**MUUTOSKYVYKKYYS KAINUUN SOTESSA**

Raportti

9/2022

Lumiverse oy

Sisällys

[1 johdanto 3](#_Toc114647237)

[2 muutoskyvykkyys 4](#_Toc114647238)

[2.1 Kyvykkyydet ja systeemiälykkyys 4](#_Toc114647239)

[2.2 Ristiriita-tasapaino-teoria 4](#_Toc114647240)

[2.3 Skenaariot muutoskyvykkyydessä 5](#_Toc114647241)

[2.3.1 Kaikki kyvykkyydet ovat kunnossa 5](#_Toc114647242)

[2.3.2 Formaalinen esihenkilö 6](#_Toc114647243)

[2.3.3 Palveleva esihenkilö 6](#_Toc114647244)

[2.3.4 Ei-ryhmäytynyt tiimi 6](#_Toc114647245)

[2.3.5 Alhainen QWL (<50 %) 7](#_Toc114647246)

[2.3.6 Itseohjautuva ryhmä 7](#_Toc114647247)

[3 Muutoskyvykkyys kainuun sotessa 8](#_Toc114647248)

[4 yhteenveto 12](#_Toc114647249)

# johdanto

Raportissa esitellään muutoskyvykkyyden selvityksestä saatuja tuloksia sekä tietoa muutoskyvykkyyden mittaamisesta QWL-kyselyyn pohjautuen. Muutoskyvykkyys on yhteydessä työelämän laatuun ja työelämän laatu on yhteydessä moniin ongelmiin sosiaali- ja terveysalalla, kuten vaihtuvuuteen ja työuupumukseen. Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuu monenlaisia muutoshaasteita, kuten rakenteelliset muutokset, IT-teknologian kehittyminen, taloudelliset haasteet ja työvoimapula. Sosiaali- ja terveysalan tiimien täytyy olla muutoskykyisiä myös normaalitilanteessa, koska toimintaa kehitetään jatkuvasti esimerkiksi tutkimustiedon päivittyessä. Kun muutoskyvykkyydestä saadaan tietoa, voidaan juuri oikeita kehittämistoimenpiteitä kohdentaa niihin tiimeihin, joissa on eniten tarvetta.

Työelämän laadun ja muutoskyvykkyyden mittaaminen on osa tiedolla johtamista. Tiedolla johtaminen vaatii myös kykyä muuttaa toimintaa saadun tiedon pohjalta. Datan keräämisen yleistyessä organisaatiot tarvitsevat kompetensseja sen hyödyntämiseen ja kykyä lisätä tuottavuutta dataan tehdyn investoinnin myötä. Tiedolla johtaminen edellyttää organisaatiolta tiedon keräämisen, organisoinnin ja analysoinnin teknistä osaamista. Lisäksi tarvitaan menetelmiä ja osaamista datan analysointiin niin, että voidaan tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Ylimmän johdon vastuulla on tehdä päätöksiä ja muutoksia tiedon perusteella; muutoin datan keräämiseen ja analysointiin tehdyt investoinnit menevät hukkaan. Päätökset vaikuttavat keskijohtoon ja esihenkilöiden toimintaan käyttäytymisen muutoksena, mikä lopulta näkyy myös muun henkilöstön käyttäytymisen muutoksena. Toivottuna lopputulemana on ennakoivaa johtamista ja kestävää kehitystä, jossa minimoidaan henkilöstöriskejä ja parannetaan henkilöstölähtöistä tuottavuutta.

# muutoskyvykkyys

Muutoskyvykkyyden mittaamisella selvitetään tiimien psykologista valmiutta muuttaa sisäistä toimintaansa muutostilanteissa johdon strategian mukaisesti. Muutoskyvykkyyden tarkastelussa hyödynnetään työelämän laadun mittauksesta saatuja systeemiälykkyyden tuloksia johtamisen, esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin osa-alueilla. Lisäksi analytiikassa käytetään työyhteisökontekstiin sovellettua balanssi-dissonanssiteoriaa (suom. tasapaino-ristiriitateoria) muutospsykologian tilanteen selvittämiseen.

