

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**NUMEROISTA STRATEGIAAN -
KÄSITEANALYYSI INHIMILLISESTÄ PÄÄOMASTA**

Johtaminen

Pro Gradu- tutkielma

Helmikuu 2007

Laatija: Hanna Karttunen

Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Hanna Karttunen	
Työn nimi Numeroista strategiaan - käsiteanalyysi inhimillisestä pääomasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu- tutkielma
Aika Helmikuu 2007	Sivumäärä 102 sivua
Tiivistelmä – Abstract <p>Inhimillisen pääoman käsitettä on käytetty 1950-luvulta lähtien. Viime vuosina inhimillisen pääoman merkitys organisaation arvoa luovana tekijänä on havaittu ja se on liitetty organisaation strategiaan. Huolimatta voimakkaasta kiinnostuksesta käsitettä kohtaan, sen sisällöstä ei vallitse yksimielisyyttä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli jäsentää ja ymmärtää inhimillisen pääoman (Human Capital) käsitettä liiketaloustieteessä. Inhimillisen pääoman käsitettä tutkittiin tässä tutkimuksessa Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallin avulla. Tutkimusaineisto (n=40) koostui inhimillistä pääomaa käsittelevistä tieteellisiksi luokiteltavista artikkeleista, jotka olivat julkaistu kansainvälisissä tieteellisissä artikkelitietokannoissa. Tutkimuskysymyksiksi tässä tutkimuksessa määriteltiin: Miten inhimillisen pääoman käsite on kehittynyt historiallisesti? Mitä merkityksiä inhimillisen pääoman käsitteellä on kyvykkyyden johtamista koskevassa johtamistutkimuksessa? Tutkimuksen tavoitteena oli myös tarkastella inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemistä organisaation henkilöstöraportoinnissa. Siihen liittyvä tutkimuskysymys oli: Miten inhimillisen pääoman käsite ja sille määritellyt ominaispiirteet ilmenevät organisaation henkilöstöraportoinnissa?</p> <p>Tutkimuksessa tunnistettiin kaksi eri käsitettä käyttävää vaihetta. Ensimmäisessä käsitettä käyttävässä vaiheessa inhimillinen pääoma nähtiin lähinnä uutena käsitteenä työvoimalle. Käsitettä arvioitiin määrällisesti, ja inhimillisen pääoman vaikutusta organisaation tuottavuuteen korostettiin. Toisessa vaiheessa inhimillisen pääoman käsite nähtiin organisaation strategiaan liittyvänä. Käsitteen merkitystä korostettiin kilpailuetua luovana ja organisaatiolle arvoa synnyttävänä tekijänä. Inhimillinen pääoma tunnistettiin perustaksi organisaation muulle aineettomalle pääomalle. Strategisen inhimillisen pääoman ominaispiirteiksi tutkimuksessa määriteltiin: yksilösidonnainen, kollektiivinen, henkilökohtainen, arvoa luova, harvinainen, näkymätön, abstrakti, kopioimaton, muuttumaton, dynaaminen, synergioiva, suojaamaton, pilaantuva, kumuloituva, staattinen, liikuteltava ja mukautuva. Inhimillisen pääoman ennakoitaviksi tunnistettiin tieto, kontrolli, organisaation sitoutuminen, organisaatiokulttuuri, johtajuus ja työntekijöiden motivaatio. Inhimillisen pääoman seurauksiksi puolestaan määriteltiin: kilpailuedun muodostuminen, arvonluonti, parantunut suorituskyky ja yksilön jatkuva kehittyminen. Lähikäsitteeksi määriteltiin tutkimusaineistossa useimmin ilmenevä lähikäsite,</p>	

pääkäsitteen yläkäsite, aineeton pääoma (Intellectual Capital). Tarkasteltaessa inhimillisen pääoman ilmenemistä empiirisellä tasolla henkilöstötilinpäätöksiä antavan kuvan perusteella havaittiin, että vaikka inhimillisen pääoman strateginen merkitys tunnustetaan, henkilöstötilinpäätöksessä käsite ei ole vielä ollut valmis sovellettavaksi työkaluna.

Asiasanat

Inhimillinen pääoma (Human Capital), käsiteanalyysi, aineeton pääoma (Intellectual Capital).

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Aiheen valinnan perustelut.....	3
1.3 Tutkimustehtävän rajaus ja tutkimusongelma.....	4
1.4 Tutkimuksen eteneminen.....	7
2 KÄSITEANALYYSI	9
2.1 Käsitteistä käsiteanalyysiin	9
2.2 Käsiteanalyysin metodiset lähtökohdat - Walkerin ja Avantin malli.....	11
2.3 Tutkimusaineisto ja rajaukset.....	14
2.4 Aineiston analysointiprosessi	16
3 INHIMILLISEN PÄÄOMAN KÄSITTEEN HISTORIAALLINEN ANALYYSI.....	19
3.1 Inhimillisen pääoman käsitteen historia	19
3.2 Inhimillisen pääoman käsitteen johtamistutkimuksen koulukunnista.....	27
3.2.1 Kilpailukykyperusteinen strategia-ajattelu.....	28

3.2.1.1	Balanced Scorecard	29
3.2.1.2	Resurssiperusteinen näkökulma	31
3.2.1.4	Tietojohtaminen.....	34
3.2.2	Kyvykkyyssperusteinen strategia-ajattelu - aineettoman pääoman koulukunta	37
3.2.3	Organisaation oppimisenäkökulma	43
3.3	Arvoa synnyttävä näkemys inhimilliseen pääomaan	48
3.4	Yhteenveto.....	51
4	INHIMILLISEN PÄÄOMAN KÄSITTEEN MERKITYKSET.....	54
4.1	Inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteet	54
4.2	Ennakkoehdot	59
4.2.1	Inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemisen ennakkoehdot	60
4.2.2	Inhimillisen pääoman käsitteen ennakkoehdot.....	62
4.3	Seuraukset ja hyödyt.....	65
4.4	Inhimillisen pääoman lähikäsite - aineeton pääoma (Intellectual Capital).....	68
4.5	Inhimillisen pääoman määritelmä	72
5	EMPIIRISET TARKOITTEET	79

6 MITÄ INHIMILLINEN PÄÄOMA ON?	86
6.1 Tulosten tarkastelua.....	86
6.2 Pohdintaa	88
6.3 Jatkotutkimusaiheita	93
LÄHTEET	95
Tutkimusaineisto	95
Internet- lähteet.....	98
Kirjallisuus	98

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Viime vuosina organisaation henkilöstöön liittyvää osaamiskeskustelua on käyty ahkerasti. Keskustelussa on käytetty käsitteitä strateginen osaaminen, oppiva organisaatio, älyllinen pääoma, kompetenssi, sosiaalinen pääoma, ydinosaaminen, tieto-osaaminen ja niin edelleen (Syväjärvi 2005). Monialaisen ja -käsitteisen keskustelun taustalla on yhteinen havainto organisaation näkymättömän eli aineettoman pääoman merkityksestä organisaatioiden menestymiseen tulevaisuudessa.

Aineettoman pääoman määrittely inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja asiakaspääomaan näyttää vakiintuneen eri tutkijoiden toimesta (Sveiby 1990; Edvinsson & Malone 1997; Roos & Roos 1997). On nähtävissä, että aikaisemmat tutkimukset koskien aineetonta pääomaa ovat keskittyneet lähinnä luokittelemaan aineettoman pääoman sisältöä. Lisäksi aineettoman pääoman mittaamis- ja hallintaratkaisuja on esitetty runsaasti eri tutkijoiden toimesta. Aineettoman pääoman resurssilajien määrittely on puolestaan ollut vähäisempää ja käytettyihin käsitteisiin liittyy paljonkin epäselvyyttä. Tarve tämän tutkimuksen laatimiselle on syntynyt havaittuani, että vaikka inhimillisen pääoman katsotaan muodostavan perustan organisaation aineettomalle pääomalle ja se on yleisin ja korostetuin resurssilaji aineettomassa pääomassa (Edvinsson & Malone 1997, 11), inhimilliseen pääomaan on puututtu kirjallisuudessa vain vähän ja käsitteen sisältöön sekä käyttöön liittyy epäselvyyksiä. Vaikka siis inhimillinen pääoma on ollut puheenaiheena viime vuosina runsaasti, yhtä ainoata käsitystä tästä keskustelusta sekä käytännössä että tieteessä ei ole löydettävissä. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin ymmärtää ja jäsentää inhimillisen pääoman käsitettä.

Luonteeltaan tämä tutkimus on käsitteellinen. Tavoitteena on pyrkiä yhtenäiseen ja loogiseen kokonaisuuteen, argumentoimaan tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lämsän (2005) mukaan tämän kaltainen käsitetutkimus koostuu valituista käsitteistä, niiden analysoinnista, vertailusta ja syntetisoinnista. Kakkuri-Knuutilan (1999) mukaan käsitteen

määrittely edellyttää käsitteen käytön analysoimista sekä käsitteelle annettavien erilaisten määrittelyjen suhteiden tunnistamista. Käsitteellisessä tutkimuksessa tavoitteen saavuttaminen ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää tutkijalta laajaa perehtyneisyyttä kirjalliseen aineistoon. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti siihen, että lähdeaineistoa on tarpeeksi, eikä aineisto jää liian suppeaksi (Huuskonen 1989, 30-31, Puusan 2005, 10 mukaan). Tutkimusaineiston tulee koostua aikaisemmin tieteenalalla tehtyjen tutkimusten ja teorioiden tarkastelusta (Uusitalo 1991, Puusan 2005, 10 mukaan). Kakkuri-Knuutila (1999) korostaa, ettei lopputuloksen tulisi kuitenkaan olla ainoastaan referaatti, vaan tutkijan tulisi ajatella kriittisesti ja tehdä omia päätelmiä aikaisemmin esitetyn tutkimuksen valossa. Kyrön (2004) mukaan tutkimuksen taso ja sen syvyys perustuvat suurelta osin tutkimuksessa tehtyihin käsitevalintoihin.

Tässä tutkimuksessa tutkittava käsite on inhimillinen pääoma, jonka englanninkielinen vastine on *Human Capital*. Inhimillisen pääoman voidaan nähdä olevan Human Capital- termin vakiintunut suomennos, jonka vuoksi sitä tässä tutkimuksessa käytetään. Tutkimusaineisto tähän tutkimukseen on koottu eri kansainvälisissä julkaisuissa olevista tieteellisistä artikkeleista ja muusta pääosin ulkomaisesta tieteellisestä kirjallisuudesta, joissa käytetään inhimillisen pääoman käsitettä. Inhimillisen pääoman käsitteen tarkastelu tässä tutkimuksessa rajataan koskemaan liiketaloustiedettä. Eri tieteenalojen käsitteelle antamien merkitysten vertailu ei ole tarkoituksenmukaista tämän tutkimuksen kannalta ja tutkijan mielenkiinto on lähinnä johtamisen ja henkilöstöhallinnon puolella. Tutkimusaineiston muodostuminen selitetään tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston rajausten yhteydessä. Käsitteen käytön hahmottamisen liiketaloustieteessä jälkeen inhimillisen pääoman käsitteen tarkastelu kohdennetaan erityisesti johtamisnäkökulmaan. Johtamisnäkökulman valitseminen on perusteltua tämän tutkimuksen kuuluessa taloustieteiden tiedekunnan johtamisen oppiaineeseen. Tutkimuksessa havaitut käsitteen käyttöyhteydet, ominaisuudet ja valitut lähikäsitteet tulivat esille tutkimusaineistoa läpikäytäessä, eikä käsitteiden tarkastelua tutkimuksessa rajata etukäteen. Glaser ja Strauss (1967) määrittävät tällaisen tutkimuksen aineistolähtöiseksi (Puusa 2005, 9). Glaser ja Strauss ovat käyttäneet niin ikään teoreettisen saturaation periaatetta lähdeaineiston tarkastelussa. Saturaatiolla tarkoitetaan tarkastelun tilaa, jossa samat lähteet ja käsitteen määritelmät alkavat toistua yhä uudelleen aineiston viittauksissa ja aineistosta ei enää nouse uutta ja relevanttia tietoa. (Puusa 2005, 9.) Tässä tutkimuksessa aineiston tarkastelu päätettiin lopettaa, kun

havaittiin kyseinen teoreettinen saturaatio-ilmiö eli että aineistosta ei enää noussut uutta ja merkittävää aineistoa.

1.2 Aiheen valinnan perustelut

Tieteelliset tutkimukset perustuvat aina käsitteiden varaan. Erilaisiin tutkimuksiin olennaisena osana kuuluu käsitteisiin perehtyminen, niiden erittely, analysointi ja tutkiminen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997) esittävät, että käsitteet toimivat tutkijan työkaluina ja mitä paremmin ne hallitsee, sitä suuremmalla todennäköisyydellä saa aikaan laadukasta tutkimusta. Hirsjärvi ym. (1997) jatkavat, että tieteessä tarvitaan käsitteenmäärittelyä, koska määritelmä rajaa ja täsmentää käsitteen sekä antaa käsitteelle merkityksen. Käsitteenmäärittely esittää niin ikään kielellisen sopimuksen, luo normin käsitteen käytölle ja sitoo yhteen käsitteen ja sen merkityksen. (Hirsjärvi ym. 1997, 150.) Niiniluoto (1997) on siteerannut William Whewelliä, jonka mukaan tieteessä pitäisi pyrkiä eksakteihin käsitteisiin, joiden merkitys on vakiinnutettu ja rajattu. Käsitteenmuodostukselle Whewell on määritellyt neljä tavoitetta: Yksinkertaisuus, selvyys, yleisyys ja totuus. (Niiniluoto 1997, Mäkisen 2003, 16 mukaan.)

Vaikka inhimillisen pääoman käsitettä on käytetty 1950-luvun lopulta asti, käsitteelle ei ole edelleenkään kyetty löytämään yhtenäistä määritelmää tai tunnistettavuutta. Käsitteen käyttöyhteys ei ole vakiintunut, vaan eri tieteenalojen tutkijat käyttävät käsitettä hyvinkin eri tavalla. Eri tutkimusalojen useat rinnakkaiset koulukunnat tai paradigmat käyttävät käsitettä niin ikään eri merkityksessä. Tutkimusaineiston läpikäyminen osoitti, että inhimillisen pääoman käsitteestä ja sisällöstä on ristiriitaisia näkemyksiä ja saatavilla oleva tieto on sekavaa ja jäsentymätöntä. Käsiteanalyysi edesauttaa selventämään käsitteeseen liittyviä epäselvyyksiä, sen avulla voidaan myös mahdollisesti päästä siihen, että sama termi tarkoittaa samaa eri ihmisille. Vaikka käsitteiden analyysi ja merkitysten tarkastelu ei ole koskaan täydellistä, käsiteanalyysi mahdollistaa käsitteiden ja teorioiden ainakin osittaisen yhteismitallisuuden (Kakkuri-Knuuttila 1999, 343). Wilson (1969) esittää, että käsiteanalyysin laatimisen tavoitteena voidaankin pitää käsitteen erilaisten merkitysten tavoittamista sekä olemassa olevan tiedon täsmentämistä ja täydentämistä (Puusa 2005, 12). Perusteen inhimillisen pääoman käsitteen tutkimiselle muodostaa myös se, että analysoitavasta käsitteestä ei ole löydettävissä yhtään aiempaa syvälle menevää analyysiä käsiteanalyysimenetelmää käyttäen.

Käsitteen perusteellista selventämistä liike-elämän kannalta puoltaa käsitteen mahdollinen näkyväksi tuleminen käsiteanalyysin avulla. Organisaatioympäristössä ilmiötä, jolle ei ole vakiintunutta käsitettä on vaikea havaita, saati ottaa huomioon päätöksenteossa. Kallio (2004, 197) korostaa tutkijan keskeistä tehtävää pyrkiä nostamaan havaitsemiaan ilmiöitä tieteelliseen keskusteluun, sekä antaa näille ilmiöille muoto eli käsitteellistää ne. Huolimatta liike-elämän osoittamasta huomioarvosta inhimillistä pääomaa, sekä sen yläkäsitettä aineetonta pääomaa kohtaan, näiden pääomalajien tieteellinen tutkiminen myös mittaristojen kehittämisen kannalta on ollut varsin rajallista. Usein organisaatiot ryhtyvät suunnittelemaan esimerkiksi henkilöstönsä suorituskyvyn mittaamista tunnistamatta ensin, mitä ovat mittaamassa tai olematta yksimielisiä käsitteiden sisällöstä. Esimerkiksi Nunnally (1987) on korostanut huolellisen käsitteen muodostuksen tarvetta varsinkin mittausvälineitä kehitettäessä (Walker & Avant 1992, 39-40). Tiivistetysti voidaan sanoa; Jotta organisaatiossa voidaan mitata oikeita ja relevantteja asioita, on ensin tiedettävä mitä mitataan.

Inhimillisen pääoman tutkimisen tärkeyttä voidaan perustella myös käytännön näkökulmasta. Lähinnä viimeisten kymmenen vuoden aikana tiedon lisääntymisen myötä ja siirryttäessä tietoyhteiskuntaan, inhimillisen pääoman strateginen merkitys organisaatioille on tunnistettu. Inhimillisen pääoman on huomattu muodostavan perustan organisaation aineettomalle pääomalle (Edvinsson & Malone 1997; Chen & Lin 2004, 116) ja täten sen rooli organisaatioiden arvonluonnissa on korostunut. Havaittua eroa organisaation markkina-arvon ja kirjanpidollisen arvon välillä on selitetty organisaation aineettomien tekijöiden kasvulla taloudellisten tekijöiden sijasta. On nähtävissä, että inhimillisestä pääomasta on tullut organisaatiolle kriittinen tuotannontekijä, jota organisaation tulee pystyä hallitsemaan ja johtamaan relevantilla tavalla. Tulevaisuudessa inhimillisen pääoman merkitys korostuu entisestään ja nopeat muutokset organisaatioympäristössä vaativat inhimillisen pääoman kehittämistä. Reg Revans on osuvasti sanonut; Oppimisen täytyy olla vähintään yhtä nopeaa, ellei nopeampaa kuin ympäristön muutosvauhti (Mayo & Lank 1994, 2).

1.3 Tutkimustehtävän rajaus ja tutkimusongelma

Tärkein rajaus tutkimuksen suorittamiseen liittyy tutkijan mielenkiinnon rajaamiseen tutkittavaa aihetta kohtaan. Ilman sopivaa rajausta ja voimavarojen keskittämistä ei ole mahdollista saada aikaan laadukasta tutkimusta. Toisin sanoen yhden tutkimuksen puitteissa

ei voi tutkia kaikkea, mitä mieli tekisi. Aiheen perustelun nojalla, lähinnä käsitteestä vallitsevan epäselvyyden takia, keskityn tässä tutkimuksessa inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemisen tarkasteluun. Tavoitteena tässä tutkimuksessa ei ole luoda käsiteanalyysin perusteella empiiristä toteutusta, kuten konstruoida mallia inhimillisen pääoman mittaamiseksi.

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on jäsentää ja ymmärtää inhimillisen pääoman käsitettä liiketaloustieteessä. Tutkimus painottuu käsitteen ilmenemisen tarkasteluun aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Tarkennetusti tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on hahmottaa inhimillisen pääoman käsitteen kehittyminen historiallisesti. Edelleen historian tarkastelun seurauksena tarkastellaan käsitteelle annettavia merkityksiä kyvykkyyden johtamisen tutkimuksessa. Käsitteen merkityksiä tarkasteltaessa käsite ymmärretään strategisessa kontekstissa. Käsitteen merkityksiä kyvykkyyden johtamisen tutkimuksessa pyritään tavoittamaan määrittämällä inhimillisen pääoman käsitteelle ominaispiirteet, ennako-ehdot ja seuraukset. Inhimillisen pääoman käsitteen ymmärtäminen edellyttää myös perehtymistä lähikäsitteisiin. Tässä tutkimuksessa lähikäsitteeksi valittiin tutkimusaineistossa määrällisesti eniten ilmenevä käsite, inhimillisen pääoman yläkäsite, aineeton pääoma.

Tutkimuksen tavoitteena on myös tarkastella inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemistä organisaation henkilöstöraportoinnissa. Käsiteanalyysimallin empiirisinä tarkoitteina sovellettavasta henkilöstöraportoinnista tarkastellaan inhimillisen pääoman käsitteen ja sille muotoiltujen ominaispiirteiden ilmenemistä. Käsiteanalyysimallin empiiriset tarkoitteet haluttiin valita toteutettavaksi tässä tutkimuksessa näinkin laajasti siitä syystä, että inhimillisen pääoman käsite liittyy keskeisesti organisaation suorituskyvyn mittaamiseen. Inhimillistä pääomaa on pyritty arvioimaan ja mittaamaan eri näkökulmista käsitteen määrittelystä asti, kuitenkin tästä huolimatta käytännön mittaus- ja arviointimallien voidaan huomata kehittyneen varsin hitaasti. Tulevaisuudessa keskitytään myös entistä enemmän aineettomien tekijöiden mittaamiseen ja on havaittavissa, että perinteiset lähestymistavat tarvitsevat uudistumista. Tästä syystä on hyvä tarkastella tällä hetkellä inhimillisen pääoman mittaamisessa ja raportoinnissa vallitsevaa tilannetta. Mahdollisesti käsitteen mittaamisen tarkastelun välityksellä voidaan saavuttaa myös konkreettisempaa tietoa, jota käsitteen ollessa abstrakti luonteeltaan voisi muutoin olla vaikeaa havaita ja ymmärtää. Empiiristen tarkoitteiden vaiheessa tavoitteena ei ole luoda määriteltyjen käsitteen ominaispiirteiden

avulla uusia mittareita tai mittaristoa vaan tarkastella jo aiemmin luotuja ja olemassa olevia mittareita. Aineistoksi valittiin yksi henkilöstötilinpäätös, jonka avulla arveltiin saatavan esimerkinomainen kuva tutkittavan käsitteen ja sen ominaispiirteiden ilmenemisestä henkilöstöraportoinnissa.

Tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan liiketaloustiedettä, joten käsitteen muut käyttöyhteydet suljetaan tutkimuksen ulkopuolelle. Erityisesti aineistonkeruun alkupuolella löytyi useita viitteitä muun muassa sosiologiaan. Inhimillisen pääoman käsitteen havaittavia käyttöyhteyksiä olivat esimerkiksi yksilön hyvinvointiin ja syrjinnän vähentämiseen sekä väestön lisääntymiseen liittyvät maininnat. Kyseisen tieteenalarajauksen myötä tässä tutkimuksessa ajatellaan, että inhimillinen pääoma on yksilöön tai organisaatioon liittyvä, eikä inhimillinen pääoma liity koko väestöön. Tutkimuksen perusjoukkoa pienennettiin rajaamalla aineistoa ajallisesti. Tutkimus rajattiin koskemaan varsinaisesti 2000-luvulla ilmestyneitä artikkeleita. Käsitteen historiatarkastelu aiheutti kuitenkin sen, että tutkimusaineistoon sisällytettiin relevanttia aineistoa myös kyseisen aikarajauksen ulkopuolelta. Näin tutkimusaineiston määräksi muotoutui kaiken kaikkiaan 40 aineistolähdettä ja se kattaa kaikkiaan vuodet 1961-2006. Tutkimus suoritettiin kirjoituspöytätyönä ja käsitteeseen perehdytään valitun Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallin avulla.

Tamminen (1993) kirjoittaa, että käsitetutkimus voi olla joko oma tutkimuksensa tai empiirisen tutkimuksen osa. Tässä tutkimuksessa käsitetutkimus on oma tutkimuksensa. Vaikka Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallin empiirisinä tarkoitteina sovellettavan henkilöstöraportoinnin tutkiminen lähestyy tässä tutkimuksessa empiriaa, tavoitteena on pyrkiä lisäämään ymmärrystä käsitettä kohtaan ja empiiristen tarkoitteiden vaihe ei sinänsä toimi varsinaisena tutkimuksen empiirisenä osana. Empiiristen tarkoitteiden on määrä toimia ainoastaan esimerkkinä ja täten sen tarkoituksena ei ole olla laaja empiirinen tutkimus. Kuitenkin aikaisemmin toteutettujen käsiteanalyysin osioiden tavoitteena on muodostaa viitekehystä viimeisenä käsiteanalyysissä toteutettavalle käsiteanalyysivaiheelle, empiirisille tarkoitteille. Muun muassa Näsi (1980) on kirjoittanut käsiteanalyysin ja empirian yhteydestä. Hänen mukaansa käsiteanalyysillä on tärkeä tehtävä tutkimuksen empiirisen osan taustalla. Näsi (1983) jatkaa, että useimmiten ilmiöiden empiiriseen tarkasteluun ei edes päästä käsiksi määrittelemättä käsitteitä. Kakkuri-Knuutilan (1999) mukaan on mahdotonta tietää, mistä

tutkimus puhuu, ellemme ole tietoisia keskeisten käsitteiden merkityksistä. Käsitteet ja niiden määritelmät rajaavat tutkimusta. (Kakkuri-Knuuttila 1999, 328.)

Kyrö (2004) ja Näsi (1983) toteavat, että jokainen tutkijan tutkimus on omanlaisensa ja sen toteutus vaatii tutkijan omaa harkintaa. Tässä tutkimuksessa tutkittavaa tekstiä ja käsitteitä ymmärretään reaalinmääritteinä, eikä niistä olla kiinnostuneita todellisuuden luomisen välineinä. Tämä näkemys sulkee pois teksti- ja diskurssitutkimuksen, jossa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, millaista todellisuutta käsitteillä ja tekstillä pyritään rakentamaan. Kielen luonne tässä tutkimuksessa voidaan nähdä todellisuuden kuvaamisen välineenä. Tämän perusteella tutkimusaineistoa analysoitaessa vain selvät ilmaukset otettiin huomioon. Tutkimusaineistosta analysoitiin vain se sanoiksi puettu ilmiviesti, mikä on selvästi nähtävissä, eikä huomioon otettu piilossa olevia viestejä.

Tutkimuksen tavoitteet voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin ja niitä tarkentaviin alakysymyksiin:

Miten inhimillisen pääoman käsite on kehittynyt historiallisesti?

Mitä merkityksiä inhimillisen pääoman käsitteellä on kyvykkyyden johtamista koskevassa johtamistutkimuksessa?

- Mitkä ovat inhimillisen pääoman käsitteeseen liittyvät ominaispiirteet, ennakkoehdot ja seuraukset sekä lähikäsitteet?

Miten inhimillisen pääoman käsite ja sille määritellyt ominaispiirteet ilmenevät organisaation henkilöstöraportoinnissa?

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tässä tutkimuksen johdanto-kappaleessa esiteltiin taustatekijöitä inhimillisen pääoman käsitteen tutkimiselle, perusteet tämän tutkimusaiheen valitsemiselle, sekä tuotiin esille tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen toisessa kappaleessa esitellään

tutkimusmenetelmänä käytettävää käsiteanalyysiä sekä tutkimuksessa erityisesti käytettävä Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimalli. Mallin esittelyn yhteydessä luodaan katsaus käytettävään tutkimusaineistoon ja sen rajauksiin, sekä aineiston analysointiprosessiin.

Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimuksen pääkäsite. Inhimillisen pääoman käsitteen tarkastelussa lähdetään liikkeelle määrittämällä inhimillisen pääoman käsitteen kehittymistä historiallisesti. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan käsitettä, siinä muodossa, missä se nykyään ymmärretään eli strategisessa kontekstissa. Kappaleen yhteenvedona esitetään, miten eri näkökulmat kyvykkyyden johtamiseen näkevät inhimillisen pääoman käsitteen.

Seuraavassa luvussa muotoillaan inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteitä, ennako-ehtoja ja seurauksia. Käsitetutkimuksen tavoitteena on ymmärtää myös käsitteen yhteyttä eniten tutkimusaineistossa ilmenneeseen lähikäsitteeseen. Inhimillisen pääoman lähikäsitteeksi tässä tutkimuksessa valittiin tutkimusaineistossa määrällisesti useimmin käsitteen yhteydessä ilmenevän käsite, aineeton pääoma.

Pääasiallisesti tutkimuksen neljän ensimmäisen kappaleen tehtävä on mahdollistaa ensimmäiseen ja toiseen tutkimusongelmaan vastaaminen, miten inhimillisen pääoman käsite on kehittynyt historiallisesti ja mitä merkityksiä inhimillisen pääoman käsitteellä on kyvykkyyden johtamistutkimuksessa. Toissijaisena tavoitteena on luoda edellytyksiä kolmanteen tutkimusongelmaan vastaamiselle, määrittämällä inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteet, joille edelleen voidaan määrittää empiirisiä tarkoitteita käsiteanalyysin viimeisessä vaiheessa. Ennen Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallin empiiristen tarkoitteiden vaihetta muotoillaan inhimillisen pääoman käsite, jotta käsitteelle muotoiltua määritelmää ja ominaispiirteitä voidaan hyödyntää tarkasteltaessa henkilöstöraportointia.

Tutkimuksen viidennessä kappaleessa Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallin empiirisinä tarkoitteina sovelletaan Jyväskylän Yliopiston henkilöstötilinpäätöstä vuodelta 2005. Luvussa tarkastellaan inhimillisen pääoman käsitteen ja sen ominaispiirteiden ilmenemistä kyseisessä henkilöstöraportissa. Tutkimuksen lopuksi esitellään koonti inhimillisestä pääomasta ja esitetään pohdintoja muun muassa tutkimuksen luotettavuutta silmällä pitäen.

2 KÄSITEANALYYSI

2.1 Käsitteistä käsiteanalyysiin

Käsitteiden avulla ihminen ajattelee ja ilmaisee itseään. Käsitteet voidaan nähdä ihmisen ajattelun välineenä sekä kommunikaatiovälineenä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kommunikaation kautta, käsitteet voivat tuottaa ymmärrystä, tällöin ne toimivat myös sosiaalisen todellisuuden rakentamisen välineenä. Lämsä (2005) esittää käsitteiden, niiden muodostamisen ja käytön olevan aktiivista toimintaa, joka rakentaa sosiaalista maailmaa ja päinvastoin. Takala ja Lämsä (2001, 383) niin ikään kirjoittavat käsitteiden olevan abstraktioita todellisuudesta, joiden avulla yksilö pyrkii luomaan järjestystä ja jäsentämään ympäröivää maailmaa.

Käsitteet ovat merkityksiä omaavia ilmauksia ja ne koostuvat piirteistä, jotka kuvaavat tarkasteltavaa ilmiötä ja joille voidaan antaa kielellinen vastine eli symboli (Lyytikäinen, Uusaro & Kylmä 2001, 14). Hirsjärven ym. (1997, 145) ajatuksia mukailien käsitteet voidaan jakaa kahteen luokkaan: konkreettisiin ja abstrakteihin käsitteisiin. Konkreettisille käsitteille ominaista on ajallisuus ja paikallisuus. Abstrakteille käsitteille puolestaan ominaista on, että ne eivät ole aika- tai paikkasidonnaisia, ja niitä ei voida sinänsä kokea. Kuitenkin tästä huolimatta abstraktitkin käsitteet kuvaavat todellisuutta. (Ahonen & Kallio 2002, 12-13; Kallio 2004, 36-37.)

Tarkasteltaessa käsitteiden merkityksiä tulee erottaa käsitteiden kaksi merkitystekijää: Oliot tai asiat ja käsitteiden sisältö. Oliot tai asiat muodostavat käsitteen alan eli ekstension, joka on niiden olioiden joukko, joihin käsitteet viittaavat ja niitä voidaan soveltaa. Käsitteen sisältö puolestaan muodostaa mielen, intension. Intensiolla viitataan muihin käsitteisiin, jotka antavat tarkastelun kohteena olevalle käsitteelle merkityksen. Intensio on joukko ominaisuuksia, jotka luonnehtivat käsitteen piiriin kuuluvia olioita. Intensio on muuttuva ja sopimuksenvarainen ja ei näin ollen kiinteä, koska käsitteiden suhteet voivat muuttua ja uusia käsitteitä kehitetään jatkuvasti. Käsitteen analysointi tarkoittaa sen intension erittelyä eli siihen kuuluvien

käsitteiden tunnistamista ja käsitteiden välisten suhteiden osoittamista. (Järvinen & Järvinen 1996, 15; Kakkuri-Knuutila 1999, 335.)

Valituista käsitteistä, niiden analysoinnista, vertailusta ja syntetisoinnista koostuvaa tutkimusta voidaan nimittää käsitetutkimukseksi (Lämsä 2005). Käsitetutkimuksessa käsitteitä ja niistä muodostuvaa tekstiä tulee tulkita, jotta teksti voidaan ymmärtää. Tulkinnan ja tekstin sisältö eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan tulkinta tekee tekstin ymmärrettäväksi. Ymmärtäminen on siis tekstin merkitysten etsimistä. Tulkintaa koskevaa filosofiaa nimitetään hermeneutiikaksi. (Lämsä 2005.) Varto (1992) kirjoittaa hermeneuttisen tulkinnan perustana olevan merkityksen koherenssin. Tällä Varto tarkoittaa ymmärtämisen kokonaisuuden huomioonottamista. Tulkintaan näin ollen vaikuttaa maailma, jossa tutkittava on ja se maailma, jossa tutkimusta tehdään. (Varto 1992, 60.) Tutkittavaa kohdetta ei voi täten ymmärtää objektiivisella tasolla, vaan jokainen tulkinta on riippuvainen tutkijan omista lähtökohdista. Hermeneutiikan peruseräpäätöksiin kuuluu niin ikään tutkijan esiymmärrys. Esiymmärryksen välityksellä tutkija muodostaa ennakkokäsityksen, jota hän korjaa tulkinnan edetessä. Niiniluodon (1980, 71) mukaan hermeneuttinen tiedonintressi tähtää ihmisten itseymmärryksen lisäämiseen. Hermeneutiikalle on olennaista niin ikään hermeneuttinen kehä, jossa tekstin osan merkitys liittyy tekstin kokonaisuuteen. Tekstin kokonaisuus ymmärretään sen osien kautta ja tekstin osat ymmärretään puolestaan kokonaisuuden kautta (Järvinen & Järvinen 1996, 134).

Käsiteanalyysin Walker ja Avant (1992) määrittävät strategiaksi, jonka välityksellä pyritään selkeyttämään, tarkentamaan tai tutkimaan käsitteiden piirteitä ja ominaisuuksia. Käsiteanalyysin perustarkoitus on erottaa käsitteen olennaiset piirteet epäolennaisista (Lyytikäinen ym. 2001, 14). Hirsjärven ym. (1997, 152) mukaan käsiteanalyysissä tutkija esittää peruskäsitteet ja niiden väliset suhteet valitsemassaan teoriakontekstissa. Käsiteanalyysi pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin ja aikaisemmin tunnistettujen määritelmien pohdintaan. Taustalla voi olla jo aiempi käsiteanalyttinen tutkimus yhtä hyvin kuin empiirinen tutkimus. (Näsi 1980, 10.) Viitaten analyysin määritelmään tieteessä Ahonen ja Kallio (2002, 60) esittävät käsiteanalyysillä tarkoitettavan lähinnä käsitteiden ja käsitejärjestelmien purkamista osiin ja niiden tutkimista. Näsin (1980) mukaan käsiteanalyysi on puolestaan tavoitteellista käsiteongelman ratkaisua, jonka tuloksena syntyy uusia käsitteitä ja jäsennyksiä.

