaisuuden tienraivaajina (Viitala, 2007).

Henkilöstöjohtamisajattelun voidaan nähdä muuttuvan vallitsevien yhteiskunnallisten sekä yritysmaailman toimintatapojen muutosten myötä. Nämä rinnakkaiset, mutta toisiinsa kietoutuneet muutokset ovat edesauttaneet henkilöstöjohtamisajattelun siirtymää kohti nykyistä jälkimodernia aikaa (Viitala, 2007 s. 42).

- Ihmistä pidettiin aiemmin perusluonteeltaan laiskana ja vastuuta välttävänä, ja motivaationa sekä rahaa että ruoskintaa. Nykyisen käsityksen mukaan ihminen on luova, oppimiskykyinen ja suoritustarpeinen, ja motivaation lähteenä pidetään myös sisäisiä palkkioita (onnistumisen tunne ym.).
- Tieto nähdään nykyään jatkuvasti uusiutuvana, kun aikaisemmin se käsitettiin enemmän staattisena.
- Oppimiskäsitys on muuttunut suuntaan, jossa oppija jatkuvasti muuttaa omia ajatusrakennelmiaan aktiivisen tiedon prosessoinnin myötä, kun aikaisemmin oppiminen nähtiin valmiin tiedon siirtämisenä eteenpäin.
- Lineaarisen kehityksen sijaan muutos nähdään turbulenttina muutoksena, joka vaatii jatkuvaa joustavuutta.
- Valmistus ja palvelujen tuotanto ovat siirtyneet asiakaslähtöisiksi tuotantokeskeisen toimintatavan sijaan.
- globalisaatio
- tuotanto- ja informaatioteknologian räjähdysmäinen kehitys.

Dyer & Walton (2004) mainitsevat teoksessaan ensimmäisen maailmansodan ja sen heijasteiden vaikuttaneen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tällöin miesten lähtiessä sotaan naiset alkoivat yhä enemmän osallistua työelämään, mikä vaikutti positiivisesti työntekijöiden hyvinvoinnin huomioonottamiseen naisten noustua työnjohdollisiin tehtäviin yrityksissä (Dyer & Walton, 2004). Viitala (2007) yhtyy tähän tietoon omassa teoksessaan. Sodan vaikutuksena myös pyrkimykset löytää tasapaino henkilöstön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä kasvoivat, ja tämän takia tehokkuutta nostettiin muun muassa parempien työvälineiden, johtamisen ja työn organisoinnin kehittämällä sekä palkkojen sitouttamisella työhön. Maailmansotien välisenä aikana monissa läntisissä teollisuusmaissa koettiin lama ja samoihin aikoihin 1920- ja 1930-luvuilla yrityksissä keskityttiin

tietoisempaan yritysorganisaatioiden sekä toimintojen kehittämiseen (Viitala, 2007).

Sekä Dyer & Walton (2004), että Viitala (2007) toteavat toisen maailmansodan tuoneen mukanaan paineita tuotannon osalta sotateollisuuden tärkeyden vuoksi, mikä johti ihmis- ja muiden voimavarojen suureen tarpeeseen. Teollisuuden käydessä ylikierroksilla, oli työrauhan säilymisen tärkeys kasvavassa asemassa ja yrityksiin palkattiin ammattilaisia, joiden ensisijaisena tehtävänä oli kehittää työympäristöä sekä työn inhimillisyyttä lakkojen riskin karttamiseksi (Viitala, 2007). Sodan jälkeisinä vuosina talouden kehittyttyä huimaa vauhtia ja sodan aikaisen henkilöstö- ja työsuhdetoiminnan valvonnan unohduttua (pois lukien Korean sodan aikainen palkka- ja hintavalvonta), jäi jäljelle tieto ja kokemus sotavuosilta (Dyer & Walton, 2004).

Viitalan (2007) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen nousi tutkimus- ja kehittämiskohteeksi 1960- ja 1970-luvuilla. Säädettyjen lakien, joiden sisältöön kuuluu esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa naisten ja lasten työtuntien rajoittaminen, miesten minimipalkan vakiinnuttaminen sekä työntekijöiden suojeleminen epäterveellisiltä ja vaarallisilta työoloilta (Rotich, 2015), myötä henkilöstöjohtaminen otti askelia kohti nykyaikaa. Henkilöstöasioiden hoitaminen omana toimintonaan levisi myös suuremmissa suomalaisissa yrityksissä. Henkilöstötyö ja sen professiot vakiinnuttivat asemansa selkeänä ja kyseenalaistamattomana roolina organisaatioissa. 2000-lukua lähestyttäessä yritysten tietointensiivistymisen myötä henkilöstöjohtaminen on muuttunut yhä enemmän strategiseksi asiaksi.

Henkilöstöammattilaisuus kehittyi samanaikaisesti monella tasolla: yhtäältä sen rooli voi olla yhä strategisempi ja toisaalta erikoistuminen kehittyi yhä pidemmälle ja keskittyi suppeampiin kokonaisuuksiin henkilöstöalan palveluja tarjoavissa yrityksissä. (Viitala, 2007 s. 45)

Henkilöstöjohtaminen on siis vuosien myötä kehittynyt heimojohtajien valinnasta kohti nykypäivän mallia, jossa esihenkilön asemassa työskentely myös vaatii huomattavasti enemmän. Osittain nämä muutokset johtuvat ihmiskäsityksen muuttumisesta, mutta vähintään yhtä isoa roolia näyttelee lakien kehitys ja vaikutus johtamiskäytäntöihin sekä yrityksen toimintaan. 1960-luvulla voimistunut henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on luonut systematiikkaa ja antanut henkilöstöhallinnolle sijan esikuntaelimenä (Viitala, 2007). Vuosituhannen vaihtuessa jo alkanut digitalisaatio osaltaan vaikutti yhteiskunnan ja yritysmaailman tietointensiivistymiseen ja eri käytänteiden lisääntymiseen. Henkilöstöjohtaminen voi olla nykypäivänä haastavampaa kuin aikaisemmin, ja se vaikuttaa koko yrityksen toimintaan, mutta oikealla tavalla toteutettuna sen tuomat positiiviset vaikutukset luovat vahvan perustan yritykselle. Digitalisaation myötä erilaiset systeemit henkilöstöjohtamisen tueksi ovat auttaneet yrityksiä toimintansa kehittämisessä yhä enenevässä määrin.

On tärkeää ymmärtää, mitkä käsitteet ja teoriat ovat tämän päivän henkilöstöjohtamisen ja sen toteuttamisen taustalla. Seuraava kappale kertoo

henkilöstöjohtamisesta käsitteenä ja sitä koskevista laeista. Myöhemmin tutkielmassa pohditaan henkilöstöjohtamisen yhteyttä työhyvinvointiin.

2.2 Henkilöstöjohtamisen määritelmä

Henkilöstöjohtaminen, joka aikaisemmin tunnettiin henkilöstöhallinto-terminä, on laajentunut nykypäivänä dynaamisemmaksi ja moninaisemmaksi kentäksi yrityksen organisaatiossa ja se koostuu muun muassa henkilöstövoimavarojen johtamisesta (*human resource management, HRM*) (Hauff ym., 2017), työelämysuhteiden hoitamisesta (*industrial relation, IR*) (Behrens & Pekarek, 2023) sekä johtajuudesta (*leadership*) (Viitala, 2007). Henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytetään usein lyhennettä *HRM*, ja henkilöstöjohtamisesta käytettävät käsitteet usein liitetään siihen, mikä voi myös aiheuttaa hämmennystä kirjallisuutta tarkastellessa. Henkilöstöjohtamisen alueen sanasto on osiltaan sekavaa ja samoihin asioihin viitataan usein erilaisin tavoin (Viitala, 2007). Tämän kappaleen tarkoituksena on avata henkilöstöjohtamisen käsitteistöä ja niihin liittyviä toimintoja sekä kertoa nykyisten lainsäädäntöjen vaikutuksista niihin.