## Kyvykkyydet ja systeemiälykkyys

QWL-mittauksessa mitataan johtamista, esihenkilötoimintaa, toimintakulttuuria, osaamista ja prosesseja, jotka ovat organisaation keskeisiä inhimillisiä kyvykkyyksiä. Nämä kyvykkyydet ovat tilanneherkkiä, eli ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat niihin jatkuvasti. Kyvykkyyksien kautta pyritään ymmärtämään koko organisaatiosysteemiä, eli puhutaan systeemiälykkyyden mallista. Systeemiälykkyyden mallissa kyvykkyyksillä on voimakkuudet ja vaikutussuhteet, ja kukin kyvykkyys toteuttaa organisaation perustehtävää ja strategiaa tietyllä suunnalla ja voimalla. Kyvykkyyksien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja tasapainoista muutoshaasteiden ja vaihtuvien johtamistilanteiden vuoksi. Kehittäminen on vuorovaikutteista; johto ohjaa organisaatiota tavoitteita kohti ja henkilöstö tuo esille kyvykkyyksien kehittämistarpeita, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kesti & Syväjärvi, 2019.) Kyvykkyydet vaikuttavat keskeisesti toisiinsa ja systeemi pyrkii tasapainotilaan, joka voi olla nykyistä tilaa huonompi tai parempi. Tasapainotilaan, johon systeemi hakeutuu, voidaan vaikuttaa johtamisella.

## Ristiriita-tasapaino-teoria

Työyhteisöön sovelletussa ristiriita-tasapaino-teoriassa yhteisössä vaikuttavat tahot ovat esihenkilö, mielipidevaikuttajat, kriitikot ja mukautujat. Teoria pohjautuu Fritz Heiderin dissonanssiteoriaan, jossa dissonanssilla tarkoitetaan ristiriitaa, joka syntyy jonkin uuden asian rikkoessa ryhmän tasapainotilan. Ryhmässä olevat voimat vaikuttavat toisiinsa uuden asian ilmaantuessa. Kaikki vaikuttavat tahot ovat tärkeitä työyhteisön jäseniä. **Mielipidevaikuttajat** ovat ryhmän arvostamia asiantuntijoita, jotka ottavat aktiivisen roolin ryhmän toiminnassa (vrt. analyyttisia ekstroverttejä). Heillä on asemassaan ryhmän hyväksyntä, sillä ryhmä arvostaa heidän näkemyksiään ja keskustelunavauksiaan. **Kriitikot** suhtautuvat uusiin asioihin ensin aina negatiivisesti, ikään kuin tunteenomaisesti periaatteesta. Kyseenalaistamalla he saavat aikaan keskustelua, joka lopulta johtaa uusien näkökulmien syntymiseen ja asioiden jäsentymiseen päätöksentekoa varten. Kriitikoiden vaikutus voi olla tietyissä tilanteissa myös hajottava ja kehitystä hidastava. **Mukautujat** ovat yleensä suurin joukko työntekijöitä, jotka myötäilevät aistimaansa tunneilmapiiriä ja pyrkivät edistämään aistimaansa mielipidekantaa, jolloin ryhmä voi saavuttaa tasapainon (vrt. emotionaalisesti älykkäitä introvertteja). (Kesti, 2010.)

## Skenaariot muutoskyvykkyydessä

Ylin johto päättää strategian, eli ylätason suunnitelman, jonka toteuttaminen saattaa edellyttää muutoksia nykyiseen toimintamalliin. Tämän lisäksi johdon vastuulla on viestiä avoimesti organisaatiolle ja välittää arvostusta ja välittämistä henkilöstölle. Strategia ja siitä viestintä ovat edellytys tavoitteiden saavuttamiselle henkilöstön kautta. Henkilöstö tulkitsee johdon viestejä ja tekee niistä joko positiivisen tai negatiivisen tulkinnan. Kun henkilöstö kokee johdon välittävän heistä, tulkitaan viesti todennäköisemmin positiivisella tavalla ja muutosvastarintaa esiintyy vähemmän. Strategian jalkauttaminen tapahtuu esihenkilöiden kautta, jotka vastaavat operatiivisesta toiminnasta ja työyhteisöjen kehittämisestä. Esihenkilöillä on paras näkemys käytännön toiminnasta organisaatiossa (toimintatavat, osaaminen, työvälineet, asiakkaat) ja heidän avullaan johdon strategia saadaan kiinnitettyä organisaatioon. Esihenkilön vastuulla on toimia johdon edustajana ja toteuttaa strategia siten, että työyhteisö sitoutuu yhdessä muutokseen, eli tarvitaan muutosjohtamisen osaamista. Johtaminen ja esihenkilötoiminta vaikuttavat työyhteisön toimintakulttuuriin, joka rakentuu arvoista ja etiikasta. Työetiikka on tärkeä tuottavuuteen vaikuttava asia, koska sen mukaisesti henkilöstö joko haluaa tai ei halua vaikuttaa kokemiinsa puutteisiin. Esihenkilö luo edellytykset vaikutusmahdollisuuksiin. (Kesti, 2010.)