Käsiteanalyysia ovat siis eri tutkijat määritelleet eri tavoin. Yhteistä kaikille näkemyksille on tavoite luoda selkeyttä käsitteiden jäsenyyksiin ja ymmärtämiseen. Puusa (2005) kirjoittaa käsitteiden analysoinnin luovan viitekehystä tulkita ja ymmärtää analyysin kohteena olevaa ilmiötä. Toisaalta jotkut tutkijat näkevät, että käsiteanalyttisen tutkimuksen tarkoituksena on myös muodostaa aivan uusia käsitteitä. Yhteistä molemmille näkemyksille on, että olemassa olevaa tietoa tulee jäsentää ja uudelleen tulkita. Ahonen ja Kallio (2002) korostavat käsiteanalyysia kaikkiin tutkimuksiin väistämättömästi kuuluvana käsitteiden ja käsitejärjestelmien selkeyttämisenä. Tästä näkökulmasta ymmärrettynä käsiteanalyysin filosofinen tausta ei nouse tärkeäksi ja sille ei ole eroteltavissa varsinaista tutkimuksen taustalla olevaa tiedon intressiä tai taustaparadigmaa. Ahonen ja Kallio (2002) korostavat, että tutkijan tulisikin olla enemmän kiinnostunut siitä, mitä ja miten hän tutkimuksessaan tekee, eikä välttämättä tutkimuksensa asettamisesta tiettyihin aikaisempien tutkimusten muodostamiin raameihin. (Ahonen & Kallio 2002, 92-93.)

2.2 Käsiteanalyysin metodiset lähtökohdat - Walkerin ja Avantin malli

Käsitteen muodostus ja sitä kautta käsiteanalyysin laatiminen on tieteellistä työtä, jonka avuksi on kehitelty erilaisia metodeja (Kiikkala 1994, 36, Puusan 2005 mukaan). Metodi on konkreettinen analyysiväline aineiston tulkinnan avuksi. Näsi (1980, 12) on kuvannut käsiteanalyysin neljä vaihetta seuraavasti. Näsin (1980) mukaan ensimmäisenä ennen varsinaista käsiteanalyysia tulee muodostaa tietopohja. Tässä vaiheessa tulee selvittää käsitettä koskevat eri näkemykset. Toisessa vaiheessa, ulkoisessa analyysissa, tutkijan tulee erottaa tutkittava käsite sen lähikäsitteistä. Sisäisessä analyysissa puolestaan tutkija purkaa käsitteen osiin ja luo aiheeseen eri näkemyksiä. Päätelmien muodostamisen vaiheessa esitetään ratkaisu käsiteongelmaan. Tämän vaiheen tulee sisältää käsitteiden yhteyksien ja suhteiden esittämisen, entisten käsitteiden hyväksymisen tai uusien käsitteiden muodostamisen sekä mahdollisen tyypittelyn. (Näsi 1980, 12-13.)

Tässä tutkimuksessa käytettävä käsiteanalyysimalli on Walkerin ja Avantin (1988) esittämä malli, joka on yksi suosituimmista käsiteanalyysimalleista. Mallia on käytetty paljon Suomessa hoitotieteen puolella, mutta myös organisaatiotutkimuksessa (Mäkinen 2003; Puusa 2005). Walkerin ja Avantin (1992) mukaan käsiteanalyysi voidaan nähdä käsitteiden käytön huolellisena tutkimisena ja kuvailemisena, joka pyrkii käsitteen ymmärrettäväksi tekemiseen

ja sen eroavaisuuden tarkasteluun lähikäsitteistään. Heidän mukaansa käsiteanalyysin tavoitteena on pyrkiä erottamaan käsitettä kuvaavat tai määrittävät olennaiset piirteet epäolennaisista. Tämä johtaa myös tarkastelemaan lähikäsitteitä ja sitä kautta määrittelyyn eri käsitteiden toisiaan yhdistävistä ja erottavista piirteistä. (Walker & Avant 1992, 39-40.) Walkerin ja Avantin malli on sisällöltään edellä esitellyn Näsin käsiteanalyysimallin kaltainen. Eroavaisuus Näsin malliin on se, että Walkerin ja Avantin malli on esitystavaltaan yksityiskohtaisempi.

Walkerin ja Avantin mallissa korostuu käsiteanalyysin lopputuloksena saatavan käsitteen määrittelyn operationalisuus (Walker & Avant 1992). Operationalisoinnilla viitataan lähinnä käsitteiden empiiristen vastineiden muodostamiseen, joiden avulla teoreettiset käsitteet voidaan kytkeä todellisuuteen (Kakkuri-Knuutila 1999, 355, Puusa 2005, 26 mukaan). Tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää juuri Walkerin ja Avantin analyysimallia käsitteen operationalisoituvuuden vuoksi, koska tässä tutkimuksessa haluttiin niin ikään tarkastella tutkittavan käsitteen esiintymistä todellisuudessa. Tarkasteltaessa organisaation henkilöstöraportointia ajatuksena on, että sen kautta saadaan kuva inhimillisen pääoman käsitteen liitännästä todellisuuteen. Walkerin ja Avantin analyysimalli on myös hyvin yksityiskohtainen ja se selvittää vaihe vaiheelta, kuinka käsiteanalyysi etenee ja tämä oli merkittävä tekijä analyysimenetelmän ymmärtämiseksi. Menetelmän selkeä kuvaus johti siihen, että käsitetutkimuksen ensikertalaisena valitsin kyseisen menetelmän omaan tutkimukseeni analyysimenetelmäksi.

Walkerin ja Avantin käsiteanalyysin menetelmä on kahdeksanvaiheinen ja se on peräisin 1980-luvulta. Heidän määrittelemänsä käsiteanalyysivaiheet ovat (Mukaiillen Walker & Avant 1992):

- 1) Käsitteen valinta
- 2) Analyysin tavoitteiden määrittely
- 3) Käsitteen kaikkien käyttötapojen tunnistaminen

4) Ominaispiirteiden tunnistaminen kirjallisuudesta

5) Mallitapauksen laatiminen

6) Erilaisten tapausten laatiminen

7) Ennakkoehtojen ja seurausten tunnistaminen

8) Empiiristen tarkoitteiden nimeäminen

Walkerin ja Avantin analyysimenetelmässä liikkeelle lähdetään mielenkiintoisen käsitteen valinnasta, josta edetään tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoitusten määrittelyyn. Analyysin tavoitteiden määrittäminen on merkityksellistä tutkimuksen jatkon kannalta, sillä asetetut tavoitteet määräävät, mitä erilaisia merkityksiä, määritelmiä ja ominaisuuksia tutkija aikoo lopulliseen työhönsä sijoittaa. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen kirjallisuudesta valitut aineistot ja mahdollinen haastatteluaineisto luetaan, jonka jälkeen kartoitetaan mahdollisimman monia käsitteen käyttötapoja ja epäsuoriakin viittauksia käsitteeseen. Analyysin seuraavassa vaiheessa etsitään erilaisista käyttötavoista käsitteiden ominaispiirteet, ennakkoehdot ja seuraukset, ilmenemismuodot ja muut tutkittavaan käsitteeseen liittyvät tekijät. Ennakkoehdoilla Walker ja Avant tarkoittavat tapahtumia, jotka tapahtuvat ennen käsitteen ilmenemistä. Seuraukset puolestaan ovat tapahtumia käsitteen esiintymisen jälkeen. Käsitteen ennakkoehdot ja seuraukset auttavat tunnistamaan yhteyksiä, joissa käsitettä yleensä käytetään. Tämän jälkeen tulokset ryhmitellään ja tiivistetään omiksi luokikseen ja käsitteen ominaispiirteistä laaditaan malliesimerkki. Lopuksi käsite määritellään saatujen tulosten pohjalta. Viimeinen vaihe analyysissa on empiiristen tarkoitteiden määrittely ominaispiirteille. Empiiriset tarkoitteet ovat konkreettisia ilmiöitä, jotka osoittavat käsitteen esiintymisen. Walker ja Avant ehdottavat tämän vaiheen toteutettavaksi haastatteluita tai kyselyitä tekemällä. (Walker & Avant 1992, 41-48.)

Walkerin ja Avantin mallissa painotetaan kirjallisuuskatsauksen osuutta analyysin osana, vaikkakaan sen tekemisestä ei anneta sen tarkempia ohjeita. Kirjallisuuskatsauksen tulisi olla laajaan materiaaliin perustuva, aineiston sopivaa laajuutta he eivät kuitenkaan määrittele.

Menetelmässä luonnollisesti korostetaan laajaa perehtymistä aiheeseen. Walker ja Avant (1992) eivät korosta analyysimallissaan käsitteen alkuperän tai historian tarkastelun tärkeyttä. Luostarinen ja Väliverronen (1991) puolestaan kirjoittavat, että tutkijan olisi hyvä tuntea käyttämiensä käsitteiden historiaa. Näin tutkija ymmärtää käsitteen merkityksen ja sen eri tarkoitukset paremmin (Luostarinen & Väliverronen 1991, 67). Yhtä lailla Niiniluodon (1996) kannanotto perustelee käsitteen historian tutkimista. Niiniluoto (1996) kirjoittaa, että käsitteiden merkitykset muuttuvat ajan kuluessa. Uudet tieteenalat myös ottavat käyttöönsä aikaisemmin käytössä olleita termejä ja käyttävät niitä omien tarkoitustensa mukaisesti, mikä myös muuttaa käsitteen aiempia merkitystulkintoja. (Niiniluoto 1996, 7-8.)

2.3 Tutkimusaineisto ja rajaukset

Inhimillisestä pääomasta on kirjoitettu tuhansia tieteellisiä tutkimusartikkeleita. Tähän tutkimukseen valittiin kolme tieteellistä artikkelitietokantaa, joista tutkimusaineistona käytettävien artikkelien ja muiden julkaisujen haut tehtiin. Käytetyt tietokannat olivat Ebsco Host, Emerald ja Elsevier. Tutkimusaineistoa lähdettiin hakemaan fraasihauulla ”Human Capital” ja haku kohdistettiin ”Keywords” -hakukenttään, jotta saataisiin mahdollisimman relevantteja viitteitä. Näiden avainsanojen arveltiin olevan parhaiten artikkeleita kuvailevia sanoja. Tuloksena näistä kolmesta tietokannasta saatiin yhteensä 610 viitettä.

Tutkimusaineistoa rajattiin edelleen käyttämällä harkinnanvaraista otantamenetelmää. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkimusaineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole aineiston määrä vaan sen laatu (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkimuksen perusjoukkoa pienennettiin ajallisesti rajaamalla tutkimusaineisto varsinaisesti 2000-luvulle. Valittuun aikarajaukseen päädyttiin, koska inhimillisestä pääomasta kirjoittelu on painottunut lähivuosiin. Kuitenkin tutkimusaineistoon valikoitui lähteitä myös aikarajauksen ulkopuolelta käsitteen historiatarkastelun vuoksi. Perusjoukkoon sisällytettiin aikarajauksen ulkopuolelta muutamia lähteitä, joilla uskottiin olevan merkitystä tutkimustuloksen kannalta. Nämä lähteet katsottiin tieteellisesti merkittäviksi sen perusteella, että ne ilmenivät muiden tutkimusten lähdeviittauksissa ja kirjallisuusluetteloissa toistuvasti. Tutkimusaineistoon mukaan valikoituivat näin esimerkiksi inhimillisen pääoman teorian (Human Capital Theory) syntyyn vaikuttaneiden kirjoittajien Shultzin artikkeli *Investment in Human Capital* ja Beckerin teos *Human Capital* 1960-luvulta sekä aineettoman pääoman synnyn kautta uudelleen

muotoutuneeseen inhimilliseen pääoman käsitteeseen vaikuttaneiden Karl-Erik Sveibyn, Thomas A. Stewartin sekä Leif Edvinssonin ja Michael S. Malonen teokset 1990-luvun loppupuolelta. Aineisto rajattiin myös koskemaan vain liiketaloustieteentutkimusta, joten käsitteen muut käyttöyhteydet suljetaan tutkimuksen ulkopuolelle. Poikkitieteellisyys ei tässä tutkimuksessa ollut mielekästä, joten erityisesti aineistonkeruun alkupuolella löytyneet useat viitteet muun muassa sosiologiaan rajattiin tutkimusaineistosta ulos. Rajaamalla aineistoa saatiin rajattua pois yleiset yhteiskunnalliset artikkelit. Täten pois sulkeutuivat esimerkiksi yleiseen yksilön hyvinvointiin, väestönlisääntymiseen, sukupuolisyrittäisiin, tuloeroihin ja koulutukseen yleisesti liittyvät artikkelit. Harkinnanvaraisen valinnan ongelma on perusaineiston harkinnanvaraisen rajoittamisen aiheuttama tutkimustulosten yleistettävyyden heikkeneminen (Pietilä 1976, 72, Eskolan ja Suorannan mukaan 1998). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tavoitekaan pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrkimys on kuvata tiettyä tapahtumaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta valitusta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Tutkimusaineisto on rajattu koskemaan tieteellisiksi luokiteltavia artikkeleita, jotka on julkaistu tieteellisissä artikkelitietokannoissa. Lisäksi tutkimusaineistoon on otettu muutamia muita relevanteiksi osoittautuneita inhimillisen pääoman käsitettä analysoivia ja tarkastelevia julkaisuja kuten edellä mainitut käsitteen syntyyn ja kehitykseen keskeisesti vaikuttaneiden kirjoittajien teokset. Kyseiset lähteet tavoitettiin tekemällä tarkentava haku Suomen korkeakoulujen yhteistietokannasta Lindasta fraasihauulla ”Human Capital”. Haku Lindassa tehtiin myös suomenkielisellä fraasihauulla ”inhimillinen pääoma”, jolla tavoitettiin tutkimusaineistoon kolme valikoitunutta suomenkielistä lähdetä. Tutkimusaineiston ulkopuolelle rajattiin myös niin sanottu konsulttityyppinen aineisto kuten erityyppiset käsikirjat, koska haluttiin keskittyä inhimillistä pääomaa monipuolisesti ja monitahoisesti käsittelevään aineistoon. Aineistoon valittiin inhimillisen pääoman käsitettä laajemmin tarkastelevat lähteet samalla kun aineistosta ulkopuolelle suljettiin pääosin lähteet, joissa vain sivuttiin tutkimusaihetta. Mukana tutkimusaineistossa ovat täten useimmin viitattut ja relevantimmat inhimillisen pääoman käsitettä analysoivat lähteet.

Tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin hakusanoina englanninkielistä termiä *Human Capital* sekä vastaavaa vakiintunutta suomenkielistä termiä *inhimillinen pääoma*. Inhimilliseen pääoman käsitteeseen havaittiin viitattavan tutkimusaineistossa myös muilla

käsitteillä, kuten inhimilliset resurssit (Barney 1991; Grant 1998), inhimillinen näkökulma (Edvinsson & Malone 1997), oppimis- ja kasvunäkökulma (Kaplan & Norton 1996), työntekijöiden kompetenssi (Sveiby 1997), henkinen pääoma (Viitala 2005, 99), inhimilliset voimavarat (Stähle & Grönroos 1999, 10), sekä inhimilliset kyvykkyydet (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 121). Näitä käsitteitä ei kuitenkaan käytetty tässä tutkimuksessa varsinaisina hakusanoina, vaan kyseiset käsitteet tulivat esille haettaessa tutkimusaineistoa hauilla *Human Capital* tai *inhimillinen pääoma*. Kokonaisuudessaan tutkimusaineiston määrä on 40 aineistolähdettä ja se kattaa vuodet 1961-2006.

Tutkimusaineiston rajaamisen lisäksi tutkimusaineistoa läpikäydessä kävi myös selväksi, että samat lähteet ja käsitteen määritelmät toistuivat useimmissa artikkeleissa eli aineistossa tapahtui saturaatioilmiö. Tämä vahvisti tutkimuksen aineiston olevan riittävä eikä lisäaineiston kerääminen olisi tuottanut valitusta käsitteestä uutta informaatiota. Mukailien Eskolaa ja Suorantaa (1998) tämän tyyppisessä tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston koon määrittämiseksi ei ole olemassa tiettyjä sääntöjä vaan aineiston tehtävä on lähinnä toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkimuskohteesta. Aineistoa tarvitaan sen verran kuin on tutkimuksen tavoitteen kannalta välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.)

2.4 Aineiston analysointiprosessi

Tämän tutkimuksen käsiteanalyysin etenemistä kuvataan hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneuttinen kehä kuvaa tutkijan tapaa ymmärtää. Ymmärtäminen voidaan nähdä syklinä, joka etenee tietyistä lähtökohdista palaten takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen (Varto 1992, 69). Hermeneuttinen kehä voidaan nähdä ei umpeutuvana kehänä. Tutkijan tarkoituksena on vapautua omista lähtökohtaisista ajatuksistaan ja esteistään ja tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Pyrkimys on tutkijan oman lähestymistavan ja tutkittavan kohteen eroamiseen. Järvinen ja Järvinen (1996) lainaavat Kvalea (1983) ja kuvaavat hermeneuttista tekstien tulkintaa jatkuvana edestakaisena prosessina osien ja kokonaisuuden välillä. Kokonaisuus ymmärretään sen osien kautta ja osat ymmärretään puolestaan kokonaisuuden kautta. (Järvinen & Järvinen 1996, 134.)

Käsiteanalyysi lähtee liikkeelle tutkijan esiymmärryksestä. Esiymmärryksensä avulla tutkija luo kontaktin tutkittavaan kohteeseen. Tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys perustui yleiseen hankittuun tietouteen aineettomasta pääomasta ja sen resurssilajista inhimillisestä pääomasta. Tämän jälkeen tutkija rajasi tarkastelunsa varsinaiseen tutkimusaiheeseen eli inhimillisen pääoman käsitteeseen ja alkoi hankkia lisää tietoa sekä uppoutua aiheeseen. Tutkija kasvatti omaa tietouttaan tutustumalla kirjallisuuteen ja aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Hermeneuttisen kehän edetessä tutkijan katsotaan siirtyvän esiymmärryksestä uppoutumisen kautta teoretisointiin. Tamminen (1993, 89) kirjoittaa, että teoretisointi on vaihe, jossa tutkija vetäytyy miettimään, mitä on saanut tutkimusaiheestaan selville, mitä hän on oppinut ja minkälaisia tulkintavaihtoehtoja alkaa ilmetä. Hermeneuttinen kehä päättyy raportin kirjoittamiseen. Raportin kirjoittamista edeltää siis koko tutkimusprosessi ajatustöineen.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoon lähdettiin uppoutumaan lukemalla ensin kaikki valitut artikkelit ja kirjat huolellisesti läpi. Samalla tehtiin muistiinpanoja itse artikkeleihin sekä erikseen tekstinkäsittelyohjelmalla. Jokaisesta artikkelista ja kirjasta tehtiin myös tiivis referaatti sekä koottiin taulukkoon avaintiedot kuten tekijä, artikkelin nimi, julkaisuvuosi, julkaisupaikka ja inhimillisen pääoman käsitteen määritelmä. Kun koko aineisto oli luettu kertaalleen läpi, siirryttiin varsinaiseen käsiteanalyysiin.

Varsinaista käsiteanalyysia tehtäessä tutkimusaineistoa luettiin tutkimuskysymysten pohjalta. Aineistosta etsittiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Löydetyt ilmaisut koottiin tekstistä merkitsemällä artikkelien marginaaliin tutkimuskysymykseen liittyvä käsitteenmäärittely, ominaispiirre, ennakkoehto tai seuraus. Tekstistä löydetyt ilmaisut käännettiin suomenkieliseksi ja kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla muotoiltuun taulukkoon jokaisen käsiteanalyysivaiheen alle. Taulukkoon merkittiin myös löydettyjen ilmaisujen lähteet, jotta jatkossa alkuperäinen ilmaus ja asiayhteys voitaisiin halutessa tarkistaa. Taulukon valmistuttua taulukko käytiin läpi ja etsittiin yleisimpiä ja toistuvimpia ilmauksia ja piirteitä. Tämän jälkeen aineistossa esiintyneistä ominaispiirteistä, ennakkoehdoista, seurauksista ja lähikäsitteistä kirjoitettiin pelkistetty luettelo.

Käsitteen ominaispiirteillä tarkoitetaan adjektiivimuodossa olevia piirteitä. Ominaispiirteet vastaavat usein kysymykseen, millainen käsite on. Käsitteen ominaispiirteet ovat käsitteelle

ominaisia, tyypillisiä ja toistuvia asioita. Ennakkoehdot voidaan puolestaan nähdä asioina tai tapahtumina, jotka ilmenevät ennen käsitteen esiintymistä (Walker & Avant 1992, 47). Inhimillisen pääoman tapauksessa ennakkoehdoiksi tutkimusaineistosta huomioitiin selkeät maininnat siitä, että tekijä on vaikuttanut inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemiseen tai tekijä on edellytys tai ratkaisevasti vaikuttanut inhimillisen pääoman ilmenemiseen ja kehittymiseen todellisuudessa. Seuraukset ovat tapahtumia tai asioita, jotka esiintyvät käsitteen olemassaolon vaikutuksesta (Walker & Avant 1992, 47). Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallin seurauksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tekijöitä, joiden vuoksi inhimillinen pääoma otetaan huomioon tai hyötyjä, joita inhimillisen pääoman huomioimisella tavoitellaan. Lähikäsitteiden kartoittamisessa päädyttiin tarkastelemaan lähikäsitteiden esiintymistä määrällisesti ja tämän perusteella valittiin tarkasteltavaksi useimmin pääkäsitteen yhteydessä ilmenevä lähikäsite. Inhimillisen pääoman käsitteeseen liitettävät ominaispiirteet, ennakkoehdot, seuraukset ja lähikäsite kuvataan tässä tutkimuksessa luvussa neljä, inhimillisen pääoman käsitteen merkitykset.

Käsitteen ominaispiirteiden, ennakkoehtojen, seurausten ja lähikäsitteiden yksinkertaisen luetteloinnin jälkeen analyysiprosessi jatkui ilmauksien uudelleenjärjestelyllä ja edelleen muokkauksella. Tätä jatkettiin niin kauan, kun oltiin saatu kirjattua kaikki olennaisimmat piirteet yksinkertaistettuna ja ryhmiteltynä. Lopuksi määriteltiin käsite saatujen tulosten pohjalta. On havaittavissa, että tekstin tulkintaprosessissa toteutuu aiemmin kuvattu Järvisen ja Järvisen (1996, 142) kuvaama hermeneuttinen kehä. Ensin siis luettiin koko teksti läpi ja pyrittiin saamaan sen merkitys selville. Tämän jälkeen keskityttiin tekstin osiin ja haluttuihin teemoihin ja yritettiin selvittää niiden merkitys. Tämän jälkeen tarkasteltiin taas kokonaisuutta eli koko tekstiä.

3 INHIMILLISEN PÄÄOMAN KÄSITTEEN HISTORIALLINEN ANALYYSI

Käsiteanalyysimenetelmän kuvauksen jälkeen voidaan siirtyä pääkäsitteen tarkasteluun. Tämän luvun tavoitteena on kuvata inhimillisen pääoman käsitettä liiketaloustieteessä eri näkökulmista. Tavoitteena on pyrkiä muodostamaan kuva inhimillisen pääoman käsitteen ympärillä käydystä tieteellisestä keskustelusta. Tässä luvussa liikkeelle lähdetään määrittämällä ensin inhimillisen pääoman käsitteen käyttöä historiallisesti. Käsitteen historiassa olen havainnut kaksi erilaista käsitettä käyttävää vaihetta. Ensimmäinen käsitettä käyttävä vaihe sijoittuu teolliseen aikaan. Ilmaisulla teollinen aika voidaan viitata perinteisessä teollisuusyhteiskunnassa vallinneisiin ajattelumalleihin (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 1). Käsitettä käyttävässä toisessa vaiheessa eletään puolestaan osaamisen ajassa. Osaamisen ajalla kuvataan nykyisen ajan globaalia ja nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä (Hannus ym. 1999, 1). Osaamisen ajalla, kriittinen voimavara on osaaminen ja näin inhimillisen pääoman käsite nähdään keskeisesti organisaation liiketoimintaan liittyvänä. Inhimillisen pääoman käsitteen tutkimista jatketaan tässä luvussa edelleen siinä muodossa, missä inhimillisen pääoman käsite nykyään ymmärretään eli strategisessa kontekstissa. Inhimillisen pääoman käsitettä tarkasteltaessa strategisessa kontekstissa näkökulmaa pyritään saavuttamaan tarkastelemalla käsitettä käyttäviä organisaation kyvykkyyden johtamisen suuntauksia.

3.1 Inhimillisen pääoman käsitteen historia

Inhimillisen pääoman historiaa tarkasteltaessa voidaan havaita, että pääosin tässä tutkimuksessa käytettävä tutkimusaineisto ilmentää inhimillisen pääoman käsitteen syntyä yläkäsitteensä, aineettoman pääoman, kautta 1980-luvun loppupuolella. Inhimillisen pääoman käsite ilmenee aineettoman pääoman jaon tuloksena eri resurssilajeihin; inhimilliseen-, rakenteelliseen-, ja asiakaspääomaan. Kuitenkin tutkimusaineistosta löytyy viittauksia inhimillisen pääoman käsitteeseen jo aiemmin. Ensimmäinen maininta inhimillisen pääoman käsitteestä on löydettävissä jo 1950-luvun lopulta ja inhimillisen pääoman teoria (Human Capital Theory) on niin ikään peräisin 1960-luvulta.

Tietämyksen yhteys taloudellisen vaurauteen havaittiin jo kauan aikaa sitten (Teece 2000, Namasivayam ja Denizcin 2006, 381 mukaan). William Petty 1800-luvulla oli ensimmäisiä tutkijoita, joka havaitsi työvoiman arvon varallisuuden luoja (Nerdrum & Erikson 2001, 128; Carson, Ranzinjn, Winefield & Marsden 2004, 443). Adam Smith (1776) puolestaan kirjoitti jo aiemmin teoksessaan *Wealth of Nations* työntekijöiden tietojen ja taitojen merkityksestä tuotantoprosessissa. Smith esitti koulutuksen olevan investointi työntekijöihin ja ehdotti korkeampaa palkkaa taidokkaille työntekijöille. Smithkään ei kuitenkaan käyttänyt varsinaisesti käsitettä inhimillinen pääoma, kuten ei Alfred Marshallkaan (1890), joka määritteli kuitenkin arvokkaimmaksi varallisuudeksi pääoman, joka on investoitu ihmisiin. (Nerdrum & Erikson 2001, 128.) Marshall (1890) kirjoitti tiedon olevan organisaation tärkeä resurssi ja moottori tehokkaalle tuotannolle (Marr, Sciuma & Neely 2004, 313).

Vuodelta 1959 tutkimusaineistosta löytyy ensimmäinen maininta inhimillisen pääoman käsitteestä. Tällöin näkökulma käsitteeseen oli kansantaloudellinen Edith Penrosen esittäessä organisaation kasvuteorioita. Penrose (1959) keskittyi kasvuteorioiden kuvauksessaan organisaation sisäisiin resursseihin ja jaotteli teoksessaan *The Theory of the Growth of the Firm* (1959) organisaation resurssit fyysisiin resursseihin ja inhimilliseen pääomaan (Human Capital) (Marr ym. 2004, 313). Penrosen näkemys viittasi myöhemmin tunnettuutta saavuttaneeseen resurssiperusteiseen näkemykseen.

1960-luvun alussa inhimillisen pääoman käsite ilmeni ensimmäisen kerran myös laskennallisten tutkimusten yhteydessä. Yhdysvalloissa havaittiin, ettei perinteisillä tuotantotekijöillä, työvoimalla ja rahalla, pystytä enää 1950-luvun tapaan selittämään koko talouskasvua (Shultz 1961, 6). Havaittua eroa selitettiin jäljelle jäävällä tekijällä, jota kutsuttiin inhimilliseksi pääomaksi (Shultz 1961, 1). Havaittu ero viittasi koulutuksen tuomaan arvoon, johon oli pikku hiljaa alettu kiinnittää huomiota mekanistisen taylorilaisen organisaatiomallin väistyessä ja sen myötä siirryttäessä orgaanisempaan yritysmpäristöön. Shultz (1961) määritteli inhimillisen pääoman ihmisten tiedoiksi ja taidoiksi, jonka työntekijät saavat koulutuksen välityksellä. Ihmiset luettiin taloudellisen pääoman kaltaiseksi varallisuudeksi sillä perusteella, että heihin tehtiin investointeja, joka puolestaan loi tuottoja organisaatiolle. (Shultz 1961.) Shultzin (1961) näkemykset nojasivat jo aiemmin, 1900-luvun alussa, esitettyyn pääoman teoriaan (Capital Theory) (Nerdrum & Erikson 2001). Teorian oli

luonut Irving Fisher (1906), joka määritteli pääomaksi tietyllä hetkellä olemassa olevan varallisuuskertymän, joka tuottaa tuloa. (Nerdrum & Erikson 2001, 128.)

1960-luvulla muotoutunut varsinainen inhimillisen pääoman teoria (Human Capital Theory), jota kehittivät pääasiassa jo mainittu Shultz ja Gary S. Becker, pyrki selittämään havaittua yhteyttä organisaation kasvun sekä koulutuksen ja kehityksen välillä. Teorian taustaoletuksena oli työntekijöiden oppimiskyky, joka on verrattavissa muihin resursseihin organisaation tuotantoprosessissa. Inhimillisen pääoman teoria otaksui yksilön taitojen ja kokemuksen karttumisen vaikuttavan organisaation tuottavuuteen. Teorian mukaan koulutetuimmat työntekijät ja eniten työkokemusta omaavat työntekijät ovat tuottavampia organisaatiolle (Lin & Huang 2005, 194). Organisaation katsottiin voivan vaikuttaa inhimillisen pääoman luomaan arvoon investoimalla koulutukseen. Becker (1964) jakoi inhimillisen pääoman kahteen kategoriaan sen mukaan, miten selvästi inhimilliseen pääomaan investointi kuten koulutus on liitettävissä tiettyyn liiketoimintaan. Becker määritteli inhimillisen pääoman tämän mukaan yleiseen (General Human Capital) tai erityiseen (Specific Human Capital) inhimilliseen pääomaan. Erityinen inhimillinen pääoma oli Beckerin (1964) mukaan tiettyyn liiketoimintaan liittyvä.

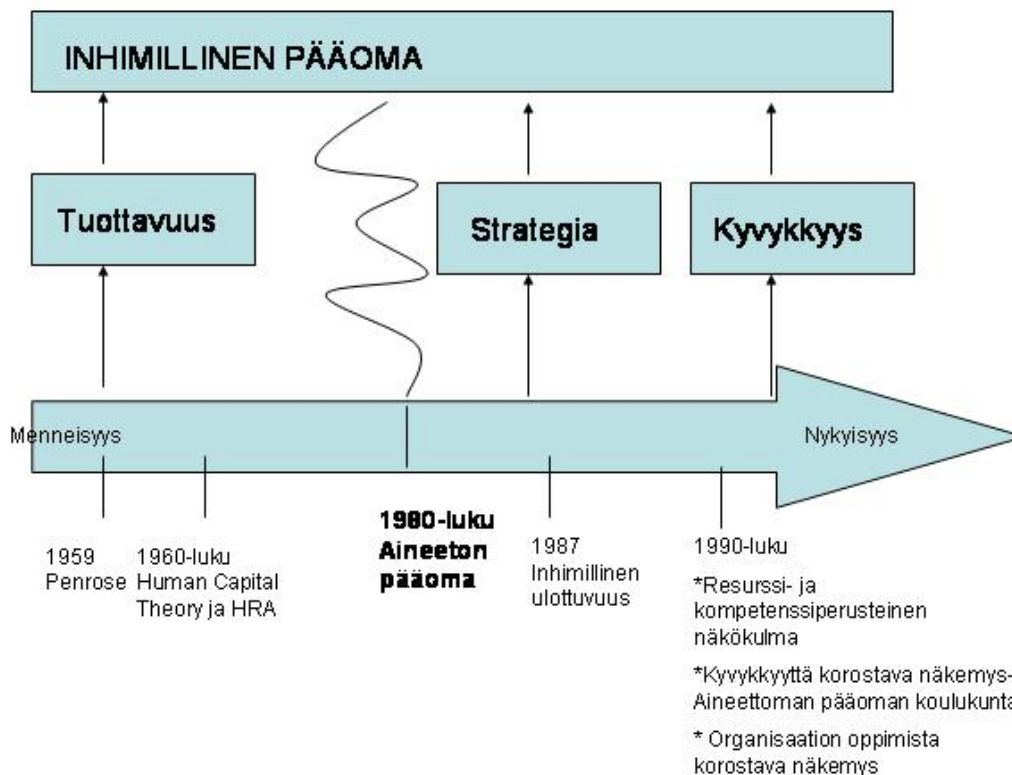
Varsinainen inhimillisen puolen laskenta- ja arviointitoimi (Human Resources Accounting) esiteltiin Eric Flamholtzin toimesta niin ikään 1960-luvun loppupuolella. Kyseinen laskennallinen näkemys pohjautui inhimillisen pääoman teoriaan. Inhimillistä pääomaa tarkasteltiin inhimillisiin resursseihin tehtyinä investointeina ja niistä aiheutuneina kustannuksina. Laskennallisen koulukunnan tavoitteena oli määritellä ihmisten arvo organisaatiolle, jonka perusteella voitiin tehdä johtamista ja rahoitusta koskevia päätöksiä (Chen, Zhu & Xie 2004, 198). Laskennallisen koulukunnan voidaan huomata hakeneen ratkaisua inhimillisen pääoman mittaamiseen jo varhaisesta käsitteen muodostuksesta saakka. Laskennalliseen näkökulmaan nojaten syntyi myöhemmin suoritusmittausmalleja kuten Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard- malli. Kaplanin ja Nortonin malli oli ensimmäinen, joka nosti ei-taloudelliset mittarit perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalle. Alunperin BSC- malli on varsin operatiivinen suoritusmittaristo, mutta sittemmin lähestymistapa on kehittynyt kokonaisvaltaisesti ja strateginen näkemys on korostunut.

Inhimillisen pääoman käsitteen ilmeneminen siinä muodossa, minä siihen nykyään pääsääntöisesti viitataan, on johdettavissa aineettoman pääoman synnystä. Inhimillisen pääoman yläkäsitteen, aineettoman pääoman, syntyyn 1980-luvulla vaikuttivat havainnot aineettoman varallisuuden merkittävästä vaikutuksesta organisaation tulokseen. Sullivanin (2000) mukaan aineettoman pääoman teorian muotoutumiseen vaikutti kolme erilaista alkuperää. Viimeinen huomio näistä oli inhimillistä pääomaa koskeva. Inhimillisen pääoman ulottuvuuden aineettoman pääoman käsitteeseen toi ruotsalainen Karl-Erik Sveiby julkaistessaan teoksen *Kunskaps foretag* vuonna 1986. Teoksessaan Sveiby käsitteli tietointensiivisen yrityksen johtamista, miten johtaa yrityksiä, joilla ei ole perinteistä tuotantoa, vaan ainoastaan työntekijöidensä tiedot, taidot ja luovuus. (Sullivan 2000, 238-240.)

Aineettoman pääoman kautta 1980-luvun lopussa muotoutunut inhimillisen pääoman käsite liittyy keskeisesti organisaatioiden strategiaan. Muun muassa kyvykkyyden johtamisen eri näkökulmat, kuten kilpailuperusteinen strategia-ajattelu, kyvykkyyksiperusteinen strategia-ajattelu sekä organisaation oppimista korostava näkökulma, ovat lähestyneet inhimillistä pääomaa strategisesta näkökulmasta (Mouritsen, Larsen & Bukh 2005, 10-14). Näitä näkökulmia inhimillisen pääoman käsitteeseen esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Havainnollistaakseni paremmin käsitteen käyttöä historian kuluessa sekä luodakseni katsauksen käsitteen historialliseen kehitykseen, olen muotoillut seuraavan inhimillisen pääoman kehittymistä esittävän kuvion.