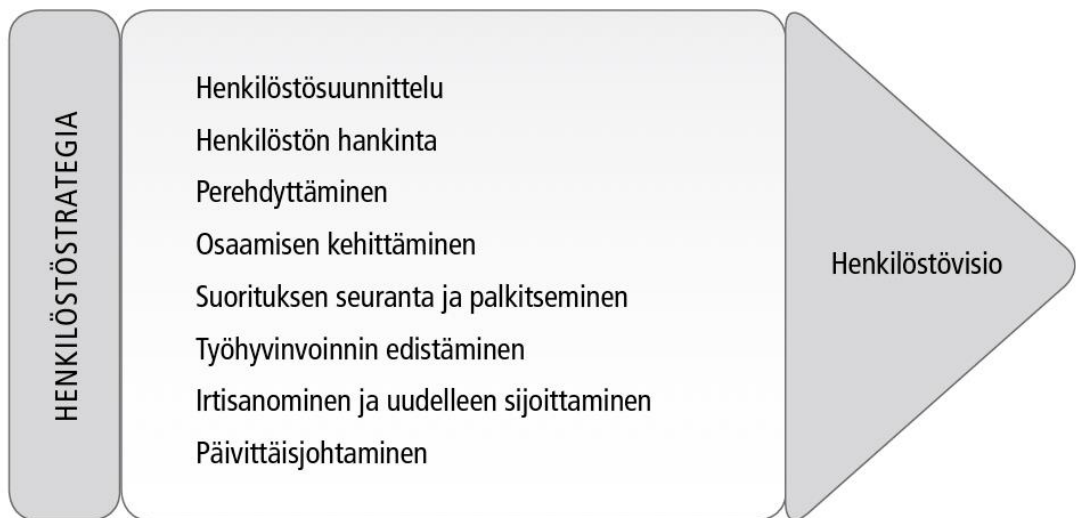
2.2.1 Henkilöstöjohtamisen toimintoja ja käsitteitä

Henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää yhdeksi johtamisen kokonaisuuden käsitteistä organisaatiossa ja olevan osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Siitä käytetyn termin HRM käyttö alan kirjallisuudessa on suosittua. Universaalia määritelmää käsitteelle ei kuitenkaan löydy ja yhtenä syynä voidaan mainita sen näyttäytyminen erilaisena organisaation tasosta riippuen (Viitala, 2007). Kallisen (2023) mukaan henkilöstöjohtamisen toimintoihin voidaan lukea työn suunnittelu ja analyysi, rekrytointi, henkilöstövoimavarojen suunnittelu, työntekijöiden valinta, suorituksen johtaminen, palkitseminen, työntekijäsuhteista huolehtiminen sekä koulutuksen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. Turulja ja Bajgorić (2016) kuvaavat tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen kykyjä liiketoiminnan tukemiseen neliulotteisena rakenteena, johon sisältyy henkilöstön resursointi ja palkkaaminen, koulutus, työntekijöiden osallistumisen lisääminen ja palkitsemiskäytännöt (Turulja & Bajgorić, 2016).

Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan huolehtia oikeasta työvoiman määrästä, jolloin organisaatio suoriutuu tavoitteiden mukaisesti. Hyvän suoriutumisen perustana on riittävä osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi sekä hyvät työolosuhteet (Kallinen, 2023). Viitalan (2007) mukaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooli on tukea yrityksen muuta johtoa pääsemään tavoitteisiin ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Johtajuutta voidaan pitää henkilöstöjohtamisen keskeisenä osa-alueena. Johtamiseen voi kuulua esimerkiksi palkitsemiset, kehittymisen mahdollistaminen, ohjaus,

irtisanominen, yhteistoiminta tai riitojen selvittely (ks. KUVIO 1). Työelämysuhteiden hoitaminen sisältää työnantajan ja työntekijän välisten asioiden hoidon, joista voidaan mainita työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen (Viitala, 2007).

Henkilöstötoiminnoista puhuttaessa viitataan usein organisaatiossa niihin vastuualueisiin ja toimintakokonaisuuksiin, joissa hoidetaan rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista ym. Tästä on käytössä yrityksissä myös termi henkilöstöfunktio (*HRM function*). Kun taas puhutaan pelkästään työstä, jota henkilöstöammattilaiset suorittavat, puhutaan usein henkilöstötyöstä (*HR work*) (Viitala, 2007). Enenevässä määrin on alettu käyttämään myös termiä henkilöstöprosessit. Tämän kaltainen prosessimainen ajattelu on perua liiketoiminnan johtamisen siirtymästä prosessimaiseen toimintaan. Henkilöstöjohtaminen vaatii tuekseen kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeät pelisäännöt ja toimintamallit. Niiden tarjoamien kehysten ja linjausten avulla tulisi henkilöstön asema turvata niin, että oikeudenmukainen, työsuoritusta tukeva, ihmistä kunnioittava, hyvinvointia vaaliva sekä työhön kannustava kohtelu toteutuu (Viitala, 2007).



KUVIO 1 Henkilöstöjohtamisen alueet (Viitala, 2007)

Henkilöstöjohtaminen voidaan myös jakaa kovaan sekä pehmeään henkilöstöjohtamiseen. Ensimmäisessä korostuu kustannusnäkökulma, jossa henkilöstö käsitetään yhtenä resurssina muiden joukossa, kun taas pehmeä henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstön inhimillistä luonnetta ja henkilöstö nähdään pikemminkin voimavarana (Viitala, 2007). Kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen voidaan siis nähdä toistensa vastakohtina, ja niiden avulla tavoiteltavat päämäärät ovat erilaiset. Viitala (2007) kuitenkin mainitsee, että nämä näkemykset usein esiintyvät rinnakkain yrityksissä ja näyttäytyvät erilaisissa henkilöstöjohtamisen käytänteissä.

2.2.2 Henkilöstöjohtamisen malleja

Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja on julkaistu monia, ja niistä kenties tunnetuimpia ovat Harvardin malli (1984), Guestin malli (1989, 1997), Hendryn ja Pettigrewn malli (1990) sekä Ulrichin malli (1997). Harvardin mallissa, jonka laativat Beer, Spector ja Lawrence, huomioidaan yrityksen ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu. Tämä malli sisältää kuusi keskeistä elementtiä, jotka ovat tilannetekijät, henkilöstöpoliittiset valinnat ja niistä johtuvat henkilöstöön liittyvät tulokset, sidosryhmien odotukset, pitkän aikajänteen seuraukset ja niistä johtuvat heijastusvaikutukset takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin (Viitala, 2007).

Guestin malli, jonka on laatinut David Guest, ilmentää yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstötoimintojen merkitystä organisaation ja yksilöiden tulosten parantamisessa. Ensimmäisenä henkilöstöstrategian tulee olla yhdenmukaista liiketoimintastrategiaan nähden, minkä pohjalta henkilöstökäytänteiden tulee olla ehyt kokonaisuus, eli rekrytointien, kehittämisen, arvioinnin ym. tulee olla sopusoinnussa keskenään. Näiden onnistuessa henkilöstöjohtamisen tuloksina ilmenee sitoutumista, laadukasta toimintaa sekä joustavuutta. Tämän myötä henkilökohtaisella tasolla onnistuminen ilmenee muun muassa motivoituneisuutena, ponnisteluna sekä yhteistyöhaluna. Yrityksen toiminnan tasolla edellisten vaikutus näkyy muun muassa luovuutena, innovaatioina sekä korkeana tuottavuutena. Sen sijaan henkilöstöjohtamisessa epäonnistuminen heijastuu esimerkiksi poissaoloina, konflikteina, virheinä tai asiakkaiden valituksina. Lopulta yrityksen tasolla henkilöstöjohtamisen positiiviset vaikutukset näkyvät voittona sekä pääomatuoton kasvuna (Viitala, 2007).

Hendryn ja Pettigrewn (1990) laatimassa mallissa korostuu yhtäaikaan henkilöstöjohtamisen vaikutukset ja riippuvuudet ulkoisista ja sisäisistä toimintaympäristöistä. Ulkoiseksi toimintaympäristöksi yrityksessä voidaan nimetä esimerkiksi kilpailuympäristö, ja tässä mallissa ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset heijastuvat yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön, johon kuuluu esimerkiksi kulttuuri, teknologia tai liikeidea. Sisäinen toimintaympäristö heijastuu taas esimerkiksi liiketoimintastrategisiin valintoihin sekä henkilöstöjohtamisen kontekstiin. Nämä taas vaikuttavat henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä sen sisältöön, kuten palkitsemisiin sekä toimintamalleihin. Sisäinen toimintaympäristö, henkilöstövoimavarojen johtamisen ympäristö sekä liiketoimintastrategia vaikuttavat kaikki toisiinsa jollain tavalla. Tämän lisäksi liiketoimintastrategia ja varsinkin siinä onnistuminen heijastuvat ulkoiseen toimintaympäristöön, kuten aiemmin mainittuun kilpailuympäristöön (Viitala, 2007).

Ulrichin (1997) mallissa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit voidaan eritellä neljäksi erilaiseksi alueeksi. Jakoperusteena käytetään ajallista ulottuvuutta sekä käsiteltävää kohdealuetta. Ajallisen ulottuvuuden osalta vaihtelu on pitkäkestoisesta strategisesta tarkastelusta lyhytkestoiseen operatiiviseen tarkasteluun. Kohdealueen tarkastelu ulottuu

henkilöstöjohtamisen prosesseista yksilöihin. Yrityksen on pystyttävä toimimaan operatiivisesti sekä strategisesti ja kyettävä kehittämään prosessejaan ihmisten välistä vuorovaikutusta unohtamatta. Näiden ulottuvuuksien myötä on määriteltävissä henkilöstöjohtamisen keskeiset alueet:

- strateginen henkilöstöjohtaminen
- yrityksen infrastruktuurin johtaminen
- henkilöstön ohjaus ja tukeminen
- uudistumisen ja muutoksen johtaminen.

