

# Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämässä

*Kesti Marko, Antti Syväjärvi & Jari Stenvall*

## ABSTRACT

The current article demonstrates how tacit signals are used at human competence recognition and how competence development might affect on organizational productivity. Article gives research information to the competence and information based human resource management, and finally to e-HRM and HRIS in competence recognition and management.

Tacit knowledge is experience based knowledge that is difficult or impossible to document or describe by words. Tacit signals are personal, circumstances and item connected guiding beliefs that arise from tacit knowledge. Tacit signals are related to competences which are important for strategy implementation and productivity. Competences are measured by tacit signals and developed systematically. Tacit signal competence development process generates improvement ideas and leads to optimal development in practice. Action based research study was done at large business enterprise employing approximately 1000 workers.

Research indicates strong correlation between measured competences and organization productivity. Competence improvement process seems to affect positively to the organization productivity and growth. Growth was measured by revenue and number of employees. Organization productivity was measured by

HCROI (human capital return on investment) which is salesmargin divided by employee costs.

It seems that tacit signal measurement guides to the optimal development with minimal organizational effort. Systematic and effectively carried out organization competence development increased working societies innovativeness to solve the problems that inhibit the effective working. Therefore tacit signal competence development process seems to be effective enough to improve organization productivity.

Key words: competence, human resource management, information management, information system, productivity, tacit signal

## JOHDANTO

Inhimillistä tai aineetonta pääomaa osana organisaattorista kokonaisuutta on tutkittu intensiivisemmin alkaen 1960 luvun lopulta. Becker (1964) on ehkä näkyvimmin lanseerannut organisaation henkilöstöön liitettävän pääomakäsitteen. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan ihmiseen usein aineettomasti liittyvän kapasiteetin ja kompetenssin kokonaisuutta, joka inhimillisen toiminnan kautta voi välittyä voimavarana organisaation käyttöön. Tällaisen aineettoman pääoman uskotaan saavan aikaan merkittävän osan yrityksen kasvusta ja sen arvon noususta (Lev 2004).

Henkilöstöön sitoutuvan pääoman jalostaminen liittyy organisaation kykyyn tehdä hyviä suorituksia nyt ja tulevaisuudessa (Lönnqvist ym. 2005). Haastetta on myös siinä, miten kyvykkyydet, kompetenssit ja niin sanottu hiljainen tieto voidaan hyödyntää organisaatiossa (mm. Spencer & Spencer 1993, Kesti 2005). Hiljainen tieto viittaa inhimilliseen aineettomaan pääomaan, jota voidaan hyödyntää kompetenssina eli kyvykkyytenä ja kapasiteettina organisaatiossa. Kustannusten noustessa, kilpailun kiristyessä ja monimuotoisuuden lisääntyessä on henkilöstöön liittyvää tuottavuutta pysyttävä kehittämään ja hallitsemaan, jotta organisaation kannattavuus ja kilpailukyky säilyvät hyvänä (vrt. Hannula 1999; Stacey 2001). Voimakas panostus organisaation kehittämiseen saattaa kuitenkin aiheuttaa niin paljon kustannuksia ja työtä, että kannattavuus voi laskea ennen tuottavuuden nousua (Lönnqvist ym. 2005). Lyhytnäköisessä tarkastelussa kannattavuuden lasku johtaa päätöksentekoa kustannusten säästämisen suuntaan. Tällöin usein myös oman toiminnan kehittämisinvestoinnit jäädytetään. Siten tarvitaan vaihtoehtoisia menetelmiä edellä mainittujen ongelmien ratkaisuuksiin.

Ongelmana usein on vaikeus johtaa tai kehittää henkilöstön kyvykkyyksiä ja aikaansaada positiivinen ihmisistä lähtevä muutos organisaation toiminnassa (Becker & Huselid 1998, Syväjärvi & Stenvall 2003). Esimerkiksi Becker ja Huselid (1998) toteavat, kuinka muutostilanteessa tarvitaan henkilöstövoimavarojen johtamista vallitsevan vaatimustason edellytysten mukaisesti, jolloin työn organisoimista muodostuu keskeinen muutoksen turvaaja ja toiminnallisen tehokkuuden mahdollistaja. Syväjärvi ja Stenvall (2003) korostavat myös henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitystä ja kuinka henkilöstön ominaisuudet, kompetenssit ja toimijakäyttäytyminen ovat keskeisessä suhteessa organisaation menestykseen. Hattorin ja Lapiduksen (2004) mukaan valitsemalla organisaatiotilanteisiin sopivat yhteistoiminnan muodot ja investoimalla luottamukseen sekä henkilöstön yhteisöllisyyden kehittämiseen, voidaan saada aikaan toimijoista lähtevää menestystä. Toisaalta kehittäminen voidaan kokea vaikeaksi ja liikaa resursseja vieväksi toiminnaksi, jonka yhteys taloudellisiin tuloksiin koetaan epäselvänä. (Ylöstalo 2005).

Organisaation kyvykkyyksien kehittämisen ei tulisi olla lyhytjänteistä, sattumanvaraista ja projektiluonteista toimintaa. Francis (2003) toteaa, että toimijat ovat hyvin erilaisia ja siksi tarvitaan henkilöstön suunnitelmallista, monipuolista, osaavaa ja kes-

kustelevaa johtamista, jotta dynaamisessa organisaatioympäristössä voidaan ylipäättensä menestyä. Organisaation tuottavuuden ja kilpailukykyyn kehittäminen kyvykkyyksiä parantamalla onkin osa pitkäjänteistä strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Strategisen suunnitelman tulisi olla jatkuvasti päivittyvä ja vähintään 5-vuoden mittainen, jolloin on mahdollista saavuttaa pysyvää kilpailuetua (Collins 2001).

Organisaation henkilöstölähtöisessä johtamisessa on mahdollista hyödyntää informaatioteknologiaa. Pelkkä informaatioteknologian käyttäminen ei kuitenkaan välttämättä tuo toivottua kehitystä, vaan hyötyjen saaminen edellyttää myös organisaation toimintatavan muuttamista henkilöstösidonnaisia työtapoja ja -menetelmiä kehittämällä (Stone ym. 2006; Kesti ym. 2008). Henkilöstön kehittämistarpeet ja -ideat voidaan selvittää esimerkiksi hiljaiset signaalit E-HRM ratkaisulla, jolloin tulokset saadaan responsiivisesti ja reaaliajassa (Kesti ym. 2008). Näin organisaation toimintaa parantavat toimenpiteet saadaan käyntiin nopeasti. Hiljaiset signaalit mittaus yhdistettynä sähköiseen analysointityökaluun muodostavat tehokkaan HRIS järjestelmän (Human Resource Information System).

Suunnitelmallisten ja toimivien HRIS käytäntöjen avulla organisaatiossa on mahdollista saada käyntiin kehittävät toimenpiteet nopeasti ja tehokkaasti. Parhaimmillaan HRIS voi luoda edellytyksiä nopeaan organisaation tuottavuuden parantamiseen kohtuullisen pienillä kustannuksilla. HRIS:n avulla organisaation kehittäminen voidaan liittää osaksi organisaation johtamisjärjestelmää (vrt. Zhang & Li 2002, Stone ym. 2006), jolla systemaattisesti parannetaan sekä henkilöstön kyvykkyyksiä että organisaation liiketaloudellisia tuloksia. Tuottavuuden nousua voidaan saada aikaan myös laatukustannuksia vähentämällä. Esimerkiksi kauppa- ja teollisuusministeriön teettämien tutkimusten mukaan yritysten tiedossa olevat laatukustannukset ovat keskimäärin 6 % liikevaihdosta ja suurimpana tekijänä laatukustannuksiin pidetään organisaation toiminnassa esiintyvää sählyästä, joka aiheuttaa paljon turhalla tuntuvaa työtä kuten etsimistä, hakemista ja korjaamista (Andersson ym. 2004). Jatkuvaan menestykseen panostaville organisaatioille on tunnusomaisia toimintatapoja, mutta Suomessa vain noin 4 % kykenee systemaattisesti hyödyntämään näitä työn uusia organisointitapoja (Ylöstalo 2005). Useimmiten uudistusten ja muutosten vaativat panostukset ovat niin työläitä, että ne lyhyellä aikajänteellä näyttävät pikemminkin ku-

luttavan resurssija, jotka pitäisi käyttää operatiiviseen tuottavaan toimintaan (Ylöstalo 2005).

Henkilöstölähtöistä tuottavuutta on yritetty mitata tunnusluvuilla, kuten myynti, myyntikate, henkilöstökulut (sis. palkat sivukuluineen ja eläkemenot), vaihtuvuus, poissaolot ja henkilöstömäärä (Kesti 2007). On tärkeää, että henkilöstö voi kyvykkyyksillään vaikuttaa seurantamittareihin. On mahdollista ajatella, että kyvykäs henkilöstö parantaa organisaation toimintaa liiketoimintalähtöisesti esimerkiksi myymällä enemmän tai käyttämällä tehokkaammin aineet, materiaalit ja ostopalvelut, jolloin myyntikate paranee. Henkilöstötuottavuuden yleisenä indikaattorina voidaan pitää HCROI:ta (Human Capital Return On Investment), joka saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla (Fitzenz 2000).

Hyvin henkilöstö- ja asiantuntijavaltaisessa julkishallinnossa inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittäminen ovat myös yhä keskeisemmällä sijalla. Henkilöstötuottavuus on tärkeä julkishallinnossa, jossa esimerkiksi tilaaja-tuottajamallin mukaan haetaan kustannustehokkaampia tapoja kuntien palvelutuotantoon. Julkishallinnon uudelleenjärjestelyillä haetaan parempaa organisaation suorituskykyä jolloin vaarana voi olla, että henkilöstö ei kykenekään sopeutumaan vaadittuun muutokseen. Siten tieto inhimillisestä pääomasta, sen kyvykkyydestä ja toiminnan tilasta on merkityksellistä. Vastaavasti toimintatapojen muutoksissa on perusteltua seurata henkilöstötuottavuuden tunnuslukuja ja panostaa henkilöstön kyvykkyyksien kehittämiseen.

### **Tutkimustehtävä, -menetelmä ja -aineiston kuvaus**

Tämän artikkelin haasteena on tunnistaa vaikeasti hahmotettava yhteys henkilöstön toiminnan ja sen kyvykkyyden sekä henkilöstölähtöisen tuottavuuden kanssa. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka hyvin henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan toteuttaa hiljaisia signaaleja mittaamalla ja analysoimalla. Tutkimus on hyvin ajankohtainen, sillä henkilöstön toiminnan tuottavuutta on perinteisesti ollut vaikea lähestyä, asiasta on kohtuullisen vähän tutkimusta ja toisaalta johdon tietojärjestelmät ja HRIS järjestelmät näiden osana kehittyvät vauhdilla. Artikkelin tutkimustehtävä muodostuu seuraavista kysymyksistä:

*Miten organisaation kyvykkyyksien kehittyminen kytkeytyy henkilöstötuottavuuteen?  
Miten organisaatioita voidaan systemaattisesti kehittää hiljaiset signaalit HRIS avulla?*

Tutkimus edustaa toimintatutkimusta, jossa on käytetty hiljaiset signaalit HRIS menetelmää (Tacit-signal HRIS) organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen (Kesti ym. 2008). Toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan tutkittavaa todellisuutta, ottamalla käytännössä toimivat ihmiset aktiivisiksi osallistujiksi tutkimuksessa (Kuula 1999). Koska halutun muutoksen aikaansaamisen lisäksi yhtenä keskeisinä tavoitteina on valitun teorian testaaminen ja edelleen kehittäminen, on kyseessä myös tutkimussuuntautunut toimintatutkimus (vrt. Jyrkämä 1978).

Kyvykkyyksien kehittäminen voidaan tehokkaasti toteuttaa mittaamalla henkilöstön kehittämisenäkemymiä hiljaiset signaalit mittaamenetelmällä, tekemällä laadullista aineistolähtöistä analyysiä ja arvioimalla kokonaisuutta, jotka yhdessä ohjaavat organisaatiossa henkilöstövoimavarojen johtamisen toimenpiteisiin. Erilaisista menetelmällisistä lähestymistavoista koostuvat kehittämisen vaiheet ovat valmistelu, mittaus, analyysi, kehittäminen, seuranta ja arviointi. HRIS kokonaisuus rakentuu siten menetelmätriangulaation periaatteilla (Patton 2002), jonka myötä se kytkeytyy kokonaisvaltaiseen organisaation kehittämisen prosessiin. Näin toimimalla pyritään luomaan HRIS ratkaisu (kehittämisen prosessi), jonka avulla kohderyhmän kyvykkyyksiä voidaan parantaa mahdollisimman tehokkaasti ja luotettavasti tilanteeseen sopivilla toimenpiteillä. HRIS palvelee siten strategista henkilöstöjohtamista (SHRM), jonka tavoitteena on aktivoida toimintaa, jolla johto ja henkilöstö voivat kehittää organisaation henkilöstövoimavaroja (mm. Francis 2003).

Organisaation henkilöstölähtöinen kehittäminen prosessi etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti. Ensin valmistellaan kehittäminen prosessi sopimalla johdon ja henkilöstön edustajien kanssa keskeiset kyvykkyydet, joissa halutaan onnistua (HRIS valmistelu). Seuraavassa vaiheessa kerätään työyhteisökohtainen kollektiivinen kehittämisen ohjaava tieto hiljaiset signaalit kyselyillä (HRIS mittaus), jonka jälkeen tulokset käydään läpi johdon kanssa ja laaditaan tilanneanalyysi organisaation kyvykkyyksistä sekä strateginen toimenpidesuunnitelma (HRIS analysointi). Neljännessä vaiheessa jokaisessa kohderyhmässä käydään työntekijöiden ja esimiesten kanssa läpi omat kehittämistulokset, ideoidaan ja

sovitaa yhdessä konkreettiset toteutettavat toimenpiteet (HRIS kehittäminen). Tämän jälkeen tuetaan ja seurataan toimenpiteiden toteuttamista seurantakäynneillä ja tukipalveluilla (HRIS seuranta). Organisaation kehittämisprosessin viimeinen vaihe on arviointi, jossa tarkastellaan kehittämisen vaikutuksia henkilöstötuottavuuteen ja organisaation toimintaan (HRIS arviointi).

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli henkilöstömäärältään hieman yli 1000 hengen yritys. Tutkimukseen osallistui 20 tulosvastuullista yksikköä (kohderyhmää) eripuolilta Suomea. Näiden organisaation erillisten tulosvastuullisten yksiköiden koko vaihteli 15–125 työntekijän välillä. Keskimääräinen yksikkökoko oli 54 työntekijää. Kohdeorganisaatio on vakiinnuttanut toimintansa ja sen yksiköissä työskennellään varsin keskusohjatusti. Lähtökohtaisesti kaikissa yksiköissä on henkilöstön perusosaaminen toisiaan vastaavalla tasolla ja yksiköt muodostavat keskenään vertailukelpoisen tutkimuskohdejoukon.

Tutkimuksessa on seurattu kohdeorganisaation tulosvastuullisten yksiköiden kasvua ja henkilöstötuottavuuden tuloskorttien muutosta suhteessa mitattuihin kyvykkyyksiin. Tutkimustapauksessa sovitut mitattavat kyvykkyydet olivat esimiestoiminta, toimintakulttuuri, asiakaspalveluosaaminen ja tiedottaminen. Henkilöstö vastasi sähköisiin toimintaa ohjaaviin kyselyihin selaimen kautta. Tulokset kerättiin yhteiseen tietokantaan, josta ne analysoitiin hiljaiset signaalit analysointimenetelmällä työyhteisökohtaisiin kehitysviuhkoihin. Jokainen kyvykkyyks analysoitiin erikseen jokaista työyhteisöä kohti. Kaikissa työyhteisöissä toteutettiin mittaukseen perustuva kyvykkyyksien kehittämisprosessi.

HRIS tarjosi työyhteisökohtaisiin kehittämispalaveriin optimaaliset kehittämiskohteet ja toimintaa ohjaavan kollektiivisen tiedon toimenpiteiden sopimiseen. Palaverissa tarkasteltiin kollektiiviset kehittämisnäkömukset ja ideat, joista yhdessä muodostettiin konkreettisia parantavia toimenpiteitä. Toimenpiteistä valittiin jokaisessa työyhteisössä noin neljä kehittämistoimenpidettä, joita työyhteisöt lähtivät toteuttamaan esimiehen tai esimiesten tukeamana. Tämä työyhteisön kehittämispalaveri kesti 2–3 tuntia. Muutaman kuukauden kuluttua pidettiin jokaisessa työyhteisössä seurantapalaveri. Sekä kehittämispalaveri että seurantapalaveri tehtiin asiantuntijan toimesta samalla systemaattisella tavalla.

Vuoden kuluttua ensimmäisestä mittauksesta tehtiin hiljaiset signaalit toistomittaus, joka käyn-

nisti uuden organisaation kyvykkyyksien kehittämisprosessin kehittämis- ja seurantapalaverineen. Henkilöstötuottavuuden tuloskortteja seurattiin ennen tutkimusta ja tutkimusvuoden jälkeen. Kyvykkyyksien lähtötasoa verrattiin mittausta edeltävän vuoden henkilöstötuottavuuden tuloksiin. Kyvykkyyksien kehittyminen saatiin toistomittauksesta, jonka väli siis oli 12 kk. Toistomittauksen tuloksia verrattiin toimintatutkimuksen aikana syntyneisiin liiketoiminnan tuloksiin.

### Katsaus teoreettiseen taustaan

Henkilöstövoimavarojen hallintaa voidaan hahmottaa monin eri tavoin. Erilaiset lähestymistavat voivat liittyä muun muassa teoreettiseen näkemykseen, henkilöstön toimintaan, johtamiseen jne. Tässä artikkelissa lähestytään henkilöstövoimavaroja holistisesta näkökulmasta ja muodostetaan yleisesti käytäntöön sovellettava pluralistinen organisaation kehittämiskäytäntö, joka mahdollisimman hyvin yhdistää eri lähtökohdista nousevia henkilöstöjohtamisen näkemyksiä.

Liiketoiminnan menestystekijät ja organisaatioiden toimintatavat ovat ratkaisevasti muuttuneet 1970-luvulta tähän päivään. Muutosnopeuden kasvaessa on organisaatioiden kyvykkyyksien pitkäjänteinen kehittäminen entistä tärkeämpää (Andersson ym. 2004). Organisaatioilta vaaditaan tunneälykkyyttä (emotional intelligence), jonka avulla henkilöstön suorituskyky ja muutokseen sopeutuminen paranevat (Goleman 1998). Organisaation on hyvä tunnistaa sille tärkeät kyvykkyydet, jotta se voi kehittää niihin liittyvää tunneälyä ja rakentaa kyvykkyyksistä kompetensseja. Mikäli valittujen kyvykkyyksien kehittäminen vaikuttaa suotuisasti organisaation liiketoiminnan tuloskortteihin, soveltuvat ne tasapainotetut tuloskorttimittariston (BSC) kasvuun ja kehittymisen mittareiksi (Kaplan & Norton 1996).

Organisaation kehittäminen tarkoittaa systemaattisesti johdettua ja koko henkilöstöä koskevaa organisaation kyvykkyyksien parantamista (French & Bell 1999). Kehittäminen vaatii muutoksen toteuttamista mitattujen kehittämistarpeiden mukaan. Kaikkein parhaita asiantuntijoita ovat organisaatiossa työskentelevät työntekijät, joilla on kertynyt paljon työhön liittyvää hiljaista tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995). Hiljainen tieto (tacit knowledge) on kokemusten ja perehtymisen kautta syntyneitä tiedostamatonta osaamista ja taitoja,

joita on vaikea pukea sanoiksi (Nonaka & Takeuchi 1995). Työntekijöiden omaama hiljainen tieto on organisaation kannalta elintärkeää. On kuitenkin huomioitava, että osa hiljaisesta tiedosta on organisaation kannalta haitallista. Ne voivat esimerkiksi ylläpitää erilaisia puolustusmekanismeja, jotka estävät organisaation kehittymistä (Senge 1990). Onkin erittäin tärkeää, että kehittäminen toteutetaan ja kohdennetaan siten, että edistetään organisaation toivottua positiivista kehitystä. Tehokas organisaation kehittäminen on ratkaisukeskeistä ja kohdistuu toivottujen kyvykkyyksien vahvistamiseen (Kesti ym. 2008).

Kyvykkyyksien kehittämistarpeet voidaan mitata hiljaiset signaalit HRIS menetelmällä (Kesti ym. 2008). Hiljaiset signaalit ovat toimintaa ohjaavia mielipiteitä ja tuntemuksia, jotka kumpuavat henkilön hiljaisesta tiedosta (Kesti ym. 2008). Kun kehittämistarpeet on mitattu toimintaa ohjaavasti, voidaan muutos toteuttaa tehokkaasti. Muutoksen sujuva toteuttaminen vaatii käyttäytymistieteen tuntemusta sekä käytännön toimenpiteitä, joilla aktivoidaan organisaation kehittyminen (French & Bell 1999). Mitatut ja kehitettävät kyvykkyydet vaikuttavat henkilöstötuottavuuden tulokortteihin.

Kontingenssin painotuksen mukaan organisaatioissa on paljon muuttujia eli ei ole olemassa yhtä optimaalista organisaatorakennetta tai toimenpidettä, joka toisi toivotun paremman suorituskyvyn (Fiedler & Garcia 1987). Organisaation rakenne esimerkiksi on vain mahdollistava tekijä, joka ei missään tapauksessa yksistään riitä organisaation suorituskyvyn parantamiseen (Drucker 1989, Heller 1996, Forte 1986). Lee (2007) esittää holistista henkilöstövoimavarojen hallinnan näkökulmaa osana henkilöstöjohtamista eli kokonaisvaltaista ja eri lähtökohdista nousevaa ajattelua. Syväjärvi ym. (2007) korostavat psykologisen johtamisen, tajunnallisten kokemusten ja vaihtelevien tilanetekijöiden merkitystä henkilöstön toimintaan. Alasoini (2007) on viitannut siihen, kuinka yleispäteviä henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja ei välttämättä ole, vaan suorituskyvyn yhteyteen on liitettävissä tilannekohtaisesti yhteensopivia ratkaisuja. Optimaalisia kehittämistoimenpiteitä ei yleensä voida määrittää etukäteen ilman syvällistä perehtymistä tilanteeseen, toimintaan ja työntekijöihin. Jokainen ryhmä on uniikki ja vaatii omanlaisensa toimenpiteet, sillä toimintaan vaikuttavia syy-seurausmuuttujia on niin paljon.

Kesti (2005) määrittelee henkilöstötuottavuuden virtausmallissa tärkeiksi työyhteisön kyvykkyyk-

siksi esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, osaamisen sekä sisäisen viestinnän. Johtaminen ja toimintakulttuuri ovat asiantuntijoiden mukaan kyvykkyyksiä, jotka pitäisi erityisen tarkasti selvittää, jos halutaan vähentää työperäistä haitallista stressiä (Lucas 2003). Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi tavoitteet, perustehtävä, palkitseminen, kannustus ja henkilöstöstä välittäminen korreloivat tuottavuuden kanssa (Buckingham & Coffman 1999). Taatila (2004) on organisaation kompetenssitutkimuksessa todennut kompetenssien käsittävän ominaisuuksia, jotka ulottuvat organisaation syvärakenteisiin eikä pelkästään näkyvään osaamiseen. Kompetenssit ovat mitattuja kyvykkyyksiä, joita mittausten perusteella parannetaan systemaattisesti (Kesti 2005). Hiljaiset signaalit voidaan ajatella organisaation kyvykkyyksien kehittämismittareina, joiden avulla parannetaan henkilöstöriippuvaisia organisaation kompetensseja (esim. Spencer & Spencer 1993).

Laajan työtyytyväisyyskyselyn mukaan parhaiten tuottavissa organisaatioissa on korkein työtyytyväisyys (Buckingham & Coffman 1999). Toinen selvityksen löydös oli, että työtyytyväisyyteen vaikuttaa eniten oma työyhteisö ja sen esimies. Toisaalta Bassett (1994) toteaa, että paradigma tyytyväinen työntekijä on tuottava työntekijä, ei toimi, vaan kyseessä on paljon tätä yleistystä monimutkaisempi ilmiö. Työtyytyväisyys vaikuttaisi kuitenkin olevan edellytys korkeaan motivaatioon ja suorituskykyyn (Becker & Huselid 1998; Gibson ym. 2003).

Organisaation eri osille sopivien kehittämistoimenpiteiden selvittäminen ja toteuttaminen perinteisillä konsultointimenetelmillä kuten haastattelut, ryhmätyöt ja aivorihet ovat liian työläitä (Hayes 2002). Koska kaikki työntekijät ovat tietotyöläisiä, pitäisi kehittäminen ulottaa kaikkiin työntekijöihin, jolloin saavutetaan merkittävä vipuvaikutus tuottavuuden kehittämisessä. Työntekijän näkemyksiä hyödyntävät perinteiset ilmapiirikartoitukset ovat liian yleisluontoisia ja nostavat esiin ongelmia, mutta eivät ohjaa niiden ratkaisemiseen. Johtaminen vaikeutuu ja voi ajautua henkilöiden välisiin konflikteihin, mikäli korjaavien toimenpiteiden sopimisesta ei päästä yksimielisyyteen (Minzberg 1991; Hansen ym. 1999). Jos ongelmien ratkaisemiseen valitaan väärät toimenpiteet, voivat ongelmat pahentua entisestään. Esimerkiksi esimiehen päivittäisjohtamisessa esiintyvä ongelma voi johduttaa siitä, että esimies ei ole riittävästi läsnä tai siitä, että esimies toimii epäasiallisesti.

Hiljaiset signaalit menetelmässä ei niinkään mi-

tata työtyytyväisyyden tilaa, vaan siinä mitataan kyvykkyyksien kehittämistarvetta toimintaa ohjaavalla asteikolla. Hiljaiset signaalit menetelmän mukaan paras inhimillinen suorituskyky syntyy silloin, kun kyvykkyydet ovat vaatimuksiin nähden kunnossa. Tällöin kyvykkyydessä ei havaita kehittämistarpeita (Kesti ym. 2008). Strategisena henkilöstövoimavaraan ja kyvykkyyksiin liittyvänä oletuksena on, että mikäli suorituskykyyn vaikuttavissa kyvykkyyksissä havaitaan kehittämistarpeita niin henkilöstöperustaista suorituskykyä voi kehittää kyvykkyyksiä tunnistamalla ja parantamalla (mm. Garavan 2007; Lee ym. 2007).

Senge (1990) korostaa, että paras osaaminen syntyy ryhmässä, silloin kun se kykenee kollektiivisesti jakamaan ajatuksia ja kiteyttämään ne toimenpiteiksi. Eli ryhmä kykenee ensinnäkin avoimeen dialogiin, jossa lisätään ongelmaan liittyvää kokonaisnäkemystä ja tietämystä. Toiseksi ryhmän täytyy kyetä neuvottelemaan yhteinen näkemys siitä, millä valituilla toimenpiteillä ongelma ratkaistaan. Oikeiden ongelmien löytäminen on tietenkin avaintekijä, joka vaatii toiminnan ja tavoitteiden reflektointia ja palautteen keräämistä. Sengen (1990) mukaan tavoitteiden mukaisen toiminnan käynnistämisen ja aktivoimisen (reinforcing) lisäksi tarvitaan toimintaa ohjaavaa kehittämispalautetta (balancing feedback). Tämä kyvykkyyden tasapainotilaan ohjaava palaute voi johtaa oppimis- ja kehittämisprosessiin, jossa haluttu kyvykkyysoptimoidaan tilanteeseen sopivaksi ja samalla myös yksilölle itselleen luontuvaksi (Syväjärvi ym. 2007; Neck & Manz 2007).

Argyriksen (1985) tekemän tutkimuksen mukaan ero huipputiimin ja keskivertotiimin välillä on niiden kyvyssä kohdata ja ratkaista ristiriitoja. Ihmiset rakentavat luonnostaan suojautumismekanismia ja rutiineja (defensive reasoning), joilla pyritään minimoimaan epäonnistumisen ja häpeän tunteet (Argyris 1985). Ristiriitojen ja ongelmien kyseenalaistaminen estää meitä oppimasta. Senge (1990) kuvaa tätä niin, että voimakkaat suojautumismekanismit tukkivat ryhmän energiavirran, joka voisi muuten johtaa ratkaisuihin ja yhteiseen oppimiseen. Sisäinen kilpailu voi johtaa osaoptimointiin, jolloin tuloksena on kokonaisuuden kannalta tärkeän tiedon panttaaminen ja kyvyttömyys hallita vaadittavia kokonaisuuksia. Tämä voi aiheuttaa työmoralaaliin rapautumista, johdon luottamuksen puutetta sekä tuottavuuden laskua (Gretton 1993).

Muutospaineessa olevassa työyhteisössä luova jännite muodostaa erilaisia ristiriitoja, joissa on

energiaa. Ristiriidat ovat siten hyvä asia, joka mahdollistaa toivotun kehittymisen. Avaintekijänä on ristiriitojen rakentava käsittely. Jos ristiriidat kyetään käsittelemään ja ratkaisemaan, jolloin sovittujen toimenpiteiden toteutumisen myötä syntyy onnistumisen elämyksiä, lisääntyy ryhmän intoenergia. Vastaavasti jos ryhmä ei kykene tunnistamaan piileviä ristiriitoja tai niitä vähätellään voi ristiriidoissa oleva negatiivinen energia patoutua organisaatioon negatiivisella tavalla (vrt. Gibson ym. 2003). Mikäli näitä ratkaisemattomia ristiriitoja on liikaa, purkautuu niihin latautunut negatiivinen energia yleensä esimerkiksi henkilöiden välisiin konflikteihin, joka syö ryhmän tuottavuutta. Goleman (1998) on todennut, että tuottavuudessa voi olla jopa 12-kertainen ero parhaiten ja heikoiten tuottavien työntekijöiden välillä, kun tehtävät ovat kohtuullisen vaativia. Usein tämä ero näkyy ryhmän kyvyssä innovoida uusia ratkaisuja, joilla parannetaan laatua, asiakastyytyväisyyttä ja kilpailukykyä.

Goleman (1998) tutkimukset huipputuottavista ryhmistä osoittavat, että samalla osaamistasolla olevien työyhteisöjen erot tuottavuudessa johtuvat niiden kyvyssä onnistua emotionaalisen älykkyyden hyödyntämisessä käytännössä. Tällöin ne ovat onnistuneet seuraavissa tekijöissä:

- hyvä tilannetaju toiminnasta, joka ohjaa päätöksentekoa.
- tieto omista kyvyistä ja hyvä perusta terveelle itsetunnolle.
- ristiriitojen rakentava käsittely, jossa työntekijöiden näkemyksiä arvostetaan ja otetaan huomioon, kun edetään yhteisiin tavoitteisiin.
- hyvä ryhmähenki, jossa hyväksytään erilaiset yksilöt voimavarana
- vuorovaikutteinen ja valmentava esimiestoiminta

Emotionaalinen älykyys käsittää ihmiskeskeisiä taitoja, joita esimerkiksi ovat itsetunto, itsekuri, motivaatio, empatia sekä sosiaaliset taidot (mm. Salovey & Meyer 1990; Spencer & Spencer 1993; Syväjärvi & Stenvall 2003). Voidaanakin perustellusti olettaa, että emotionaalista älykkyyttä voidaan parhaiten kehittää rakentavassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ryhmässä, sen jäsenten kollektiivisen hiljaisen tiedon perusteella. Tässä yhteydessä myös organisaatioelämän kokemuksilla on merkityksensä.

Koska oman toiminnan parhaita asiantuntijoita ovat organisaatioissa työskentelevät ihmiset, joilla

on toivotun muutoksen sujuvaan toteuttamiseen tarvittava hiljainen tieto, on jokaisen työntekijän näkemysten huomioiminen oleellisen tärkeää (Nonaka & Takeuchi 1995). Nonaka & Konno (1998) kuvaavat prosessin, joka vaiheittain jalostaa ryhmän hiljaisen tiedon näkyväksi osaamiseksi. Siinä hiljaisen tiedon jalostuminen käytäntöön tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla (sosialisaation, ulkoistaminen, yhdistäminen, sisäistäminen). Bredenkamp & Rosegrant (1992) kuvaavat uuden tiedon synnyttämisen vaiheina, jossa tietoisuuden herääminen johtaa tutkimiseen, jonka myötä tietoja vertaillaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin parhaat ideat jalostuvat käytäntöön sovellettaviksi.

Merkityksellisiä HRIS menetelmän myötä syntyviä etuja ovat myös henkilön omat tuntemukset ja tiedot kyvykkyyksistään. Tällöin edellytykset toimia tuottavammin ja kyvykkäämmiin parantuvat (vrt. Neck & Manz 2007). Hiljaisiin signaaleihin perustuva HRIS tarjoaa organisaation kehittämiseen henkilöstön näkemysten, jonka tavoitteena on kyvykkyyksien monitasoinen kehittäminen. Delany (2001) mukaan henkilöstön näkemykset pitää saada ohjaamaan päätöksentekoa, yhtä tärkeänä tekijänä kuin taloudelliset ennusteet. Organisaation kehittäminen vaatii henkilöstön näkemysten huomioimista siten, että yksilöt ja työyhteisöt voivat parantaa toimintaansa (Maier ym. 2001). Yksilö- ja työyhteisötasolla tapahtuva käyttäytymisen rakentava ja

monitahoinen muutos aikaansaa koko organisaatiota koskevan kehittymisen (Pilbeam & Corbridge 2002). Tulokset näkyvät organisaation henkilöstötuottavuuden tunnusluvussa kuten myynnin kehityksessä ja HCROI luvussa (mm. Fitz-enz 2000).

### Tutkimustulokset

Kyvykkyyksien kehittämiskyselyt valmisteltiin organisaation johdon kanssa (HRIS valmistelu) vuoden 2005 lopulla. Ensimmäinen kyvykkyyksien kehittämismittaus (HRIS mittaus) toteutettiin jokaisessa organisaation yksikössä vuoden 2005–2006 vaihteessa (1. mittaus) ja toinen kehittämiskysely vuoden 2006–2007 vaihteessa (2. mittaus). Kysely tehtiin sähköisenä ja ajoitettuna niin, että jokaisella yksiköllä oli 2 viikkoa vastausaikaa. Ensimmäisessä mittauksessa keskimääräinen vastausprosentti kaikkiin kyselyihin oli 57 % ja toisessa 48 %. Kirjoitettuja kommentteja laadullisena aineistona tuli molemmilla mittauskerroilla lähes 1500 kappaletta. Kyvykkyyksiä mitattiin yrityksessä neljällä eri kyvykkyyden osa-alueella: asiakaspalveluosaaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri ja tiedottaminen. Tulokset analysoitiin johdon kanssa (HRIS analysointi) välittömästi mittauksen jälkeen ja samalla sovittiin kunkin yksikön kehittämispalaverin ajankohta (HRIS kehittäminen).

**Taulukko 1. Tutkittavan organisaation kyvykkyyksien mittaukset kokonaisuutena.**

	1. mittaus	suurin ero	2. mittaus	suurin ero
Asiakaspalveluosaaminen	88 %	9 %	88 %	8 %
Esimiestoiminta	78 %	23 %	80 %	16 %
Toimintakulttuuri	81 %	23 %	82 %	21 %
Tiedottaminen	85 %	20 %	87 %	15 %

Taulukon 1 kyvykkyyksien prosenttiluvut (mittaus 1 ja 2) saadaan hiljaiset signaalit mittauksesta, jolloin ne kuvaavat henkilöstön kokemaa kyvykkyyden tasoa eli kompetenssia asteikolla 0 – 100 % (Kesti ym. 2008). Suurin ero kertoo keskimääräisten kompetenssien suurimman eron eri yksiköiden välillä. Tiedottamista koskevassa kyselyssä mitattiin kehittämistarpeita, jotka liittyivät muutosviestintään ja tiedottamiseen. Tiedottamisen kyvykkyyttä parannettiin strategisina toimenpiteitä, joilla lisättiin sekä tiedottavaa viestintää että ryhmässä teh-

tävää vuorovaikutusviestintää. Suurimmat parannukset (noin 7 %) tapahtuivat muutoksiin liittyvässä tiedottamisessa sekä johtoryhmän tiedottamisessa henkilöstöä koskevissa päätöksissä. Asiakaspalveluosaamisessa yksilöt arvioivat oman osaamisensa kehittämistarpeita. Mittauksessa omassa asiakaspalveluosaamisessa ei havaittu merkittäviä kehittämistarpeita ja myös tulosyksiköiden väliset erot olivat vähäiset.

Ryhmässä lähdettiin kehittämään kyvykkyyksiä, joihin työyhteisöillä koettiin olevan eniten mahdol-

lisuuksia itse vaikuttaa (HRIS kehittäminen). Näiksi kyvykkyyksiksi valittiin esimiestoiminta ja toimintakulttuuri, joihin liittyen toteutettiin kyvykkyysien kehittämisprosessi. Jokaisessa työyhteisössä tarkasteltiin omia kehittämistarpeita, joihin yhdessä ideoitiin käytännön kehittämistoimenpiteitä. Näistä valittiin toteutettavaksi neljä toimenpidettä, joiden toteutumista seurattiin systemaattisesti (HRIS seuranta).

Mittareina henkilöstötuottavuuden kehittämisen seurannassa olivat seuraavat tunnusluvut:

- Mitatut kyvykkyudet (esimiestoiminta ja toimintakulttuuri)
- Kyvykkyysien muutos (esimiestoiminta ja toimintakulttuuri)

- Henkilöstötuottavuuden taso (HCROI = myyntikate / henkilöstökulut)
- Henkilöstötuottavuuden muutos (HCROI muutos)
- Henkilöstömäärän muutos (HR-kasvu)

Näillä yksikkökohtaisilla mittareilla haluttiin seurata sekä laadullista että määrällistä henkilöstötuottavuuden kehittymistä. Määrällisinä liiketoiminnan tulosmittareina toimivat HCROI sekä henkilöstömäärän muutos ja laadullisina mittareina kyvykkyudet ja niiden muutos. Näitä mittareita käytettiin sekä yksikkötasolla että koko organisaatiossa. Lisäksi seurattiin koko yrityksen liikevaihdon kehitystä.

**Taulukko 2. Yhteenveto tuloksista. Yksiköt on laitettu järjestykseen mittauksen 1 kyvykkyyksistä (esimiestoiminta ja toimintakulttuuri) lasketun yhteisen keskiarvon mukaan.**

	Esimiestoiminta			Toimintakulttuuri			HCROI	HCROI	HCROI	HR-kasvu
	1.mittaus	2.mittaus	Kehitys	1.mittaus	2.mittaus	Kehitys	1.mittaus	2.mittaus	kasvu	
Yksikkö 1	65,1 %	87,0 %	21,9 %	67,8 %	86,2 %	18,4 %	2,67	2,57	-3,9 %	4 %
Yksikkö 2	66,4 %	73,2 %	6,9 %	67,9 %	68,1 %	0,2 %	2,79	2,77	-0,8 %	12 %
Yksikkö 3	66,7 %	75,6 %	8,9 %	68,0 %	76,4 %	8,4 %	2,87	2,90	1,1 %	13 %
Yksikkö 4	66,6 %	74,5 %	7,9 %	70,6 %	74,8 %	4,2 %	2,71	2,66	-1,7 %	9 %
Yksikkö 5	66,3 %	81,4 %	15,1 %	79,8 %	89,1 %	9,3 %	2,02	2,37	16,9 %	0 %
Yksikkö 6	73,6 %	81,8 %	8,2 %	75,7 %	78,7 %	3,0 %	2,69	2,83	5,0 %	1 %
Yksikkö 7	73,4 %	68,9 %	-4,6 %	78,4 %	75,6 %	-2,8 %	2,98	3,04	2,0 %	22 %
Yksikkö 8	74,6 %	84,1 %	9,6 %	79,5 %	89,1 %	9,6 %	3,05	3,23	5,9 %	15 %
Yksikkö 9	82,0 %	79,9 %	-2,1 %	78,5 %	80,1 %	1,6 %	2,51	2,51	-0,3 %	9 %
Yksikkö 10	80,6 %	79,4 %	-1,3 %	81,3 %	83,5 %	2,2 %	2,82	2,94	4,1 %	8 %
Yksikkö 11	82,3 %	76,6 %	-5,7 %	80,2 %	78,8 %	-1,4 %	3,24	3,43	5,9 %	4 %
Yksikkö 12	77,9 %	83,2 %	5,3 %	84,5 %	84,1 %	-0,4 %	2,38	2,51	5,4 %	5 %
Yksikkö 13	82,8 %	85,5 %	2,7 %	82,8 %	87,4 %	4,6 %	2,47	2,47	-0,1 %	19 %
Yksikkö 14	79,2 %	78,2 %	-1,0 %	87,8 %	84,0 %	-3,8 %	1,77	2,11	19,2 %	7 %
Yksikkö 15	82,6 %	81,1 %	-1,6 %	85,4 %	84,3 %	-1,1 %	2,55	2,49	-2,3 %	6 %
Yksikkö 16	84,5 %	82,6 %	-1,9 %	87,0 %	86,3 %	-0,7 %	3,21	3,45	7,5 %	12 %
Yksikkö 17	88,4 %	85,1 %	-3,2 %	86,2 %	83,5 %	-2,7 %	1,75	2,05	17,5 %	13 %
Yksikkö 18	87,6 %	77,3 %	-10,4 %	89,7 %	79,9 %	-9,8 %	2,82	2,84	0,7 %	18 %
Yksikkö 19	87,9 %	78,3 %	-9,6 %	89,6 %	82,1 %	-7,5 %	1,91	2,21	15,7 %	20 %
Yksikkö 20	87,6 %	89,3 %	1,6 %	90,8 %	84,9 %	-5,9 %	3,35	3,45	3,0 %	15 %
KA:	77,8 %	80,1 %	3,0 %	80,6 %	81,8 %	1,6 %	2,63	2,74	4,3 %	10 %

Seuraavassa taulukossa on jaettu kaikki yksiköt kahtia keskimääräisten kyvykkyysien mukaan. Lisäksi taulukossa tarkastellaan yksiköitä, joissa keskimääräiset kyvykkyudet ovat alle valitun hälytys-

rajan (70 %), näitä yksiköitä oli neljä. Vastaavasti parhaita kyvykkyksiä edustavia yksiköitä oli viisi, joissa keskimääräiset kyvykkyudet olivat yli 85 %.



**Taulukko 3. Esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin keskimääräisten kyvykkyyksien vaikutus tuottavuuteen.**

	HCROI alku	HCROI loppu	HCROI kasvu	HR- %		ksien %
10 k	2,71	2,78	3 %	9 %		
4 kpl	2,55	2,70	7 %	12 %		
5 k	2,76	2,72	-1 %	9 %	67 %	-3 %
	2,61	2,80	9 %	16 %	88 %	-5 %

Yksiköt, joilla esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin keskimääräiset kyvykkyydet ovat paremmat, ovat lisänneet tuottavuutta enemmän kuin muut. Tämä siitakin huolimatta, että niiden henkilöstömäärän kasvu on ollut muita yksiköitä suurempi. Henkilöstömäärän kasvu näyttää nostavan kyvykkyyksien kehittämistarpeita, jolloin kyvykkyydet laskevat, kuten kuvan 1 trendiviiva osoittaa.

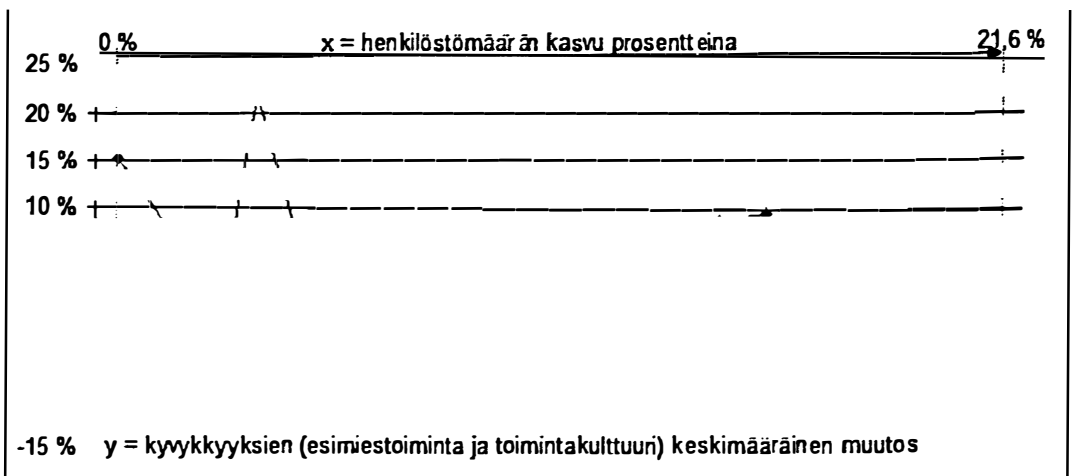
Kohdeyrityksen toimialan keskimääräinen HCROI oli tilastokeskuksen tilinpäätöstietojen mukaan 2,58 (StatFin-tilastopalvelu). Kohdeyrityksen HCROI oli tutkimusvuoden alussa 2,63 ja lopussa 2,74 eli 4,3 % parannus. Tuottavuuden nousun lisäksi henkilöstömäärä on lisääntynyt noin 10 % ja liikevaihto on kasvanut 3,5 %.

Esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kyvykkyksiä kehitettiin samassa yhteydessä organisaa-

tion jokaisessa työyhteisössä vuorollaan. Tarkastellaan tarkemmin esimiestoiminnan kyvykkyyden kehittämismittauksia. Koko organisaatiossa esimiestoiminnassa havaittiin eniten kehittämistarpeita seuraavissa ominaisuuksissa:

- kannustavan palautteen antaminen henkilöstölle
- muun ketjuohjauksen tuki työhösi
- muutosten ja kehityksen edistäminen työyhteisössä
- toimintatavat ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen

Kannustavan palautteen antamista voidaan edistää esimiesvalmennuksella samoin kuin toimintatapoja ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen. Kyvykkyyksien kehittämisprosessi itsessään paran-



**Kuva 1. Henkilöstömäärän kasvun vaikutus esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin yhteenlaskettuun keskimääräiseen kyvykkyyteen.**

taa näitä molempia asioita antamalla esimiehille mahdollisuuden rakentavaan ongelmien käsittelyyn ja ratkaisemiseen positiivisessa hengessä. Kehittämisprosessi toteutetaan ketjuohjattuna, osana

organisaation muutoksen ja kehityksen edistämistä. Vaikuttaa siis siltä, että kyvykkyyksien kehittämisprosessi vastaa hyvin organisaatiossa esiintyviin tarpeisiin.

**Taulukko 4. Esimiestoiminnan kyvykkyyksien mittaukset organisaatiotasolla.**

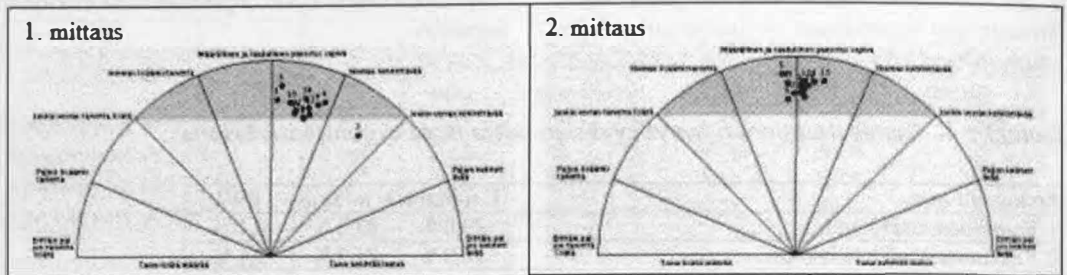
Arvioitava asia	1. mittaus	2. mittaus	ERO
1. Esimiehen tuki työhösi	79,6 %	82,6 %	3,1 %
2. Keskusvaraston tuki työhösi	78,9 %	81,3 %	2,4 %
3. Muun ketjuohjauksen tuki työhösi	74,2 %	77,4 %	3,2 %
4. Vastuiden ja veloitteiden määrittely	81,6 %	82,1 %	0,5 %
5. Tiedottaminen yksikkösi tavoitteista ja tuloksista	87,2 %	89,5 %	2,3 %
6. Kehityskeskustelut	76,6 %	77,2 %	0,6 %
7. Kannustaminen omaehtoiseen kehittämiseen	76,2 %	79,1 %	2,9 %
8. Kannustavan palautteen antaminen henkilöstölle	69,1 %	73,3 %	4,3 %
9. Palautteen vastaanottaminen	81,4 %	82,8 %	1,5 %
10. Rakentavan ja hyvän yhteistyön edistäminen	77,1 %	79,3 %	2,2 %
11. Muutosten ja kehitysten edistäminen työyhteisössä	75,2 %	79,4 %	4,2 %
12. Tiedottaminen ja tiedon jakaminen	77,8 %	80,3 %	2,6 %
13. Ongelmien ratkaiseminen	76,6 %	79,4 %	2,8 %
14. Esimerkillisyyden osoittaminen	78,2 %	78,7 %	0,5 %
KA	77,8 %	80,1 %	2,3 %

Taulukossa näkyy esimiestoiminnan kyvykkyyksien mittaukset koko organisaatiotasolla, näitä ylätasoon tuloksia hyödynnetään strategisessa HRIS johtamisessa. Jokaisessa työyhteisössä on omat kehittämistarpeet, jotka voivat poiketa koko organisaation keskimääräisistä tuloksista. Optimaalisen organisaation kehittämisen kannalta onkin tärkeää, että työyhteisöt pureutuvat kehittämisasioihin, jotka vaativat ensisijaista huomiota oman toiminnan kehittämiseksi. Strategisella tasolla luodaan edel-

lytyksiä ja valitaan kehittämisen painopisteitä, työyhteisökohtaisella tasolla parannetaan konkreettisia asioita, jotka ryhmä itse voi laittaa kuntoon.

Tarkastellaan lähemmin yksikköä 8 (kts. taulukko 2), jonka henkilöstömäärä on kasvanut 15 % ja henkilöstötuottavuus (HCROI) on parantunut 5.6 %, vaikka se oli jo lähtökohdin huipputasolla (3.05). Kyvykkyyksien kehittämisen myötä myös kyvykkydet ovat parantuneet merkittävästi.

Taulukko 5. Esimiestoiminnan kehittämismittaukset



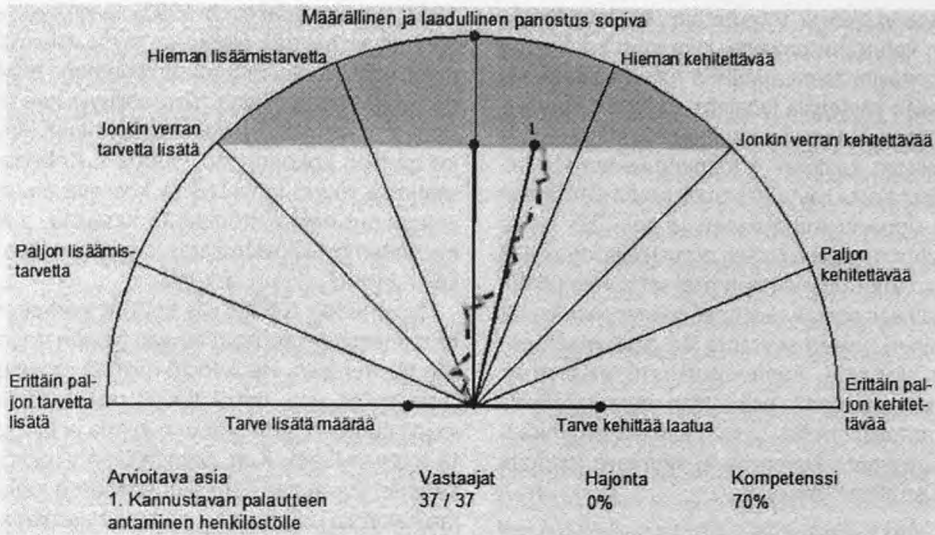
Arvioitava asia	Mittaus 1 Kompetenssi	Mittaus 2 Kompetenssi
1. Esimiehen tuki työhösi	80%	85%
2. Keskusvaraston tuki työhösi	70%	81%
3. Muun ketjuohjauksen tuki työhösi	61%	81%
4. Vastuiden ja velvoitteiden määrittely	78%	82%
5. Tiedottaminen yksikkösi tavoitteista ja tuloksista	87%	91%
6. Kehityskeskustelut	72%	78%
7. Kannustaminen omaehtoiseen kehittämiseen	70%	86%
8. Kannustavan palautteen antaminen henkilöstölle	70%	79%
9. Palautteen vastaanottaminen	77%	87%
10. Rakentavan ja hyvän yhteistyön edistäminen	78%	85%
11. Muutosten ja kehitysten edistäminen työyhteisössä	72%	86%
12. Tiedottaminen ja tiedon jakaminen	74%	87%
13. Ongelmien ratkaiseminen	75%	87%
14. Esimerkillisyyden osoittaminen	80%	83%
	75%	84%

Taulukossa ja kehitysviuhkoissa näkyy miten kyvykkydet ovat tässä yksikössä parantuneet kehittämisprosessin myötä. Kehitysviuhkan yläosassa on tummennettuna valitun 70 % hälytysrajan ylittävä alue. Kehittämisprosessin jälkeen tehdyssä mittauksessa kaikki esimiestoiminnan kyvykkyuden ominaisuudet ovat hälytysrajan paremmalla puolella.

Seuraavassa kuvassa on tarkempi kehitysviuhka esimiestoiminnan kyvykkyydestä 8:

Seuraavassa kuvassa on tarkempi analyysi 1. mittauksen kyvykkyuden ominaisuudesta: Kannustavan palautteen antaminen henkilöstölle.

Määrällinen ja laadullinen panostus sopiva



Kuva 2. Tarkempi ryhmäkohtainen analyysi kannustavan palautteen antamisesta henkilöstölle.

Tarkemmassa ryhmäkohtaisessa analyysissä on kukin kehittämisenäkemyksistä kuvattu mielipidejanoilla. Kehittämisen prosessin kannalta on mielenkiintoista nähdä mahdolliset jyrkät näkemuserot. Näkemuserot ovat suuret silloin, kun osa kokee kaiken olevan kunnossa (jano suoraan ylöspäin) ja osa kokee erittäin paljon määrällistä lisäämistarvetta tai laadullista kehittämistarvetta. Kehittämistarvetta ilmaisevien mielipidejanojen yhteenlaskettu summa kertoo ryhmän kollektiivisen kehittämistarpeen. Määrällinen kehittäminen on helpompaa kuin laadullinen kehittäminen, joka vaatii yleensä poisoppimista vallitsevasta toimintatavasta.

Seuraavassa on kaksi laadullista lainausta kannustavan palautteen kehittämiseen:

*En ole saanut minkäänlaista palautetta Jotain muutakin kannustinta voisi käyttää kun BONUS, mitä hehkutetaan 10 kuukautta vuodessa. Ja sitten kun olisi aika kuulla bonuksista jotain, niin 2 kuukautta selitellään, että ei olla vielä saatu laskelmia valmiiksi tai jotain muuta millä väistellään sanomasta suoraa ettei sellaisia tule.*

Koska ryhmä oli melko suuri, pidettiin kehittämissalaveri (HRIS kehittäminen) kahdessa ryhmässä, joissa mittauksen tulosten perusteella ideoitii 23 konkreettista kehittämistoimenpidettä. Näistä jokainen valitsi neljä tärkeintä, jonka jälkeen yhdes-

sä esimiehen kanssa priorisoitiin neljä toimenpidettä toteutukseen. Ideat, joita ei valittu toteutukseen, kirjattiin ryhmän ideapankkiin ja toteutukseen valituille sovittiin aikataulu ja seuranta. Valitut toimenpiteet laitettiin näkyville myös työyhteisön ilmoitustaululle.

Yksikön johto ja esimiehet ovat suhtautuneet kehittämistoimintaan asiaan kuuluvalla innolla, kuten seuraava johdon laadullinen lainaus osoittaa:

*Asiat, jotka laitoimme paperille, on koko vuoden projekti ja ennen kaikkea esimiestyön parantamista sekä asioiden käsittelyä henkilökohtaisella tasolla (naamat vastakkain). Etenemme järjestelmällisesti ja henkilöstön motivaatiota "ruokitaan" koko ajan.*

Seurannassa johto korosti asioiden järjestelmällistä parantamista ja henkilöstön motivaation ruokkimista koko ajan. Myös esimiestyötä parannettiin ja asioita uskallettiin käsitellä enemmän myös henkilökohtaisella tasolla.

Seurannassa neljän kuukauden kuluttua oli toteutunut seuraavia asioita:

- Sähköpostiosoitteet on saatu kaikille.
- Tuotekoulutusta on järjestetty.
- Aluevastaavapalavereja on alettu pitämään 2–3 viikon välein, joista pöytäkirjat jaetaan muulle henkilöstölle.
- Työvälineitä on uudistettu.

Jokaisessa yksikössä toteutettiin vastaava kyvykkyyksien kehittämisen prosessi, joka johti konkreettisiin parantaviin toimenpiteisiin minimaalisella kehittämisessä käytetyllä työajalla. Kehittämisen prosessissa työntekijöiden aikaa kuluu noin kolme tuntia optimaalisten käytännön toimenpiteiden sopimiseen. Tästä ajasta käytetään puoli tuntia sähköiseen hiljaiset signaalit mittaukseen ja noin 2,5 tuntia ryhmätöihin, jossa tulosten perusteella ideoidaan ja valitaan toteutettavat optimaaliset toimenpiteet. Tämän jälkeen seuraa sovittujen toimenpiteiden toteuttaminen, joiden seuranta jää pääosiltaan esimiesten vastuulle. Toimintatutkimuksessa tähän vaiheeseen vaikutettiin pelkästään seurantasitoilla tai seurantäkäynneillä. Systemaattista organisaation kehittämistä kuvaa hyvin seuraava johdolta saatu laadullinen lainaus:

*Positiivinen asia on huomata henkilöstön yrittävän parantaa omaa tekemistään, osallistuen oman työpaikkansa kehittämiseen. Ongelmat tuodaan jo osittain ratkaisumallin kanssa. Oma-toiminen kehittäminen on tuonut positiivista asiakaspalautetta, mikä näkyy myös tuloksissa.*

## Johdopäätökset

Tutkimustehtävänä oli selvittää miten organisaation kyvykkyyksien kehittyminen kytkeytyy henkilöstötuottavuuteen ja toisaalta miten organisaatioita voidaan systemaattisesti kehittää hiljaiset signaalit HRIS avulla? Tutkimusorganisaatioissa oli toteutettu ennen mittausta merkittävä asiakaspalveluosaimen koulutushanke, joka osaltaan saattoi vaikuttaa siihen, että asiakaspalveluosaimisessa ei koettu merkittäviä kehittämistarpeita. Eniten kehittämistarpeita koettiin esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kehittämisessä, jotka ovatkin merkittävimpiä yhteisöllisiä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tekijöitä (vrt. Goleman 1998, Fitz-enz 2000, Buckingham & Coffman 1999), muodostaen edellytykset organisaation oppimiselle.

Esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kyvykkyydet näyttävät korreloivan vahvasti yksiköiden menestymisen kanssa. Tutkimus osoittaa, että näitä yhteisöllisiä kyvykkyyksiä voidaan tunnistaa ja parantaa hiljaiset signaalit HRIS menetelmällä, jossa jokaisessa työyhteisössä sovitaan toimenpiteet mittauksen tulosten perusteella. Tämä prosessi vastaa hyvin aikaisemmin esitettyä tietotaidon kehittämisen teoriaa (vrt. Bredekamp & Rosegrant

1992; Nonaka & Takeuchi 1995). Kyvykkyyksien kehittyminen näyttää riippuvan myös vahvasti siitä, miten voimakkaan muutoksen kohteena työyhteisö on kehittämisen aikana. Yhteisöllisyys kehittyy ensisijaisesti ryhmässä, jolloin kehittyminen hidastuu, jos ryhmän kokoonpano muuttuu. Kohdeorganisaatiossa suurin työyhteisöjä koskeva muutos on aiheutunut henkilöstömäärän kasvusta, mikä näkyy eniten henkilöstömäärää kasvattaneiden yksiköiden kyvykkyyksien laskuna.

Työyhteisön työntekijät tietävät parhaiten mitkä toimenpiteet auttavat omaan työhön ja työyhteisön tilanteeseen. Henkilöstö näyttää omaavan hiljaista tietoa siitä, mitkä tekijät pitää ensisijaisesti saada kuntoon, että työhyvinvointia ja tuottavuutta voidaan lisätä. Kun tarkastellaan yksiköjä tarkemmin, havaitaan kehittämistarpeissa jonkin verran hajontaa ja kun lisäksi otetaan huomioon varsinaiset käytännön toimenpiteet, ei kukaan työyhteisöön perehtymätön voi aavistaa oikeita parhaiten toimivia kehittämistoimenpiteitä. Vaikka joku onnistuisikin arvaamaan valittavat toimenpiteet oikein, eivät työntekijät niitä hyväksy, jos he eivät itse ole olleet niitä ideoimassa ja valitsemassa. Joissakin yksiköissä kuuli esimiesten sanovan, että nyt saatiin korjattua asioita, joita on yritetty laittaa kuntoon jo aiemminkin. Henkilöstön näkemyksiä kuunteleva ja kehittämiseen osallistava prosessi näyttää olevan tärkeää muutokseen sitouttamisen kannalta.

Esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kyvykkyyksillä vaikuttaa olevan suuri merkitys työyhteisön toimintaan, muodostaen tekijöitä, joita Goleman (1998) korostaa erityisen tärkeinä emotionaalisen kollektiivisen älykkyyden luomisessa. Tutkimus osoittaa, että hiljaisiin signaaleihin perustuva HRIS auttaa henkilöstön kyvykkyyksien kehittämistarpeiden tunnistamista ja luo edellytykset kyvykkyyksien kehittämiselle. Kyvykkyydet ovat parantuneet kaikissa yksiköissä, joissa mitatut kyvykkyydet olivat alle valitun 70 % hälytysrajan. Tutkimuksessa vahvistui käsitys, että hiljaiset signaalit mittauksen hälytysrajaksi sopii valittu 70 % raja. Kun 70 % hälytysraja ylitetään, niin kehittämisideoinneissa nousevat enemmän esille käytännön työn tekemiseen liittyvät parannukset. Havainnot kokonaisuudessaan osoittavat, että HRIS voi aidosti olla osana paitsi henkilöstön kyvykkyyksien kartoittamista niin myös johdon tietojärjestelmän tukemassa henkilöstölähtöistä kehittämisen prosessia. Tutkimushavaintojemme mukaan on osoitettavissa, että HRIS luo osaltaan tarpeellista näyttö- ja tosiasiatietoa henkilöstön kehittämisprosesseihin.

Vaikuttaa siltä, että työyhteisöjen hyvä esimiestoiminta ja yhteistyö mahdollistavat uusien työntekijöiden nopeamman perehtymisen, jolloin henkilöstöinvestoinnin takaisinmaksuaika on nopeampi. Toimintatutkimus näyttää vahvistavan Golemanin (1998) tutkimuksia, joissa emotionaalisesti kyvykkäimmät yhteisöt pystyvät kehittymään paremmin ja tekemään parempaa tulosta. Koko yrityksessä on osaajien saaminen ollut haasteellista. Tutkimuksen tulokset voitaisiin tulkita myös niin, että hyvin toimivien työyhteisöjen on ollut helpompi saada uusia hyviä osaajia kuin muiden.

Henkilöstömäärän kasvu nostaa etenkin esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kyvykkyyksiltä vaadittavaa tasoa, jolloin mittauksessa nousee kehittämistarpeita voimakkaammin esille. Työyhteisöt, joissa henkilöstömäärän kasvu on yli 15 % vuodessa, eivät ole kyenneet pitämään samaa kyvykkyyksien tasoa kehittämisprosessista huolimatta. Kyvykkäimmät yksiköt ovat kuitenkin pystyneet henkilöstömäärän kasvusta huolimatta jatkuvasti parantamaan henkilöstötuottavuutta (HCROI). Tämä indikaattori näyttää toimivan hyvin yrityksissä, sillä henkilöstö voi kyvykkyyksiä parantamalla lisätä indikaattorin osoittajaa ja vähentää sen nimittäjää.

Sellaiset työyhteisöt, joissa esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kyvykkyydet ovat olleet alle 70 % rajan, ovat hyötynneet erityisen paljon kollektiivisesta kyvykkyyksien kehittämisestä. Näissä eniten kehittämistä kaipaavissa työyhteisöissä on ollut paljon henkilöstölähtöisiä ristiriitoja, jolloin kehittämispalaverissa on pureuduttu toimenpiteisiin ja pelisääntöihin, joilla parannetaan työyhteisön rakentavaa vuorovaikutusta ja kehittymisen edellytyksiä. Yhdessä sovitulla pelisäännöllä, kuten tervehdittäminen, asiallinen käytös ja toisten huomioiminen, näyttää tällöin olevan suuri vaikutus kyvykkyyksiin. Kollektiivinen ristiriitojen käsittely näyttää vahvistavan Argyriksen (1985) tutkimusta, että ero huipputiimin ja keskivertotiimin välillä on niiden kyvyssä kohdata ja ratkaista ristiriitoja.

Tutkimus puoltaa Pilbeam ja Corbridgen (2002) näkemystä, että suurenkin organisaation kehittyminen muodostuu näistä pienistä työyhteisökohdaisista askeleista. Nämä pieniltä vaikuttavat konkreettiset toimenpiteet ja asennemuutos aikaansaavat suuren vipuvaikutuksen, joka näkyy myös tutkittavassa organisaatiossa. Tavoitteiden saavuttamisessa on pienillä työyhteisökohtaisilla oikean suuntaisilla askeleilla erittäin suuri merkitys. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että yrityksen investointi henkilöstön kasvuun on kannattavampaa

niissä organisaation osissa, joissa kyvykkyydet ovat kunnossa. Tutkimuksemme näyttää tukevan Buckinghamin ja Coffmanin (1999) löydöstä, että työyhteisön ja esimiehen toiminta on ratkaisevaa, siinä miten tyytyväisiä ja tuottavia työntekijät ovat.

Henkilöstötuottavuuden liiketaloudelliseen seurantaan sopivat tutkimustapauksessa myynti, myyntikate, henkilöstökulut sekä henkilöstömäärän muutos. Näistä saadaan henkilöstötuottavuuden indeksi HCROI, joka kertoo henkilöstötuottavuuden kehittymisen. Henkilöstömäärän kasvattaminen on investointi tulevaisuuteen, sillä uudet työntekijät aiheuttavat aluksi enemmän menoja kuin tuloja.

Organisaation esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kyvykkyyksillä näyttää tutkimuksen mukaan olevan selkeä kytkentä henkilöstötuottavuuteen (HCROI) ja sen parantamiseen. Koska nämä kyvykkyydet voidaan mitata ja niitä voidaan kehittää mittauksen perusteella, soveltuvat ne Balance Scorecard kasvun ja kehittymisen näkökulmaan (vrt. Kaplan & Norton 1996). Ne työyhteisöt, joissa kyvykkyydet olivat korkealla tasolla, näyttivät kykenevän perehdyttämään uudet työntekijät merkittävästi keskivertoa paremmin, sillä niissä parannettiin samalla henkilöstötuottavuutta.

Hiljaiset signaalit HRIS järjestelmän ja henkilöstön kehittämisprosessin ansiosta pystyttiin tällä kehittämispanoksella aikaansaamaan henkilöstötuottavuuden parantuminen. Kehittämistä ei koettu liikaa aikaa vieväksi toiminnaksi suhteessa saavutettaviin tuloksiin, kuten konsultointipainotteisissa kehittämissankkeissa saatetaan kokea (Ylöstalo 2005). Organisaation oma kehittämiseen käytetty työaika oli investointi, joka tässä tutkimustapauksessa on maksanut itsensä takaisin nopeasti ja moninkertaisesti.

Hiljaiset signaalit HRIS avulla saatiin tärkeisiin kyvykkyyksiin liittyvät kehittämistarpeet ja -ajatukset mitattua toimintaan ohjaavalla tavalla. Näin voitiin tehokkaasti käsitellä esiin nousseet ristiriidat ratkaisukeskeisesti ja sopia käytännön kehittämistoimenpiteet. Kyvykkyyksien kehittämiseen liittyvää organisaation hiljaista tietoa voitiin käyttää hyödyksi strategisessa päätöksenteossa, jossa valittiin organisaation kehittämisen painopistealueita ja tarvittavia investointeja. Mittauksen perusteella käynnistettiin kussakin työyhteisössä noin neljä yhdessä ideoitua ja valittua kehittämistoimenpidettä. Yhteinen ristiriitojen käsittely, sopiminen ja toimenpiteiden toteuttaminen vaikuttivat positiivisesti työyhteisöjen emotionaaliseen älykkyyteen.

Toimintatutkimusvuoden kuluessa työyhteisöis-

sä mitatut kyvykkyydet paranivat 2,3 %, henkilöstötuottavuus (HCROI) parani 4,3 %, liikevaihto lisääntyi 3,5 % ja kokonaishenkilöstömäärä kasvoi noin 10 %. Organisaatio on kasvanut sekä liikevaihdossa että henkilöstömäärässä mitattuna ja samanaikaisesti parantanut merkittävästi henkilöstötuottavuutta. Voidaan siis todeta, että systemaattisesti johdetulla ja koko henkilöstöä koskevalla kyvykkyyksien parantamisella aikaansaatiin koko organisaation kehittyminen.

Tutkimuksessa nousi kehittämistarpeina esille sovittujen toimenpiteiden toteutumisen seurannan systematisointi HRIS apuvälineillä. Suuressa organisaatiossa seurannan järjestäminen toimenpiteiden toteutumisen kontrolloimiseksi on melko työlästä. Osassa työyhteisöissä kehittäminen ei tarvitse tukipalveluja, mutta suurin osa kaipaa niitä. Kehittämistä ei siten voi jättää pelkästään esimiesten vastuulle. Työyhteisöt, jotka eivät kykene toteuttamaan sovittuja kehittämistoimenpiteitä omatoimisesti, pitää tunnistaa ja heille kohdentaa kehittämisen tukipalveluja. Yleensä ne työyhteisöt, jotka eniten kaipaavat kehittämistä ovat kaikkein vähiten aktiivisia hakemaan itse kehittämiseensä tukea.

Kyvykkyyksillä vaikuttaa olevan selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja kykyyn kasvaa kannattavasti. Olisi kiinnostavaa rakentaa matemaattinen yhteys kyvykkyyksien ja henkilöstötuottavuuden tuloskorttien välille, jolloin voisi laatia erilaisia skenaarioita organisaation kehittämisestä. Tämä laskevatyökalu toisi organisaatioiden kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun liiketoimintalähtöisen ja henkilöstölähtöisen näkökulman.

Tutkimus nosti esille sen, että kyvykkyyksien vaatimukset muuttuvat sisäisten ja ulkoisten muutostekijöiden vaikutuksesta. Näitä kyvykkyyksiin vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä voisi jatkossa tutkia tarkemmin. Kyvykkyydet vaikuttavat myös toisiinsa. Esimerkiksi heikko tai huonolaatuinen esimiestoiminta vaikuttaa varmasti negatiivisesti työyhteisön toimintakulttuuriin ja vastaavasti hyvä esimiestoiminta edistää hyvän toimintakulttuurin syntymistä. Kun kyvykkyyksiä voidaan kehittää hiljaiset signaalit HRIS menetelmällä, voidaan kenties paremmin oppia tuntemaan eri kyvykkyyksien välisiä vaikutussuhteita. Näin voidaan analysoida työyhteisöjä ja koko organisaatiota älykkäänä inhimillisenä systeeminä ja ainakin lähtökohtaisesti kasvattaa kyvykkyyksien kautta niitä edellytyksiä, joilla organisaatio voi edelleen oppia ja kehittyä.

Toimintatutkimuksen jälkeen on organisaatio jatkanut systemaattista kyvykkyyksien kehittämistä

hiljaiset signaalit HRIS menetelmällä. Kolmen vuoden kuluessa liikevaihto on lisääntynyt noin 20 % ja yritys on kasvanut toimialallaan merkittävämmäksi yksittäiseksi toimijaksi Suomessa.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. (2007). Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa. *Hallinnon Tutkimus*, 26(2), 83–94.
- Andersson, P.H., Hiltunen, K., & Villanen, H. (2004). Laatu-toiminta suomalaisissa yrityksissä. KTM tutkimukset 7, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Helsinki.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change, and Defensive Routines*, Pitman, Boston.
- Bassett, G. (1994). The case Against Job Satisfaction, *Business Horizons*, vol. 7 no. 3, May-June 1994, p. 67.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital*. Chicago University Press, Chicago, USA.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Bredenkamp, S., & Rosegrant, T. (1992). *Reaching Potentials Through Appropriate Curriculums Conceptual Frameworks for Applying the Guidelines*. Washington.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules*, Simon and Schuster, New York
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Harper Business, New York.
- Delany, K. (2001). *Futurising Human Resources: How to achieve sustainability*, IBIS Best Practice Business Improvements, Sublement, *Management Today*, December 2001, p. 8–9.
- Drucker, P.F. (1989). *The Practice of Management*, Heinemann Professional, p. 223.
- Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987) *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley and Sons.
- Fitz-enz, J. (2000). *The Roi of Human Capital*, Amacom, New York.
- Forte, C. (1986). *The Autobiography of Charles Forte*, Sidgwick and Jackson. p. 122.
- Francis, H. (2003). HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 309–327.
- French, W. L. & Bell. C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Sixth edition, Prentice-Hall.
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, structure,*

- processes. Eleventh edition. McGraw-Hill, New York.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence, A Bantam Book, USA.
- Gretton, I. (1993). Striving to Succeed in a Changing Environment, Professional Manager, July 1993, p 15–17.
- Hamlin, R. G. (2007). An evidence-based perspective on HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 42–57.
- Hannula, M. (1999). Expedient Total Productivity Measurement. The Finnish Academy of Technology, Espoo.
- Hattori, R.A. & Lapidus, T. (2004). Collaboration, Trust and Innovative Change. *Journal of Change Management*, 4(2), 97–104.
- Hayes, J. (2002). The Theory and Practice of Change Management, Palgrave, Basingstoke.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, p. 106–116. Employees? *Harvard Business Review*, vol.46. p. 53–62.
- Heller, R. (1996). Resist That Urge to Reorganise, *Management Today*, January Issue.
- Jyrkämä J. 1978. Toimintatutkimuksen teoriasta ja tutkimuskäytännöstä. *Sosiaalipolitiikka*, 37–70.
- Kaplan R S. & Norton D. P. (1996). The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, United States of America
- Kesti, M. (2005). Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing, Tallinna.
- Kesti, K. (2007). Huipputuottava organisaatio, Edita Publishing, Helsinki.
- Kesti, M., Syväjärvi, A., & Stenvall J. (2008). E-HRM in Competence Recognition and Management – The Tacit Signal HRIS. In Torres-Coronas, T. and Arias-Oliva, M. (eds.) *Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in E-HRM*. Idea Group Publishing Inc, USA
- Kuula Arja (1999). Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.
- Lee, M. (2007). Human resource development from a holistic perspective. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 97–110.
- Lev, B. (2004). Sharpening the Intangibles Edge. *Harvard Business Review*. Vol.82, No. 6, s 109–116.
- Lucas, E., 2003. Work and Sickness. *Professional Manager*, vol. 12, no. 4, July 2003, pp. 32–3.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen, Tammerpaino Oy, Tampere.
- Maier, D., Leban, B. & Orr-Alfeo, D. (2001). A values statement on OD: An interview with practitioner-scholar Dr Allan Church RODC, *Organizational Development Journal*, vol.19, no. 3, 69–74.
- Mintzberg, H. (1991) The effective organization: forces and forms, *Sloan Management Review*, Winter edition, 54–67.
- Neck, C.P. & Manz, C. (2007). *Mastering Self-Leadership*. Fourth edition. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). "The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, 40/3: 40–54.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Third edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2002). *People Resourcing: HRM in Practice*, Second edition, Financial Times Prentice Hall.
- Saarinen, M. (2006). Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrittäminen mittaamalla. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.
- Salovey, P. & Meyer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, p. 185–211.
- Spector, B. (2007). *Implementing Organizational Change*. Prentice Hall. New Jersey, USA.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. John Wiley & Sons, New York.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Learning and knowledge creation. Routledge, Taylor and Francis Group, London & NY.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday. USA
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). "Mees romppeines siihen" – Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Suomen Kuntaliitto, Acta 191, Helsinki.
- Stone, D.L., Stone-Romero, E.F. & Lukaszewski, K. (2006). Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems. *Human Resource Management Review*, 16(2), 229–244.
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatio toimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus*, 4, 338–351.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon Tutkimus*, 26(3), 3–17.
- Taatila, V. (2004). *The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis*. University of Jyväskylä, Finland.
- Ylöstalo, P. (2005). Työn uudet organisointitavat – New Forms of Work Organisation. European Commission. TYKES raportti 39, Helsinki.
- Zhang, P. & Li, N. (2002). An Assessment of Human-Computer Interaction Research in Management Information Systems: Topics and Methods. *Computers in Human Behavior*, 20, 2, 125–147.