Seuraavat muutoskyvykkyyden skenaariot on luotu yhdistämällä QWL-mittauksesta saadut systeemiälykkyyden tulokset ja ristiriita-tasapaino-teoria. Mitattu kokemus johtamisesta kertoo ryhmän mielipiteestä ylempää johtoa ja strategiaa kohtaan. Kokemus esihenkilötoiminnasta kertoo esihenkilön kyvystä pitää yllä tasapainoa ja me-henkeä. Kokemus toimintakulttuurista edustaa ryhmän tasapainoa ja me-henkeä, eli tahtoa toimia yhdessä ja välttää dissonanssia.

### Kaikki kyvykkyydet ovat kunnossa

Kun kaikki kyvykkyydet ovat korkealla tasolla, on muutoskyvykkyys korkea ja ryhmässä on hyvä tai erinomainen työelämänlaatu. Toimintakulttuuri on hyvä, eli ryhmä toimii hyvässä me-hengessä ja on tasapainossa. Johtamiseen ja esihenkilöön ollaan tyytyväisiä. Esihenkilöllä on hyvä johtamisosaaminen, hän toimii organisaation edustajana sekä johtaa tiimiä transformationaalisella tyylillä (mm. kannustavaa, valmentavaa, inspiroivaa johtamista). Esimies onnistuu muutosjohtamisessa saamalla mielipidevaikuttajat kannattamaan muutosta ja osallistamalla heidät kehittämiseen. Kriitikoiden rakentava palaute otetaan huomioon. Mukautujat suhtautuvat yleisen ilmapiirin mukaisesti positiivisesti muutoksiin.

### Formaalinen esihenkilö

Ryhmässä vallitsee hyvä toimintakulttuuri eli ryhmässä on hyvä me-henki ja halutaan ylläpitää tasapainoa. Esihenkilötoimintaan ja johtamiseen ei kuitenkaan olla tyytyväisiä. Esihenkilö näyttäytyy työntekijöille lähinnä johdon edustajana (formaalinen, hallinnollisiin tehtäviin keskittynyt). Ylempää johtoa ei arvosteta, sillä henkilöstö ei koe johdon taholta välittämistä ja arvostusta. Esimies saattaa direktio-oikeudellaan jyrätä läpi muutoksia johdon strategian mukaan antamatta aikaa rakentavalle keskustelulle. Mielipidevaikuttajat ottavat negatiivisen kannan muutoksiin, kun heidän näkemyksiään ei kuunnella. Heidän esimerkkinsä mukaisesti myös mukautujat alkavat vastustaa esihenkilöä. Kriitikoiden valmiiksi ottama negatiivinen kanta pysyy. Muutoskyvykkyys on heikko.

### Palveleva esihenkilö

Esihenkilöön ollaan tyytyväisiä ja toimintakulttuuri on hyvä, mutta johtaminen on arvioitu huonoksi. Esihenkilö palvelee tiimiä, mutta ei työnantajaa, niin kuin kuuluisi. Ryhmä muodostaa yhtenäisen mielipiteen uusia asioita kohtaan ja esihenkilö mukautuu tähän mielipiteeseen. Esihenkilö voi vastustaa ylempää johtoa ja muutoksia yhdessä tiimin kanssa, ja siten unohtaa asemansa työnantajan edustajana. Muutoskyvykkyys on heikko, jos esihenkilö ei pyri viemään läpi johdon valitsemaa strategiaa, vaan myötäilemällä palvelee tiimiä. Kun esihenkilöllä on hyvä suhde tiimiinsä, on muutoskyvykkyyden kehittämiselle kuitenkin sinänsä hyvät lähtökohdat, sillä tiimissä vallitsee psykologinen sopimus esihenkilön kanssa.

