

Resurssiviisaus ja kestävän työn kehittäminen työhyvinvoinnin edistäjinä

Anne Puro, PsM, työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologi, lehtori, Tulevaisuuden terveysterveyst, Lapin ammattikorkeakoulu

Asiasanat: työhyvinvointi, työelämä, muutos, resurssiviisaus, kestävä työ

Työelämän muutoksessa kohti kestäväää työtä

Kansainvälistyminen, teknologinen kehitys, talouden muutokset ja näihin liittyvät tehokkuuden ja palveluiden vaatimukset näkyvät työelämän monitasoisena murroksena. Työn tekemisen tavat, työvälineet, työn kohde, organisaation rakenteet ja johtaminen ovat jatkuvan muutoksen kohteena. (mm. Alasoini 2012.) Myös arvot, etiikka ja yhteiskuntavastuu korostuvat ja konkretisoituvat erilaisten ekologisten ratkaisujen kehittämisen vaatimuksina. Hyvinvoiva, resurssiviisas henkilöstö mahdollistaa organisaatioiden menestymisen tässä muutoksessa.

Erilaisten luonnonvarojen, raaka-aineiden, energian, tuotteiden, palvelujen, tilojen ja ajan harjittu sekä kestäväää kehitystä ja hyvinvointia edistävä käyttö on resurssiviisautta. Lapin ammattikorkeakoulun SERI - Resurssiviisas Lappi -hankkeen tavoitteena on edistää kunnissa vähähiilisyyttä ja resurssiviisautta konkreettisten toimenpiteiden ja pilotointien keinoin. Ekologisen ja taloudellisen ulottuvuuden rinnalla on tärkeää tarkastella myös eri yhteisöjen yhteistoimintaa ja pyrkiä hyödyntämään inhimillisiä resursseja ja voimavaroja kestäväällä tavalla. Miten työntekijöiden osaaminen, kokemus ja myös ajankäyttö saadaan resurssiviisaaseen käyttöön? Ympäristölle ja ihmisille haitallisten vaikutusten vähentämisen ohella resurssiviisaalla toimintatavalla voidaan parhaimmillaan edistää työntekijöiden hyvinvointia. Olennaista onkin, miten saadaan työntekijöiden resurssiviisaus näkyväksi ja miten työn tekemisen tapoja voitaisiin muotoilla resurssiviisautta vahvistavaan suuntaan. Resurssiviisauden edistäminen kytkeytyy tästä näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvoinnin johtamiseen sekä työn ja työyhteisön kehittämiseen.

Kestävän työn kehittäminen on monitahoinen ja monella eri osa-alueella samanaikaisesti etenevä prosessi. Merkittävää tässä kehittämisessä on organisaation eri toimijoiden joustavuus ja ennakoiva asenne muutosten kohtaamisessa. Kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti tulisi työelämän muutosten yhteydessä tarkastella moniulotteisesti ekologisen, inhimillisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysvaatimuksia. Nämä kestävyysvaatimukset muodostavat systeemisen kokonaisuuden, jonka huomioiminen kaikessa työn kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävässä toiminnassa on olennaista. (ks. Kasvio & Räikkönen 2010.)

Organisaation ja työntekijöiden resurssiviisas ajattelu ohjaa organisoimaan työn tekemisen huomioiden rajalliset luonnonvarat ja ekologinen tasapaino. Ekologisen ulottuvuuden vaatimukseen voi vastata työajan, työtilojen ja työn tekemisen tapojen muotoilussa esimerkiksi ajanhallinnan keinoin, vähentämällä matkustamista ja lisäämällä virtuaalisten tilojen käyttöä. Myös työn tuloksena syntyvien tuotteiden tai palveluiden kohdalla ekologisten näkökulmien huomioiminen ohjaa organisaation toimintaa kestävä kehityksen suuntaan.

Inhimillisen ulottuvuuden näkökulmasta työ tulisi muotoilla siten, että se ei ole ristiriidassa työntekijöiden arvomaailman kanssa. Työn kokeminen mielekkääksi, merkitykselliseksi ja omaa osaamista vastaavaksi vahvistaa työntekijän työtyytyväisyyttä ja työssä jatkamista. Inhimilliseen ulottuvuuteen liittyvät myös työaikana ja työn ulkopuolella tapahtuvan palautumisen toteutuminen sekä työn ja muun elämän tasapaino. Olennaista on tarkastella työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen vastaavuutta sekä myös työsuojelullisia tekijöitä. Kestävän työn inhimillisten vaatimusten yhteinen pohdinta työyhteisöissä mahdollistaa työntekijöiden resurssiviisauden näkyväksi tulemisen ja hyödyntämisen.

Työelämän kestävä kehityksen sosiaalinen ulottuvuus liittyy pitkälti töiden tasaiseen jakautumiseen kaikkien työikäisten kesken. Mutta työyhteisöjen tasollakin esille nousee merkittäviä sosiaalisen ulottuvuuden vahvistamisen näkökulmia. Sosiaalisesti kestävässä työssä toteutuvat oikeudenmukaisuuden periaatteet ja työelämän sääntöjen noudattaminen. Tärkeää on myös työntekijöiden kokema turvallisuuden tunne ja luottamus työn jatkuvuuteen. Organisaatioissa voidaan osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia edistämällä vähentää epävarmuudesta syntyviä ongelmia sekä saada käyttöön työntekijöiden osaaminen ja voimavarat. Myös tästä syystä kestävä työn kehittämisessä on kiinnitettävä erityistä huomiota sosiaaliseen ulottuvuuteen.

Taloudellinen ulottuvuus liittyy erityisesti nykyisten ja tulevaisuuden työpaikkojen kilpailukyvyn varmistamiseen. Työntekijän tasolla kyse on mahdollisuudesta luottaa oman työpaikkansa pysyvyyteen ja riittävään toimeentuloon myös tulevaisuudessa. Oman osaamisen ja työn kehittäminen sekä mahdollisuus suunnitella tulevaisuuttaan vahvistavat työntekijän kokemusta autonomisuudesta ja omasta kyvykkyydestään. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua taloudellisen kestävyuden näkökulmia koskevaan keskusteluun voi tuottaa uudenlaisia, innovatiivisia ja resurssiviisaita ratkaisuja.

Työhyvinvointi moniulotteisena ilmiönä

Työhyvinvointi on tämän päivän työelämäkeskusteluissa tärkeä teema. Sen merkitys tiedostetaan hyvää laatua ja tulosta tuottavana elementtinä. Useissa lähteissä työhyvinvoinnin käsitettä havainnollistetaan Mankan (Manka 2012; Manka & Manka 2016) työhyvinvoinnin ulottuvuusia kuvaavalla mallilla, jossa työhyvinvoinnin katsotaan rakentuvan organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn ja työntekijän ominaisuuksien kokonaisuutena. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteiden, esimiestoiminnan, ilmapiirin, työn hallinnan tunteen ja yksilön ominaisuuksien ohella myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvoinnin yhteydessä on korostettu yhteisöllisyyden tunnetta, joka tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Voidaankin todeta, että muuttuvassa työelämässä organisaatioiden kilpailuetu todennäköisesti löytyykin inhimillisistä tekijöistä: sosiaalisesta pääomasta eli yhteisöllisyydestä ja psykologisesta pääomasta eli yksilön voimavaroista. Vastavuoroisuus, luottamus, yhteisölliset arvot ja normit tuottavat aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi. Työntekijöiden itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys puolestaan muodostuvat organisaatiolle tärkeiksi inhimillisiksi voimavaroiksi.

Työhyvinvoinnin laaja-alaisessa tarkastelussa painopiste on työssä ilmenevien myönteisten piirteiden ja mahdollisuuksien tutkimisessa ja kehittämisessä. Työyhteisön hyvinvointia voidaan lähteä yhdessä kehittämään miettimällä, mikä lisääisi hyvinvointia sen sijaan että keskitytään pelkästään ongelmiin, toimimattomiin asioihin ja kuormittaviin tekijöihin. Myönteinen näkökulma monipuolistaa työhyvinvoinnin ilmiön ymmärrystä. (mm. Manka & Manka 2016; Feldt, Mauno & Mäkikangas 2017.)

Työhyvinvointia tarkastellaan usein voimavarojen näkökulmasta. Työvoimavaroja ovat työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka auttavat kohtaamaan työn vaatimukset. Työvoimavarat ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamisessa ja ne

voivat virittää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on merkittävää, että organisaatioita kiinnostaa selvittää työntekijöidensä voimavaroitekijät, jotka tuottavat hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla. Lähestymällä työhyvinvointia positiivisesta näkökulmasta ja tarkastelemalla niitä asioita, joista työntekijät ammentavat positiiviset kokemuksensa arvioitaessa työtä ja elämäntilanteitaan kokonaisuutena voidaan ymmärtää, mistä työhyvinvoinnissa todella on kysymys ja miten sitä voidaan parantaa.

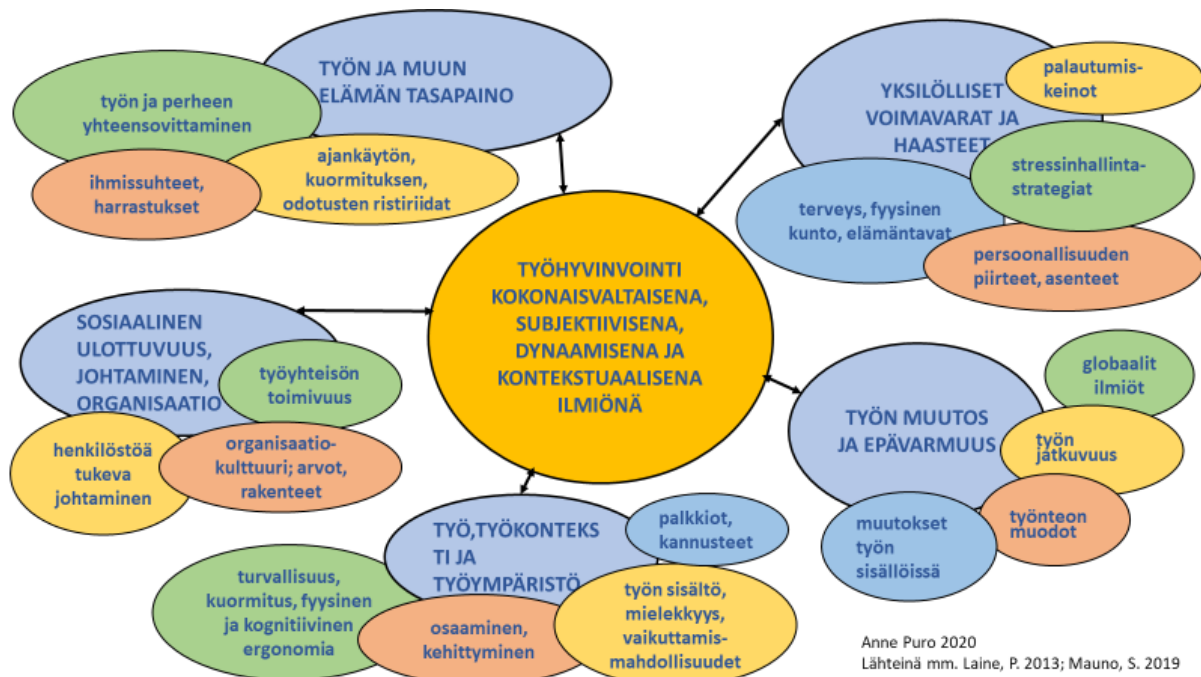
Kun työhyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja huomioidaan myös kokemusten subjektiivisuus sekä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden dynaamisuus ja kontekstisidonnaisuus, voidaan ymmärtää ilmiön moniulotteisuus (Kuvio 1). Yksilölliset voimavarat ja haasteet ilmenevät työuran ja elämän eri vaiheissa eri tavoilla riippuen muun muassa yksilön koetusta kuormituksen ja palautumisen tarpeesta, palautumisen mahdollisuuksista, stressinhallintakeinojen toimivuudesta, persoonallisuuden piirteistä ja myös yksilön fyysisestä terveydestä sekä elämäntavoista. Toisaalta työn ja muun elämän tasapainottaminen on yhteydessä koettuun käytettävissä olevan ajan riittävyyteen, omiin ja läheisten ihmisten odotuksiin, perhetilanteeseen, ihmissuhteisiin ja harrastuksiin.