KUVIO 1 Inhimillisen pääoman käsitteen kehittyminen



Muotoilemani inhimillisen pääoman käsitteen kehittymisen kuvio 1 ilmentää selvästi käsitteen synnyn ja käytön kahta erilaista vaihetta. Käsitteen ensimmäisestä käytöstä vuodesta 1959 alkaen 1980-luvulle, aineettoman pääoman syntyyn asti, ainoastaan inhimillisen pääoman tuottavuutta korostettiin. Inhimillisellä pääomalla havaittiin olevan positiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen ja tämän perusteella siihen tehtiin investointeja. Lähestyvä näkökulma käsitteeseen oli joko kansantaloudellinen tai laskennallinen. 1980-luvun loppupuolella, kun inhimillisen pääoman käsite muotoutui uudelleen aineettoman pääoman synnyn kautta, inhimillistä pääomaa ei nähty ainoastaan organisaation tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä, vaan inhimillisen pääoman nähtiin olevan arvoa luova tekijä organisaatiolle. Tämän havainnon myötä inhimillisestä pääomasta tuli osa organisaation strategiaa. Inhimillisen pääoman sisältämää kyvykkyyttä alettiin korostaa oleellisena tekijänä organisaation kilpailukyvyille. Havaitsemiani kahta eri käsitettä käyttävää vaihetta voidaan

nimittää teolliseksi ajaksi ja osaamisen ajaksi Hannuksen ym. (1999) käyttämien ilmaisujen mukaisesti.

Inhimillisen pääoman käsitteen historiassa pääasiallinen muutos koskee inhimillisen pääoman liittymistä organisaation strategiaan. Siirtymää teollisesta ajasta osaamisen aikaan edeltää tapahtunut yhteiskunnallinen muutos, organisaatioiden havaittu arvonluonninmuutos ja näiden seurauksena tapahtunut strategia-ajattelun muutos. Teollisena aikana, teollisessa yhteiskunnassa, arvoa loivat aineelliset resurssit kuten raha, koneet ja laitteet. Tavoitteena oli tehdä tuotteita nopeasti ja mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Yleisesti ajateltiin, että kilpailussa selviää se yritys, joka on tehokkain. Organisaation strategisen katsantokannan voidaan näin nähdä olevan pääasiassa organisaation ulkopuolella. Strategia keskittyi lähinnä toimialan ja markkinoiden ulkoiseen analysointiin (Hannus ym. 1999, 10). Strategian katsottiin myös syntyvän formaalien strategiaprosessien tuloksena, jossa liikkeelle lähdetään ennalta määrittelystä strategisesta tahtotilasta, jonka perusteella määritellään tuote- ja markkinavalinnat sekä kilpailustrategia (Hannus ym. 1999, 10-11; Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 29). Näiden perusteella määriteltiin edelleen tarvittava osaaminen.

Siirryttäessä teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan¹ havaittiin, että uudenaikaisessa yhteiskunnassa arvoa organisaatiolle eivät enää tuota aikaisemmin organisaation arvonluonnin lähteinä konkreettisesti havaitut ja helposti mitattavat aineelliset resurssit, vaan arvoa havaittiin luovan aineettomat tekijät, kuten inhimillisen pääoman sisältämät taidot ja näiden taitojen toimivuuden edellyttämät tiedot. Tavoitteena ei näin ollut ainoastaan enää tehdä tuotteita nopeammin ja alhaisemmin kustannuksin vaan laadukkaammin ja innovatiivisemmin kuin ennen (Ahonen 2000, 8). Havaittiin, että ainutlaatuisella inhimillisellä pääomalla organisaatio voi erottautua kilpailussa edukseen. Uudenaikaisen yhteiskunnan havaittiin

¹ Tietoyhteiskunnan käsitettä käytetään monessa eri merkityksessä. Tässä tietoyhteiskunnalla viitataan yhteiskuntaan, jossa keskeisinä tuotannontekijöinä pidetään tietoa ja osaamista. Tietoyhteiskunnassa myös suurin osa työntekijöistä toimii tiedon tuottamiseen, jakeluun ja käsittelyyn liittyvissä tehtävissä (Niiniluoto 1989, 69).

rakentuvan tiedon ja aineettoman pääoman ympärille ja keskeiseksi havaittiin tiedon tehokas hyödyntäminen organisaation tuottavuuden lisäämiseksi (Namasivayam & Denizci 2006, 381). Niin ikään havaittiin, ettei nopeasti tapahtuviin muutoksiin pystytä vastaamaan perinteisellä etukäteissuunnittelua korostavalla strategia-ajattelulla, vaan muutoksiin on reagoitava nopealiikkeisillä toimenpiteillä. Ymmärrettiin, että nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää valmiuksia jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen. (Hannus ym. 1999, 10-11.) Tämän seurauksena huomio kiinnitettiin organisaation sisäisiin kyvykkyyksiin ulkoisen toimintaympäristön analysoinnin sijasta. Organisaation strategian määrittelyssä liikkeelle lähdettiin organisaation sisältä päin, ensimmäisenä arvioitiin organisaatiossa olevat inhimilliset voimavarat ja henkilöstön kyvykkyys. (Strömmer 1999, 52.) Näin tietoyhteiskunnassa strategia-ajattelun voidaan huomata muuttuvan resurssilähtöiseksi. Havaittiin, ettei markkinoihin keskittyvä strategia tuo pysyvyyttä pitkällä aikavälillä, vaan muuttuvassa ympäristössä resurssien ja kyvykkyyksien liittymä määrittää organisaation identiteetin (Grant 1998, 107). Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan erityisesti organisaation ydinkompetenssit ovat korostuneet organisaation strategian perustana (Pralhad ja Hamel 1990, Järvenpään ym. 2003, 30 mukaan).

Inhimillisen pääoman käsitteen kehityksen kuvio 1 tuo esille inhimillisen pääoman käsitteen laajenemisen siihen liitettävien sisältöjen kautta. Käsitettä käyttävä ensimmäinen vaihe näki inhimillisen pääoman käsitteen varsin kapeana. Kansantaloudellinen ja laskennallinen näkökulma piti inhimillistä pääomaa lähinnä uutena käsitteenä työvoimalle. Ihmiset nähtiin suorittavaa työtä tekevinä ja he olivat fyysinen työpanos organisaation tuotantoprosessissa. Grönroos (2003, 56) tiivistää inhimillisestä pääomasta puhuttavan kolmenakymmenenä työntekijänä, samalla lailla kuten voidaan puhua kolmesta tuotantolinjasta. Työntekijä nähtiin siis tavaroiden ja palveluiden tuottajana, joka oli vaihdettavissa ja häntä ei sinänsä nähty arvokkaana (Tymon & Stumpf 2003, 13). Yksittäistä työntekijää arvioitiin lähinnä määrällisesti, esimerkiksi sillä perusteella, millainen hänen määrällinen työtuloksensa oli työvuoron aikana (Aldisert 2002, 9). Inhimillinen pääoma nähtiin teollisena aikana myös ainoastaan kustannuksena organisaatiolle. Inhimillisen pääoman kustannuksia, kuten palkkakustannuksia, verrattiin muihin kustannuksiin organisaation tuotantoprosessissa (Sveiby 1990). Näin suuri osa tehtaan johdon ajasta kuluikin sen pohdintaan, miten työntekijöitä olisi mahdollista vähentää ja heidät voitaisiin korvata koneilla (Sveiby 1990, 45.) Poikkeavuudeksi perinteisestä työvoiman määritteestä muodostui ehto

liiketoiminnallisesta edusta organisaation tähdätessä tiettyyn päämäärään (Tymon & Stumpf 2003, 13). Mielestäni erittäin hyvin kokonaisuudessaan tätä inhimillisen pääoman käsitettä käyttävää ensimmäistä vaihetta kuvaa massatuotannon alkuunpanijan Henry Fordin joskus kuultu lausahdus; ”Jos tarvitsen liukuhihnalta kaksi kättä, miksi ihmeessä minun on otettava koko työmies?” (Stähle & Grönroos 1999, 38). Fordin lausahdus ilmentää hyvin niin kutsutulle teolliselle aikakaudelle tyypillistä ajattelua, työntekijä palkattiin tekemään työtä, ei ajattelemaan.

Teollisena aikana työntekijän toteuttaessa organisaation tuotantoprosessissa ainoastaan tiettyä erityistehtävää, johon hänet oli koulutettu (Aldisert 2002, 5), työntekijän tiedot ja taidot eli inhimillinen pääoma pysyivät ainoastaan työntekijän omana tietona. Funktionaaliset johtamisjärjestelmät edistivät tiedon pitämistä itsellä ja teollisena aikana myöskään tiedon jakamiseen ei ollut välineitä. (Hannus ym. 1999, 147-148.) Tämän perusteella voidaan sanoa, että inhimillisen pääoman käsitettä käyttävässä ensimmäisessä vaiheessa, inhimillisen pääoman käsite on yksilökeskeinen. Organisaationaalisen ja kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostumista estivät tiedon pysyminen yhden työntekijän hallussa.

Siirryttäessä osaamisen aikaan inhimilliseen pääoman käsitteen sisältö laajeni, sen liittyessä organisaation strategiaan. Käsite sai yksilöllisen ulottuvuuden lisäksi myös organisaationaalisen ulottuvuuden, kun inhimillistä pääomaa alettiin korostaa oleellisena tekijänä liiketoiminnassa ja sen huomattiin mahdollistavan organisaation menestyksen. Inhimillisen pääoman sisältämää kyvykkyyttä alettiin korostaa ja sen nähtiin liittyvän yksilöiden lisäksi keskeisesti organisaation visioon ja liiketoiminnan määrittelyyn. Inhimillisen pääoman käsite alettiin nähdä täten laajemmin kuin henkilöstön tietoina ja taitoina, joihin tehdyt investoinnit vaikuttavat positiivisesti organisaation tuottavuuteen. Osaamisen ajalla inhimillistä pääomaa on ilmenetty aineettoman pääoman ajattelevana osana (Thinking Part) (Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson 1997, 34). Useimmin inhimillisen pääoman käsite on määritelty Edvinssonin ja Malonen (1997) käsitteelle antaman määritelmän mukaisesti tiedoiksi, taidoiksi, kyvykkyydeksi, kokemukseksi, luovuudeksi ja innovatiivisuudeksi. Organisaatiotasolla inhimillisen pääoman käsitteellä on tarkoitettu kaikkea organisaation henkilöstön yhteenlaskettua tietoa ja osaamista (Stähle & Grönroos 1999, 40; ks. myös Sullivan ym. 1998).

Osaamisen ajalla korostettaessa inhimilliseen pääoman sisältämiä kyvykkyyksiä, keskeiseksi on noussut inhimillisen pääoman kehittäminen. Organisaatioiden voidaan huomata enenevässä määrin kiinnittävän huomiota oppimiskykyä vahvistamiseen. Oppimisen, toisin sanoen inhimillisen pääoman kehittämisen on huomattu olevan avaintekijä organisaation olemassaololle. Yksilöiden inhimillistä pääomaa pyritään kehittämään, jotta saavutetaan organisaation tavoitteet ja liiketoiminnan kannalta kriittinen osaaminen, niin kutsuttu ydinosaaaminen. Toisaalta tavoitteena on turvata yksilön ammatillinen pätevyys ja siinä kehittyminen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 132.) Kuten edellä kuvatussa inhimillisen pääoman käsitteen historiasta käy ilmi, koulutuksen merkitys työntekijöiden tuottavuuteen oli havaittu jo teollisena aikana. Tällöin henkilöstökoulutuksella kuitenkin pyrittiin ainoastaan lisäämään kykyä tehdä työ entistä tehokkaammin. Koulutus oli siis väline organisaation tuottavuuden lisäämiseksi. Osaamisen ajalla, nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yksilöiden on havaittu tarvitsevan myös strategisia taitoja ammattiosaamisen lisäksi. (Hätönen 2000, 14.) Käsitettä käyttävässä toisessa vaiheessa inhimillisen pääoman ei ole katsottu olevan enää vain pakollinen kustannus organisaatiolle vaan, esimerkiksi inhimillisen pääoman kehittäminen on alettu vähitellen nähdä investointina. Työntekijää ei arvoteta hänen tuotantomääränsä perustella vaan keskeistä on arvo, jonka työntekijä tuo organisaatioon henkilökohtaisella inhimillisellä pääomallaan.

3.2 Inhimillisen pääoman käsitteen johtamistutkimuksen koulukunnista

Tässä kappaleessa keskitytään tarkastelemaan inhimillisen pääoman käsitettä osaamisen ajalla. Käsitettä tarkastellaan sellaisena, kuin siihen on aineettoman pääoman synnyn kautta viitattu, 1980-luvun jälkeen. Käsitettä tarkasteltaessa strategisessa kontekstissa, käsitteessä korostuu erityisesti organisationaalinen taso ja käsitteeseen liittyy lähinnä pätevyyttä ja kyvykkyyttä kuvaava osaamiskeskustelu. Inhimillisen pääoman käsitteen teoreettisten juurten löytyessä laskentatoimen alueelta strategistakin inhimillisen pääoman käsitettä hallitsee keskustelu mittareista ja raportointijärjestelmistä. Eri kyvykkyyden johtamisen näkökulmien voidaankin huomata lähestyvän tarkasteltavaa käsitettä lähinnä erilaisten mittausmallien välityksellä. Yhdistävänä tekijänä kyvykkyyden johtamisen alueella on, että organisaatiolle kilpailuetua tuovat osaamiset johdetaan organisaatioiden strategiasta ja visiosta. Seuraavaksi inhimillisen pääoman käsitettä tarkastellaan organisaation kyvykkyyden johtamisen kentässä olevien kolmen eri koulukunnan näkemyksien kautta. Näkökulmat ovat kilpailukyky- ja

kyvykkyysperusteiset strategia-ajattelut sekä organisaation oppimista edustava suuntaus (Mouritsen ym. 2005, 10-14).

3.2.1 Kilpailukykyperusteinen strategia-ajattelu

Kilpailukykyperusteisen strategia-ajattelun tavoitteena on kestävän kilpailuedun muodostaminen. Eri aikoina on ollut erilaisia näkemyksiä siitä, mikä strategia tuottaa organisaatiolle parhaimman suorituskyvyn ja aseman suhteessa kilpailijoihin. Osa vallalla olleista näkemyksistä on vielä nykyäänkin olemassa. Tunnettuja strategisia suunnittelutyökaluja ovat muun muassa Boston Consulting Groupin portfolioanalyysi tai perinteinen SWOT-analyysi. Molemmat mallit ovat 1960-luvun tuotteita, jolloin strategia koettiin formaalin suunnitteluprosessin tuloksena muodostuvaksi suunnitelmaksi, jota noudattamalla organisaation oli mahdollista saavuttaa tavoitteensa (Vrt. Inhimillinen pääoma teollisena aikana).

1980-luvun alusta lähtien Michael Porterin ajatukset strategisesta asemoinnista tulivat strategia-ajattelun kulmakiveksi (ks. Porter 1980, 1985). Tällöin vallitseva strategia-ajattelu korosti strategisella asemoinnilla saavutettavaa strategisen aseman pysyvyyttä ja puolustettavuutta. Organisaation strategian määrittäminen johti kysymyksiin lähinnä organisaation bisneksistä ja asiakkaiden mahdollisista tarpeista sekä niiden tyydyttämisestä. Organisaation kilpailuedun nähtiin syntyvän valittuun strategiseen asemaan perustuen. Porterin (1985) mukaan kilpailuetu markkinoilla saavutetaan tietyn strategialajin valitsemisella. Strateginen asema voi perustua kustannusjohtajuuteen, differointiin tai fokusointiin. Liiketoimintaympäristön analysointiin Porter tarjosi myös mallin, jossa arvioidaan pääasiassa kilpailijoiden muodostamaa uhkaa. (Porter 1985.) Strategista toimintakokonaisuutta muodostettaessa Porter on korostanut avainkustannustekijöiden tunnistamista, jotka määräävät arvoketjun perusluonteen ja osoittavat sen tehokkuuden (Järvenpää ym. 2003, 29).

1990-luvulla pysyvän strategisen aseman mahdollisuus on kyseenalaistettu liiketoimintaympäristön muuttuessa nopeasti. Strategisen johtamisen haasteeksi on nostettu muun muassa organisaation ydinosaamisen tunnistaminen ja strategisen arvoyhdistelmän tavoittelemisen (Järvenpää ym. 2003, 30-31). Resurssiperusteinen ydinosaamisajattelu

kiinnittää huomion organisaation menestyksen takaaviin vahvuusalueisiin ja luo katseen organisaation sisäisiin resursseihin ulkoisen ympäristön analysoinnin sijasta. Inhimillistä pääomaa muun muassa organisaation kyvykkyyksiä on korostettu kriittisinä tekijöinä luotaessa organisaation kestävästä kilpailuetua (José & Viedma 2004, 428).

3.2.1.1 Balanced Scorecard

Kilpailukykyperusteisen strategia-ajattelun merkittävä aikaansaannos on tunnettu Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard –malli (Tasapainotettu mittaristo), joka perustuu edellä lyhyesti esitettyihin Porterin ajatuksiin strategisesta asemoinnista. Balanced Scorecard keskittyy näkemään organisaation arvoketjuna asiakkaan tarpeiden ja organisaation tuotteen välillä (Vrt. Porter 1985, 65). (Mouritsen ym. 2005, 10.)

Balanced Scorecard syntyi alunperin tarpeesta mitata organisaatioiden suorituskykyä. Organisaatioiden arvottamisessa keskityttiin aluksi lähinnä taloudellisiin aspekteihin, mutta pian taloudellisten mittareiden havaittiin kuvaavan varsin huonosti organisaation kykyä käyttää aineetonta pääomaa hyväkseen (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15). Aineettoman pääoman oli kuitenkin havaittu selvästi vaikuttavan organisaatioiden menestykseen (Malmi ym. 2002, 15). Korjatakseen tämän puutteen Kaplan ja Norton kehittivät menestystekijämittariston (BSC), joka ottaa huomioon aineettoman pääoman taloudellisten aspektien rinnalla. Alkuperäisessä BSC -mallissa strategisia näkökulmia ovat asiakasnäkökulma, tehokkuusnäkökulma, oppimis- ja kasvunäkökulma ja talousnäkökulma. Kukin näistä näkökulmista sisältää omat tavoitteensa oman osa-alueensa kehittämistä, sekä mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Organisaation visio ja strategia sijoittuvat näkökulmien keskelle. (Kaplan & Norton 1996.)

Inhimilliseen pääomaan viittaava näkökulma Kaplanin ja Nortonin BSC- mallissa on oppimis- ja kasvunäkökulma. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa organisaation tulisi vastata kysymykseen, voiko organisaatio kehittyä jatkossa ja luoko se arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa (Malmi ym. 2002, 15). Näkökulmassa mitataan niitä taitoja ja kykyjä, jotka organisaation on omattava, tai hankittava voidakseen menestyä tulevaisuudessa (Kaplan & Norton 1996, 25-29). Kaplan ja Norton (2004) määrittävät inhimillisen pääoman työntekijöiden tiedoiksi, taidoiksi ja lahjakkuudeksi (Marr & Adams 2004, 19).

Tutkimuksissaan Kaplan ja Norton (1996) havaitsivat, että työntekijöihinsä liittyvissä tavoitteissa organisaatiot käyttävät kolmea mittausdimensiota. Mitattavat osa-alueet ovat työntekijöiden tyytyväisyys, pysyvyys ja tuottavuus (Kaplan & Norton 1996, 129). Työntekijöiden tyytyväisyys on seurausta pysyvyydestä ja tuottavuudesta. Järvenpää ym. (2003) lisäävät, että tyypillisiä kyseisiä tekijöitä kuvaavia mittareita ovat kyselyihin pohjautuva työtyytyväisyysindeksi, työntekijöiden vaihtuvuus ja esimerkiksi liikevaihto per työntekijä. Oppimis- ja kasvunäkökulmaan liittyy haaste mittareiden muodostamisesta siten, että organisaation ydinkompetenssit tulevat näkyviksi ja näin johdettaviksi. (Järvenpää ym. 2003, 205-206.)

Organisaation suorituskyvyn mittaamisen lisäksi Balanced Scorecard voidaan nähdä strategian toteuttamisen välineenä tai vielä sitäkin laajempaan, strategisena johtamisjärjestelmänä. Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan strategisena johtamisjärjestelmänä nähtäessä BSC-malli voidaan ymmärtää jatkuvana prosessina, johon liittyy erillisiä johtamistehtäviä. Lähtökohtana tällöin on vision ja strategian määrittäminen ja näiden muuntaminen liiketoiminnan tavoitteiksi ja mittareiksi. Strategisia tavoitteita määritettäessä korostuu BSC- mallin tasapainoa korostava luonne, aineettomat voimavarat kuten inhimillinen näkökulma otetaan tasa-arvoisena huomioon talousnäkökulman rinnalla (Hussi 2001). Ajatus tasapainotetusta mittaristosta strategisena mittaristona muodostaa kausaalisen mallin; Oppiminen mahdollistaa organisaation sisäisten prosessien kehittämisen ja tämä puolestaan johtaa asiakkaan tarpeiden parempaan tyydyttämiseen. Tästä seurauksena lopulta myös taloudellinen tulos paranee. Taloudellinen kannattavuus parantaa puolestaan organisaation mahdollisuuksia panostaa enemmän oppimiseen ja kasvuun tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 1996, 71; Järvenpää ym. 2003 198-199; Marr & Adams 2004, 19.)

Edellä kuvattu Balanced Scorecardin kausaalinen malli ilmentää oppimis- ja kasvunäkökulman olevan BSC- mallin tärkein näkökulma sen muodostaessa perustan muille näkökulmille. Inhimillisen pääomaan viittaavan oppimis- ja kasvunäkökulman keskeistä roolia korostetaan varsinkin nykyajan organisaatiossa, jossa organisaation täytyy kehittyä jatkuvasti kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Oppimis- ja kasvunäkökulma nähdään myös mallin pitkävaikutteisimpana näkökulmana (Järvenpää ym. 2003, 199). Kuitenkin on nähtävissä, että BSC- ajattelu ei huomioi yksilöiden todellista liikkumavaraa, vaan organisaation ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä sallii ainoastaan strategian toteuttamisen innovatiivisella tavalla

(Kaplan & Norton 2001, 216; Mouritsen ym. 2005, 14). Oppimisen ja kehittymisen tehtävän voidaankin nähdä olevan lähinnä turvata pyrkimykset tavoitteisiin organisaation toiminnan painopisteen ollessa markkinoissa ja kilpailijoiden toiminnan seurannassa (Mouritsen ym. 2005, 21). Mouritsen ym. (2005) kirjoittavat: "Competence is skill that is designed to fit current customers demand." Strategian määrittämisessä liikkeelle ei siis lähdetä inhimillisen pääoman sisältämistä kyvykkyyksistä, vaan asiakkaiden tarpeista, joihin kyvykkyydet pyritään mukauttamaan. BSC- mallin voidaankin huomata pitävän työntekijöiden roolia varsin vähäpätöisenä (Chen ym. 2004).

Edellisen perusteella pysyvän strategisen aseman mahdollisuuteen nojaava BSC- malli edustaa organisaatiota lähinnä mekaanisena systeeminä, sen kytkeytyessä kilpailijoihin ja asiakkaisiin, sekä sen muodostaessa näkymää organisaation tulevasta taloudellisesta tilanteesta. Jokaisella yksilöllä on selvästikin määrätty asema ennalta määritetyssä järjestelmässä. Mayon (2000) mukaan BSC:n tasapainolla ei olekaan tekemistä oikeiden strategisten arvonluonnin ajureiden kanssa. BSC- mallin voidaan tietyllä tapaa katsoa ainoastaan täydentävien perinteisiä laskennallisia näkemyksiä tasapainottamalla ja lisäämällä ei-taloudellisen näkökulman (Chen ym. 2004, 199-200).

3.2.1.2 Resurssiperusteinen näkökulma

Porter (1980, 1985) keskittyi omassa tutkimuksessaan ulkoiseen analyysiin eli analysoimaan organisaation mahdollisuuksia ja uhkia. Resurssiperusteinen näkemys puolestaan kiinnittää huomion sisäisten tekijöiden, kuten resurssien ja kyvykkyyksien vaikutukseen organisaation suorituskykyyn (Barney 1991, 101; Grant 1998, 106). Tavoitteena resurssiperusteisessa näkemyksessä, muiden kilpailukykyperusteisten strategia-ajatteluiden lailla, on kestävä kilpailuedun muodostaminen. Resurssiperusteista näkemystä edustava Rumelt (1984) maalaa "strategisen yrityksen" muodostuvan toisiinsa liittyvistä ja toisiaan täydentävistä sekalaisista resursseista, joilla organisaatio pyrkii etsimään erottuvaa asemaa markkinoilla (Grant 1998).

Perez ja Ordóñez de Pablos (2003) määrittelevät resurssit erilaisiksi varallisuuseriksi, joiden avulla organisaatio voi muodostaa ja kehittää strategioita, parantaa tehokkuuttaan ja suorituskykyään sekä lisätä kilpailukykyään. Perinteisessä strategia-analyysissä, jossa määritetään organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, resurssit voidaan

nähdä vahvuuksina (Strengths) (Barney 1991, 101). Resurssiperusteisesta näkemyksestä tunnettu tutkija Barney (1991) määritteli varsinaisen resurssin määritelmän täyttyvän silloin, kun organisaation resurssit ovat arvokkaita, kilpailijoista poikkeavia, vaikeasti jäljiteltävissä eikä niille ole korvaavia resursseja eli substituutteja (Barney 1991, 101-106). Grant (1998) on lisännyt, että resurssien tulee olla myös ajallisesti kestäviä.

Itami (1987) on jakanut resurssit aineellisiin (Tangible) ja aineettomiin (Intangible) resursseihin (José ja Viedma 2004). Aineellisiksi resursseiksi Barney (1991) määrittelee esimerkiksi koneet ja laitteet. Aineettomat resurssit ovat puolestaan tietoja, taitoja, motivaatiota, suhteita, kulttuuria, teknologiaa ja kompetensseja (José & Viedma 2004, 428). Hall (1992) on jakanut aineettomat resurssit edelleen aineettomaan omaisuuteen (Intellectual Property) ja tietoon (Knowledge Assets). Aineeton omaisuus on Hallin (1992) mukaan organisaation omistuksessa omistusoikeuksin, kun vastaavasti tieto ei ole organisaation omistettavissa oikeuksinkaan.

Grant (1998) jaotteli organisaation resurssit edellistä jakoa tarkemmin; Aineellisiin, aineettomiin ja inhimillisiin resursseihin. Puolestaan Barney (1991) luokitteli organisaation resurssit fyysisiin, inhimillisiin ja organisatorisiin resursseihin. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan inhimilliset resurssit ovat tuottavia palveluita, joita ihmiset tarjoavat organisaatiolle. Kyseisiä resursseja ovat tieto, taito, päätöksenteko ja kyvykkyys. (Grant 1998, 112-116.) Barney (1991) on puolestaan lähestynyt inhimillisen resurssin määritelmää määrittelemällä kyseisen resurssin sisältöä. Barney (1991) määritteli inhimillisten resurssien sisältävän koulutuksen, kokemuksen, älykkyyden, suhteet ja yksilöt organisaatiossa. Resurssiperusteisen näkemyksen käyttämä käsite inhimilliset resurssit voidaan nähdä tutkimusaiheena olevan inhimillisen pääoman käsitteen vastineena.

Porterin (1985) mukaan organisaation markkinavalinnat ja kannattavuus riippuvat siitä, missä määrin organisaation resurssit ovat jäljiteltävissä, korvattavissa tai kilpailijoiden saatavilla. Vaikeasti jäljiteltävissä olevat resurssit toimivat toimialalla eristävinä mekanismeina samankaltaisesti kuin Porterin (1985) esittämät alalle tulon esteet (Entry Barriers). Inhimillisten resurssien voidaan huomata olevan vaikeammin jäljiteltävissä kilpailijoiden toimesta kuin esimerkiksi fyysiset resurssit. Tiettyä inhimillistä pääomaa on vaikeaa kopioida ja erityisesti organisaatiokohtaiset osaamiset ovat vaikeasti kilpailijoiden jäljiteltävissä

(Garavan, Morley, Gunnigle & Collins 2001, 48). Organisaatiokohtaisilla osaamisilla viitataan Beckerin (1964) määrittelemään erityiseen, tiettyyn liiketoimintaan liittyvään inhimilliseen pääomaan. Inhimillisiä resursseja ei voi sinänsä myöskään suoraan siirtää toiseen organisaatioon niiden ollessa haltijansa omistamia ja abstrakteja luonteeltaan. Stähle ja Grönroos (1999, 164) korostavat, että inhimillinen pääoma on organisaation resurssi tai kilpailukeino vain, jos se pystytään pitämään ainoastaan organisaation omassa käytössä. Tästä syystä keskeiseksi nousee arvokkaiden resurssien suojaaminen. Hallin (1992) määrittämää aineetonta omaisuutta, eli immateriaalisia oikeuksia, organisaatio voi suojata esimerkiksi patenteilla. Sen sijaan inhimilliseen pääomaan liittyvien tietoresurssien suojaamisen on havaittu olevan huomattavasti vaikeampaa niiden ollessa yksilön henkilökohtaisesti omistamia.

Resurssiperusteisen näkemyksen omaavat tutkijat korostavat etenkin inhimillisen pääoman käsitteeseen sisällytettyjä kyvykkyyksiä tai kompetensseja (Competency)² pysyvän kilpailuedun muodostajina ja organisaation arvonluojana pitkällä aikavälillä (Hall 1992; Marr ym. 2004). Resurssiperusteinen näkemys näkee inhimilliset resurssit täten kilpailuedun lähteenä. Kompetenssin käsitteellä viitataan yksilön kykyyn vastata annettuun tehtävään; tietämyksen, tehtävän ja toiminnan yhteensopivuuteen (Garavan ym. 2001, 49). Kompetenssilla voidaan tarkoittaa myös kykyä suoriutua työssä vaadituista tehtävistä (Hätönen 2003, 13). Yksilösidonnaisena nähtiessä kompetenssin voidaan nähdä sisältävän tietämyksen, taidon ja kyvyn (Garavan ym. 2001, 49). Sveiby (1997) on käyttänyt kompetenssin käsitettä suoranaisena vastineena inhimillisen pääoman käsitteelle. Lisäksi kompetenssin käsite voi myös heijastaa organisaation osaamisia, jolloin kompetenssin käsite nähdään organisatorisella tasolla. Tällöin kompetenssi nähdään tietämyksenä, asiantuntijuutena ja osaamisena, joka on kollektiivisesti opittu organisaatiossa (Garavan ym.

² Englanninkielinen termi Competency suomennetaan tässä tutkimuksessa joko kyvykkyydeksi tai kompetenssiksi. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 21) ovat kuvanneet osaamiskäsitteeltä erityisen vaikeaksi termiviidakoksi, jossa tietoon ja osaamiseen liittyville käsitteille on vaikea löytää suoria vastineita eri kielistä.

2001, 54). Kompetenssia tarkasteltaessa kollektiivisena ominaisuutena, käsite sisältää teknologian, tietojärjestelmät ja proseduurit (Garavan ym. 2001, 49; José & Viedma 2004, 428). Näin organisatorisesti käytettävällä kompetenssin käsitteellä voidaan huomata tarkoitettavan rakenteellisia resursseja.

Niin kutsutun kompetenssiperusteisen lähestymistavan puolestapuhujina tunnetaan Prahalad ja Hamel, jotka liittivät inhimillisen pääoman varsinaisiin organisaation ydinkompetensseihin (Core Competencies)³ (Prahalad & Hamel 1990). Organisatorisella tasolla käytettävällä käsitteellä, ydinkompetenssi, viitataan organisaatiolaajuisiin osaamisiin, jotka ovat arvokkaita ja ainutlaatuisia organisaatiolle (Chen & Lin 2004). Ydinkompetenssin voidaan sanoa olevan asiakkaalle arvoa luovaa jotakin erityisosaamista, joka perustuu pikemminkin tietoon kuin omaisuuteen sinänsä. Adriessen (2001) korostavaa ydinkompetenssin olevan uniikki, aineettoman varallisuuden erä, johon organisaation kestävä kilpailuetu perustuu (José & Viedma 2004, 428). Ydinkompetenssilla voidaan näin huomata viitattavan organisaation aineettoman pääoman kilpailuetua tuottavaan kokonaisuuteen, joka muodostuu inhimillisistä-, rakenteellisista- ja suhdereursseista. Erityisesti kompetenssiajattelu painottaa inhimillisiä resursseja perustavanlaatuisina organisaatiolle. Kompetenssinäkemyks korostaa ihmisiä organisaation strategian perustana, sillä taidot ja kyvykkyys ovat ihmisissä (Garavan ym. 2001, 54).

3.2.1.4 Tietojohtaminen

Kyvykkyysien tai kompetenssien lisäksi organisaation kilpailukykyyn voidaan keskeisesti nähdä vaikuttavan sen, kuinka organisaatio luo ja jakaa tietoa. Tiedon luominen liittyy kiinteästi inhimilliseen pääomaan, sillä organisaatio ei voi luoda tietoa ilman yksilöitä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 178). Hussi (2003b, 1) kirjoittaakin uuden tiedon luomisen olevan täysin riippuvaista inhimillisestä pääomasta. Myös tiedon jakaminen liittyy

³ Englannin kieliselle termille Core Competence on löydettävissä suomenkielisestä tutkimuskirjallisuudesta useita eri suomennoksia. Ydinkompetenssin lisäksi termi on suomennettu ydinkyvykkyudeksi, ydinosamiseksi tai ydinpätevyudeksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21).

inhimilliseen pääomaan, sillä tietoa jaetaan yksilöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Sveibyn (1997) mukaan organisaation arvonluonnin perustana ovatkin ihmiset, joilla on tietoa. Nahapiet ja Groshal (1998) korostavat vastaavasti tiedon ja tietämyksen kautta muodostuvaa toimintaa arvoa luovana.

Tieto sinänsä on moniulotteinen käsite ja sitä on luokiteltu monin eri tavoin. Yleisimmin käytetty tiedon määritelmä on Polanyin jo 1960-luvulla tunnetuksi tekemä jako hiljaiseen (Tacit Knowledge) ja havaittavaan (Explicit Knowledge) tietoon (Nonaka & Takeuchi 1995). Havaittava tieto voidaan määrittellä muodolliseksi ja systemaattiseksi tiedoksi, joka voidaan ilmaista sanoin tai numeroin. Havaittava tieto on myös helposti siirrettävissä esimerkiksi tieteellisten mallien ja koodattujen menettelytapojen muodossa toisille. Hiljainen tieto on puolestaan luonteeltaan yksilöllistä ja kokemusperäistä ja se on vaikea siirtää muille, eikä se ole dokumentoitua. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.) Inhimillisen pääoman on määritelty viittaavan sekä yksilöiden omistamaan hiljaiseen että havaittavaan tietoon (Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi 2001, 40; Perez & Ordóñez de Pablos 2003; Martin-de-Castro, Navas-López, López-Sáez & Alama-Salazar 2005). Liiketoiminnassa havaittavan ja hiljaisen tiedon ilmenemistä voidaan ajatella niin, että inhimilliseen pääomaan liittyy tietoa puhtaista tosiasioista arvoasetelmiin mukaan luettuna sosiaaliset verkostot ja taidot (Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi 2001, 40). Nonaka ja Takeuchi (1995) kuten Edvinsson ja Malone (1997) ovat korostaneet inhimilliseen pääomaan liittyvän tiedon olevan erityisesti hiljaista tietoa, joka on yksilön hallussa. Hiljaiseen tietoon viittaa myös ilmaus inhimillisestä pääomasta, jossa käsitteen korostetaan liittyvän yksilöiden kykyyn luoda uutta tietoa (Martin-de-Castro ym. 2005, 328).

Tietämyksen, tiedon tai osaamisen johtamisella, kuten englanninkielinen termi Knowledge Management voidaan suomentaa, viitataan tiedon johtamiseen, huolenpitoon taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä siten, että organisaation päämäärät saavutetaan (Hussi 2003a). Inhimillisen pääoman käsitteen yhteydessä esiin tuleva tiedon johtamisen näkökulma viittaa hiljaisen tiedon vapauttamiseen innovaatioiden synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin (Strömmer 1999, 178). Hiljaista tietoa painottava tiedon johtamisen näkemys korostaa tietoa dynaamisena tietämisen (Knowing) prosessina. Tämän käsityksen mukaan tieto on luonteeltaan sosiaalista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 49.) Toinen tiedon johtamisen pääulottuvuus on vastaavasti hallita näkyväksi tullutta tietoa lähinnä tietojärjestelmien avulla

(Hussi 2003a). Tällöin kysymys on tiedonjakamisen kautta muodostuvasta rakenteellisesta pääomasta. Tietojärjestelmien korostuessa, kyse on havaittavasta tiedosta, jolloin tieto ymmärretään staattisena (Huotari ym. 2005, 49).

Uuden tiedon luominen ja tätä kautta hiljaisen tiedon paljastaminen liittyvät kiinteästi osaamisen ajan innovatiivisuuden vaatimukseen. Pysyäkseen kiristyvässä kilpailussa mukana organisaatioiden on pystyttävä luomaan uusia tuotteita kaupallistettavaksi ja pystyttävä parantelemaan vanhoja tuotteitaan. Kyseinen vaatimus johtuu tuotteiden elinkaarten lyhenemisestä, joka on nykyisin vallitseva trendi. Selvästi onkin nähtävissä, että osaamisen ajalla organisaation taloudellista kasvua vauhdittavat paremminkin uudet innovaatiot kuin investoinnit (Chen ym. 2004, 202). Uuden tiedon luomista ja hiljaisen tiedon merkitystä on näin ryhdytty korostamaan organisaation oleellisina kilpailutekijöinä innovaatioiden luomiseksi (Kts. Hussi 2003a; Sveiby 1997; Nonaka & Takeuchi 1995). Kyseisten tekijöiden sisältyessä inhimillisen pääoman käsitteeseen, inhimillisen pääoman on ilmennetty olevan innovaation ja uudistumisen perustavanlaatuisen lähde (Stewart 1997, 86; Chen ym. 2004, 203; Mouritsen ym. 2005, 17).

Hiljaista tietoa korostetaan erityisen hankalana menestystekijänä organisaatiolle, sillä sen havaitseminen saati mittaaminen on ongelmallista (Garavan ym. 2001, 56). Hiljainen tieto ilmentääkin inhimillisen pääoman erityisen vaikeaa mitattavuutta. Marsick (2001) esittää hiljaisen tiedon olevan ihmisten mielissä (Garavan ym. 2001, 56). Ajateltaessa hiljaista tietoa organisaation kilpailuetuna, haasteeksi muodostuu yksilöllisen hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi. Ainoastaan eksplisiittisessä ja käytettävässä muodossa oleva tieto voidaan siirtää edelleen yksilötasolta organisaation tiedoksi. Tällöin tieto ei ole sidoksissa ainoastaan yhteen yksilöön, vaan se muuttuu organisaation yhteiseksi tiedoksi ja hyödyttää koko organisaatiota. Näin yksilöllinen hiljainen tieto muuntuu organisaation resurssiksi ja saadaan koko organisaation käyttöön (Bontis & Fitz-Enz 2002). Näkyvää tietoa voidaan edelleen tallentaa esimerkiksi tietojärjestelmiin ja näin inhimillinen pääoma muuttuu rakenteelliseksi.

Hiljaisen tiedon esiin tuominen on hankalaa, sillä hiljaista tietoa luodaan tietyssä tilanteessa, käytännöllisessä kontekstissa (Garavan ym. 2001, 56). Näin hiljaisen tiedon jakaminen muiden ihmisten kanssa kommunikoinnin välityksellä voidaan nähdä erityisen vaikeana. Mikäli tietoa kuitenkin pystytään yhdessä havaittavan tiedon kanssa jakamaan ja

muokkaamaan, on uuden tiedon luominen mahdollista. Inhimillistä pääomaa luodaan ja laajennetaan hiljaisen ja havaittavan tiedon sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat hiljaisen ja havaittavan tiedon sosiaalista vuorovaikutusta tiedon muuntamiseksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 60-61). Yksilöllisen inhimillisen pääoman muuntumisesta organisaationaaliseksi ja sen myötä organisaation kilpailueduksi, on näin aina kyse dialogista ja vuorovaikutuksesta, sekä siitä yhteisöstä, jossa oppiminen tapahtuu (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 81; Strömmer 1999, 186). Bontis ja Fitz-Enz (2002) korostavat tiedon jakamiseen vaikuttavan organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja ilmaston. Luottamuksen, avoimuuden ja vastavuoroisuuden on huomattu edistävän hiljaisen tiedon paljastamista (Jorgensen 2004, 93).

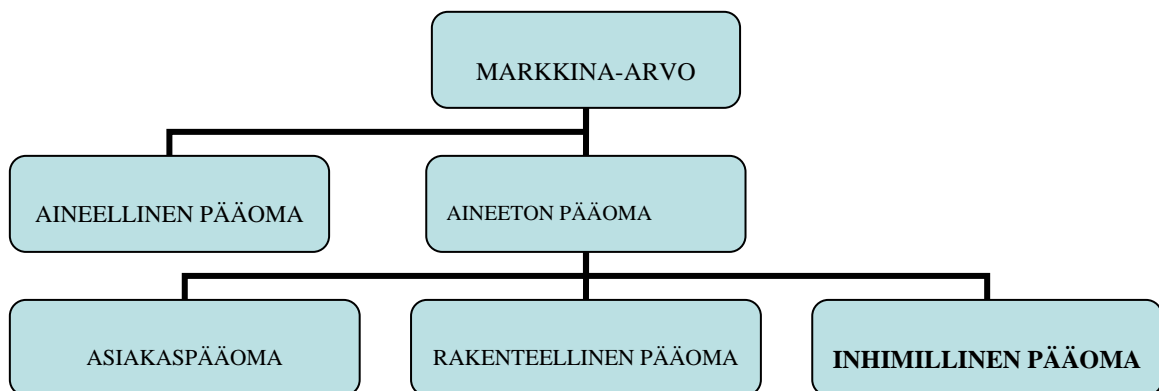
3.2.2 Kyvykkyysperusteinen strategia-ajattelu - aineettoman pääoman koulukunta

Vaihtoehtoista näkökulmaa kilpailukykyperusteiselle strategia-ajattelulle ilmentää kyvykkyysperusteinen strategia-ajattelu. Kyvykkyysperusteisessa strategia-ajattelussa perusoletuksena on kyvykkyys, joka kehittyy hitaasti ja kasvavasti pitkän ajanjakson aikana. Pääpaino on sellaisten kyvykkyyksien kehittämisessä, jotka kestävät kilpailun ja asiakkaiden vaatimukset (Mouritsen ym. 2005, 11-12). Kyvykkyysperusteinen näkemys korostaa organisaatiota hajanaisena tietoresurssien ja kyvykkyyksien verkostona kilpailukykyperusteisen näkemyksen korostaman arvoketjun sijaan (Mouritsen ym. 2005, 10). Useimmiten kyvykkyysperusteinen strategia-ajattelu liitetään aineettoman pääoman koulukunnan ajatuksiin.

Aineettoman pääoman jako, inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja asiakaspääomaan, on lähtöisin aineettoman pääoman koulukunnan (Intellectual Capital) ajatuksista (Edvinsson & Malone 1997, 44). Inhimillinen pääoma on aineettoman pääoman luokittelussa yleisin ja korostetuin resurssilaji. Inhimillisen pääoman voidaan sanoa olevan aineettoman pääoman perusedellytys, jolle kaksi muuta resurssilajia pohjautuvat. Leif Edvinsson ja Michael S. Malone (1997) määrittelevät inhimillisen pääoman tiedoksi, kokemukseksi, taidoiksi, luovuudeksi ja kyvyksi vastata annettuihin tehtäviin. Inhimillisen pääoman sisältäessä organisaation arvot, kulttuurin ja filosofian inhimillinen pääoma saa organisaationaalisen luonteen. (Edvinsson & Malone 1997, 11.) Rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan niitä resursseja, jotka jäävät työpaikalle henkilöstön lähtiessä työpäivän

päätteeksi kotiin kuten esimerkiksi työnjako, johtamismenetelmät, informaatioteknologia, patentit ja niin edelleen (Roos ym. 1997). Meritum-suositusten⁴ mukaan asiakaspääomassa on puolestaan kysymys organisaation ulkopuolisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvistä voimavaroista, kuten suhteista asiakkaisiin tai tavarantoimittajiin (Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet 2002, 7).

KUVIO 2 Aineettoman pääoman jaottelu (Mukaillen Edvinsson & Malone 1997, 52)



Kuviosta 2 on havaittavissa, että organisaation markkina-arvo muodostuu aineettoman pääoman ja aineellisen pääoman yhdistelmänä. Aineettoman pääoman lajien välisten riippuvuussuhteiden voidaan nähdä olevan merkityksellisiä kokonaisuutta ajatellen. Ahonen (2000, 46-52) on korostanut kaupallisesti hyödynnettävissä olevan aineettoman pääoman muodostuvan eri aineettoman pääoman lajien yhdistyessä. Eli siis vaikka inhimillisen pääoman merkitystä korostetaan aineettoman pääoman perusedellytyksenä, ei se yksinään muodosta organisaatiolle arvoa. Aineeton pääoma on organisaation arvонуontimekanismien tarkastelun seurauksena jaoteltu arvoa synnyttävään ja arvoa hyödyntävään näkökulmaan

⁴ Meritum- suositukset on suhteellisen vakiintunut aineettoman pääoman raportointitapa. Suositukset on EU:n rahoittaman tutkimusprojektin lopputulos, joka perustuu yrityskäytäntöihin ja asiantuntija-arviointeihin ehdotetuista suosituksista. Meritum- suositusten tavoitteena on luoda yhdenmukainen perusta aineettomien investointien luotettavalle mittaamiselle. (Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi 2001, 41.)

(Sullivan 2000). Inhimillisen pääoman käsitteeseen liitetään pääosin arvon synnyttämisen näkökulma. Organisaation arvo lisääntyy, kun yksilöiden inhimillinen pääoma saatetaan koko organisaation käyttöön ja tätä kautta rakenteelliseksi pääomaksi kuten tietojärjestelmiksi (Garavan ym. 2001, 49).

Aineettoman pääoman koulukunta on keskittynyt tutkimuksissaan organisaation arvon luomisen mittaamiseen. Edellä mainitut aineettoman pääoman koulukunnan tutkijat Edvinsson ja Malone tai esimerkiksi Karl-Erik Sveiby ovat kehittäneet aineettoman pääoman mittaamiseen ja hallintaan erilaisia työkaluja aineettoman pääoman luokittelun pohjalta. Mallit voidaan nähdä yrityksinä vastata organisaatioiden muuttuneeseen toimintaympäristöön ja sen asettamiin vaatimuksiin.

Intangible Assets Monitor on Sveibyn kautta tutuksi tullut aineettoman pääoman mittaamis- ja raportointijärjestelmä. Mallin taustat ovat ruotsalaisen Konrad-ryhmän tutkimuksessa, johon Sveiby itse kuului. Konrad-ryhmän tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää asiantuntijayritykselle käytännöllisiä menetelmiä, joiden avulla organisaation henkilöstöresursseja voitaisiin raportoida aiempaa paremmin. Konrad-ryhmä käytti aineettomasta pääomasta termiä tietopääoma ja jaotteli tietopääoman yksilöihin ja kompetenssiin, joka edelleen jakautui sisäisiin ja ulkoisiin rakenteisiin.

Sveiby (1997) jakaa Konrad-ryhmän lailla aineettoman pääoman työntekijöiden kompetenssiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin rakenteisiin. Inhimillisestä pääomasta Sveiby siis käyttää nimitystä työntekijöiden kompetenssi ja sen Sveiby määrittelee kyvyksi toimia moninaisissa tilanteissa luodakseen sekä todellista että aineetonta varallisuutta (Sveiby 1997, 10). Edvinssonin ja Malonen (1997) mukaisesti Sveiby määrittää kompetenssin muodostuvan yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kyvykkyydestä, luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Sveiby täsmentää yksilön saavuttavan tiedon normaalisti muodollisen koulutuksen kautta. Taidot puolestaan voivat olla fyysisiä tai henkisiä ja ne saavutetaan tavallisesti harjoittelun kautta. Kokemus puolestaan muodostuu virheistä ja onnistumista. (Sveiby 1997, 35.) Yksilön kompetenssin rakentuessa harjoittelun, virheiden ja toistojen kautta, muiden on vaikea jäljitellä kompetenssia suoraan. Tästä syystä Sveiby korostaa kompetenssin ainutlaatuisuutta (Sveiby 1997). Kompetenssin voidaan nähdä olevan *Intangible Assets Monitor*-lähestymistavan ydin siinä mielessä, että kompetenssia korostetaan sisäisten ja ulkoisten

rakenteiden lähteenä. Lähestymistavan oletuksena näin ollen on, että ihmiset ovat liiketoiminnan ainoita todellisia toimijoita ja he luovat organisaation rakenteet ja tietovarannon (Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi 2001, 38).

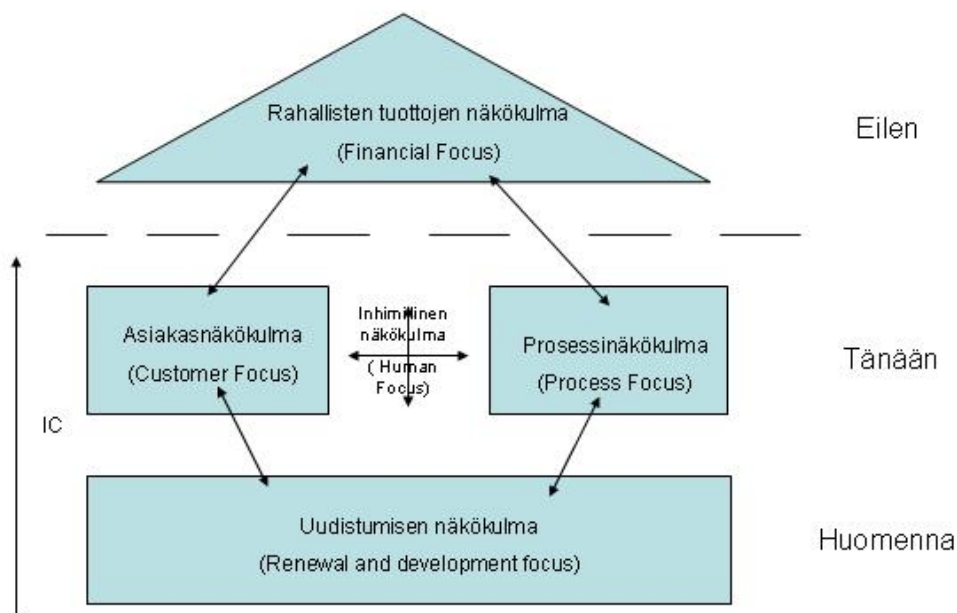
Sveibyn (1997) *Intangible Assets Monitorin* mittaamiskohteita ovat määritellyt aineettoman pääoman lajit. Mallissa aineettoman pääoman kolme osa-aluetta mitataan kasvun ja uudistumisen, tehokkuuden ja stabiiliuden mittareilla. Sveiby tähdentää, että arvioitavat henkilöt ovat organisaation ammattilaisia. Ammattilaisella Sveiby tarkoittaa henkilöä, joka suunnittelee, tuottaa, osallistuu prosessiin tai on läsnä. Ammattilaisiin eivät lukeudu tukitoimintoja tekevät työntekijät kuten esimerkiksi hallinto ja neuvonta. (Sveiby 1997, 163-167.) Inhimilliseen pääomaan liittyvät kasvun ja uudistumisen mittarit ovat Sveibyn (1997) mukaan: Vuosien lukumäärä, jonka asiantuntijat ovat työskennelleet tehtävässään, koulutustaso, koulutuskustannukset, vaihtuvuus, kompetenssia parantavat asiakkaat sekä sen kuinka monta vuotta asiantuntijat ovat työskennelleet ammatissaan. Tehokkuuteen liittyvät puolestaan ammattilaisten osuus kaikista organisaatioiden työntekijöistä, ammattilaisten tuottavuus ja lisäarvo, jonka yksi ammattilainen tuottaa. Pysyvyyttä ilmentävät mittarit kuten työntekijöiden keski-ikä tai virkavuosien määrä sekä pysyvyyden ja vaihtuvuuden suhde. (Sveiby 1997, 168-184.)

Edvinssonin ja Malonen aineettoman pääoman tunnettu mittaamismalli on *Skandia Navigator*, joka esiteltiin tutkijoiden vuonna 1997 ilmestyneessä teoksessa *Intellectual Capital*. Skandia Navigator- mallin taustalla on ruotsalaisen rahoitus- ja vakuutuslaitos Skandian arvonmäärittäminen, jossa Edvinsson on ollut mukana vuodesta 1991. *Intellectual Capital* teoksessa esitellyt perustelut Skandian Navigator- mallin luomiseksi tuovat esille nykyisten kirjanpitojärjestelmien puutteellisuuden. Organisaation todellinen markkina-arvo ja laskennallinen arvo ovat karanneet kauaksi toisistaan (Edvinsson & Malone 1997, 1-3). Vaikka komponenttien nimet ja sisältö hieman poikkeavat Sveibyn (1997) *Intangible Assets Monitor*- mallin vastaavista, muodostuva aineettoman varallisuuden tai aineettoman pääoman kokonaisuus on sama.

Edvinssonin ja Malonen Skandia Navigator- mallin lähtökohtana on aiemmin tässä kappaleessa kuviossa 2 kuvattu organisaation markkina-arvon muodostuminen. Skandia Navigator- malli kuvaa organisaation markkina-arvon muodostuvan rahallisten tuottojen

näkökulman sisältävän rahoituksellisen pääoman (Financial Capital) ja aineettoman pääoman (Intellectual Capital) yhteenlaskettuna arvona. Skandia Navigator- malli koostuu viidestä näkökulmasta, jotka järjestyvät ajallisena jatkumona menneisyydestä, nykyisyyden kautta tulevaisuuteen. Kukin näkökulmista sisältää vaihtelevan määrän tunnuslukuja, joiden välityksellä organisaation suorituskykyä pyritään seuraamaan. Skandia Navigator- mallin rakenne kuvaa taloa, jossa perinteiset taseen tunnusluvut ovat kattona. Taloudelliset luvut kuvaavat menneisyyttä. Muut talon rakennuselementit ovat aineetonta pääomaa, jotka kuvaavat tätä päivää ja tulevaisuutta. Skandia Navigatorin näkökulmat ovat rahallisten tuottojen näkökulma (Financial Focus), asiakasnäkökulma (Customer Focus), prosessinäkökulma (Process Focus) ja uudistumisen näkökulma (Renewal and Development focus). Inhimillinen näkökulma (Human Focus), joka on tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavin, sijaitsee mallissa muiden näkökulmien keskellä. Edvinsson ja Malone kuvaavat inhimillisen pääoman merkityksellisyyttä organisaatiolle luonnehtimalla sitä organisaation sydämeiksi ja älykkyudeksi yhtä hyvin kuin organisaation sieluksi (Edvinsson & Malone 1997, 69).

KUVIO 3 Skandia Navigator- malli (mukailten Edvinsson & Malone 1997)



Edvinsson ja Malone korostavat erityisesti talon sydämessä olevan inhimillisen näkökulman merkitystä arvoa luovana osa-alueena organisaatiolle. Tutkijat kirjoittavat kirjassaan *Intellectual Capital* (1997) ”An Unhappy company is a worthless company; an enterprise without values has no value”. Inhimilliset resurssit ovat täten organisaation dynaamisimpia resursseja, sillä ne toimivat agenttina muiden näkökulmien välissä, toisin sanoen koskettavat kaikkia muita näkökulmia. Ilman osaavaa henkilöstöä mikään organisaation arvonluonnin mekanismeista ei toimi. (Edvinsson & Malone 1997, 123.) Edvinsson ja Malone (1997) ovat niin ikään rinnastaneet organisaation elävään puuhun. Kasvavan organisaation ydin ja tulevaisuus ovat rinnastettavissa puun juuristoon. Inhimillisen pääoman voidaan nähdä sijaitsevan puun juuressa. Rakenteellinen pääoma muodostuu puun ytimen ympärille aivan kuin puun vuosirenkaina. Organisaation menneisyydestä muodostuu puun vuosirenkaiden tapaan se rakenteellinen pääoma, joka tukee organisaation henkilöstöä innovaatiotoiminnassa. (Edvinsson & Malone 1997, 46.)

Edvinsson ja Malone (1997) kirjoittavat, että erityisesti inhimillisen pääoman arvottaminen on vaikeinta organisaation aineettoman pääoman mittaamisessa. Heidän mukaansa on äärimmäisen vaikeaa arvottaa sitä, mitä on työntekijöiden ja johtajien päässä sekä sydämessä (Edvinsson & Malone 1997, 123). Inhimillisen pääoman vaikean mallinnettavuuden vuoksi Edvinsson ja Malone korostavat mittareissa tiettyjä tekijöitä; mittareiden tulee olla hyvin perusteltuja, hyvin suunniteltuja ja tulevaisuuteen suuntautuneita. Skandia Navigator- mallin inhimilliseen näkökulmaan liittyviksi tunnusluvuiksi Edvinsson ja Malone määrittivät henkilöstön määrän ja vaihtuvuuden sekä henkilöstön määrään suhteutetut taloudelliset tunnusluvut (Edvinsson & Malone 1997, 131-137). Inhimillistä pääomaa on ehdotettu mitattavaksi myös muun muassa osaamiskartoituksilla ja osaamistason mittareilla, työntekijöiden asennemittareilla, motivaatioindeksillä, valtuuttamisindeksillä (Empowerment), sovittujen koulutusohjelmien toteutumisasasteella sekä asiantuntijoiden rekrytointimittareilla. (Edvinsson & Malone 1997; Sveiby 1997; Taipaleenmäki 1998; Järvenpää ym. 2003.)

3.2.3 Organisaation oppimisnäkökulma

Tarkasteltaessa inhimillisen pääoman käsitettä kyvykkyyden johtamiseen liittyvien näkökulmien kautta, viimeisenä koulukuntana erotetaan organisaation oppimisen näkökulma. Organisaation oppimisen voidaan huomata korostuneen voimakkaasti tietoyhteiskuntaan siirryttäessä. Teknologian kehittyminen ja esimerkiksi asiakkaiden koventuvat vaatimukset synnyttävät organisaatiolle uusia osaamistarpeita. Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset vaativat organisaatiolta jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista. On sanottu, että oppimisen tulisi olla vähintään yhtä nopeaa, ellei nopeampaa kuin ympäristön muutosvauhti (Mayo & Lank 1994, 2). Menestyäkseen organisaation tulisi täten oppia nopeammin kuin kilpailija.

Organisaation oppiminen- käsitteellä voidaan huomata viitattavan pääasiassa prosessiin, joka muuttaa tietojen ja tietämyksen tilaa organisaatiossa (Hannus ym. 1999, 144). Toisaalta keskustelu organisaation oppimisesta on tuonut näkökulman organisaatiosta tietämystä luovana järjestelmänä, ei ainoastaan tietoa tehokkaasti prosessoivana. Tällä lähinnä viitataan organisaation kykyyn edistää omaa oppimistaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 34). Organisaation oppimisnäkökulmaa edustavasta tutkimusaineistosta inhimillisen pääoman

käsitteeseen voidaan huomata, että oppiminen käsitetään inhimillisen pääoman kehittymisenä ja kehittämisenä. Inhimillisen pääoman kehittämisenä viitataan lähinnä tiedonjakamiseen ja taitojen kehittämiseen. Näin ollen organisaation oppimisen näkökulma näkee inhimilliseen pääomaan olevan kehittyvää ja kehitettävissä, se ei siis ole pysyvää stabiilia ja mukautumatonta kuten syntymässä annettuja ominaisuuksia. Inhimillisen pääoman nähdään myös olevan kumuloituvaa, sillä inhimillisen pääoman karttumiseen voidaan vaikuttaa toimenpiteillä, kuten koulutuksella.

Kuten muissakin kyvykkyyden johtamisen näkemyksissä inhimilliseen pääomaan, inhimillisen pääoman strategisuus korostuu myös organisaation oppimisen näkökulmassa selvästi. Inhimillisen pääoman kehittämisen perusteluna viitataan inhimilliseen pääomaan organisaation oleellisena kilpailutekijänä. Oppimista käytetään ”strategisena aseena” kilpailussa menestymiseksi (Garavan ym. 2001, 49). Nopeasti muuttuvassa organisaatioympäristössä inhimillisen pääoman kehittäminen nähdään organisaation ytimenä ja ainoana vaihtoehtona organisaation selviytymiselle. Organisaation oppimisnäkökulmaa edustavassa tutkimusaineistossa korostuu organisaation inhimillisten resurssien kehittäminen välttämättömänä organisaation menestymiseksi, kilpailukyvyyn kehittämiseksi sekä tuottavuuden edistämiseksi (McCracken & Wallace 2000, 281). Inhimillisen pääoman yhteydessä on käytetty strategisen henkilöstövoimavarojen kehittämisen (SHRD) käsitettä. Strategisella henkilöstövoimavarojen kehittämisellä viitataan resurssiperusteisen näkökulman mukaiseen strategiseen koulutuksen ja kehityksen johtamiseen (McCracken & Wallace 2000). Resurssiperusteisen näkökulman mukaisesti SHRD lähtee liikkeelle olemassa olevista organisaation sisäisistä vahvuuksista ja näin sen voidaan sanoa olevan kyvykkyyksien ohjaamaa henkilöstönkehittämistä. Inhimillisen pääoman ohjaamis- ja kehittämistoimien tavoitteena on resurssiperusteisen näkökulman mukaisesti kehittää inhimillisiä resursseja, jotka ovat organisaatiokohtaisia, vaikeasti jäljiteltävissä ja jotka ovat organisaation strategian kannalta oleellisia (Carmeli 2004, 378).

Organisaation ja yksilöiden tekemiä investointeja inhimilliseen pääomaan korostetaan, jotta inhimillistä pääomaa voidaan pitää yllä. Huomattavaa on, että inhimillinen pääoma ei säily organisaation hyödynnettävissä, ellei sitä päivitetä ja kehitetä koko ajan. Organisaation inhimillisen pääoman kehittäminen nähdään, joko formaalina yleensä järjestetyn koulutuksen kautta tapahtuvana oppimisena, tai informaalina lähinnä työssä tapahtuvana oppimisena.

Järjestetyn koulutuksen voidaan nähdä tähtäävän lähinnä tietojen kehittämiseen. Työssä oppimisella tavoitellaan puolestaan jokapäiväisen toiminnan oppimista ja perusajatusten ymmärtämistä. Tavoitteena molemmissa oppimisen muodoissa on kasvattaa inhimillistä pääomaa (Jorgensen 2004, 98). Organisaation oppimisen näkökulma korostaa organisaation tekemiä panostuksia inhimillisen pääoman kehittämiseen investointeina kulujen sijaan. Näin koulutuksen ja työssä oppimisen kuluja tulisi kohdella yhtä lailla investointeina kuin investointeja fyysiseen pääomaan (Garavan ym. 2001, 64). Organisaation oppimisnäkökulma inhimilliseen pääomaan korostaa myös inhimillisen pääoman kehittämisen tarkastelua pitkällä tähtäimellä ja näin ei tulisi korostaa lyhytaikaisia rahoituksellisia tuottoja (Garavan ym. 2001, 58).

Organisaation oppimisnäkökulman inhimilliseen pääoman kehittämiseen voidaan nähdä edustavan joko kokonaisvaltaista näkemystä oppimiseen tai prosessisuuntautunutta näkökulmaa oppimiseen. Resurssiperusteisen näkemyksen yhteydessä sivuttu Nonakan ja Takeuchin näkemys tiedonhallintaan lukeutuu prosessikeskeiseen näkemykseen. Kysymys on lähinnä yksilöllisen inhimillisen pääoman muuntamisesta organisationaaliseksi inhimilliseksi pääomaksi tiedon jakamisen kautta. Organisationaalista inhimillisestä pääomasta syntyy työyhteisö yhteisine päämäärineen ja toimintamalleineen. Toisin sanoen yksilöllinen oppiminen siirretään koko organisaation tietämykseksi (Mayo & Lank 1994, 6). Huomattavaa on, että tiedolla ei sinänsä ole merkitystä, vaan ainoastaan mikäli se voidaan muuntaa toiminnaksi ja älykkyydeksi koko organisaatiota hyödyttämään, tiedolla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Keskeistä on pyrkiä siirtämään organisaatiossa oleva tieto toiminnaksi sekä kasvattamaan uutta tietoa (Garavan ym. 2001, 56, 65.) Moilasan (2001) mukaan prosessisuuntautuneet mallit oppimiseen keskittyvät yksittäisen toiminnan tarkasteluun, esimerkiksi kiinnittävät huomion yksittäisiin oppimisen prosesseihin. Tieto ja sen hallinta sekä prosessointi ovat tärkeämpiä kuin yksilö eli oppija itse. (Moilanen 2001, 57.)

Kokonaisvaltainen näkemys oppimiseen korostuu tutkimusaineistossa. Kokonaisvaltainen oppimisnäkemys tarkastelee organisaatiota laajana kokonaisuutena. Huomioon otetaan sekä inhimillisen pääoman yksilö- että organisaatiotasoa. Kokonaisvaltaisessa oppimisessa yksilön motiivit ja lähtökohdat huomioidaan oppimisessa organisaation tavoitteiden lisäksi (Moilanen 2001, 58). Keskeistä kokonaisvaltaisessa näkemyksessä on oppimista tukevan ympäristön muodostaminen ja kokonaisvaltaisten toimintaedellytysten rakentaminen (Mayo & Lank

1994, 5). Kokonaisvaltaisen oppimisen näkökulman voidaan huomata viittaavan oppivan organisaation käsitteeseen, jolla tarkoitetaan organisaatiota, joka jatkuvasti muuttaa itseään ja tekee jäsentensä oppimista helpommaksi. Inhimillisen pääoman käsitettä käyttävä organisaation oppimisen aineisto korostaa oppimista tukevan kulttuurin muodostamista, jossa tiedon luominen ja sen muuntaminen toiminnaksi on mahdollista (Garavan ym. 2001, 55). Oppimista tukevalla kulttuurilla viitataan muun muassa riskinottamisen kulttuuriin. Bennis ja Nanus (1997) esittävät, että oppiminen sisältää aina erehdyksiä ja ainoastaan erehdyksistä yksilöt voivat oppia (Garavan ym. 2001, 65).

Organisaation oppimisen näkökulmassa inhimillisen pääomaan korostuu inhimillisen pääoman yksilösidonnaisuus. Inhimillisen pääoman kehittämisessä on viime vuosina korostettu erityisesti yksilöiden vastuuta kehittämisestään ja oman uransa johtamisesta (Sullivan ym. 1998; Garavan ym. 2001; Gratton & Groshal 2003; Jorgensen 2004). Yksilöiden uran ei katsota enää muodostuvan hierarkkisesti tietyn aseman perusteella, vaan uralla edetään ja tietty asema saavutetaan kyvykkyyksien kehittämisen kautta (Garavan ym. 2001). On nähtävissä, että oppiminen on siirtynyt opettajajohtoisesta oppimisesta itseohjautuvaan yksilökeskeiseen oppimiseen (Mayo & Lank 2004, 4). Tämän seurauksena inhimillisen pääoman voidaan sanoa olevan vähemmän kontrolloitavissa kuin ennen. Yksilöiden autonomia on korostunut ja organisaation oppimisessa korostuu sen sijaan valtuuttaminen (Gratton & Groshal, 2003). Inhimillisen pääoman ei nähdä enää olevan ainoastaan toimenpiteiden kohteena, kuten muun muassa van Marrewijk ja Timmers (2003) ovat esittäneet vastalauseena ajatukselle nähdä työntekijät ainoastaan organisaation resurssina. Van Marrewijk ja Timmers korostavat inhimillistä potentiaalia (Human Potential). Inhimilliseen potentiaaliin liittyy eettis-moraalinen konnotaatio, ajatus ihmisen ja hänen osaamisensa kokonaisvaltaisesta kasvusta.

Yksilöiden katsotaan tekevän investointeja omaan inhimilliseen pääomaansa lisätäkseen lähinnä työllistymistään (Employability), työmarkkinoiden muuttuessa epävarmemmiksi (Garavan ym. 2001, 55; Gratton & Groshal 2003,1). Inhimillisen pääoman kartuttamisen katsotaan lisäävän yksilön valinnanmahdollisuuksia ja näin muun muassa lisäävän yksilön turvallisuutta. Inhimillisen pääoman kartuttamiseksi yksilöiden tulee oppia jatkuvasti, ja esimerkiksi osallistumista ammatillisiin ja sosiaalisiin verkostoihin työn ulkopuolella korostetaan (Garavan ym. 2001, 51-53). Jorgensen (2004, 95) korostaa jopa elinikäistä

oppimista välttämättömänä yksilön työllistymiselle ja uralla etenemiselle. Organisaation rooli on puolestaan tukea yksilöä inhimillisen pääoman kehittymispyrkimyksissä (Gratton & Groshal 2003, 2). Organisaation tulee mahdollista kehittyminen muodostamalla kehittymistä tukeva ympäristö ja järjestämällä erilaisia mahdollisuuksia, jotka kehittävät yksilöiden inhimillistä pääomaa. Näitä ovat esimerkiksi projektityö, mentorointi, valmentaminen tai 360° palaute (Garavan ym. 2001, 51; ks. myös Viitala 2005, 117).

Yksilön kannalta voidaan huomata korostettavan yleisen inhimillisen pääoman merkityksellisyyttä (Sullivan ym. 1998). Yksilön tulisi hankkia ja kehittää taitoja, jotka ovat siirrettävissä (Garavan ym. 2001, 58). Näin yksilön tulisi kiinnittää huomiota muun muassa tietoteknisten valmiuksien kehittämiseen ja verkostoitumiseen. Yleisen inhimillisen pääoman voidaan nähdä olevan yksilön kannalta mukautuvampaa ja mukautettavissa muihinkin organisaatioihin kuin ainoastaan tiettyyn organisaatioon sitoutunut erityinen inhimillinen pääoma (Garavan ym. 2001, 52). Muun muassa Garavan ym. (2001, 52) esittävät, että puolestaan työnantajat investoivat inhimillisen pääoman kehitystoimenpiteinä lähinnä työssä oppimiseen. Inhimillisen pääoman ollessa yksilön omistuksessa ja liikuteltavissa työnantajat eivät välttämättä halua investoida samassa määrin henkilöstönsä koulutukseen kuin aikaisemmin (Hussi 2003a, 6). Organisaatiot investoivat mieluummin työssä oppimiseen, sillä yksilön hiljaiseen tietoon investoinnilla voidaan nähdä olevan erityistä inhimillistä pääomaa (Specific Human Capital) kasvattava vaikutus. Työnantajalle erityinen inhimillinen pääoma on pysyvämpää ja hiljaiseen tietoon investoiminen kasvattaa kilpailuetua ja kompetensseista voi tulla hyvinkin ainutlaatuisia ja kontekstisidonnaisia. (Garavan ym. 2001, 65.)

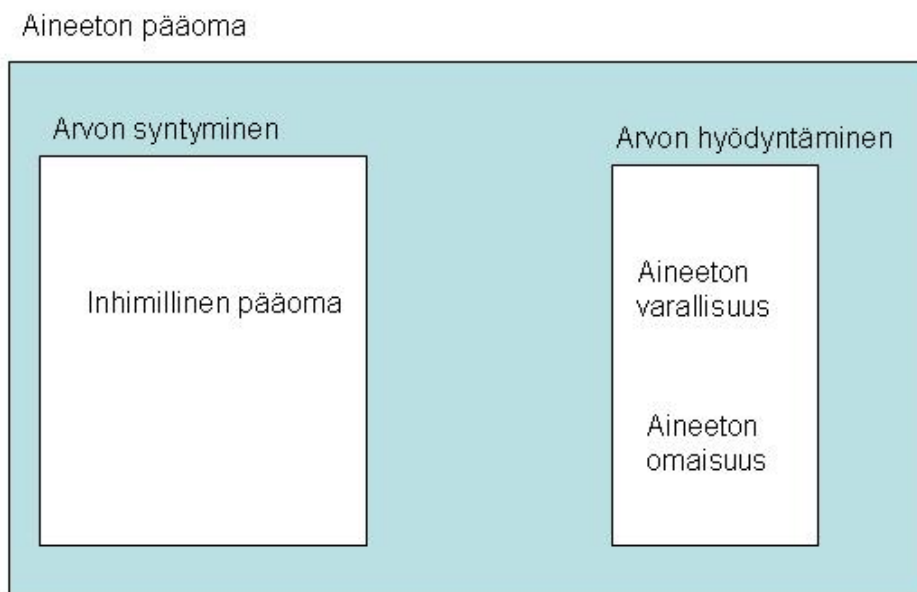
Tutkimusaineistossa kokonaisvaltaista oppimisen näkökulmaa edustaa Andrew Mayon esittämä laaja määritelmä inhimillisen pääoman käsitteelle. Mayo (2000) on määritellyt inhimillisen pääoman kyvykkyudeksi, tiedoksi, taidoksi, kokemukseksi ja suhteiksi, joilla saavutetaan tuloksia kasvua ajatellen. Inhimillisen pääoman käsitteeseen sisältyy myös yksilöllinen motivaatio ja tuottavuus, sekä ryhmän tehokkuus, joka on seurausta organisaation ja työntekijän molemminpuolisesta kunnioittamisesta ja tukemisesta. Mayo sisällyttää inhimillisen pääoman käsitteeseen myös johtajuuden (Leadership), jossa huomio kiinnittyy vision selkeyteen ja sen viestimiseen koko organisaatioon. Myös organisaation ilmapiiri sisältyy inhimillisen pääoman käsitteeseen Mayon mukaan (Mayo 2000, 526-527; ks. myös Garavan ym. 2001; 50.) Inhimillisen pääoman kehittymiseen voidaan vaikuttaa kehittämällä

kyseisiä inhimillisen pääoman muodostavia tekijöitä (Mayo 2000, 531). Gratton ja Groshal (2003) ovat niin ikään määritelleet inhimillistä pääomaa kokonaisvaltaisesta oppimisen näkökulmasta. Grattonin ja Groshallin (2003) mukaan inhimillinen pääoma muodostuu älyllisen, sosiaalisen ja emotionaalisen pääoman kokonaisuudesta. Älyllisellä pääomalla viitataan yksilön kykyyn oppia, hiljaiseen ja täsmälliseen tietoon, taitoihin ja asiantuntijuuteen. Sosiaalisella pääomalla tutkijat viittaavat yksilön suhdeverkostoon. Emotionaalinen pääoma saa edellä mainitut resurssit toimimaan. Emotionaalisessa pääomassa on kyse muun muassa yksilön itsekunnioituksesta ja tinkimättömyydestä. Grattonin ja Groshallin mukaan inhimillisen pääoman johtaminen on riippuvainen kyseisten inhimillisen pääoman muodostavien elementtien rakentamisesta ja ylläpidosta. (Gratton & Groshal 2003, 2-3.)

3.3 Arvoa synnyttävä näkemys inhimilliseen pääomaan

Huolimatta eri kyvykkyyden johtamisen tutkimuksen näkökulmista inhimillisen pääoman käsitteeseen tutkimusaineiston voidaan huomata painottavan samaa teemaa. Keskeistä nykyään on, miten organisaation resurssit saadaan luomaan arvoa ja tätä kautta organisaatio voi menestyä liiketoiminnassaan. Edellä esitellyt strategiset näkökulmat käsitteeseen korostavatkin inhimillisen pääoman roolia niin arvonluoja kuin menestystekijänä. Kuitenkin kuten jo aineettoman pääoman koulukunnan ajatuksista tuli esille, organisaation kokonaisosaamista tarkasteltaessa on tärkeää huomata, että organisaation arvo ei synny ainoastaan tietyn varallisuuslajin kuten inhimillisen pääoman huomioimisen seurauksena. Sen sijaan arvoa syntyy aineettoman varallisuuden; inhimilliseen pääoman, rakenteellisen pääoman ja asiakaspääoman yhteissummasta (Mouritsen ym. 2005, 12). Kaupallisesti hyödynnettävissä olevaa aineetonta pääomaa muodostuu siis ainoastaan aineettoman pääoman varallisuuslajien yhdistyessä (Ahonen 2000, 46-52). Organisaation arvonluontimekanismin selittäminen on johtanut aineettoman pääoman luokitteluun arvoa synnyttävään ja arvoa hyödyntävään suuntaukseen (Sullivan 2000, 184).

KUVIO 4 Aineeton pääoma ja sen keskeisimmät osatekijät (Mukaiillen Harrison & Sullivan 2005, 141)



Kuviosta 4 on havaittavissa, että tarkasteltavaan inhimillisen pääoman käsitteeseen liittyy arvon synnyttämisen näkökulma. Inhimillinen pääoma nähdään täten arvoa synnyttävänä tekijänä aineettomalle pääomalle. Kyseinen näkökulma korostaa inhimillisen pääoman merkitystä innovaation syntymisessä, tiedon muodostumisessa ja jakamisessa. Hussi (2001, 3) tiivistääkin, että arvoa synnyttävän inhimillisen pääoman avulla organisaation on mahdollista uusiutua. Arvoa synnyttävän inhimillisen pääoman voidaan sanoa olevan organisaation tulevaisuuden tuottopotentialia (Hussi 2003a).

Vastaavasti aineettoman pääoma arvon hyödyntämisen näkökulma tarkastelee aineetonta pääomaa tiedon ja älyllisen toiminnan näkökulmasta. Arvon hyödyntämisen näkökulma

korostaa aineettoman varallisuuden⁵ muuntamista organisaation ja sijoittajien saamaksi tuotoksi (Sullivan 2000, 185). Painopiste aineettoman pääoman hallinnassa on paperilla oleva aineeton varallisuus kuten patentit, tavaramerkit ja lisenssit. Keskeisiksi toiminnoiksi näissä nousevat määrittelyt ja arvioinnit (Sullivan 2000, 184.) Aineettoman omaisuuden Harrison ja Sullivan (2000, 141) määrittävät aineettomaksi varallisuudeksi, joka on laillisesti suojattua, kuten patentit. Hussi (2003a) tiivistää, että kaupallisesti hyödynnettävissä olevan aineettoman varallisuuden kautta muodostuu tämänhetkinen aineettomaan varallisuuteen perustuva kassavirta (Hussi 2003a).

Inhimilliseen pääomaan liittyvän arvoa synnyttävän näkemyksen mukaan pääasiallisena tavoitteena on kasvattaa työntekijöiden taitoja ja osaamista, jotta voidaan luoda uusia innovaatioita kaupallistettavaksi. Aldisert (2002) esittää työntekijän arvon organisaatiolle riippuvan siitä, kuinka hyvin yksilön taidot ja osaaminen sopivat yhteen työtehtävän kanssa, jossa työntekijä työskentelee. Mikäli organisaatio pystyy sijoittamaan oikean työntekijän optimaaliseen työtehtävään, on mahdollisuus hyödyntää työntekijän täyttä potentiaalia. (Aldisert 2002, 8.) Sullivan (1999) niin ikään esittää, että työntekijä inhimillisen pääoman yksikkönä tulisi organisaatiossa sijoittaa niin, että työntekijöiden taitoja, kyvykkyyttä ja tietoa, eli inhimillistä pääomaa voitaisiin hyödyntää tehokkaasti (Garavan ym. 2001, 50). Oleellisesti arvoa synnyttävään näkemykseen liitetäänkin johtajuus (Leadership). Ajatus on, että arvoa synnyttävää inhimillistä pääomaa tehokkaasti johtamalla, voidaan saavuttaa tulevaisuudessa kaupallisesti hyödynnettävissä olevaa aineetonta varallisuutta (Hussi 2003a, 11).

Edellä kuvatuista kyvykkyyden johtamisen näkökulmista, arvon synnyttämisen näkökulmaa edustaa tässä tutkimuksessa selvästi kyvykkyyksperusteiseen strategia-ajatteluun lukeutuva aineettoman pääoman koulukunta. Tutkijat kuten Sveiby, Edvinsson ja Malone sekä Stewart tarkastelevat aineetonta pääomaa tästä arvon synnyttämisen näkökulmasta. Inhimillisen pääoman roolia *arvoa synnyttävänä* ilmentää esimerkiksi edellä esitelty Edvinssonin ja

⁵ Aineetonta varallisuutta muodostuu, kun inhimillinen pääoma (hiljainen tieto ja havaittava tieto) muuntuu organisaationaaliseksi havaittavaksi tiedoksi (Harrison & Sullivan 2000, 140)

Malonen (1997) Skandia Navigator- malli, jossa inhimillinen ulottuvuus on talon keskellä. Ilman inhimillistä ulottuvuutta (Human Focus) organisaation arvonluonnissa muutkaan arvonluonnin mekanismit eivät toimi. Arvoa synnyttävään näkökulmaan esiteltyistä kyvykkyyden johtamisen suuntauksista voidaan mielestäni lukea myös organisaation oppimista korostava suuntaus sen kiinnittäessä erityishuomiota inhimillisen pääoman kehittämiseen. Organisaation oppimista korostavassa suuntauksessa muodostuu keskeiseksi organisaation työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen, joka on Sullivanin (2000) mukaan määriteltävissä arvon synnyttämisen näkökulman tunnusmerkiksi. Kokonaisvaltaisen oppivan organisaation näkemystä tunnustava Mayo (2000) on korostanut ihmisten merkitystä koko aineettoman pääoman mahdollistajana, mikä viittaa inhimillisen pääoman arvoa synnyttävään vaikutukseen.

3.4 Yhteenveto

Eri näkemykset liiketaloustieteessä ovat lähestyneet inhimillisen pääoman käsitettä eri näkökulmista käsin ja ovat näin myös antaneet käsitteelle erilaisia määritelmiä. Inhimillisen pääoman käsitteen käyttö lähti liikkeelle 1960-luvulla makrotaloustieteelliseltä tasolta, jolloin inhimillistä pääomaa määriteltiin kansallisella tasolla ja sillä pyrittiin selittämään yhteiskunnallista talouskasvua. Edelleen inhimillisen pääoman käsitettä käytti myös laskennallinen näkökulma, joka määritteli inhimillistä pääomaa siihen tehtyinä investointeina. Nämä kansantaloudellinen- ja laskennallinen näkemys korostivat pääasiallisesti inhimillisen pääoman positiivista vaikutusta organisaation tuottavuuteen, minkä perusteella inhimilliseen pääomaan tehtiin investointeja, kuten järjestettiin koulutusta. Määrittämässäni inhimillisen pääoman käsitettä käyttävässä ensimmäisessä vaiheessa inhimillinen pääoma nähtiin kustannuksena organisaatiolle ja inhimillinen pääoma koettiin lähinnä panoksena tuotantoprosessissa.

1980-luvulla aineettoman pääoman synnyn kautta ja laajojen yhteiskunnallisten muutosten seurauksena inhimillisen pääoman käsite sai strategisen ulottuvuuden ja se liitettiin keskeisenä tekijänä organisaation kilpailuun ja arvonluontiin. Edellä kuvatuista kyvykkyyden johtamisen suuntauksista kilpailukykyperusteisen strategia-ajattelun voidaan huomata korostavan inhimillistä pääomaa oleellisena tekijänä organisaation pysyvän kilpailuedun muodostamisessa. Kyvykkyydperusteinen strategia-ajattelu vastaavasti painottaa

inhimillistä pääomaa tärkeänä osatekijänä organisaation arvonluonnissa. Erityisesti inhimillisen pääoman roolia arvoa synnyttävänä tekijänä on korostettu. Aineettoman pääoman luokittelussa inhimillistä pääomaa on korostettu perusedellytyksenä muille resurssilajeille eli rakenteellisille ja suhderesursseille. Edvinsson ja Malone (1997, 69) ovat kuvanneet inhimillisen pääoman merkityksellisyyttä luonnehtimalla sitä organisaation sydämeksi ja älykkyydeksi, yhtä hyvin kuin organisaation sieluksi. Inhimillisen pääoman merkityksen kasvettua organisaation arvonluonnissa, inhimilliseen pääomaa tehtäviä panostuksia on alettu korostaa investointeina kulujen sijaan. Inhimillisen pääoman on sanottu olevan organisaation tulevaisuuden tuottopotentiaalia.

Käsitettä käyttävässä ensimmäisessä vaiheessa inhimillisen pääoman käsitettä käytettiin lähinnä uutena terminä perinteiselle työvoiman määrittelle. Käsitteeseen sisällytettiin tällöin pääasiassa määrällisiä ominaisuuksia, kuten työntekijöiden tai työtuntien määrä. Shultz (1961) ja Becker (1964) määrittivät inhimilliseen pääomaan liittyväksi kuitenkin laadullisiakin ominaisuuksia, jolloin tutkijat sisällyttivät inhimillisen pääoman käsitteeseen yksilön tiedot sekä taidot, jotka vaikuttavat yksilön tuottavuuteen. Osaamisen ajalla inhimillisen pääoman käsitteen sisältö on laajentunut käsitettä käyttävästä ensimmäisestä vaiheesta. Osaamisen ajalla toki edelleen inhimillisen pääoman vaikutus organisaation tuottavuuteen ja suorituskykyyn on oleellinen, mutta myös muita tekijöitä käsitteessä on alettu korostaa. Toisinaan käsitteeseen on sisällytetty laajalti yksilön fyysinen ja psyykkinen terveys (Hussi 2003b; ks. myös Brookings 1996) tai esimerkiksi innostus, sitoutuminen tai motivaatio (ks. Mayo 2000). Useimmin inhimilliseen pääomaan käsitteeseen sisällytetään kuitenkin edelleen Edvinssonin ja Malonen (1997) käsitteelle antaman määritelmän mukaisesti; yksilön tiedot, taidot, kokemus, luovuus ja innovatiivisuus. On sanottu, että nämä inhimillisen pääoman käsitteen sisältämät tekijät yhdessä mahdollistavat työssä menestymisen (Ranki 1999, Hussin 2003a, 5 mukaan).

Tutkimusaineistossa inhimilliseen pääoman käsitteeseen liitettiin niin hiljainen kuin havaittava tietokin. Tiedon Sveiby (1997) täsmensi yksilön saavan lähinnä muodollisen koulutuksen kautta. Vastaavasti taidot saavutetaan harjoittelun tai työssä oppimisen kautta. Kokemus puolestaan muodostuu Sveibyn (1997, 35) mukaan virheistä ja onnistumisista. Luovuudella ja innovatiivisuudella viitattiin tutkimusaineistossa uuden tiedon luomiseen ja vastaavasti tiedon muuntamiseen liiketoimintaa hyödyttäväksi toiminnaksi. Inhimillisen

pääoman käsitteeseen sisällytettyä luovuutta ja innovatiivisuutta korosti myös usein tutkimusaineistossa viitattu Stewartin (1997, 86) inhimilliselle pääomalle antama määritelmä; Inhimillinen pääoma on innovaation ja uudistumisen lähde. Inhimillisen pääoman luovuuteen ja innovatiivisuuteen viittasi myös organisaation oppimisen näkökulma, jossa huomio kiinnittyy paitsi inhimillisen pääoman kehittämiseen, myös yksilön kykyyn sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jolla viitataan yksilön oppimiseen.

Voidaan sanoa, että käsitettä käytävässä ensimmäisessä vaiheessa inhimillinen pääoma säilyi ainoastaan yksilötasoisena. Organisationaalista inhimillistä pääomaa ei päässyt syntymään liukuhihnamaisten työn ja osin huonojen tiedonjakomahdollisuuksien vuoksi. Osaamisen ajalla käsite sai yksilöllisen ulottuvuuden lisäksi organisationaalisen tason. Inhimillinen pääoma alettiin ymmärtää koko organisaatiota koskevana, ei ainoastaan yhden ihmisen tietoina ja taitoina. Edvinsson ja Malone (1997, 11) ovat määrittäneet inhimillisen pääoman saavan organisationaalisen luonteen, kun siihen sisällytetään organisaation arvot, kulttuuri ja filosofia. Organisationaalilla inhimillisellä pääomalla voidaan myös ymmärtää ihmisten kykyä toimia yhdessä ja tuottaa yksilöiden osaamisen ylittävää osaamista (Viitala 2005, 99). Tutkimusaineisto kuvaa organisationaalista inhimillistä pääomaa muodostuvan hiljaisen ja havaittavan tiedon sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla ja yksilöiden välisen tiedon jakamisen kautta.

4 INHIMILLISEN PÄÄOMAN KÄSITTEEN MERKITYKSET

4.1 Inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteet

Ominaispiirteillä tarkoitetaan asioita, jotka vastaavat kysymyksiin, millainen käsite on ja millaiset ominaispiirteet ovat käsitteelle ominaisia, tyypillisiä ja toistuvia. Tässä tutkimuksessa inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteenä tutkimusaineistosta huomioitiin piirre, joka korostui tutkimusaineistossa niin, että joko sen ominaisuus mainittiin useaan kertaan tai ominaisuuteen nojaten esiteltiin jokin tutkimusartikkelin keskeinen väittäjä.

Useimmin inhimillisen pääoman käsitteeseen liitetään niin *yksilökeskeisyys*, yhtä lailla kuin *kollektiivisuus* tai *organisationaalisuus*. Inhimillisen pääoman voidaan ajatella olevan kiinnittynyt yksilöihin, mutta se on sosiaalisesti jaettavissa ja hyödynnettävissä tiedon jakamisen kautta organisaatiossa. Kollektiivisen ja organisationaalisen inhimillisen pääoman voidaan täten ajatella syntyvän sosiaalisessa kontaktissa, kun ihmiset jakavat henkilökohtaista tietoaan (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23-24). Kollektiivinen organisationaalinen inhimillinen pääoma on organisaation resurssi, voimavara, jonka välityksellä organisaatio pyrkii luomaan arvoa ja kilpailuetua. Kollektiivinen, organisationaalinen, inhimillinen pääoma liittyy selvästi osaamisen ajalla käytettävään strategisen inhimillisen pääoman käsitteeseen.

Yksilöllisen inhimillisen pääoman kohdalla käydään keskustelua siitä, ovatko inhimillisen pääoman käsitteeseen sisällytetyt yksilön kyvykkyydet annettuja vai voidaanko niitä kehittää (Garavan ym. 2001, 55-56). Yksilöllisen inhimillisen pääoman sisältöä voidaan näin jakaa kahteen sen perusteella, ajatellaanko inhimillisen pääoman sisältävän ainoastaan opittuja ja kehitettävissä olevia piirteitä, vai onko inhimillistä pääomaa myös yksilön sisäinen henkilökohtainen perimä. Mikäli inhimillisen pääoman käsitteeseen sisällytetään ikä, sukupuoli, rotu tai esimerkiksi persoonallisuus, inhimilliseen pääomaan liittyvä ominaispiirre on *staattisuus*. Inhimillisen pääoman käsitteen sisältäessä näitä attribuutteja, käsitteen voidaan katsoa olevan syntymässä annettu ja näin ollen sitä ei voida muuttaa tai kehittää (Madsen ym.

2003, 427; Carson ym. 2004, 450). Inhimillisen pääoman staattisuutta ilmentää niin ikään se, että esimerkiksi henkilöstön kykyjä ja osaamista voidaan mitata haluttuna ajankohtana.

Mikäli puolestaan inhimillisen pääoman ajatellaan olevan kehitettävissä, eikä se ole muuttumaton ja syntymässä annettu, inhimillisen pääoman käsite on luonteeltaan *dynaaminen*. Inhimillisen pääoman dynaamisuus korostuu eritoten nykyisin vallitsevassa strategisessa näkökulmassa inhimilliseen pääomaan. Ajateltaessa käsitettä tästä näkökulmasta, inhimillinen pääoma ei ole pysyvää, stabiilia, vaan organisaatioympäristö, strategiset tavoitteet ja kilpailu edellyttävät inhimillisen pääoman jatkuvaa kehittämistä. Yksilön osaaminen ja kyvykkyydet vaativat täten jatkuvaa kehittämistä ja tietojen päivittämistä. Organisaation on tehtävä investointeja inhimilliseen pääomaan, jotta se voidaan säilyttää ja sen arvoa lisätä (Tyman & Stumpf 2002, 16). Aineettoman pääoman koulukunnan edustajat, Edvinsson ja Malone (1997), ovat kuvanneet inhimillistä pääomaa jopa *dynaamisimmaksi* organisaation resursseista, koska inhimillinen näkökulma toimii agenttina muiden organisaation näkökulmien välillä ja näin mahdollistaa organisaation arvonnouputmekanismin (Edvinsson & Malone 1997, 123-127). Inhimillisen pääoman sisältämää tietoa Sveiby (1997) on kuvannut dynaamiseksi, sen liittyessä toimintaorientoituneisuuteen. Ihmiset luovat jatkuvasti uutta tietoa havainnoidessaan ympäristöään ja luodessaan uutta tietoa. (Sveiby 1997, 29-39.) Inhimillisen pääoman voidaan sanoa olevan dynaaminen myös sillä perusteella, että se muuttuu jatkuvasti muotoaan eläessään ainutlaatuisissa yksilöissä ja ollessaan kytköksissä vaikeasti haltuun otettaviin asioihin kuten tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen ja niin edelleen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 239).

Inhimillisen pääoman ollessa luonteeltaan dynaaminen, siihen liittyy ominaispiirre *kumuloituva*. Inhimillisen pääoman ajatellaan olevan ajan suhteen kulumaton voimavara. Yksilöiden inhimillinen pääoma karttuu koulutuksen tai työkokemuksen myötä. Organisaatiotasolla kumuloituvuus ilmentää inhimillisen pääoman kasvamista sitä hyödynnettäessä kuten aktiivisen innovaatiotoiminnan ja oppimisen myötä (Strömmer 1999, 177). Inhimillisen pääoman voidaan nähdä olevan organisaation muun aineettoman pääoman lailla, myös organisaation ainoa omaisuus, jonka arvo nousee hankintahetkestä. Muun omaisuuden, kuten koneiden ja laitteiden, arvo laskee, kun ne ostetaan organisaation käyttöön. Joten toisin kuin fyysinen pääoma, inhimillisen pääoman arvo kasvaa käytön mukana. Toisaalta inhimillinen pääoman ominaispiirteeksi voidaan havaita *helposti pilaantuva*. Mikäli

inhimillistä pääomaa ei käytetä ja hyödynnetä, se menettää arvonsa. Esimerkiksi inhimillisen pääoman sisältävällä tiedolla ei ole merkitystä tai arvoa, ellei sitä päivitetä jatkuvasti (Gratton & Groshal 2003, 3).

Keskeisin inhimillisen pääoman ominaispiirre on *yksilösidonnaisuus*. Edvinsson ja Malone (1997) toteavat inhimillisen pääoman olevan työntekijöiden päässä (Ks. myös Roos ja Roos 1997, 413). Inhimillinen pääoma ei näin ole organisaation omistuksessa vaan työntekijät omistavat inhimillisen pääomansa (Edvinsson & Malone 1997, 49). Sánchez, Chaminade ja Olea (2000) ovat kuvanneet inhimillistä pääomaa tiedoksi, jonka työntekijät vievät kotiinsa työpäivän päätyttyä. Inhimillinen pääoma on siis myös osaamista, jonka työntekijät vievät kokonaan mukanaan lähtiessään yrityksestä (Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi 2001, 19, 41). Inhimillisen pääoman ollessa yksilösidonnainen työntekijät voivat käyttää inhimillistä pääomaansa kuten haluavat. Vaikka organisaatio voi pyrkiä kehittämään inhimillistä pääomaa koulutuksen tai työssä oppimisen keinoin, pohjimmiltaan on kuitenkin yksilöiden päätettävissä haluavatko he kehittää inhimillistä pääomaansa. Työntekijät tosin sanoen tekevät rationaaliset päätökset koskien inhimilliseen pääomaansa investointia (Becker 1975, Lin & Huang 2003, 194 mukaan). Työntekijät esimerkiksi päättävät kuinka paljon aikaa he ovat valmiita käyttämään oman inhimillisen pääomansa kehittämiseen (Becker 1975, Lin & Huang 2003, 194 mukaan). Roos ja Roos (1997, 413) tiivistävät edellisen, yksilöt omistavat ja kontrolloivat organisaation kilpailuetua. Inhimillisen pääoman *yksilösidonnaisuus* ilmenee yksilötasolla myös osaamisen mittaamisen yhteydessä. On hyvin tavallista, että työntekijä itse määrittelee oman osaamisensa tason. Tämä perustuu ajatukseen, jonka mukaan jokainen työntekijä on vastuussa oman osaamisen kehittämisestä ja organisaation rooli on vain ohjata kehityksen suuntaa tavoitteita asettamalla. Lisäksi inhimillisen pääoman yksilösidonnaisuudella viitataan siihen, että organisaatio voi ikään kuin ostaa yksilöiden palveluja määräajaksi, mutta yksilöihin sitoutunutta inhimillistä pääomaa ei voida kaupata niin, että kauppatavarana oleva inhimillinen pääoma konkreettisesti vaihtaisi omistajaa (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 73).

On nähtävissä, että lähiaikoina voimakkaasti korostunut yksilöiden oman uran ohjaaminen on virittänyt keskustelua yksilöllisen pääoman siirrettävyydestä (Transferability). Inhimillisen pääoman *liikkuvuus* liittyy siihen, kuinka organisaatiositoutuneita yksilön kyvykkyudet ovat (Garavan ym.2001, 52). Kysymys on lähinnä Beckerin (1964) määrittelemistä yleisestä ja

erityisestä inhimillisestä pääomasta. Erityinen tiettyyn liiketoimintaan liittyvä organisaatiokohtainen inhimillinen pääoma on varsin vaikeasti siirrettävissä ja liikuteltavissa (Carmeli 2004, 387). Yleinen yksilöllinen inhimillinen pääoma on puolestaan helpommin mukautettavissa muidenkin organisaatioiden tarpeisiin (Becker 1964). Työsuhteiden muuttuessa epävarmaksi Sullivan ym. (1998) korostavat yksilön kannalta yleisen inhimillisen pääoman luomiseen panostamista. Sullivan ym. (1998) jatkavat, että yksilöt, jotka pystyvät mukauttamaan kyvykkyksiään, eivät ole sidoksissa ainoastaan yhteen organisaatioon, vaan ovat potentiaalisia työntekijöitä myös muille organisaatioille. Mikäli tavoiteltavat taidot ovat yleisiä ja siirrettäviä, epävarmuus työntekijän sitoutumisesta organisaatioon voi vähentää organisaation halukkuutta investoida henkilöstöönsä (Becker 1964; Perez & Ordóñez de Pablos 2003, 88; Hussi 2003a, 6). Flamholz (1972) korostaakin organisaation keskittymistä tiettyjen erityisten taitojen vahvistamiseen, jotka ovat kilpailijoiden vaikeasti jäljiteltävissä (Chen & Lin 2004, 119). Organisaationaalisen inhimillisen pääoman voidaan huomata olevan vaikeammin liikuteltavissa kuin yksilöllisen inhimillisen pääoman, sillä se muodostuu resurssien yhdistelmästä. Vaikka organisaationaalinen inhimillinen pääoma voitaisiin siirtää esimerkiksi koko tiiminä uuteen organisaatioon, kyvykkyys organisaatiokohtaisena ja kulttuuri vaikeuttavat siirtämistä uuteen organisaatioon (Grant 1998, 130). Yrityskulttuuriin ja ilmapiiriin voidaan sanoa olevan erityisen vaikeasti kopioitavissa (van Marrewijk & Timmers 2003, 173).

Organisaation kannalta erityinen inhimillinen pääoma on huomattavasti arvokkaampaa kuin yleinen. Mikäli inhimillinen pääoma on erityistä eli sisältää erityisiä osaamisia, jotka ovat arvokkaita organisaatiolle sekä vaikeasti jäljiteltävissä ja kehitettävissä muiden kilpailijoiden toimesta, inhimillisen pääoman voidaan katsoa olevan *kopioimaton ja harvinainen*. Organisaatiolla voi olla tietyn alan osaamista, joka on arvotonta jollakin toisella alalla toimivalle organisaatiolle. Organisaatiot pyrkivätkin investoimaan organisaation erityisiin kompetensseihin (Firm Specific Competencies), joiden omistus on vaikeasti siirrettävissä tai joiden arvo laskee resurssia liikuteltaessa (Grant 1998, 130). Sveiby (1997, 38-39) korostaa, ettei kompetenssin kopioiminen ole mahdollista, sen muotoutuessa henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tymon ja Stumpf (2003) puolestaan esittävät, vaikka pääosin voidaan sanoa, että inhimillinen pääoma on kopioimaton, voi olla mahdollisuus, että ihmisillä on samoja tietoja ja taitoja. Tieto voi olla esimerkiksi substituutti kyvykkyydelle. Sama työ voidaan tehdä älykkäämmin, ”smarter not harder”. (Tymon & Stumpf 2003, 16.)

Inhimillisen pääoman siirrettävyyteen ja omistajuuteen liittyen inhimillisen pääoman ominaispiirteeksi voidaan määritellä *suojaamaton* organisaation näkökulmasta. Toisin kuin esimerkiksi patenteilla organisaatio pystyy suojaamaan omaisuuttaan, henkilöstöä voidaan ainoastaan kontrolloida voimassaolevien työehtojen puitteissa. Työntekijöiden sitoumusta ja oivalluksia organisaatio voi pyrkiä ostamaan esimerkiksi palkitsemisen välityksellä, mutta mikäli työntekijät ovat tyytymättömiä organisaation tarjoamaan sopimukseen, työntekijät tuskin antavat koko kyvykkyyttään organisaation käyttöön tai he eivät välttämättä osoittaudu kovinkaan luoviksi. Ihmisiä onkin ehdotettu organisaation vaikeimmin kontrolloitavaksi resurssiksi (Perez & Ordóñez de Pablos 2003, 82). Kontrollin todetaan siirtyneen johtajalta työntekijälle tietoyhteiskunnassa (Jorgensen 2004, 95).

Inhimillisen pääoman voidaan myös nähdä olevan *synergioiva*. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiotasolla voidaan yksilöiden inhimillistä pääomaa, osaamisia ja kyvykkyyksiä, yhdistämällä saavuttaa enemmän kuin mitä erilliset yksilöiden kompetenssit ovat. Näin muodostuu tilanne, jossa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa eli $1+1=3$ (Ståhle & Grönroos 2000, 209). Esimerkiksi jokainen yksilö organisaatiossa näkee maailman eri näkökulmasta ja dialogissa toisten kanssa saavutetaan uusia näkökulmia ja innovaatioita tämän seurauksena. Moilanen (2001) puolestaan kirjoittaa, että ”yksilöt ovat organisaation oppijoita, mutta organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa.” Ståhle ja Grönroos (1999) korostavat inhimillisen pääoman synergistä luonnetta todetessaan, että ”ratkaisevaa on, millä tavalla yksilöt pystyvät muodostamaan toimivan kokonaisuuden.”

Tutkimusaineistosta tuli esiin niin ikään inhimillisen pääoman vaikutus organisaation hengissä säilymiseen ja menestymiseen. Inhimillistä pääomaa korostettiin keskeisenä pääomana organisaatiolle. Mahdollistavan rakenteellisen- ja suhdet pääoman kautta organisaatio voi luoda arvoa, kuitenkin inhimillinen pääoma on varsinainen organisaation tuottojen lähde. Inhimillisen pääoman muun muassa todettiin olevan organisaation tulevaisuuden tuottopotentiaalia. Tämän perusteella voidaan siis sanoa, että inhimillisen pääoman ominaispiirteeksi muotoutui *kilpailukykyä tukeva*. Käsitteen yhteyttä kilpailukykyyn tarkastellaan lähemmin inhimillisen pääoman seurausten yhteydessä luvussa 4.3. Inhimillisen pääoman voidaan sanoa olevan myös *arvoaluova* organisaation tähdätessä kilpailuetuun ja ylläpitäessä sitä. Tarkemmin inhimillinen pääoma mielletään arvoa synnyttäväksi tekijäksi organisaation aineettomalle pääomalle (Harrison & Sullivan 2005, 141).

Inhimillisen pääoman käsitettä voidaan myös luonnehtia *abstraktiksi*, ei kosketeltavaksi käsitteeksi. Inhimillinen pääoma on myös organisaation aineettominta pääomaa, sillä kuten todettua organisaatio ei voi omistaa sitä. Monissa tutkimusaineiston artikkeleissa nousi esiin myös inhimillisen pääoman *näkymättömyys* yritysten tilinpäätöksissä (Edvinsson & Malone 1997, 46). Edvinsson (1997) on rinnastanut organisaation elävään puuhun. Organisaatiokaavio, vuosittaiset raportit ja esitteet ovat näkyviä ja edustavat puun runkoa ja lehtiä. Kuitenkin puolet puusta on näkymätöntä, juuristossa olevaa. Puun kunto vrt. organisaatio onkin hyvin riippuvainen juuriston kunnosta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Puun juuret ovat sen tärkein osa, puun kasvun ja hyvinvoinnin mahdollistaja. Inhimillisen pääoman voidaan nähdä sijaitsevan juuri puunjuuressa. Inhimillinen pääoma on näkymätön organisaatiosta ulospäin, mikä aiheuttaa sen, etteivät sidosryhmät esimerkiksi aina muista ota inhimillistä pääomaa huomioon. Inhimillisen pääoman näkymätöntä luonnetta ilmentää myös kyseisen pääoman muodostava näkymätön arvo maksavalle asiakkaalle (Marsick & Watkins 1996, Garavan ym. 2001 mukaan). Inhimillisen pääoman mittaamiskirjallisuus keskittyy selvästi pääoman näkymättömyysproblematiikkaan. Erityinen haaste on muodostaa inhimillistä pääomaa mittaavia mittareita, jotka tekisivät organisaation ydinkyvykkyudet näkyviksi ja näin mahdollistaisivat niiden tehokkaan johtamisen.

4.2 Ennakkoehdot

Ennakkoehdot ovat käsiteanalyysissä ne tekijät, jotka edeltävät kiinnostuksena olevan käsitteen ilmenemistä. Ennakkoehdot johtavat tutkijan tunnistamaan tutkimansa käsitteen taustaoletuksia (Walker & Avant 1992, 45-46). Tässä tutkimuksessa inhimillisen pääoman ennakkoehdoiksi tutkimusaineistosta huomioitiin selkeät maininnat siitä, että tekijä on vaikuttanut inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemiseen tai tekijä on edellytys tai ratkaisevasti vaikuttanut inhimillisen pääoman ilmenemiseen ja kehittymiseen todellisuudessa. Inhimillisen pääoman käyttöä edeltävät ennakkoehdot jaettiin tässä tutkimuksessa kahteen ryhmään.

1. *Inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemistä edeltävä tilanne.* Ennakkoehdot voidaan tarkastella seuraavien kysymysten pohjalta: Mikä tai mitkä tapahtumat edeltävät inhimillisen pääoman ilmenemistä tai mitä tapahtuu ennen inhimillisen pääoman ilmenemistä.

2. *Inhimillisen pääoman käsitteeseen liittyvät ennakkoehdot, kehittymistä edellyttävät ja estävät tekijät*

4.2.1 Inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemisen ennakkoehdot

Inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemisen tarkastelu johtaa väistämättä käsitteen historian tarkasteluun. Ennakkoehtoina käsitteen ilmenemiselle tarkastellaan tapahtumia, jotka tapahtuvat historiassa ennen kuin inhimillisen pääoman käsite ilmenee.

Inhimillisen pääoman käsitteen historian yhteydessä määrittelin inhimillisen pääoman käsitteen historiassa kaksi eri vaihetta, jotka vaikuttivat käsitteen syntyyn ja käyttöön. Ensimmäinen vaihe korosti inhimillisen pääoman kautta saatavaa lisääntyvää tuottavuutta. Käsitteen ensimmäisen ilmenemiseen vuonna 1959 Edith Penrosen toimesta vaikuttivat mielestäni ainakin kaksi selkeää taustatekijää. 1800-luvulla päätänsä nostanut organisaatioiden tehokkuuden tavoittelu johti tieteellisen liikkeenjohdon teorian syntyyn 1900-luvun alussa. Vastaavasti tayloristista tehokasta mekaanisesti toimivaa konetta vastaan hyökkäsi ihmissuhteiden koulukunta, joka korosti organisaatiossa esiintyvää suunnittelematonta ja emotionaalista käyttäytymistä. Sosiaalisten suhteiden vaikutuksen organisaation tehokkuuteen ilmentävien ihmissuhteiden koulukunnan toteuttamien Hawthornen tutkimusten (1933) seurauksena eri tieteen alojen edustajat kuten sosiologit, filosofit ja psykologit valveutuivat mukaan henkilöstön työoloa koskevaan keskusteluun ja pyrkivät selittämään organisaation monimutkaisuutta (Carson ym. 2004, 444). Toki ihmissuhdekoulukunnan nousua aikaisemminkin työntekijöiden asemaan oli jo alettu kiinnittää huomiota. Jo teollistumisen alkuvaiheissa huomiota oli kiinnitetty sosiaalisiin ongelmiin kuten lapsi- ja naistyövoiman käyttöön (Takala 2001, 38). Adam Smithin havainto korkeasta palkasta tuottavuuden lisääjänä niin ikään korosti työväestön asemaa ja kiinnitti huomion työntekijöiden motivoituneisuuteen. Näihin historiallisiin tapahtumiin nojaten voidaan sanoa, että ensimmäistä mainintaa inhimillisen pääoman käsitteestä edeltävät havainnot työntekijöiden tuottavuudesta, mutta myös virinnyt inhimillinen keskustelu työntekijöiden hyvinvoinnista. Näin ollen henkilöstön huolenpidon ja tehokkuuden havaittu suhde vaikutti inhimillisen pääoman käsitteen syntyyn.

Massatuotannon aikaan, työtehtävien ollessa mekanistisia, työntekijöiden koulutuksen nähtiin lähinnä haittaavan työntekoa. Koulutetuimpia työntekijöitä oli vaikeampi ohjata ja he vaativat liian korkeita palkkoja (Stähle & Grönroos 1999, 40). Oikeastaan taylorilaisessa organisaatiossa tekijää työvoima ei edes erotettu muusta tuotannosta (van Marrewijk & Timmers 2003, 173). Teollistumisen edettyä ja toimintaympäristön muututtua vähemmän staattiseksi, koulutukseen alettiin kiinnittää huomiota ja se nähtiin vähitellen organisaation kasvun mahdollistajana. Niin ikään työntekijän rooli alettiin nähdä entistä aktiivisempänä. Havainto koulutuksen vaikutuksesta organisaation kasvuun vaikutti inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemiseen laskennallisen koulukunnan toimesta.

On havaittavissa, että inhimillisen pääoman käsitettä ymmärrettäessä strategisessa kontekstissa (Ks. kuvio 1), inhimillisen pääoman käsitteen synty on liitettävissä tietoyhteiskunnan syntyyn ja joustavuuden sekä innovatiivisuuden vaatimukseen. Inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemistä edelsi siten organisaation toimintaympäristön muutos ja tämän seurauksena taloudessa ja markkinoissa tapahtuneet muutokset. Teollisesta yhteiskunnasta siirryttäessä vähitellen tietoyhteiskuntaan aineettomien tekijöiden huomattiin lisääntyneen sekä organisaation omaisuudessa että tuotannossa. Globalisaatiokehityksen mukana myös kilpailu laajentui ja kiristyi. Voimakkaasti kehittyvän informaatioteknologian huomattiin mahdollistavan ideoiden ja kokemusten liikkumisen maasta toiseen ja mantereelta toiselle (Määttä & Ojala 1999, 10). Kiristyvän kilpailun myötä asiakkaiden vaatimusten huomattiin niin ikään kasvaneen (Hannus ym. 1999, 4). Oleellinen huomio inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemiseen oli täten huomio siitä, ettei aineellinen, fyysinen ja paikallinen varallisuus tuota enää kilpailuetua organisaatiolle, vaan kilpailuetua luovat aineettomien globaalienkin resurssien kehittäminen ja hyödyntäminen (Perez & Ordóñez de Pablos 2003, 82).

Inhimillisen pääoman käsitteen syntyyn aineettoman pääoman kautta, vaikuttivat aineettomien tekijöiden havaitseminen organisaatiolle strategisesti tärkeinä tekijöinä. Arvonluonninmekanismien muutos ja kilpailuedun muodostumisen muutos, vaikuttivat siihen, että inhimillinen pääoma ensinkin havaittiin ja tämän seurauksena siihen alettiin kiinnittää huomiota. Voidaan sanoa, että inhimillisen pääoman käsite osaamisen ajalla oli seurausta käytännön liiketoiminnassa havaitusta ilmiöstä, jolle annettiin jo olemassa oleva

nimi. Osaamisen ajalla aikaisemmin olemassa olleelle käsitteelle, inhimillinen pääoma, annettiin uusia merkityksiä ja käsitteen sisältö alettiin nähdä monipuolisempana.

4.2.2 Inhimillisen pääoman käsitteen ennakkoehdot

Jotta jokin erä voidaan katsoa ensinkin olevan organisaation varallisuutta eli luettavissa organisaation pääomaksi, sen täytyy täyttää tiettyjä pääoman käsitteelle määritellyjä ehtoja. Varallisuuden käsitteen ehtona on, että kyseisen erään tulee liittyä *mahdollisuus taloudellisiin tuottoihin* tulevaisuudessa. Organisaation pääomaksi määriteltävään erään liittyy niin ikään ehto, että sitä tulee voida *kontrolloida ja hallita*. Varallisuutta omaavan entiteetin tulee siis pystyä hallitsemaan tulevien taloudellisten hyötyjen lähdeä. Lisäksi pääomaan liittyy ehto siitä, että kyseisen erän tulee olla *arvostettavissa ja mitattavissa*. (Thompson 1998, 405.)

Tutkimusaineistossa *tietoa* pidettiin inhimillisen pääoman perusedellytyksenä. Sveiby (1997) esittää ihmisten olevan liiketoiminnassa ainoita todellisia toimijoita, joiden toiminta edellyttää tietoa. Ilman tietoa yksilöt eivät voi toimia. Erityisesti hiljaisen tiedon roolia Sveiby korostaa kaiken inhimillisen toiminnan perustana. Organisaationaalisen jaetun tiedon kannalta on oleellista kiinnittää huomiota yksilön tiedon ja kykyjen integrointiin osaksi organisaatiota. Voidaan ajatella, että ennakkoehto kollektiivisen, organisaationaalisen inhimillisen pääoman muodostumiselle on yksilöllisen *tiedon jakaminen*. Kuinka hyvin tiedon jakaminen sitten onnistuu, riippuu tiedon liittämistä, integroimista ja muokkaamista tukevista strategioista (Rastas & Einola-Pekkinen 2003, 121). Muun muassa Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat korostaneet dialogia ja oppijoille yhteisten tavoitteiden merkitystä kollektiivisen inhimillisen pääoman kehittämisessä. Tämän perustella voidaan sanoa, että yksilöllisen pääoman muuntuminen organisaationaaliseksi pääomaksi edellyttää myös *yhteistyötä*. Kollektiivista inhimillistä pääomaa muodostuu sosiaalisissa tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat.

Inhimillisellä pääomalla, työntekijöiden yksilöllisillä kyvykkyyksillä, tiedoilla, taidoilla ja kokemuksella, ei ole merkitystä organisaation kannalta, mikäli organisaatiolla ei ole muuntautumiskykyä ja valmiutta hyödyntää olemassa olevia kyvykkyyksiä. Aikaisempien tietojen ja taitojen kehittäminen tai uusien tietojen hankkiminen ei ole merkityksellistä organisaatiolle, mikäli kyseisiä vahvuuksia ei pystytä hyödyntämään (Edvinsson & Malone 1997, 34-35). Inhimillinen pääoma luo organisaatiolle arvoa, mikäli organisaatio pystyy

ohjailemaan inhimillistä pääomaansa itselleen edulliseen suuntaan. Moilanen (2001) korostaakin yksilön ja organisaation *suunnan* merkitystä, minkä tässä voidaan ajatella olevan inhimillisen pääoman ennakko-ehto. Ilman yhteistä suuntaa yksilöllinen inhimillinen pääoma voi kehittyä tavalla, joka ei tue koko organisaation päämääriä. Toisaalta myöskään ilman yksilön suuntaa ei organisaatiossa tapahdu minkäänlaista kehitystä. Rastas ja Einola-Pekkinen (2001) korostavat *johtamisen* merkitystä inhimillisen pääoman ennakkoehtona. Heidän mukaansa organisaation pitää joko tuottaa tai houkuttaa uutta tietoa ja osaamista. Täten organisaation on joko rakennettava edellytykset henkilöstön sisäiselle kehitymiselle organisaatiossa tai vaihtoehtoisesti hankittava uutta osaamista organisaation ulkopuolelta. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 120.)

Yksilöiden inhimillistä pääomaa tulee siis ohjata vastaamaan organisaation tarkoituksia ja päämääriä. Yksilöllistä inhimillistä pääomaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta se säilyy organisaation hyödynnettävissä. Inhimillisen pääoman kehittyminen edellyttää *organisaation sitoutumista* kehittämiseen. Inhimillisen pääoman kehittäminen tulee nähdä strategiaan liittyvänä, ja erityisesti kehittämisen tulisi liittyä organisaation kokonaisstrategiaan (Corporate Strategy) (McCracken & Wallace 2000, 286). Kehittämisen ei siis tulisi olla ainoastaan yksittäisiä ad-hoc tyyppisiä toimenpiteitä tai koulutusta (McCracken & Wallace 2000, 287; Jorgensen 2004; 92). Sen sijaan organisaation eri tahojen tulee sitoutua kehittämiseen ja tukea oppimista. Inhimillisen pääoman kehittäminen tulisi täten nähdä koko organisaatiota koskettavana strategisena toimintona, eikä ainoastaan henkilöstöosastoa koskettavana strategian toteuttamisena tai käskyjen vastaanottamisena ylhäältä päin (Aldisert 2002). Garavan ym. (2001) korostavat oppimisen arvon merkityksen ymmärtämistä organisaation menestykseen. Oppimisen arvon ymmärtäminen on selkeä ennakko-ehto inhimilliseen pääomaan investoimiselle eli esimerkiksi koulutuksen järjestämiselle. (Garavan ym. 2001, 64.)

Jotta inhimillinen pääoma kehitty organisationaaliseksi, sitä tulee ympäröidä myös kehittymistä tukeva ympäristö. Aineettoman pääoman sisäisten rakenteiden toisin sanoen rakenteellisen pääoman tulisi mahdollistaa ja tukea inhimillisen pääoman kehittymistä. Inhimillisen pääoman ennakko-ehtoina voidaan täten ajatella organisaation rakenteellisen pääoman sisältäviä *organisaatiokulttuuria, arvoja ja johtajuutta (Leadership)*. Organisaatiokulttuurin tulisi olla innovointia, tiedon jakamista ja ajatusten sekä ideoiden

vapaata vaihtamista tukeva. Tiedonjakamista voitaisiin esimerkiksi katsoa parhaiten edistävän organisaatiokulttuurin, joka mahdollistaa ei-hierarkkisen tavan jakaa tietoa ja jossa yksilöt kokevat itsensä vapautuneiksi ja luottavaisiksi (Aldiset 2002, 12; Carson ym. 2004, 455; ks. myös Garavan ym. 2001; Jorgensen 2004). Johtajan puolestaan tulisi olla keskittynyt ihmisten johtamiseen ja hänen tulisi nähdä yksilöt arvonluojina organisaatiolle kustannusten sijaan. Ahonen (2000) korostaa johtajan tehtävänä työntekijän aktiivisen roolin tukemista organisaation kehittämisessä. Samalla johtajan tulisi ottaa itse vähemmän autoritäärinen, kommunikaatiivisempi rooli. Johtajan tehtävä on luoda yhteisiä arvoja, normeja, tavoitteita ja symboleja sekä viestiä ja ylläpitää niitä. Johtajan tulee yhtä lailla esimerkkinsä ja toimintansa kautta edistää aloitteellisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta (Ahonen 2000, 8.)

Organisaation *työntekijöiden* asenteet; *tyytyväisyys, motivaatio ja sitoutuminen*, vaikuttavat niin ikään organisationaalisen inhimillisen pääoman kehittymiseen. Mikäli yksilö on tyytyväinen, kokee esimerkiksi turvallisuutta työstä ja jatkuvuutta, yksilö on halukas jakamaan omaa tietoaan muille (Carson ym. 2004, 455). Tutkimukset ovat osoittaneet tärkeimmäksi motivaattoriksi työolosuhteet. Työn kiinnostavuus, puoleensavetävyys ja työntekijöiden sovittaminen oikeisiin töihin, vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja näin heidän halukkuuteensa jakaa tietoa. (Mayo 2000, 528.) Aldisert (2002) esittää, että työntekijät voivat sitoutua organisaatioon heidän kokiessaan psykologista omistajuutta organisaatiosta. Tämä liittyy Aldisertin esittämään ajatukseen työntekijöistä investoijina, sijoittamassa inhimillistä pääomaansa organisaatioon. Mikäli organisaation arvot ja tavoitteet ovat samankaltaisia kuin yksilön, käsitys omistajuudesta vahvistuu (Aldisert 2002, 202-203).

Inhimillisen pääoman kehittymisen esteenä voidaan nähdä inhimillisen pääoman näkeminen ainoastaan *kustannuksena* organisaatiolle. Inhimillisen pääoman tuijottaminen kustannuksena aiheuttaa organisaatiolle johtamisongelmia, koska päätöksentekoa tukeva organisaation raportointi korostaa lyhyttä aikaväliä. Tämän kaltaisessa tapauksessa usein aloitetaan karsimalla inhimillisen pääoman kustannuksista, eikä nähdä sen tuloksellista vaikutusta pitkällä tähtäimellä (Chen & Lin 2004, 117). Laskennallisesta näkökulmasta inhimilliseen pääomaan liittyvä keskeinen keskustelu tällä hetkellä liittyy siihen, merkitäänkö inhimillistä pääomaa koskevat hankinta- tai tuotantokustannukset varallisuudeksi taseeseen vai ilmoitetaanko ne sen sijaan kuluina tuloslaskelmassa (Chen & Lin 2004). Ongelmaksi

muodostuu epävarmuus inhimillisen pääoman tehtyjen investointien tuottamista tulevaisuuden tuotoista, joista ei voida olla varmoja.

Esteenä inhimillisen pääoman kehittymiselle organisaation kannalta voidaan myös nähdä työntekijöiden mahdollinen haluttomuus jakaa omaa yksilöllistä inhimillistä pääomaansa muiden käyttöön. Työntekijä voi ajatella, että tieto on valtaa, eikä sitä ole hyvä antaa pois. Mikäli myöskään organisaatio ei suunnitelmallisesti levitä osaamista koko organisaatioon, inhimillinen pääoma voi jäädä vain tietyn ryhmän sisäiseksi, vaikka tietoa ei sinänsä pidettäisikään tarkoituksellisesti ainoastaan itsellä. Yleisin syy tiedon leviämisen epäonnistumiseen lieneekin pikemmin ajan ja tapaamispaikkojen puute. Esteenä yksilön kannalta voidaan nähdä esimerkiksi ajan niukkuus, työn ja perheen yhdistäminen tai onko opiskelulle yleensäkin aikaa (Jorgensen 2004). Vaikeuksia voi olla myös johtamisen tasapainon löytymisessä, kuinka työntekijöitä voi kannustaa innovointiin, mikäli samanaikaisesti toimintaa pitäisi keskittää ydinosaamisalueisiin ja kehittää yhtenäisesti (Hussi 2001, 30-42). Organisaation arvot, palautekulttuuri, kommunikointitavat ja johtamistyylit voivat estää tiedon virtaamista organisaatiossa sekä tiedon johtamista niin ikään.

4.3 Seuraukset ja hyödyt

Inhimillisen pääoman seuraukset ovat tapahtumia tai asioita, jotka esiintyvät käsitteen olemassaolon vaikutuksesta (Walker & Avant 1992, 47). Oleellisia kysymyksiä inhimillisen pääoman seurauksiin liittyen ovat:

- Mitä tapahtuu inhimillisen pääoman huomioon ottamisen seurauksena?
- Mihin inhimillisen pääoman huomioon ottamisella pyritään?
- Mitä hyötyä inhimillisen pääoman huomioimisella saavutetaan?

Tässä tutkimuksessa inhimillisen pääoman seurauksena tutkimusaineistosta huomioitiin selkeästi esiin tulleet ja toistuvat maininnat. Seuraus esimerkiksi mainittiin tutkimusaineistossa perusteluna inhimillisen pääoman huomioimisen tärkeydelle.

Tutkimusaineistosta löydettiin inhimillisen pääoman seurauksina sekä yksilöllisiä että organisatorisia vaikutuksia. Käsitemallin inhimillisen pääoman seurauksiksi havaittiin: *Kilpailuedun muodostuminen, arvonaluonti, parantunut suorituskyky ja yksilön jatkuva kehittyminen.*

Tutkimusaineistosta korostetuimmaksi inhimillisen pääoman seuraukseksi nousivat *kilpailuedun muodostuminen ja arvonaluonti.* Näissä viittauksissa, menestystekijänä ja arvonaluotajana, inhimillisen pääoman käsite nähtiin strategisessa kontekstissa, kollektiivisena, jaettuna pääomana ja täten koko organisaatiota hyödyttävänä. Kyvykkyyden johtamisen koulukunnista kilpailukykyperusteinen strategia-ajattelu korostaa selvästi inhimillisen pääoman vaikutusta kilpailuedun muodostumiseen, kyvykkyyksiperusteisen strategia-ajattelun, lähinnä aineettoman pääoman koulukunnan, korostaessa puolestaan inhimillisen pääoman merkitystä organisaation arvonaluonnissa oleellisena tekijänä.

Kilpailuedun muodostamista korostavat tutkimusaineiston artikkelit kuvasivat lähinnä nykyisin vallitsevaa tietopainotteisuutta, jossa inhimillisestä pääomasta on tullut kriittinen menestystekijä organisaatioille. Osaamisen ajalla uudet tuotteet syntyvät henkisen työn tuloksena, eikä pelkkä pääomapanostus tai työntekijöiden määrän lisääminen takaa ideoita ja sitä kautta uusien tuotteiden syntymistä (Stähle & Grönroos 1999, 203). Kilpailukykyyn perustan nähtiinkin olevan innovaatiokyky, joka on lähtöisin organisaation inhimillisistä resursseista (Stewart 1997, 86). Hussi (2001) on korostanut innovaatioiden merkitystä etenkin tulevaisuuden kannalta. Organisaatio kykenee tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen ainoastaan innovaatioiden välityksellä (Hussi 2001; Stähle & Grönroos 1999, 45). Tämän perusteella voidaan sanoa, että inhimillisellä pääomalla on siten entistä suurempi merkitys organisaation kilpailukykyyn inhimillisen pääoman ollessa kytköksissä innovaatioihin ja kasvun edellytyksiin.

Inhimillisen pääoman positiivista vaikutusta organisaation *suorituskykyyn* ilmentävät pääasiassa inhimillisen pääoman teoriaan pohjautuvat tutkimukset. Tutkijat ovat havainneet empiirisissä tutkimuksissaan henkilöstön koulutukseen ja käyttöön tehtyjen investointien positiivisen vaikutuksen organisaation suorituskykyyn ja tuottavuuteen (Chen & Lin 2004, 117). Inhimillisen pääoman teorian tutkija Beckerin (1964) inhimillisen pääoman jaon mukaan, yleinen inhimillinen pääoma lisää omistajansa tuottavuutta yleisesti, puolestaan

erityinen inhimillinen pääoma lisää omistajansa tuottavuutta tietyllä erityisellä toimialalla (Becker 1964; Nerdrum & Erikson 2001, 131). Erityisesti on havaittavissa, että strategisesti merkittävällä inhimillisellä pääomalla on positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn. Suorituskykyyn positiivisesti vaikuttavat inhimilliset resurssit, jotka ovat arvokkaita ja esimerkiksi kilpailijoista erottuvia (Hall 1992; Carmeli 2004). Lisäksi inhimillisellä pääomalla on muun aineettoman pääoman ohella muita positiivisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen. Se edistää kustannusten alenemista ja toiminnan tehostumista sekä uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Sánchez ym. 2000, 314-315). Inhimillisen pääoman kehittämisen on myös huomattu lisäävän asiakkaiden tyytyväisyyttä (Namasivayam & Denizci 2006, 390). Henkilöstön voidaan siis nähdä olevan organisaation tulokseen vaikuttava resurssi, vaikka henkilöstö ei sinänsä ole organisaation omistama, vaan ainoastaan sen kontrollin alaisuudessa.

Inhimillisen pääoman teoria niin ikään vahvistaa, että yksilöt pyrkivät lisäämään yksilöllisen inhimillisen pääomansa arvoa koulutuksen, harjoittelun ja työkokemuksen kautta (Walter & Stumpf 2003, 13). Tätä kautta, yksilöiden kannalta, inhimillisen pääoman seurauksena ja hyötynä on havaittavissa yksilöiden parantunutta suorituskykyä (Srandberg 2000) ja positiivista vaikutusta heidän tuottavuuteensa (Lin & Huang 2005). Esimerkiksi Weick (1996) on esittänyt inhimillisen pääoman huomioonottamisen seurauksena yksilöillä olevan lisääntyviä urasuunnitelmia ja turvallisuutta täyspäiväisestä työstä. Inhimillisen pääoman kasvattamisen on myös huomattu parantavan yksilöiden työllisyyttä. (Garavan ym. 2001, 51.) Tutkimusaineistosta ilmeni myös inhimillisen pääoman kehittämisen positiivinen vaikutus yksilöiden sosiaaliseen pääomaan (Social Capital) (Lin & Huang 2003). Inhimillisen pääoman nähtiin vaikuttavan positiivisesti yksilöiden asemaan sosiaalisissa verkostoissa. (Lin & Huang 2003, 192.)

Inhimillisen pääoman seurauksena muodostuu muita aineettoman pääoman resurssilajeja, rakenteellista- ja suhdepääomaa. Inhimillistä pääomaa voidaan näin pitää aineettoman pääoman syntymisen edellytyksenä. Ihmiset ovat organisaation ainoita todellisia toimijoita, joten he muodostavat perustan organisaation aineettomalle pääomalle. Edvinsson ja Malone (1997) esittävät rakenteellisen pääoman syntyvän inhimillisten resurssien toiminnasta. Rakenteellinen pääoma on organisaation omistamaa ja se jää työpaikalle, kun työntekijät lähtevät kotiin. Rakenteellista pääomaa ovat johtamisjärjestelmät, tavat ja

organisaatiokulttuuri arvoineen ja normeineen. Organisaatiotasolla inhimillinen pääoma kuten tieto ja osaaminen kiteytyvät näihin ja säilyvät organisaatiossa, vaikka työntekijä lähtisikin pois. Suhderesurssit ovat niin ikään inhimillisten resurssien toiminnan tulosta. Suhdepääomassa on kysymys organisaation ulkoisista suhteista sidosryhmiinsä. Voidaan sanoa, että inhimillisen pääoman huomioimisen seurauksena koko organisaation aineettoman pääoman vaaliminen mahdollistuu. Mikäli inhimillistä pääomaa kyetään erittelemään konkreettisiin tekijöihin, inhimillisen pääoman mittaaminen ja arviointi mahdollistuvat ja edelleen tätä kautta organisaatio voi hallita ja kehittää inhimillistä pääomaansa.

Inhimillisen pääoman huomioonottamisen riskinä, voidaan pitää inhimillisen pääoman abstraktia luonnetta. Vaikka inhimilliseen pääomaan tehtäviä investointeja korostetaan nykyaikana kilpailussa menestymiseksi, ei kuitenkaan voida olla täysin varmoja siitä, saavutetaanko investoinneilla kaupallisestikin hyödynnettävissä olevia tuloksia. Jonkin tietyn alan erityinen osaaminen ei ole esimerkiksi liikuteltavissa ja samalla tavoin myytävissä kuin yrityksen kiinteä omaisuus kuten koneet tai laitteet.

4.4 Inhimillisen pääoman lähikäsite - aineeton pääoma (Intellectual Capital)

Walker ja Avant (1992) kuvaavat lähikäsitettä pääkäsitteen sukulaiseksi, johon ei kuitenkaan sisälly sen ominaispiirteitä. Walker ja Avant esittävät, että lähikäsite muistuttaa analysoitavaa pääkäsitettä ja liittyy siihen jotenkin. Lähikäsitteet auttavat ymmärtämään, miten analysoitava käsite sijoittuu suhteessa ympäröiviin käsitteisiin. (Walker & Avant 1992, 45.) Inhimillisen pääoman käsitteen yhteydessä tutkimusaineistosta nousi esiin useitakin käsitteitä. Inhimillisen pääoman lähikäsitteiksi tutkimusaineistosta oli selvästi havaittavissa aineeton pääoma, rakenteellinen pääoma, asiakaspääoma, sosiaalinen pääoma sekä esimerkiksi innovaatiopääoma, mikäli se eriteltiin rakenteellisesta pääomasta omaksi varallisuuslajikseen. Tämän tutkimuksen keskittyessä pääasiallisesti inhimillisen pääoman käsitteen määrittelyyn ominaispiirteiden, ennakkoehtojen ja seurauksien kautta, tässä tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan useimmin inhimillisen pääoman lähikäsitteenä ilmennyttä käsitettä, aineeton pääoma. Aineettoman pääoman käsitteellä oli tutkimusaineistossa (n=40) eniten mainintoja eli se tuli esille tutkimusaineiston 29:ssä lähteessä. Aineettoman pääoman käsitteen ymmärtäminen voidaan katsoa olevan myös

merkityksellistä sen ollessa niin kutsuttu yläkäsite tässä tutkimuksessa tarkasteltavalle käsitteelle. Aineettoman pääoman käsitteen valitsemista inhimillisen pääoman lähikäsitteeksi puoltaa niin ikään inhimillisen pääoman tarkastelussa tutkimuksen alkupuolella käytetty aineettoman pääoman koulukunta.

Aineettoman pääoman käsitettä käytti ensimmäisenä John Kenneth Galbraith jo vuonna 1969. Hän määritteli aineettoman pääoman näkymättömäksi, dynaamiseksi ja liiketoiminnassa lisäarvoa tuottavaksi tekijäksi. (Carson ym. 2004, 445.) Aineettoman pääoman historian alkuna voidaan kuitenkin varsinaisesti pitää 1980-luvun alkuvuosia, jolloin tutkijat havaitsivat organisaation aineettoman varallisuuden vaikuttavan merkitsevästi organisaation tulokseen (Sullivan 2000, 13). Sullivanin (2000) mukaan aineettoman pääoman- teorian muotoutumiseen vaikutti kolme erilaista alkuperää. Ensimmäisen sysäyksen aineettoman pääoman olemassaoloon loi japanilaisen Itamin tutkimukset näkymättömän varallisuuden johtamisesta japanilaisissa yrityksissä. David Teece (1986) puolestaan yhdisteli useiden resurssiperusteista näkökulmaa edustavien taloustieteilijöiden kuten Rumeltin ja Penrosen ajatuksia ja kirjoitti teknologisen innovaation arvon lähteistä. Teece muotoili innovaatioon liittyviä välttämättömiä askelia arvon hyödyntämisen näkökulmasta. Inhimillisen pääoman ulottuvuuden aineettoman pääoman käsitteeseen toi ruotsalainen Karl-Erik Sveiby vuonna 1986. (Sullivan 2000, 238-240.) Thomas Stewartin myötä aineettoman pääoman käsite levisi yleiseen käyttöön 1990-luvun alussa. Stewart määritteli aineettoman pääoman älylliseksi materiaaliksi kuten osaamiseksi, tiedoksi ja kokemukseksi, jota voidaan käyttää varallisuuden luomiseen. Tutkimusaineistosta on havaittavissa, että Stewartin määritelmä on viitatuin koskien aineetonta pääomaa.

Kuten inhimillisen pääoman käsitteestä aineettoman pääoman käsitteestä on yhtä lailla epäselvyyttä, vaikka sitä on tutkittu runsaasti. Eri koulukunnat ymmärtävät käsitteen sisällön eri tavalla, riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelevat. Laskentatoimi ja henkilöstön kehittäminen antavat aineettomalle pääomalle eri merkityksen. Kuitenkin aineettoman pääoman sisällöstä valitsee eri tutkijoiden kesken kohtalainen yksimielisyys. Aineettomalla pääomalla nähdään olevan kolme ulottuvuutta; työntekijöiden kompetenssi, sisäiset rakenteet ja ulkoiset rakenteet, tai vastaavasti aineeton pääoma on inhimillisten, rakenteellisten ja suhdereurssin yhdistelmä (Sveiby 1990; Edvinsson & Malone 1997). Lönnqvist ja Mettänen (2003) esittävät, että aineettoman pääoman käsitettä käytetään varsin laajassa merkityksessä.

Käsitteen katsotaan kattavan kaiken muun organisaation taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä lukuun ottamatta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 29.)

Organisaation sisäisiin rakenteisiin voidaan lukea organisaatio, sen johtaminen, tieto- ja hallinnolliset järjestelmät, asenteet, tutkimus- ja kehitystoiminta, patentit ja esimerkiksi mallit. Keskeisinä sisäisiin rakenteisiin kuuluvat myös organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri. Tyypillistä sisäisille rakenteille on, että ne ovat työntekijöiden kehittämiä, mutta organisaation omistuksessa. Organisaation ulkoiset rakenteet puolestaan muodostuvat asiakas- ja toimittajasuhteista, brandeista, tavaramerkeistä ja organisaation imagosta. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että ulkoiset rakenteet muuttuvat nopeasti (Sveiby 1997, 11). Organisaatio ei voi myöskään vaikuttaa ulkoisiin rakenteisiin yhtä hyvin kuin sisäisiin rakenteisiin.

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan siis osaamista, organisatorista tietoa ja aineetonta varallisuutta sekä vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen, mutta jotka eivät ole aineellista varallisuutta kuten koneita tai laitteita. Aineeton pääoma voidaan näin määritellä tekijäksi, joka tuo kilpailukykyä markkinoilla (Edvinsson & Malone 1997, 43-44). Aineettoman pääoman jaottelu pääoman lajeihin ei kuitenkaan selitä organisaation arvonluontimekanismia ja tästä johtuen aineeton pääoma on luokiteltu arvoa synnyttävään ja kaupallisesti hyödynnettävissä olevaan osaan (Ahonen 2000). Tutkijat tarkastelevat aineetonta pääomaa siis joko arvon synnyttämisen tai arvon hyödyntämisen näkökulmasta (Sullivan 2000, 184). Varsinaisen aineettoman varallisuuden voidaan katsoa muodostuvan aineettoman pääoman kokonaisuudesta, henkilöstön osaamisesta, yrityksen sisäisistä ja ulkoisista rakenteista, sekä erilaisista kaupallisesti hyödynnettävissä olevista aineettoman varallisuuden eristä.

Kuten aineettoman pääoman määrittelystä käy ilmi, aineeton pääoma on inhimillisen pääoman yläkäsite. Aineeton pääoma on myös laajin käsitteistä sen sisältäessä muut aineettomat varallisuuslajit. Aineettoman pääoman käsitteeseen viitattiin tutkimusaineistossa tyypillisesti sellaisena käsitteenä, jonka suhdetta inhimillisen pääoman käsitteeseen ilmenettiin viittaamalla inhimillisen pääoman osuuteen aineettoman pääoman yhtenä muodostajana. Tavallisesti inhimillisen pääoman käsitteen ilmenemistä tutkimusaineistossa edelsi aineettoman pääoman käsitteen ilmeneminen. Aineettoman pääoman käsitteen ilmenemisen jälkeen viitattiin tavallisesti aineettoman pääoman muodostajaresursseihin, jolloin

inhimillisen pääoman käsite esiintyi. Tutkimusaineistossa korostettiin inhimillisten resurssien vaikutusta aineettoman pääoman olemassaolon ja syntymisen keskeisempänä tekijänä. Inhimillinen pääoma nähtiin rakenteellisten- ja suhdereurssien lähteenä (Sveiby 1997). Toimiakseen inhimillinen pääoma kuitenkin tarvitsee muita aineettoman pääoman varallisuuslajeja, rakenteelliset mahdollisuuksia ja suhteita (Stewart 1997, 89; Roos & Roos 1997, 413).

Lähikäsitteen määrittelyn jälkeen on oleellista tarkastella, miten se eroaa analysoitavasta pääkäsitteestä. Kuten Walker ja Avant (1992) käsiteanalyysimallissaan ehdottavat pääkäsitteen ja lähikäsitteen eroavaisuuksia voidaan analysoida tarkastelemalla ominaispiirteiden eroavaisuuksia. Aineettoman pääoman käsitteen ollessa yläkäsite ja sen sisältäessä inhimillisen pääoman käsitteen, tässä voidaan tarkastella muiden aineettoman pääoman muodostavien varallisuuslajien, rakenteellisten- ja suhdereurssien ominaispiirteitä.

Inhimillisen pääoman ominaispiirteitä havaittiin, että se on työntekijöiden henkilökohtaisesti omistamaa. Työntekijät voivat täten käyttää inhimillistä pääomaansa kuten haluavat. Inhimillistä pääomaa kuvattiin tiedoksi, jonka työntekijät vievät kotiinsa työpäivän päätyttyä. Vastaavasti lähtiessään organisaatiosta, työntekijät vievät inhimillisen pääoman mukanaan. Organisaatio täten ainoastaan vuokraa työntekijöitä markkinoilta (Edvinsson & Malone 1997, 46) ja näin se voi vaikuttaa inhimilliseen pääomaan ainoastaan kontrolloinnilla. Mahdollisia inhimillisen pääoman omistukseen ottoon ja suojaamiseen liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailukiellot ja salassapitosopimukset. Työntekijät ovat niin ikään rakentaneet myös organisaation rakenteelliset resurssit tai rakenteellisen pääoman, mutta rakenteet jäävät organisaatioon työpäivän päätyttyä. Vaikka organisaatio rakentuu ihmisten ja heidän tietojensa varaan, rakenteellinen pääoma on kuitenkin organisaation omistuksessa oleva. Sisäisiä rakenteita kuten patenteja ja konsepteja organisaatio voi omistaa erilaisten dokumenttien välityksellä (Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet 2002, 7). Grönroos (2003, 63) on kuvannut rakenteellisen pääoman olevan aineellisempaa ja kouriintuntuvampaa kuin inhimillinen pääoma. Rakenteellista pääomaa on myös luonnehdittu kestävämpää arvoa muodostavaksi pääomaksi organisaatiolle ja helpommin saatavilla olevaksi kuin inhimillinen pääoma (Mayo 2000, 523). Inhimillinen pääoma tuottaa myös innovaatioita, jotka saattavat olla epävarmoja, rakenteellisen pääoman tuottaessa organisaatiolle tehokkuutta (Stewart 1997, 229).

Inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteitä verrattaessa asiakaspääomaan, huomataan asiakaspääoman olevan näkyvämpää. Näin asiakaspääoma on ilmeisemmin arvokasta organisaatiolle. Asiakkaat maksavat laskut, josta organisaatio saa näkyvää hyötyä (Stewart 1997, 143). Inhimillisen pääoman sen sijaan määritettiin olevan näkymätöntä. Inhimillisen pääoman näkymätöntä luonnetta ilmentää esimerkiksi resurssilajin näkymätön arvo maksavalle asiakkaalle (Marsick & Watkins, 1996, Garavan ym. 2001 mukaan). Pääoman näkymättömyyden vuoksi ei myöskään voida olla varmoja tuottaako inhimillinen pääoma kaupallisesti hyödynnettävää arvoa. Stewart (1997) esittää, että asiakaspääoma on myös organisaation tilinpäätöksessä näkyvä, toisin kuin inhimillisen pääoman aikaansaannokset. Näin ollen asiakaspääoman mittaaminen ja indikaattoreiden määrittäminen on niin ikään helpompaa kuin inhimillisen pääoman kohdalla. asiakaspääomaa voidaan mitata markkinaosuudella, asiakaspysyvyydellä tai yhden asiakkaan tuottavuudella. Inhimillisen pääoman arvioimiseksi ei ole puolestaan olemassa yhtä selkeitä mittareita. Stewart (1997) esittää myös johtamiseen liittyvä eron inhimillisen ja suhdet pääoman välillä, eri aineettoman pääoman varallisuuslajit edellyttävät erilaisia johtamistapoja. Inhimilliseen pääomaan liittyy keskeisesti henkilöstön osaamisen johtaminen, tiedoista ja taidoista huolehtiminen. Asiakaspääoman johtamisessa ongelmaksi muodostuu asiakkaiden tunnistaminen. (Stewart 1997, 143.)

4.5 Inhimillisen pääoman määritelmä

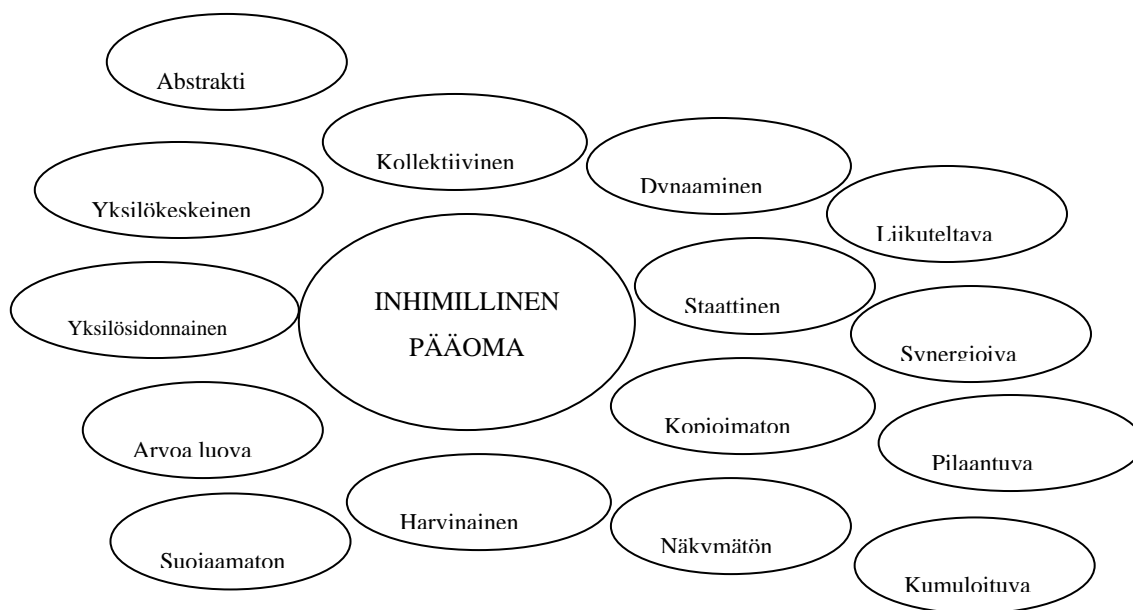
Inhimillisen pääoman käsitteen varsinaista kaikenkattavaa määritelmää on vaikea löytää aiemmasta liiketaloustieteen tutkimuskirjallisuudesta. Inhimillisen pääoman käsitteelle ei ole löydettävissä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tavallista tutkimusaineistossa on, ettei inhimillisen pääoman käsitteelle esitetä edes määritelmää, vaan inhimillisen pääoman käsite muodostetaan kertomalla, mistä se koostuu. Käsitteen koostumuksestakaan ei kuitenkaan vallitse yksimielisyyttä ja tutkijat sisällyttävät inhimillisen pääoman käsitteeseen eri tekijöitä. Viitatuimmaksi inhimillisen pääoman määritelmäksi tutkimusaineistossa nousi Edvinssonin ja Malonen (1997) määritelmä, jossa inhimilliseen pääomaan sisällytetään yksilön tiedot, taidot, kokemus, luovuus ja innovatiivisuus. Toisinaan inhimillisen pääoman määritelmiin sisällytettiin viittaus perinteiseen Beckerin (1964) antamaan inhimillisen pääoman määritelmään, osa inhimillisen pääoman sisältämästä tiedosta voi olla ainutlaatuisia, osa yleistä (Meritum-suositukset, Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi 2001, 41).

Tutkimusaineistosta löydettiin edellisestä poikkeavia, psykologista näkemystä aiheeseen edustavia määritelmiä inhimillisen pääoman käsitteelle. Esimerkiksi Hudson (1993) sisällyttää inhimillisen pääoman käsitteeseen perinnöllisyyden tai kuten Cooper ym. (1994) tai Cressy (1999) sisällyttävät analysoitavaan käsitteeseen iän, sukupuolen ja rodun (Madsen, Neergaard & Ulhoi 2003). Eräs tutkimusaineistossa usein viitattu inhimillisen pääoman käsitteelle annettu määritelmä, joka ei ota kantaa inhimillisen pääoman käsitteen sisältöön, on Sánchezin ym. (2000) antama määritelmä; Inhimillinen pääoma on tietämystä, jonka työntekijät vievät mukanaan lähtiessään organisaatiosta työpäivän päätyttyä (ks. myös Meritum-suositukset 2002).

Inhimillisen pääoman ominaispiirteinä tutkimusaineistossa useimmin tulivat esille *yksilökeskeisyys* ja vaihtoehtoisesti joko *kollektiivisuus* tai *organisaatiolaajuisuus*. Inhimillisen pääoman käsitteen määrittely yksilölliseen inhimilliseen pääomaan ja kollektiiviseen organisaatiotason inhimilliseen pääomaan näyttääkin olevan eri koulukunnille ja tutkijoille yhteistä. Ymmärrettäessä inhimillisen pääoman merkitys yksilötasoisena tutkimusaineistossa inhimillisellä pääomalla viitataan lähinnä työntekijöiden pätevyyteen ja kykyihin, joilla työntekijä osallistuu annettuihin työtehtäviin (Edvinsson & Malone 1997, 11; Aldisert 2000; Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16). Inhimillinen pääoma on ikään kuin pätevyyden tai osaamisen kertymä, jonka työntekijä on hankkinut peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Opitut taidot ja tiedot ovat muokattavissa (Carson ym. 2004, 450). Sisällytettäessä yksilölliseen inhimilliseen pääomaan myös perimä, inhimillinen pääoma voi sisältää peruskoulutuksen, tietojen ja taitojen lisäksi yksilöiden henkilökohtaisia piirteitä. Persoonallisuuden piirteisiin kuuluu muun muassa älykkyys, joka ei ole muutettavissa ja kehitettävissä (Carson ym. 2004, 450; ks. myös Viitala 2005, 118). Organisaatiotasolla inhimillinen pääoma kuvaa puolestaan kaikkea organisaation henkilöstön yhteenlaskettua tietoa ja osaamista (Sullivan ym. 1998; Ståhle ja Grönroos 1999, 40). Keskeistä on, että yksilöllillä ja organisaatiolla on sama *suunta*, jotta yksilöllinen inhimillinen pääoma on hyödynnettävissä organisationaalisesti.

Seuraavaan kuvioon 5 olen koonnut inhimillisen pääomaan liitettäviä ominaispiirteitä.

KUVIO 5 Inhimilliseen pääomaan liitettäviä ominaispiirteitä



Käsiteanalyysin tuloksena saatiin siis useita ominaispiirteitä käsitteelle. Mikäli käsitteen merkityksien tutkimista jatketaan edelleen, voidaan esittää, että inhimillinen pääoma viittaa joko yksilöön, organisaatioon tai molempiin. Tämän perusteella voidaan muotoilla edelleen seuraavanlainen esitys inhimilliseen pääomaan liitettävistä ominaispiirteistä.

KUVIO 6 Yksilölliseen- ja organisationaaliseen inhimilliseen pääomaan liitettävät ominaispiirteet

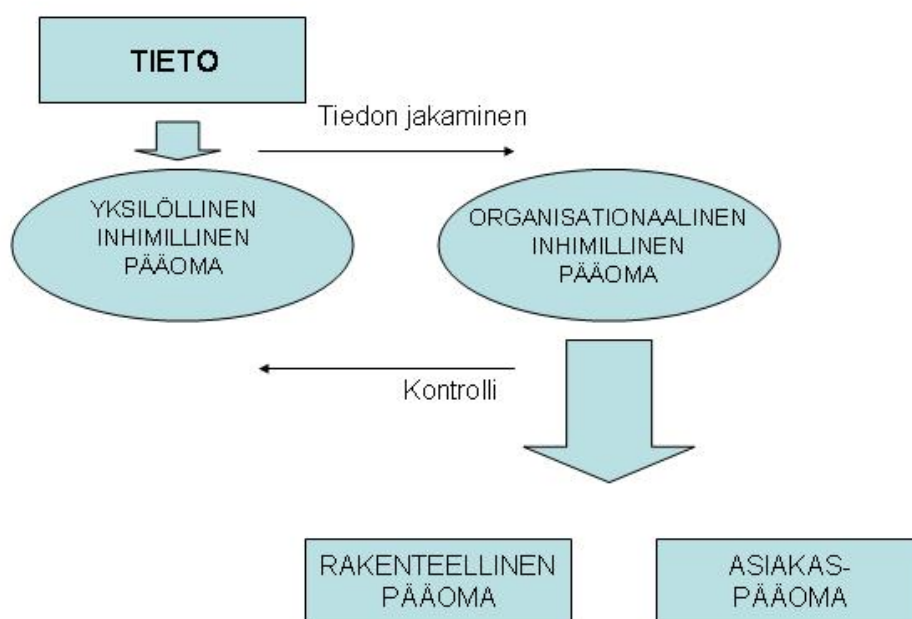
<p>YKSILÖLLINEN INHIMILLINEN PÄÄOMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yksilösidonnainen -Dynaaminen -Staattinen -Kumuloituva -Pilaantuva -Liikuteltava -Abstrakti -Näkymätön 	<p>ORGANISAATIO- NAALINEN INHIMILLINEN PÄÄOMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kollektiivinen -Dynaaminen -Staattinen -Kumuloituva -Synergioiva -Kopioimaton -Harvinainen -Suojaamaton -Kilpailukykyä tukeva -Arvoa luova -Abstrakti -Näkymätön
--	--

Käsiteanalyysin tuloksena saaduista ominaispiirteistä voidaan huomata, että yhteisiä piirteitä sekä yksilölliselle-, että organisationaaliseen inhimilliselle pääomalle olivat *dynaaminen, staattinen, kumuloituva, abstrakti ja näkymätön*. Inhimillisen pääoman ominaispiirteet *kumuloituva, abstrakti ja näkymätön* ilmenivät tutkimusaineistossa samankaltaisesti. Ominaispiirteinä *dynaamisuus* ja *staattisuus* puolestaan vaihtelivat pääoman yksilötasosta tai organisaatiotasosta riippuen. Yksilötasolla staattisuudella viitattiin siihen, sisältääkö inhimillinen pääoma myös yksilöiden henkilökohtaisia piirteitä, kun vastaavasti organisaatiotasolla inhimillisen pääoman staattisuutta ilmensi sen mitattavuus tietyllä hetkellä. Inhimillisen pääoman dynaamisuudella viitattiin yksilötasolla inhimillisen pääoman jatkuvaan muuttumiseen sen ollessa kytkeytynyt esimerkiksi yksilön tahtoon ja innostukseen. Organisaatiotasolla dynaamisuudella puolestaan viitattiin siihen, että organisaatio voi vaikuttaa inhimilliseen pääomaan ja sen arvoa voidaan lisätä esimerkiksi järjestämällä koulutusta. Inhimillisen pääoman dynaamisuutta organisaatiotasolla korosti myös pääoman muuttuminen organisaation rakenteelliseksi pääomaksi.

Nimenomaan inhimillisen pääoman dynaamisuuteen ja staattisuuteen liittyen voidaan huomata, että inhimilliselle pääomalle määritetyt piirteet ovat osaksi ristiriidassa toistensa

kanssa. Toisaalta tutkimusaineistossa korostettiin esimerkiksi yksilöllisen inhimillisen pääoman dynaamisuutta ja siirrettävyyttä, mutta samalla tavoin kuvattiin myös inhimillisen pääoman staattisuutta sen kytkeytyessä yksilön perimään. Ominaispiirteiden ristiriitaisuus kuvaakin inhimillisen pääoman kompleksista luonnetta. Ominaispiirteiden tutkimista kannattaisi siis jatkaa edelleen, jolloin mahdollisesti empiirisen aineiston karttuessa ominaispiirteitä löydetään lisää tai jo havaituille piirteille voidaan antaa vahvemmat perustelut, tämän on havainnut myös Puusa (2005) omassa käsitetutkimuksessaan. Piirteiden ristiriitaisuus voidaan myös johtaa tutkittavan inhimillisen pääoman käsitteen abstraktiuteen. Abstraktin käsitteen mitattavuus ja todistettavuus eivät ole yksiselitteisiä.

KUVIO 7 Inhimillisen pääoman ennakkoehdot ja seuraukset



Inhimillisen pääoman ennakkoehtoja ja seurauksia kuvatakseni olen muotoillut kuvion 7. Yksilöllisen inhimillisen pääoman olemassaolon ennakkoehtona voidaan pitää *Tietoa*. Tieto voidaan nähdä kaiken inhimillisen toiminnan perustana ja jotta yksilöt voivat toimia, heillä täytyy olla tietoa. Organisationaaliseksi inhimilliseksi pääomaksi muuntuessaan yksilöllinen inhimillinen tieto edellyttää *tiedon jakamista* sosiaalisessa kontekstissa. Tiedosta on huomattava, että tieto on kontekstisidonnainen, sillä ei sinänsä ole arvoa, vaan se muuttuu arvokkaaksi ainoastaan tietyssä kontekstissa (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 23). Tieto, jolla siis on paljon arvoa toisessa yhteydessä, voi olla hyvinkin vähäarvoinen toisessa yhteydessä. Keskeistä onkin onko tieto relevanttia asiayhteydessä. Organisaation *kontrolli* inhimillistä pääomaa kohtaan ilmentää inhimillisen pääoman merkittävyyttä organisaatiota kohtaan. Yksilön tiedoilla ja taidoilla ei sinänsä ole merkitystä elleivät ne liity organisaation tavoitteisiin ja päämääriin ja ellei organisaatio pysty hallitsemaan ja ohjailemaan yksilöllistä inhimillistä pääomaa haluamaansa suuntaan. Edelleen organisationaalinen inhimillinen

pääoma muodostaa perustan muun aineettoman pääoman resurssilajien synnylle, rakenteelliselle pääomalle ja asiakaspääomalle. Kyseiset varallisuuslajit syntyvät inhimillisen pääoman seurauksina.

Inhimillisen pääoman käsitteelle annetut määritelmät kuvaavat siis lähinnä sitä, mistä käsite koostuu käsitteen tarkan määritelmän jäädessä epäselväksi. Toteutetun käsiteanalyysin perusteella tulisi kuitenkin voida määrittää itse käsite tarkemmin. Poikkeuksetta käsitetutkimuksen metodioppaat kehottavatkin tutkijaa määrittelemään tarkasti käyttämänsä käsitteet. Käytännössä käsitteiden määrittely on kuitenkin varsin hankalaa ja epäkiitollista työtä. Kuten Kallio (2004, 39) kirjoittaa, käytännössä on miltei mahdotonta yrittää muutamalla lauseella kuvata osuvasti ilmiötä, josta sen monimutkaisuuden vuoksi voidaan kirjoittaa hyllymetreittäin kirjoja.

Inhimillinen pääoma on käsitteenä monisyinen ja kompleksinenkin, minkä vuoksi ainoaa sopivaa määritelmää sille on vaikeaa esittää. Inhimillisellä pääomalla voidaan nähdä olevan arvoa luova vaikutus, joka ilmeni käsitteen käytössä kyvykkyyden johtamista koskevassa kirjallisuudessa ja määriteltiin käsitteen ominaispiirteeksi. Muun muassa paljon tutkimusaineistossa viitatussa Mayon (2000) määrittelyssä käy ilmi tämä merkittävä käsiteanalyysissä löydetty piirre. Arvoa luovaan vaikutukseen viittasivat useat maininnat inhimillisestä pääomasta voimavarana, joka on hyödynnettävissä organisaation parhaaksi. Tämän käsiteanalyysin tulosten perusteella inhimillisen pääoman käsite voidaan määritellä seuraavasti:

Inhimillinen pääoma on organisaation aineetonta pääomaa muodostava kilpailukykyyn tähtäävä, arvoa synnyttävä, yksilöllinen ja/tai kollektiivinen ja näkymätön kompetenssien dynaaminen yhdistelmä, joka on organisaation henkilöstön omistuksessa, mutta hyödynnettävissä organisationaalisesti.

5 EMPIIRISET TARKOITTEET

Viimeinen vaihe Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallissa on empiiristen tarkoitteiden nimeäminen käsitteelle. Empiiristen tarkoitteiden nimeämisen vaiheessa käsitteen ominaispiirteille nimetään empiirisiä tarkoitteita, jotka ilmentävät käsitteen esiintymistä ja sen olemassaolon. Walker ja Avant nimeävät esimerkin empiirisestä tarkoitteesta; käsitteen hellyys empiirinen tarkoite on suutelu (Walker & Avant 1992, 48). Inhimillisen pääoman käsitteelle ei ole löydettävissä vastaavaa konkreettista ilmentymää, joka määrittäisi käsitteen olemassaolon. Inhimillinen pääoma mielletään usein esimerkiksi osaamiseksi, mutta siinäkin törmätään osaamisen määrittämisen vaikeuteen sen ollessa luonteeltaan abstrakti tutkittavan käsitteen lailla. Abstraktien käsitteiden, kuten inhimillinen pääoma, kohdalla empiiriset tarkoitteet viittaavatkin tarkasteluun käsitteen ilmenemisestä todellisuudessa, siihen miten käsitettä voidaan mitata. Vaikka Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallissa suositellaan empiiristen tarkoitteiden tutkimista kyselyn tai haastattelun välityksellä, tässä tutkimuksessa empiiristen tarkoitteiden nimeäminen toteutettiin tarkastelemalla organisaatioiden valmista henkilöstöraportointia ja siinä käytettyjä inhimillisen pääoman mittareita.

Tämän käsitetutkimuksen aikaisemmat osat tarkastelivat inhimillisen pääoman käsitteen historiallista kehittymistä sekä pyrkivät valottamaan inhimillisen pääoman käsitteen merkityksiä kyvykkyyden johtamisen tutkimuksessa. Niin ikään pyrittiin antamaan määritelmä inhimillisen pääoman käsitteelle, jotta olisi edellytyksiä kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamiselle. Tässä käsiteanalyysin vaiheessa, pyritään antamaan vastaus seuraavan tutkimuskysymykseen: Miten inhimillisen pääoman käsite ja sille määritellyt ominaispiirteet ilmenevät organisaation henkilöstöraportoinnissa? Kuten jo aluksi tutkimuksen tavoitteita määriteltäessä todettiin, tämän käsiteanalyysin osan ei ole tarkoitus olla laaja empiirinen tutkimus, vaan pyrkimyksenä on antaa esimerkinomainen kuva tarkasteltavan käsitteen eli inhimillisen pääoman ilmenemisestä organisaatioiden henkilöstöraportoinnissa.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavaksi henkilöstöraportoinnin muodoksi valittiin henkilöstötilinpäätös ja tutkimusaineistona käytettäväksi henkilöstötilinpäätökseksi valittiin

Jyväskylän yliopiston henkilöstötilinpäätös vuodelta 2005. Henkilöstötilinpäätöksen valinta muiden henkilöstöraportoinnin muotojen, kuten sosiaalisen raportoinnin tai aineettoman pääoman raportin sijaan, on perusteltua siksi, että henkilöstötilinpäätös tarkastelee organisaation sisäisten voimavarojen, joista tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, ilmenemistä. Aineettoman pääoman raportti ja sosiaalinen raportointi tarkastelevat sen sijaan organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien välisiä suhteita. Yliopiston henkilöstötilinpäätöksen valintaa voidaan puolestaan perustella havainnolla, että yliopistot ovat organisaatioina hyvin voimakkaasti aineettoman pääoman ympärille rakentuvia ja henkilöstö on puolestaan keskeinen osa yliopistojen aineetonta pääomaa. Yliopistojen keskeisen pääoman voidaan sanoa olevan ”korvien välissä”. Erityisesti Jyväskylän Yliopiston valinta tutkimuskohteeksi on perusteltavissa sen ollessa tämän opinnäytetyön vastaanottava instituutio. Sinänsä merkityksellistä ei tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta ole, mikä henkilöstötilinpäätös valitaan tutkimuskohteeksi, sillä tavoitteena on pyrkiä saavuttamaan esimerkinomainen kuva inhimillisen pääoman raportoinnista ja mittareista.

Henkilöstötilinpäätös on tarkoitettu organisaation julkiseen henkilöstöpääoman raportointiin. Sen tarkoituksena on luoda kuva siitä, miten hyvin organisaatio on onnistunut henkilöstöstrategiansa toteuttamisessa. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on niin ikään toimia sisäisesti henkilöstön strategisen johtamisen ja kehittämisen työvälineenä. Tiivistetysti henkilöstötilinpäätös on yhteenveto organisaation henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Henkilöstötilinpäätöksen sisältöä ei ole määritelty lailla tai asetuksilla (Ahonen 1998, 48). Tästä syystä henkilöstötilinpäätöksien sisältö ja muoto voivat vaihdella organisaatiosta riippuen. Kuntasektorille ja valtiolle on kuitenkin Suomessa luotu henkilöstöraportointia koskevat suositukset.

Jyväskylän yliopiston henkilöstötilinpäätös vuodelta 2005 vastaa sisällöltään valtion antamia yleisohjeita henkilöstötilinpäätöksen asiaryhmittelystä. JY:n henkilöstötilinpäätöksessä 2005 kuvataan ensin henkilöstöstrategian toteutuminen. Henkilöstötilinpäätös tarkastelee vuosittaista toimenpiteitä, jotka tukevat henkilöstöstrategian tavoitteiden toteutumista. Vuonna 2005 JY:ssa henkilöstöstrategian toteuttamisessa korostuivat neljä osa-aluetta, jotka olivat johtaminen, yhteisöllisyys, kehittyvä osaaminen ja hyvinvointi. Seuraavina asiakokonaisuuksina henkilöstötilinpäätöksessä ovat valtion yleisohjeita edelleen seuraten; nykyiset henkilöstöpanokset sekä henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto. Nykyiset

henkilöstöpanokset käsittävät henkilötyövuodet, henkilöstön määrän ja rakenteen, työajan käytön sekä palkka- ja työvoimakustannukset. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto asiakokonaisuuden alakohtina ovat puolestaan työkykyä ylläpitävä toiminta, työtyytyväisyys sekä osaaminen ja sen kehittäminen. (Jyväskylän Yliopiston Henkilöstötilinpäätös 2005.) Tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta ei ole tarpeellista käydä läpi jokaiseen asiakokonaisuuteen erityisesti liittyviä tunnuslukuja. Määritetyn tavoitteen mukaan kiinnostuneita ollaan inhimillisen pääoman käsitteen ja sen ominaispiirteiden ilmenemisestä henkilöstöraportoinnissa.

JY:n henkilöstötilinpäätöstä tarkastellessa voidaan huomata, ettei siinä käytetä lainkaan inhimillisen pääoman käsitettä. Valtion antamissa henkilöstötilinpäätöksen laadintaohjeissa sen sijaan inhimillinen pääoma on määriteltynä henkilöstövoimavarojen pääoma-arvoa määrittävänä tekijänä. Inhimillinen pääoma määritellään ”*Organisaation henkilöiden yhteenlasketuksi pätevyyksien tai osaamisten kertymäksi, jonka kukin henkilö on hankkinut ammatillisen pohjakoulutuksensa, työkokemuksensa ja muun kehittämisensä sekä lisä- ja jatkokoulutuksensa kautta. Inhimillisen pääoman määrään vaikuttavat koulutuksen ja kokemuksen taso ja määrä sekä se, miten nämä pystytään muun muassa motivaatiotekijöiden kautta muuttamaan organisaatiota hyödyttäväksi työpanoksiksi*”. (Henkilöstövoimavarojen Hallintajärjestelmä, Henkilöstötilinpäätös 3/2001.) Vaikka valtion antamista henkilöstötilinpäätösohjeista löytyy siis inhimillisen pääoman käsitteen määritelmä, käsite ei kuitenkaan muuten ilmene raportissa. Tästä käy esiin erityisen hyvin kyvykkyyden johtamista koskeva ongelma, samoista asioista puhutaan eri termein. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä 2000 raportti erityisesti korostaa, että varsinkin henkilöstötilinpäätöksissä käsitteiden ja määritelmien yhtenäisyys olisi tärkeää, jotta osaamista kuvaavat tunnusluvut olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia eri organisaatioissa (Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä 2000, 15).

Tässä tutkimuksessa aiemmin toteutetun käsiteanalyysin perusteella inhimillisen pääoman käsite määriteltiin *organisaation aineetonta pääomaa muodostavaksi kilpailukykyyn tähtääväksi, arvoa synnyttäväksi, yksilölliseksi ja/tai kollektiiviseksi näkymättömäksi kompetenssien dynaamiseksi yhdistelmäksi, joka on organisaation henkilöstön omistuksessa, mutta hyödynnettävissä organisationaalisesti*. Annetun määritelmän perusteella inhimillisen

pääoman käsitteeseen voidaan ajatella tässä raportissa viitattavan usealla käsitteellä, samoilla käsitteillä, jotka muodostavat henkilöstötilinpäätöksen asiakokonaisuudet, henkilöstöpanokset, osaaminen, motivaatio ja työkuunto (Jyväskylän Yliopiston Henkilöstötilinpäätös 2005, 3). Aiemmin tässä tutkimuksessa inhimillisen pääoman ominaispiirteiksi puolestaan määriteltiin *yksilökeskeisyys, kollektiivisuus, staattisuus, dynaamisuus, kumuloituva, pilaantuva, yksilösidonnaisuus, liikkuvuus, kopioimaton, harvinainen, suojaamaton, synergioiva, arvoa luova, staattisuus, abstrakti ja näkymätön*. Seuraavaksi tarkastellaan, miten kyseiset ominaispiirteet ilmenevät JY:n henkilöstötilinpäätöksessä 2005 inhimilliseen pääomaan viittaavissa asiakokonaisuuksissa.

JY:n henkilöstötilinpäätöstä tarkasteltaessa inhimillisen pääoman käsitteeseen liitettävistä ominaispiirteistä ilmeisimmät ovat käsitteen *abstraktius* ja *näkymättömyys*. Käsitteen *näkymättömyys* viittaa ensinkin siihen, että inhimillinen pääoma ei näy organisaation perinteisessä tilinpäätösraportoinnissa, minkä vuoksi perinteisen tilinpäätösraportoinnin puutteita on lähdetty paikkaamaan kehitetyillä henkilöstöraportoinnin malleilla. Vaikka siis henkilöstötilinpäätös on muodostunut tarpeesta raportoida organisaation henkilöstöasioista organisaation perinteistä tilinpäätöstä näkyvämmiin, myös henkilöstötilinpäätöksessä kyseisen pääoman ominaispiirteet ovat ilmeiset. *Abstraktius* ja *näkymättömyys* henkilöstötilinpäätöksessä viittaavat lähinnä inhimillisen pääoman vaikeaan identifioitavuuteen. Henkilöstötilinpäätöksestä ei ole löydettävissä mittareita, jotka suoraan mittaisivat inhimillistä pääomaa. Inhimillistä pääomaa, kuten osaamista ja tietoa mittaavia tunnuslukuja on hyvin vaikea määrittää ja kyseisen pääoman mittaamiseksi voidaan havaita olevan olemassa ainoastaan välillisiä mittareita.

Inhimillisen pääoman ominaispiirrettä *dynaamisuus* ilmentää JY:n henkilöstötilinpäätöksessä osaamisen kehittäminen. Inhimillinen pääoma ei säily, ellei sitä jatkuvasti kehitetä ja siihen tehdä investointeja. JY:n henkilöstötilinpäätöksessä dynaamisuutta ilmentäviä tunnuslukuja ovat järjestettyjen kurssien/tilaisuuksien määrä ja niihin osallistujien lukumäärä. Osaamisen *dynaamisuuteen* henkilöstötilinpäätöksessä voidaan katsoa viittaavan myös henkilöstöpanoksissa esitetyn koulutusrakenteen. Henkilöstöpanoksina ilmoitettava koulutus rakenne luo kuvan henkilöstön koulutusasteesta sukupuolen mukaan sekä henkilöstön koulutustasoindeksiin. Inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteitä *liikuteltava* ja *mukautuva* henkilöstötilinpäätöksessä mittaavat selvästi inhimillisen pääoman vaihtuvuus,

jossa tunnuslukuina ovat lähtö- ja tulovaihtuvuus. JY:n henkilöstötilinpäätöksessä vaihtuvuuden todettiin olevan suurta ainakin harjoittelijoiden osalta, joiden havaittiin vaihtuvan useamman kerran vuodessa. Suurta vaihtuvuutta selitettiin yliopistotoiminnan luonteella.

Inhimillisen pääoman käsitteeseen useimmin liittyviksi ominaispiirteiksi määriteltiin *yksilökeskeisyys* yhtä lailla kuin *kollektiivisuus* tai *organisaatiolaajisuus*. Kyseisten ominaispiirteiden havaitseminen oli tarkasteltavan henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuissa epäselvää, vaikka kyseiset ominaispiirteet korostuivat tutkimusaineistossa tärkeimpinä käsitteeseen liitettävänä piirteinä. Voidaan ajatella, että tarkasteltavassa henkilöstötilinpäätöksessä inhimillisen pääoman käsitettä tarkastellaan ainoastaan *yksilökeskeisesti*. Käsitteen *yksilökeskeisyys* ilmenee henkilöstötilinpäätöksessä yksilöominaisuuksina kuten henkilöstön motivaationa, osaamisena ja työkuntana. Määritellyissä tunnusluvuissa korostuu yksilöllinen mittaaminen, esimerkiksi työilmapiiri ja hyvinvointibarometrin mitattavissa osa-alueissa *työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus*, kuvasivat esimerkiksi työntekijän arviota omasta sitoutumisestaan työhönsä sekä organisaation tavoitteisiin. *Vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet* kertoivat työntekijöiden kokemuksiin perustuen työntekijän vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksista työssä. Tämän kaltaiset yksilöominaisuudet tarkoittavat henkilöiden yksilöllisiä ja laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä työnteolle. Kyseinen yksilöiden inhimillisen pääoman arvottaminen pohjaa ajatukseen nähdä organisaation arvo yksilöiden organisaatioon tuoman panoksen summana (Flamholz 2005).

Inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteitä *kollektiivisuus* tai *organisaatiolaajisuus* ei tarkasteltavan henkilötilinpäätöksen tunnusluvuista tullut esille. Yksilöihin kiinnittyneen inhimillisen pääoman jakaminen ja tätä kautta inhimillisen pääoman muuntuminen organisationaliseksi ei tullut aineistossa esille. Ei siis voida päätyä siihen, että organisaation arvo olisi suurempi kuin yksilöiden panos yhteensä. Flamholzin (2005) mukaan inhimillisen pääoman arvo on suurempi kuin yksilöiden tai ryhmän tuottama arvo, sillä se saavuttaa koko organisaatiotasolla synergiaetua. Inhimillisen pääoman ominaispiirteeksi määritetty piirre *synergioiva* ei näin tule aineistossa esille. Henkilöstötilinpäätöksen osaaminen ja sen kehittäminen- asiakokonaisuuteen liittyen ainakin voitaisiin ajatella, että keskeistä olisi se miten kurseille tai tilaisuuksiin osallistutaan tietyn tiedekunnan tai erillislaitoksen sisältä.

Tämä voisi luoda käsitystä kollektiivisesta osaamisesta, pelkkien kursseille tai tilaisuuksiin osallistuneiden henkilöiden lukumäärän sijaan.

Toteutetussa Walkerin ja Avantin käsiteanalyysin empiiristen tarkoitteiden vaiheessa löydettiin osalle inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteistä käsitteen ilmenemistä selittävä tunnusluku. Tutkimuksen tavoite tuli täten täytettyä, koska pystyttiin antamaan esimerkinomainen kuva käsitteen ja sen ominaispiirteiden ilmenemisestä ja tätä kautta luomaan kuva käsitteen mitattavuudesta. Eri asia puolestaan on se, mitä merkitystä löydettyillä tunnusluvuilla muutoin on. On nimittäin selvästi nähtävissä, että olemassa olevien henkilöstöä mittaavien tunnuslukujen vastaavuus inhimillisen pääoman hyödyntämiseen on varsin heikko. Voidaan kysyä, mitä henkilöstön koulutus rakenne tai koulutustasoindeksi tai kurssien tai tilaisuuksien määrä ja niihin osallistujien lukumäärä kertovat organisaation osaamisesta. Korkea koulutustaso toki voi edistää inhimillisen pääoman kasvua, mutta se ei välttämättä takaa sitä, että yksilöt käyttävät kaikkea hankkimaansa tietoa hyväkseen tai etenkin organisaation hyväksi. Mikäli ajatellaan henkilöstön osaamisen kehittämistä, jokaisella yksilöllä on myös omat kehitystarpeensa (Lönnqvist & Mettänen 2003, 67). Tämän takia yhteismitallisten mittareiden kehittäminen on varsin hankalaa.

Vaikka inhimillisen pääoman merkittäväksi ominaispiirteeksi havaittiin käsiteanalyysissä *arvoa luova*, ei kyseinen ominaispiirre tule mitenkään esille henkilöstötilinpäätöksessä käsitteen tunnusluvuissa. Sinänsä arvonluontia onkin vaikeaa mitata, sillä kokonaisuudessaan organisaation arvo muodostuu aineettoman pääoman resurssilajien yhdistyessä sekä aineellisen pääoman tuloksena. Inhimillisen pääoman arvon mittaaminen on myös siitä syystä monimutkaista, koska inhimillisellä pääomalla ei sinänsä ole itseisarvoa vaan ainoastaan käyttöarvoa. Organisaation kannalta oleelliseksi nousee täten osaamisen käytön ja riittävyuden arviointi. Osaamisen määrää tulisikin tarkastella toiminnan ja tuloksellisuuden kautta. Osaamista tulisi kuitenkin arvioida myös itsessään ja tällöin mittaamismenetelmänä voitaisiin käyttää itsearviointia sekä johdon ja työntekijöiden välistä kehityskeskustelua.

Henkilöstötilinpäätöksessä käytetyt tunnusluvut ovat määrällisiä ja helposti havaittavissa. Tunnusluvut ovat myös hyvin yksinkertaisia, eivätkä osoita tiedon tyyppejä, jotka tuovat organisaatiolle lisäarvoa. Näiden tunnuslukujen sijaan inhimillistä pääomaa tulisi mitata epäsuorilla arvioon perustuvilla tunnusluvuilla. Kyseiset tunnusluvut voivat olla epämääräisiä,

mutta ne antavat kuvan siitä, mitä tapahtuu tällä hetkellä, eivätkä luo kuvaa siitä, mitä on jo tapahtunut menneisyydessä (Harrison & Sullivan 2000, 145-146). Inhimillistä pääomaa mitattaessa mitataan lähinnä resurssien käyttöä eikä yleensä pystytä kytkemään aiheutuvia kustannuksia saataviin hyötyihin. Mittaus on niin sanottua tuottavuusmittausta. Tuottavuusmittaus luo kuvan siitä, miten hyvin organisaatio käyttää resurssejaan, mutta ei luo käsitystä siitä, mitä se tuottaa (Sveiby 1990, 228). Tuottavuusmittaukset eivät anna minkäänlaista kuvaa tavoitteen saavuttamisesta. Tehokkuusmittaus sen sijaan olisi hyödyllisempää. Esimerkiksi henkilöstön kehittäminen on nähty perinteisesti pelkästään menoeränä, kytkemättä sitä organisaation tulokseen. Palkkausta ja henkilöstön kehittämismenoja on tarkasteltu laadullisesti samanlaisina menoerinä. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 58) Myöskin resurssien käyttöä on mitattu kytkemättä kustannuksia henkilöstön kehittämisestä saatuihin hyötyihin. Pelkästään kustannuksiin ja kustannusleikkauksiin keskittyminen johtaa kapeahkoon tehokkuusajatteluun. Tehokkuusindeksin nimittäjää voidaan supistaa aina nolnaan saakka. Usein mitataan vain lyhytaikaisia investointihyötyjä, joka myös rankaisee inhimillisen pääoman kehittämistä. Pfeffer (1997) on huomauttanut, että inhimillisten voimavarojen kehittäminen on organisaatiossa ollut täysin eri asemassa kuin investoinnit fyysiseen pääomaan. Henkilöstönkehittämiskustannukset on katettava välittömästi, mutta hyödyt näkyvät vasta ajan päästä. Tiukkoina aikoina leikataan ensin juuri henkilöstönkehittämisvoimavaroista. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 59.)

Pelkästään kustannuksiin keskittyminen johtaa kovin yksipuoliseen tehokkuusajatteluun. Edellä esitettyihin argumentteihin nojaten voidaan esittää, että nykyinen tämän kaltainen henkilöstöraportointi edustaa inhimillisestä pääomasta kapeaa lähinnä teollisen ajan käsitystä, johon kuuluu inhimillisen pääoman näkeminen lähinnä kustannuksena. Inhimillistä pääomaa ei henkilöstöraportoinnissa nähdä dynaamisena ja organisaatiolle arvoa luovana tekijänä. Nykymuotoisesta tuloksen mittauksesta tulisikin siirtyä osaamisen, tiedon ja kehittymisen mittaamiseen.

6 MITÄ INHIMILLINEN PÄÄOMA ON?

6.1 Tulosten tarkastelua

Vaikka inhimillisestä pääomasta on kirjoitettu paljon ja käsitteenä sitä on käytetty tutkimuskirjallisuudessa runsaasti, syvälle luotaavia käsitteen määrittelyitä on tutkimuskirjallisuudessa havaittavissa vain vähän. Monessa artikkelissa käsitteen määrittely aloitettiin toteamalla, että kyseessä on epäselvä ja hankala käsite, jolle ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Tämän tutkimusprosessin alussa tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin inhimillisen pääoman käsitteen jäsentäminen ja ymmärtäminen liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa tarkentaen erityisesti johtamistutkimukseen.

Tutkimuksen tavoitteet tarkennettiin seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi:

Miten inhimillisen pääoman käsite on kehittynyt historiallisesti?

Mitä merkityksiä inhimillisen pääoman käsitteellä on kyvykkyyden johtamista koskevassa johtamistutkimuksessa?

Miten inhimillisen pääoman käsite ja sille määritellyt ominaispiirteet ilmenevät organisaation henkilöstöraportoinnissa?

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan esittää, että inhimillisen pääoman käsitteen historiassa on nähtävissä kaksi erilaista käsitettä käyttävää vaihetta. Ensimmäinen vaihe sijoittuu teolliseen aikaan. Tällöin näkökulma käsitteeseen oli joko kansantaloudellinen tai laskennallinen. Inhimillinen pääoma nähtiin tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä ja käsitettä arvioitiin lähinnä määrällisesti. Poikkeuksetta inhimillinen pääoma nähtiin myös kuluna organisaatiolle. Käsitettä käyttävässä ensimmäisessä vaiheessa käsite ymmärrettiin ainoastaan yksilötasoisena, yhteen työntekijään liittyvinä tietoina sekä taitoina. Käsitettä käyttävä toinen vaihe puolestaan näki inhimillisen pääoman organisaation strategiaan liittyvänä. Käsitteen merkitystä korostettiin kilpailuetua luovana ja arvoa synnyttävänä tekijänä organisaatiolle.

Inhimillisen pääoman kehittämistä alettiin korostaa ja inhimilliseen pääomaan tehtäviä panostuksia on ehdotettu kohdeltavaksi investointeina. Inhimillinen pääoma tunnistettiin perustaksi organisaation muulle aineettomalle pääomalle.

Toiseen tutkimusongelmaan haettiin vastausta keskittymällä inhimillisen pääoman käsitteeseen osaamisen ajalla. Käsitteen merkityksiä pyrittiin tavoittamaan tarkastelemalla kyvykkyyden johtamisen näkemyksiä. Ymmärrystä käsitteeseen pyrittiin saavuttamaan määrittämällä inhimillisen pääoman käsitteen ominaispiirteet, ennakkoehdot, seuraukset ja lähikäsitteet.

Walkerin ja Avantin käsitetutkimuksen perusteella inhimilliseen pääoman ominaispiirteiksi useimmin liitettiin *yksilökeskeisyys* yhtä lailla kuin *kollektiivisuus* tai *organisaatiolaajuisuus*. Muita inhimilliseen pääomaan liitettäviä ominaispiirteitä käsiteanalyysin perusteella olivat *henkilökohtainen, arvoa luova, kilpailukykyä tukeva, kumuloituva, harvinainen, näkymätön, abstrakti, kopioimaton, muuttumaton, dynaaminen, staattinen, synergioiva, liikuteltava, yksilösidonnainen, suojaamaton, pilaantuva ja mukautuva*. Inhimillisen pääoman ennakkoehdoiksi tunnistettiin *tieto, kontrolli, organisaation sitoutuminen, organisaatiokulttuuri, johtajuus ja työntekijöiden motivaatio*. Inhimillisen pääoman seurauksiksi puolestaan määriteltiin: *kilpailuedun muodostuminen, arvonluonti, parantunut suorituskyky ja yksilön jatkuva kehittyminen*. Toteutetun käsiteanalyysin perusteella inhimillisen pääoman käsite määriteltiin seuraavasti. Inhimillinen pääoma on *organisaation aineetonta pääomaa muodostava kilpailukykyyn tähtäävä, arvoa synnyttävä, yksilöllinen ja/tai kollektiivinen ja näkymätön kompetenssien dynaaminen yhdistelmä, joka on organisaation henkilöstön omistuksessa, mutta hyödynnettävissä organisationaalisesti*.

Tutkimuksessa inhimillisen pääoman lähikäsitteeksi valittiin määrällisesti useimmin tutkimusaineistossa ilmennyt käsite, *aineeton pääoma (Intellectual Capital)*. Tutkimuksessa kuvattiin inhimillisen pääoman käsitteen yhteyttä aineettomaan pääomaan analysoitavan käsitteen alkuperän ja historiallisen kehityksen kautta. Nykymuotoinen inhimillisen pääoman käsite on syntynyt aineettoman pääoman käsitteen kautta. Toisaalta inhimillinen pääoma on nähty perustana organisaation aineettomalle pääomalle. Aineettoman pääoman luokittelussa yleisimmäksi ja korostetuimmaksi resurssilajiksi ilmenivät nimenomaan inhimilliset resurssit.

Tutkimuksessa kuvattiin myös inhimillisen pääoman käsitteen eroavaisuutta yläkäsitteestään sisällöllisesti sekä ominaispiirteidensä puolesta.

Kolmanteen tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan käsiteanalyysin aiempien vaiheiden perusteella. Käsitteen ja sen ominaispiirteiden määrittämisen seurauksena pyrittiin tarkastelemaan käsitteen ilmenemistä organisaatioiden henkilöstöraportoinnissa. Empiiristen tarkoitteiden vaiheessa osalle inhimillisen pääoman käsitteelle määritellyistä ominaispiirteistä löydettiin käytännön vastine. Tarkastellun Jyväskylän Yliopiston henkilöstötilinpäätöksen vuodelta 2005 välityksellä voidaan havaita, että vaikka kirjallisuudessa inhimillisen pääoman käsite tunnustetaan strategisena ja arvonluontiin vaikuttavana oleellisena tekijänä organisaatiolle, työkaluissa sovellettavaksi käsite ei kuitenkaan ole vielä valmis. Tutkittavassa henkilöstötilinpäätöksessä inhimillisen pääoman käsitettä ei käytetty ja toisaalta myös henkilöstöä mittaavien tunnuslukujen todettiin olevan inhimillisen pääoman hyödyntämiseen varsin pinnallisia. Tämän perusteella voidaan sanoa, että inhimillisen pääoman käsitteen lisätutkimusta tarvitaan edelleen ennen kuin käsite voidaan ottaa käyttöön johtamisen käytännön kentillä. Henkilöstötilinpäätöksen tarkastelun perusteella voidaan sanoa, että inhimillinen pääoma ilmenee täten vielä ainoastaan numeroina, eikä käsitteen strateginen merkitevyys tule vielä esille käytännössä.

6.2 Pohdintaa

Tutkimuksen luotettavuus on tutkimuksen arvioinnin kannalta keskeinen kysymys. Metodikirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuutta ilmennetään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Tämän kaltaisen laadullisen tutkimuksen saralla kyseisiä käsitteitä on kuitenkin kritisoitu siksi, että ne ovat paremminkin käytettävissä määrällisestä tutkimuksesta puhuttaessa. Mikäli validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä halutaan soveltaa tämän kaltaiseen käsitteelliseen tutkimukseen, Huuskonen (1989) kirjoittaa, että validiteettia voidaan arvioida vastaamalla kysymyksiin, kuinka hyvin tutkimukseen mukaan otettavat käsitteet on valittu ja onko kaikki käsitteiden väliset vuorovaikutussuhteet huomioitu. Käsitteellisessä tutkimuksessa reliabiliteetin arviointi puolestaan liittyy käsitteen tunnistamisen ja oikein nimeämisen arviointiin. Keskeinen arvioinnin kohde on, onko käsitteen sisältö ja käytettävien käsitteiden vuorovaikutussuhteet ymmärretty oikein. (Huuskonen 1989, 29-30, Puusan 2005, 131 mukaan.)

Ahonen ja Kallio (2002, 46) kirjoittavat, että laadullinen tutkimus on kohteen tarkkaa käsitteellistä jäsentämistä ja siksi aineiston keruu sekä käsittely kietoutuvat tiiviimmin toisiinsa. Aineisto ei ole täten ole yksiselitteisesti rajautuva ja tulkinnalla on suuri osuus. Näin ollen Kallion ja Ahosen (2002) mukaan tutkimusta ei voida arvioida yksiselitteisesti reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tämän kaltaisen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa olisikin järkevämpää arvioida kokonaisuutta, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus tulee esille. Eskola ja Suoranta (1998, 211) toteavat pääasiallisen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerin olevan tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Tämän kaltaisessa laadullisessa tutkimuksessa yksilön käsitys ilmiöstä ja esimerkiksi tutkittavalle ilmiölle annettavat merkitykset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 19). Varto (1992) jatkaa, että tutkija tulkitsee ja ymmärtää tutkimuskohdettaan juuri tässä hetkessä ja hän voi ymmärtää tutkimuskohdettaan vain oman kokemuksensa valossa ja sillä ymmärryksellä, mikä hänellä on (Varto 1992, 62). Järvinen ja Järvinen (1996) lisäävät, että tekstin tulkinta riippuu aina tulkitsijan ennako-oletuksista ja se pohjautuu tulkitsijan ymmärtämisen traditioon. Tulkitsija voi kuitenkin tehdä ennako-oletuksensa näkyviksi ja siten tulla tietoiseksi virhetulkintojen mahdollisuudesta. Huomattavaa on myös, että jokainen tulkinta sisältää innovaatioita ja luovuutta, koska tulkinta ylittää annetun tekstin sinänsä. Tulkinta tuottaa uutta ymmärrystä tuomalla esiin uusia näkemyksiä ja vivahteita tekstistä. Tämän kautta merkitys laajenee. (Järvinen & Järvinen 1996, 143.) Tutkijan riippumattomuuden ei kuitenkaan voida nähdä olevan isokaan ongelma silloin, kun dokumentista on analysoitu vain ilmisältö eikä piilossa olevia viestejä, mistä tässä tutkimuksessa on kysymys. Hirsjärvi ym. (2001, 152) toteavat laadullisen tutkimuksen tulosten riippuvan puolestaan tutkijan arvolähtökodista sekä tutkijan ja tietämyksen läheisestä yhteydestä. Varto (1992, 66) on huomannut, että tutkija voi ymmärtää tutkimuskohdettaan siten, että tutut piirteet korostuvat vieraampien piirteiden jäädessä vähemmälle huomiolle.

Näsin (1983) mukaan käsiteanalyttisen tutkimuksen tuloksia arvioitaessa tulisi tarkastella tutkijan argumentointia. Argumentointi ilmaisee ajattelun metodia, joka on keskeistä käsiteanalyttisessä tutkimuksessa sekä tutkijan kykyä ilmaista itseään selkeästi. (Näsi 1983, 37). Tutkijan tulisi tuoda julki ajatuksiaan ja ajatusprosessin etenemistä. Ahonen ja Kallio (2002, 47) tiivistävät, että käsitteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, on syytä

kiinnittää huomiota aineiston merkittävyyteen, riittävyteen, analyysin kattavuuteen sekä sen arvioitavuuteen ja toistettavuuteen.

Inhimillisestä pääomasta on kirjoitettu tuhansia tutkimusartikkeleita, jotka eivät kaikki luonnollisesti ole tässä käsiteanalyysissä mukana. Aineiston rajaukseen vaikuttivat käytetyt hakusanat *Human Capital* ja *inhimillinen pääoma*, sekä hakujen kohdistaminen "Keywords" -hakukenttään, jotka osittain rajasivat aineistoa pois. Myös valittu liiketaloustieteen tutkimuksen ala, sekä päätös tarkastella pääosin 2000-luvulla ilmestyneitä artikkeleita rajasivat aineiston määrää. Tutkimusaineiston riittävyttä arvioitaessa kritiikin kohteeksi voidaan asettaa tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetty harkinnanvarainen otantamenettely. Kyseisen menetelmän objektiivisuus voidaan kyseenalaistaa ja on aiheellista pohtia, täyttääkö kyseisen menetelmän käyttö tieteen tekemiselle asetetun riippumattomuuden vaatimuksen. Kuitenkin tämän tutkimuksen aineiston hankinnassa kyseinen hankintamenetelmä osoittautui ainoaksi toteuttamiskelpoiseksi menetelmäksi. Muut aineistonhankintamenetelmät olisivat paisuttaneet tutkimuksen aineiston hallitsemattomiin mittoihin, jolloin haluttu tulos ei olisi ollut saavutettavissa tämän laajuisen opinnäytetyön puitteissa. Sattumanvaraista otantamenetelmää käytettäessä ei myöskään olisi saavutettu tutkimusaineistoa, jossa olisi ollut tarpeeksi viittauksia tämän tutkimuksen kannalta relevantteihin inhimillisen pääoman ominaispiirteisiin, ennakkoehtoihin ja seurauksiin. Tutkimusaineiston voidaan katsoa olevan laajuudeltaan riittävä (n=40), koska tutkimusaineisto saturoitui. Tämän vuoksi käsiteanalyysin loppuvaiheessa päätettiin olla keräämättä lisää aineistoa. Aineiston kerääminen lopetettiin, kun havaittiin, ettei uuden aineiston mukaan ottaminen olisi muuttanut lopullisia tuloksia merkittävästi. Myös aineiston sisäinen toistuminen, yhä toistuvat viittaukset samoihin tulkintoihin ja tutkijoihin, vahvisti tätä päätöstä. Tutkimusaineiston saturoituminen parantaa tämän tutkimuksen riittävyttä.

Analyysin voidaan katsoa olevan kattava, koska tulkintoja ei ole perustettu satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Esimerkiksi Varto (1992, 92) esittää, että tutkimuksen luotettavuutta ilmentääkin vapaus satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Puolestaan analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja hyväksyy sen (Ahonen & Kallio 2002, 47). Tähän liittyy toistettavuuden vaatimus; periaatteessa toisen tutkijan on mahdollista päästä samoihin tuloksiin samoja luokittelu- ja tulkintasääntöjä soveltamalla (Mäkelä 1990, Ahosen ja Kallion 2002, 47 mukaan). Varto

(1992) kirjoittaa, että toki eri tutkijat voivat tematisoida saman tutkimuskohteen eri tavoin ja he voivat saada erilaisia tutkimustuloksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimuskohde voisi saada mielivaltaisesti erilaisia merkityksiä. Hermeneuttisen periaatteen mukaan, tutkimuskohteen autonomia ja ymmärtämisen luonne takaavat sen, että kohteen mieli pysyy kuitenkin samana erilaisesta lukutavasta huolimatta. (Varto 1992, 64.)

Tutkimuksessa keskityttiin osa-alueisiin, jotka kiinteästi liittyivät tutkimusongelmiin. Pääpaino oli täten inhimillisen pääoman käsitteen ymmärtämisessä ja toisaalta tavoite oli luoda ymmärrystä käsitteen ilmenemisestä käytännössä. Pääkäsitteen lähikäsitteeksi valittiin ainoastaan eniten tutkimusaineistossa ilmennyt lähikäsite. Lähikäsitteiden tarkastelu jäi täten pinnalliseksi, mutta tässä tutkimuksessa lähikäsitteiden tarkastelu ei ollut pääasiallinen tavoite vaan lähikäsitteiden tarkastelu toteutettiin Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimallin yhtenä osiona, johon ei sen tarkemmin ollut tarkoitus keskittyä. Hirsjärvi ym. (1997) kirjoittavatkin, että osa-alueet, jotka kiinteästi liittyvät tutkimuksen ongelman aseteluun tulee esittää kattavasti ja riittävän tarkasti. Tutkijan tulee koko tutkimusprosessin aikana pitää mielessä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä. (Hirsjärvi ym. 1997, 114-116.) Tutkimuksen validiutta voidaan tarkastella, tarkastelemalla tutkimuksen päämääriä eli saatiinko vastaukset niihin tutkimuskysymyksiin, jotka asetettiin tutkimuksen aluksi.

Jälkikäteen arvioiden käsitys tutkimusmenetelmästä ja sen soveltamisesta olisi pitänyt olla selvä jo silloin, kun ryhdyin ensimmäistä kertaa käymään tutkimusaineistoa läpi, koska analyysin ensimmäinen vaihe vei odotettua kauemmin. Mikäli jo ensimmäisellä lukukerralla varsinaiset tutkimuskysymykset olisivat olleet selviä, aineistoa olisi mahdollisesti voitu hyödyntää syvällisemmin jo ensimmäisellä lukukerralla. Tutkimus oli myös raskas toteutettava, tutkimusaineiston ollessa pääosin englanninkielistä. Tutkimuksen luotettavuutta voivat sikäli heikentää vieraskielisen aineiston käsitteiden kääntäminen ja tulkinta. Ongelmaksi niin ikään muodostui tarkasteltavan inhimillisen pääoman käsitteen laajuus ja moniulotteisuus. Osaamisen johtamisen yhteydessä tuntuu uppoavan varsinaiseen käsitesuohon. Inhimillisen pääoman käsitettä käyttävät kyvykkyyden johtamisen näkökulmat esimerkiksi käyttivät inhimillisen pääoman käsitteen sisältöön viitattaessaan lukuisia eri käsitteitä, ja oman ongelmansa loi myös oikeanlaisten suomennoksien hakeminen käsitteille.

Tutkimuksen tavoitetta ja sen perusteluja voidaan tarkastella myös sen tuoman tieteellisen uutuusarvon pohjalta. Tähän liittyy tarve tuoda esille uuden tiedon suhde aiempaan tietoon. Useat tutkijat ovat todenneet inhimillisen pääoman käsitteen vaikean määrittelyvyyden. Tutkimusaineistosta kävi selvästi ilmi tarve inhimillisen pääoman selkeyttämiseen. Tutkimuksen aiheen valinnan perustelu muodostuu näin ajankohtaisen ja epäselvän käsitteen määrittelystä. Aikaisempaa syvälle menevää käsiteanalyysia inhimillisen pääoman käsitteestä ei ole löydettävissä ja valittua Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimenetelmää on käytetty liiketaloustieteen tutkimuksessa vielä vähän. Puusa (2005) ja Mäkinen (2003) ovat soveltaneet kyseistä käsiteanalyysimenetelmää omissa tutkimuksissaan organisaatiotutkimuksen saralla. Tämän tutkimuksen kontribuutiona voidaankin pitää epäselvän käsitteen täsmentämistä. Käsitteen käyttöä analysoitiin varsin laajasti liiketaloustieteen sisällä. Myöskin käsiteanalyysin keinoin tuotettua inhimillisen pääoman määrittelmää voidaan pitää melko onnistuneena siitä syystä, etteivät aikaisemmat käsitteen määrittelmät ole ottaneet huomioon käsitteelle määriteltyjä ominaispiirteitä samassa laajuudessa. Tutkimuksen kontribuutio liittyy myös organisaatioulottuvuuden tuominen inhimillisen pääoman käsitteeseen. Kuten tarkastellusta henkilöstöraportoinnista käy ilmi, inhimillistä pääomaa on pääosin tarkasteltu ainoastaan yksilötasoisena. Tämä tutkimus osoittaa kuitenkin käsitteen organisationaalisen tason. Mahdollisesti tulevaisuudessa inhimillistä pääomaa voitaisiin käsitellä organisaatiotasolla ja ehkä jopa yhteiskunnan tasolla.

Tutkimuksen kontribuutiota käytännön johtamiselle on aiheellista arvioida, vaikka kysymys onkin lähinnä tiedettä puhtaasti palvelevasta tutkimuksesta empiirisenkin osan ollessa lähinnä esimerkinomainen. Johtamista parhaiten varmasti palvelisi tutkimus, joka pystyisi suoraan konstruoimaan uuden mallin organisaation aineettoman pääoman hallintaan. Kuitenkin mallin konstruomisestikin on aina selvitettävä ensin, mistä aineettomassa pääomassa kaiken kaikkiaan on kysymys, mistä se koostuu ja mitä ominaispiirteitä eri aineettoman pääoman varallisuuslajeilla on. Ensiksikin yhdenmukainen käsitys käytettävistä käsitteistä ja käytettävien tunnuslukujen tärkeimpien ominaisuuksien tunnistaminen mahdollistaa arvonluontiprosessin tekijöitä ja toimintoja. Vasta tämän jälkeen voidaan toteuttaa hallinta- ja mittausstrategioita ja eri aineettoman pääoman lajeille pystytään määrittämään relevantteja tunnuslukuja. Tiivistetysti käsitteen määrittely edistää siis yhteistä ymmärrystä käsitteestä tietyn organisaation sisällä ja siten mahdollisesti päästään käsitteen parempaan vertailuun myös eri organisaatioiden välillä.

Näin ollen tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli käsitteen laajempi tarkastelu, ei pyrkimys määrittellä käsite mallin konstruoimiseksi. Mielestäni oli järkevämpää ensin keskittyä ottamaan inhimillisen pääoman käsitteistö hyvin haltuun ja ymmärtää tätä kautta kuvattua ilmiötä. Käsitteelle määritettyjen ominaispiirteiden, ennakkoehtojen, seurauksien ja lähikäsitteiden kautta ollaan paljon lähempänä käsitteen yhtenäistä ymmärtämistä. Voidaan myös pohtia lisääkö inhimillisen pääoman käsitteen ymmärtäminen osaamisen arvostusta organisaatioissa ja käsitteen painoarvon lisääntymistä esimerkiksi tasapainotetussa mittaristossa. Inhimillisen pääoman merkitys tulee kuitenkin korostumaan entisestään lähitulevaisuudessa kaikissa organisaatioympäristöissä ja kuten moneen kertaan todettua, inhimillisen pääoman rooli organisaation menestystekijänä, arvonluojana ja kilpailuetuna on tunnustettu. Lynda Grattonin (2000) sanoin, ihminen on todella pantu organisaation tarkoituksen ytimeen.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusaiheena voisi olla selvennetyn käsitteen saattaminen liike-elämääkin palvelevan johtamis- ja raportointijärjestelmän osaksi. Epäselvän käsitteen täsmentämisen jälkeen voidaan lähteä muotoilemaan paremmin mittareita inhimilliselle pääomalle ja näin edelleen voidaan lähteä muotoilemaan aineettoman varallisuuden mittaamis- ja raportointijärjestelmää käytännössä. Potentiaalisena jatkotutkimuskohteena voisivat näin olla henkilöstöraportoinnissakin havaitut inhimillisen pääoman mittareiden puutteet. Mikäli esimerkiksi inhimilliselle pääomalle haluttaisiin määrittää suoria mittareita välillisten mittareiden sijaan, jatkotutkimusaiheena voisi olla tunnistaa tutkimuskohteena olevan organisaation osaamiset muodostamalla esimerkiksi osaamismatriisi. Edelleen osaamisten perusteella voitaisiin muotoilla inhimillisen pääoman mittarit.

Inhimillisen pääoman ominaispiirteistä kumpuaa myös muita mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Inhimillisen pääoman havaittiin olevan merkitsevästi organisaation toimintaan vaikuttava, mutta joka on yksilönsä omistuksessa oleva, vaikeasi kontrolloitava ja vaikeasti sitoutettavissa. Jatkotutkimusaiheena voisi olla, miten inhimillistä pääomaa voitaisiin sitouttaa organisaatioon. Empiirisenä tutkimuksena voitaisiin pyrkiä muodostamaan palkkausjärjestelmä, joka ottaa huomioon yksilöiden osaamisen laajuuden ja syvyyden. Tähän taustalle tarvitaan relevantteja inhimillistä pääomaa mittaavia tunnuslukuja.

Empiiristen jatkotutkimusaiheiden lisäksi jatkotutkimusta voitaisiin lähteä toteuttamaan myös metodologisena tutkimuksena. Jatkotutkimusaiheena voisi näin olla käsiteanalyysiin tutkimusmenetelmänä liittyvä tutkimus. Tutkimusaiheena voisi olla, miten käsiteanalyttinen tutkimus edistää yleisesti jäsentymättömien asioiden tai asiakokonaisuuksien konkretisointia ja käytännön sovellutusten kehittämistä.

LÄHTEET

Tutkimusaineisto

Aldisert, Lisa M. 2002. Valuing People : How Human Capital Can Be Your Strongest Asset. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17 (1), 99-120

Becker, G. S. 1964. Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education. New York: Columbia University Press

Bontis, N. & Fitz-enz, J. 2002. Intellectual Capital ROI: a Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 3 (3), 223-247

Carmeli, A. 2004. Strategic Human Capital and the Performance of Public Sector Organizations. *Scandinavian Journal Management*, Vol 20, 375-392

Carson, E. & Ranzijn, R. & Winefield, A. & Marsden, H. 2004. Intellectual Capital, Mapping Employee and Working Group Attributes. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5 (3), 443-463

Chen, H. & Lin, K. M. 2004. The Role of Human Capital Cost in Accounting. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5 (1), 116-130

Chen, J., Zhu, Z. & Xie, H. 2004. Measuring Intellectual Capital a New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5 (1), 195-212

Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots, Harper Collins, New York, NY

Flamholtz, E. 2005. Conceptualizing and Measuring the Economic Value of Human Capital of the Third Kind, Corporate Culture. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol 9 (2), 78-93

Garavan, T. & Morley, M. & Gunnigle, P. & Collins, E. 2001. Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training* 25/2/3/4, 48-68

Grant, R. M. 1998. Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishers, Inc. USA

Gratton, L. & Groshal, S. 2003. Managing Personal Human Capital: New Ethos for the "Volunteer" Employee. *European Management Journal*, Vol 21 (1), 1-10

Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, Vol 13(2), 135-44

Harrison, S & Sullivan, P. H. 2005. Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies. *Industrial and Commercial Training*, Vol 32 (4), 139-148

Hussi, T. 2001. Aineettoman varallisuuden johtaminen – Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin. Helsinki: ETLA

Hussi, T. 2003a. Reconfiguring Knowledge Management- Combining Intellectual Capital, Intangible Assets and Knowledge Creation. Helsinki: ETLA

Jorgensen, B. 2004. Individual and Organisational Learning: a Model for Reform for Public Organisations. *Foresight*, Vol 6 (2), 91-103

José, M. & Viedma, M. 2004. Social Capital Benchmarking System. Profiting from Social Capital When Building Network Organizations. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5 (3), 426, 442

Lin, S-C. & Huang, Y-M. 2005. The Role of Social Capital in the Relationship Between Human Capital and Career Mobility, Moderator or Mediator? *Journal of Intellectual Capital*, Vol 6 (2), 191-205

Madsen, H. & Neergaard, H.& Ulhoi, J. 2003. Knowledge- intensive Entrepreneurship and Human Capital. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 10 (4), 426-434

Marr, B. & Adams, C. 2004. The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas, Unaligned Concepts, Vol 8 (3), 18-27

Marr, B., Sciuma, G. & Neely, A. 2004. The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5 (2), 312-325

Martin-de-Castro, G., Navas- López, J., López-Sáez, P. & Alama-Salazar, E. 2005. Organizational Capital as Competitive Advantage of the Firm. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 7 (3), 324-337

Mayo, Andrew. 2000. The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital. *Personnel Review*, Vol 29 (4), 521-533

Mouritsen, J. & Thorsgaard Larsen, H. & Bukh, P.N. 2005. Dealing With the Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus Balanced Scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 6 (1), 8-27

Namasivayam, K. & Denizci, B. 2006. Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 7 (3), 381-393

Nerdrum, L. & Erikson, T. 2001. Intellectual Capital: A Human Capital Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 2 (2), 127-135

NORDIKA (Nordisk projekt for måling av Intellectuel Kapital). 2001. Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi. Helsinki: Edita Oyj

Perez, J. & Ordóñez de Pablos, P. 2003. Knowledge Management and Organizational Competitiveness : a Framework for Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol 7 (3), 82-91

Roos, G. & Roos, J. 1997. Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, Vol 30 (3), 413-426

Roos, J., Roos G., Dragonetti, N. & Edvinsson, L. 1997. *Intellectual Capital*. Macmillan Business, New York, NY

Sánchez, P. & Chaminade, C. & Olea, M. 2000. Management of Intangibles. An Attempt to Build a Theory. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 1 (4), 312-328

Schultz, T.W.1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review* Vol 51 (1), 1-17

Sveiby, K-E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Porvoo. Weilin+Göös

Sveiby, K-E. 1997. *The New Organizational Wealth*. Berrett-Koehler Publishers, inc. USA

Stewart, T. A.1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*. Nicholas Brealey Publishing: London

Sullivan, P.H. 2000. *Value-Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: Wiley

Tymon, W.G. & Stumpf, S. A. 2003. Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Career Development International* 8/1, 12-20

van Marrewijk, M. & Timmers, J. 2003. Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, Vol 44, 2/3, 171-184

Internet- lähteet

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, Henkilöstötilinpäätös 3/2001. Saatavilla www-muodossa <URL:<http://www.vm.fi>>

Jyväskylän Yliopisto, Henkilöstötilinpäätös 2005. Saatavilla www-muodossa <URL:<http://www.jyu.fi/tdk/hallinto/henkpalv/htp2005.pdf>>

Kirjallisuus

Ahonen, A. 2000. Organisaatio, johtaminen ja humanismi- Katsaus humanistisen johtamis- ja organisaatioajattelun kehitykseen, kritiikkiin ja asemaan. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussion and Working Papers 11:2000. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy

Ahonen, A. & Kallio, T. J. 2002. Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia- perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussion and Working Papers 5:2002. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös- Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2002. Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. MERITUM- työryhmän suositukset. Helsinki: Taloustieto Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika- Kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy

Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistumisen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Hakapaino Oy: Helsinki

Hirsjärvi S., Remes, P & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuorenkirjapaino Oy

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY

Hussi, T. 2003b. Intellectual Capital and Maintenance of Work Ability. Helsinki: ETLA

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

Järvenpää, M. & Partanen, V. & Tuomela S. 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Prima Oy

Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja Oy

Kallio, T. 2004. Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö- Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luonto suhteesta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A- 3:2004. Paino-Raisio Oy: Raisio

Kakkuri-Knuutila M-L. 1999. Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot. Tampere: Tammer-Paino Oy

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1996. Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2001. The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Harvard Business School Press.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Saarijärvi: Offset Oy

Luostarinen, H. & Väliverronen, E. 1991. Tekstinsyöjät. Yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta. Tampere: Vastapaino

Lyytikäinen, H., Uusaro, A. & Kylmä, J. 2001. Tehohoidon rajaaminen- Käsiteanalyysi Walker & Avantin menetelmällä. Tehohoito Vol 19 (1), 14-17

Lämsä, A-M. Käsitetutkimus johtamisen tutkimuksessa. Johtamisen syventävät opinnot kurssilla metodologiaopinnot, esitelmä 19.10.2005.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Oyj

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard: rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari Oy

Mayo, A. & Lank, E. 1994. The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage. London: IDP House

McCracken, M. & Wallace, M. 2000. Towards a Redefinition of Strategic HRD. Journal of European Industrial Training 24/5, 281-290

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino: Tampere

Mäkinen, S. Organisaation muisti- käsiteanalyysi. 2003. University of Tampere. Department of Information Studies. Research notes. RN.2

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste- Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita Oy Ab

Nahapiet, J. & Groshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organisational Advantage. Academy on Management Review, Vol 23 (2), 246-266

Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen ja teorian muodostus. Helsinki: Otava

Niiniluoto, I. 1989. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki: Valtion painatuskeskus

Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. 5. p. Helsinki: Otava

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press

Näsi, J. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampere

Näsi, J. 1983. Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto. Viitekehyksen konstruointi ja historiallis-paradigmaattinen analyysi. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 24. Tampere

Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. 2000. Valtiovarainministeriö. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Helsinki: Oy Edita Ab

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press

Prahalad, C.K & Hamel, G. 1994. Competing for the Future. Boston, MA: Harvard Business School Press

Puusa, A. 2005. Organisaatioidentiteetin tarkastelu käsitetutkimuksena. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 153.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen Tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Hakapaino Oy

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-Paino Oy

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY: Porvoo

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D.F. 1998. Careers in the Next Millennium: A Reconceptualization of Traditional Career Theory. *Human Resource Management Review*, Vol 8, 165-85

Syväjärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino

Taipaleenmäki, J. 1998. Henkinen pääoma: Luokittelu-, mittaamis- ja hallintaratkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussion and Working Papers 4:1998. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Kirjapaino Grafia Oy. Turku

Takala, T. 2001. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. Tarkistettu painos. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy

Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona. *The Finnish Journal of Business Economics* 2 /2001. s. 371-390. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena

Thompson, G.D. 1999. Cultural Capital and Accounting. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol 12 (4), 394-412

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Walker, L., Avant, K. 1992. Teoria- avain hoitotyöhön. Vammala: Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu.