

Riitta-Liisa Larjovuori, Marja-Liisa Manka ja Sanna Nuutinen

INHIMILLINEN PÄÄOMA

**Työhyvinvointia, tuloksellisuutta,
pidempiä työuria?**

Helsinki 2015

KUVAILULEHTI

Julkaisija	Päivämäärä
Sosiaali- ja terveysministeriö	11.3.2015
Tekijät	Toimeksiantaja
Riitta-Liisa Larjovuori Marja-Liisa Manka Sanna Nuutinen	Sosiaali- ja terveysministeriö
	HARE-numero ja toimielimen asettamispäivä

Muiston nimi

Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?

Tiivistelmä

■ Inhimillinen pääoma on osa aineetonta pääomaa, joka yhdistettynä muihin resursseihin mahdollistaa yksilöiden, organisaatioiden ja muiden yhteisöjen tarkoituksenmukaisen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen. Organisaation inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sen menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja. Tässä selvityksessä on tarkasteltu erityisesti sitä, millainen inhimillinen pääoma on hyödyllistä, kun tavoitteena on hyvää tulosta tekevä ja työntekijöiden työhyvinvointia ja yhteisiä työuria tukeva työpaikka, ja miten inhimillistä pääomaa voidaan näitä tavoitteita huomioiden kehittää.

Voidaan todeta, että työhyvinvoinnista ja inhimillisestä pääomasta tiedetään jo paljon, ja on varsin runsaasti tutkimustietoa siitä, minkälainen on hyvä ja tuloksellinen työpaikka. Ihmiset voivat hyvin ja tekevät tuloksellista työtä, kun työilmapiiri on myönteinen, avoin ja yhteistyöhön kannustava, esimiestyö on oikeudenmukaista ja arvostavaa ja ihmisillä on kokemus, että omaan työhön voi vaikuttaa ja työ joustaa tarvittaessa elämäntilanteen ja tarpeiden mukaan.

Henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn strategista merkitystä organisaation aineettomana ja inhimillisenä pääomana on toistaiseksi tarkasteltu hyvin vähän aihealueen tutkimuksessa. Selvityksen yhtenä johtopäätöksinä hahmottuukin kehittyvä työhyvinvointipääoman käsite. Työhyvinvointipääoman perustan muodostaa ns. laajennettu käsitys aineettomasta pääomasta. Sen ajatellaan käsittävän työyhteisön sosiaalisen pääoman ja johtamisen, rakenne- eli organisaatiopääoman, osaamispääoman sekä psykologisen pääoman, jolla tarkoitetaan itseluottamuksena, sitkeytenä, optimismina ja toiveikkuutena ilmeneviä henkisiä resursseja.

Yksilön näkökulmasta nykytyöelämässä toimiminen edellyttää ennen kaikkea kykyä elinikäiseen oppimiseen ja uudistumiseen. Perinteisen osaamis- ja koulutus pääoman ohella tarvitaan entistä enemmän asenteellisia valmiuksia, kuten yritteliäisyyttä, kykyä itsensä johtamiseen ja omien voimavarojensa kestäväan käyttämiseen. Koska tällaiset ns. meta-aidot alkavat kehittyä jo ennen työelämän alkua, ne kannattaa huomioida entistä vahvemmin myös koulutusjärjestelmän eri tasoilla.

Asiasanat

Inhimillinen pääoma, aineeton pääoma, työhyvinvointi, tuloksellisuus, työurien jatkaminen, henkilöstöjohtaminen

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5

Muut tiedot
www.stm.fi

ISSN-L 2242-0037
ISSN 2242-0037 (verkkopainos)
ISBN 978-952-00-3543-3
URN:ISBN:978-952-00-3543-3
<http://urn.fi/> URN:ISBN:978-952-00-3543-3


Kokonaissivumäärä
47

Kieli
suomi

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare	Datum
Social- och hälsovårdsministeriet	11.3.2015
Författare	Uppdragsgivare
Riitta-Liisa Larjovuori Marja-Liisa Manka Sanna Nuutinen	Social- och hälsovårdsministeriet
	Projektnummer och datum för tillsättandet av organet
Rapportens titel	
Humankapital. Välbefinnande i arbetet, effektivitet, längre arbetskarriärer?	
Referat	
<p>■ Humankapital är en del av immateriellt kapital, som förenat med övriga resurser möjliggör en ändamålsenlig verksamhet för individer, organisationer och övriga samfund och att målen uppnås. Med en organisations humankapital avses dess immateriella resurser som är bundna vid personalen och bidrar till organisationens framgång. I denna utredning har man särskilt granskat vilket slags humankapital som är nyttigt när målet är en arbetsplats som når bra resultat och stöder arbetstagarnas välbefinnande i arbetet och enhetliga arbetskarriärer, och hur man kan utveckla humankapitalet med beaktande av dessa mål.</p> <p>Det kan konstateras att man redan vet mycket om välbefinnande i arbetet och humankapital, och det finns tämligen mycket forskningsrön om vad som är en bra och effektiv arbetsplats. Människor mår bra och arbetar effektivt när arbetsklimatet är positivt, öppet och uppmuntrar till samarbete, chefskapet är rättvist och uppskattande, och människor upplever att man kan påverka det egna arbetet och arbetet ger utrymme för flexibilitet efter livssituationen och behoven.</p> <p>Den strategiska betydelsen av personalens välbefinnande och arbetsförmåga som organisationens immateriella kapital och humankapital har hittills granskats väldigt lite i undersökningarna inom området. Som en slutsats i utredningen utformas också begreppet välbefinnandekapital. Grunden för välbefinnandekapitalet utgörs av det s.k. utvidgade begreppet om immateriellt kapital. Det antas omfatta ett arbetssamfunds sociala kapital och ledarskapskapital, struktur- dvs. organisationskapital, kunskapskapital samt psykologiska kapital, med vilket avses andliga resurser som visar sig som självförtroende, uthållighet, optimism och hoppfullhet.</p> <p>Att fungera i det nuvarande arbetslivet förutsätter ur individens synvinkel framför allt förmåga till livslångt lärande och förnyelse. Förutom traditionellt kunskaps- och utbildningskapital behövs det allt mer fördomsfulla färdigheter, såsom företagsamhet, förmåga att leda sig själv och hållbart utnyttjande av de egna resurserna. Eftersom sådana här s.k. metaferdigheter börjar utvecklas redan innan arbetslivet inleds, lönar det sig att beakta dem i allt högre utsträckning även på utbildningssystemets olika nivåer.</p>	
Nyckelord	
humankapital, immateriellt kapital, välbefinnande i arbetet, effektivitet, förlängning av arbetskarriärerna, personalledning	
Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2015:5	Övriga uppgifter www.stm.fi/svenska
ISSN-L 2242-0037 ISSN 2242-0037 (online) ISBN 978-952-00-3543-3 URN:ISBN:978-952-00-3543-3 http://urn.fi/ URN:ISBN:978-952-00-3543-3	Sidoantal 47
	Språk Finska
	 SOCIAL- OCH HÄLSOVÅRDSMINISTERIET

DOCUMENTATION PAGE

Published by	Date
Ministry of Social Affairs and Health	11.3.2015
Authors	Commissioned by
Riitta-Liisa Larjovuori Marja-Liisa Manka Sanna Nuutinen	Ministry of Social Affairs and Health
	HARE no. and date of appointing the body
Title of memorandum:	
Human capital. Well-being at work, improved performance, longer working careers?	
Summary	
<p>■ Human capital is a part of intellectual capital. When combined with other resources, human capital makes it possible for individuals, organisations and other communities to act in an appropriate and efficient way and to reach their goals. Human capital of an organisation refers to those intellectual resources of the personnel which help the organisation to succeed. This report especially considers what kind of human capital is useful for workplaces which aim to achieve good results while supporting the well-being and unbroken work careers of their employees. The report discusses how human capital can be developed in order to reach these goals.</p> <p>There is plenty of information available on human capital and well-being at work, and lots of research data exists about creating a good and successful workplace. People feel well and perform well in their work if these circumstances apply: the work climate at the workplace is positive and open and supports co-operation, leadership is fair and appreciates the employees, people experience that they are able to affect their own work, and the work is suitably flexible in different life situations.</p> <p>The strategic importance of personnel well-being and work ability as human and intellectual capital of the organisation is very little studied by researchers in this field so far. Therefore one of the conclusions of this report is the developing concept of well-being capital. The foundation of well-being capital lies in the so called extended view of intellectual capital. The extended view on intellectual capital includes the following: workplace social capital and leadership, structural i.e. organisational capital, knowledge capital, and psychological capital. Psychological capital refers to mental resources like self-confidence, resilience, optimism and hope.</p> <p>From the point of view of an individual, being an active participant in the modern working life requires, most of all, capacity for lifelong learning and renewal. In addition to traditional knowledge capital and educational capital, there is an increasing need for attitudinal capacities like entrepreneurship, the capacity to lead oneself and the ability to use one's own resources in a sustainable way. These so called meta-abilities start to develop early, before the person enters working life. Therefore the meta-abilities should be taken into account better than before also on all levels of the school system.</p>	
Key words:	
Human capital, intellectual capital, well-being at work, performance, extending working careers, personnel management	
Reports and memoranda of the Ministry of Social Affairs and Health 2015:5	Other information
	www.stm.fi
ISSN-L 2242-0037	Number of pages
ISSN 2242-0037 (online)	47
ISBN 978-952-00-3543-3	Language
URN:ISBN: 978-952-00-3543-3	Finnish
http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3543-3	
	

SISÄLLYS

1. Esipuhe	6
2. Johdanto	7
2.1. Selvityksen tausta	7
2.2. Selvityksen tavoitteet ja toteuttaminen	8
2.3. Mitä inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan?	9
3. Inhimillinen pääoma menestymisen mahdollistajana	13
3.1. Näkökulmia inhimilliseen pääomaan ja kilpailukykyyn	13
3.2. Inhimillinen pääoma ja tuloksellisuus – miten vaikuttavuus syntyy?	14
3.3. Inhimillinen pääoma työurien jatkamisen tukena	16
3.4. Inhimillistä pääomaa tarvitaan muutostilanteissa	19
3.4.1. Uudistuminen tukee kilpailukykyä	19
3.4.2. Voiko työntekijä hyvin alati muuttuvassa työelämässä?	20
3.4.3. Joustavuuden kääntöpuolena työurien pirstaloituminen	21
4. Inhimillinen pääoma johtamisen ja kehittämisen kohteena	23
4.1. Strategia inhimillisen pääoman johtamisen lähtökohtana	23
4.2. Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen etulinjan toimijoina	24
4.3. Voidaanko yksilön henkistä kuntoa kehittää?	26
4.4. Näkökulmia työurien pidentämiseen	28
5. Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	31
5.1. Teoreettiset johtopäätökset – työhyvinvointipääoma osana aineetonta pääomaa	31
5.2. Työntekijän näkökulma: takaako inhimilliseen pääomaan panostaminen kilpailukykyyn?	33
5.3. Työntekijän näkökulma: turvaako inhimillinen pääoma työuraa ja hyvinvointia?	34
5.4. Mitä on tehtävissä - ehdotuksia työelämän kehittämiseksi	36

1. ESIPUHE

Toimintaympäristön nopea muutos haastaa sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatiot tarkastelemaan nykyisiä toimintatapojaan, koska niillä ei enää välttämättä selviydytä uusissa oloissa. Tulevaisuuden menestystekijöiksi ovatkin aineellisten resurssien sijasta nousseet organisaation uudistumiskykyisyys ja muut aineettomat resurssit, kuten työntekijöiden osaaminen ja asenteet. Henkilöstöön sidoksissa olevat aineettomat resurssit, joita on kutsuttu myös inhimilliseksi pääomaksi, ovat kuitenkin vaikeasti tunnistettavia, koska ne ovat sitoutuneita yrityksen historiaan, kulttuuriin ja työnteon prosesseihin sekä ihmisten asenteisiin ja osaamiseen. Tämä haastaa organisaatiot kiinnittämään huomiota organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. Uudenaista, entistä oma-aloitteisempaa ja yrittäjämäisempää työnteon asennetta voidaan rakentaa kestäväällä, motivoivalla ja arvostavalla henkilöstöpolitiikalla.

Tässä raportissa pyrimme selvittämään, miten inhimillistä pääomaa ja sen myönteisiä vaikutuksia voidaan työpaikoilla edistää. Organisaation inhimillisellä pääomalla tarkoitamme organisaation menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja. Yksilötasolla näitä ovat esim. henkilön tiedot ja taidot, psykologinen pääoma ja asenteet. Yksilöiden välistä suhdettä pääomaa kutsutaan myös termillä sosiaalinen pääoma. Rakennepääoman elementit (esimerkiksi esimiestyön, henkilöstön kehittämisen ja -johtamisen käytännöt, työkalut ja työprosessit) ovat resursseja, jotka turvaavat inhimillisen pääoman tuoman kilpailuedun jatkuvuutta.

Esiselvityksen laadinnassa hahmottui inhimillisen pääoman rinnalle työhyvinvointipääoman käsite, joka muodostuu siitä, että organisaation toimivat rakenteet ja työprosessit vaikutusmahdollisuuksineen (ns. rakennepääoma) mahdollistavat henkilöstön hyvinvoinnin. Tämän lisäksi tarvitaan yhteisöllisyyttä (sosiaalista pääomaa), jonka syntymistä edistää kannustava ja osallistava johtaminen sekä hyvä työilmapiiri. Tähän jokainen työntekijä voi vaikuttaa aktiivisesti työyhteisötaitoillaan. Lisäksi työntekijän psykologinen pääoma edistää innostuksen, sitoutumisen, myönteisyyden ja aloitekykyisyyden kautta henkilökohtaista hyvinvointia, mutta samalla myös organisaation tuloksellisuutta.

Työhyvinvoinnin ja laajemman inhimillisen pääoman kytkeminen yhteen tarjoaa kestäväää työelämää ja tuottavuutta tukevan perustan organisaatioiden johtamiselle. Koska henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, sitä kannattaa myös suunnitelmallisesti johtaa: asettaa tavoitteet, suunnitella toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja ottaa käyttöön tunnuslukuja, joiden perusteella toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. Inhimillisen pääoman ja työhyvinvoinnin eri tekijöiden riippuvuussuhteiden tarkasteleminen on hedelmällinen lähtökohta myös jatkotutkimukselle; erityisesti, koska nykypäivän työelämän haasteet kytkeytyvät vahvasti psykososiaaliseen työhyvinvointiin.

Selvityshankkeen vastuullisena johtajana toimi FT, professori Marja-Liisa Manka. Selvityksen käytännön toteuttamisesta vastasivat lisäksi KTM, ohjelmajohtaja Riitta-Liisa Larjovuori ja KM, suunnittelija Sanna Nuutinen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta. Hankkeen ohjausryhmätyöskentelyyn ovat osallistuneet johtaja Liisa Hakala, ylitarkastaja Jaana Vastamäki sekä ylitarkastaja Leila Partanen-Salosto sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosastolta sekä johtaja Antti Lönnqvist Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta.

Tutkimusryhmä haluaa aktiivisen ja keskustelelevan ohjausryhmän lisäksi kiittää selvitystyötä tukeneita työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämisryhmän jäseniä: erityisesti suunnittelija Laura Bordia sekä ”työhyvinvointipääoma” -käsitteen syntyyn myötävaikuttanutta tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammea.

2. JOHDANTO

2.1. SELVITYKSEN TAUSTA

Taloustilanteen muuttuessa entistä epävarmemmaksi ja julkisen sektorin rakenteiden uudistuessa on työelämä kokonaisuudessaan huomattavien muutosten edessä. On selvää, että tulevaisuuden työelämässä sekä yksilöt että organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen erityisesti inhimillistä pääomaa. Vaikka inhimillisen pääoman merkitys on korostunut viime aikoina, on samalla noussut esille myös uusia haasteita talouden ja työelämän rakenteisiin ja toimintatapoihin liittyen. Esimerkiksi työsuhteiden epävarmuus, työurien pirstaleisuus sekä jatkuvan vajaaresursoinnin ja ylikuormituksen leimaamat työkuultuurit ovat korostuneet viime aikoina. Aiemmasta jonkin verran poiketen nämä työelämän laadun haasteet näkyvät myös korkeasti koulutettujen työntekijöiden aloilla. Hyvä koulutus ei enää entisellä tavalla takaa eheää työuraa ja hyvinvointia tukevia työolosuhteita.

Inhimillisen pääoman käsite on ollut jo pitkään käytössä, mutta sen merkitys ei ole kuitenkaan lainkaan yksiselitteinen tai hyvin ymmärretty. Inhimillistä pääomaa on tarkasteltu usein yksilöihin kiinnittyneenä osaamisena, tietoina ja taitoina tai koulutustaustana. Organisaatioiden henkistä omaisuutta kuvaavia sanoja ovat sen ohella ja rinnalla esimerkiksi *aineeton pääoma*, *osaamispääoma*, *tietopääoma*, *intellektuaalinen pääoma* tai *emotionaalinen pääoma*. Aineettomien resurssien laadun, määrän ja erikoistumisasteen ajatellaan selittävän organisaatioiden vaihtelevaa kykyä hyödyntää aineellisia resursseja, kuten rahaa, teknologiaa ja tuotantovälineistöä. Käytännössä tällä tarkoitetaan, että esimerkiksi edistyksellisestä teknologiasta ei ole yritykselle hyötyä, jos henkilöstö ei osaa käyttää sitä tai heitä ei saada motivoitua sen käyttöönottamiseen.

Tiedon, osaamisen ja koulutuksen merkitystä yritysten ja yksilöiden menestykselle on tutkittu edellä kuvatuista inhimillisen pääoman alueista varmastikin eniten. Nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ammattiin tai työhön liittyvä tieto saattaa kuitenkin vanhentua nopeasti, jolloin korostuu kyky johtaa itseään ja omaa työuraansa; samoin kuin uuden oppimisen valmiudet. Henkilöstön *asenteiden* ja *henkisten valmiuksien* merkitys saattaa kuitenkin tulevaisuudessa korostua uudella tavalla (Schaffer ja Zalewski 2011), mikä tulisi huomioida myös organisaatioiden rakentamisessa ja johtamisessa.

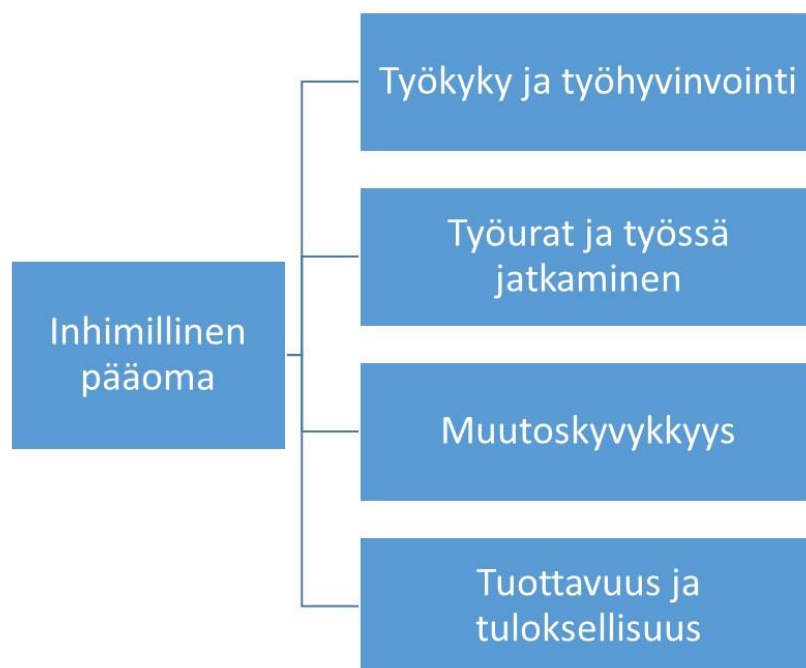
Metataidoilla tarkoitetaan valmiuksia, joita tarvitaan muiden taitojen oppimiseen ja käyttämiseen. Tärkeitä metataitoja nykypäivänä ovat esimerkiksi juuri muutoskyvykyys, itsetuntemus, elämäntaitotaidot sekä kyky johtaa itseään (Evers ym. 1998; Manka ja Nuutinen 2013). Myös psykologinen pääoma, jonka keskeisiä osatekijöitä ovat sitkeys, itseluottamus, optimistisuus ja toiveikkaus (Luthans 2007) on todettu tutkimuksissa suurimmalta osin opittavissa olevaksi taidoksi. Psykologinen pääoma on tutkimuksissa todettu keskeiseksi yksilön menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta, mutta sillä on merkitystä myös työnteon tuloksellisuuteen ja organisaatiokäyttäytymiseen (Avey 2011).