Itse työ, työkonteksti ja työympäristö omalta osaltaan heijastuvat työhyvinvointiin riippuen muun muassa siitä, miten työn sisältö, mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet koetaan. Tehtävänkuvien selkeys esimerkiksi nousee usein työyhteisöissä kehittämisen kohteeksi. Kannustus- ja palkkiojärjestelmä sekä osaamisen, uudistumisen ja kehittymisen johtaminen ovat merkittäviä työn mielekkyyteen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Olennaista on se, miten työturvallisuuteen ja kuormitukseen liittyvät asiat on hoidettu, ja onko osattu huomioida sekä fyysiseen että kognitiiviseen ergonomiaan liittyvät seikat.

Sosiaalinen ulottuvuus työhyvinvoinnin rakentumisessa on myös moniulotteinen ilmiö. Tärkeää työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta on se, koetaanko johtamisen olevan henkilöstöä tukevaa ja minkälainen on työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus. Myös organisaatiokulttuuri arvoineen ja rakenteineen heijastuu työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Työn muutoksia ja epävarmuutta on tutkittu viime vuosina paljon (ks. mm. Mauno, Minkkinen & Auvinen 2019). Työelämässä nähdään samanlainen kiihtymisen prosessi kuin muillakin elämäntiloilla ja tämä ilmenee työn tekemisen intensiteetin lisääntymisenä ja työn tekemisen laajentumisena (Mauno ym. 2017). Työtä tehdään yhä enemmän lyhyemmässä ajassa ja vähem-

millä resursseilla sekä myös usein ajasta ja paikasta riippumatta. Työn intensiivisyyden vaatimusten lisääntyminen ja työnteon laajentuminen tuottavat haasteita työn kuormituksesta palautumiselle sekä työn ja muun elämän tasapainon säilyttämiselle. Globaalit trendit tuovat myös muutoksia työn sisältöön, työnteon tapoihin ja muotoihin. Toisaalta myös kokonaisiammatteja ja työtehtäviä katoaa ja uudenlaisia työtehtäviä syntyy.



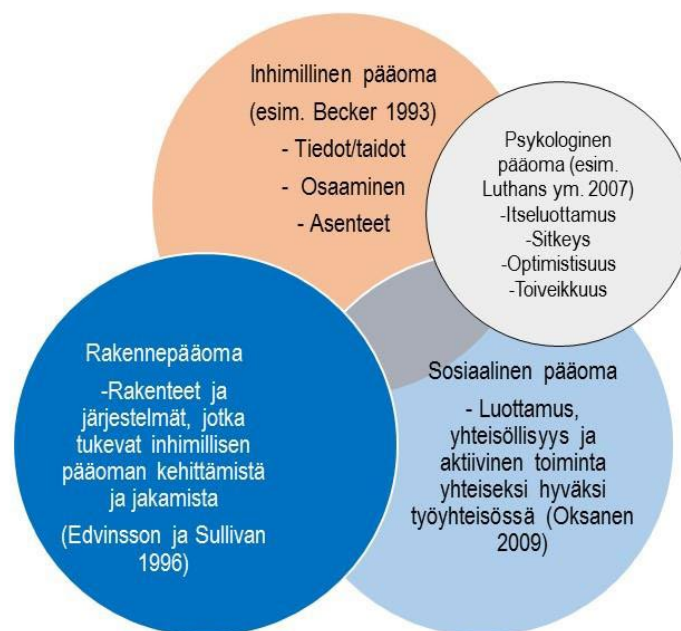
Kuvio 1. Työhyvinvointi kokonaisvaltaisena, subjektiivisena, dynaamisena ja kontekstuaalisena ilmiönä

Työlähtöinen työhyvinvointiajattelu kohdentaa työhyvinvoinnin fokuksen yksilöstä työhön, työprosesseihin ja työn muutokseen. Työlähtöinen lähestymistapa perustuu toiminnan teoriaan ja kehittävän työntutkimuksen menetelmään (ks. Engeström 2002). Työtä tutkitaan kaikkien työtoiminnassa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien elementtien eli työntekijöiden, työn kohteen, välineiden sekä yhteisön, sääntöjen ja työnjaon näkökulmista. Tässä toiminnassa syntyvät yksilölliset ja yhteisölliset kokemukset sekä työtoiminnan seuraukset rakentavat työhyvinvointia. Olennaista on siis etsiä työhyvinvoinnin lähteitä työstä itsestään. Yksilön oma hyvinvointi ja terveys ovat tärkeitä, mutta vielä olennaisempaa on työn sujuminen ja sitä tukeva hyvä organisointi. Sujuva ja tuloksellinen työ tuottaa hyvinvointia ja työn mielekkyys on yhteydessä onnistumisen kokemuksiin työssä. Työlähtöisen ajattelun lähtökohtana on työn muutos; asiakaskunta ja tarpeet muuttuvat, entiset työtavat eivät enää riitä ja uuden oppimisen äärellä ollaan koko ajan. (Gerlander & Launis 2007.)

Laaja-alaisessa työhyvinvoinnin tarkastelussa muutoksen ja kehittymisen käynnistäjiä ovat työorganisaatiossa, työn vaikutusmahdollisuuksissa ja palkitsemisessa, esimiestoiminnassa tai työyhteisön toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet (Manka & Siekkinen 2008). Painopiste on mahdollisuuksien ja työn myönteisten piirteiden tutkimisessa ja vahvistamisessa. Laaja-alaisen työhyvinvointiajattelun keskeinen oletus on, että kehittämiseen käytetyt resurssit moninkertaistuvat, sillä hyvinvoivat työntekijät tekevät parempaa tulosta.

Organisaation, työyhteisön ja työntekijän resurssit työhyvinvoinnin edistäjinä

Työntekijät, työyhteisöt ja organisaatiot voivat resurssiviisaalla toiminnallaan edistää sekä työntekijöiden työhyvinvointia että työyhteisön toimivuutta. Henkilöstön resurssiviisauden tarkasteluun tarjoaa oivaltavan näkökulman Larjovuoren, Mankan ja Nuutisen (2015) malli aineettoman pääoman osatekijöistä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Aineettoman pääoman osatekijät (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015).

Larjovuori ym. kuvasivat aineettoman pääoman osatekijöinä rakennepääoman, sosiaalisen pääoman, psykologisen pääoman ja inhimillisen pääoman, jotka ovat kiinteässä yhteydessä ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kun tavoitteena on organisaatio, joka tuloksellisen toiminnan ohella tukee työntekijöidensä työhyvinvointia ja työssään jatkamista, on tärkeä pohtia myös inhimillisen pääoman hyödyntämistä ja kehittämistä. Inhimillinen pääoma on aineetonta pää-

omaa eli niitä henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja, jotka mahdollistavat yhdessä muiden resurssien kanssa yksilöiden ja organisaatioiden tarkoituksenmukaisen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen.

Hyvän ja tuloksellisen työpaikan rakentumisesta on tehty runsaasti tutkimusta, joten työhyvinvoinnista ja inhimillisestä pääomastakin tiedetään jo paljon. Työpaikan myönteinen, avoin ja yhteistyöhön kannustava ilmapiiri, oikeudenmukainen ja arvostava johtaminen, vaikuttamismahdollisuudet sekä työntekijän elämäntilanteiden huomioiminen työjärjestelyissä tuottavat hyvää ja tuloksellista työntekoa. Larjovuori, Manka ja Nuutinen (2015) ovat tarkastelleet aiemmin vähemmälle huomiolle jäänyttä henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn strategista merkitystä organisaation aineettomana ja inhimillisenä pääomana. He hahmottelevat selvityksessään kehittyvän työhyvinvointipääoman käsitteen, jonka perustana on laajennettu käsitys aineettomasta pääomasta. Laajasti tarkasteltuna aineettoman pääoman muodostavat työyhteisön sosiaalinen pääoma ja johtaminen, rakenne- eli organisaatiopääoma, osaamispääoma ja psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma ilmenee yksilön henkisinä resursseina, kuten itseluottamuksena, sitkeytenä, realistisena optimismina ja toiveikkuutena. Eri tutkimuksissa on löydetty psykologisen pääoman myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työyhteisötaitoihin ja vähäisempiin työn lopettamisajatuksiin. (Avey ym. 2008; Newman ym. 2014; Avey 2011.)

Työelämässä vaaditaan kykyä elinikäiseen oppimiseen ja uudistumiseen. Kuitenkin koulutus- ja osaamispääoman rinnalla tarvitaan yhä enemmän erilaisia asenteellisia valmiuksia. Nämä metataidot, kuten yritteliäisyys, itsensä johtaminen ja omien voimavarojen kestävä käyttäminen, alkavat kehittyä jo ennen työelämää siirtymistä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015.)

Jos tarkastellaan inhimillistä pääomaa organisaatiotasolla, on huomioitava sen olevan aina yksilön hallinnassa. Työntekijä vie inhimillisen pääoman mukanaan vaihtaessaan työpaikkaa tai jäädessään pois työelämästä. Kaikki resurssit eivät myöskään ole organisaation käytössä, jos työntekijä ei ole motivoitunut ja sitoutunut työhönsä tai hänen työkykynsä heikkenee. Organisaatioissa olisikin pohdittava, missä määrin työntekijöiden osaaminen ja resurssit ovat hyödynnettävissä. Olennaista on tukea henkilöstöä oman osaamisensa kehittämisessä organisaation tarpeet huomioiden. (Larjovuori ym. 2015.)

Grant (2002) ja Larjovuori ym. (2015) ovat hahmotelleet inhimillisen pääoman ja kilpailukyvyntä yhteyksiä. Tiivistetysti voidaan todeta organisaation käytössä olevien taitojen ja kykyjen

perustuvan organisaation henkilöstön koulutuksen ja asiantuntemuksen varaan ja toisaalta henkilöstön sitoutuneisuuden ja lojaalisuuden määrittelevän organisaation kyvyn ylläpitää kestävä kilpailuetua. Myös organisaation kyky muuntua sujuvasti erilaisissa tilanteissa on vahvassa yhteydessä henkilöstön joustavuuteen ja mukautumiskykyyn. Motivoituneet ja innostuneet työntekijät mahdollistavat organisaation innovatiivisuuden ja kyvyn uudistua. Voidaan todeta, että hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tuloksellisuuden ja toimintavarmuuden edellytys. (Larjovuori ym. 2015.)

Inhimillisen pääoman tukemiselle, kehittämiselle ja hyödyntämiselle luovat perustan organisaation prosessit ja rakenteet. Organisaatioissa tulisi tarkastella, miten rakenteet ja prosessit tukevat luovuutta ja työssä suoriutumista, jotka ovat yhteydessä psykologiseen pääomaan. Organisaatioissa voidaan sekä työyhteisö- että yksilötasolla tukea psykologisen pääoman vahvistamista suhteellisen lyhyilläkin interventioilla ja harjoituksilla (ks. esimerkiksi Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2013).

Larjovuori ym. (2015) toteaa sosiaalisella pääomalla eli luottamuksella, yhteisöllisyydellä ja aktiivisella yhteiseen hyvään tähtäävällä toiminnalla olevan monenlaisia etuja organisaatioille. Eri tutkimuksissa on todettu sosiaalisen pääoman lisäävän aineetonta pääomaa yleensäkin, mutta erityisesti innovatiivisuutta (Nahapiet & Ghoshal 1998; Tsai & Ghoshal 1998). Toisaalta myös vahva sosiaalinen pääoma vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja edistää työntekijöiden uralla etenemistä (Shaw ym. 2005; Burt 1992).

Vahva sosiaalinen pääoma mahdollistaa työyhteisöissä osaamisen jakamisen, mikä taas edistää työntekijöiden ja organisaatioiden osaamisen kehittämistä (Galabova & McKie 2013). Kiinnostavaa on, että turvallisuuspääoma, eli työntekijöiden kyky ennakoida ja tunnistaa riskejä sekä kyky reagoida ja toimia hätätilanteissa, on yhteydessä sosiaaliseen pääomaan. Kun työyhteisöissä voidaan käydä avointa keskustelua turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä, työturvallisuusosaaminen kehittyy ja vahvistuu. (Nuñez & Villanueva 2011.) Jos työpaikoilla vallitsee vahva yhdessä tekemisen kulttuuri, erilaisten työhön liittyvien haasteiden ratkaisussa kytetään hyödyntämään verkostoja ja työkavereiden tukea. Innovatiivisuus mahdollistuu juuri tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen avulla. (Wang ym. 2014; Kianto 2011.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös laajasti sen tuottamien lisäarvojen kautta (Robertson & Cooper 2011). Työhyvinvoinnin vahvistamisella on yhteys organisaation tuloksiin, sillä hy-

vinvoivassa työyhteisössä sairauspoissaoloja on vähemmän ja se heijastuu organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen myönteisesti. Myös henkilöstön vähäinen vaihtuvuus vahvistaa suorituskkyä. Työhyvinvoinnin edistäminen luo myönteistä työnantajakuvaa ja asiakastyytyväisyyttä, millä on vaikutuksensa myös rekrytoinnissa.

Mankan ja Mankan (2016) mukaan esimiehellä on monia keinoja vahvistaa työyhteisönsä työhyvinvointipääomaa. Keskeistä on työntekijöiden kokemus työn reilusta organisoinnista eli on tärkeää, että esimies voidaan kokea oikeudenmukaisena ja työntekijät osallistavana. Esimiehen oman toiminnan esimerkillisyys ja luotettavuus sekä esimiehen tarjoama tuki ja palaute voivat toimia työhyvinvointipääomaa vahvistavasti. Työntekijät odottavat esimieheltään eettisyyttä, johdonmukaisuutta ja avoimuutta päätöksenteossa. Kun työhyvinvointipääoman vahvistamisen yhteydessä tarkastellaan erityisesti resurssiviisauden esille saamista, voitaisiin ajatella työntekijöiden valtuuttamisen ja innostamisen luoviin ratkaisuihin olevan ratkaisevaa.

Lopuksi

Resurssien viisas käyttäminen on koko organisaation ja työyhteisön vastuulla. Tarvitaan tilaa uusille ajatuksille ja toimintatavoille sekä yhteisiä sopimuksia ja uskallusta kokeiluihin. Yhteisötason toiminta mahdollistaa yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden vahvistumisen. Resurssiviisauden vahvistaminen ja kestävä työ kehittäminen edellyttävät vahvaa sosiaalista pääomaa, hyvää palautejärjestelmää, tilaa monimuotoisuudelle sekä oppimis- ja innovointikykyä. Sosiaalisen pääoman vahvistaminen edistää työntekijöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden kykyä kohdata erilaisia muutostilanteita sekä kykyä muuntautua ja uudistua. Työntekijöiden on kuitenkin kyettävä kokemaan muutosten keskelläkin työpaikan arvojen vastaavan omia arvojaan, jotta työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys on mahdollista. Eettinen organisaatiokulttuuri voikin muodostua työn voimavaraksi edistäen henkilöstön työhyvinvointia ja vähentäen työpaikan vaihtohalukkuutta. Psykologista pääomaa ja vielä laajemmin työhyvinvointipääomaa kehittämällä ja johtamalla organisaatio lisää elinvoimaisuuttaan ja tuloksellisuuttaan. Tämä mahdollistuu työn arjessa pienien ja käytännöllisten tekojen, yhteisen ajan ja rohkeiden kokeilujen kautta.

Lähteet

Alasoini, Tuomo (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudemus, 99–118.

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., 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.

Burt, R. S. 1992. Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2017). Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

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.

Gerlander, E-M. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus*, 2, 202–212.

Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford. University Press, 133–148.

Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010) Kohti kestäväää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kianto, A. (2011). The influence of knowledge management on continuous innovation. *International Journal of Technology Management* 55(1/2), 110–121.

Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Akateeminen väitöskirja, Turun yliopiston julkaisuja C 372, kasvatustieteiden tiedekunta Turku: Turun yliopisto.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5

Manka, M. (2012). Työnilo (3. p.). Helsinki: Talentum Media.

Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Manka, M-L, Larjovuori, R-L ja Heikkilä-Tammi, K (2013). Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen yliopisto & Kuntoutussäätiö.

Manka, M-L. & Siekkinen, P. (2008). Työhyvinvoinnin kehittämisen kivinen tie – kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla toteutetusta kehittämishankkeesta. Työelämän tutkimus 2. 198-203.

Mauno, S., Huhtala, T. & Kinnunen U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa: Feldt, T., Mauno, S. & Mälikangas, A. (2017). Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019) Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntymisen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. Hallinnon Tutkimus 38 (2019):4.

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 re-view and synthesis. Journal of Organizational Behavior, 35, (S1) 120–138.

Robertson, I. & Cooper, C. L. 2011. Well-being: productivity and happiness at work. Basingstoke ; New York: Palgrave Macmillan.

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.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intra-firm networks. Academy of management Journal, 41(4), 464–476.

Wang, Z., Wang, N., ja Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. Management Decision, 52(2), 230–258.