Ensimmäisen tavoitteena on taata ratkaisu yrityksen liiketoimintastrategian vaatiman osaamisen käytölle ja kehittämislle. Yrityksen infrastruktuurin hallinnan tehtävänä on tukea järjestelmien kehitystä ja toimintamallien ylläpitoa, mikä mahdollistaa organisaation rakentumisen, kehittymisen ja tehokkaan toiminnan. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen sisältää päivittäiset kanssakäymiset ja työskentelyn henkilöstön kanssa ja sen onnistuminen sitouttaa henkilöstön tehtäviinsä ja luo edellytykset motivoituneelle työskentelylle. Tämän lisäksi sen tärkeänä tehtävänä on esihenkilöiden tukeminen ja johtajuuden kehittäminen. Viimeisimpänä mainitun uudistumisen ja muutoksen johtamisen tehtävänä on organisaatiokulttuurin muuttaminen ja varmistaa monimuotoisten uudistumisten läpivienti. Lisäksi tämän roolin tavoitteena on parantaa organisaation ja henkilöstön kykyä sopeutua muutoksiin (Viitala, 2007).

Ei ole olemassa yhtä mallia, joka kokoaisi kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet yhdeksi asiakokonaisuudeksi. Edellä mainittuja malleja tarkastelemalla voi kuitenkin päätellä, että henkilöstöjohtamisen kenttä on moniulotteinen ja erilaisista toiminnoista sekä suhteista ja riippuvuuksista koostuva kokonaisuus. Tärkeää on ymmärtää, miten eri osa-alueet ovat liitoksissa toisiinsa ja kuinka henkilöstöjohtaminen vaatii pelisilmää, joustavuutta sekä kykyä kohdata ihmiset ennakkoluulottomasti. Parhaimmillaan henkilöstöjohtaminen auttaa yritystä tuloksellisuuden parantamisessa, sekä luo ja ylläpitää työhyvinvointia, josta kerrotaan myöhemmin tutkielmassa.

2.2.3 Henkilöstöjohtamisen eettisyyskysymykset

Henkilöstöjohtamisen käytäntöpanossa korostuvat myös eettisyyskysymykset. Vasta viimeisten vuosikymmenten aikana yrityksissä on noussut keskustelunaiheeksi ihmisten johtamisen eettisyys. Kallisen (2023) mukaan ihmisten johtaminen edellyttää eettistä päätöksentekoa, jossa korostuu oikeudenmukaisuus. Henkilöstöjohtamisen sisältämät henkilöstökäytännöt, joiden kautta henkilöstöjohtaminen toteutetaan yrityksissä, voidaan jakaa eettisiin sekä epäeettisiin henkilöstökäytänteisiin. Kirjallisuudesta löytyy paljon erilaisia suositeltavia henkilöstökäytäntöjä, joilla yritykset pyrkivät kilpailuetuun ja taloudellisen tuloksen parantamiseen. Tutkimuskirjallisuudessa nämä yrityksen suorituskykyä lisäävät käytännöt esiintyvät usein termeinä ”parhaat henkilöstökäytännöt” (Best HR practices) tai ”korkean suoritusasteen työkäytännöt” (high-performance work practices, HPWP). Näihin

sisältyvät muun muassa rekrytointi, palkitseminen sekä työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen. (Kallinen, 2023). Viitalan (2007) mukaan henkilöstökäytänteet voidaan niputtaa ja nimetä tutkimuksissa monilla eri tavoilla. Näistä nipuista yksi tunnetuimmista on Jeffrey Pfefferin (1998) laatima seitsemänkohtainen hyvien henkilöstökäytänteiden luettelo, jonka ideana on hyvinvoiva henkilökunta. Luetteloon sisältyvät:

- työsuhteen varmuus
- uusien työntekijöiden valikoiva rekrytointi
- henkilöstön laaja kehittäminen
- statuserojen ja esteiden järjestelmällinen vähentäminen
- organisaation tulokseen suhteutettu palkkausjärjestelmä
- informaation jakaminen
- itseohjautuvat tiimit ja hajautettu päätöksenteko.

Toinen vastaavanlainen malli tunnetaan nimellä ”yrityksen eettiset hyveet” (Corporate Ethical Virtues, CEV). Kyseisen mallin on kehittänyt Muel Kaptein (1998) ja se koostuu kahdeksasta osa-alueesta:

- sääntöjen selkeys
- esihenkilön esimerkki
- johdon esimerkki
- toteutettavuus
- organisaation tuki
- organisaation läpinäkyvyys
- keskusteltavuus
- toiminnan seuraukset.

Mallissa määritellään siis, millainen toiminta on moraalisesti toivottavaa organisaation sisällä. Edellä mainituissa malleissa yhdistyy henkilöstön hyvinvointiin tähtäävä toiminta, jossa selkeät säännöt ja toimintaohjeet sekä varmuus organisaation tuesta ja informaation jakautumisesta organisaation kesken ovat isossa roolissa. Pfeffer (1998) kuitenkin huomauttaa, että tällaisten käytänteiden ottaminen käyttöön yksinään ei ole välttämättä kovinkaan tehokasta ja voi jopa toimia itseään vastaan. Yleisesti parhaiksi henkilöstöjohtamisen käytänteiksi nimetyt eivät automaattisesti ole kuitenkaan itsestänselvyys. (Braga ym., 2019).

Epäeettisiä toimintatapoja voi myös ilmetä yrityksen sisällä henkilöstökäytänteitä toteutettaessa (Kallinen, 2023). Epäeettiset toimintatavat voivat esiintyä rekrytoinnissa, työntekijöiden valinnassa, palkkauksessa ja palkitsemisessa, kouluttamisessa ja kehittämisessä, ylennyksissä, suoritusten arvioinnissa sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä käytänteissä. Ogunyomi, Chidi ja Badejo (2012) tuovat esiin artikkelissaan näihin liittyvät epäeettiset käytänteet seuraavalla tavalla:

- rekrytoinnin yhteydessä esiintyvä syrjintä, seksuaalinen häirintä, epäoikeudenmukaiset rekrytointi- ja valintakäytännöt ja huolimaton palkkaaminen
- ylennykset ja työnsiirrot suosimiseen tai syrjintään pohjautuen
- palkkaus- ja palkitsemiskäytäntöjen ongelmat liittyen ikään tai sukupuoleen
- kouluttamiseen ja kehittymiseen liittyvät tyhjä lupaukset tai syrjivä käytös kouluttamistoiminnassa
- työsuorituksen arviointi ennakkoasenteitten takia
- työturvallisuusmääräysten noudattamatta jättäminen tai yksityisyyden loukkaaminen esimerkiksi terveystietoja levittämällä
- vääränlaatuinen kommunikaatio tai juoruaminen.

Ogunyomi kollegoineen mainitsee selkeästi ilmaistut säännöt ja käytännöt, työntekijöiden ja johdon eettisen valmennuksen ja erilaisten ilmiäntökäytänteiden tehokkaasti vähentävän epäeettistä toimintaa työpaikalla (Ogunyomi ym., 2012).

Eettisten käytänteiden suosiminen työpaikalla todetusti lisää työhyvinvointia, motivoituneisuutta, sekä sitoutumista työhön. Oikeudenmukainen ja työntekijää kunnioittava kohtelu voi saada työntekijän tunteinaan kuuluvansa ryhmään tai kokonaisuuteen, minkä myötä turvallisuudentunne sekä työmotivaatio kasvaa. Epäeettisten käytänteiden käyttö sen sijaan voi tuottaa negatiivisen vaikutuksen, ei ainoastaan toiminnan kohteeseen, mutta myös muihin työntekijöihin, jotka ovat tilanteessa ainoastaan silminnäkijöinä. Tällainen toiminta heikentää organisaation suorituskykyä, jolloin myös yksi henkilöstöjohtamisen tavoitteista, organisaation liiketoiminnan parantaminen, heikkenee ja tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu.

2.2.4 Lakien ja sopimusten vaikutus

Henkilöstöjohtamisen toteuttamista valvovat ja rajoittavat erilaiset lait, asetukset sekä sopimukset. Esimerkiksi Suomessa työelämä on pitkälle säädeltyä ja se toteutuu pitkälti lakipykälien sekä työehtosopimusten myötä. Suomessa on myös suhteessa korkea työntekijöiden järjestäytymisaste verrattuna muuhun Eurooppaan. Lainsäädännön myötä työntekijällä on turva sekä oikeus kuulua yhdistyksiin tai osallistua niiden toimintaan (Viitala, 2007).

Perimmäinen tarkoitus lainsäädännössä on turvata ihmisen oikeanlainen kohtelu työpaikalla. Tätä on oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu, ja näin ollen lainsäädännöt tukevat myös henkilöstöjohtamisen eettisiä toimintatapoja. Lakien tarkoitus on myös luoda puitteita koko organisaatiolle, ei pelkästään palkansaajan ja työnantajan näkökulmasta. Esimerkkejä erilaisista laeista ja niiden tarkoituksista ovat seuraavat:

- Yhteistoimintaa sekä hallintoedustusta koskevat lait luovat puitteet yrityksen päätöksentekoon osallistumisesta.

- Tasa-arvolain tehtävänä on edistää työpaikalla eri henkilöiden tasa-arvoa työpaikalla sukupuoleen, kansalaisuuteen tai muuhun nk. jaottelevaan kriteeriin katsomatta.
- Henkilöstörahasolaki mahdollistaa yrityksen tuloksen kanavointia työntekijöiden eduksi.

Työehtosopimusten perimmäinen tarkoitus on turvata työntekijöiden työehtojen vähimmäistasot sekä sitoa työrauhavelvollisuuteen. Työehtosopimukset solmitaan yhteistyössä työnantaja- ja ammattiliittojen toimesta. Ne solmitaan usein määräajaksi, esimerkiksi muutamaksi vuodeksi kerrallaan. Yritys on velvollinen noudattamaan oman alansa työehtosopimusta ja sen laiminlyöminen voi mahdollisesti johtaa erinäisiin komplikaatioihin tai lakitoimiin. Henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevien onkin siis tärkeää olla perillä oman alansa työlainsäädännöstä sekä työehtosopimuksista, sillä niiden noudattaminen on jokapäiväistä toimintaa (Viitala, 2007).

3 LUOVUUS, TULOKSELLISUUS JA TYÖHYVINVOINTI

Tämä luku keskittyy käsittelemään luovuutta, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia sekä näiden kaikkien yhteyttä. Aluksi luvussa käsitellään kirjallisuuteen pohjautuen luovuutta ja tuloksellisuutta käsitteinä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan työhyvinvoinnin vaikutuksia luovuuteen sekä tuloksellisuuteen. Viimeisimpänä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tässä tutkielmassa luovuutta käsitellään pikemminkin piirteenä ja työntekijän voimavarana ja tarkastelu pyrkii keskittymään IT-alaan, jossa luovuus on iso osa nykypäivän työskentelyä.

Tuloksellisuus (eng. performance) käsitetään usein organisaation mittakaavassa olevana ilmiönä, mutta yksilön tuloksellisuus osana isompaa kokonaisuutta on yhtä tärkeä asia nykypäivän liikemaailmassa. Tuloksellisuus voidaan määritellä yläkäsitteenä esimerkiksi tuottavuudelle, työelämän laadulle ja tehokkuudelle.¹ Tämän tutkielman yhtenä pyrkimyksenä on selvittää tuloksellisuuden ja luovuuden yhteys.

Työhyvinvointi on erittäin kriittinen osa organisaation toimintaa niin tuloksellisuuden kuin luovuudenkin kannalta. Työhyvinvointi on osa kansalaisten yleistä hyvinvointia ja sen vaikutukset näkyvät jokapäiväisessä elämässä. Tässä luvussa käsitellään myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja sen yhteyttä luovuuteen sekä tuloksellisuuteen. Samalla pyritään selvittämään, kuinka henkilöstöjohtamisella voidaan tukea työhyvinvointia.

¹ <https://www.kuntaliitto.fi/talous/budjetointi-ja-taloussuunnittelu/tuloksellisuus>

3.1 Luovuuden ja tuloksellisuuden määritelmät

3.1.1 Luovuus

Yleisenä luovuuden kriteerinä voidaan pitää uutuutta sekä arvoa, toisin sanoen luovuus voi viitata johonkin prosessiin tai lopputulokseen, joka tuottaa arvoa tai luo uutta jo olemassa oleviin asioihin (Collin ym., 2021). Tällä voidaan viitata Kaufmanin ja Sternbergin (2007) mukaan erilaisiin ratkaisuihin olemassa oleviin ongelmiin, tai Gläveanun (2020) mukaan uuden näkökulman ottamiseen. Yllätyksellisuuden ja keksinnöllisyyden (eng. nonobviousness) näkökulmasta voidaan myös tarkastella absurdeja tai "hassuja" ideoita, joiden myötä luovuuden kenttä laajenee. (Collin ym., 2021). Luovuutta työelämässä voi tarkastella myös luovan työn näkökulmasta, johon lukeutuvat muun muassa taiteen alan työt.

Organisaatiotutkimuksessa on viime vuosina kiinnostuttu yhä enemmän johtamisen ja luovuuden yhteyksistä. Jimenez-Jimenezin ja Sanz-Vallen (2013) mukaan luovuus on riippuvaista yrityksen innovaatiokapasiteetista eli sen työntekijöiden taidoista ja motivaatioista. (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2013). Heidän tutkimuksessaan, johon Collin ja Lemmetty (2018) ovat viittaneet, tutkitaan henkilöstöjohtamisen vaikutuksia osaamisen hallintaprosesseihin, joihin luovuus sisältyy. Vallitseva käsitys on, että kaikilla työntekijöillä on potentiaalia luovaan työhön ja luovuus nähdään yksilön ominaisuuden lisäksi työn arjessa esimerkiksi ongelmanratkaisuna tai työmenetelmien kehittämisenä (Collin & Lemmetty, 2018). Henkilöstön kehittämisellä on yhteys luovuuteen, sillä sen tarkoitus on tukea organisaation sisällä työntekijöiden motivaatiota, joka taas edistää osaamisen hankkimista. Aallon (2016, s. 18) pro gradu -tutkielmassa, luovuus kuvataan osuvalla tavalla Littletonin, Taylorin ja Eteläpellon (2012) artikkeliin tukeutuen:

Luovuutta voidaan nähdä esiintyvän jokapäiväisessä elämässä, ja sitä hyödyntämällä voidaan ratkoa uudenlaisia ongelmia ja kehittää uusia toimintatapoja. Kun luovuutta käsitellään ilmiönä, joka näyttäytyy kaikilla aloilla ja jokapäiväisessä arjessa, tulee siitä työkalu selviytymiseen tämän päivän työssä. Luovuus mahdollistaa muun muassa työntekijöiden joustavuuden, yrittäjämäisen toiminnan, ongelmien ratkaisun, työidentiteettien muovauksen sekä arvaamattomien tilanteiden hallinnan (Littleton, Taylor & Eteläpelto, 2012).

Aalto toteaa myös, että vaikka luovuus ilmenee monissa päivittäisissä tehtävissä, tiettyjä töitä voidaan kutsua nimenomaan luoviksi. Luova työ voidaan määritellä sellaisena, jonka tarkoituksena on jatkuvasti synnyttää innovaatioita. IT-alan tuotekehitystyö, ohjelmointi tai kokonaisarkkitehtuurin kanssa työskentely voidaan lukea luovaksi työksi, sillä niiden pääasiallinen tarkoitus on parantaa jo olemassa olevia järjestelmiä tai luoda uusia, toimivampia järjestelmiä.

Luovuutta voidaan pitää nykypäivänä yhä enemmän yhteisöllisenä ilmiönä, sillä työelämässä syntyvät innovaatiot luovuuden pohjalta liitetään usein tiimin tai työryhmän saavutuksiin. Jaettu luovuus eli ryhmän keskinäisessä

vuorovaikutuksessa esiintyvä luovuus esiintyy esimerkiksi reagoimisena ryhmän jäsenen esittämään ideaan tai ajatukseen (Aalto, 2016). Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkottumisen rooli luovuuden ja innovatiivisuuden tukena tuotekehityksen projektitiimeissä on todettu olevan tärkeä. (Chen ym., 2007). Sosiaaliset suhteet vaikuttavat yksilön ajatteluun ja käyttäytymiseen (Pirttilä & Nikkilä, 2007) ja verkostot ovat tärkeitä tiedon lähteitä, jotka voivat stimuloida uuden oppimista sekä luovuutta (von Held, 2012). Erilaisten näkökulmien tuominen keskusteluun työpaikalla esimerkiksi erilaisten taustojen myötä voi edistää luovaa yhteistyötä, mutta se vaatii ryhmän kykyä oppia toisiltaan ja tehdä yhteistyötä. Pelkästään ryhmän diversiteetti ei johda luovuuteen, vaan se vaatii luottamusta ja sitoutuneisuutta ryhmän jäsenten välillä.

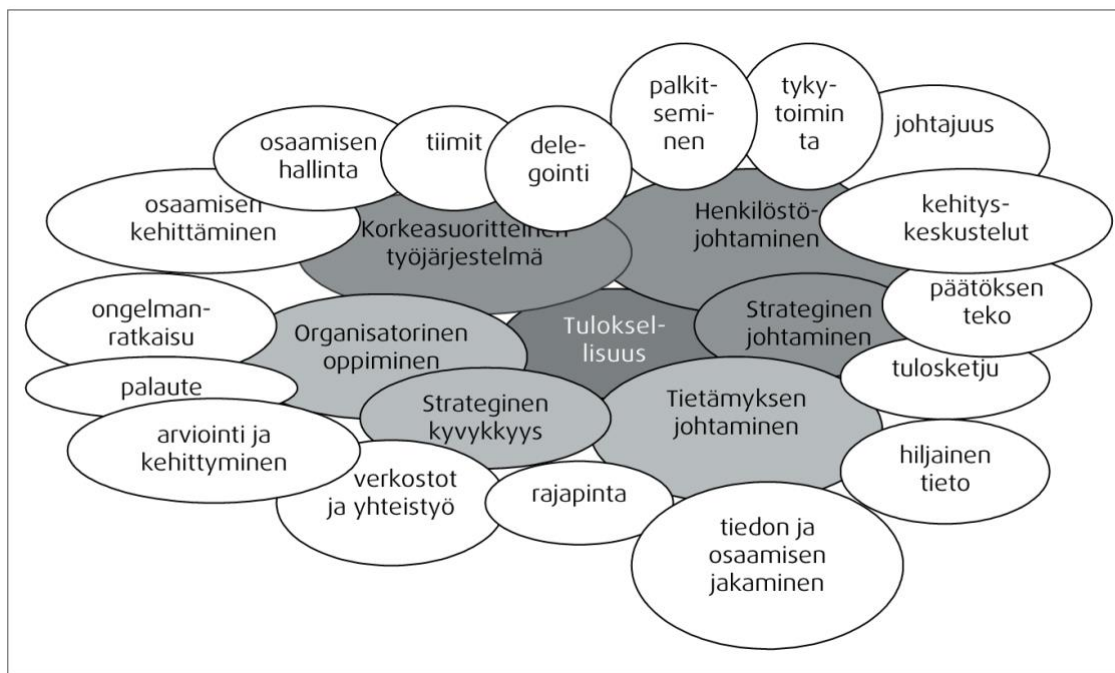
Luovuutta voi ja tulee edistää eri keinoin. Innovatiivisuus liitetään usein luovuuteen tai sitä pidetään sen synonyymina, mutta luovuus tulisi käsittää yksilöllisempänä ilmiönä kuin innovatiivisuus, joka usein vaatii muun tiimin tai organisaation tuen syntyäkseen (McLean, 2005). Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat monet tekijät. Amabilen, Contin, Coonin, Lazenbyn ja Herronin (1996) teettämässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka työympäristö vaikuttaa luovuuteen. Tutkimuksesta ilmeni, että luovuuden kokeminen on todennäköisempää sellaisen organisaatiokulttuurin syntyessä, jossa vallitsee organisaation kannustus, työryhmän tuki, esihenkilöiden kannustava asenne, vastuu ja vapaus omasta työstä, vaaditut voimavarat sekä työn haastavuus. Sen sijaan liiallinen työkuorma sekä organisaation esteet vaikeuttavat luovuuden kokemista (Amabile ym., 1996). IT-alalla luovuutta tukeviksi tekijöiksi liitetään myös tietämys työn kulusta sekä ketterät menetelmät (Collin ym., 2018). Luovuutta voi edistää työntekijän sisältä kumpuavan motivaation myötä, mutta tässäkin tapauksessa ympäristöllä on suuri vaikutus. Ideointiin ja yhteiseen ajatustyöhön kannustava ilmapiiri lisäävät motivaatiota. Tämän lisäksi fyysisillä tiloilla, joiden tarkoituksena on juuri lisätä tätä yhteistä ajatustenvaihtoa ja yhteistyötä, voidaan mahdollisesti parantaa motivaation ja luovuuden syntymistä. Ulkoinen arviointi ja valvonta, sekä työyhteisön sisäinen kilpailu sen sijaan voivat heikentää sisäisen motivaation syntyä (Amabile, 1996). Myös organisaation joustavuus sekä johtamisen taidot voidaan liittää luovuutta tukevaan toimintaan. Työssä oppimiseen ja luovuuteen liittyy vahvasti työntekijän omat asenteet ja taidot säädellä toimintaansa sekä vuorovaikutustaidot. Innostuneeksi, motivoituneeksi sekä kykeneväksi itsensä tunteva ja organisaation tuesta nauttiva työntekijä omaa hyvät edellytykset luovuudelle ja uuden oppimiselle (Aalto, 2016).

Luovuus syntyy siis yhteisvaikutuksena muun muassa esihenkilön innostavasta asenteesta, avoimesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta, työilmapiiriä parantavasta toiminnasta sekä sisäistä motivaatiota kasvattavista tekijöistä. Luovuutta tukevia tekijöitä löytyy siis organisaatorakenteesta, organisaatiokulttuurin ja työympäristön kautta niin työntekijöistä ja johdosta. Erilaiset toiminnot sekä arvot ja asenteet työpaikalla tukevat luovuuden syntyä

(Juntunen, 2018). Voidaan päätellä, että luovuus on itseisarvo, niin organisaation tasolla kuin yksittäisen henkilön näkökulmasta.

3.1.2 Tuloksellisuus

Tuloksellisuutta (eng. performance) määriteltäessä puhutaan usein liiketoiminnan taloudellisesta tuloksesta. Tuloksellisuus voidaan kuvata yläkäsitteenä esimerkiksi tuottavuudelle tai tehokkuudelle. Tuloksellisuuden tutkiminen ja mittaaminen on elintärkeää organisaatioissa. Tuloksellisuutta voidaan mitata muun muassa koulutuksen, kuntien tai yritysten näkökulmasta. Tässä tutkielmassa tarkastelu keskittyy nimenomaan yritysten tuloksellisuuteen sekä pohditaan luovuuden osuutta tuloksellisuudessa. Kirjassaan Pakarinen (2007) esittää tuloksellisuuteen liittyvät luokat (ks. KUVIO 2). Tässä mallissa tuloksellisuuden tukena esiintyy mm. tietämyksen johtaminen, strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja näihin liittyviä alakäsitteitä.



KUVIO 2 Tuloksellisuuden osa-alueet (Pakarinen, 2007)

Kotila (2005) toteaa kirjassaan tutkimukseensa perustuen, että yrityksen toiminnan strategiset tekijät eivät kuitenkaan suoraan korreloi yrityksen tulokseen. Yhteys on kuitenkin havaittavissa yrityksen kannattavuuden kanssa. Myös henkilöstöstrategian ja kannattavuuden välillä on yhteys (Kotila, 2005). Tuloksellisuuden voidaan nähdä olevan monesta osa-alueesta koostuva kimppu, jonka osa-alueiden vaikutus keskenään luo yrityksessä kannattavuutta ja parantaa tulosta. Kirjallisuudesta ei kuitenkaan yksiselitteisesti ilmene, mitkä käytänteet ovat parhaita tuloksellisuuden tueksi. Tämän kappaleen

tarkoituksena oli määritellä tuloksellisuuden osa-alueet ja tutustuttaa lukija kyseiseen termiin.

3.2 Työhyvinvoinnin yhteys luovuuteen ja tuloksellisuuteen

3.2.1 Psykologinen turvallisuus

Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, tuloksellisuus on monesta eri tekijästä koostuva kokonaisuus. Tarkastelemalla esimerkiksi Pakarisen (2007) esittämää mallia tuloksellisuudesta (ks. KUVIO 2) voidaan tunnistaa tuttuja termejä, jotka esiintyvät myös luovuutta määriteltäessä. Tuloksellisuudelle ja luovuudelle yhteisiä tekijöitä ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen, ongelmanratkaisu, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä verkostot ja yhteistyö.

Luovuuden ja luovan ilmapiirin syntyminen tukemisella voi siis olla suora yhteys yrityksissä ja organisaatioissa tuloksellisuuteen. Tähän oletukseen perustuen on tärkeää, että yrityksissä ja organisaatioissa tuetaan luovuuden syntymistä. Salmivaaran, Martelan ja Heikkilän (2020) tutkimuksessa selviää, että psykologinen turvallisuus lisää luovuutta sekä tuloksellisuutta organisaatioissa. Psykologinen turvallisuus voidaan nähdä tiimissä turvallisuutena ottaa ihmisten välisiä riskejä ja tällöin organisaatioissa ei ole uhkia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Edmondson, 1999). Psykologiseen turvallisuuteen sisältyvät myös luottamus (Carmeli & Gittel, 2009) sekä ryhmässä vallitseva kunnioituksen ja välittämisen ilmapiiri (Edmondson, 1999). Psykologisen turvallisuuden nähdään myös liittyvän työn imuun (eng. work engagement) sekä työhön sitoutumiseen (Hakanen ym., 2008).

Sen lisäksi että luovuus ja tuloksellisuus tukevat toisiaan, on psykologisella turvallisuudella vaikutus näiden syntymiseen. Isossa osassa psykologisen turvallisuuden syntyyn on työhyvinvointi, jonka edistäminen on mahdollista esimerkiksi hyvän henkilöstöjohtamisen myötä. Työhyvinvointia tulee edistää organisaatiosta riippumatta ja sen merkitys työntekijän mielenterveydelle on suuri.

3.2.2 Työhyvinvointia edistävät käytännöt

Työhyvinvointi tarkoittaa Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2016) määritelmän mukaan työntekijän kykyä suoriutua työtehtävistään. Optimaalisessa työnteon kokemuksessa korostuu Luukkalan (2011) mukaan seuraavat ehdot: työ on suoritettavissa loppuun, työssä vallitsee keskittymisrauha, sillä on selkeä toiminnan päämäärä, työntekijällä on itsensä kehittämismahdollisuus, työstä saadaan välitön palaute sekä työn myötä on mahdollista irtautua itsestä, ajasta ja arjesta (Luukkala, 2011). Hänen näkemyksensä mukaan työhyvinvointi koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka sisältävät oman osaamisen, vaatimukset ja sosiaalinen tuen. Osaamiseen liittyvät vahvasti hallinnan tunteet. Työn

kuormittavuuden vähentämisellä, ammattitaidon lisäämisellä ja stressireaktioita vähentämällä voidaan ehkäistä liiallista työstressiä. Jos kuitenkin omat voimavarat ylittyvät, on tärkeää nauttia sosiaalisesta tuesta, etenkin esihenkilöiden tuesta (Luukkala, 2011). Aikaisemmin työhyvinvointia on tarkasteltu enemmän negatiivisesta lähtökohdasta, jossa korostuvat juuri stressi ja työuupumus. Nykyään kuitenkin tarkastelun näkökulma on enemmän positiivinen, ja siinä korostuvat voimia tuottavat resurssit, joita työ ja työyhteisö tarjoavat (Kinnunen ym., 2005). Yksi tarkastelussa esille nouseva asia on psykologiseen turvallisuuteenkin liitettävä työn imu (Schaufeli & Bakker, 2004).

Työhyvinvointia edistäviin tekijöihin voidaan liittää organisaation piirteet, ilmapiiri, esihenkilötoiminta, työntekijän näkemys työyhteisöstä sekä työn hallinnan tunne. Organisaation piirteisiin voidaan listata esimerkiksi visio, strategia ja arvot. Hyvä ilmapiiri taas koostuu muun muassa avoimuudesta, luottamuksesta ja halusta auttaa muita. Johdon yhtenä tärkeänä tehtävänä onkin ymmärtää ilmapiirin merkitys ja sitoutua sen kehittämiseen (Kivimäki, 2020). Työhyvinvointi liitetään usein organisaatioon sitoutumiseen. Esihenkilötoiminnassa sitoutumista edistävät muun muassa toimiva vuorovaikutus, kannustaminen ja kuunteleminen. (Manka ym., 2007). Työhön sitoutumista voidaan edistää myös työn rikastamisella, jolloin yksitoikkoiselta tai puuduttavalta tuntuva työtä monipuolistetaan. Työnkierrolla voidaan myös rikastaa työtä, joka lisää mahdollisesti mielenkiintoa työtä kohtaan (Lampikoski, 2005).

Työn mielenkiinto, työn imu, organisaation luottamus sekä muut edellä mainitut työhyvinvointia lisäävät tekijät voidaan liittää koskemaan myös luovuutta ja tuloksellisuutta. IT-alalla luovuus on elintärkeä uusien innovaatioiden synnyssä ja vanhojen olemassa olevien ratkaisujen parantamisessa. Työhyvinvointi on kriittinen tekijä organisaation sekä yksittäisen työntekijän näkökulmasta, sillä se mahdollistaa täyden potentiaalinen menestymiselle. Varsinkin IT-alalla, jossa sairauspoissaolot johtuvat isoksi osaksi mielenterveydellisistä ongelmista, on syytä pohtia, kuinka työhyvinvointia voidaan parantaa työpaikoilla.

3.2.3 Stressitekijät ja työhyvinvointia heikentävät tekijät IT-alalla

Stressiä ja mahdollisten loppuun palamista aiheuttavien tekijöiden selvittäminen on tutkielman kannalta oleellista. On syytä paneutua, mitkä tekijät varsinkin IT-alalla ovat niitä, jotka heikentävät työhyvinvointia ja sen myötä luovuutta ja tuloksellisuutta. Maugdalya, Wallace, Daraiseh ja Salem (2006) selvittävät systemaattisessa katsauksessaan, mitkä stressitekijät ovat läsnä IT-alan työpaikoissa, ja mitkä ovat niiden vaikutukset. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että työstä aiheutuva stressi on positiivisesti korreloitunut uupumukseen ja "burnout"-ilmiöön. Sen lisäksi näissä työpaikoissa havaittiin positiivisten tekijöiden, kuten kontrollintunteen, työn monimutkaisuuden, kognitiivisen oppimisen sekä kommunikaation puutetta. Tutkimuksesta ilmenee myös, että heikko henkilö-ympäristö-sovitin, eli tilanne, jossa työntekijä ei ole oikeanlainen

henkilö kyseiseen rooliin, voi vaikuttaa työstä johtuvan uupumuksen syntyyn. Kolmanneksi tutkimuksesta selviää, että suuri osa työntekijöistä kokee stressin tulevan ulkoisista tekijöistä, eikä se ole heidän kontrolloitavissa (Maudgalya ym., 2006). Viimeisimmän myötä voidaan päätellä, että työpaikoilla olisi tarve paremmalle tehtävien ja menettelyiden suunnittelulle. Myös Maudgalya kumppaneineen (2006) ehdottavat, että työpaikoilla panostetaan kommunikaatioon, selkeään työvuorosuunnitteluun, tilannekatsauksiin sekä odotusten selkeyteen (Maudgalya ym., 2006).

Rao ja Chandraiah (2012) selvittivät tutkimuksessaan työstressin, psyykkisen terveyden ja sopeutumisen yhteyttä IT-alalla. Tuloksista ilmenee, että tyytyväisyys työhön on yhteydessä psyykkiseen terveyteen ja vahvasti yhteydessä sopeutumiseen. Sen sijaan työstressi nähtiin olevan negatiivisesti yhteydessä psyykkiseen terveyteen. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että tyytyväisyys työhön ja psyykinen terveys edistävät sopeutumista työpaikalla, mutta toisaalta stressin kasvaessa, psyykinen terveys heikkenee (Rao & Chandraiah, 2012). Myös Lim ja Teo (1999) ovat toteuttaneet vastaavanlaisen tutkimuksen, joka koskee työstressiä IT-alan työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin työpaikoilla vallitsevia stressitekijöitä, joita tutkimuksessa selvisi esimerkiksi työn vaativuus, vuorovaikutussuhteet, uraa koskevat huolet, järjestelmään liittyvät ongelmat, roolien epäselvyys, hallinnolliset asiat sekä tyytymättömyys työhön (Lim & Teo, 1999).

Darshanin, Ramanin, Raon, Ramin ja Annigerin (2013) toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin työstressin, masennuksen ja alkoholin käytön yhteyksiä IT-alan ammattilaisten keskuudessa Intiassa. Tutkimuksesta ilmeni, että vastanneista jopa 51,2 % olivat stressaantuneita työstä tutkimuksen aikana. Kaikista vastanneista 43,4 % olivat riskialttiita masennuksen oireille. Kuitenkin työstressistä kärsivistä jopa 68,2 prosenttia olivat riskialttiita masennuksen oireille, kun stressittömien osuudesta vain 17,5 % olivat riskissä. Alkoholin käytön osalta niillä, jotka kärsivät työn aiheuttamasta stressistä, havaittiin 5,9 kertaa suurempi esiintyvyys haitalliselle alkoholin käytölle. Niillä, jotka olivat riskissä masennuksen oireille, havaittiin 4,1 kertaa suurempi esiintyvyys haitalliselle alkoholin käytölle (Darshan ym., 2013). Nämä kriittiset tekijät voivat pitkällä aikavälillä heikentää IT-alan kehitystä, paikallisesti tai globaalisti, ja aiheuttaa kasvavissa määrin mielenterveydellisiä ongelmia.

3.3 Henkilöstöjohtamisen yhteys työhyvinvointiin

Tutkielman henkilöstöjohtamista koskevassa osuudessa mainittiin, että henkilöstö voidaan Viitalan (2007) mukaan nähdä yrityksen voimavarana. Henkilöstö nähdään arvokkaana, ainutlaatuisena ja vaikeasti korvattavana. Hyvillä henkilöstökäytänteillä nähdään olevan suuri yhteys työhyvinvointiin sekä sitä myötä luovuuteen ja tuloksellisuuteen. Tutkimusten pohjalta voidaan sanoa, että henkilöstön asenteet, kuten työtyytyväisyys ja innostuneisuus vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin

otettava huomioon, että henkilöstön hyvinvoinnin sekä yrityksen tuloksellisuuden välillä voi olla kaksisuuntainen syy-seuraussuhde. Yrityksen tuloksellisuuden kannalta tärkeää on se, että hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaammin, joka taas edesauttaa juuri näissä yrityksissä henkilöstön hyvinvoinnin parantamista (Schneider ym., 2003).

Jaakonsaari (2020) selvitti tutkimuksessaan työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja listaukseen sisältyvät esimerkiksi selkeät urapolut, selkeät pelisäännöt osaamisen kehittämiseksi, palaute, oikeudenmukaisuus, avoin keskustelu palkasta, vertaistuki, hyvä esihenkilötyö ja läheiset suhteet johtoon. Kaikki nämä tekijät voidaan liittää hyviin henkilöstökäytänteisiin. Henkilöstöjohtamisen aikaisemmin listatut toiminnot tukevat parhaimmalla tavalla toteutuessaan työhyvinvointia. Esihenkilöiden toiminta positiivisen ilmapiirin, joustavuuden, työssä kehittymisen sekä yhteisöllisyyden luomisessa luo siis edellytykset työhyvinvoinnin syntymiselle. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen työhyvinvoinnin näkökulmasta, varsinkin IT-alalla, voisi mahdollistaa mielenterveydellisistä syistä johtuvien sairauspoissaolojen vähenemisen.

Tässä luvussa käsiteltiin luovuutta, työhyvinvointia sekä tuloksellisuutta, ja sitä kuinka henkilöstöjohtamisella voidaan edellä mainittuja tukea. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että luovuus on yksilön sekä yhteisön keskuudessa kumpuava voimavara, joka auttaa uusien innovatiivisten ratkaisujen tai toimintatapojen keksimisessä sekä jo olemassa olevan kehittämisessä. Luovuuden tukemiseksi on olemassa keinoja, joita ovat esimerkiksi organisaation tuki (Amabile ym., 1996) ja varsinkin IT-alalla tietämys työn kulusta ja ketterät menetelmät (Collin ym., 2018). Myös työhyvinvointi ja sitä tukevat tekijät voidaan liittää luovuuteen. IT-alan työpaikoilla stressitekijöiden, joista mainittakoon työn vaativuus ja roolien epäselvyys (Lim & Teo, 1999) vähentäminen parhain mahdollisin keinoin, tukisi työhyvinvointia ja näin myös työn tuloksellisuutta. Psykologisen turvallisuuden osalta voidaan todeta, että se parantaa työhyvinvointia ja näin ollen myös tukee luovuuden syntyä työpaikoilla. Tämän luvun osalta pysytään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena on määrittää työhyvinvoinnin rooli luovuuden ja tuloksellisuuden tukena varsinkin IT-alalla.

4 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tarkoituksena oli selvittää, kuinka henkilöstöjohtaminen tukee työhyvinvointia sekä selvittää muita työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Tämän lisäksi luovuuden ja tuloksellisuuden liittyessä osittain toisiinsa ja ollessaan kriittisiä varsinkin IT-alalla, pyrittiin myös selvittämään työhyvinvoinnin rooli niiden tukena. Työn motiivina oli IT-alan työllisyystilanne ja sairauspoissaolot, joihin suurena syynä ovat mielenterveydelliset ongelmat (Lindström, 2021). Kirjallisuuskatsaus pyrki vastamaan kysymyksiin: "Miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea työhyvinvointia?" sekä "Mikä rooli työhyvinvoinnilla on luovuuden ja tuloksellisuuden tukena, varsinkin IT-alalla?" Tutkimusaineisto koostui alan kirjallisuudesta ja vertaisarvioituista artikkeleista sekä opinnäytetöistä ja väitöskirjoista.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstöjohtaminen on moniulotteinen kenttä, jossa navigointi vaatii muun muassa ihmistuntemusta, selkeitä tavoitteita ja oikeanlaisia käytänteitä määränpään saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtamista kuvailevien mallien tarkastelun myötä ilmeni, että henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat sekä organisaation sisäisen että ulkoisen toiminnan elementit. Sen jatkuva muutos ja kehitys, jonka nähdään alkaneen teollisen ajan alussa, on saanut vaikutteita muun muassa ihmiskäsityksen muuttumisesta sekä lakien ja säädösten vaikutuksista. Digitalisaatio on myös luonut mahdollisuuden kehittää henkilöstöjohtamisen käytänteitä kohti tulevaisuutta, ja onkin kiinnostavaa nähdä, miten esimerkiksi tekoälykehitys voi lähitulevaisuudessa vaikuttaa henkilöstöjohtamisen kenttään. Parhaimmillaan henkilöstöjohtamisen nähdään parantavan työhyvinvointia, kun henkilöstöä pidetään voimavarana (Viitala, 2007). Tällöin henkilöstö nähdään arvokkaana ja vaikeasti korvattavana. Vaikutus on silloin kaksisuuntainen, sillä hyvän henkilöstöjohtamisen myötä voi organisaatio menestyä ja näin ollen myös panostaa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen yhä enemmän.

Luovuus nähtiin tutkimuksessa yksittäisen henkilön piirteenä, joka luo mahdollisuudet uuden kehittämiselle tai jo olemassa olevan parantamiselle. Luovuus voidaan nähdä kuitenkin yhä enemmän myös yhteisön ominaisuutena

(Aalto, 2016). Tähän ajattelutapaan liittyy luova ilmapiiri sekä ideoiden jakaminen. Luovuuden nähtiin koostuvan monesta eri asiasta, kuten esihenkilöiden asenteista ja tuesta, avoimesta ja rehellisestä keskustelusta, sekä sisäistä motivaatiota kasvattavista tekijöistä. IT-alalla luovuus on mukana työarjessa lähes tehtävästä riippumatta ja sillä on olennainen vaikutus esimerkiksi tuotekehitystyössä. Luovuutta on siis syytä vaalia organisaatiosta tai henkilöstä riippumatta, ja sitä edistävien käytänteiden ja tapojen hyödyntäminen on ainoastaan järkevää.

Tuloksellisuus nähtiin koostuvan tutkimuksessa eri elementeistä, kuten tietämyksen johtamisesta, strategisesta kyvykkyydestä sekä henkilöstöjohtamisesta. Tuloksellisuus määriteltiin näistä asioista koostuvana kimpuna, joiden yhteisvaikutus parantaa organisaation kannattavuutta. Tutkimuksessa tuloksellisuuden määritelmä on kuitenkin melko suppea, sillä kirjallisuudesta ei löytynyt yksiselitteisesti esimerkiksi käytänteitä, jotka olisivat parhaita tuloksellisuuden tukena. Tuloksellisuusarviointeihin tarkemmin paneutumalla voisi löytyä enemmän tietoa siitä, miten organisaatio voisi parantaa tuloksellisuuttaan. Tuloksellisuuden parantaminen ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen näkökulma, joten riitti, että tuloksellisuus avattiin terminä lukijalle.

Henkilöstöjohtamisen nähtiin tukevan työhyvinvointia. Työhyvinvointiin liitettiin kirjallisuudessa myös psykologinen turvallisuus, joka näkyy turvallisuudentunteena ihmisten välisiä riskejä otettaessa sekä varmuutena siitä, ettei ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ole uhkia (Edmondson, 1999). Työhyvinvointia edistäviksi käytänteiksi tutkimuksessa ilmenivät muun muassa esihenkilöstön kannustava asenne, selkeät urapolut, palaute, sekä oikeudenmukaisuus. Näitä samoja piirteitä voidaan tunnistaa myös ”oikeanlaisesta” henkilöstöjohtamisesta.

Henkilöstöjohtamisen onnistuneella toteuttamisella ja parhaiden eettisten käytänteiden soveltamisella voidaan siis nähdä olevan yhteys työhyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö on taas kykenevä luovuuteen sekä näin ollen parempiin tuloksiin. Voidaan siis todeta, että henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvoinnin sekä luovuuden ja tuloksellisuuden tukena on suuri. Tämän oletuksen pohjalta molempiin tutkimuskysymyksiin vastattiin. Kirjallisuuden pohjalta ei kuitenkaan selviä, onko IT-alan työllisyystilanteeseen suoraa ratkaisua esimerkiksi henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden kehittämisen myötä. Kuitenkin esimerkiksi työn kuvan selkeyttäminen, selkeät tavoitteet, järjestelmien varmuuden, työn imun ja kommunikaation parantaminen, etenkin IT-alan työpaikoilla, voisi lisätä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin parantaminen todennäköisesti vähentäisi sairauspoissaoloja, jotka johtuvat mielenterveydellisistä ongelmista, kuten työn kuormittavuuden pohjalta syntyneestä stressistä. Tämän lisäksi erilaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden, kuten rekrytoinnin optimoimisen tai työssä kouluttamisen lisääminen, voisi mahdollisesti helpottaa nuorten taitavien, mutta työkokemuksettomien osaajien töihin pääsyä. Tarkkojen toimenpiteiden, jotka parantaisivat IT-alan työllisyystilannetta Suomessa, selvittäminen vaatii

todennäköisesti kuitenkin laajempaa tutkimusta, joka sisältäisi empiirisen osuuden useassa IT-alan yrityksessä. Tämän tutkimuksen tulisi keskittyä muun muassa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, rekrytointiprosessiin sekä työhyvinvointiin organisaatiossa. Muita jatkotutkimusaiheita voisi aiheeseen liittyen olla katsaus tekoälyn mahdollisuuksista henkilöstöjohtamisen kentässä tai luovassa työssä.

LÄHTEET

- Amabile, T.M. & Collins, M.A. (1999). Motivation and creativity. Teoksessa R. Sternberg. *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 297-312. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916>
- Aalto, T. (2016). *Työssä oppiminen ja luovuus IT-alan tuotekehitysorganisaatiossa* Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52140>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Behrens, M., & Pekarek, A. (2023). Delivering the goods? German industrial relations institutions during the COVID-19 crisis. *Industrial relations (Berkeley)*, 62(2), 126-144. <https://doi.org/10.1111/irel.12319>
- Braga, B. M., Oliva, E. de C., Kubo, E. K. de M., McKenna, S., Richardson, J., & Wales, T. (2019). *An Institutional Approach to Ethical Human Resource Management Practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK*.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chen, M.-H., Chang, Y.-C., & Hung, S. (2007). Social Capital and Creativity in R&D Project Teams. *R and D Management*, 38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00494.x>
- Collin, K., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmertty, S. (2018). Leadership as an enabler of professional agency and creativity: Case studies from the Finnish information technology sector. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 222-232. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12130>
- Collin, K., & Lemmetty, S. (2018). Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa. *Työn tuuli*, 27(2), 7-18. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022018_20181217_final.pdf

- Collin, K., Lemmetty, S., Forsman, P., Glăveanu, V. P., Auvinen, T., Riivari, E., Keronen, S., & Jaakkola, M. (2021). Supporting Creativity and Learning at Work: Practices and Structures from Growth Companies. Teoksessa S. Lemmetty, K. Collin, V. P. Glăveanu, & P. Forsman (Toim.), *Creativity and Learning* (ss. 245–272). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-77066-2_11
- Darshan, M. S., Raman, R., Rao, T. S. S., Ram, D., & Annigeri, B. (2013). A study on professional stress, depression and alcohol use among Indian IT professionals. *Indian journal of psychiatry*, 55(1), 63-69.
<https://doi.org/10.4103/0019-5545.105512>
- Dyer, L., & Walton, E. B. (2004). Personnel and Human Resource Management. *Personnel Review*, 33(3), 373–374.
<https://doi.org/10.1108/00483480410528887>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Glaveanu, V. P., Hanchett Hanson, M., Baer, J., Barbot, B., Clapp, E. P., Corazza, G. E., Hennessey, B., Kaufman, J. C., Lebeda, I., Lubart, T., Montuori, A., Ness, I. J., Plucker, J., Reiter-Palmon, R., Sierra, Z., Simonton, D. K., Neves-Pereira, M. S., & Sternberg, R. J. (2020). Advancing Creativity Theory and Research: A Socio-cultural Manifesto. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 741–745. <https://doi.org/10.1002/jocb.395>
- Hakanen, J., Schaufeli, W., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22.
<https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hauff, S., Alewell, D., & Katrin Hansen, N. (2017). HRM System Strength and HRM Target Achievement – Toward a Broader Understanding of HRM Processes. *Human resource management*, 56(5), 715-729.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21798>
- Jaakonsaari, T. (2020). *Naisten hyvinvoinnin ja mielenterveyden tukeminen ITalan organisaatiossa.pdf*. Opinnäytetyö, ylempi AMK. LAB-ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352197/Naisten%20hyvinvoinnin%20ja%20mielenterveyden%20tukeminen%20ITalan%20organisaatiossa.pdf?sequence=2>
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28–49. <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>

- Juntunen, L. (2018). *Luovuutta tukeva johtaminen tietointensiivisellä IT-alalla*. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58198>
- Kallinen, K. (2023). *Eettiset ja epäeettiset henkilöstöjohtamisen käytänteet itseohjautuvassa organisaatiossa*. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/87782>
- Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge handbook of creativity* (ss. xvii, 489). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205>
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (Toim.). (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus.
- Kivimäki, J. (2020). *Työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta IT-alan yrityksessä: Johtajalta toivottavia toimia ja kehittämisehdotuksia sitoutumisen lisäämiseksi* Pro gradu -tutkielma, Oulun yliopisto.
<https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/16312>
- Kotila, O. (2005). *STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA YRITYKSEN TULOKSELLISUUS*. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (1999). Occupational stress and IT personnel in Singapore: Factorial dimensions and differential effects. *International journal of information management*, 19(4), 277-291.
[https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00027-4](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00027-4)
- Lindström, S. (2021, marraskuuta 16). *IT-alalla mielenterveydestä johtuvat sairauspoissaolot ovat yleisiä – Blogi*. Rakettitiede.
<https://www.rakettitiede.com/blogi/it-alalla-mielenterveydesta-johtuvat-sairauspoissaolot-ovat-yleisia>
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa: Työhyvinvointitaitojen kirja*. Tammi.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L., & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos : Tampereen yliopisto : Euroopan sosiaalirahasto.
- Maudgalya T., Wallace S., Daraiseh N. & Salem S. (2006) Workplace stress factors and 'burnout' among information technology professionals: a systematic review, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7:3, 285-297, DOI: 10.1080/14639220500090638

- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Nankervis, A., Baird, M., Dr Coffey, J., & Shields, J. (2020). *Human Resource Management – 10th Edition*. [https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=DdnYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Nankervis+et.al+\(2011\)+Human+Resource+Management:+Strategy+and+Practice,&ots=8ndl6CI1vS&sig=v6vVDtlcPnrX70NhjFZII8tS7-I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=DdnYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Nankervis+et.al+(2011)+Human+Resource+Management:+Strategy+and+Practice,&ots=8ndl6CI1vS&sig=v6vVDtlcPnrX70NhjFZII8tS7-I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Ogunyomi, Olusiji. P., Chidi, O. C., & Badejo, A. E. (2012). *Promoting Ethical Human Resource Management Practices in Work Organisations in Nigeria: Roles of HR Professionals*. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1889>
- Pakarinen, T. (2007). *Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa*. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. <https://aaltodoc.aalto.fi:443/handle/123456789/2925>
- Pakarinen, T. (2007) *Tuloksellisuuden osa-alueet* [kuva]. Teoksessa *Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa*, (s. 145). Väitöskirja. Helsinki University of Technology. <https://aaltodoc.aalto.fi:443/handle/123456789/2925>
- Pirttilä, I. & Nikkilä, R. (2007). Luova työ ja työelämän ristipaineet. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.), *Työ murroksessa*. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 71-89.
- Rao, J. V., & Chandraiah, K. (2012). Occupational stress, mental health and coping among information technology professionals. *Indian journal of occupational and environmental medicine*, 16(1), 22-26. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.99686>
- Remes, M. (2021, lokakuuta 12). *Miten vakava on it-alan työvoimapula?* Taloustaito - Veronmaksajain Keskusliitto ry. <https://www.taloustaito.fi/Rahat/miten-vakava-on-it-alan-tyovoimapula/>
- Rotich, K. J. (2015). HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE. *Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.3, Pp.58-73, May 2015*.

- Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J.-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 188–204.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of applied psychology*, 88(5), 836–851. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.5.836>
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Tuloksellisuus | Kuntaliitto.fi. (ei pvm.). Noudettu 22. marraskuuta 2023, osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/talous/budjetointi-ja-taloussuunnittelu/tuloksellisuus>
- Turulja, L., & Bajgorić, N. (2016). Human Resources or Information Technology: What is More Important for Companies in the Digital Era? *Business Systems Research : International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 7(1), 35–45. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2016-0003>
- Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 23. marraskuuta 2023, osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtamisen osa-alueet* [kuva]. Teoksessa Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- von Held, F. (2012). *Collective Creativity: Exploring Creativity in Social Network Development as Part of Organizational Learning*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19340-3>