2.2. SELVITYKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvoinnin tutkimusryhmä on laatinut sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta käsillä olevan selvityksen, jossa kartoitetaan ja kuvaillaan, millä tavalla inhimillistä pääomaa on viime aikoina tutkittu. Selvityksessä keskitytään erityisesti työelämän toimijoiden kannalta olennaisimpiin kysymyksiin. Tällaisiksi kysymyksiksi on tunnistettu ja nostettu inhimillisen pääoman yhteydet ja vaikutukset:

- työhyvinvointiin ja työkykyyn
- työurien pituuteen ja työssä jatkamiseen
- tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen sekä
- entistä nopeammin muuttuvaan ja epävarmempaan työelämään ja toimintaympäristöön sopeutumiseen. (Kuvio 1)

Selvityksessä tarkastellaan ajankohtaisia työelämän haasteita inhimillisen pääoman näkökulmasta ja pyritään löytämään lähestymistapoja, joilla voidaan tukea työurien pidentymistä, työelämän laadun kehittymistä sekä tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Selvityksessä tarkastellaan inhimillistä pääomaa sekä työntäjän että työntekijän näkökulmista ja erityisesti johtopäätöksissä otetaan kantaa kysymykseen siitä, millainen rooli yksikön omalla ja toisaalta työntäjän toiminnalla on inhimillisen pääoman eri osa-alueiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä.



Kuvio 1. Esiselvityksen viitekehys

Selvitystyössä käytettiin systemaattista tiedonhakua hyödyntäen laajoja tieteellisiä tietokantoja kuten Ebscoa ja Web Of Sciencea. Inhimillisen pääoman tutkimuksen yleisen kokonaisuuden hahmottamiseksi haettiin ensiksi yleisesti artikkeleita hakusanaalla ”human capital”. Tutkijoiden tutustuttua päällisin puolin hakutuloksiin hakua rajattiin valittujen teemojen mukaan.

Hakulausekkeitä muodostettiin muun muassa seuraavien hakusanojen erilaisilla yhdistelmillä: ”human capital”, ”uncertainty”, ”organizational change”, ”human capital development”, ”social capital”, ”psychological capital”, ”well-being”, ”wellbeing

at work”, “occupational wellbeing”, “job satisfaction”, “work engagement” “early retirement”, “retirement” ja “human resource management”. Lisäksi tehtiin täydentävää tiedonhakua Google Scholaria hyödyntäen sekä selailtiin tieteellisiä lehtiä, joista oletettiin löytyvän aihepiiriä käsittelevää tai sitä merkittävällä tavalla sivuavaa tutkimusta. Myös yliopistojen ja korkeakoulujen sekä tutkimusalueen keskeisten rahoittajien tietokantoja ja verkkosivuja hyödynnettiin.

Löytyneistä tutkimuksista poimittiin valittujen teemojen ja niiden mukaisten rajuusten mukaan keskeiset julkaisut. Selvitykseen valittiin pääasiassa tieteellisissä lehdissä julkaistuja artikkeleita sekä suomalaisissa yliopistoissa tehtyjä väitöskirjoja ja lisensiaatintöitä. Tieteellisistä julkaisuista koostuvaa aineistoa täydennettiin soveltuvilta osin käytännönläheisemmällä selvityksillä, joiden arvioitiin tarjoavan tutkimusta täydentävää, käytännöllisempää näkökulmaa aihepiiriin. Sisällöllisesti selvityksen ulkopuolelle rajattiin muun muassa kansantalouden makrotason tutkimukset (ts. tutkimukset, joissa käsiteltiin inhimillisen pääoman ja valtioiden/alueiden kilpailukyvyyn, verotuksen jne. suhdetta). Lisäksi tarkastelun ulkopuolelle rajattiin inhimillisen pääoman mittaamista käsittelevät artikkelit sekä esimerkiksi perhettä ja parisuhdetta käsittelevät tutkimukset.

2.3. MITÄ INHIMILLISELLÄ PÄÄOMALLA TARKOITETAAN?

Inhimillinen pääoma tarkoittaa ihmisiin, työelämästä puhuttaessa organisaation työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan mitata ja kehittää. Inhimillinen pääoma edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Pääomalla viitataan perinteisesti *tulevaisuuden tuottoa silmällä pitäen investoituihin resursseihin*. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden hankkiminen, palkitseminen, kehittäminen ja heidän hyvinvointinsa panostaminen on investoimista inhimilliseen pääomaan. Yksilö investoi oman inhimillisen pääomansa kehittämiseen esimerkiksi kouluttautumalla, verkostoitumalla ja huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan.

Tässä raportissa tarkastellaan inhimillistä pääomaa erityisesti työnantajan ja työntekijän näkökulmista pääpainon ollessa liiketaloustieteen ja organisaatiopsykologian lähtökohdissa. Kuten jo edellä todettiin, laajempi kansantaloudellinen ja yhteiskunnallinen näkökulma jää paljolti tämän tarkastelun ulkopuolelle. On kuitenkin hyvä luoda lyhyt katsaus inhimillisen pääoman tutkimuksen alkuperään, joka paikantuu 1950- ja 1960-luvuille. Tällöin ekonomistit (esim. Schultz 1961) ryhtyivät käyttämään pääoman vertausta selittämään koulutuksen ja asiantuntemuksen roolia vaurauden ja talouskasvun lähteenä. Alkuperäinen (esim. Becker 1962) näkemys inhimillisestä pääomasta määritteli sen yksilötason voimavaraksi, vaikkakin jo varhaisessa tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota sekä yhteiskunnan että työpaikkojen mahdollisuuksiin kehittää sitä. Jo Schultz (1961) huomautti, että yksilön vapaaehtoisilla ponnisteluilla, esimerkiksi vapaa-ajan käyttämisellä itsensä kehittämiseen, on tärkeä ja lähes huomiotta jätetty merkitys sekä yksilöiden tulotason kasvulle että yritysten ja koko kansantalouden menestykselle. Lisäksi inhimillisen pääoman havaittiin jo tuolloin lisääntyvän esimerkiksi terveys- ja hyvinvointipalveluiden, perus- ja ammatillisen koulutuksen ja täydennyskoulutuksen avulla. Myös työvoiman joustavuuden ja liikkuvuusmahdollisuuksien turvaaminen nähtiin jo aikaisessa tutkimuksessa keskeisenä inhimillisen pääoman hyödyntämisen kannalta.

Aineettoman pääoman (Intellectual capital, IC) mittaaminen ja johtaminen on saanut runsaasti huomiota noin 15 viime vuoden aikana johtamistieteen tutkimuksessa. Organisaatioiden käytössä oleva inhimillinen pääoma on nykykäsityksen mukaan osa aineetonta pääomaa. Aineettomalla pääomalla viitataan yleensä kaikkiin ei-materiaa-

lisiin, potentiaalisesti hyödyllisiin ja tuottaviin resursseihin, jota kansakunnilla, yrityksillä ja yksilöillä voi olla hallussaan. Yritysten ja organisaatioiden aineettoman pääoman arvon on katsottu kuvastuvan esimerkiksi siinä, missä määrin sen myyntiarvo ylittää kirjanpitoarvon eli koneiden, laitteiden, sijoitusten ja rahavarojen määrän. Aineettomien resurssien osuus on arvioitu huomattavasti suuremmaksi arvon muodostumisen näkökulmasta kuin fyysisten aineellisten investointien. Eräässä suomalaisessa selvityksessä yritykset itse arvioivat aineellisten resurssien osuuden arvoluonistaan olevan alle 15 % (IC-Partners 2004). Aineettoman pääoman tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat esimerkiksi aivotyö, tietovaranto, tietovirratt, tietointensiivinen teollisuus ja hiljainen tieto.

Aineettoman pääoman katsotaan yleisesti käytetyn viitekehyksen mukaan käsittävän

- 1) inhimillisen pääoman,
- 2) sosiaalisen eli suhdepääoman ja
- 3) rakennepääoman. (Bontis 1998).

Inhimillinen eli henkilöihin sitoutunut pääoma on tutkimuksissa arvioitu yrityksen tulevaisuuden menestykselle keskeisimmäksi ja menestyville organisaatioille voimakkaimmin tunnusomaiseksi piirteeksi. Henkilöstökulut muodostavat suurimmassa osassa organisaatioista merkittävimmän kuluosan. Toisaalta on arvioitu, että myös suurin osa yrityksen liiketoiminnallisesta arvosta piilee nimenomaan ihmisissä ja heidän osaamisessaan.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan suhdepääomaa eli sosiaalisia suhteita ja verkostoja sinänsä ja / tai niiden laatua tai niistä saatavaa hyötyä. Työyhteisön sosiaalisen pääoman katsotaan muodostuvan esimerkiksi luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista sekä aktiivisesta toiminnasta yhteiseksi hyväksi (Coleman 1990). Samalla tavalla kuin inhimillistä pääomaa, myös sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella monilla eri tasoilla: yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Sosiaalinen pääoma jaetaan usein kahteen osaan: vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijöiden väliseen ja horisontaaliseen eli työntekijöiden keskinäiseen sosiaaliseen pääomaan (Oksanen 2009). Näiden lisäksi sosiaalisen pääoman voidaan käsittää sisältävän myös muun työhön liittyvän vuorovaikutuksen, kuten asiakas-, potilas- tai oppilas-kontaktit ja muut yhteistyösuhteet.

Osaava, koulutettu ja motivoitunut henkilöstö muodostaa pohjan organisaation arvonluomiselle, mutta koska inhimillinen pääoma on henkilösidonnaista ja täten helposti organisaatiosta häviävää, on organisaatiossa tarpeen luoda myös rakenteita, prosesseja ja järjestelmiä aineettoman osaamisen ja tietopääoman turvaamiseksi ja hyödyntämiseksi. Tähän viitataan usein *rakennepääoman* käsitteellä.

Viimeaikaisessa työ- ja organisaatiopsykologiassa on otettu kantaa siihen, että työelämän ongelmien ja kuormitustekijöiden lisäksi tulisi kääntää katse sekä yksilöiden että työpaikkojen voimavaroihin, eli siihen, mikä pitää ihmiset ja työpaikat haasteista huolimatta terveinä ja tuottavina (esim. Mäkinen ym. 2014; Hakanen ym. 2012). Inhimillisen pääoman tarkasteleminen on jo lähtökohtaisesti voimavarakeskeistä: sitä tutkittaessa kiinnitetään huomioita organisaatioiden ja yksilöiden arvoa ja hyvinvointia tuottaviin asioihin ja ominaisuuksiin. Voimavarakeskeisen lähestymistavan hyödyllisyyttä voidaan perustella esim. tutkimustuloksilla, joiden mukaan työn voimavarat (esim. esimiehen ja työyhteisön tuki, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet) selittävät paremmin työn imua ja ”kukoistamista” työpaikoilla kuin työn kuormitustekijöiden (esim. työn aikapaineet, työympäristön ongelmat) puuttuminen (Hakanen ym. 2012).

Viime vuosina psykologisen pääoman tutkimus on laajentanut inhimillisen pääoman käsitettä. Sen tutkijoiden (esim. Luthans ym. 2006) mukaan inhimillisen pääoman on perinteisesti katsottu olevan vastaus kysymykseen: *mitä tiedät?* ja sosiaalisen pääoman: *ketä tunnet?*, psykologisen pääoman puolestaan vastatessa kysymykseen: *kuka olet ja miksi haluat tulla tai keneksi olet tulossa?* Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat optimistisuus, toiveikkaus, itseluottamus ja sitkeys. Niin psykologinen pääoma kuin sosiaalinen pääomakin ovat kytköksissä yksilön tietojen, taitojen ja kokemuksen kanssa. Psykologisen pääoman käsitteen tarkoituksena ei sen kehittäjien mukaan ole niinkään tuoda organisaatiokehittäjien agendalle uutta listaa kehitettävistä kompetensseista, vaan pikemminkin tarjota kokonaisvaltainen viitekehys inhimillisen pääoman hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Aineettoman pääoman lajeja on listattu taulukossa 1.

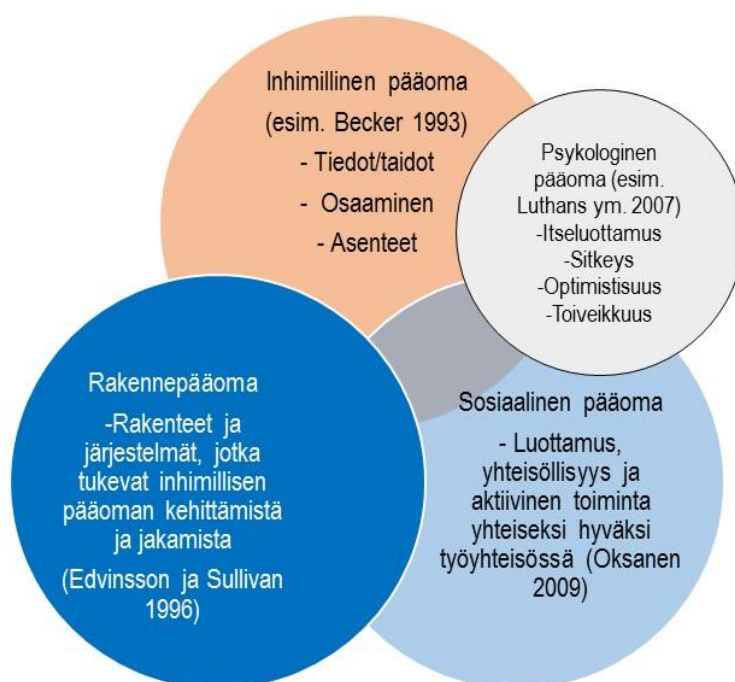
Taulukko 1. Aineettoman pääoman lajit ja niiden ilmeneminen työelämässä

Aineettoman pääoman lajit	Ilmeneminen työelämässä	Tulokset ja vaikutukset
Inhimillinen pääoma	Yksilöiden osaaminen, tiedot, taidot ja asenteet (Becker 1962). Psykologinen pääoma, jolla tarkoitetaan toiveikkauden ja optimismin kaltaisia psykologisia resursseja (Luthans ym. 2006).	Mahdollistavat tuottavan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan
Sosiaalinen pääoma	Ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, esimerkiksi yhteisinä arvoina ja normeina, luottamuksena, tiedonjakamisena ja aktiivisena toimintana yhteiseksi hyväksi (Coleman 1990; Oksanen 2009).	Mahdollistavat
Rakennepääoma	Infrastruktuuri, joka mahdollistaa inhimillisen pääoman säilyttämisen ja kehittämisen: esimerkiksi organisaation järjestelmät, toimintaprosessit, patentit ja dokumentaatiot, työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet (esim. Bontis 1998).	sellaisten päämäärien saavuttamisen, joita ei voitaisi saavuttaa ilman ko. resursseja

Tämän selvityksen lähtökohdaksi on otettu inhimillisen pääoman käsite, jolla tarkoitetaan yksilön tai organisaation menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöihin kiinnittyneitä resursseja. Yksilötasolla näitä ovat esim. henkilön tiedot ja taidot, psykologinen pääoma ja asenteet. Organisaatiotasolla inhimillisen pääoman hyödyntämismahdollisuudet riippuvat henkilöstön yksilöllisestä inhimillisestä pääomasta, mutta myös siitä, miten organisaation ilmapiiri, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja rakenteet mahdollistavat inhimillisen pääomaan käyttämistä ja kehittämistä. *Koska inhimillinen pääoma on vahvasti kytköksissä muihin aineettoman pääoman lajeihin, tarkastellaan tässä selvityksessä näiden resurssien yhteyksiä ja vaikutuksia inhimillisen pääoman muodostumiseen ja hyödyntämiseen.* (Kuvio 2)

Mukaillen esim. Bontis:n (1998) näkemystä, aineettoman pääoman olennaisina komponentteina tarkastelemme inhimillisen pääoman lisäksi sosiaalista ja rakennepääomaa. Yksilöiden välistä suhdepääomaa kutsutaan myös termillä sosiaalinen pääoma. Tällä tarkoitetaan työntekoa tukevaa organisaatiokulttuuria, hyvää johtamista, työyhteisötaitoja, yhteisiä arvoja ja aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi; toisin sanoen yhteisöllisyyttä. Myös asiakas- ja yhteistyösuhteita voidaan pitää sosiaalisena pääomana. Henkilökohtainen inhimillinen pääoma on yksilösidonnaista ja häviää työpaikalta yksilön eläköidyttyä tai vaihdettua työpaikkaa.

Rakennepääoman elementit (esimerkiksi esimiestyön, henkilöstönkehittämisen ja -johtamisen käytännöt, työkalut ja prosessit) ovat resursseja, jotka turvaavat inhimillisen pääoman tuoman kilpailuedun jatkuvuutta. Organisaation aineeton pääoma säilyy myös sosiaalisen pääoman avulla, sillä hyvät tiedon jakamisen käytännöt, avoimuus, yhteistyö ja luottamus ruokkivat tiedon ja kokemuksen siirtymistä työntekijöiden välillä. Organisaatiot ja yksilöt toimivat osana yhteiskuntaa, joka osallistuu monin eri tavoin inhimillisen pääoman rakentamiseen, kehittämiseen ja turvaamiseen. Inhimillinen pääoma mahdollistaa sekä työnantajan, työntekijän että yhteiskunnan kannalta hyötyä ja arvoa luovan tavoitteellisen toiminnan työpaikoilla, ja tasapainoisesti hyödynnettynä lisää samaan aikaan sekä tuottavuutta ja taloudellista tulosta että työhyvinvointia.



Kuvio 2. Selvityksen lähtökohdaksi otetut aineettoman pääoman osatekijät

3. INHIMILLINEN PÄÄOMA MENESTYMISEN MAHDOLLISTAJANA

3.1. NÄKÖKULMIA INHIMILLISEEN PÄÄOMAAN JA KILPAILUKYKYYN

Usein esitetyn näkemyksen mukaan inhimillinen pääoma on yritysten ja muiden organisaatioiden menestykseen eniten vaikuttava tekijä. Yritykset, joilla on arvokkaita ja vaikeasti kopioitavia resursseja, menestyvät kilpailijoitaan paremmin (Coff 1997; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Yleinen (ja oikeutettu) kysymys inhimillisen pääoman merkityksen arvioinnin yhteydessä on, onko henkilöstö todellisuudessa organisaation tärkein voimavara, kuten organisaatioiden johto usein julkilausuu. Oletusta eivät tue esimerkiksi havainnot siitä, että joskus myös taloudellisesti hyvää tulosta tekevät organisaatiot irtisanovat henkilöstöään. Viime aikoina korostuneen globaalin ”kvartaalikapitalismin” arvot ja toimintamallit viestivät, että henkilöstön arvo ja merkitys yritykselle voi nopeastikin kääntyä päinvastaiseksi. Kokeneille ja koulutetuille työntekijöille ollaan valmiita maksamaan suuriakin rahasummia, jotta he irtisanoutuisivat vapaaehtoisesti. Toimintaympäristöjen ja yritysten strategioiden muuttuessa yhä nopeammin on huomionarvoista nostaa esille kysymys, tulisiko yrityksiä kannustaa sitoutumaan inhimillisen pääoman pitkäjänteiseen kehittämiseen, ja jos tulisi, niin miten.

Toisaalta yritys ei omista työntekijänsä tieto- ja osaamispääomaa. Inhimillinen pääoma on viimekädessä aina yksilön hallinnassa; hän voi esimerkiksi lähteä yrityksestä tai olla esimerkiksi motivaatiopulan tai huonon työkyvyn vuoksi käyttämättä kaikkia resurssejaan työntajan hyväksi. Huomionarvoista onkin, missä määrin organisaatio pystyy hyödyntämään työntekijöidensä koko potentiaalia ja osaamista ja toisaalta tukemaan heitä kehittämään organisaation tarvitsemaa osaamista.

Millainen inhimillinen pääoma on organisaation kilpailukyvyn kannalta olennaista, määrittyy organisaation strategian ja toisaalta myös markkinatilanteen kautta (Lepak ja Snell, 1999). Resurssikeskeinen teoria määrittelee, että inhimillinen pääoma tuottaa yritykselle ylivertaista kilpailuetua silloin, kun sillä on hallussaan vaikeasti kopioitavaa tai korvattavaa inhimillistä pääomaa (Barney 1991). Jotkut tutkijat ovat esittäneet myös, että inhimillinen pääoma ei välttämättä takaa menestymistä, eikä ole kaikissa tilanteissa tai kaikilla toimialoilla yhtä ratkaisevassa roolissa. Inhimillisen pääoman kehittäminen ei välttämättä näy välittömästi tuloksen kasvuna, mahdollisesti jopa päinvastoin. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että tutkimukset ovat harvoin riittävän pitkäkestoisia todentamaan inhimillisten resurssien kehittämisen hyötyjä kokonaisuudessaan.

Raportin seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan sitä, miten inhimillinen pääoma vaikuttaa tai on yhteydessä **työhyvinvointiin, työuriin, tuloksellisuuteen ja muutokkykyteen**.

Julkisessa keskustelussa työurien jatkaminen on ollut viime vuosina runsaasti esillä. Tavoitteena on ollut myöhentää eläkkeelle jäämisikää ja tätä kautta pidentää työuria. Inhimillisen pääoman vaikutusta peilataan myös tuloksellisuuteen. Huomio kohdennetaan erityisesti yksilön työssä suoriutumiseen sekä organisaation tuloksellisuuteen. Organisaation toiminnan tuloksellisuutena voidaan mitata esimerkiksi tuottavuutta, kannattavuutta, innovatiivisuutta ja työelämän laatua (Elo ym. 2011). Yksilön tai ryhmän tuloksellisuutta mitataan usein työsuoritusten määränä tai laatuna.

Kuten jo edellä todettiin, korostuu nykypäivän työelämässä kyky inhimillisen pääoman mukauttamiseen ja sopeuttamiseen työ- ja markkinatilanteita vastaavaksi.

Tarkastelun kohteeksi on tältä osin otettu sekä organisaation inhimillinen pääoma muutoskyvykkyyden edistäjänä että yksilön inhimillisen pääoman joustavuuteen vaikuttavat tekijät

3.2. INHIMILLINEN PÄÄOMA JA TULOKSELLISUUS – MITEN VAIKUTTAVUUS SYNTYY?

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on pyritty hahmottamaan, miten henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön käytännöt vaikuttavat toisaalta henkilöstön hyvinvointiin, työn imuun, työhön sitoutumiseen ja miten ne joko suoraan tai em. vaikutusten kautta lisäävät organisaation tuloksellisuutta. Työpahoinvoinnin tuottavuutta laskeva merkitys on jo ymmärretty varsin hyvin. Sairastavuus ja työpahoinvointi aiheuttavat organisaatiolle huomattavia kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaolo- ja työterveyskulujen muodossa, mutta myös vähentämällä henkisiä voimavaroja ja siten henkilöstön suorituskykyä työssä.

Hyvä työhyvinvoinnin tai inhimillisen pääoman taso tukee tuloksellisuutta kuitenkin lukuisilla muillakin tavoilla. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tekee työtä laadukkaasti ja sitoutuneesti, minkä vuoksi esim. asiakastulokset ovat kytköksissä työhyvinvointiin. Inhimillisen pääoman ja kilpailukyvyyn yhteyksiä voidaan hahmottaa esimerkiksi seuraavalla kiteytyksellä (laajentaen Grant 2002 pohjalta):

- Henkilöstön koulutus ja asiantuntemus määrittelevät organisaation käytössä olevat kyvyt ja taidot.
- Henkilöstön mukautumiskyky ja joustavuus määrittelevät organisaation ketteryyden ja muuntumiskyvyn.
- Henkilöstön sitoutuneisuus ja lojaalisuus määrittelevät organisaation kyvyn ylläpitää kestävästä kilpailuetua.
- Henkilöstön motivoituneisuus ja innostuneisuus määrittelevät organisaation uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden sekä kyvyn tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.
- Henkilöstön hyvinvointi määrittelee organisaation pitkän tähtäyksen tuloksellisuuden ja toimintavarmuuden.

On havaittu, että organisaation resurssien ja prosessien ja sen tulosten välillä vaikuttavat osin vielä selittämättömiksi jäävät tekijät, joita kuvataan usein termillä henkilöstövoimavarojen ”musta laatikko”. Tämä kertoo inhimillisen pääoman luonteesta erityisenä voimavarana, jota on sen moninaisuuden ja muuntautumiskyvyn takia erityisen vaikea mitata ja tutkia tyhjentävästi. Jonkin verran ”mustan laatikon” sisällöstä jo toki tiedetäänkin. Sinne sijoittuvat aikaisemman tutkimuksen perusteella mm. työn imu, jaetut arvot, tyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen, henkilöstön kyvyt ja motivaatio sekä lähiesimiestyö (Vanhala toim. 2013).

Organisaatiolle merkityksellinen osaaminen ja inhimillinen pääoma syntyvät, kun henkilöstö oppii työskennellessään ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja haasteita sekä tuntee organisaation toimintatavat, kulttuurin ja asiakkaat. Tällainen organisaation työkäytäntöihin kietoutunut inhimillinen pääoma auttaa henkilöstöä tekemään päätöksiä, jotka ovat yhteensopivia organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Crook ym. (2011) päätyivät inhimillisen pääoman vaikutusta yritysten suorituskykyyn selvittäneessä meta-analyysissään seuraavaan johtopäätökseen: inhimillinen pääoma liittyy selvästi yrityksen tuloksellisuuteen varsinkin silloin, kun se ei ole helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Espanjalaisissa tuotantolaitoksissa tehty tutkimus osoitti, että henkilöstön osaamisella, tiedoilla ja taidoilla oli myönteisin vaikutus taloudelliseen menestymiseen sellaisissa isoissa yrityksissä, jotka käyttivät vain vähän määrä-

aikaista työvoimaa (Roca-Puig ym. 2012). Lisäksi inhimillisen pääoman kehittämisen on todettu olevan tuloksellisinta organisaation suorituskyvyn kannalta, kun sitä kehitetään koko henkilöstön keskuudessa, ei vain johtotasolla (Crook ym. 2011).

Voidaan todeta, että organisaation prosessit ja rakenteet luovat puitteet sille, miten organisaatio pystyy hyödyntämään ja toisaalta tukemaan ja kehittämään yksilöiden inhimillistä pääomaa. Yksilöllisistä voimavaroista etenkin **psykologisen pääoman** on todettu olevan yhteydessä siihen, miten hyvin henkilö arvio työstään suoriutuvan ja kuinka luovasti hän työssään toimii. Psykologisen pääomansa korkeaksi arvioivat työntekijät kokevat suoriutuvansa työstään paremmin kuin psykologisen pääomansa heikoksi arvioineet kollegansa. Samoin esimiesten arviot korkeaksi psykologisen pääoman arvioineiden työssä suoriutumisesta ovat usein myönteisempiä kuin sellaisten työntekijöiden kohdalla, joilla on vähän psykologista pääomaa. (esim. Clapp-Smith ym. 2009; Wang ym. 2012; Nguyen ja Nguen 2012; Peterson ym. 2011; Avey 2011.)

Psykologisen pääoman vaikutukset suorituskykyyn eivät ole yllättäviä. Korkea psykologinen pääoma liittyy myönteisiin tulevaisuusodotuksiin, jolloin työssä uskotaan selvittävän vaikeista ja haastavista tilanteista (Newman ym. 2014). Vastoinikäymisten edessä etsitään helpommin vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa tärkeäksi koetut tavoitteet. Tällöin työntekijän toiminnassa uuden oppiminen ja tavoitteiden asettaminen ovat keskeisiä (Paterson ym. 2014.) Psykologinen pääoma lisää myönteisiä tunteita, jotka puolestaan ovat yhteydessä asenteisiin ja työyhteisötaitoihin. Myönteiset tunteet auttavat myös suuntaamaan huomiota ja tarkkaavaisuutta ympäristön tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin.

Henkilöstön asenteilla ja oppimishalukkuudella on merkitystä organisaation tuloksellisuudelle. Erästä tutkimusta varten haastatellut johtajat korostivat asenteiden, oppimishalukkuuden ja työstä innostumisen merkitystä jopa henkilöstön osaamista tärkeämpänä menestystekijänä (Galabova ja McKie 2013). Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että mitä innokkaammin työntekijät suhtautuvat työhönsä ja ovat halukkaita oppimaan ja kehittämään työtään, sitä enemmän organisaatiot hyötyvät heidän työpanoksestaan.

Hyvässä yhteistyöhengessä toimivat työpaikat tuottavat enemmän tulosta, mutta ovat myös työntekijöille hyvinvoinnin kannalta parempia työpaikkoja. **Sosiaalisen pääoman** edut ovat moninaiset: esimerkiksi sen on todettu lisäävän innovatiivisuutta (Tsai ja Ghoshal 1998), aineetonta pääomaa ylipäänsä (Nahapiet ja Ghoshal, 1998), vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Shaw ym. 2005) sekä vaikuttavan suotuisasti työntekijöiden uralla etenemiseen (Burt 1992).

Korkea sosiaalinen pääoma tukee myös muita inhimillisen pääoman osa-alueita. Se esimerkiksi edistää yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen kehittämistä luomalla otolliset mahdollisuudet työpaikalla tapahtuvalle osaamisen jakamiselle (Galabova ja McKie 2013). Sosiaalisella pääomalla on myös vaikutusta työturvallisuuteen liittyvään osaamiseen. Työturvallisuuteen liittyen voidaankin puhua turvallisuuspääomasta (safety capital), joka voidaan myös itsessään määritellä osaksi inhimillistä pääomaa. Turvallisuuspääomaa ovat esimerkiksi työntekijöiden kyky ennakoita ja tunnistaa riskejä ja uhkia sekä kyky reagoida ja toimia hätätilanteissa. Työturvallisuuteen liittyvä sosiaalinen pääoma (kuten turvallisuutta koskeva vuorovaikutus ja sen mahdollistaminen ja tukeminen työpaikalla) auttaa työntekijöitä jakamaan työturvallisuuteen liittyvää osaamista työyhteisössä. (Nuñez ja Villanueva 2011.)

Uusien ratkaisujen ja ideoiden keksiminen vaatii usein vuorovaikutusta muiden kanssa (Wang ym. 2014). Sosiaalisen pääoman merkitys kiteytyykin siihen, että hyvän yhteistyökulttuurin työpaikoilla pystytään hyödyntämään verkostoja ja työkavereiden apua työhön liittyviä ongelmia ja haasteita ratkaistaessa. Tiedon jakaminen

kollegojen kesken on olennaista innovatiivisuudelle, eli tiedon kaupallistamiselle ja luovuudelle (Kianto 2011). Tästä kertoo myös Greven ym. (2010) tutkimus, jossa sosiaalinen pääoma vaikutti myönteisesti yksilön tuottavuuteen projektityössä. Mitä enemmän työntekijät pystyivät hyödyntämään verkostojaan ja työyhteisön sosiaalista tukea, sitä enemmän heillä oli projekteja ja julkaisuja. Toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen ansiosta organisaatiossa työskentelevän henkilöstön osaaminen kehittyi, mikä luo edellytyksiä organisaation innovatiivisuudelle (Cabello-Medinaa ym. 2011).

Sosiaalinen pääoma ilmenee myös hyvänä työilmapiirinä. Böckerman ja Ilmakunnas (2012) analysoivat pk-yritysten sairauspoissaolojen ja työilmapiirin välistä yhteyttä tuloksellisuuteen. Aineistona olivat Euroopan elinolotutkimus ja EU:n tuottavuustilastot. Tulosten mukaan yhden yksikön parannus työtyytyväisyydessä (asteikolla 1–6) nosti teollisuusyrityksissä tuottavuutta keskimäärin 6,6 % (3,5–20 % riippuen käytetystä mallista).

3.3. INHIMILLINEN PÄÄOMA TYÖURIEN JATKAMISEN TUKENA

Inhimillinen pääoma on yhteydessä työurien pituuteen ja eheyteen monella eri tavalla. Myönteistä on, että työurat ovat 2010-luvulla selvästi pidentyneet, otettiinpa tarkastelun kohteeksi toteutuneet työurat tai työvoiman työllisen ajan odotteet (Järnefelt ym. 2013). Tätä voi pitää myönteisenä kehityskulkuna siinäkin mielessä, että vähäisemmät eläkeaikeet liittyvät organisaation parempaan tuloksellisuuteen (von Bonsdorff ja Vanhala 2012). Yli 60 vuotta täyttäneiden työttömyys on kuitenkin lisääntynyt ja on kaikista ikäryhmistä korkein (Sihto ja Sardar 2012).

Erityisesti työyhteisön ilmapiirin ja esimies-alaisuusuhdeiden laadun yhteyksistä erilaiseen oireiluun ja työkykyhaasteisiin sekä työssä pysymiseen ja työhön palaamiseen on runsaasti tutkimusnäyttöä. Alhaisella **sosiaalisella pääomalla** on havaittu olevan kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Puutteet sosiaalisessa pääomassa, esimerkiksi huono ilmapiiri, toisilta saatavan tuen puute ja työpaikkakiusaaminen, lisäävät mielenterveysongelmien kuten masennuksen riskiä (esim. Sinokki 2011; Lahelma ym. 2012; Lallukka ym. 2012; Oksanen ym. 2009).

Korkean sosiaalisen pääoman, kuten työyhteisön hyvän ilmapiirin ja keskinäisen arvostuksen, on puolestaan havaittu lisäävän työntekijöiden hyvinvointia ja vähentävän ja lyhentävän sairauspoissaoloja (esim. Hinkka ym. 2013).

Myönteinen vuorovaikutus työyhteisön sisällä sekä asiakastyössä tapahtuvan vuorovaikutuksen laatu voivat myös vaikuttaa toinen toisiinsa. Esimerkiksi Perhoniemi ja Hakaniemi (2013) ovat havainneet myönteisen vuorovaikutuksen potilaiden kanssa lisäävän työntekijöiden työn imua, joka puolestaan heijastuu ystävällisyytenä muita työyhteisön jäseniä kohtaan.

Työyhteisön sosiaalinen pääoma kaikkiaan on merkityksellinen työurien muotoutumisen näkökulmasta. Työyhteisön sosiaalinen pääoma luo ensinnäkin edellytyksiä henkilöstön työssä jatkamiselle (James ym. 2011; van den Berg 2010). Toisaalta, kun työkavereilta saa sosiaalista tukea ja rohkaisua ja työpaikalla on arvostava johtamistapa, suhtaudutaan työssä jatkamiseen yleensä myönteisemmin. Etenkin, jos työ kuormittaa määrällisesti tai se on psyykkisesti vaativaa, korostuu tarve saada esimieheltä tukea ja keskustella työn haasteista esimiehen kanssa. Ilman esimiesten ja kollegojen sosiaalista tukea työntekijät jäävät helpommin ennen aikaiselle eläkkeelle (Henkens ja Leenders 2010; Sinokki ym. 2010).

Eri-ikäisten johtamista käsitelleessä tutkimuksessa heikon sosiaalisen pääoman todettiin olevan yhteydessä työn lopettamisaikaisiin erityisesti 41–50-vuotiaiden sekä yli 50-vuotiaiden ikäluokissa. Heikko työyhteisön sosiaalinen pääoma oli myös

merkityksellisin eläköitymisaikeiden ennakoija 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä. (Manka ja Nuutinen 2013.)

Nykytyöelämän nopea muutosvauhti, epävarmuus ja työpaikkojen sekä rakenteiden väliaikaisuus ovat haasteita sosiaalisen pääoman syntymisen ja hyödyntämisen kannalta. Työyhteisön sosiaalisen pääoman näkökulmasta ongelmallisia ovat esimerkiksi suuri henkilöstön vaihtuvuus, toistuva työyhteisöstä toiseen siirtyminen sekä varsinaisten työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden erilainen asema työyhteisössä. Määräaikaisten työntekijöiden suuri määrä työyhteisössä kuormittaa tutkimusten mukaan myös organisaation vakituista henkilöstöä (Heponiemi ym. 2011). Sosiaaliseen pääomaan keskeisesti liittyvän työyhteisön tuen puute on erityisen suurta vuokratyöntekijöillä (Tanskanen 2012), joilla ei usein työsuhteensa muodon vuoksi ole juurikaan mahdollisuuksia kiinnittyä työyhteisöön, jossa he työtehtäviään suorittavat.

Työn hallinnan ja osaamisen merkitys yksilön työhyvinvoinnille on suuri. Joidenkin teoreettisten mallien mukaan osaaminen on jopa työhyvinvoinnin osatekijä. Työn hyvä hallinta on yhteydessä kompetenssin tunteeseen ja työtyytyväisyyteen. Hyvä ammatillinen pätevyys estää hyvinvoinnin häiriöitä esim. auttamalla toimimaan yllättävissä ja haastavissa tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Osaamisen kehittäminen on tutkimusten mukaan myös yhteydessä työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen (Kupiainen ym. 2011).

Työtehtäviä ja työn vaatimuksia vastaava osaamistaso sekä toisaalta mahdollisuudet kehittää omaa työtään ja osaamistaan ovat tutkimusten perusteella keskeisiä edellytyksiä työurien jatkamiselle. Jo koulutustasolla sinänsä on merkitystä työurien pituudelle. Tilastotutkimuksessa (Myrskylä 2012) todettiin, että pelkän peruskoulun suorittaneilla oli korkeammin koulutettuja lyhemmät työurat: yllättävästi he esimerkiksi tulevat työelämään kaikkein myöhäisemmässä iässä. Lisäksi koulutustaso selittää vahvasti työvoimaan osallistumista työikäisten keskuudessa: kun korkeakoulutetuista noin 90 % on työelämässä, peruskoulutettujen kohdalla luku on vain 65 %.

Tutkimukset ovat osoittaneet työssä oppimisen ja koulutuksen merkityksen työurien jatkamisessa: 40–49-vuotiailla mahdollisuudet kehittää ammatillista osaamistaan ja yli 50-vuotiailla osallistumisen mahdollisuudet motivoivat työssä jatkamiseen (Hellemans ja Closon 2013). Myös Nuutinen ym. (2013) havaitsivat, että vanhemmissa ikäluokissa kehittymismahdollisuudet ja omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet vähensivät merkittävästi eläkeaikeita.

Nykyisin työmarkkinoilla pärjäämiseen ei useinkaan riitä kerran hankittu koulutus, vaan toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää ns. metataitoja, eli esimerkiksi taitoa oppia uutta ja sitkeyttä tavoitella arvostamiaan asioita. Shafferin ja Zalewskin (2011) tutkimuksessa tarkasteltiin asenteita ja piirteitä, joista on hyötyä työelämässä pärjäämiselle. Halu oppia jatkuvasti uutta sekä yksilön ”siirrettävät” tiedot ja taidot, (ts. taidot, joita voidaan hyödyntää useassa työssä tai tehtävässä), edistävät menestymistä. Tällaisen inhimillisen pääoman merkitys yksilön työuralle saattaa entisestään korostua tulevaisuudessa. Itsensä kehittäminen ja ”ajan tasalla pitäminen” ovat entistä suuremmissa määrin omalla vastuulla. Toisaalta mahdollisuudet kouluttautumiseen ja työssä oppimiseen eivät riipu pelkästään yksilön ominaisuuksista, vaan yhtä lailla työantajan tarjoamista mahdollisuuksista ja asennoitumisesta (de Grip ja Smits 2012).

Koulutuksen ja oman ammattitaidon kehittämisen ja ylläpitämisen mahdollisuudet tarjoavat työntekijöille suojaa työhön liittyvää epävarmuutta vastaan (Kauhanen ym. 2012). Korkean koulutustason on myös havaittu parantavan erityisesti naisten hyvinvoinnin kokemusta epävarmassa työtilanteessa (Ek ym. 2013). Esimerkiksi emt. mukaan työn muilla ominaisuuksilla on keskeinen merkitys myös epätyypillisissä ja/tai tilapäisissä työsuhteissa työskentelevien psyykkiselle hyvinvoinnille: vähäiset

vaikutusmahdollisuudet ja korkeat vaatimukset uhkaavat eniten henkistä hyvinvointia myös tässä työntekijäryhmässä.

Tutkimusten valossa myös työntekijän **yksilölliset resurssit** vaikuttavat työuran muotoutumiseen ja työhyvinvointiin. Psykologista pääomaa ja työhyvinvointia tarkastelevat tutkimukset antavat viitteitä psykologisen pääoman yhteydestä työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin (Avey ym. 2010). Psykologinen pääoma koostuu neljästä osa-alueesta: itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Psykologisella pääomalla on havaittu olevan myönteistä vaikutusta esimerkiksi työtyytyväisyyteen, työyhteisötaitoihin ja vähäisempiin lopettamisaikaisiin työssä. (Avey ym. 2008; Newman ym. 2014; Avey 2011.)

Mitä paremmaksi vastaajat arvioivat työkykynsä, sitä myönteisemmin he arvioivat myös psykologista pääomaansa (Manka ja Nuutinen 2013). Työn ja yksilön myönteisiä voimavaroja korostavassa työn imun tutkimuksessa esimerkiksi itseluottamuksen on todettu vaikuttavan myönteisesti työn imuun ja myös itsearvioituun työkykyyn (Airila ym. 2014).

Hyvä psykologinen pääoma edistää myös työttömyyden aikana parempaa hyvinvointia, mikä puolestaan lisää yksilön voimavaroja ponnistella työpaikan löytämiseksi. Chenin ja Limin (2012) tutkimuksen kohteena oli psykologisen pääoman vaikutus työpaikkansa menettäneiden työnhakuun. Tutkimuksessa kävi ilmi, että psykologinen pääoma oli positiivisesti yhteydessä työnsä menettäneen uskomukseen omasta palkattavuudestaan eli lisäsi tämän uskoa omaan työllistymiseensä.

Kun henkilö uskoo omiin työllistymismahdollisuuksiinsa, hän myös ponnistelee aktiivisesti uuden työn löytämiseksi. Kirves (2014) käyttää väitöskirjassaan käsitettä työllistymisusko, jolla hän tarkoittaa työntekijän uskoa omiin mahdollisuuksiinsa saada uusi työ. Omaan työllistymiseensä uskovat työntekijät kokevat itsensä tarmokkaammiksi ja ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin ne työntekijät, jotka eivät usko työllistymiseen. Mitä enemmän omaan työllistymiseen uskotaan, sitä vähemmän koetaan myös työn epävarmuutta.

Työllistymisuskon on myös havaittu olevan yhteydessä vähäisempään uupumukseen ja psyykkiseen oireiluun sekä määrääkaikaisessa että vakinaisessa työsuhteessa olevilla. Työllistymisusko vähentää epävarmuuden tunnetta ja siitä johtuvaa uupumusta, mutta toisaalta työn epävarmuuden on puolestaan havaittu heikentävän työllistymisuskoa ja aiheuttavan avuttomuuden kokemuksia (De Cuyper ym. 2012).

Psykologisen pääoman ohella **työn imun** käsitettä on tarkasteltu viimeaikaisessa tutkimuksessa keskeisenä työhyvinvoinnin ilmenemismuotona. Työn imu määritellään työhön liittyväksi pitkäkestoiseksi ja kokonaisvaltaiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työn imu koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, uppoutumisesta ja omistautumisesta. Tarmokkuuteen liittyy sinnikkyuden ja energisyyden kokemukset; työtä tehdään mielellään ja siihen halutaan panostaa. Omistautumiseen liittyy kokemus innostumisesta ja työn merkityksellisyydestä sekä työhön liittyvä ylpeys. Uppoutumisella puolestaan tarkoitetaan työhön syventymistä ja tästä keskittyneestä tilasta nauttimista, jolloin esimerkiksi aika kuluu lähes huomaamatta. (esim. Hakanen ym. 2012.)

Sosiaalisella pääomalla, kuten sosiaalisella tuella ja hyvillä johtamiskäytännöillä, on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden työn imun kokemukseen (esim. Perhoniemi ja Hakanen 2013; Vendell 2012). Työn imun kokemukset ovat puolestaan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn (Airila ym. 2012). Melko odotettava tutkimustulos on, että työn imun kokeminen pitää ikääntyneempiä työntekijöitä työelämässä. Mitä enemmän työntekijät kokevat työn imua, sitä vähemmän he haluavat siirtyä eläkkeelle ennen varsinaista vanhuuseläkeikää ja sitä enemmän harkitaan

työssä jatkamista vielä 63 ikävuoden jälkeenkin (Perkiö-Mäkelä ym.2012; du Plooy ja Roodt 2010).

3.4. INHIMILLISTÄ PÄÄOMAA TARVITAAN MUUTOSTILANTEISSA

3.4.1. Uudistuminen tukee kilpailukykyä

Nykytyöelämän muutokset ovat nopeita ja jatkuvia, mikä vaatii joustavuutta ja muuntautumis- ja palautumiskykyä niin yksilöiltä kuin organisaatioiltakin. Aika, jonka yritykset pystyvät keskimäärin säilyttämään kilpailuetunsa, on tutkimustenkin perusteella jatkuvasti lyhentynyt (Wiggins ja Ruefli 2005). Myös työntekijän näkökulmasta osaamisen uudistamistarpeet ovat jatkuvia ja kilpailu entistä kovempaa. On ennustettu, että tulevaisuudessa yhä harvempi työntekijä työskentelee koko uraansa samalla alalla.

Tämän päivän liiketoimintaympäristössä organisaatioiden tulee pystyä uudistamaan inhimillistä pääomaansa nopeasti ja joustavasti. Kyky uudistua nopeasti, sopeuttaa ja uudistaa inhimillistä pääomaansa muutosten keskellä, yhdistää uutta ja vanhaa tietoa sekä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia resursseja muuttuvien tarpeiden mukaan korostuvat. Organisaation uudistumiskyky kehittyy osittain kokemuksellisen oppimisen reittiä, virheistä oppimalla, improvisoimalla, matkimalla ja yritys-erehdysprosessien kautta, mutta tutkimusten mukaan uudistumiskykyä voidaan kehittää myös tietoisemmin. Tällöin keskeistä on kehittää prosesseja ja menetelmiä organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon, prosessien ja kokemusten jakamiseen, näkyväksi tekemiseen ja tallentamiseen (Zahra ym. 2006).

Esimiesten ja johdon rooli on keskeinen yritystason uudistumiskyvyn kehittämisessä ja hyödyntämisessä ja yleensäkin organisaatiomuutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esimiesten ja johdon muutoskyvykkyyksiä onkin tarkasteltu erikseen ja todettu niiden muodostuvan esimiehen tietopohjaisesta ja loogisesta pääomasta, sosiaalisesta ja inhimillisestä pääomasta. Esimiestyö organisaatiomuutoksessa on esimerkiksi uusien mahdollisuuksien havaitsemista ja etsimistä, mahdollisuuksiin tarttumista ja organisaation, sen resurssien ja rakenteiden muokkaamista ja uudistamista (Teece 2007).

Työelämän ja organisaatioiden muutosten ja sosiaalisen pääoman välinen suhde on mielenkiintoinen. Sosiaalisen pääoman ajatellaan kehittyvän pikku hiljaa ja vaativan resursseja vuorovaikutukseen ja suhteiden luomiseen. Kohtalaisen stabiilien olojen katsotaan täten edistävän sen kehittymistä työntekijöiden ja ryhmien välille (Leana ja Van Buren 1999; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Näin ollen olemassa olevia suhteita rikkovien organisaatiomuutosten ja niihin liittyvän epävarmuuden ja kiireen voidaan perustellusti nähdä olevan uhka tai vähintäänkin haaste sosiaalisen pääoman kannalta.

Vaikka nykypäivän työelämän rakenteet haastavat sosiaalista pääomaa, vaativat verkostomaiset työnteon muodot ja projektityö kykyä toimia monimutkaisissa sosiaalisissa ympäristöissä, ja täten voidaan ennakoida niiden myös synnyttävän uudenlaista sosiaalista pääomaa. Esimerkiksi De Vincenzo ja Mascia (2012) havaitsivat tutkimuksessaan että sosiaalinen pääoma voi olla myös projektikohtaista ja sen havaittiin tukevan projektin tuloksellisuutta. Sosiaalisen pääoman rooli ja hyödyntäminen onnistuneiden organisaatiomuutosten toteuttamisessa ja toisaalta organisaatiouudistusten toteuttaminen olemassa olevaa sosiaalista pääomaa säilyttävällä tavalla näyttävät esiselvityksen perusteella lisätutkimuksen tarpeessa olevilta teemoilta.

3.4.2. Voiko työntekijä hyvin alati muuttuvassa työelämässä?

Mikäli henkilöstövoimavaroja osataan johtaa oikein, voidaan inhimillisen pääoman uudistumiskykyä hyödyntää lähes rajattomasti. Toisaalta muutospaineet voidaan kokea monella tavalla haastavina nimenomaan organisaatioiden henkilöstön näkökulmasta. Muutoskyvykkyyttä kehitettäessä ei voida unohtaa muutosten inhimillisiä vaikutuksia ja merkitystä eri osapuolille. Erityisen haastavia ovat organisaatiouudistukset, joihin liittyy henkilöstövähennyksiä. Supistukset ja uudelleenjärjestelyt työpaikoilla aiheuttavat usein stressiä, työtyytymättömyyttä ja epävarmuuden kokemuksia. Klehe ym. (2011) toteavat, että työntekijät reagoivat eri tavalla tietoon omaan työpaikkaan kohdistuvasta menettämishuosta kuin epämääräisempään epävarmuuden kokemukseen. Epävarmuuden kokemus lamauttaa toimintakykyä ja aiheuttaa koke-musta tapahtumien ulkoisesta kontrollista (v.s. omat vaikutusmahdollisuudet).

Työnantaja voi tehdä paljon sen hyväksi, miten työntekijät selviävät muutoksesta. Organisaatiomuutoksia ja niiden vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin laajasti selvittäneessä PSYRES-tutkimuksessa (Pahkin ym. 2011) havaittiin, että työntekijät jotka saivat alusta asti hyvin tukea organisaatiolta muutoksessa ja joilla oli hyvät henkilökohtaiset resurssit, kokivat usein muutoksen seuraukset itselleen myönteisiksi. Tämä lisäsi entisestään hyvinvointia, kun taas kokemus aseman heikkenemisestä odotetusti laski hyvinvointia. Aikainen tiedottaminen esim. henkilöstön vähennystarpeista auttaa työntekijöiden tulevaisuuteen suuntautumista ja toimintakykyä.

Muutostilanteisiin liittyy usein voimakkaita tunteita, jotka vaikuttavat joka tapauksessa sekä johdon että työntekijöiden käyttäytymiseen, tunnustettiin niiden olemassaoloa tai ei ulottuvuuksiin (Hodginson ja Healey 2011). Välttämisen kulttuurin luominen organisaatioon on erityisen keskeinen tukipilari, kun työntekijät joutuvat kohtaamaan uhkaaviksi koettuja muutoksia (Doz ja Kosonen 2008; Hodginson ja Healey 2011).

Tulevaisuuden haasteita ja muutoksia voidaan organisaatiossa käsitellä monella tavalla. Uhkiin varustautumiseen keskittyvän strategiatyöskentelyn on todettu lisäävän päätöksentekostressiä ja organisaation konflikteja, mikä voi puolestaan johtaa henkilöstön käyttämään haitallisia selviytymiskeinoja (Hodginson ja Wright 2002). Myönteisen, mahdollisuuksia uhkien sijaan korostavan ilmapiirin luominen sen sijaan tukee kykyä havainnoida ympäristöä, sillä myönteiset tunteet laajentavat havaintokykyä ja auttavat havaitsemaan uusia toimintavaihtoehtoja (Fredrickson ja Branigan 2005). Työpaikalla olisi siis hyödyllistä pyrkiä käsittelemään myös muutoksia mahdollisuuksiin keskittyvällä ja myönteisiä tunteita herättävällä tavalla.

Muutosprosesseja voidaan tukea ja helpottaa tarjoamalla väyliä käsitellä muutokseen liittyviä tuntemuksia ja henkilökohtaisia näkemyksiä yhdessä ”kylmien” faktojen ja päätösvaihtoehtojen kanssa. Psykologisen turvallisuuden luominen ja ylläpitäminen muutosten keskellä auttaa säilyttämään toimintakykyä. Myös vapaalle ajattelulle ja työntekijöiden vapaaehtoiselle kehittämistyölle olisi hyvä olla aikaa ja resursseja muutoksen keskelläkin. Myös erimielisyydelle kannattaa antaa tilaa, sillä se tukee kehittymistä ja erilaisiin tulevaisuudenkuviin valmistautumista. (Hodginson ja Healey 2011.)

Yksilöllisten voimavarojen merkitys tulee esille myös organisaatiomuutoksissa. Yksilön muutoksen vastustaminen on usein nähty yhtenä suurimmista haasteista tehokkaalle organisaatiomuutokselle. Duttonin ja Glynnin (2008) katsauksessa esitetään, kuinka myönteiset tunteet (esim. ilo, onnellisuus, tyytyväisyys), myönteinen merkityksen kokeminen (esim. työnsä kokeminen kutsumuksena, oman työn merki-

tyksen kokeminen), ja myönteiset suhteet (esim. arvostavat ja luottamukselliset suhteet muihin) rakentavat ympäristöä, joka mahdollistaa läsnäolevan, sinnikkään, kunnioittavan, viisaan, refleктоivan, kukoistavan ja pätevän toiminnan. Tätä voidaan kutsua myös positiiviseksi organisaatiokansalaisuudeksi, johon kuuluu myös joustava, rakentava ja myönteinen suhtautuminen muutostilanteisiin. Avey ym.:n (2008) tutkimuksessa tutkittiin psykologisen pääoman, positiivisten tunteiden ja tietoisien läsnäolon yhteyksiä työntekijöiden organisaatio käyttäytymisen myönteiseen muutokseen. Tulosten mukaan työntekijöiden psykologinen pääoma liittyi myönteisten tunteiden kokemiseen, jotka puolestaan olivat yhteydessä työyhteisötaitoja ilmentävään käyttäytymiseen muutosprosessissa.

Työelämässä tapahtuvilla muutoksilla on luonnollisestikin monenlaisia vaikutuksia yksilöiden elämään lähtien toimeentulosta ja arjen järjestämisestä ulottuen henkisiin asioihin kuten minäkuvaan ja identiteettiin. Työtilanteen muuttuessa yksilö joutuu suhteuttamaan uudelleen toisiinsa käsityksen omasta identiteetistään ja työtehtävästään tai työtilanteestaan (esim. Kira ja Balkin 2014). Perinteisesti on ajateltu, että työn ja identiteetin hyvä yhteensopivuus tuottaa hyvinvointia ja muita myönteisiä seurauksia. Em. tutkijat tuovat esille, että uuden työtilanteen ja minäkuvan yhteensopimattomuuden aiheuttama henkinen ponnistelu ja pohdinta voivat johtaa myös positiivisiin seurauksiin: esimerkiksi oppimiseen, voimaantumiseen ja työn aktiiviseen uudistamiseen. Siihen, pystyykö työntekijä kääntämään muutoksen edukseen, vaikuttavat tutkimuksen mukaan henkilökohtaiset ominaisuudet ja resurssit. Myönteinen arvio omasta työmarkkina-arvosta ja luottamus omaan osaamiseen ennustavat muutosten toteutumista itselle myönteiseksi koetulla tavalla. Työn ja työyhteisön ominaisuuksista työtovereiden sosiaalinen tuki, hyvät vaikutusmahdollisuudet, työn itsenäisyys sekä kokemus työstä saatavien palkkioiden ja omien panostusten tasapainosta edistävät niin ikään työntekijöiden hyvinvointia muutostilanteissa.

3.4.3. Joustavuuden kääntöpuolena työurien pirstaloituminen

Kuten jo edellä on todettu, muuntumis- ja joustamiskyky ovat tämän päivän työelämässä olennaisia ominaisuuksia. Työnantajat hakevat joustavuutta mm. hyödyntämällä määräaikaista, projektiakohtaista tai vuokratyövoimaa ja alihankkijatyötä oman henkilöstön sijaan. Epätyypilliset työsuhteet, kuten määräaikaisuus, osa-aikaisuus ja vuokratyö korostuvat tämän päivän työelämän piirteinä ja vaikuttavat yksilöiden työurien muotoutumiseen. Työllisyys- ja työttömyysjaksojen vuorottelu leimaa monien työuria. Työelämän tutkijat käyttävät usein käsitettä ”prekariaatti” kuvaamaan määräaikaisessa ja / tai osa-aikaisessa työsuhteessa olevia ja sirpaleisen työhistorian omaavia työntekijöitä (Ek 2014).

Epätyypillisillä työsuhteilla ja niihin liittyvällä työuran sirpaleisuudella on merkittäviä seurauksia, kuten työn ja toimeentulon epävarmuus sekä eriarvoisuus, jotka vaikuttavat monella tapaa sekä yksilö- että yhteisötasolla (Kalleberg 2009). Inhimillisen pääoman näkökulmasta epätyypillisiin työsuhteisiin liittyy monenlaisia ongelmia ja haasteita. Epätyypillisissä työsuhteissa työntekijöillä on havaittu olevan vähemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, heikommat mahdollisuudet tulla kuulluksi sekä enemmän kokemuksia työpaikan käytäntöjen epäoikeudenmukaisuudesta. Epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät ovat monissa käytännön asioissa eriarvoisessa asemassa suhteessa jatkuvassa työsuhteessa työskenteleviin. Heillä on muun muassa muita vähemmän mahdollisuuksia työnantajan kustantamaan koulutukseen. Tämä on erityisen ongelmallista inhimillisen pääoman näkökulmasta, koska koulutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen parantavat mahdollisuuksia työssä

menestymiseen, työn säilyttämiseen sekä torjuvat työelämästä syrjäytymistä. (Kauhanen ym. 2011.)

Työn epävarmuuden ja epätyypillisten työsuhteiden on havaittu vaikuttavan kielteisesti myös työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin: niiden on havaittu olevan yhteydessä sekä fyysiseen että psyykkiseen oireiluun, kuten yleisesti heikompaan terveyteen (esim. Cheng ja Chan 2008; Liukkonen 2012), sydänsairauksiin (Ferrie ym. 2013; Virtanen ym. 2013), psyykkiseen kuormitukseen (Sirviö ym. 2012) ja masennukseen (Ek ym. 2013). Työn epävarmuuden on myös havaittu vähentävän työkykyä, työhön paneutumista (Elovainio ym. 2010) ja tarmokkuutta (Kirves ym. 2010) sekä lisäävän eläkeaikomuksia (Cheng ja Chan 2008) ja aikeita työpaikan vaihtamiseen (Kirves ym. 2010). Epävarmuuden aiheuttamaan kuormitukseen vaikuttaa osaltaan se, ollaanko epätyypillisessä työsuhteessa vastentahtoisesti vai vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisesti määräaikaista työtä tekeillä on havaittu vasten tahtoaan määräaikaista työtä tekeviä vähemmän uupumusta (Kinnunen ym. 2011). Vapaaehtoisesti määräaikaiset myös arvioivat myönteisemmin työn vaatimuksia ja voimavaroja sekä työhyvinvointinsa tilaa. (Kirves ym. 2010)

Epätyypillisistä työsuhteista ja työn epävarmuudesta aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia voidaan pyrkiä vähentämään esimerkiksi työyhteisön sosiaaliseen pääomaan panostamalla sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tarjoamalla. Organisaation toimintatavoista erityisesti työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä esimiehen luotettavuus ja myönteinen johtajuus (Cheng ym. 2013; Elovainio ym. 2010; Heponiemi ym. 2010 ja Schreurs ym. 2010) voivat toimia puskurina työn epävarmuudesta aiheutuille riskeille. Myös korkea sosiaalinen pääoma, kuten esimiehen ja työkavereiden tarjoama sosiaalinen tuki, voivat vähentää epävarmuuden aiheuttamaa kuormitusta (esim. Cheng ym. 2013; Liukkonen 2012). Samansuuntainen vaikutus on tutkimusten mukaan myös psykologisella pääomalla. Työntekijät, jotka ovat toiveikkaita, optimistisia, sitkeitä ja suuntaavat resurssejaan tehokkaasti, selviytyvät todennäköisesti paremmin dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Luthans ym. 2007).

4. INHIMILLINEN PÄÄOMA JOHTAMISEN JA KEHITTÄMISEN KOHTEENA

4.1. STRATEGIA INHIMILLISEN PÄÄOMAN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTANA

Miten inhimillistä pääomaa tulisi johtaa ja millaisten rakenteiden puitteissa sen kehittämiselle ja hyödyntämiselle olisi parhaat edellytykset? Tulisiko kaikkien työpaikkojen investoida mahdollisimman paljon henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen yrityksen sisällä, ja millainen organisaatorakenne tukisi parhaiten työssä viihtymistä?

Yksiselitteistä vastausta kysymyksiin ei varmaankaan voida esittää, mm. koska eri toimialoilla, erilaisissa markkinatilanteissa ja talouden eri sektoreilla kohdataan erityyppisiä haasteita ja mahdollisuuksia. Inhimillisen pääoman johtaminen on alan keskeisessä käsikirjassa (Armstrong 2014) määritelty lisäarvoa tuottavaa henkilöstöjohtamista, strategisia investointeja ja päätöksentekoa tukevan tiedon hankkimiseksi, analysoimiseksi ja raportoimiseksi. Tieto ja sen välittäminen on siis keskeisessä roolissa.

Perinteisesti on ajateltu, että henkilöstö- ja osaamispääomaa johdettaessa verrataan organisaation tavoitteita ja suunnitelmia siihen, millaisia resursseja organisaatiolla on hallussaan. Tämän perusteella voidaan tunnistaa, millaisia resursseja ja osaamisia tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, mitkä olemassa olevat resurssit ja osaamiset ovat erityisen keskeisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja millaisia uusia osaamisia ja resursseja organisaatio tarvitsee, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Toisaalta olemassa olevat resurssit voivat ohjata myös strategiaa: yritys voi esimerkiksi päättää laajentaa palveluvalikoimaansa siksi, että sen työntekijä on oma-aloitteisesti hankkinut lisäosaamista.

Toimiakseen tuloksellisesti organisaation tulisi siis pystyä tunnistamaan mahdollisuuksia ja uhkia sekä osata tehdä oikea-aikaisia ja markkinoiden kehityksen mukaisia päätöksiä (Barreto 2010). Olennaiseksi menestystekijäksi organisaatiolle on tunnistettu sen kyky muokata ja uudistaa resurssiaan haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja taloudellisen tuloksellisuuden aikaansaamiseksi (Teece ym. 1997; Kaplan ja Norton 2004). Keinoja tähän ovat esimerkiksi henkilöstöresurssien suuntaaminen uudella tavalla, kyky muokata resursseja esim. yhdistelemällä niitä eri tavalla tai kyky uudistaa aineetonta pääomaa.

Aura ym. (2014) määrittelevät samansuuntaisesti organisaation strategisen hyvinvoinnin johtamisen koostuvan siitä, että ensinnäkin on määritelty, mitä työhyvinvoinnilla ja sen kehittämällä organisaatioissa tarkoitetaan, ja lisäksi sen johtamisen ja kehittämisen vastuut ja tehtävät on määritelty, hyvinvoinnille on asetettu selkeät mittarit ja niille tavoitearvot, hyvinvointituloksista raportoidaan ja hyvinvoinnin kehittämiseen investoidaan. Em. tekijöiden selvityksen ”Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa” mukaan valtion organisaatioissa työhyvinvoinnin suunnitelmallinen johtaminen on toimialoista korkeimmalla tasolla, ja vastaavasti rakentamisen toimialalla heikointa tai harvinaisinta. Organisaation koko vaikuttaa voimakkaasti johtamisen tasoon: suurista organisaatioista 56 % oli tehnyt strategisen hyvinvoinnin johtamisen suunnitelman ja pienistä vain 18 %. Selvityksessä todetaan, että perusteellisten, yksityiskohtaisesti eri osa-alueisiin kuten lähiesimiestyön, työolojen, ja ilmapiirin kehittämiseen kantaa-ottavien suunnitelmien tekeminen on toistaiseksi harvinaista. Työhyvinvointi on otettu huomioon vaihtelevasti organisaatioiden eri toiminnoissa: yleisimmin näin toimitaan kehityskeskusteluissa, työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa ja työkuormituksen säätelyssä. Ikäjohtamisessa ja täydennyskoulutuksen järjestämisessä työhyvinvointinäkökulma tulee esille vähiten.

4.2. ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ETULINJAN TOIMIJOINA

Lähiesimiestyö ja organisaation HR-toiminnot, joilla tarkoitetaan henkilöstöhallinnon ja johtamisen toimintoja, toteuttavat edellä mainittuja strategisia suuntaviivoja noudattaen inhimillisen pääoman kehittämistä ja johtamista työorganisaation arjen tasolla.

Inhimillisen pääoman kehittämiseen ja johtamiseen viitataan usein termillä henkilöstön tai henkilöstöresurssien kehittäminen ja / tai johtaminen. Usein puhutaan myös HR (human resources)-käytännöistä, HR-johtamisesta tms. tarkoittaen käytännössä kaikkea organisaation toimintaa, jolla pyritään hankkimaan, kehittämään tai muuten hallitsemaan henkilöstöresursseja ja niihin sitoutunutta inhimillistä pääomaa. (Renee Baptiste 2007; Purcel ym. 2003). Käytännössä tällaisia prosesseja ovat esim. henkilöstöresurssien suunnittelu ja rekrytoiminen, henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen sekä suorituksen arvioiminen, motivoiminen ja palkitseminen. Edellä mainittujen prosessien kautta organisaatiot investoivat inhimilliseen pääomaansa ja lisäävät taloudellista arvoaan ja kilpailukykyään (Birasnav ym. 2011).

Useissa tutkimuksissa on pystytty osoittamaan yhteys yleisesti hyvin kehittyneiden henkilöstökäytäntöjen ja prosessien, henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation toiminnan tuloksellisuuden välillä ja pyritty myös tunnistamaan ns. yleisesti hyväksi havaittuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Seuraavat näkökulmat korostuvat usein: henkilöstön kehittymistä ja oppimista, motivaatioita ja tulosoitoita sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia tulisi tukea. Yhtä vahvaa tutkimusnäyttöä sen sijaan ei ole saatu yksittäisten käytäntöjen tai interventioiden tuloksellisuudesta, joilla on pyritty edistämään henkilöstön hyvinvointia tai esim. työkykyä kapeammin ymmärrettyinä.

Osallistavien henkilöstökäytäntöjen eduista on paljon tutkimusnäyttöä. Osallistavilla henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, laajaa tiedottamista, työntekijöiden oikeudenmukaista palkitsemista ja arvostuksen osoittamista, mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen (esim. Yang 2012). Niiden on esimerkiksi todettu tukevan sekä tuloksellisuutta ja suorituskykyä, työntekijöiden työkykyä, työntekijöiden innostuneisuutta, sitoutumista sekä myös työsuoriutumista (Alfes ym. 2013; Hennekam ja Herrbach 2013; Kazlauskaitė ym. 2012; Von Bonsdorff ja Vanhala 2012; von Bonsdorff ym. 2010). Yleisesti on oletettu, että henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen tähtäävät panostukset koetaan organisaation työntekijöiden taholta myönteisenä: kun työntekijät kokevat, että heihin panostetaan, he myös haluavat tehdä parhaansa työyhteisön hyväksi (Guest 2002).

Osallistavat johtamis- ja työnorganisointikäytännöt tukevat sekä työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon että kehittävät organisaation prosesseja tehokkaammin. Jotta organisaation inhimillinen pääoma tulisi täysimääräisesti käyttöön, edellyttää se henkilöstön mahdollisuuksia kokeilla uusia tapoja tehdä työtä, käyttää ja kehittää omaa osaamistaan sekä esimiehen luottamusta ja uskoa työntekijöiden onnistumiseen. Kun jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää työtään ja vaikuttaa laajemminkin organisaation toimintaan, lisääntyy myös organisaation innovaatiopotentiaali. Yksilöllinen työn organisointi voi lisätä innostumista ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, sillä tällöin voi vaikuttaa niihin keinoihin, joilla tavoitteisiin pyrkii. ”Työn tuunaamisella” tarkoitetaan työntekijän itse tekemää työn muokkaamista ja kehittämistä siten, että hänen voimavaransa ja tavoitteensa ja työn sisältö ja suuntautuminen vastaavat entistä paremmin toisiaan.

Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt -hankkeen tulokset (Hakanen ym. 2012) osoittavat, että työn voimavarat ja työn yksilöllisen muokkaaminen ovat keskeisiä kukoistavien työpaikkojen taustalla olevia tekijöitä. Myös Kira ym. (2010) painottavat yhteisöllistä työn tuunausta keinona kehittää kestäväää työkykyä ja henkilökohtaisia resursseja työn tekemiseksi. Yhteisöllisessä työn tuunauksessa työn vaatimukset ja työntekijän tarpeet ja toiveet sovitetaan entistä paremmin yhteen.

Menestystä tukevana henkilöstöjohtamisen käytäntönä mainitaan usein myös työn joustavuus. Joustavilla työkäytännöillä tarkoitetaan yleensä yksittäisen työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihinsa, työtuntimääriinsä tai työntekemisen paikkaan (Atkinson ja Hall 2011). Usein työn joustoja on tutkittu nimenomaan ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamisen tuen keinona tai toisaalta keinona yhdistää työ ja perhevelvollisuudet. Tutkimusten perusteella työn joustoja kannattaa kuitenkin tarjota ja hyödyntää laajemminkin: niiden on todettu lisäävän esimerkiksi työntekijöiden onnellisuutta (Atkinson ja Hall 2011) helpottavan rekrytointia (Hall ja Atkinson, 2006), työntekijöiden pysyvyyttä (Mahoney 2000), työntekijöiden suorituskykyä (Kim ja Campagna, 1981) ja vähentää sairauspoissaoloja (Bloodworth ym. 2001). Myös suomalaisissa tutkimuksissa on todettu, että hyvin menestyneillä työpaikoilla työtä organisoidaan enemmän esimerkiksi käyttämällä joustavia työaikoja yleisemmin kuin keskinkertaisesti menestyvillä (Janhonen 2013).

Henkilöstökäytäntöjen ja johtamisen toteuttamisessa esimiestyö on keskeisessä osassa. Esimiestyön osalta voidaan tarkastella niin esimiehen roolia ja työtehtävien sisältöäkin kuin esimiehen ja johdettavien suhdetta ja esimiehen orientaatioita tai toimintatyyliä.

Voidaan olettaa, että työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman tuleminen esille siinä, miten organisaatiossa muodollisesti on esimiesroolia määritelty, kertoo siitä, kuinka olennaiseksi nämä asiat organisaatiossa koetaan. Toisaalta esimiehen on myös vaikea edistää työhyvinvointia ja inhimillistä pääomaa, mikäli välineet ja resurssit siihen ovat heikot. Aura ym.:n (2014) toteuttamassa selvityksessä esimiestyön roolia strategisen hyvinvoinnin tukemisessa selvitettiin kysymällä, oliko esimiesten rooli suhteessa työhyvinvoinnin kehittämiseen ylipäänsä määritelty ja jos oli, niin millaisia asioita esimiehen vastuulla oli. Organisaatiosta 52 %:lla oli määritelty selkeä rooli esimiehelle työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimiesten rooleista tärkeimmäksi on linjattu henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Työkykyä tukevat prosessit, työkyvyn varhainen tuki ja työhön paluun tuki on selvityksen perusteella vastuutettu hyvin selkeästi esimiehille. Haasteena esimiesten työhyvinvointia tukevalle toiminnalle nähtiin useimmiten aikaresurssien puute: vain 13 % arvioi ne hyväksi, ja toisaalta osaaminenkin oli hyvää vain 28 %:lla. Myönteinen tulos oli, että esimiesten motivaation hyvinvointityöhön arvioi hyväksi 53 % vastaajista.

Esimiestyön ja johtamisen kokemista suhteista henkilöstön työhyvinvointiin ja tuoksellisuuteen on tukittu melko paljon. Viimeaikaisessa tutkimuksessa on todettu esimerkiksi autenttisen eli aidon tai esikuvallisen johtajuuden, vuorovaikutteisen johtajuuden tai eettisen johtajuuden olevan yhteydessä johdettavien työhyvinvointiin. Autenttisessa johtajuudessa korostuvat johtajan karismaattisuus ja esikuvallisuus, kyky inspiroida ja motivoida ihmisiä, kannustaminen älylliseen pohdintaan ja ongelmanratkaisuun sekä kyky ja halu kohdata jokainen työntekijä tarpeineen yksilönä (Bass, 1990).

Inhimillistä pääomaa tukevien henkilöstökäytäntöjen ja johtamisen piirteitä voidaan kiteyttää esim. seuraavasti (esim. Pfeffer 1998; Renee Baptiste 2008):

- Henkilövalinnoissa ja ylennyksissä tähdätään mahdollisimman hyvään tehtävän mahdollisuuksien ja vaatimusten ja henkilön kykyjen ja tavoitteiden yhteensopivuuteen ja käytetään edistyneitä keinoja esim. rekrytoinnissa ja arvoinnissa. Sisäisiä uralla etenemisen mahdollisuuksia tuetaan.
- Työntekijöiden ”ääni” tulee riittävän hyvin kuuluviin organisaation päätöksenteossa ja erityisesti kunkin omaan työhön vaikuttavissa asioissa. Organisaation tilanteesta ja strategiasta tiedotetaan ja kommunikoidaan mahdollisimman avoimesti kaikille organisaation tasoille ja kaikille työntekijöille.
- Työtä organisoidaan siten, että puretaan turhia hierarkioita ja siirretään vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia työryhmille, tiimeille ja yksilöille. Vaikutusmahdollisuuksien tukeminen ja päätöksenteon siirtäminen lähemmäs toimintaa lisää toiminnan laatua ja tehokkuutta ja myös työntekijöiden sitoutumista ja luo avoimuuden ja arvostuksen ilmapiiriä.
- Käytetään kannustavia palkitsemisjärjestelmiä. Tuloksesta palkitseminen ohjaa toimintaa toivottuun suuntaan ja ollessaan hyvin suunniteltua lisää oikeudenmukaisuuden ja arvostamisen kokemuksia.
- Kehittämistä, innovointia, työssäoppimisen mahdollisuuksia ja täydennyskoulutautumista tuetaan kaikin mahdollisin keinoin. Kehittymismahdollisuuksia tarjotaan laajasti kaiken tasoille ja kaikenikäisille työntekijöille.

4.3. VOIDAANKO YKSILÖN HENKISTÄ KUNTOA KEHITTÄÄ?

Inhimillisen pääoman ja henkilöstön kehittäminen kokonaisuutena on laaja aihe, josta on tehty valtavasti tutkimusta, selvityksiä ja oppaita, ja johon tässä yhteydessä ei ole mahdollista paneutua kattavasti. Tässä selvityksessä on haluttu seuraavaksi nostaa tarkemmin esille joitakin keinoja psykologisen pääoman kehittämiseen, joka on inhimillisen pääoman osa-alueista tuoreimpia ja toistaiseksi vähiten esillä aihealueen kirjallisuudessa.

Henkilöstön psykologinen pääoma ei ole pysyvä piirre, vaan muuttuva ja kehitettävissä olevaa potentiaalia, johon voi vaikuttaa organisaation johtamistavalla, työympäristön piirteillä ja erilaisilla interventioilla. Tämä avaa inhimillisen pääoman kehittämiselle uusia mahdollisuuksia: vaikuttamalla yksilön ja ryhmän asenteisiin ja uskoon omasta pärjäämisestä voidaan luoda uudenlaista inhimillistä pääomaa. Toistaiseksi tutkimusta on kuitenkin melko vähän siitä, millaiset tekijät psykologista pääomaa lisäävät ja miten sitä voitaisiin kehittää. Organisaation käytännöillä on joka tapauksessa mahdollista vaikuttaa psykologiseen pääomaan, joka kehittyy ja muuttuu jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Henkilöstön psykologinen pääoma on riippuvainen siitä, että työpaikkojen rakenteet ja käytännöt tukevat työntekijöiden tavoitteiden asettamista, toiveikkuutta, itseluottamusta, pystyvyyden kokemusta ja sitkeyttä.

Organisaation johtamistapojen on todettu vaikuttavan henkilöstön psykologiseen pääomaan. Jos organisaatiossa uskotaan työntekijään ja häneen onnistumiseensa sekä annetaan hänelle tukea, on todennäköistä, että henkilö alkaa myös itse uskoa omaan onnistumiseensa ja toimii aktiivisesti päästäkseen tavoitteisiinsa. (esim. Walumbwa ym. 2010; Avey 2014). Erityisesti edellä esitelty autenttinen johtamistapa on saanut viime aikoina paljon huomiota: tällaista lähiesimiestyötä kuvaa esimiehen työntekijälle osoittama yksilöllinen huomio ja tuki sekä esimiehen tietoisuus toimintaa ohjaa-

vista arvoista. Tällainen esimies on läsnä työntekijöilleen työn tekemisen arjessa. Autenttisen johtamistavan on huomattu edistävän esimiehen ja työntekijän välistä toimivaa vuorovaikutusta, mikä tukee varsinkin sellaisia työntekijöitä, joilla on matala psykologinen pääoma. (Wang ym. 2012.)

Lisäksi jokainen yksittäinen työntekijä voi auttaa muita työyhteisön jäseniä pitämään yllä psykologista pääomaa. Antamalla palautetta ja kiitosta muille työyhteisön jäsenille onnistumisista, tuetaan samalla koko työyhteisön onnistumiskokoa. Nykyisin puhutaan kollektiivisesta psykologisesta pääomasta, jolla tarkoitetaan työyhteisön uskoa tavoitteiden saavuttamiseen sekä sitkeyttä selvitä vastoinkäymisistä yhdessä.

Taulukko 2. Keinoja psykologisen pääoman kehittämiseksi

<i>Esimiestyön/työnantajan keinoja</i> (esim. Rego ym. 2012; Woolley ym. 2011):	<i>Työntekijän keinoja</i> (esim. Mathe ym. 2012):
<ul style="list-style-type: none"> • asettamalla selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita • osoittamalla luottamusta työntekijöihin • auttamalla työntekijöitä valmistautumaan tuleviin haasteisiin esim. mallintamalla niitä • mentorointi -> erityisesti nuorten työntekijöiden luottamuksen ja valmiuksien varmistaminen • esimiehen työntekijälle osoittama yksilöllinen huomio ja tuki 	<ul style="list-style-type: none"> • myönteisen palautteen antaminen työkavereille • työkavereiden onnistumisten huomiointi • kiitoksen antaminen tehdystä työstä • muiden työyhteisön jäsenten auttaminen ja tukeminen

Psykologista pääomaa voidaan vahvistaa myös erityisesti sitä varten kehitetyillä menetelmillä ja työpaikoilla onkin toteutettu erilaisia yksilötason valmennuksia. Psykologisen pääoman kehittämiseksi tehdyt interventiot sisältävät harjoituksia, joilla pyritään vahvistamaan toiveikkuutta, optimismia, sitkeyttä ja pystyvyyttä. Yhteistä näille on, että niissä työstitään aktiivisesti yksilön työhön liittyviä tavoitteita, pilkotaan niitä osatavoitteiksi ja pohditaan keinoja niiden saavuttamiseksi. Lisäksi niissä opetellaan tunnistamaan omia reaktioita ja suhtautumistapoja vastoinkäymisiin ja pettymyksiin.

Interventiot ovat osoittautuneet pääosin vaikuttaviksi: niihin osallistuneiden psykologinen pääoma on kasvanut, mikä taas on heijastunut myönteisesti työssä suoriutumiseen (esim. Luthans ym. 2010). Tällaisten interventioiden myönteiset vaikutukset selittyvät sillä, että ne suojaavat stressin negatiivisilta vaikutuksilta ja auttavat jäsentämään omaa työtä helpommin hallittaviksi kokonaisuuksiksi (Avey ym. 2009). Työn imun tai psykologisen pääoman heikoksi arvioineet henkilöt ovat hyötäneet kehittämisestä eniten (esim. Ouweneel ym. 2013).

Psykologisen pääoman ulottuvuuksia voidaan kehittää ja harjoittaa esimerkiksi seuraavilla yksinkertaisilla tavoilla (Luthans ym. 2010).

Toiveisuus: tunnistetaan työhön liittyviä tärkeitä ja merkityksellisiä tavoitteita.

- Osallistujat pohtivat erilaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja tunnistavat mahdollisia esteitä.
- Tavoitteet pilkottiin pieniksi osatavoitteiksi, mikä kasvatti tulevaisuususkoa sekä pystyvyyden tunnetta.
- Jokainen osallistuja sai palautetta pienryhmältä ja yhdessä pohdittiin vaihtoehtoisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sitkeys: opetellaan tapoja selviytyä epäonnistumisista ja vastoinkäymisistä.

- Osallistujia pyydetään kirjaamaan ylös vahvuuksiaan (koulutus, kokemus, taidot jne.) sekä muita henkilökohtaisia ja työhön liittyviä käytettävissä olevia resursseja (työkaverit, mentorit jne.).

Optimismi: autetaan osallistujia tulemaan tietoisiksi mahdollisista negatiivisista ajattelu- ja selitysmalleista.

- Keskusteltiin omista ajattelumalleista pienryhmässä-> uskomukset/odotukset oli mahdollista muuttaa positiivisimmiksi.

Psykologisen pääoman tutkijat toteavat, että psykologisen pääoman kehittäminen on tehokas tapa vaikuttaa organisaatiolle kilpailukykyä tuovaan inhimilliseen pääomaan. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota siihen, miten johto luo organisaatioihin psykologisen pääoman kehittymistä tukevan ja mahdollistavan ilmapiirin (Luthans ym. 2010).

4.4. NÄKÖKULMIA TYÖURIEN PIDENTÄMISEEN

Työurien pituus ja yhtenäisyys vaikuttavat niin yksilöiden elämänlaatuun, työntajien toimintaan kuin koko yhteiskunnan toimintaedellytyksiinkin. Tarve pidentää työuria lisäämällä työvuosia sekä työuran alkuun että loppuun kuin keskelle työuraakin on ollut runsaasti esillä ja muodostaa keskeisen reunaehdon tämänhetkiselletalouds- ja työmarkkinapolitiikalle. Tämän selvityksen yhdeksi näkökulmaksi on otettu, miten inhimillistä pääomaa johtamalla ja kehittämällä on mahdollista vaikuttaa työurien pituuteen.

Organisaation toimivat rakenteet ja johtamisjärjestelmät luovat perustan työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnille ja antavat näin edellytyksiä työssä jatkamiselle. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi hyvä työn hallinta, sosiaalinen tuki, toimiva ja oikeudenmukainen esimiestyö sekä vaikutusmahdollisuudet työhön samoin kuin usko työpaikan säilymisen varmuuteen (esim. Väänänen-Tomppo 2010; Schreurs ym. 2011; Liebermann ym. 2013; Vartia ja Hirvonen 2012; Hofstetter ja Cohen 2014; Sejbaek ym. 2013). Viimeaikaisessa tutkimuksessa on todettu, että työn kuormittavien tekijöiden vähentämistä tehokkaampi keino työurien jatkamiseen on työn voimavarojen kasvattaminen (Liebermann ym. 2013; Clausen ym. 2014).

Vanhempien työntekijöiden eläkeaikojen vähentämistä tavoiteltaessa keskeiseksi toimiksi on mainittu työkyvyn ylläpitäminen, myönteisen työilmapiirin luominen työpaikalle ja oikeudenmukainen johtamistapa (von Bonsdorff ja Vanhala 2013). Johtamistavat ja käytännöt heijastavat sitä, miten organisaatio näkee ikääntyneet työntekijänsä: voimavarana vai ylimääräisenä haasteena. Johdon suhtautumisen ikääntyviin työntekijöihin onkin todettu vaikuttavan eläköitymis- ja työssälopettamisaikaisiin (Midtsundstad 2011). Ikääntyville työntekijöille on tärkeää kokea olevansa arvostettuja ja merkityksellisiä työyhteisön jäseniä. Myös ikääntyvien työn-

tekijöiden mahdollisuudet kehittää omaa työtään ja omaa osaamistaan tukevat työurien jatkamista (esim. Nuutinen ym. 2013).

Ikääntyvien työntekijöiden työssä pitämisen lisäksi keskeistä on tarkastella myös sitä, millaisilla käytännöillä ja johtamistavoilla tehdään työelämästä sellaista, että **nuoret löytävät paikkansa työpaikoilla ja jaksavat työssään.**

Koska työkyky liittyy vahvasti työssä jaksamiseen ja jatkamiseen, on tärkeää tunnistaa tähän liittyvät riskit nuorilla. Esimerkiksi Varman ja Odumin työhyvinvointiraportissa ”Suomalaisen työntekijän hyvinvointi” (2014) ilmeni, että 18–29-vuotiailla työkyvyn haasteiden kokemisen syyt kytkeytyivät työn kuormitukseen, sisältöön ja sen palkitsevuuteen. Liikunnan näkökulmasta tilanne oli parantunut vuodesta 2009 vuoteen 2012 kaikissa ikäryhmissä, mutta 18–29-vuotiaat liikkuvat edelleen vähiten, ja tämä on huolestuttavaa myös työkyvyn kannalta. Nuorilla aikuisilla ilmeni myös elämänhallinnan vaikeuksia.

Strugesin ja Guestin (2004) tutkimuksessa kävi ilmi, että nuoret työntekijät asettavat paljon painoarvoa työn ja muun elämän tasapainolle, riippumatta oliko heillä perhevelvollisuuksia vai ei. Työntajan joustavuus ja yksilöllisten ratkaisujen mahdollistaminen myös perheystävällisiä käytäntöjä laajemmassa merkityksessä on täten nuorille työntekijöille keskeistä.

Jokisaari ym. (2011) selvittelivät nuorten työntekijöiden socialisaatiota työpaikalla; eli niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muun muassa työhön ja työyhteisöön kiinnittymiseen ja sitoutumiseen. Tutkimuksissa nousi esiin, että hajanainen verkostorakenne, jolla tarkoitetaan työn tekemiseen liittyvien yhteistyösuhteiden laajuutta ja monipuolisuutta, liittyi nuorilla työntekijöillä parempaan työtehtävistä selviämiseen. Hyvä suhde esimieheen liittyi aktiivisempaan työskentelyyn työpaikan hyväksi. Työuupumus ja työn imu kehittivät nuorilla työntekijöillä aluksi hyvästä huonompaan ja myöhemmin taas parempaan suuntaan (ns. työsuhteen kuherruskuukausi). Toimiva esimies-alaisuhde ja hyvä perehdyttäminen tukevat tutkimuksen mukaan nuorten työelämään kiinnittymistä.

Chenot ym:n (2008) tutkimuksen mukaan lastensuojelualalla työssä jatkamisen aiheet kasvoivat vanhetessa. Tutkijat painottivat päätelmissään työntekijän kolmea ensimmäistä palvelusvuotta kriittisinä jatkamispäätöksen kannalta. Nuorten työntekijöiden jatkamispäätöksiin vaikutti positiivisesti esimiehiltä saatu tuki kun taas sitä horjutti passiivis-defensiivinen organisaatiokulttuuri.

Pineu Stam ym:n (2013) tutkimuksessa tutkittiin äskettäin valmistuneiden hoitajien työtyytyväisyyttä. Tutkimuksessa havaittiin, että loppuunpalaminen, heikompi työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtamisaiheet olivat heillä pidempään työssä olleita tyyppillisempiä. Tuloksissa kävi ilmi, että korkea psykologinen pääoma, voimaannuttavat organisaatiokäytännöt ja se kuinka osuiksi organisaation henkilöstövalinnat koettiin, liittyivät uusien hoitajien korkeampaan työtyytyväisyyteen. Giallonardo ym. (2010) puolestaan osoittivat, että vastavalmistuneet hoitajat, jotka arvioivat esimiehensä ilmentävän huomattavaa autenttista johtajuutta, kokivat enemmän työn imua ja olivat tyytyväisempiä.

Viimeaikaisessa keskustelussa on noussut esille vahvasti myös **tarve pidentää työuria lisäämällä työelämään osallistumista työuran keskivaiheilla.** Miten sitten voidaan tukea työurien yhtenäisyyttä? Keskeinen keino on sairauspoissaolojen vähentäminen ja niiden keston lyhentäminen paluuta tukemalla ja aikaistamalla. Poissaoloihin voidaan tutkimusnäytön perusteella vaikuttaa ainakin kehittämällä työpaikan sosiaalista pääomaa. Erityisesti kiusaamisen ehkäisy ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen lisääminen ovat keskeisiä keinoja. Korkea psyykinen kuormittavuus lisää poissaoloja merkittävästi, joten keinot sen hallintaan ovat keskeisessä asemassa. Lisäämällä työn joustoja ja parantamalla näin työn ja muun elämän tasapainoa sekä

lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia on myös mahdollista vaikuttaa sairauspoissaoloihin. (ks. esim. Niedhammer ym. 2013)

Erilaisten interventioiden tehosta sairauspoissaolojen vähentämisessä on saatu vaihtelevaa tutkimusnäyttöä. Esimerkiksi Odeen ym.:n (2012) meta-analyysissä todettiin, että useimmilla riskiryhmiin kohdistuneilla interventioilla (esim. liikunnan ja fyysisen toimintakyvyn tukeminen, psykoterapia) ei ollut merkittävää vaikutusta sairauspoissaoloihin. Useiden tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että työolosuhteiden kehittäminen ennaltaehkäisevästi ja koko työyhteisöä koskien on tehokas lähestymistapa poissaolojen hallintaan. Suomessa laajasti käyttöön otetun työkyvyn varhaisen tuen mallin vaikutuksia on ennakoitu lupaaviksi (Turja ym. 2012), mutta varsinaista määrällistä tutkimustietoa mallin vaikuttavuudesta ei sen tuoreudesta johtuen vielä juuri ole.

Työskentelyn entistä parempi mahdollistuminen myös osittaisella työkyvyllä on yksi keino pidentää työuria. Erityisesti kunta-alalla osatyökyvyttömyyseläkkeiden osuus kaikista eläkkeistä on kasvanut. Tätä mahdollistetaan toimivilla työnmuokkaus ja uudelleensijoituskäytännöillä. Suurimmaksi haasteeksi osatyökyvyttömiä työskentelyssä on koettu työjärjestelyt ja sijaisjärjestelyt ”puuttuvalle” työpanokselle (Träskelin 2011).

Esimerkiksi Oulun kaupungin sisäisessä liikelaitoksessa tavoitteena oli edistää henkilöstön työssä jatkamista heikentyneestä työkyvystä huolimatta. Liikelaitoksessa otettiin käyttöön erilaisiin tuen tarpeen tilanteisiin valmistellut systemaattiset työkyvyn tuen mallit. Tavoitteena oli, että esimiehillä olisi yhteinen toimintamalli eivätkä he jäisi yksin tilanteissa, joissa alainen tarvitsee erityistä tukea työkyvyilleen. Liikelaitoksessa toimi myös työkykykoordinaattori. Keskimäärin toiminnan kannattavuus oli noin 50 000 euroa per vuosi neljän vuoden seurannan aikana. Suurimmat säästöt tulivat alentuneista eläkemaksuista ja vähentyneistä sairauspoissaoloista. (Juvonen-Posti ym. 2014)

Myös perhevapailta palaamisen tukeminen on yksi keino edistää työurien yhtenäisyyttä. Työhön palaavia voidaan tukea esim. mahdollistamalla heille joustavat työajat sekä järjestämällä työhön uudelleen perehdytys (Luoto ym. 2012).

Yhteenvetona voidaan todeta, että työelämän laadun ja työhyvinvoinnin laaja-alainen kehittäminen ja hyvät HR-käytännöt tukevat parhaiten myös työurien pidentymistä. Työntekijöiden on hyödyllistä panostaa erityisesti lähiesimiestyöhön, työyhteisön ilmapiiriin ja sosiaalisen pääoman kehittämiseen sekä työntekijöiden kouluttamismis- ja vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

5.1. TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET – TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMA OSANA AINEETONTA PÄÄOMAA

Tutkimustehtävänäimme oli kartoittaa inhimillisen pääoman ja keskeisten työhyvinvointiin liittyvien tavoitteiden, kuten tuloksellisen ja muutuskäytännön toiminnan ja pidempien työurien välisiä yhteyksiä. Seuraavaksi esitellään niitä teoreettisia havaintoja ja päätelmiä, joita olemme selvitystyön pohjalta tehneet.

Organisaation inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sen menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja. Inhimillisen pääoman tutkimuksen jalostumista monitieteiseksi on rajoittanut käsitteen vaihteleva määrittäminen ja rajaaminen tieteenalojen kesken ja osin sisälläkin. Yksilö- ja organisaatiotason voimavarojen välistä dynamiikkaa tarkasteleva tutkimus on viime aikoina ollut esillä erityisesti johtamistieteissä ja voi tarjota jatkossa hedelmällisen pohjan tarkastella inhimillistä pääomaa useampien tieteenalojen teorioita yhdistäen.

Inhimillisen pääoman ottaminen tarkastelunäkökulmaksi työnantajien ja muiden työelämän toimijoiden mahdollisuuksiin tukea työhyvinvointia ja työuria on hyödyllinen ja kiinnostava lähtökohta, sillä inhimillisessä pääomassa yhdistyvät useimmat nykytutkimustiedon valossa organisaatioiden menestymisen kannalta olennaiset asiat. Hyvinvoiva henkilöstö mielletään nykyään organisaatioiden keskeiseksi strategiseksi menestystekijäksi. Yhtenä selvityksen havaintona voidaan kuitenkin esittää, että työhyvinvointia tai edes yksilöiden työkykyä ei ole kovinkaan usein yhdistetty yritystason inhimilliseen pääomaan kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa. Suomalainen (ja osin laajemmin pohjoismainen) tutkimus esim. työyhteisön sosiaalisesta pääomasta suhteessa asiakastuloksiin, työelämän laadusta ja tuottavuudesta ja työhyvinvointi-investointien kannattavuudesta näyttäytyy verrattain edistyksellisenä. Kun työn mielekkyyden kriisi ja monenlainen työpahoinvointi näyttää korostuvan organisaatioiden tuottavuutta ja koko yhteiskunnan hyvinvointia haastavana tekijänä, on nykytilanteessa erityisen tarpeellista tarkastella työhyvinvointia olennaisena kestävä tuottavuuden ja menestymisen tekijänä.

Perinteisesti inhimilliseen pääomaan on luettu henkilön tiedot, taidot ja joskus myös asenteet. Kehittyvä psykologisen pääoman tutkimus on tuonut arvokkaan lisän henkilöstön voimavarojen tutkimiseen ja kehittämiseen. Esitämme, että psykologista pääomaa tulisi tarkastella aineettoman pääoman osana sekä yksittäisen työntekijän että tiimien ja organisaatioidenkin tasolla. Tulevaisuudessa työorganisaatioihin kohdistuvassa tutkimuksessa tulisi pyrkiä selvittämään psykologisen pääoman suhdetta muihin aineettoman pääoman lajeihin sekä selvittämään esimerkiksi psykologisen pääoman ja henkilöstökäytäntöjen ja johtamisen yhteyksiä.

Työhyvinvoinnin ja laajemman inhimillisen pääoman kytkeminen yhteen tarjoaa kestävä työelämää ja tuottavuutta tukevan perustan organisaatioiden johtamiselle ja johtamisen tutkimukselle. Työhyvinvointia on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti, ja sillä voidaan vaikuttaa siihen, miten organisaatio pystyy hyödyntämään muita resurssejaan. Tästä syystä olemme esittäneet tässä tutkimusraportissa uuden teoreettisen ”**työhyvinvointipääoman**” käsitteen käyttöönottamista. Inhimillisen pääoman ohella organisaatioilla voidaan ajatella olevan työhyvinvointipääomaa, jonka taso määrittelee, missä määrin organisaatio kykenee hyödyntämään muita inhimillisiä resurssejaan nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Työhyvinvointipääoma on strateginen

resurssi, jonka sisältö, tavoitteet ja keskeiset haasteet on syytä määritellä yksilöllisesti kussakin organisaatiossa. Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on keskeistä nimenomaan pitkän tähtäyksen kilpailukyvyn kannalta.

Moniulotteinen työhyvinvointipääoman käsite rakentuu oletukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on perustavaa laatua oleva suhde inhimilliseen pääomaan. Terveys lisää yksilön mahdollisuuksia hankkia sekä koulutusta että työkokemusta, ja myös tukee sekä opinnoissa että työelämässä menestymistä - ja myös toisinpäin. Työnantajan kannalta työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen on olennainen edellytys sille, että muut inhimillisen pääoman panostukset ovat kannattavia. Sairauspoissaolot ja varhaiset eläköitymiset aiheuttavat joko tilapäisiä tai pysyviä inhimillisen pääoman menetyksiä ja heikentävät henkilöstönkehittämisen tuottavuutta. **Työhyvinvointipääoman pohjaa luodaan työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiaa edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä.** Olennaista on kuitenkin huomioida, että työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä. Erityisesti joustavien työprosessien ja johtamisen antamat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä rakentavat työhyvinvoinnille kestävää ja välttämätöntä pohjaa.

Perustasolta ylöspäin ponnistettaessa työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena, mitkä osaltaan vahvistavat sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa että toiminnan tuloksellisuutta. **Työhyvinvointipääomaa ovat näin ollen myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen.** Työyhteisön jäsenten välinen sekä esimies-alaisuuksissa ilmenevä **sosiaalinen pääoma ovat työhyvinvointipääoman olennaisia osatekijöitä.**

Edistyneimmintä työhyvinvointipääomaa edustavat organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä tukeva **työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyys**, joita luovia ja tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi työn imu, työn merkityksellisyyden kokeminen ja kukoistaminen. Korkeimman tason työhyvinvointipääoman hyödyntäminen mahdollistaa esimerkiksi onnistuneet organisaatiomuutokset sekä innovatiivisuuden ja helpottaa työntekijöitä sopeutumaan muuttuviin työelämän tilanteisiin.



Kuvio 3. Työhyvinvointipääoman kehittyvä käsite

Aihealueen olennaisina jatkotutkimuskohteina voidaan tämän, aineistoltaan ja näkökulmiltaan varsin rajallisen selvityksen perusteella paikantaa ainakin seuraavia teemoja:

- Substanssiosaamisen lisäksi tulevaisuudessa korostuvaa inhimillistä pääomaa ovat joustavuutta, myönteistä ajattelua ja uudistumiskykyä tukevat metataidot. Tutkimukset ja hankkeet, joissa tarkastellaan työntajien ja organisaatioiden roolia (esimerkiksi esimiestyön käytäntöjä ja työn organisoinnin tapoja) työntekijöiden psykologisen pääoman kehittämisessä ja hyödyntämisessä, tuottaisivat arvokasta tietoa vielä kohtalaisen vähän tutkitusta aihealueesta. Myös tutkimukset, joissa tarkasteltaisiin työntekijöiden psykologisen pääoman suhteita muihin aineettoman pääoman osatekijöihin, kuten osaamiseen, sosiaaliseen pääomaan ja organisaation rakenteisiin, olisivat jatkossa hyödyllisiä. Interventiotutkimusten lisäksi psykologista pääomaa olisi kiinnostava tarkastella myös laajemmassa organisaation kontekstissa, esim. hahmottaen sen yhteyksiä erilaisiin HR-käytäntöihin.
- Henkilöstön työhyvinvoinnin kytkeminen ”perinteisempään” (kuten tietopääomaan, osaamisen kehittämiseen ja innovatiivisuuteen liittyvään) inhimillisen pääoman tutkimukseen näyttäytyisi esiselvityksen valossa hedelmällisenä, joskin vielä vähemmän hyödynnettynä näkökohtana. Lähestymistapa tarjoaa tasapainoisen lähtökohdan organisaatioiden kilpailukykyyn kehittämiseksi.

5.2. TYÖANTAJANÄKÖKULMA: TAKAAKO INHIMILLISEEN PÄÄOMAAN PANOSTAMINEN KILPAILUKYVYN?

Inhimillisen pääoman hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen ovat jatkossakin keskeisiä menestymisen edellytyksiä niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Voidaan arvioida, että jatkossa menestyvät inhimillistä pääomaa johtamisessaan monipuolisesti huomioivat, ruokkivat ja hyödyntävät organisaatiot. Työpaikat, jotka pystyvät luomaan tunneilmastoltaan positiivisia, innostavia, yhteisöllisyyteen ja yhteisvastuullisuuteen kannustavia, vahvat arvot ja kulttuurin omaavia työympäristöjä, houkuttelevat todennäköisesti jatkossa osaavimmat ja sitoutuneimmat työntekijät ja onnistuvat myös asiakasarvon luomisessa. Yksilötasolla korostuvat ns. metataidot, joihin kuuluvat mm. kyky elinikäiseen oppimiseen ja kehittämiseen, oma-aloitteinen elämänhallinta ja itsensä johtaminen sekä myös kyky ylläpitää myönteistä virettä ja toimintakykyä epävarmoissakin tilanteissa. Tämän kaltaisten taitojen oppiminen alkaa jo lapsuudessa, joten niiden kehittäminen koulutusjärjestelmän kaikilla tasoilla, ja myös kasvatusalan ammattilaisten tietoisuuden lisääminen, on erityisen tärkeää.

Väestön koulutustaso on Suomessa maailman huippua ja koulutusjärjestelmämme on laadullisestikin arvioituna menestynyt vertailuissa hyvin. Viime vuosien talouskehitys on kuitenkin osoittanut, että tämä ei yksistään ole kilpailukykyyn tai etenkin kustannustehokkuuden taakka. Onkin esitetty, että uusien teknologioiden kehittymistä ja leviämistä seuraava ”tuottavuuden kolmas aalto” vaatii työn tekemisen muotojen ja työorganisaatioiden muutosta entistä joustavammiksi: organisaatioiden tehtävärakenteet eivät olisi jäykkiä vaan ihmiset voisivat siirtyä joustavammin taipumuksiinsa ja organisaatioiden tarpeita vastaaviin tehtäviin.

Lisäksi huomiota on kiinnitettävä siihen, miten edellä mainittuja, uudistumista mahdollistavia voimavaroja ja ominaisuuksia tuetaan. Sekä työnantajat että muut inhimillisen pääoman kehittämiseen osallistuvat tahot toimivat yhä vaikeammin ennakoitavassa ympäristössä. Analyttinen osaaminen ja tulevaisuuden ennakointiin

liittyvien taitojen ja teknologioiden hallinta ovat jatkossa erityisesti korostuvia osaamisalueita, jotka erityisesti substanssiosaamiseen yhdistettynä ovat jo nyt erityisen kysytyjä ominaisuuksia. Uudenlaista, entistä oma-aloitteisempaa ja yrittäjämäisempää työnteon asennetta voidaan rakentaa jo koulutuspolkujen yhteydessä. Suomen vahvuutena esim. ulkomaisten yritysten edustajien mukaan ovat olleet juuri koulutustaso, ihmisten asenteet ja oma-aloitteisuus sekä organisaatioiden ja toimintatapojen joustavuus ja ei-hierarkkisuus (Ali-Yrkkö ym. 2004). Voidaan arvioida, että niiden varaan voidaan kilpailukykyä rakentaa tulevaisuudessakin.

Tulevaisuuden työelämä ja työurat ovat entistä pirstalaisempia. Arvioidaan, että ns. löyhästi organisaatioihin sidoksissa olevan, liikkuvan ja itsenäisen työvoiman (esim. vuokratyöntekijät, pätkätyöläiset, itsensä työllistäjät, freelancerit) osuus kasvaa voimakkaasti (esim. Standing 2011). Tämä muuttaa inhimillisen pääoman kehittämisen, jakautumisen ja ”omistajuuden” dynamiikkaa. Tässä selvityksessä on tarkasteltu sekä organisaation että työntekijän itsensä roolia inhimillisen pääoman rakentamisessa ja kehittämisessä. Näiden molempien voidaan arvioida olevan rakentumassa uudelleen. Joustavuuden korostuessa kilpailutekijänä entisestään voidaan ennakoita, että inhimillisen pääoman ”markkinoilla” pyritään entistä paremmin optimoimaan tarkoituksenmukaisen osaamisen saamista mahdollisimman kevyellä ja tarvittaessa alaspäin skaalautuvalla kustannusrakenteella. Yksilön ja hyvinvointiyhteiskunnan sopeutuminen tilanteeseen, jossa työnantajien strategiat ovat entistä lyhytjänteisempiä, voi olla haastavaa. Organisaatioiden kannattaa miettiä strategisesti, miten ne varmistavat oman ydinosaamisensa säilyttämisen ja edelleen kehittämisen muuttuvassa tilanteessa. Vaikka haettaisiin joustavuutta, kestävää kilpailuetua luovan inhimillisen pääoman vaaliminen vaatii kuitenkin useimmissa tapauksissa pitkäjänteistä panostusta ja pysyviä organisaatio- ja yhteistyörakenteita tuekseen.

Organisaatiolle kilpailuetua tuottava inhimillisen pääoman järjestelmä rakentuu moniulotteisella ja kullekin organisaatiolle omanlaisellaan tavalla yksilöllisten, yhteisöllisten ja aineellisten resurssien välisessä vuorovaikutuksessa. Parhaiden kykyjen houkuttelu oman yrityksen palvelukseen ei riitä, jos rakenteet ja toimintatavat eivät tue kehittymistä ja onnistumista. Synergisen luonteensa takia yritystason inhimillisen pääoman hyödynnettävyys saattaa muuttua ratkaisevasti vaikkapa vain yhden työntekijän vaihtuessa. Kuten selvityksessä on tuotu esille, on organisaation rakenteilla, käytännöillä ja abstraktimmilla organisatorisilla ja yhteisöllisillä resursseilla (esim. työpaikan ilmapiirillä ja yrityskulttuurilla) keskeinen merkitys sekä inhimillisen pääoman hyödyntämiselle että kehittymiselle. Hyvä inhimillinen pääoma tuottaa parhaimmillaan myönteisen kierteen, jossa hyvämaineinen työpaikka houkuttelee kyvykkäitä ja asenteeltaan myönteisiä työntekijöitä ja hyvä ja kannustava ilmapiiri tukee työssä onnistumista. Tämä puolestaan näkyy hyvinä asiakas- ja taloudellisina tuloksina. Taloudellisten resurssien vahvistuminen taas lisää entisestään inhimilliseen pääomaan panostamista.

5.3. TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA: TURVAAKO INHIMILLINEN PÄÄOMA TYÖURAA JA HYVINVOINTIA?

Inhimillinen pääoma mahdollistaa sekä työnantajan, työntekijän että yhteiskunnan kannalta hyötyä ja arvoa luovan tavoitteellisen toiminnan työpaikoilla. Tasapainoisesti hyödynnettynä korkea inhimillinen pääoma lisää samaan aikaan sekä tuottavuutta ja taloudellista tulosta että tuke työhyvinvointia. Organisaatiot ja yksilöt toimivat osana yhteiskuntaa, joka osallistuu monin eri tavoin inhimillisen pääoman rakentamiseen, kehittämiseen ja turvaamiseen. Vastuullisesti toimivat, henkilöstön inhimil-

liseen pääomaan ja työhyvinvointiin panostavat työntajat myös ”palauttavat” yhteiskunnan panostuksia paitsi verotulojen muodossa, myös levittämällä osaamistaan laajemmalle esim. alihankkijaverkostoon, tutkimuslaitoksiin ja entisten työntekijöiden kautta työelämään laajemminkin.

Organisaatiotasoinen inhimillinen pääoma rakentuu aina yksilöiden osaamisen varaan ja on täten henkilösidonnaista. Organisaatioiden näkökulmasta inhimillistä pääomaa rakennetaan, kehitetään ja vaalitaan erityisesti henkilöstöjohtamisen, – kehittämisen ja lähiesimiestyön käytännöillä, joita ovat esimerkiksi henkilöstön hankkimisen, kehittämisen, kannustamisen, palkitsemisen ja resurssien allokoinnin käytännöt. Hyvien henkilöstökäytäntöjen ajatellaan luovan arvoa niin organisaatiolle kuin yksittäisille työntekijöillekin.

Vaikka pääpiirteissään voidaan todeta inhimilliseen pääomaan investoimisen ja sen kehittämisen hyödyttävän sekä työnantajaa ja työntekijöitä että useimmiten ympäröivää yhteiskuntaa laajemminkin, on viimeaikainen talouskehitys nostanut esille myös joitakin uusia ongelmakohtia. Vahvasti yritys- ja tuotekohtaisen osaamisen kehittyminen henkilöstölle on työntajalle arvokasta, koska tällainen osaaminen sitouttaa työntekijää organisaatioon ja on usein vaikeasti hyödynnettävissä organisaation ulkopuolella. Organisaatioiden strategioiden muuttuessa globaalissa toimintaympäristössä hyvin nopeastikin, saattaa jopa vuosikymmenten ajan kehittyneen erityisosaajan työpanos tulla hetkessä organisaatiolle tarpeettomaksi. Tällaisissa tilanteissa olisi hyödyllistä vähintäänkin tukea työntekijää löytämään uusia koulutus- ja urapolkuja ja uusia näkökulmia oman osaamisensa hyödyntämiseen. Eettisestä ja pitkäjänteisesti työuria tukevasta näkökulmasta käsin olisi hyvä pohtia yksilöiden ammatillisen osaamisen koostamista riittävän laajapohjaisesti. Tällöin ura ei ole vain yhden kortin varassa. Tässä toki on myös yksilön omalla aktiivisuudella ja pyrkimyksillä keskeinen merkitys.

Inhimillisen pääoman johtamisessa tulisi tehokkuus- ja tuottavuusajattelun ohella korostua vastuullisuus. Inhimilliseen pääomaan kohdistuvilla ratkaisuilla on usein kauaskantoisia vaikutuksia työntekijöiden ja jopa heidän lähipiirinsä elämään: esimerkiksi toimeentuloon, hyvinvointiin ja työuraan tulevaisuudessa. Viime aikoina on ollut esillä erityisesti työn psykososiaalinen kuormittavuus, jolla tarkoitetaan työn luonteeseen tai työn organisointiin liittyvistä tekijöistä aiheutuvaa kuormitusta. Työntekijöiden suojaaminen erilaisilta psykososiaalisten riskitekijöiden aiheuttamilta haitoilta koetaan usein työpaikoilla haastavammaksi kuin ns. perinteisten, fyysisten työsuojelutoimenpiteiden toteuttaminen. Haasteellista on myös, että liiallisessa määrin korostuessaan työelämään normaaleina kuuluvat tai jopa työhyvinvointia, kehittymistä ja työn imua tuottavat asiat, kuten haastavien tehtävien suorittaminen, itsensä kehittäminen ja työn tuloksellisuuden seuraaminen, kääntyvät kuormitusta ja pahoinvointia luoviksi tekijöiksi.

Tieto- ja asiantuntijatyössä työntekijät pitkälti johtavat itse itseään ja työskentelevät vaihtuvissa toimintaympäristöissä ja vaihtelevina aikoina. Tällöin väistämättä korostuu työntekijän omien valmiuksien ja tietoisuuden rooli työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Jotta työelämään vasta kasvavilla sukupolvilla olisi entistä paremmat valmiudet kohdata psykososiaalisia kuormitustekijöitä, tulisi kokonaisvaltaisten hyvinvointitaitojen opettelu aloittaa jo varhaisessa vaiheessa. Tällaisia taitoja voivat olla esim. itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taidot, kyky asettaa rajoja, toimia oman arvomaailmansa mukaisella tavalla sekä tunnistaa kuormittumistaan, huolehtia omasta palautumisestaan ja fyysisestä hyvinvoinnistaan.

Inhimillinen pääoma on keskeinen vaikuttaja työurien pituuden ja yhtenäisyyden taustalla. Toisaalta myös mahdollisimman eheät työurat ja työn jatkuvuuden kokemukset tukevat inhimillisen pääoman kehittymistä sekä yksilötasolla että työorgani-

saatioissa. Yksilön urakehityksen ja työelämässä pysymisen kannalta vaikuttaa kannattavalta kehittää omaa henkistä pääomaansa monipuolisesti. Erilaisten metataitojen (kuten elämänhallintataidot, kumppanuustaidot) sekä psykologisen pääoman on todettu olevan yhteydessä työssä jatkamiseen. Erityisesti psykologisella pääomalla on havaittu olevan vahva ennustevoima työssä lopettamis- tai eläköitymisaikeita ja työkykyä selitettäessä. Työyhteisön ja organisaation ominaisuuksista sosiaalisen pääoman elementtien, esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin ja esimies-alaissuhteen koetun laadun, on todettu olevan vahvasti yhteydessä työntekijöiden haluun jatkaa työssä. Myös hyvä henkilökohtainen sosiaalinen pääoma tukee monella tavalla hyvinvointia ja omien tavoitteiden saavuttamista. Henkilökohtaiset verkostot ja niiden tarjoama sosiaalinen tuki kantavat erityisesti työelämän muutostilanteissa.

Hyvä koulutus ja monipuolinen osaaminen eivät ehkä entisellä tavalla enää takaa menestystä, mutta ovat kuitenkin edelleen vahvasti yhteydessä työelämään osallistumiseen ja työurien pituuteen. Mitä laadukkaampaa ja laajempaa osaamista työntekijällä on, sitä todennäköisemmin hänelle löytyy työmahdollisuuksia läpi koko työuran. Toisaalta osaamistarpeet ovat vaikeasti ennakoitavia, ja varmimmin työllistävä osaaminen on todennäköisesti sellaista, jota voidaan soveltaa useammassa tehtävässä ja/tai useilla eri toimialoilla. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista huolehtiminen hyödyttää niin työntajaa kuin työntekijääkin. Mahdollisuudet oppia uutta ja kehittyä työssään pitävät tutkimusten mukaan yllä motivaatioita, innostusta ja sitoutumista ja myös työkykyä. Erityisesti ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittämisen mahdollisuudet näyttävät korreloivan vahvasti työssäjatkamishalukkuuden kanssa. Nuorten työntekijöiden kohdalla taas keskeistä on organisaation työ- ja toimintatapoihin perehdyttäminen, kannustava ja tukeva esimiestyö ja nuorten työntekijöiden sitouttaminen yhteisöön.

5.4. MITÄ ON TEHTÄVISSÄ – EHDOTUKSIA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEKSI

Paitsi osaavat ja kehittymishaluiset, myös hyvinvoivat työntekijät rakentavat organisaatiolleen pääomaa, joka auttaa menestymään tulevaisuudessa. Siksi on perusteltua sanoa, että työhyvinvoinnin kehittämällä synnytetään, mobilisoidaan ja turvataan organisaation aineetonta pääomaa. Jotta työhyvinvointipääoma tulisi täysimääräisesti käyttöön, **työhyvinvointi on otettava organisaatioissa strategisen ja tietoisin kehittämisen kohteeksi**. Tässä suhteessa työntajilla on runsaasti kehittämisen varaa, mikäli tarkastellaan esim. strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimusta (Aura ym. 2014). Em. selvityksen perusteella henkilöstöressurssin ja erityisesti työhyvinvoinnin tietoinen johtaminen strategisena resurssina on suomalaisissa organisaatioissa vielä kohtalaisen vähäistä; tosin suurissa yrityksissä ja valtiotyöntajalla merkittävästi pieniä toimijoita selkeämmin organisoitua. Suuri puute on myös, että esimiehillä ei ole riittävästi aikaa perehtyä ja panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen, mikä myös kuvastaa ylimmän johdon heikkoa sitoutumista teemaan.

Työpaikkatasolla keskeistä olisikin huolehtia esimiesten mahdollisuuksista ja resursseista sekä osaamisesta työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman kehittämiseen ja tukemiseen. Jokaisen esimiehen olisi tärkeää tuntea työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät sekä erityisesti esimiestyön vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen.

Huolestuttavaa työhyvinvointipääoman näkökulmasta on myös, että esim. TEM:n työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen 2014) mukaan työn mielekkyykehitys on ollut alamäessä jo pitkään. Tätä on selitetty esim. sillä, että työntekijöiden on nykypäivänä entistä vaikeampi havaita yhteyttä omien ponnistelujen ja organisaation toiminnan

tuloksellisuuden tai jopa oman työpaikan säilymisen välillä. Toisin sanoen, hyvin tehty työ ja sitoutuminen työnantajaan eivät näytä enää entisellä tavalla takaavan pitkä- ja yhtenäistä työuraa.

Kuten edellä on todettu, työssä koettu epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointipääoman muodostumiseen ja myös konkreettisesti lisää esimerkiksi sairastamista. **Työhyvinvointipääoman vaalimisen näkökulmasta työntajien tulisi pohtia henkilöstön vähentämiskäytännöt huolellisesti ja pitkäjänteisesti.** Irtisanomisissa menetetään inhimillistä pääomaa usein suunniteltua enemmän ja laajemmalti, koska niihin liittyvä epävarmuus lisää myös vapaaehtoista lähtövaihtuvuutta. Tästä syystä työnantajien kannattaisi tarkasti miettiä, milloin tällaiset toimet ovat välttämättömiä, koska niillä vaikutetaan työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti ja sen myötä myös työntekijöiden sitoutumiseen. Kuten useissa tutkimuksissa on todettu, organisaatiolle erityisen arvokas ja vaikeasti kopioitava inhimillinen pääoma syntyy yleensä pitkäjänteisen kehittymisen ja kohtalaisen pitkäkestoisen yhteistyön ja verkostoitumisen puitteissa.

Inhimillinen pääoma on yritys- ja organisaatiotason voimavarana erityinen, koska sen hyödyntäminen työntäjän resurssina perustuu yksilön ja työnantajan väliseen sopimukseen. Toisin kuin esimerkiksi rahapääoma, inhimillinen pääoma ei ole organisaation johdon päätösvallan hallussa, eikä sitä voida annostella ja allokoita sopivassa määrin ja tarpeen mukaan eri osastoille ja toimintoihin. Koska myös motivaatio inhimillisen pääoman käyttämiseen työntajaa parhaiten hyödyttävällä tavalla on yksilökohtaista, tulee kaikissa henkilöstöjohtamisen ratkaisuissa korostua aito pyrkimys molempia osapuolia hyödyttäviin ratkaisuihin. Kestävä ja eettinen inhimillisen pääoman johtaminen edellyttää, että ihmisten henkilökohtaiset tarpeet, ominaisuudet ja elämäntilanteet tuodaan johtamisen ytimeen. **Tätä edistävät esim. vuorovaikutteinen ja työntekijöitä osallistava johtajuus, osallistavat henkilöstökäytännöt ja työn joustojen lisääminen.**

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja hallinnantunnetta tukevat käytännöt auttavat turvaamaan inhimillistä pääomaa erityisesti silloin, kun työn kuormitus ja vaatimukset ovat korkeita tai työelämässä koetaan epävarmoja aikoja. Myös henkilöstön motivaation ja sitoutumisen varmistamiseksi työntajien on syytä varmistaa, että **kunkin työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet** vastaavat toisiaan. Erityisesti muutostilanteissa kannattaa hyödyntää osallistavia henkilöstökäytäntöjä, eli huolehtia siitä, että työntekijät voivat vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen, saavat riittävästi tietoa muutoksesta ja heitä tuetaan kehittämään osaamistaan ja työtään muutosta tukevalla tavalla. Koska epävarmuutta ei nykytyöelämästä voida kokonaan poistaa, on keskeistä pyrkiä lisäämään työntekijöiden kykyä pysyä hyvinvoivina ja toimintakykyisinä epävarmoissakin tilanteissa. Tähän voidaan vaikuttaa esim. työoloja, luottamuksen ja välittämisen kulttuuria ja kaikkien työntekijöiden kehitysmahdollisuuksia tukemalla.

Psykososiaalisen kuormituksen, esimerkiksi aikapaineiden, tietotulvan ja epävarmassa työtilanteessa selviytymisestä aiheutuvan stressin hallinta ja haitallisten vaikutusten vähentäminen on työnantajien ja muiden työelämän toimijoiden keskeinen haaste inhimillisen pääoman säilymisen ja uudistumisen kannalta. Viimeaikaiset lakimuutokset, joilla on kannustettu työnantajia työkyvyn ongelmien varhaiseen tunnistamiseen ja työntekijöiden työkyvyn tukemiseen, ovat parantaneet työnantajien motivaatioita ja toimintavalmiuksia.

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinta on silti edelleen verrattain tuntematonta. Työntajat eivät useinkaan tiedä, kuinka toimia tilanteissa, joissa työntekijät kuormittuvat liikaa ja oireilevat ja työyhteisössä on konflikteja. Työterveyden, työsuojelun ja kuntoutuksen palvelu- ja asiantuntijaverkosto ei ole vielä täysin siirtynyt

entisessä teollisuusvaltaisessa yhteiskunnassa muovautuneesta työhyvinvointikäsityksestä vastaamaan tieto- ja osaamisintensiivisiin palveluihin painottuvan talouden tarpeita ja ilmiöitä. Palveluntarjoajien (työterveyshuolto, kuntoutus, asiantuntipalvelut) valmiuksien lisääminen ja sekä työntäjille että työntekijöille suunnatun tarjonnan / toimintamahdollisuuksien selkeyttäminen ovat tarpeen. Aiheen tiimoilta onkin jo käynnistynyt uusia, lupaavia hankkeita ja aloitteita. Nopeasti muuttuvaan tilanteeseen sopeutumisessa tarvitaan niin tutkijoiden, palveluntarjoajien kuin viranomaistenkin laajaa yhteistyötä ja yhteistä visiota tavoitellusta asioiden tilasta ja kehityksestä.

LÄHTEET

- Airila, A., Hakanen, J., Punakallio, A., Lusa, S., ja Luukkonen, R. (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health* 85(8), 915–925.
- Airila, A., Hakanen, J., Schaufeli, W., Luukkonen, R., Punakallio, A. ja Lusa, S. (2014) Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work and Stress*. 28, 1, p. 1–19.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., ja Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Ali-Yrkkö, J., Lindström, M., Pajarinen, M., & Ylä-Anttila, P. (2004). Suomen asema globaalissa kilpailussa – yritysten sijaintipäätöksiin vaikuttavat tekijät (Finland in Global Competition – Determinants of Firms' Locational Decisions, in Finnish only). Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA), Keskusteluaiheita, (927).
- Armstrong, M., ja Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Atkinson, C. ja Hall, L. (2011). 'Flexible working and happiness in the NHS'. *Employee Relations*, 33: 2, 88–105.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. ja Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa. OP-ryhmä, Tervetalo ja Työterveyslaitos.
- Avey, J. B. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly* 22 (2), 127–152.
- Avey, J. B., Luthans, F ja Jensen, S. (2009) M. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover 48 (5), 677–693.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ja Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Avey, J.B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership ja Organizational Studies* 21 (2), 141–149.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, Free Press.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The journal of political economy*, 9–49.
- Birasnav M., Rangnekar S. ja Dalpati A., (2011) Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership ja Organization Development Journal*. 32(2), 106–126

- Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, 385–409.
- Bloodworth, C., Lea, A., Lane, S. and Ginn, R. (2001), “Challenging the myth of the 12 hour shift: a pilot evaluation”, *Nursing Standard*, 15, 33–6.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63–76.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Böckerman P. ja Ilmakunnas P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data *Industrial ja Labor Relations Review* (65) 2, 161–179
- Cabello-Medinaa, C., López-Cabralesaa, Á ja Valle-Cabreraa, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*. 22(4), 807–828.
- Chen, D. J. Q., ja Lim, V. K. G. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811–839.
- Cheng, G. H. L., ja Chan, D. K. S. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303.
- Cheng, T., Mauno, S. ja Lee, C. (2013). Do job control, support, and optimism help job insecure employees? A three-wave study of buffering effects on job satisfaction, vigor and work-family enrichment. *Social Indicators Research*, 1–23.
- Chenot, D., Benton, A. D., ja Kim, H. (2008). The influence of supervisor support, peer support, and Organizational culture among early career social workers in Child Welfare Services. *Child welfare*, 88(5), 129–147.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., ja Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership ja Organizational Studies* (Sage Publications Inc.), 15(3), 227–240.
- Clausen, T., Burr, H. ja Borg, V. (2014). Do psychosocial work conditions predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 40,554 observations. *Scandinavian Journal of Public Health* 42
- Coff, RW (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* 22 (2), 374–402.
- Coleman JS. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Crook, T. R., Combs, J. G., Todd, S. Y., Woehr, D. J., ja Ketchen Jr., D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. ja Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior* 33(6), 770–788.
- de Grip, A., ja Smits, W. (2012). What affects lifelong learning of scientists and engineers? *International Journal of Manpower*, 33(5), 583–597.
- Di Vincenzo, F., & Mascia, D. (2012). Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 30(1), 5–14.

- Doz, Y. L., ja Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- du Plooy, J., ja Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–13. *Journal of Occupational Rehabilitation* 20 (3), 331–339.
- Dutton, J.E. and M. Glynn (2008). Positive Organizational Scholarship, teoksessa C. Cooper and J. Barling (Eds.) *Handbook of Organizational Behavior*, Los Angeles: Sage Publications, 693–711.
- Edvinsson, L., ja Sullivan, P. H. (1996). Developing an intellectual capital management capability at Skandia. *Technology Licensing: Corporate Strategies for Maximizing Value*, 261–265.
- Ek, E., Sirviö, A., Koironen, M. & Taanila, A. (2014). Psychological well-being, job strain and education among young Finnish precarious employees. *Social Indicators Research* 115(3), 1057–1069.
- Elo, A-L, Ervasti, J., Hussi, T. ja Nykyri, E. (2011). Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus* 9, 2, 153–166.
- Elovainio, M., Kuusio, H., Aalto, A. M., Sinervo, T. ja Heponiemi T. (2010). Insecurity and shiftwork as characteristics of negative work environment: Psychosocial and behavioural mediators. *Journal of Advanced Nursing* 66(5), 1080–1091.
- Evers, F. T., Rush, J. C., ja Berdrow, I. (1998). *The Bases of Competence. Skills for Lifelong Learning and Employability*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Ferrie, J. E., Kivimäki, M., Shipley, M. J., Davey Smith, G. ja Virtanen, M. (2013). Job insecurity and incident coronary heart disease: The Whitehall II prospective cohort study. *Atherosclerosis* 227(1), 178–181.
- Fredrickson, B. L., ja Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition ja Emotion*, 19(3), 313–332.
- Galabova, L., ja McKie, L. (2013). “The five fingers of my hand”: Human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42(6), 662–683.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., ja Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18, 993–1003.
- Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 133–148.
- Greve, A., Benassi, M., ja Sti, A. D. (2010). Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review of Sociology*, 20(1), 35–58.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
- Hakanen, J. Harju, L. Seppälä, P. Laaksonen, A. ja Pahkin, K. (2012). Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimushankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hall, L., ja Atkinson, C. (2006). Improving working lives: flexible working and the role of employee control. *Employee relations*, 28(4), 374–386.
- Hellemans, C. ja Closon, C. (2013). Intention to remain at work until legal retirement age: A comparative analysis among different age subgroups of employees. *Europe's Journal of Psychology*, 9(3), 623–639.
- Henkens, K. ja Leenders, M. (2010). Burnout and older workers' intentions to retire. *International Journal of Manpower* 31 (3), 306–321.
- Hennekam, S. ja Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, 35(3), 339–355.

- Heponiemi, T., Kouvonen, A., Sinervo, T. ja Elovainio, M. (2010). Do psychosocial factors moderate the association of fixed-term employment with work interference with family and sleeping problems in registered nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 47(9), 1096–1104.
- Heponiemi, T., Sinervo T. ja Elovainio M. (2011). Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden päätöksissä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hinkka, K., Kuoppala, J., Väänänen-Tomppo, I. ja Lamminpää, A. (2013). Psychosocial work factors and sick leave, occupational accident, and disability pension: A cohort study of civil servants. *Journal of Occupational ja Environmental Medicine* 55(2), 191–197.
- Hodgkinson, G. P., ja Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516.
- Hodgkinson, G. P., ja Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure. *Organization Studies*, 23(6), 949–977.
- Hofstetter, H. ja Cohen, A. (2014). The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions. *Personnel Review* 43 (3), 350–376.
- I-C Partners (2004). Aineettoman pääoman johtaminen – Työkirja. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>. Viitattu 20.2.2015.
- James, J.B., McKechnie, S. ja Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior* 32, (2), 173–196.
- Janhonen, M. (2013). Työn organisoinnin yhteydet toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Teoksessa Vanhala, S. (toim.) Hyöty- Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto University publication series 5/2013.
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varie, P., Hakanen, J., ja Vuori, J. (2011). Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E.-P. ja Ahonen, G. (2014). Työkykyjohtaminen- johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järnefelt, N., Kautto, M., Nurminen, M. ja Salonen, J. (2013). Työurien pituuden kehitys 2000-luvulla. Eläketurvakeskuksen raportteja 01/2013.
- Kalleberg, A.L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review* 74(1), 1–22.
- Kaplan, R. S., ja Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press.
- Kauhanen, M., Nätti, J. ja Miettinen, J. (2012). Vastentahtoinen määrä- ja osaikainen työ sekä koulutukseen osallistuminen. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 1/2012, 45–54.
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I. ja Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance. *Employee Relations*, 34, 2, 138–158.
- Kianto, A. (2011). The influence of knowledge management on continuous innovation. *International Journal of Technology Management* 55(1/2), 110–121.

- Kim, J. and Campagna, A. (1981), "Effects of flexitime on employee attendance and performance". *Academy of Management Journal*, 24, 729–741.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K. ja Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees. *Career Development International* 16(2), 140–160.
- Kira, M., ja Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self?. *Human Resource Management Review*, 24(2), 131–143.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., ja Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616–632.
- Kirves, K. (2014). Perceived employability: Antecedents, trajectories and well-being consequences. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis: 1925*. Tampere: Tampere University Press.
- Kirves, K., Kinnunen, U., Mauno, S., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Siponen, K. ja Nätti, J. (2010). Työn piirteet ja hyvinvointi yliopistotyössä: Vapaaehtoisten ja vastaavien määräaikaisten ja vakinaisten työntekijöiden vertailu. *Työelämän*
- Klehe, U. C., Zikic, J., Van Vianen, A. E., ja De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217–229.
- Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A., & Kovalainen, A. (2011). Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Työterveyslaitos, Helsinki. Työterveyslaitos. Helsinki
- Lahelma, E., Lallukka, T., Laaksonen, M., Saastamoinen, P. ja Rahkonen, O. (2012). Workplace bullying and common mental disorders: a follow-up study. *Journal of Epidemiology Community Health* 66(6).
- Lallukka, T., Haukka, J., Partonen, T., Rahkonen, O. ja Lahelma, E. (2012). Workplace bullying and subsequent psychotropic medication: a cohort study with register linkage. *BMJ Open* 2(6).
- Leana, C. R., ja Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538–555.
- Lepak, D. P., ja Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31–48.
- Liebermann, S.C., Wegge, J. ja Muller, A. (2013). Drivers of the expectation of remaining in the same job until retirement age: A working life span demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (3), 347–361.
- Liukkonen, V. (2012). Non-standard employment and health with respect to sense of coherence and social capital. Academic Dissertation. Tampere: Tampere University Press.
- Luoto, R., Kauppinen, K., & Luotonen, A. (2012). Perhevapaalta takaisin työelämään. Työterveyslaitos.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ja Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ja Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

- Luthans, F., Youssef, C. M., ja Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2014). Työolobarometri, syksy 2013. TEM:n julkaisuja. Työ- ja yrittäjyys 32/2014.
- Mahoney, C. (2000). Ward winners. *People Management*, Vol. 6, p. 18.
- Manka, M.-L. ja Nuutinen, S. (2013). Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 56 (1), 29–41.
- Mathe, K. ja Scott-Halsell, S. (2012). The effects of perceived external prestige on positive psychological states in quick service restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality ja Tourism*, 11(4), 354–372.
- Midtsundstad, T. I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: An analysis of companies' investment in retaining senior workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), r2011, –1293.
- Myrskylä, P. (2012). Hyvin koulutetuilla on pisimmät työurat. *Hyvinvointikatsaus* 1/2012 – Teema: Sukupolvien väliset suhteet. Tilastokeskus.
- Mäkinieniemi, J.-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S., Laine, N. (2014). Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Raportteja ja muistioita (STM): 2014: 18.
- Nahapiet J ja Ghoshal S (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2): 242–266.
- Newman, A. Ucbasaran, D. Zhu, F. ja Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, (S1) 120–138.
- Nguyen, T. D. ja Nguyen, T.T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87.
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., Sultan-Taïeb, H., Vermeylen, G., ja Parent-Thirion, A. (2013). Psychosocial work factors and sickness absence in 31 countries in Europe. *The European Journal of Public Health*, 23(4), 622–629.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. ja Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Odeen, M., Magnussen, L. H., Maeland, S., Larun, L., Eriksen, H. R., ja Tveito, T. H. (2012). Systematic review of active workplace interventions to reduce sickness absence. *Occupational Medicine*, kqs198.
- Oksanen, T. (2009). *Workplace social capital and employee health*. Academic Dissertation. Turku: University of Turku.
- Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A., ja Vahtera, J. (2008). Social capital at work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. *Social science ja medicine*, 66(3), 637–649.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., ja Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself. An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173–195.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., & Mockało, Z. (2011). Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia muutoksen aikana. Helsinki: työterveyslaitos.
- Paterson, T. A., Luthans, F., ja Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446.
- Perhoniemi, R., ja Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 28(2), 88–101.

- Perkiö-Mäkelä, M., Hakanen J., ja Hirvonen, M. (2012). Työkyky, työn imu ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. ja Kauppinen, T. (toim.). Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 41, Helsinki, 101–121.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179–191.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ja Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2).
- Pineau Stam, L. M., Spence Laschinger, H. K., Regan, S., & Wong, C. A. (2013). The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of nursing management*.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., ja Cunha, M. P. E. (2012). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work ja Organizational Psychology*, 21(6), 923–945.
- Renee Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., ja Cipres, M. S. (2012). Combined effect of human capital, temporary employment and organizational size on firm performance. *Personnel Review*, 41(1), 4–22.
- Schaffer, L. S., ja Zalewski, J. M. (2011). A human capital approach to career advising. *NACADA Journal*, 31(1), 75–87.
- Schreurs, B., De Cuyper, N. I.J., van Emmerik, H., Notelaers, G. ja de Witte, H. (2011). Job demands and resources and their associations with early retirement intentions through recovery need and work enjoyment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 63–72.
- Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G. ja De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work ja Stress* 24(1), 56–72.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1–17.
- Sejbaek, C. S., Nexø M.A. ja Borg V. (2013). Work-related factors and early retirement intention: A study of the danish eldercare sector. *European Journal of Public Health*, 23(4), 611–616.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594–606.
- Sihto, M. ja Sardar, P. (2012). Ikääntyneiden työllisyys- ja työttömyyskehitys uuden ikäpolitiikan aikana. TEM-analyyseja 45.
- Sinokki, M. (2011). Social factors at work and the health of employees. *Studies in Social Security and Health* 115. Tampere: Kela.
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Gould, R., Puukka, P., Lönnqvist, J. ja Virtanen, M. (2010). Social Support as a Predictor of Disability Pension: The Finnish Health 2000 Study. *Journal of Occupational ja Environmental Medicine* 52, 7, 733–739.
- Sirviö, A., Ek, E., Jokelainen, J., Koiranen, M., Järvikoski, T. ja Taanila, A. (2012). Precariousness and discontinuous work history in association with health. *Scandinavian Journal of Public Health* 40(4), 360–367.
- Standing, Guy (2011). *Precariat. The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic.

- Sturges, J., ja Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20.
- Suomalaisen työntekijän hyvinvointi. Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2009, 2011 ja 2013. Odum ja Varma. <http://www.odum.fi/wp-content/uploads/2014/03/Suomalaisen-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-raportti-2014.pdf>. Viitattu 20.2.2015.
- Tanskanen, A. (2012). Huono-osaisia työntekijöitä?: Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:7. Helsingin yliopisto.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*
- Teece, D. J., Pisano, G., ja Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- Träskelin, M. (2011): Edelleen työkykyinen. Kokemuksia osatyökyvyttömyyseläkkeiden käytöstä, niiden haasteista ja mahdollisuuksista kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2011.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intra-firm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464–476.
- Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M., Seitsamo, J. (2012). Työkyvyn varhainen tuki, Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Työterveyslaitos, Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., ja Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963.
- van den Berg, T.I., Elders, L.A. ja Burdorf, A. (2010). Influence of health and work on early retirement. *Journal of Occupational ja Environmental Medicine*, 52(6), 576–583.
- Wang, Y., Chang, Y., Fu, J., ja Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among chinese female nurses: The mediating effect of psychological capital. *BMC Public Health*, 12, 915–2458–12–915.
- Wang, Z., Wang, N., ja Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258.
- Vanhala, S. (toim.) (2013). Hyöty Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto University publication series KAUPPA + TALOUS.
- Vartia, M. ja Hirvonen, M. (2012). Psykososiaaliset työolot työssä jatkamista edistävinä tekijöinä. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. ja Kauppinen, T. (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen tutkimusraportti 41. Helsinki: Työterveyslaitos, 67–81.
- Vendell, M. (2012). Työn voimavaroista työn imuun. Työn sisäisten ja ulkoisten voimavarojen yhteys työn imuun metalliteollisuudessa. Lisensiaatintutkimus.
- Wiggins, R. R., ja Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?. *Strategic Management Journal*, 26(10), 887–911.
- Virtanen, M., Nyberg, S. T., Batty, G. D., Jokela, M., Heikkilä, K., Fransson, E. I. ja Kivimäki, M. (2013). Perceived job insecurity as a risk factor for incident coronary heart disease: systematic review and meta-analysis. *BMJ British Medical Journal*, 347.
- von Bonsdorff, M. E., Vanhala, S., Seitsamo, J., Janhonen, M., ja Husman, P. (2010). Employee well-being, early-retirement intentions, and company performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(12), 1255–1261.

- von Bonsdorff, M. ja Vanhala, S. (2012). Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. ja Lindström, S. (toim.) (2012). Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja kauppa+talous 2/2012, 47–60.
- von Bonsdorff, M. ja Vanhala, S. (2013). Ikääntyvän henkilöstön työssä jatkamisaikeet metalliteollisuudessa, vähittäiskaupan alalla ja julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Teoksessa Vanhala, S. (toim.) 2013 Hyöty- Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto University publication series 5/2013, 61–71
- Woolley, L., Caza, A., ja Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership ja Organizational Studies*, 18 (4), 438–448.
- Väänänen-Tomppo, I. (2010). Jotta jaksaisi työssä mahdollisimman pitkään. Teoksessa Tuominen, E., Takala, M. ja Forma, P. (toim.) Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2. Eläketurvakeskus, 59–90.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209–1227.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda*. *Journal of Management studies*, 43(4), 917–955.