### Ei-ryhmäytynyt tiimi

Toimintakulttuuri koetaan huonoksi, eli työyhteisö ei ole ryhmäytynyt ja ryhmässä voi esiintyä dissonanssia. Ryhmä ei muodosta yhteistä konsensusta ajankohtaisista asioista. Tämä skenaario sisältää erilaisia variaatioita sen mukaan, koetaanko myös johtaminen ja esihenkilötoiminta huonoiksi. Erityisen alhainen muutoskyvykkyys on silloin, kun sekä johtaminen että esihenkilötoiminta koetaan huonoiksi. Tällöin ryhmä toimii huonosti yhdessä, ja esihenkilöä ja johtoa kohtaan voi esiintyä vastustusta.

### Alhainen QWL (<50 %)

Ryhmässä on ongelmia kaikissa kyvykkyyksissä, jolloin ongelmien syytä ei voida suoraan sanoa. Muutoskyvykkyys on heikko alhaisen työelämän laadun vuoksi. Esihenkilö ja koko työyhteisö tarvitsevat monenlaista tukea ja kehittämistä työelämän laadun parantamiseksi.

### Itseohjautuva ryhmä

Ryhmässä on hyvä toimintakulttuuri ja johtamiseen ollaan tyytyväisiä. Esihenkilöön ei olla tyytyväisiä, mutta ryhmä on löytänyt tavan toimia itsenäisesti hyvällä me-hengellä ja on muutoskykyinen. Saattaa myös olla, että ryhmä kokee, että heillä ei oikeastaan ole omaa esihenkilöä. Tilanne ei ole täysin ideaali muutoskyvykkyyden kannalta, mutta toimii tällä hetkellä.

# Muutoskyvykkyys kainuun sotessa

Kohderyhmänä tarkastelussa on erityisesti heikommassa asemassa olevien palveluita tuottavat yksiköt (erityisryhmien palvelua tuottavat yksiköt), joita Kainuun sotessa on yhteensä 66 seuraavilla vastuualueilla: mielenterveys ja päihdepalvelut, ikäihmisten kotona asumista tukevat palvelut, ikäihmisten palveluohjaus ja ostopalvelut, ikäihmisten ympärivuorokautiset hoivapalvelut, terveyskeskuspalvelut, kuntoutuspalvelut sekä aikuissosiaalipalvelut. Näitä palveluita tuottavien yksiköiden on erityisen tärkeää pystyä toimimaan optimaalisesti nyt ja tulevaisuudessa, kun tarve palveluille kasvaa esimerkiksi väestön ikääntymisen myötä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen (hyvinvointialueisiin siirtymisen) vuoksi muutoskyvykkyyttä on syytä tarkastella uudella mittauksella uudistuksen toteuttamisen jälkeen.

Taulukko 1. Keskeiset tunnusluvut organisaatiossa

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Koko organisaatio** | **Heikommassa asemassa oleville palvelua tuottava ryhmä** |
|  |  | **Ei** | **Kyllä** |
| Työryhmien määrä | 164 | 98 | 66 |
| QWL (%) | 56,6 | 58,2 | 54,3 |
| Riski-indikaatiot yhteensä | 696 | 326 | 370 |
|  Sairauspoissaolo | 322 | 143 | 179 |
|  Työuupumus | 137 | 85 | 52 |
|  Vaihtuvuus | 119 | 53 | 66 |
|  Työkyvyttömyys | 118 | 45 | 73 |
| Riski-indikaatioiden keskiarvo | 4,2 | 3,3 | 5,6 |

Erityisryhmien palvelua tuottavien yksiköiden QWL-indeksi (54,3 %) on alempi, kuin muiden yksiköiden (58,2 %) (p=0,026), mikä kertoo mm. kuormituksesta näissä yksiköissä. Erityisryhmien palvelua tuottavissa työryhmissä on keskimäärin noin 5,6 henkilöstöriskiä per työryhmä, kun muilla palvelun tuottajilla on noin 3,3 riskiä per ryhmä. Erityisryhmien palvelun tuottajilla on siis keskimäärin enemmän riski-indikaatioita (p=0,009). Erityisryhmien palveluita tuottavissa työryhmissä on suurempi riski vaihtuvuudelle ja työkyvyttömyydelle, sekä sairauspoissaoloja esiintyy todennäköisesti enemmän.

Erityisryhmien palveluita tuottavissa yksiköissä on myös nähtävissä enemmän muutoskyvykkyyden heikkoutta (taulukko 2). Hyvän muutoskyvykkyyden omaavia ryhmiä on erityisryhmien palvelun tuottajissa vain noin puolet siitä määrästä, mitä muita palveluja tuottavissa ryhmissä. Erityisryhmien palvelua tuottavissa työryhmissä on myös huomattavasti enemmän formaalisia esimiehiä, sekä ryhmiä, joissa on ongelmia ryhmäytymisessä ja ryhmiä, joissa on erittäin alhainen QWL. On siis aiheellista painottaa kehittämistoimenpiteitä erityisryhmien palveluita tuottaviin työryhmiin. Työryhmän koolla ei ole yksin merkittävää vaikutusta QWL-indeksiin (erittäin heikko negatiivinen korrelaatio). Toisaalta on huomioitava, että isoimmissa työryhmissä ei esiinny korkeaa QWL-indeksiä. Työryhmien koot vaihtelevat 5 ja 87 välillä. Heikon QWL-indeksin (<50%) ryhmissä on keskimäärin isompi henkilöstömäärä, kuin ryhmissä, joissa kaikki kyvykkyydet ovat kunnossa (taulukko 3). Myös ei-ryhmäytyneissä tiimeissä on keskimäärin hieman isompi henkilöstömäärä.



Kuvio 1. Muutoskyvykkyys koko organisaatiossa ja erityisryhmien palvelua tuottavissa yksiköissä

Taulukko 2. Muutoskyvykkyyden tyypit heikommassa asemassa olevien palvelua tuottavissa ryhmissä ja muissa ryhmissä.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tuottaako yksikkö palvelua heikommassa asemassa oleville?** | **Muutoskyvykkyyden tyypit** | **Tiimien määrä** | **Prosentti** |
| ei |  | Kaikki kyvykkyydet kunnossa | 34 | 34,7 |
| Formaalinen esimies | 7 | 7,1 |
| Palveleva esimies | 2 | 2,0 |
| Ei-ryhmäytynyt, alhainen muutoskyvykkyys | 14 | 14,3 |
| Ei-ryhmäytynyt, mutta esihenkilötoiminta koetaan hyväksi | 11 | 11,2 |
| Ei-ryhmäytynyt, mutta johtaminen koetaan hyväksi | 4 | 4,1 |
| Alhainen QWL (<50) | 24 | 24,5 |
| Muutoskykyinen itseohjautuva ryhmä | 2 | 2,0 |
| kyllä |  | Kaikki kyvykkyydet kunnossa | 11 | 16,7 |
| Formaalinen esihenkilö | 9 | 13,6 |
| Palveleva esihenkilö | 2 | 3,0 |
| Ei-ryhmäytynyt, alhainen muutoskyvykkyys | 12 | 18,2 |
| Ei-ryhmäytynyt, mutta esihenkilötoiminta koetaan hyväksi | 7 | 10,6 |
| Ei-ryhmäytynyt, mutta johtaminen koetaan hyväksi | 3 | 4,5 |
| Alhainen QWL (<50) | 22 | 33,3 |
|  |  | Muutoskykyinen itseohjautuva ryhmä | 0 | 0 |

|  |
| --- |
| Taulukko 3. Tiimien koon keskiarvot eri muutoskyvykkyysryhmissä |
|  | **N (tiimien määrä)** | **Tiimikoon keskiarvo** |
| Kaikki kyvykkyydet ok | 45 | 15,40 |
| Formaalinen esihenkilö | 16 | 15,44 |
| Palveleva esihenkilö | 4 | 21,00 |
| Ei-ryhmäytynyt tiimi | 51 | 22,10 |
| Alhainen QWL (<50) | 46 | 27,61 |
| Total | 162 | 21,12 |

Tiimeissä, joissa kyvykkyydet ovat kunnossa, ei tarvitse tehdä toimenpiteitä. Alhaisen QWL:n tiimeissä voidaan tarvita monenlaisia kehittämis- ja/tai koulutustoimenpiteitä, sekä tukea (taulukko 4). Palvelevia esihenkilöitä on vain muutama koko organisaatiossa ja heidän tiimiensä kehittämiseen riittää kevyet toimenpiteet, joissa pääpainossa on esihenkilön roolin vahvistaminen organisaation edustajana. Formaalisia esihenkilöitä on enemmän ja niissä tiimeissä on hyvä tarkastaa ryhmän koko ja esihenkilön jaksaminen, jos esihenkilöllä ei esimerkiksi ole aikaa eikä jaksamista vuorovaikutukselle tiiminsä kanssa. Esihenkilön vuorovaikutusosaamista voidaan vahvistaa ja ottaa käyttöön esimerkiksi tekoälyavusteinen esihenkilötyön tukipalvelu (AIMO-ratkaisija) ja lähijohtamisen vuosikello tiimin johtamisen tueksi.

Ei-ryhmäytyneissä tiimeissä voi olla ongelmana, ettei esihenkilöllä ole aikaa ryhmälle ja me-hengen kehittämiselle. Isoissa tiimeissä ryhmäytyminen ja yhteisistä käytännöistä sopiminen on luonnollisesti vaikeampaa, joten ratkaisuja tähän voidaan miettiä tiimikohtaisesti ja johdon tuella mahdollistetaan ratkaisujen toteuttaminen. Esimerkiksi yhteisen ajan järjestäminen koko tiimin kehittämiskokoontumiselle voi olla yksi ratkaisu.

Taulukko 4. Toimenpide-ehdotukset eri muutoskyvykkyyden skenaarioihin

|  |
| --- |
| Tarkasteltavat osa-alueet toimenpiteiden kannalta |
|  | **Tiimin ominaisuudet** | **Tiimin työnkuva ja työrakenne** | **Esimiehen jaksaminen** | **Esimiehen valta ja vastuut**  | **Esimiehen vuorovaikutusosaaminen** | **Muutoksen tuki ja HRD palvelut** |
| **Palveleva esimies** |  |  |  | Rooli työnantajan edustajana |  | Muutostuki |
| **Formaalinen esimies** | Tiimin koko |  | Mahdollinen uupuminen | Rooli työhyvinvoinnin johtamisessa | AIMOVuosikelloValmennus |  |
| **Ei-ryhmäytynyt tiimi** | Tiimin kokoAlaistaidot | Tiimin ryhmäytyminen |  | Esimiehelle aikaa ryhmälle |  | Johdon tuki |
| **Alhainen QWL** | Tiimin kokoAlaistaidot | Tiimin ryhmäytyminen | Mahdollinen uupuminen | Esihenkilön työnkuvan tarkastelu | AIMOVuosikelloValmennus | HRD tukiJohdon tukimuutostuki |

# yhteenveto

Muutoskyvykkyys jakautuu melko tasaisesti kolmeen skenaarioon; ryhmiin, joissa on hyvä muutoskyvykkyys, ryhmiin, joissa on ongelmia ryhmäytymisessä, ja ryhmiin, joissa on erittäin alhainen QWL. Näiden lisäksi esiintyi jonkin verran formaalisia esihenkilöitä, sekä muutamassa yksikössä palveleva esihenkilö ja itseohjautuva ryhmä. Heikon muutoskyvykkyyden ryhmiä oli enemmän heikommassa asemassa olevien palvelua tuottavissa tiimeissä. Positiivista on se, että suuressa määrässä tiimeistä on hyvä QWL ja hyvä muutoskyvykkyys. Tiimien koko on yksi asia, joka tämän analyysin perusteella vaikuttaa muutoskyvykkyyteen ja jonkin verran myös työelämän laatuun. Tulevan sosiaali- ja terveysalan uudistuksen myötä tiimien kokoonpano ja esihenkilöt muuttuvat, joten uusi mittaus on tarpeellinen, jotta toimenpiteitä voidaan tehdä oikein kohdennettuina uudessa kontekstissa.

Lähteet

Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa Johtamisen psykologia. Pietiläinen & Syväjärvi (toim). PS-kustannus.

Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum.