

Esimiestyön merkitys julkishallinnossa

Markku Ahola



Tekijä(t) Markku Ahola	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiestyön merkitys julkishallinnossa	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 1
<p>Tässä opinnäytetyössä etsitään keinoja kunnallisen taloushallintotoimijan kilpailukyvyyn parantamiseen esimiestyötä kehittämällä.</p> <p>Kunnalliset toimijat ja yritykset toimivat todella erilaisissa ympäristöissä ja niiden toiminnassa on suuria eroja. Opinnäytetyön ensimmäinen osuus keskittyy kertomaan miten yritysmaailma ja kunnallinen ala eroavat toisistaan. Suomessa on parhaillaan käynnissä suuri kunta-alan murros. Kuntien palveluntuotantoa, hallintoa ja organisaatorakenteita ravistellaan uuteen uskoon tehokkuutta tavoitellessa. Käyn lyhyesti läpi viimeaikaisia valtakunnallisia kehityshankkeita ja miksi sellaisia on käynnistetty. Helsingin kaupunki on kehittänyt toimintaansa muun muassa taloushallinnon alalla, yksittäisten talousyksiköiden tilalle on noussut koko kaupungin taloushallintoa hoitava Taloushallintokeskus, Talpa. Miksi Talpa perustettiin ja mitä siitä seurasi? Erittäin kokenut konsultti Eero Suominen on tutkinut sekä yritysmaailman toimijoita, että kunnallisen alan toimijoita. Henkilöstötutkimusten merkittävimmät erot käydään läpi. Kappaleen lopussa esitän väittämän että huono johtamistyyli on merkittävä tehokkuutta laskeva tekijä kunnallisilla toimijoilla.</p> <p>Kunta-alan toimijoiden tehokkuutta ja tuottavuutta kehitettäessä asiantuntevaa ja osaavaa esimiestä tarvitaan. Esimiehen on osattava alaistensa lisäksi johtaa myös itseään. Mikä on esimiehen toimenkuva ja miten hyvä esimies huolehtii myös itsestään alaistensa lisäksi.</p> <p>Työhyvinvointi on tärkeä kilpailukeino ja huomion siihen kiinnittäminen kilpailuilla markkinoilla erittäin tärkeää. Vaikka työhyvinvointi ja laadulla kilpaileminen hinnan sijaan on uusi ja rohkea ajatus, sitä ei sovi sivuuttaa. Miten Maslowin tarvehierarkia on sovitettu työelämän käyttöön. Rauramon viisi työhyvinvoinnin porrasta käydään läpi luvussa 4.2.</p> <p>Kysyin Taloushallintopalvelun esimiehiltä, miten kunta-alan valtakunnalliset muutosvaatimuksen näkyvät tällä hetkellä päivittäisessä työssä. Lisäksi kysyin mielipidettä hyvään esimiestyöhön liittyvistä seikoista ja miten esimies voi vaikuttaa nykyään oman tiiminsä tehokkuuteen.</p> <p>Päädyin siihen tulokseen, että paljon on tehty, mutta vielä kehitettävääkin löytyy.</p>	
Asiasanat Julkinen hallinto, esimiehet, työhyvinvointi, kilpailukyky	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Miten yritysmaailma ja julkinen sektori eroavat toisistaan.....	2
2.1	Julkishallinnon suuri murros	4
2.2	Miksi muutos on tarpeellinen.....	5
2.3	Kunta-alan valtakunnallisia kehityshankkeita	5
2.4	Erään kunnallisen taloushallintokeskuksen tarina	6
2.4.1	Joukko itsenäisiä talousyksiköitä.....	6
2.4.2	Muutoksen tuulia	7
2.4.3	Talpa perustetaan	7
2.5	Erään konsultin tutkimuksia.....	8
3	Esimies muutoksen moottorina	11
3.1	Substanssiosaaminen.....	12
3.2	Vuorovaikutusosaaminen.....	12
3.3	Halu kehittyä, motivaatio ja kyky työn tekemiseen.....	14
4	Parempaa tuottavuutta nykyisellä palkalla.....	16
4.1	Työhyvinvointi, kuluerä vai tuottava sijoitus.....	16
4.2	Työhyvinvoinnin portaat	17
4.2.1	Psyko-Fysiologiset perustarpeet	18
4.2.2	Turvallisuuden tarve.....	20
4.2.3	Liittymisen tarve	22
4.2.4	Arvostuksen tarve	23
4.2.5	Itsensä toteuttamisen tarve	25
4.3	Sisäinen yrittäjäyys	26
5	Case Talpa.....	28
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	29
6.1	Mitä kuuluu hyvään esimiestyöhön.....	29
6.2	Miten tehokkuutta voidaan nostaa esimiestyön keinoin	30
6.3	Oman oppimisen arviointi.....	30
	Lähteet	31

1 Johdanto

Haluan tutkia opinnäytetyössäni ajankohtaista ja tärkeää aihetta liittyen julkishallinnon suureen murrokseen. Kunta-ala kohtaa uusia haasteita väestönkasvun keskittyessä suurimpiin kaupunkeihin. Tämä vaatii kunta-alan palveluntarjoajia tuottamaan enemmän ja uusia palveluita uusille kuntalaisille. Voitaisiinko samoilla panoksilla tuottaa enemmän ja laadukkaampia palveluita? Opinnäytetyöni käsittelee ensiksi ajankohtaisia muutoksia kunta-alalla sekä makro- että mikrotasolla. Väistämätön muutos tai murros julkishallinnon alalla on jo todellisuutta ja julkishallinnon toimijoiden olisi viimeistään nyt herättävä uusien toimintatapojen tarpeellisuuteen. Aivan ensiksi on tärkeää, että tunnistetaan julkishallinnon ja yritysmaailman suurimmat erot. Haluan tutustua aiheesta kirjoitettuihin teoksiin ja tuoda ilmi, miten kunta-ala eroaa yritysmaailmasta. Haluan myös selvittää miten kunta-alalla ja valtiollisella tasolla on vastattu vaatimusten kasvuun. Mitä on jo tehty valtakunnallisesti ja mitä on toisaalta tapahtunut helsinkiläiselle taloushallinnolle.

Minkälaisia haasteita tuottavuuden kasvun tarve luo julkishallinnon toimijalle? Voiko hyvä taloushallinnon esimies saada tiimensä tuottamaan enemmän? Näistä syntyy motiivi hyvien esimieskäytäntöjen tutkimiseen ja löytämiseen, johon opinnäytetyön toinen osuus liittyy. Hyvään esimiestaitoon kuuluu tuntee oma toimintakenttensä ja kyky muuttaa eroavaisuudet heikkouksien sijaan vahvuuksiksi. Mitä muuta hyvältä esimieheltä vaaditaan? Voiko hyvä esimies herättää työntekijät tuottamaan enemmän? Millaisia eroja hyvä ja huono esimiestyö on saanut aikaan yritysmaailmassa ja kunnallisella alalla? Haluan etsiä henkilöstöjohtamisen teorioista keinoja julkisella puolella työskentelevien johtamiseen, joilla saataisiin herätettyä työntekijöiden sisäinen yrittäjäyys ja muuttamaan asennettaan työskennellessä julkisen työnantajan palveluksessa. Työntekijöiden vahva osaaminen pitää saada muutettua tuottavuudeksi myös julkisella puolella, yritysmaailman tapaan. Mielestäni julkisen organisaation tarjoamia palveluita voitaisiin tuottaa nykyistä tehokkaammin motivoimalla henkilöstöä hyvän johtamisen keinoin saavuttamaan parempia tuloksia. Tutkimalla henkilöstöjohtamisen lähdeteoksia, toivon löytäväni hyviä käytäntöjä, joilla työntekijät saataisiin itse kiinnostumaan oman työnsä tehostamisesta ja päästäisiin kiinni hyvän kehityssuunnan kehään. Toteuttamalla esimiestyössä näitä tutkittuja ja hyviä keinoja toivon näkeväni lähitulevaisuudessa julkisen puolen palveluntuotannossa merkittävän tehokkuuden parantumisen, jotta kuntatyönantajat voivat jatkossakin tuottaa taloushallinnon palveluita.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat: Mitä kuuluu hyvään esimiestyöhön? Miten herättää työntekijän sisäinen yrittäjäyys julkisen työnantajan palveluksessa?

2 Miten yritysmaailma ja julkinen sektori eroavat toisistaan

Kilpailutilanne on yksi keskeisistä taloudellista kuin poliittistakin kulttuuria muovaavista tekijöistä. Jos ajatellaan politiikan esimerkkiä yksipuoluejärjestelmästä ja länsimaista, joissa useat puolueet kilpailevat äänestäjistä, voidaan ymmärtää mitä kilpailun puute politiikassa saa aikaan. Lähes yhtä dramaattinen ero on ollut julkisen puolen ja yksityisten palveluntuottajien tehokkuudessa. Tämä näkemykseni on karrikoitu ja haluan vain terävästi tuoda esiin palveluntuotannon erot julkisen ja yksityisen sektorin puolella. Kilpailun puuttuminen johtaa useimmissa tapauksissa tehottomuuteen, jota on vaikeaa havaita. Seuraavassa kaaviossa käy ilmi millaisessa toimintaympäristössä julkisen puolen palveluntuottajat toimivat yritysmaailmaan nähden.



Kuva 1. Kunnanvirastojen, liikelaitosten ja yritysten toimintaympäristö toisiinsa verraten (Suominen 2009, 55)

Verotuloilla toimintansa rahoittava, kilpailulta suojattu julkinen organisaatio on aivan toisenlainen maailma kuin kilpailuilla, avoimilla markkinoilla toimiva yritys. Tässä seuraavassa olen koontanut taulukkoon mielestäni merkittävimpiä eroja julkisen organisaation ja yritystoiminnan väliltä.

Taulukko 1. Julkisen ja yksityisyrittäjän merkittävimmät erot. Suominen 2009 37-58, 74-79, VATT 2017, Tekniikan maailma 2017, Hyppänen 2013 146

Julkinen organisaatio	Avoimilla markkinoilla toimiva yritys
Tehtävät ja tavoitteet määriteltä laissa tai muussa vastaavassa asetuksessa	Tavoitteena tehdä omistajilleen rahaa

Toiminnan mahdollista rahoitus tulee veronmaksajilta ilman kilpailua.	Rahoitus tulee yritystoiminnan tuotoista, asiakkailta, kilpailuilta markkinoilta.
Julkista organisaatiota hallinnoidaan.	Yritystä johdetaan.
Julkisen organisaation johtajalla on ”veturinkuljettajan” rooli, meno on tasaisen varmaa ja hyvin ennustettavissa. Valtionhallinto kääntää raiteiden vaihteet jo ennen kuin juna on suunnanmuutoksen kohdalla.	Yrityksen johto on kuin ”lentokapteeni”, välillä nousee, välillä syöksytään alaspäin, ilmapuolelta ei voida välttyä. Mitä suurempi lentokone (yritys) sitä vakaampaa kyyti on, mutta jos jotain menee pieleen suuri kone rysähtää kovemmin maahan.
Julkisessa organisaatiossa on tärkeää tehdä asioita oikein.	Yrityksessä on tärkeää tehdä oikeita asioita. (suhdannevaihtelu opettaa).
Julkisessa organisaatiossa vallitsee jatkuva virheiden pelko.	Yrityksessä vallitsee olemassaolon/kuoleman pelko ja omistajien vaatima osakkeen arvonnousun tarve.
Riskejä ja henkilökohtaista vastuuta erityisesti kartteleva organisaatiokulttuuri.	Riskinottoa ja palveluiden henkilöitymistä suosiva yrityskulttuuri.
Raskas ja jäykkä organisaatio.	Ketterä ja kevyt organisaatio.
Erittäin paljon kirjallisia ohjeita, muistioita ja määräyksiä. Ohjeisiin takertumista.	Vain vähän kirjallisia ohjeita. Ohjeiden ohi voidaan toimia, mikäli se on yrityksen edun mukaista.
Turvallisuutta ja vakautta arvostavat henkilöt hakeutuvat töihin julkisiin organisaatioihin.	Seikkailua, haasteita ja rahaa hakevat henkilöt hakeutuvat yrityksiin töihin.
Pitkiä työsuhteita, kokemutta henkilöstöä, paljon sairaspöissaoloja, ei kovin paljoa tehtävänkiertoa.	Lyhyempiä työsuhteita, kokemattomuutta esiintyy, tehtävänkiertoa suositaan.
Uudistuksia jarruttava ilmapiiri, vastustetaan kaikkea uutta ja vierasta.	Uusia innovaatioita stimuloiva ilmapiiri, muutosmyönteisyyttä.
Ei kovin kannustava palkkataso. Palkka- taulukot. Ikälisät kaikille.	Houkuttelevampi palkkaus. Sopimuspalkkaus yleisempää. Bonusjärjestelmä tuloksen tekijöille.
Henkilökohtainen palkanosa muodostuu uskollisuudesta työnantajalle (palvelusvuosilisät, työnjuhlat).	Henkilökohtainen palkanosa muodostuu tuloksen tekemisestä ja siitä palkitsemisesta.
Suuruuden ekonomia ei toimi. Yhteenliittymillä ja liitoksilla ei saavuteta kustannussäästöjä.	Suuruuden ekonomia toimii, yritysfuusioiden takana usein synergiaedut.

Eräs mielenkiintoinen asia liittyy viimeaikaisiin kuntaliitoksiin ja suuruuden ekonomiaan. Kilpailutilanteessa elävät yritykset kasvavat, koska silloin ne pystyvät lisäämään tehokkuuttaan ja kilpailukykyään. Yritystojen takana on usein synergiaetu, esimerkkinä auto-teollisuuden valmistajat. Viimeaikaisista esimerkkinä PSA-yhtymän (Peugeot, Citroen) fuusio entisen General Motorsin merkin Opelin kanssa. Tulevissa uusissa automalleissa tullaan käyttämään pinnan alla samoja rakennuspalikoita, joka tuo valmistajalle kustannussäästöjä. Kunta-alalla tehdyissä selvityksissä ei vastaavaa korrelaatiota organisaation koon ja tehokkuuden välillä ole havaittu, tai se on negatiivinen. Asiaa on tutkittu erityisesti viimeaikaisten suurten kuntaliitosten tiimoilta. Tämäkin seikka vahvistaa omaa käsitystäni siitä, kuinka tärkeää osaava johtaminen ja esimiestyö kunta-alalla on. (VATT 2017; Tekniikan maailma 2017)

Julkisen puolen ja yritysmaailman toimijoiden välillä vallitsevat siis suuret ja perustavaa laatua olevat erot. Julkisen puolen kehittämiseen tarvitaan erilaisia aseita kuin yritysmaailmassa. Julkisen alan toimijoiden muutos on kuitenkin erittäin tarpeellinen.

2.1 Julkishallinnon suuri murros

Suomen kansalaisen eduksi olisi nauttia tehokkaan julkisen sektorin palveluista ja toisaalta veronmaksajana saada mahdollisimman suuri hyöty kannetuille veroeuroille. Jotta yhteiskunnalta kerätty raha saataisiin riittämään tarpeellisiin palveluihin ja toimintoihin julkisen sektorin on saatava aikaan enemmän ja tasokkaampia palveluita, pienemmillä panoksilla. (Korpela & Mäkitalo, 161-162.)

Julkisen palveluntuotannon tehostamistoimissa ollaan edelleen alkutekijöissä. Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut omat suosituksensa tehokkuuden ja tuloksen tekemisen arvioinnista ja mittaamisesta 1980- ja 1990 lukujen vaihteessa. Työn tehokkuuden mittaamisessa on kuitenkin edelleen ratkaisemattomia ongelmia vielä 2010-luvulla.

Julkisten palveluiden kustannustehokkuus on erittäin tärkeää. Veronmaksajien tulisi saada parhaimmat mahdolliset tulokset käytettävissä olevilla tuotannon panoksilla. Palveluiden tulisi olla myös yhteiskuntaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä positiivisesti vaikuttavia. (Korpela & Mäkitalo 2008, 161-162.)

Sillä ei ole merkitystä, kuinka monta potilasta lääkäri ehtii katsoa, jos potilaat eivät parane tai saa tarvitsemaansa hoitoa. Jos taas muutama potilas saa erinomaista hoitoa ja paranee, mutta suurin osa potilaista jää hoitamatta, ja näin ollen tuottavuus ja tehokkuus ovat heikkoa, lääkäritoiminnan (yhteiskunnallinen) vaikuttavuuskin jää heikoksi. Ollakseen vaikuttavaa toiminnan on oltava myös tuloksellista, tuottavaa ja

tehokasta. Potilaiden terveydentilaa parantavat heikosti esimerkiksi lääkärien kirjoittamat lukuiset todistukset ja arvioinnit, joita tarvitaan erilaisten sosiaaliturvaetuuksien saamiseksi, kun varsinaisia hoitoja joudutaan odottamaan pitkään ja niistä toivutaan hitaasti hoidon viivästyttävä. (Korpela & Mäkitalo 2008,162.)

2.2 Miksi muutos on tarpeellinen

Suomen hallinnon rakenteet ovat merkittävästi uudistuneet viimeksi 1990 – luvulla. Muutuva yhteiskuntarakenteen vaatii kuitenkin päättäjiltä jatkuvaa valppautta ja päätöksentekokykyä, koska julkishallinnolla ei ole varaa pysähtyneisyyteen. Melko yleinen näkemys on, että julkissektorin ongelmat saataisiin ratkaistua rahalla. Suomalaista verotusta ei kuitenkaan ole enää varaa kiristää, sillä vaarana on osaavan työvoiman vuoto ulkomaille Suomen hävitessä kansainvälisessä verokilpailussa. Jo nykyisellään jotkin suomalaiset ovat muuttaneet halvemman verotuksen perässä ulkomaille esimerkiksi yrityksen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Julkisen talouden voimakkaan kasvun myötä on herännyt kysymys, kuinka kestävää tämä nykyinen kehitys on? Nykyisenkaltaisen palveluntuotannon ylläpito yhteisillä verovarilla on suuressa vaarassa, elleivät kunnat pysty toteuttamaan merkittäviä tuottavuutta ja tehokkuutta lisääviä kehityshankkeita ja uudistuksia. (Korpela & Mäkitalo 2008 145-151.)

Suuret kaupungit kohtaavat tulevaisuudessa lisää haasteita, kun muutto maaseudulta kasvukeskuksiin kiihtyy. Kaupunkeihin kohdistuva muutto ja kaupunkien kasvu on kiistamaton tosiasia. Vuosina 2010 – 2014 Uudenmaan metropolialue on kasvanut selvästi ja voimakkainta kasvu on ollut Helsingissä, noin 8000 henkeä vuodessa. Väestön lisääntyessä palvelutuotannon taso ei ainakaan saisi huonontua, mutta kustannusten olisi pysyttävä kurissa. (Aro Timo, Yle 2015)

2.3 Kunta-alan valtakunnallisia kehityshankkeita

Viime aikojen tärkeimpiä valtakunnallisia hankkeita on ollut kunta-alan kunta- ja palvelurakennemuutos (Paras-uudistus) 2005 – 2012. Hankkeen tavoitteena oli eheän kuntarakenteen muodostaminen, kuntapalvelujen tuottaminen tehokkaasti ja taloudellisesti ja kuntien vastuulla olevien palvelujen tuottaminen riittävän vahvoina yksiköinä sekä rakenteellisesti että taloudellisesti. Suomessa oli kuitenkin vielä vuonna 2011 viitisenkymmentä kuntaa, jotka eivät olleet täyttäneet Paras - hankkeen vaatimuksia. Vuoden 2011 eduskunta-vaalien jälkeen kehityshanke keskeytettiin. Jyrki Kataisen hallituksen kuntaministeri

Henna Virkkunen ilmoitti, ettei Paras - hankkeena aloitettua rakenneremonttia viedä loppuun. Hallitusohjelmaan kirjattiin, että painopiste siirretään varsinaisiin kuntaliitoksiin. Paras – uudistuksessa päästiin siis alkuun, mutta todelliset palvelujen ja palvelurakenteiden muutokset ovat vielä osa tulevaisuutta. Paras - hankkeen mukaisen löyhemmän rakenneremontin sijaan hallitus tähtää kuntamäärän selvään vähentämiseen. Tavoite nimitettiin kunta- ja sote - uudistukseksi. (Korpela & Mäkitalo 2008, 145; Valtioneuvosto 2017)

Sote- ja maakuntauudistus on Suomen julkisen hallinnon sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistamiseen tähtäävä hanke, jonka tarkoituksena on siirtää julkisten sote - palveluiden vastuu nykyisiltä kunnilta 18 tulevaisuudessa perustettaville maakunnille. Alun perin maakuntia esitettiin perustettavaksi 01.07.2017 ja maakuntavaalit pidettäviksi tammikuussa 2018. Tämä olisi merkinnyt sote – palveluiden siirtoa maakunnille jo 01.01.2019. Heinäkuussa 2017 pääministeri Juha Sipilä kuitenkin ilmoitti, että maakuntavaalit järjestetään vasta lokakuussa 2018, ja että sote - uudistus tulisi aiempaan aikatauluun nähden vuotta myöhemmin voimaan, 01.01.2020. (Valtioneuvosto 2017)

Kunta-ala kohtaa uusia haasteita järjestäessään palveluita uusille asukkaille, kun samanaikaisesti pitäisi voida säästää kustannuksissa. Tässä menestyäkseen kuntien on voitava kehittää toimintaansa jatkuvasti. Valtio on pannut alulle kaksi merkittävää kuntauudistusta viime aikoina. Nämä ohjaavat kuntien kehityssuuntaa jatkossa. Kunnilla ja kaupungeilla ei kuitenkaan ole varaa jäädä ”tuleen makaamaan”, vaan niiden on pystyttävä myös itsenäiseen kehitystyöhön. Toimintojen kehittyminen ja taloudenpidossa onnistuminen on monen tekijän summa. Tärkeänä osana tätä kehitystä näen ajanmukaisen ja osaavan esimiestyön. (Suominen 2009, 63)

2.4 Erään kunnallisen taloushallintokeskuksen tarina

Helsingin kaupunki, Suomen suurin työnantaja, hoitaa taloushallintonsa keskitetysti Sörnaisissä, Taloushallintokeskuksessa, Talpassa. Näin ei kuitenkaan aina ole ollut. Talpan historiasta voidaan nähdä kunnallisen palveluntuotannon kehityskaari ja tämä on mielestäni tärkeää ymmärtää.

2.4.1 Joukko itsenäisiä talousyksiköitä

Helsingin kaupungin taloushallintoa hoidettiin ennen Talpaa hajautetusti. Talous- ja palkkahallinnon hoito, kuten ostoreskontra, myyntireskontra, kirjanpito, kassat sekä palkanlaskenta hoidettiin hajautetusti virastoissa. Isommat yksiköt kuten opetusvirasto, terveystoimisto, sosiaalivirasto sekä kaupunginkanslia muodostivat ns. itsenäiset tilitoimen yksiköt ja

näissä hoidettiin kaikki edelle mainitut toiminnot itsenäisesti. Kanslian muodostamaan tilitoimenyksikön alla toimivat kaikki ns. alitilittäjät, pienemmät virastot. Näissä hoidettiin itsenäisesti taloushallinnon toiminnot, joiden tiedot yhdistettiin kaupunginkanslian tilitoimenyksikköön. Palkanlaskenta hoidettiin pienten virastojen osalta suoraan kaupunginkansliasta käsin. Kaupungin tilinpäätös koottiin yhdistämällä näiden neljän itsenäisen tilitoimen yksikön tiedot. Esimerkiksi alkuvaiheessa kaupungin taloushallinnossa oli neljä AdeEko –taloushallinnon tietojärjestelmää, jotka sitten yhdistettiin yhdeksi ja samaksi tietojärjestelmäksi. Hijat-palkanlaskentajärjestelmä on ollut koko ajan sama ja tätä samaa tietojärjestelmää käytettiin kaikista neljästä tilitoimen yksiköstä käsin suoraan. Tietojen yhdistäminen edellytti koko kaupungin tilikartan uudistamista ja yhdistämistä. Toiminnoissa oli paljon päällekkäisyyksiä ja varsinkin koko kaupungin tilinpäätöksen kokoaminen oli haasteellista. (Turpeinen 12.03.2018)

2.4.2 Muutoksen tuulia

Helsingin kaupungin taloushallinnon toimintoja alettiin yhdistää kaupungin sisällä vuosittain vaihteessa ensin siten, että ensin yhdistettiin sosiaali- ja terveystoimen hallinnot. Yhdistämisen syynä olivat päällekkäiset toiminnot sekä toimintojen taloudellisuus, ts. yhdistämisellä saavutettavat kustannushyödyt. Sosiaali- ja terveysvirastojen alueelliset keskitetyt hallintopalveluyksiköt aloittivat toimintansa vuonna 1994 ja toimivat Talpan perustamiseen asti. Nämä toiminnot siirrettiin Talpaan vuoden 2004 alussa ja ensimmäisenä vuonna Talpassa hoidettiin sosiaali- ja terveystoimen asiat. Tämän jälkeen, eli vuoden 2005 alusta lukien Talpa hoiti myös pienten virastojen talous- ja palkkahallinnon tehtävät. (Turpeinen 12.03.2018)

2.4.3 Talpa perustetaan

Talpa aloitti toimintansa vuoden 2004 alussa Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen osastona (Talous- ja suunnittelukeskus, TASKE perustettiin saman vuoden alusta). Talpa jakautui viiteen toimistotasoiseen yksikköön: ostolaskuihin, myyntiin, kirjanpitoon, maksuliikenteeseen sekä hallintoon. Talpan perustamisen syyt olivat kustannussäästöt, toimintojen päällekkäisyys, haavoittuvuus sekä kaupungin tilinpäätöksen tekemisen haasteet; tietojen yhdistämisen vaikeus ja hitaus, eri tilikartat, sisäisten erien eliminointi jne. Lisäksi oltiin tilanteessa, jossa taloushallinto alkoi voimakkaasti sähköistyä ja näköpiirissä oli tietojärjestelmien moninaisuus, päällekkäisyys ja kalleus. Itsenäiset tilitoimen yksiköt alkoivat tässä vaiheessa esimerkiksi hankkimaan omia sähköisiä ostolaskujen kierrätysjärjestelmiä.

(Turpeinen 12.03.2018)

Talpan perustamiseen vaikuttivat myös prosessien yhdistämisen kautta saatavat hyödyt, lähinnä kaupungin tilinpäätöksen helpottaminen ja nopeuttaminen. Myös osaamisen keskittämisestä ja jakamisesta saatavat synergiaedut nähtiin tässä vaiheessa tavoittelemisen arvoisina. Vuoden 2009 alusta lukien Talpan toiminta muuttui, kun se aloitti toimintansa itsenäisensä kunnallisena liikelaitoksena, jonka toimintaa ohjamaan asetettiin johtokunta. Tavoitteena oli toiminnan tehostaminen enemmän liiketaloudellisin periaattein toimivaan suuntaan. Talpan tavoitteena ei kuitenkaan ole tuottaa voittoa, vaan tuottaa omistajalleen talous- ja palkkahallinnon palvelut tehokkaasti ja taloudellisesti.

(Turpeinen 12.03.2018)

Talpan perustaminen toi henkilöstölle hyvinä asioina ammatillisen kehittymisen, ammatilliseen identiteetin kehittymisen sekä osaamisen ja työkuorman jakamisen mahdollisuudet. Myös urapolut oman organisaation sisällä ovat mahdollistuneet. Huonoa puolena alkuvaiheessa nähtiin työn yksipuolistuminen. Aikaisemmassa vaiheessa esim. pienissä virastoissa yksi ihminen teki laajemmin asioita. Toisaalta työ oli hyvin haavoittuvaista, osaaminen kapeaa ja työ sisälsi pakostakin ns. vaarallisia työyhdistelmiä.

(Turpeinen 12.03.2018)

Helsingin kaupungilla on siis ollut päämääränä tehostaa taloushallinnon toimintojaan. Tämä on linjassa valtakunnallisten tavoitteiden kanssa. Motiivi toimintojen tehostamiseen on olemassa sekä makro-, että mikrotasolla. Mitä vielä on jäänyt huomaamatta? Voisiko toimintaa edelleen tehostaa hyvällä esimiestyöllä?

2.5 Erään konsultin tutkimuksia

Eero Suominen on toiminut konsulttiryhtijänä yli 30 vuotta ja on kollegansa kanssa toteuttanut kolmatta sataa kehittämissuorjektia, joista hieman alle puolet julkishallinnolle ja hieman yli puolet yrityksille. Useiden 1970 – 2000 luvuilla toteutettujen kehitysprojektien henkilöstöjohtamiseen liittyvien osa-alueiden tutkimusten tuloksista sain seuraavan yhteenvetdon. Mukana on ollut sekä julkishallinnon toimijoita, kuin yritysmaailmasta suuria ja pieniä toimijoita. Tutkimuksen vastaukset on jaettu yritysten osalta hyvää tulosta tekevien vahvojen yritysten joukkoon 1., sekä heikkoa tulosta tehneiden yritysten joukkoon 2. Kolmanneksi joukoksi olen rajannut julkisen alan toimijat. Hyvä ja heikko yritys on erotettu toisistaan myös tuottavuusanalyysin tulosten perusteella. Heti aluksi, haluan mainita erittäin mielenkiintoisen seikan, jonka havaitsin aineistoa tutkiessani. Vaikka Suomisen konsulttiryhtyksen henkilöstötutkimuksia on suoritettu useilla eri vuosikymmenillä, tietyt erot toistuvat kuin säännönmukaisesti mitä tulee henkilöstön hyvinvointiin, henkilöstöjohtamisen laa-

tuun ja niiden vaikutukseen yrityksen tai julkishallinnon toimijan tuloksellisuuteen. Kysymykset ja vastaukset eri vuosikymmeniltä ovat mielestäni vertailukelpoisia, siksi laajan aineiston yhteenveto on mielekästä tehdä. Valitettavasti tutkimuksen kohteina olleiden yritysten ja julkisyhteisöjen tietoja ei kaikilta osin ollut saatavana. Siksi en mainitse muidenkaan tutkittavien yhteisöjen nimiä. Tärkein jako on mielestäni jo aiemmin mainittu kolmeen ryhmään jakaminen, jolloin menestyvien yritysten, heikkojen yritysten ja kunnallisten toimijoiden erot tulevat parhaiten esille. Näiden useiden tutkimusten tulokset vahvistivat edelleen mielipidettäni laadukkaan esimiestyön tärkeydestä läpi vuosikymmenten ja riippumatta siitä, mitä alaa yritys edustaa. Tutkitut yritykset edustavat alkuvuosien osalta (1970 – 1980 luvut) enimmäkseen rakennusalaan, mutta repertuaari laajenee myöhemmin käsittäen useita eri aloja. (Suominen 2009, 57-61)

Kysymys 1. (Eero Suominen 2009, Konsultointi Eero Suominen Oy 1984-2004)

Teetko työtäsi parhaan kykysi ja taitosi mukaan?

Vastaukset	Kyllä, jatkuvasti	Kyllä, toisinaan	Teen vain sen verran etten saa lopputiliä
Vahva yritys 1.	82%	18%	0%
Heikko yritys 2.	52%	48%	0%
Julkinen toimija 3.	52%	48%	0%

Kysymys 2. (Eero Suominen 2009, Konsultointi Eero Suominen Oy 1984-2004)

Pystyisitkö nykyistä parempaan tehokkuuteen omassa työssäsi?

Vastaukset	Kyllä	En
Vahva yritys 1.	44%	56%
Heikko yritys 2.	75%	25%
Julkinen toimija 3.	78%	22%

Kysymys 3. (Eero Suominen 2009, Konsultointi Eero Suominen Oy 1984-2004)

Mistä tehokkuuden nousu on kiinni sinun osaltasi?

Vastaukset	Rahasta	Aikapulasta, jatkuva kiire vaivaa	Omasta itsestä
Vahva yritys 1.	25%	50%	0%
Heikko yritys 2.	Ei riittävästi vastauksia	Ei riittävästi vastauksia	Ei riittävästi vastauksia
Julkinen toimija 3.	42%	40%	10%

Tässä kysymyksessä aineisto oli osittain puutteellinen ja haastatelluista suuri osa oli jättänyt vastaamatta kokonaan. Oikeudenmukainen tulospalkkaus on vaikea asia, mutta erityisesti julkisella sektorilla sitä kannattaisi kehittää.

Kysymys 4. (Eero Suominen 2009, Konsultointi Eero Suominen Oy 1984-2004)

Kärsitkö liiallisesta stressistä, joka aiheuttaa univaikeuksia tai muita vaivoja?

Vastaukset	Kyllä	Ei	Joskus
Vahva yritys 1.	27%	68%	5%
Heikko yritys 2.	19%	71%	10%
Julkinen toimija 3.	10%	87%	3%

Yritysmailman tiukka kilpailu johtaa helposti liiankin tiukkoihin tavoitteisiin ja niiden kautta työperäiseen stressiin. Työntekijää stressaavat myös esimiehen tuen puute, henkilöstöriritiirit ja mahdolliset puutteet omassa osaamisessa.

Kysymys 5. (Eero Suominen 2009, Konsultointi Eero Suominen Oy 1984-2004)

Oletko usein ärtynyt ja vihainen työasioiden takia?

Vastaukset	Kyllä	Ei	Joskus
Vahva yritys 1.	22%	61%	17%
Heikko yritys 2.	30%	Ei riittävästi vastauksia	Ei riittävästi vastauksia
Julkinen toimija 3.	32%	58%	10%

Tämän kysymyksen esille nostamat epäkohdat liittyvät paljolti edelliseen kysymykseen. Mainittujen asioiden lisäksi organisaation jäykkyys tai toimimattomuus, yleinen välinpitämättömyys ja resurssipula aiheuttavat ärtymystä.

Kysymys 6. (Eero Suominen 2009, Konsultointi Eero Suominen Oy 1984-2004)

Kuinka suuri osa työntekijöistä sinun työyhteisössäsi ylittää hyvään työsuoritukseen tai vastaavasti heikkoon työsuoritukseen?

Vastaukset	Hyvä suoritus	Heikko suoritus
Vahva yritys 1.	81%	19%
Heikko yritys 2.	Ei riittävästi vastauksia	Ei riittävästi vastauksia
Julkinen toimija 3.	47%	53%

Kysymyksen esille tuoma ero julkisen toimijan ja vahvan yrityksen välillä on todella merkittävä.

Kysymys 7. (Eero Suominen 2009, Konsultointi Eero Suominen Oy 1984-2004)

Millä toimenpiteillä tuottavuutta saataisiin eniten kasvatettua nykyisestä?

Vastaukset	Työyhteisön yhteishengen kehittäminen, yhteishengen puutteiden korjaaminen
Työnjohdon tai lähiesimiehen ammattitaidon kehittäminen	Tehtyjen kehityssuunnitelmien aikataulujen ja toteuttamisen ajoituksen erojen korjaaminen, aikatauluissa pysyminen
Pätevien projekti- ja työryhmien luominen ja niiden toiminnan kehittäminen	

Vastauksista ilmeni läpi vuosikymmenten, ettei uuden tekniikan hyödyntäminen tai sen käyttöönotto ole ollut tuottavuuden parantamisen esteenä. Uuden tuotantoon liittyvän teknologian merkitys on ymmärretty johtotasolla lähes aina. Toisaalta, kipeät asiat työyhteisön sisällä toistuvat vastauksissa eri aikoina lähes saman sisältöisinä. (Suominen 2009, 57-61)

Näiden tutkimustulosten analyysi osoittaa yksiselitteisesti suuria eroja menestyvien ja tuottavien yritysten ja julkishallinnon välillä. Yrity maailmassa menestyvien toimijoiden johtotehtävissä ei juurikaan tapaa sellaisia luonteenpiirteitä kuten aloitekyvyn puute ja saamattomuus, jotka ilmenevät selkeimmin kehitystoiminnan puutteina. On sääli, että tunnolliset ja ahkerat henkilöt ovat julkisissa organisaatioissa työskennellessään tismalleen samojen palkkaetujen piirissä kuin saamattomat kollegansa. Lisäksi työntekijöiltä puuttuvat usein esimiehen tarjoamat henkiset palkinnot, kuten esimiesten osoittama mielenkiinto työntekijän tekemää työtä kohtaan ja välitön palaute onnistumisista. (Suominen 2009, 61)

Tämä tutkimuksen tulosten analyysin myötä olen sitä mieltä, että huono johtaminen on merkittävä julkisen sektorin tuottavuutta alentava tekijä.

3 Esimies muutoksen moottorina

Esimiestyön perustehtäviin kuuluu lainsäädännön vaatimien työoloihin liittyvien seikkojen valvonta ja toteuttaminen työpaikalla. Toinen perustehtävä on johtaa työntekijöitä siten, että heidän toimintansa edesauttaa ja toteuttaa liiketoiminnan asettamia tarpeita ja tavoit-

teita. (Hyppänen 2013, 13) Työnantaja on palkannut esimiehen sitä varten, että tämä johtaa oman määrätyn vastualueensa toimintaa. Esimiehen tehtävänä on toteuttaa työnantajan määrittelemää strategiaa ohjaamalla alustensa toimintaa siten että tiimi pääsee työnantajan asettamiin tavoitteisiin. (Erämetsä 2009, 25). Minkälaista osaamista hyvin työssään menestyvä esimies tarvitsee? Miten on mahdollista saada oma tiimi tuottamaan enemmän samoilla rahallisilla panoksilla?

3.1 Substanssiosaaminen

Jokainen esimies tarvitsee työssään oman alansa tuntemusta ja tyypillisiin työtehtäviin liittyvää ammattitaitoa. Taloushallinnon saralla tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee pystyä suorittamaan ja opastamaan kirjanpitoon ja palkanlaskentaan liittyviä työtehtäviä. Eri-laisten asiakkaiden erityispiirteitä ei tarvitse osata ulkoa. Esimiehen tulee pystyä näkemään erityispiirteiden taakse ja tunnistamaan peruslogiikka, jota tarkastelemalla mahdollinen ongelma voidaan ratkaista. Lisäksi hyvä ammatillinen pätevyys vähentää esimiehen päivittäistä kuormittumista työssä ja johtaa parempaan työtyytyväisyyteen. (Kuntaliitto 2017)

Nykyaikainen taloushallinnon työ perustuu pitkälti automatioon ja taloushallinnon tietojärjestelmiin. Taloushallinnon esimiehen substanssiosaamiseen kuuluu siten erottamattomana osana myös näiden uudenaikaisten tietojärjestelmien hallinta. Voidakseen tukea ja valvoa tiiminsä toimia, on esimiehen hallittava työssä tarvittavien ohjelmistojen käyttö.

Taloushallinnon esimiehen työssä on eduksi myös ammatillisuus; työkokemus ja alan koulutus. Työkokemuksen tuomaa osaamista ja varmuutta päätöksentekoon on vaikea korvata millään muulla. Työkokemusta tukemaan on esimiehellä hyvä olla olemassa myös alaan liittyvää koulutusta. Yksi olennainen tapa ylläpitää ja kehittää omaa työhyvinvointia on oman ammatillisen osaamisen kehittäminen. (Kuntaliitto 2017)

3.2 Vuorovaikutusosaaminen

Hyvän esimiehen osaamisen kirjoon kuuluu erottamattomasti hyvä vuorovaikutustaito. Esimiehen tulee olla tiettyyn rajaan saakka helposti lähestyttävä ja empaattinen, muttei kuitenkaan pidä alkaa työntekijöiden kaveriksi. Työntekijät tulee pystyä kohtaamaan ihmisinä, ei pelkästään alaisina. Hyvä esimies luo jo pelkällä läsnäolollaan luottamusta ja ilma-
piiriä, joka kannustaa ja motivoi työntekijöitä työssään. Työilmapiirin tulee olla avoin ja vastaanottavainen uusille ideoille, sekä edistää kollegiaalista yhteistyötä ja tukea. Kuppikuntien rajoja pitäisi pystyä purkamaan ja kannustaa tiedonvaihtoon työyhteisön sisällä siten, että se edistää yhteisten päämäärien saavuttamista. Parhaimmillaan yhtenäinen tiimi voi tuottaa yhdessä innovaatioita ja uutta tietoa organisaation käyttöön. (Kuntaliitto 2017)

Vuorovaikutustaidot kuuluvat erottamattomana osana esimiestyöhön. Onnistunut liiketoiminta edellyttää sujuvaa tiedonkulkua ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä. Toimivan tiimin ja tuottavuutta edistävän hyvän työilmapiirin edellytyksenä on avoin ja esteetön yksilöiden välinen vuorovaikutus. Työyhteisön kehittymisen esteenä voivat olla jännitteet ja ristiriidat yksilöiden välillä, jotka estävät avoimen tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen. Esimiehen työvälineenä vuorovaikutusosaaminen on numero yksi. Esimies ohjaa alaisiaan juuri viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. (Hyppänen 2013, 37)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen välineiden vaikuttavuudella on suuria eroja. Åberg (teoksessa Hyppänen 2013, 39) mukaan vahvin vuorovaikutuksen väline on henkilökohtainen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Pienryhmäkokoukset, käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut, nykyaikaan kuuluvat videoneuvottelut ja neuvottelupuhelut ovat myös vaikuttavuudeltaan kärkiryhmiä. Vuorovaikutuksen osalta heikoksi jäävät väkimmäältäään suuret tapahtumat, esimerkiksi useiden tiimien yhteiset kokoukset tai yrityksen sisäiset johtajien pitämät viralliset puheet.

Viestinnän puolella Åberg (teoksessa Hyppänen 2013, 39) katsoo lyhyiden tekstiviestien, pikaviestiohjelman lyhyiden viestien ja sähköpostien olevan vahvimpia viestinviejiä ja vaikuttavimpia välineitä. Toisaalta organisaation sisällä kulkevat raportit, tiedotteet ja muistiot jäävät vaikuttavuudeltaan heikoiksi.

Valitessaan sopivaa viestintä- tai vuorovaikutustapaa esimiehen on hyvä miettiä etukäteen minkä kanavan valitsee. Jotkin asiat voi kirjoittaa lyhyeen pikaviestiin tai sähköpostiin. Toiset asiat voivat luonteensa vuoksi vaatia puhelin keskustelua tai jopa kahdenkeskistä tapaamista. Eräät asiat on saatettava koko vastaanottajaryhmän tietoon tehokkaasti samalla kertaa, jolloin voi olla tarpeen ilmoittaa asia tiimipalaverissa tai jopa pitää virallinen puhe koko organisaatiolle. Esimies tarvitsee työssään kaikkia viestintäkanavia ja niiden käyttöön on syytä panostaa ja perehtyä. (Hyppänen 2013, 39)

Työyhteisössä tai yksilötasolla esiintyvien vaikeiden asioiden tai ristiriitojen ratkaisemisessa esimiehellä on erittäin tärkeä rooli. Työyhteisön sisäiset ristiriidat liittyvät usein muihin epäkohtiin, jonka vuoksi tilanteiden selvittäminen saattaa olla haastavaa. Työ on kuitenkin tärkeää, jotta työyhteisö pystyisi toimimaan yhteisten päämäärien eteen tuottavasti. Yksilötasolla työntekijä saattaa kohdata elämässään vaikeitakin asioita, jotka väistämättä vaikuttavat työkykyyn ja sitä kautta työn laatuun. Esimiehen empaattisuus, kuuntelutaidot ja valmiudet kohdata näitä asioita parantavat työntekijän mahdollisuuksia palata normaaliin päiväjärjestykseen. (Kuntaliitto 2017)

Nykyaikaisessa työyhteisössä esimiehen tulee myös ymmärtää muista kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä ja heidän erityispiirteitään. Parhaimmalla mahdollisessa tavalla asia on hoidettu silloin kun haasteet on muutettu mahdollisuuksiksi hyödyntäen näitten etnisten ryhmien erityistä osaamista. (Kuntaliitto 2017)

Viimeiseksi, mutta erittäin tärkeäksi vuorovaikutusosaamisen alueeksi haluan nostaa asiakaslähtöisen työskentelyn ja siihen kannustamisen. Kunta-alan palveluntuottaja on loppujen lopuksi olemassa asiakkaitten tarpeita varten. Niihin vastaaminen on työn varsinainen tarkoitus. Esimiehen asiakaspalvelutaidot ovat ratkaisevassa asemassa. Työyhteisön keulakuvana esimies antaa palvelulle kasvot ja omalla toiminnallaan esimerkin työntekijöille. Mikäli esimies ei toimi asiakaslähtöisesti, miksi työntekijätkään toimisivat? (Kuntaliitto 2017)

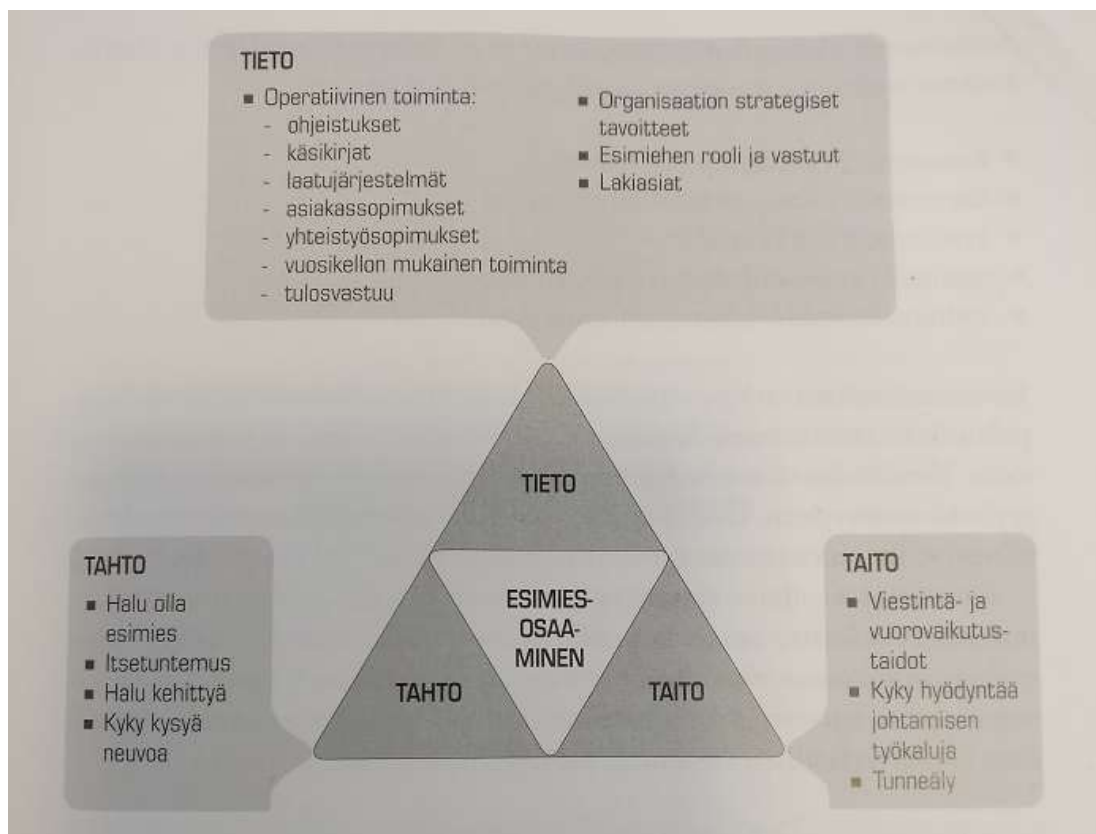
3.3 Halu kehittyä, motivaatio ja kyky työn tekemiseen

Jokaisen työyhteisön jäsenen, myös esimiehen tulisi olla valmis ja halukas kehittämään itseään. Tietoyhteiskunnassa järjestelmät ja työmenetelmät muuttuvat huimaa vauhtia ja pysyäkseen kehityksessä mukana on oltava avoin uuden oppimiselle. Hyvä ammatillinen pätevyys vähentää päivittäistä kuormittumista ja edesauttaa positiivista kierrettä, joka johtaa niin sanottuun positiiviseen työn imuun. Voidakseen toimia parhaalla mahdollisella tavalla esimiestehtävässä, henkilön on oltava sitoutunut ja omistautunut työlleen. Mikäli esimiehestä paistaisi ulospäin kyllästyminen tai muu piirre, joka paljastaa, ettei työ häntä kiinnosta, asenne tarttuisi nopeasti muihinkin työyhteisön sisällä. (Kuntaliitto 2017)

Esimiesosaaminen koostuu kolmesta pääosa-alueesta. Esimiehen substanssiosaaminen ja tietopohja johtamansa liiketoiminnan alalta on tärkeää. Esimiehen on hallittava työntajajansa asettamat ohjeistukset ja sopimukset työn tekemiselle. Organisaation sisäisten sääntöjen, sopimusten ja käytäntöjen noudattamisen lisäksi on tärkeää hallita ja noudattaa muiden sidosryhmien kanssa tehtyjä yhteistyösopimuksia ja käytänteitä. Lainsäädännön asettamat rajoitteet on myös huomioitava. Esimiehen on siis oltava valmis kehittämään itseään ja hankkimaan työhön liittyvää tietoa. Tähän liittyy esimiesosaamisen toinen alue, tahto toimia esimiehenä. Esimieheltä tulee löytyä motivaatiota johtaa toimintaa ja ylipäätään toimia esimiestehtävissä. Työyhteisön onnistunut johtaminen vaatii kykyä hankkia, omaksua ja jakaa uutta työhön liittyvää tietoa. Kolmantena tärkeänä osa-alueena voidaan katsoa olevan esimiestyön taito, jota on oltava valmis kehittämään jatkuvasti. Miten esimies viestii johtaessaan alaisiaan. Viestimällä ympäristönsä kanssa esimies luo sa-

malla kuvaa itsestään, miten alaiset näkevät hänet. Esimiehen on myös opittava käyttämään ha tehokkaasti hyödyntämään johtamisen avuksi luotuja työkaluja (Hyppänen 2013, 37)

Esimiehelle on tärkeää myös omasta työkyvystä huolehtiminen. Voimavarojen loppuminen voi johtaa pahimmillaan työstressiin ja uupumukseen. Omia, henkilökohtaisia työssä jakamista tukevia voimavaroja ovat muun muassa positiivisuus, elämänhallinta, sitkeys ja itsearvostus. Henkilökohtaisen elämän sovittaminen työn kanssa yhteen on myös tärkeää, jotta voi jakaa energiaa tasapuolisesti elämän eri alueisiin. Perheen, ystävien ja työkavereiden tuki on tärkeää hyvinvoinnin kannalta ja siksi sosiaalisten suhteiden vaaliminen, rakentaminen ja avun pyytäminen kannattaa sekä vapaalla että työpaikalla. Työyhteisön tuki voi olla suuri voimavara, joka parantaa työmotivaatiota ja jonka avulla jaksaa paremmin työssä. On tärkeää, että esimies työyhteisössä osallistuu yhteisöllisyyden ilmapiirin rakentamiseen. Lisäksi on hyvä muistaa, että monipuolinen liikunta, lepo ja ravitseva ruoka ovat avainasemassa työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Liikunta vapaa-ajalla ja työpäivän aikana vahvistaa sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja ja vähentää riskiä sairastumiseen. (Kuntaliitto 2017)



Kuva 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus, (Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä, Hyppänen 2013)

4 Parempaa tuottavuutta nykyisellä palkalla

Paraskaan esimies ei pärjää ilman alaisiaan, joiden taidot tulla vastaan, ottaa vastuuta työstään ja nähdä työhönsä liittyviä kokonaisuuksia ovat yritykselle erittäin tärkeitä. Aina näin ei kuitenkaan ole. Vaikka pakolla johtaminen saattaa kriisitilanteissa olla se kaikkein tehokkain keino, siitä ei ole pysyväksi johtamismalliksi. Työhyvinvointia ja johtamista on tutkittu paljon. Nykyaikaisella yrityksellä ei ole varaa jättää huomioitta tutkimusten tuloksia, vaan organisaation tulisi ottaa käyttöön jo testatut ja hyväksi havaitut keinot. Parhaat tulokset saavutetaan hyvinvoivalla, osaavalla ja motivoituneella henkilöstöllä. (Suominen 2009, 71-74)

4.1 Työhyvinvointi, kuluera vai tuottava sijoitus

Yrityksen liiketulokselle on erittäin myönteistä sijoittaa varoja työhyvinvointiin. Yleisradion nettisivuilla työterveyslaitoksen entinen professori Matti Ylikoski kertoo työhyvinvoinnin panostusten olevan yrityksille tuottava investointi pakollisen kuluerän sijaan. Nykyinen työelämä asettaa työntekijälle suuria paineita ja aikatauluja. Uusia asioita pitäisi oppia vauhdissa työn ohessa. Tällaisen työtahdin ohessa korostuu hyvä johtaminen. Ongelmana kuitenkin on vanhanaikainen johtamistyyli, jossa esimies käskee ja alaisten odotetaan tekevän työtään täysin esimiehen antamien käskyjen mukaan. (Ylikoski, Yle Lahti 2010)

Uusi neuvottelevampi johtamistapa lupaa parempia tuloksia. Suomessa on viimeisen kymmenen vuoden aikana menty eteenpäin johtamiskulttuuria kehitettäessä. Esimerkiksi esimies ja työntekijä istuvat nykypäivänä saman pöydän ääreen, esimies kertoo tavoitteet, mihin jatkossa pitäisi päästä ja työntekijä ehdottaa keinoja millä käytännön työ saataisiin toteutettua tavoitteiden mukaisesti. (Ylikoski, Yle Lahti 2010)

Uusi johtamistyyli vähentää poissaoloja ja parantaa tehokkuutta. Kun johdon puolelta aiemmin vaadittiin yksipuolisesti tehokkuutta, myös työntekijöiden sairaspöissaolot lisääntyivät. Uuden keskustelelevamman johtamistyylin tulokset ovat herättäneet laajalti huomiota myös työmarkkinaosapuolet ovat kiinnostuneet siitä, että tuottavuutta ja hyvinvointia pitää kehittää samanaikaisesti. Työhyvinvointi ei ole jumppaa, vaan se kiteytyy hyvään johtamiseen. Työntekijän kuva omasta asemastaan ja merkityksestään työyhteisössä saattaa pirstaloitua ja kadota. Mikäli tämä tunne leviää työyhteisössä, peli on menetetty. Eiheä ja toimiva organisaatio tarvitsee työntekijöiden tietoisuuden siitä, mikä on heidän roolinsa työyhteisössä. Jonkun täytyy myös pitää työyhteisö oikealla polulla ja johtaa sitä. Tähän tarvitaan yrityksen johtoa, jolla on selkeä kuva ja näkemys yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden suunnasta. (Ylikoski, Yle Lahti 2010)

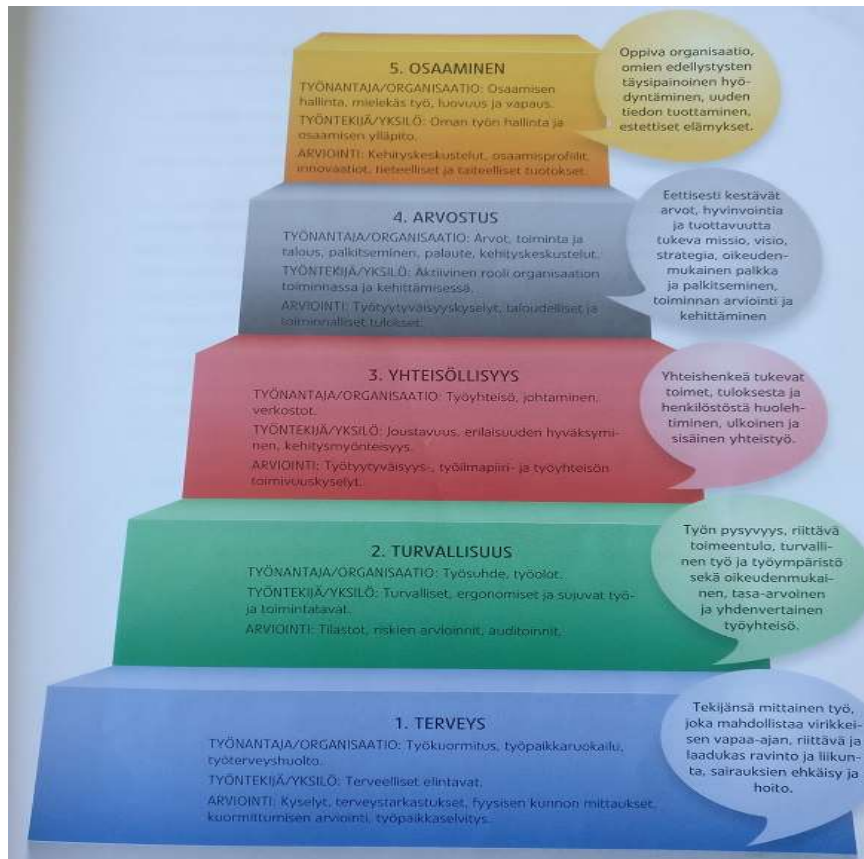
Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin lisäämiseen kohdistetut toimenpiteet voivat olla yritykselle hyvin kannattavia. Tutkimusten mukaan sijoitetuilla rahoilla on 10 – 20 kertainen takaisinmaksu. Työhyvinvoinnin panostukset näkyvät erilaisten kustannusten vähenemisenä. (Askola 30.05.2017)

Työhyvinvoinnin puutteeseen liittyviä kustannuksia ovat sairauspoissaolot, alentunut työkyky ja työkyvyttömyys, työn tehostomuus, masennuksesta aiheutuneet kustannukset, työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja työn heikko laatu. (Askola 30.05.2017)

Hyvällä johtamisella, palkitsemisella ja työhyvinvoinnin ylläpitämisellä on positiivinen vaikutus työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen sekä sitä kautta yrityksen tulokseen. Suunnitelmallinen työhyvinvointiin panostaminen on tuottavaa pitkällä aikavälillä. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan enemmän ja laadukkaammin. Työhyvinvointi on siis kilpailukeino, jolla yritys luo kestävästä tuloskehitystä. (Askola 30.05.2017)

4.2 Työhyvinvoinnin portaat

Maslow'n tarvehierarkia on psykologinen teoria, jonka yhdysvaltalainen Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943. Teorian mukaan ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää riittävässä määrin ennen kuin ihminen alkaa etsiä tyydytystä "korkeammille" tarpeille. Teoria on sovitettu myös työelämään käyttöön. Hyvä esimies huolehtii ja vaalii työhyvinvoinnin peruskiviä ja kannustaa työntekijöitään parempaan suoritukseen pehmein keinoin. Vaikka malli on kehitetty jo 40-luvulla, se on edelleen ajankohtainen ja käyttökelpoinen. (Rauramo 2012, 8).



Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaat, Rauramo & Louhevaara 2005 (Rauramo 2012, 15)

4.2.1 Psyko-Fysiologiset perustarpeet

Tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat ihmisen perustarpeet. Voidakseen tehdä työtä, ihmisen täytyy pysyä terveenä ja työkykyisenä. Jokaiselle työntekijälle pitäisi voida suunnitella ja antaa sellainen työkuormitus, joka ei määrällisesti yllirasita työntekijää tai toisaalta aiheuta turhautumista ja tylsistymistä. Esimiehen tulee tarkkailla työntekijöitään ja tunnistaa ajoissa edellä mainittuja oirehtimisia. Pitempiaikaiseen työssä jaksamiseen auttaa myös tehtäväankierto. (Rauramo 2012, 43-46)

Jotta työntekijät pysyisivät työkykyisinä, työnantajan on hyvä huolehtia riittävästä työterveyshuollosta ja terveystarkastuksista. Työnantajalle on edullisempaa tunnistaa työntekijän orastavat terveysongelmat ajoissa ja hoitaa niitä työterveyshuollon kautta, kuin jättää ongelmat huomioimatta. Työntekijän terveydentilan ja työkyvyn seuranta ovat osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Huonosti voivan työntekijän työteho laskee ja sairauksien pitkittyessä niistä seuraava työkyvyttömyys voi jatkua pitkiäkin aikoja. Riittävä ruokatauko ja laadukkaan työpaikkaruokailun järjestäminen myös edistää työntekijän terveyttä. (Rauramo 2012, 39-40)

Vaikkei työnantaja voikaan päättää mitä työntekijä vapaa-ajallaan harrastaa, voi työnantaja kuitenkin tukea liikunnallisuutta edistäviä harrastuksia. On sekä työntekijän, että työnantajan edun mukaista, että työntekijä edistää omaa terveyttään harrastamalla liikuntaa. Työnantaja voi tarjota erilaisia etuja ja alennuksia liikuntapaikkoihin, joita työntekijä vapaa-ajallaan käyttää. Työpaikalla voidaan myös järjestää liikuntaa edistäviä tapahtumia, esimerkiksi toimistoissa lyhyt taukoliikunta kesken työpäivän. Osa vapaa-aikaa ovat nykyään joillakin työntekijöillä myös erilaiset päihheet. Työpaikalla toimiva päihdeohjelma ja varhaisen puuttumisen malli ajaa kaikkien osapuolten etua, sekä työntekijän, työnantajan että yhteiskunnan, jolle lopullinen lasku pitkälle edenneestä päihderiippuvuudesta lopulta lankeaa. (Rauramo 2012, 27-28, 34-36)

Ensimmäiselle tasolle kuuluu myös työntekijän mielenterveys ja työssä jaksaminen. Psykkiset ja työyhteisön sisäiset sosiaaliset kuormitustekijät vaikuttavat yksittäisen työntekijän jaksamiseen työssään. Psykkistä kuormitusta lisääviä tekijöitä ovat liian korkealle asetetut tavoitteet, suuri työmäärä ja nopea työtahti, työntekijän omien vaikutusmahdollisuuksien puute ja työn keskeytykset ja häiriöt. Mikäli työntekijällä ei ole valtaa päättää asioista, mutta hän kokee kantavansa suurta vastuuta, ollaan väärällä polulla. Työyhteisön sisäiset sosiaaliset suhteet ovat myös merkittävässä roolissa työssä jaksamisen kannalta. Kuormittavia tekijöitä ovat yksin työskentely ja yksin vastuun kantaminen, tiedonkulun toimimattomuus, toiminnan johtamisen puutteet ja mahdolliset työyhteisön sisäiset ristiriidat. Sosiaalista kuormitusta lisäävät myös jotkin työyhteisön ulkopuoliset asiat, kuten hankalat asiakaspalvelutilanteet palvelualoilla tai yhteistyötahon edustajan kanssa. Mikäli työntekijän psykososiaalinen kuormitus on jatkuvaa ja siihen ei puututa, seurauksena saattaa olla pahimmillaan pitkään jatkuneen stressaantumisen kehittyminen vakavaksi työuupumukseksi. Työuupumuksesta toipuminen saattaa kestää pitkiäkin aikoja, joten on tärkeää, että esimies tunnistaa mahdolliset pitkään jatkuneet stressaantumisen oireet ja puuttuu niihin ajoissa. Hyvään esimiestyöhön kuuluu tunnistaa työntekijän kuormittuminen työssä. On hyvä muistaa, että psykososiaalista kuormitusta saattaa tulla myös työpaikan ulkopuolelta. Esimerkiksi suuri elämänmuutos työelämän ulkopuolella kuluttaa työntekijän henkisiä voimavaroja. (Rauramo 2012, 54-59)

Hyvään esimiestyöhön pyrittäessä ensimmäisellä tasolla olisi huomioitava työntekijöiden työssä jaksaminen, mahdolliset kuormittumiset tai toisessa ääripäässä liian vähäinen työmäärä. Työhyvinvoinnin johtamisessa esimies ei jää yksin. Organisaation tulee huolehtia liikuntaeduista, työn ergonomiasta ja terveellisen lounasruokailun järjestämisestä. Esimiehen tulee pitää huoli omasta tiimistään ja puuttua ajoissa sen sisäisiin ongelmiin. (Rauramo 2012, 63)

Työnantajan keinot mitata ja tarkkailla työntekijän perustarpeiden toteutumista ovat työterveyshuollon tekemät terveystarkastukset, työntekijöille tehtävät kyselyt ja fyysistä kuntoa mittaavat ja edistävät tapahtumat, esimerkiksi kuntoremontti. Toimivan ja laadukkaan työterveyshuollon merkitys tällä perustasolla on merkittävä. Tavoitteena ensimmäisellä tasolla on työntekijän **hyvä terveys**. (Rauramo 2012, 14, 37-42)

4.2.2 Turvallisuuden tarve

Tarvehierarkian toisella tasolla ovat työntekijän turvallisuuden tarpeet. Nykyaikana valitettavan yleiset pätkätyöt eivät anna tekijälleen samanlaista turvallisuuden tunnetta kuin vakituinen työsuhde. Lisäksi työstä saatavan palkan pitäisi olla sellaisella tasolla, että se tarjoaa työntekijälle vähintäänkin kohtuullisen toimeentulon. Työnantajan pitäisi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksien mukaan vakituista työtä, josta maksetaan kohtuullista palkkaa. Työpaikalla työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta ja -ergonomiasta. Työvälineissä ja -menetelmissä tulisi ottaa huomioon, että työtä voidaan tehdä turvallisesti. Nykyaikana on otettava huomioon myös sisäisten ja ulkoisten väkivallan tekijöiden mahdollisuus ja näihin poikkeustilanteisiin varautuminen. Turvallisuuden tasoon kuuluu myös tärkeänä osana oikeudenmukainen työympäristö. Esimiehen pitäisi voida puuttua työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin ja huomioida, mikäli jotakin työntekijää loukataan tai syrjitään työpaikalla. (Rauramo 2012, 69-71)

Taloushallinnon alalla työturvallisuus liittyy hyvään työpisteiden ergonomiaan. Työtilat on pidettävä siisteinä, kulkutiet vapaana irtoesteistä, lattioilla ei saa lojua esimerkiksi jatkojohdot. Työpaikan ilmanvaihto tulee olla riittävän tehokas, lämpötilan sopiva, mutta ilmanvaihto ei kuitenkaan saa aiheuttaa vedon tunnetta. Säännöllinen lattioiden ja ylätasojen siivous pitää pölyn kurissa. Pöly kuormittaa sekä koneita ja laitteita, että ihmisiä. Työpisteessä istuimen, pöydän ja näytön kulmien on mahdollistettava ergonominen työasento. Nykyaikaa ovat laajasti säädettävät näytöt, istuimet ja sähköisesti säädettävät pöydät, jotka tarjoavat mahdollisuuden työskennellä välillä myös seisten. Työpaikan valaistuksen tulisi olla riittävän tehokas, mutta ei kuitenkaan häikäisevä. Valaistuksen olisi hyvä olla säädettävissä työpistekohtaisesti, sillä Rauramon (2014, 81) mukaan yli 45-vuotiaan valontarve työpaikalla saattaa olla jopa kuusinkertainen verrattuna alle 30-vuotiaaseen.

Toisella työhyvinvoinnin tasolla mainitaan uudestaan työyhteisön sisäiset ristiriidat. Epäasiallinen kohtelu työpaikalla, suoranaisten häirintä tai kiusaaminen ja syrjintä johtavat työntekijän pahoinvointiin ja työkyvyn heikkenemiseen. Motivaatio työn tekemiseen katoaa, työntekijä saattaa masentua ja kärsiä unettomuudesta. Työpaikalle tuleminenkin

saattaa muuttua vastenmieliseksi ja seurauksena tästä työntekijä saattaa hakeutua sairaslomalle. Hyvään esimiestaitoon kuuluu erottamattomasti siis työyhteisön sisäisten ristiriitojen ennaltaehkäisy ja tarvittaessa puuttuminen ja ratkaiseminen. (Rauramo 2012, 86-87)

Nykyaikaisessa kilpailutilanteessa elävän yrityksen on oltava valmis myös liiketoiminnan menestymisen kannalta tärkeisiin muutoksiin. Työntekijöiden näkökulmasta liian suuret ja nopeat muutokset aiheuttavat turvattomuuden tunnetta ja muutosvastarinta on tähän luonnollinen reaktio. Työntekijän turvallisuuden tunnetta lisää mahdollisuus olla itse mukana vaikuttamassa muutokseen. Mikäli työntekijä saa oikea-aikaisella ja -sisällöisellä tiedottamisella kuvan siitä, miksi muutos on tarpeellinen ja mihin se on viemässä, turvattomuuden tunne voi vaihtua vahvaksi tunteeksi oman työn paremmasta hallinnasta. Yrityksessä ja esimiehillä olisi hyvä olla valmiina suunnitelma muutoksen johtamisesta. Muutokseen valmistautuminen, uusiin toimintamalleihin tutustuminen ja niiden esittäminen oikealla tavalla työntekijöille kuuluu ehdottomasti esimiehen työhön. (Rauramo 2012, 95-96)

Muutos, joka tehdään, on uhka, mutta muutos, joka tehdään yhdessä, on mahdollisuus. (Rauramo 2012, 96)

Työyhteisön sisäinen luottamus on tärkeä turvallisuuden tunnetta lisäävä tekijä. Hyvään esimiestyöhön kuuluu oikeudenmukaisuus ja työyhteisön jäsenten tasapuolinen kohtelu kaikissa tilanteissa. Esimiehen on tärkeää tuntea oma työyhteisönsä hyvin. Esimiehen on asetettava käyttäytymisellään esimerkki, jota alaiset voivat seurata. Aito kiinnostus työntekijöiden työtä ja henkilöitä kohtaan, sovituista asioista kiinni pitäminen ja rehellisyys ovat hyvän esimiehen tunnusmerkkejä. Työstä annettavan palautteen olisi hyvä olla ajantasaista ja ottaa osaksi päivittäistä esimiestyötä. Päätösten tekeminen ja niissä pysyminen luo turvallisuuden tunnetta, vaikka päätösten sisältö ei aina miellyttäisikään koko työyhteisöä. Tärkeintä on päätösten oikeudenmukaisuus, esimerkiksi kiertävät lomat tai työntekijältä toiselle vaihtuva lisätyötehtävä esim. päivystys tms. Esimiehen ei tarvitse olla yksin tälläkään tasolla, vaan on organisaation tehtävä tarjota määräaikaisten työsuhteiden sijaan vakituisia töitä mahdollisuuksien mukaan. Irtisanomistilanteissa työyhteisön palautuminen normaaliin, tuottavaan tilaan vaatii panostuksia esimieheltä. Muuttunut työnjako, mahdollisen uuden työntekijän rekrytoiminen ja perehdyttäminen työhön kuuluvat esimiehelle. Mahdollisesta lisätyöstä maksettava korvaus, oikeudenmukainen palkkaus, tulospalkkiot ja työn määrä ovat organisaation hoidettavia asioita. (Rauramo 2012, 96-100)

Työnantaja voi mitata ja valvoa edellä mainittuja tarvehierarkian toisen tason asioiden toteutumista tilastojen avulla (palkkataso, työtapaturmat, -poikkeamat), riskikartoituksilla,

työergonomiaselvityksillä ja työhyvinvointikyselyillä. Toisella tasolla tavoitteena on **turvallisuus**. (Rauramo 2012, 69, 102)

4.2.3 Liittymisen tarve

Tarvehierarkian kolmannella tasolla on ihmisen yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarve. Mikäli työhyvinvoinnin kaksi ensimmäistä porrasta toteutuvat, ihmisen tarve yhteenkuuluvuuteen ja kiintymykseen aktivoituu. Kiintymyksen tarve käsittää sekä kiintymyksen osoittamista että sen vastaanottamista. Tähän kolmanteen tasoon työnantaja ja esimies voivat vaikuttaa positiivisesti yhteishenkeä tukevilla toimilla. Yhteiset virkistyspäivät, avoin ja kannustava ilmapiiri työyhteisön yhteisissä neuvotteluissa ja erilaisuuden hyväksyminen ja muuttaminen tiimin vahvuudeksi lujittavat työntekijöiden välisiä suhteita. (Rauramo 2012, 103)

Ihmisen tarve hakeutua ryhmiin alkaa jo syntymästä. Sukulaiset ja ystävät, parisuhde, harrastusseurat, uskonnolliset, poliittiset ja muut yhteisöt ovat hyviä esimerkkejä mihin laumoihin ihminen kuuluu elämänsä aikana. Yhteisö, jossa yksilö voi kokea liittymisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta on tärkeää ihmiselle. Työyhteisö, jossa sisäiset suhteet ja viestintäkeinot ovat kunnossa, kykenee myös tuloksekkaampaan työhön yhdessä. Työyhteisön sisäinen sosiaalinen tuki helpottaa työperäisten paineiden käsittelyä. Tämä johtaa siihen, että työyhteisön sisällä yksilö suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin ja pystyy tekemään enemmän. Jotta edellä mainittu sosiaalinen tuki olisi mahdollinen, se vaatii hyvän työyhteisön sisäinen työilmapiirin. (Rauramo 2012, 104-106,108)

Työyhteisön sisäisen ilmapiirin kehittäminen ja ylläpito kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Pienet ongelmat tulisi voida käsitellä ja hoitaa pois päiväjärjestyksestä ilman suurempaa vatvomista. Työyhteisön kohdatessa suurempia ongelmia, niiden hoitamisen suunnitelma pitäisi voida laatia ilman ylivoimaisia ponnisteluja ja työn jaon pohdiskelua. Kun työyhteisö pystyy käsittelemään kohtaamiaan ongelmia sujuvasti keskenään, negatiiviset asiat saadaan nopeasti pois häiritsemästä ja positiivisille asioille jää enemmän kasvutilaa. (Rauramo 2012, 109)

Kolmannella tasolla hyviin esimiestaitoihin kuuluvat toimivat viestintätavat ja kokouskäytännöt. Kokoukset, palaverit ja neuvottelut ovat tärkeä osa työtä ja niissä jos missä ilmenevät työyhteisön sisäiset suhteet. Kuten jo aiemmin mainitsin, jokainen työyhteisön jäsen on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön ilmapiiristä, mutta hyvä puheenjohtaja voi saada kokouksesta paljon enemmän irti, kuin pelolla osallistujat vaientava diktaattori. Esi-

miestyö olisi hyvä saada läpinäkyväksi ja avoimeksi, jotta työyhteisö kokisi yhteenkuuluvuutta esimiehen kanssa. Tälläkään tasolla esimiehen ei tarvitse toimia yksin vaan organisaatio huolehtii yhteisöllisyyttä lisäävistä TYHY-tapahtumista, kuntoutusmahdollisuuksista, henkilöstökerhoista, työyhteisön sisäisestä julkaisusta ja suuremmista yhteisistä tiedotustilaisuuksista. Esimiehen tulee edesauttaa työyhteisön sisäisten suhteiden vahvistumista osallistuttamalla työntekijöitä yhteisiin palavereihin, työn suunnitteluun ja valvomalla yhteisesti sovittujen normien noudattamista. Työyhteisön sisällä uuden osaamisen hankinta ja sen jakamisen työyhteisön sisällä myös edesauttaa yhteisöllisyyden kehittymistä. Uuden tiedon ei aina tarvitse tulla esimiehen suusta. Kannustamalla työntekijöitä perehtymään itsenäisesti uuteen tietoon, esimies on oikeilla jäljillä ja helpottaa omaa työtään. Viestinnän, työpaikalla käyttäytymisen ja pukeutumisen pelisäännöt on viimeistään tällä tasolla hyvä kerrata ja pitää niistä kiinni. (Rauramo 0212, 117-122)

Työnantaja voi tarkkailla ja mitata tarvehierarkian kolmannella tasolla onnistumista työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisökyselyillä sekä kehityskeskusteluissa. (Rauramo 2012, 122) Kolmannella tasolla tavoitteena on siis **yhteisöllisyys**.

4.2.4 Arvostuksen tarve

Tarvehierarkian neljännellä tasolla on ihmisen kokeman arvostuksen tarve. Kun ensimmäiset kolme porrasta ovat kunnossa, työntekijä alkaa kaivata arvostusta työssään. Alkuperäisen Maslowin teorian mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa kahtia. Alemmalla tasolla nautitaan sosiaalista arvostusta muilta ihmisiltä. Sosiaalisella arvostuksen tarpeella tarkoitetaan henkilön asemaa yhteiskunnassa, statusta, tunnettavuutta, mainetta. Ihmisellä on luontainen tarve kokea arvostusta muiden ihmisten taholta. Ylempi taso tarkoittaa yksilön kokemaa itsearvostusta, jonka voi saavuttaa kokemalla onnistumista ja menestystä työssään. Henkilön itsessään tunnistamat taidot, osaaminen, mahdollisuus johtaa toimintaa parempaan suuntaan kehittävät itsearvostusta. Kahtiajakoa perustellaan myös siten, että alemman tason, muiden ihmisten osoittama arvostus menetetään helpommin kuin itsearvostus. Mikäli työnantajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus on kunnossa, työntekijä toimii organisaation hyväksi ja mahdollisesti kehittää toimintamalleja koko organisaation kehitystä edistäen. Työnantajan kannattaa vastata tällaiseen toiminnan arvioinnilla, oikeudenmukaisella palautteella ja – palkitsemisella. Työntekijän toimintaa voidaan arvioida kehityskeskusteluiden ja työtyytyväisyyskyselyiden tulosten avulla. (Rauramo 2012, 123, 137)

Motiivi työn tekemiseen ja tehdyn työn mielekkyys ovat hyvin yksilöllisesti koettuja. Toisille työ on välttämätön paha, jotta voi saada rahaa, jolla edelleen osoittaa omaa identiteettiään ostamalla tiettyjä hyödykkeitä ja palveluita. Kuluttamisen kautta itsensä ilmaiseminen on lisääntynyt huomattavasti yhteiskunnassamme yleisen elintason noustua. Toisille työ voi olla elämässä tärkeä asia, josta saa polttoainetta muuhun elämässä henkisesti kuluttavaan asiaan. Hyvällä esimiestyöllä on työn arvostukseen liittyen tärkeä rooli. Työstään nauttiva esimies pystyy osoittamaan alaisilleen sellaista arvostusta, jota tarvitaan työntekijän muodostaessa käsitystä itsestään ja oman työnsä arvostuksesta. Alaistensa työstä aidosti kiinnostunut esimies tukee heitä työssään, asettaa työlle selkeät tavoitteet ja auttaa niiden saavuttamisessa. Hyvä esimies myös hyödyntää alaistensa osaamista työn suunnittelun yhteydessä. (Rauramo 2012, 125-127)

Työyhteisön ja henkilön oman lähipiirin osoittama arvostus vaikuttaa siihen, miten ihminen suhtautuu itseensä ja tekemäänsä työhön. Erityisen tärkeää on sellaisten tahojen tai henkilöiden osoittama arvostus, joita henkilö itse pitää arvossa. Esimerkkejä tästä voisivat olla yrityksen johto, oma työpari, puoliso, tärkeä asiakas. Jotta työntekijä voisi osoittaa sellaista kyvykkyyttä jolla voidaan ansaita ympäristön arvostusta, tarvitaan työnantajalta luottamusta ja tiettyä vapauden myöntämistä työntekijälle, jotta tämä pääsee toteuttamaan työtään parhaalla mahdollisella tavalla. (Rauramo 2012, 124)

Esimieheltä vaaditaan tällä neljännellä tasolla taitoa antaa työstä palautetta ja palkkioita työntekijälle oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla. Joskus myös kurinpitotoimet saattavat olla tarpeen, ne vaikuttavat työyhteisön sisällä turvallisuuden tunteen ja arvostuksen kehittymiseen. Oikeanlainen palaute auttaa työntekijää arvioimaan omaa työtään ja tarvittaessa kehittämään sitä. Positiivinen palaute on paikallaan silloin kuin työntekijä on onnistunut työssään. Negatiivinen palaute on myös toisinaan tarpeen, mutta se pitää osata ilmaista oikein. Syytelyä tulee välttää. Esimiehen tehtävä on porautua syvemmälle ongelman syihin, mikäli negatiiviseen palautteeseen on aihetta usein ja auttaa työntekijää irti karikolta ja luovimaan oikeaan suuntaan. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen edesauttaa työntekijän omaa arvostusta työhönsä. Esimiehen ei tarvitse huolehtia koko palkitsemisen kirjosta ja palkkauksesta, vaan tässä organisaatio on hänen tukenaan. Palkkausta ja palkitsemista helpottamaan on tarjolla useita hyviä työkaluja työajan mittaamista, työn vaativuutta ja tulospalkkion tavoitteiden toteutumisen mittaamista varten. Organisaation on hyvä palkita työntekijöitään monipuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Yksilön huomioiminen sekä työssä tehtyjen saavutusten, että yksityiselämän puolella tapahtuvien merkkipäivien osalta lisää yksilön arvostusta työtään kohtaan. Viimeiseksi yrityksen tai julkishallinnon toimijan olisi hyvä tarkastella omia arvojaan, ovatko ne sellaisia, että ne herättävät työntekijän myötäelämistä ja arvostusta itseensä osana organisaatiota. Työnantajan edustamat

arvot voidaan nähdä myös osana kokonaispalkitsemista. Tukevatko henkilöstöstrategian osat työhyvinvointia, tuottavuutta ja ovatko ne kestäväällä pohjalla? (Rauramo 2012, 128, 134-141, 143)

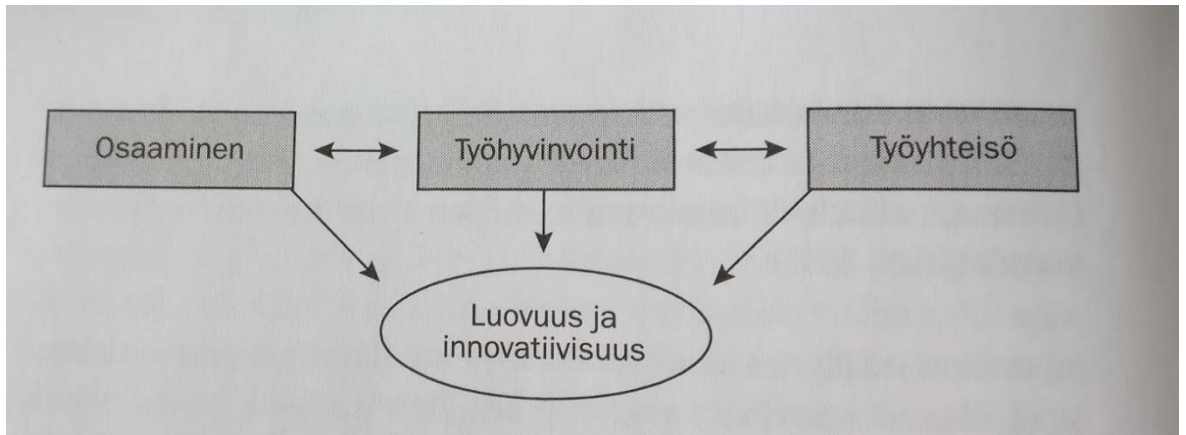
Neljäs taso on jo hieman vaativampi, mutta täysin mahdollinen saavuttaa. Tason saavuttaminen vaatii esimieheltä motivaatiota ja osaamista esimiestyössään. Tasolla neljä tavoitellaan työntekijän **arvostusta** työyhteisön sisällä ja työntekijän **itseluottamuksen ja -arvostuksen** nousua. Tasolla neljä työyhteisö on jo melko hyvässä vauhdissa.

Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle.

Jos arvostus ei näy arjessa, sitä ei kaivata juhlapuheissakaan!
(Rauramo 2012, 124)

4.2.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Viides ja korkein tarvehierarkian taso onkin vaikein saavuttaa. Mikäli kaikki neljä ensimmäistä tasoa täytyvät, työntekijä ja organisaatio voivat kohdata toisensa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Työntekijä itse hallitsee parhaiten tekemänsä työn ja tukee muuta organisaatiota vahvasti toimintaa ja osaamista kehittäen. Itsensä toteuttaminen vaatii työntekijää haastamaan itsensä ja käyttämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan. Maslowin mukaan ihmisen tarvehierarkian ylimmällä tasolla on halu kehittyä, oppia uutta mutta myös tarve itsensä toteuttamiseen ja esteettisten nautintojen kokemiseen. Työelämässä organisaatio tukee työntekijää työssään ja edesauttaa uuden tiedon oppimista ja toiminnan kehittämistä edelleen. Työntekijäin ja työnantajan muodostama oppiva organisaatio voi tuottaa uutta tietoa ja innovaatioita. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on kompetenssia, motivaatiota ja potentiaalia kehittää omaa työtään. Työyhteisön osaamista kehitettäessä ei viidennellä tasolla riitä pelkkä osaamisen puutteiden korjaaminen, vaan työyhteisön pitää osata ennakoida tulevaa ja kehittää osaamistaan etukäteen oikeaan suuntaan. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan tietoisesti oikeaan suuntaan johdettua kokonaisuutta, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteen, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamisen ja arviointiin. Oppivan organisaation perusedellytys on tasolla kolme saavutettu positiivinen yhteisöllisyys. Oppivassa organisaatiossa käytetään hyödyksi kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rauramo 2012, 145, 149, 154)



Kuva 3. Osaaminen, työhyvinvointi ja työyhteisön luonne mahdollistavat innovaatiot (Työhyvinvointi ja esimiestyö, Vesterinen 2006)

Suomen kilpailukyky on perustunut vahvaan työn osaamiseen ja joissakin työyhteisöissä, joissa yhteispeli on toiminut ”kuin elokuvissa” on syntynyt menestystarinoita uusien innovaatioiden myötä. Valitettavasti historia osoittaa, ettei tällainen menestys ole itsestään selvää vaan tasolla viisi saavutettua harmoniaa pitäisi osata johtaa oikein ja vaalia. (Rauramo 2012, 164)

Esimiehen on tasolla viisi toimittava eräänlaisena mentorina tai valmentajana työntekijöille, jotka itseohjautuen kehittävät omaa työtään. Organisaation tarjoamat opiskelu- ja muut kehittämismahdollisuudet pitäisi voida hyödyntää täysmääräisesti, jotta työntekijöiden osaaminen kasvaa ja koko tiimin osaaminen karttuu samalla. Tukemalla opintoja ja kannustamalla työntekijää oman ammattitaidon kartuttamiseen, organisaatio satsaa omaan tulevaisuuteensa. (Rauramo 2012, 168)

Tasolla viisi tavoitellaan uuden **osaamisen** hankkimista ja oppiva työyhteisö pysyy tekemään **innovaatioita** edellyttäen että neljä alemmaa tasoa ovat myös kunnossa. (Rauramo 2012, 145)

4.3 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys on yksi tärkeistä menestyksen avaimista yritys- ja julkisalan toimijoiden maailmassa. Sekä tietyt työntekijän toimintatavat yrityksen sisällä, että oman yrityksen perustaneen yrittäjän työskentely ja johtaminen tuovat henkilössä esiin ominaisuuksia, joita voidaan kuvata yrittäjyydeksi. Yrittäjyys tarkoittaa sitä, että henkilö uskaltaa ottaa vastaan haasteita ja laittaa itsensä rohkeasti mukaan peliin, jossa päämääränä on toimia yrityksen (sisäinen yritt. - työnantajan) parhaaksi. Joissakin lähteissä kuvataan yrittäjyyden olevan

synnynnäistä, mutta minä uskon, että tärkeämpää on kannustava työympäristö ja sen asenteet työtä kohtaan, sekä työssä kehittyminen ja uuden oppiminen. Ne, yksi tai useampi työntekijä, jotka ovat omaksuneet sisäisen yrittäjyyden osaksi työtään, käyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta päivittäisessä työssään työnantajansa hyväksi. Sisäinen yrittäjyys pitäisi kyetä nostamaan organisaation sisällä esiin ja vahvistaa sitä. Sisäinen yrittäjyys pitäisi kyetä näkemään tärkeänä yrityksen voimavarana. Mikäli tässä esiin nostamisessa onnistuttaisiin, mahdollisten muutosten toteuttaminen helpottuu, työntekijä näkee päivittäisen työnsä mahdollisuuksina vaikuttaa omaan työhön ja toimii organisaation hyväksi. Työstä on tullut työntekijälle muutakin kuin leivän hankintaa pöytään. Työssä käyminen ja tekeminen on muuttunut aidoksi työn iloksi, joka edesauttaa niin sanotun positiivisen kierteen syntyä ja vahvistaa sitä. Sisäisen yrittäjyyden johtamisessa on perimmiltään kyse hyvän kierteen löytämisestä, sisäisen yrittäjyyden herättämisestä ja sen hyödyntämisestä matkalla kohti organisaation asettamia tavoitteita. (Heinonen ja Vento-Vierikko 2002, 25-28)

Taulukko 2. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä Heinonen ja Vento-Vierikko 2002, 29

Hyödyt yksilölle	Hyödyt organisaatiolle
Omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy	Sitoutuminen organisaatioon lisääntyy
Tavoitteisiin sitoutuminen parantuu	Työntekijöiden työmotivaatio kasvaa
Valta ja vastuu kulkevat käsikkäin	Organisaation tavoitteellisuus lisääntyy
Oman työn arvostus paranee	Organisaatio keventyy
Työilmapiiri paranee	Organisaatio oppii ja kehittyy
Työt ja toiminnot kehittyvät	Muutoksen läpivieminen helpottuu
Työssä viihtyminen lisääntyy	Organisaation tuloksellisuus lisääntyy
Työntekijän ”markkina-arvo” parantuu oppimisen ja uuden osaamisen myötä	Organisaation osaaminen hyödyntäminen tehostuu tiimityöskentelyn myötä
Työn sisältö rikastuu	Työ hahmottuu mielekkäiksi kokonaisuuksiksi
Työn lloa	Kilpailukykyä

Esimiehen tehtävänä sisäistä yrittäjyyttä johtaessaan on toimia yrittäjämäisesti toimivien työntekijöiden tukena ja eräänlaisena valmentajana. On tärkeää pystyä tunnistamaan ajoissa nämä yritteliäät ja omaa toimintaansa itsenäisesti kehittävät henkilöt ja pyrittävä tukemaan heidän toimiaan, mikäli ne sopivat organisaation asettamien tavoitteiden edistämiseen. Esimiehen pitäisi pystyä sallimaan tietynlainen toiminnan ja työskentelytavan vapaus, esimerkkinä tästä etätyö, työntekijän vapaus suunnitella omaa aikatauluaan ja itsenäinen työ. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia, että työntekijällä on käytössään sopivat työvälineet ja tilat työn toteuttamiseen. (Heinonen ja Vento-Vierikko 2002, 46)

Sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa esimies huolehtii myös siitä, että työntekijät saavat riittävää palautetta työssä onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Organisaation palkitsemisjärjestelmien pitäisi mahdollistaa nopea ja ketterä palkitseminen niissä tilanteissa, joissa se on aiheellista. Palkitsemalla kaikkia työntekijöitä samalla tavalla lienee tasa-arvoajattelun mukaista, mutta ei kannusta työntekijää edelleen sisäisen yrittäjyyden tiellä. Yksilön suoritukset pitäisi pystyä arvioimaan ja palkitsemaan oikeudenmukaisesti. (Heinonen ja Vento-Vierikko 2002, 60)

Sisäiseen yrittäjyyteen kannustava organisaatio pyrkii välttämään toimintaansa hidastavaa byrokratiaa ja sääntelyyn takertumista. Henkilöstöä rohkaistaan kehittämään uusia työtapoja ja niitä löydettyä ja toiminnan kehittämisessä onnistuttaessa henkilöstöä palkitaan oikeudenmukaisesti. (Heinonen ja Vento-Vierikko 2002, 62)

5 Case Talpa

Kysyin Helsingin kaupungin taloushallintopalvelun esimiehiltä heidän työstään. Näkyvätkö valtakunnalliset kunta-alan muutoksen päivittäisessä työssä ja miten esimiehet vastaavat uusiin haasteisiin.

Jokaiselle osastolle on asetettu tuottavuuden kasvutavoite vuosittain. Tuottavuutta seurataan kuukausittain suoritemäärien, henkilöstövuosien ja eri prosesseihin käytetyin työajan perusteella. Tuottavuutta pyritään lisäämään myös robotiikan avulla ja rutiinitöitä Talpassa onkin viimeaikaisten projektien myötä siirretty jo robotin hoidettavaksi. Esimiestyössä tehokkuuden kasvun vaatimus näkyy myös siinä, että henkilöstölle on asetettu henkilökohtaisia tavoitteita suoritemäärien seurantaan perustuen. Tällä hetkellä Talpassa mietitään johtoryhmän tasolla mitä tehtäviä Helsingin kaupunki voisi ottaa paikkaamaan Sote-uudistuksen tuomaa aukkoa asiakasmäärissä. (Räsänen 18.05.2018)

Hyvään esimiestyöhön kuuluu, että esimies seuraa henkilöstönsä jaksamista, on oikeudenmukainen ja avoin toiminnassaan. Hyvään esimiestyöhön kuuluu osaamisen kehittämisen mahdollistaminen ja hyvä esimies huolehtii myös siitä, että tiimin osaaminen on ajan tasalla. Esimiehen tulee osata myös käyttää hyödykseen erilaisista henkilöstölle suunnatuista kyselyistä tullutta palautetta. Talpassa toteutettiin Parempi työyhteisö –kysely, jossa kartoitettiin työyhteisön toimivuutta ja kehittämisedellytyksiä (tiimin toiminta ja kehittämisaktiivisuus, yhteistyö tiimien, palvelualueiden ja osastojen välillä, esimiesten ja johdon toiminta), tiimin perusedellytyksiä (tehtävien ja tavoitteiden tuntemista, työn hallin-

taa ja kuormitustekijöitä) ja henkilöstön hyvinvointia (stressi, työn ilo). Palaute tullaan purkamaan auki yhdessä henkilöstön kanssa ja siitä tullaan valitsemaan tiimin sisällä 1 – 2 kehittämiskohdetta. Hyvällä esimiehellä täytyy myös olla rohkeutta puuttua vaikeisiin asioihin. Hyvä esimies osaa antaa rakentavaa palautetta, silloinkin kun palaute ei ole hyvää ja vastaavasti osaa kiittää kun sille on aihetta. (Räsänen 18.05.2018)

Työtehokkuuteen omassa tiimissä esimies voi vaikuttaa huolehtimalla siitä, että työn perusedellytykset ja osaaminen ovat kunnossa. Esimiehen täytyy olla aidosti kiinnostunut siitä mitä henkilöstö tekee ja näin samalla luo omalla toiminnallaan innostunutta ilmapiiriä tiimiinsä. Esimiehen pitää pystyä kannustamaan ja rohkaisemaan henkilöstöä kokeilemaan uusia asioita, joiden myötä prosesseja saadaan sujuvammiksi. On myös tärkeää, että oikea osaaminen on oikeassa paikassa. Kehittämistarpeet on hyvä tunnistaa ja ohjata henkilöitä kehittämään oikeanlaisia taitoja. Esimiehen tulee pitää perustehtävä kirkkana tiiminsä mielessä, ettei henkilöstön aika kulu asioihin, jotka eivät ole oleellisia. (Räsänen 18.05.2018)

Omasta mielestäni Talpassa on tehty paljon oikeita asioita tehokkuuden kehittämisen eteen ja kehityssuunta on positiivinen. Esimiehille on tarjottu mahdollisuus kehittyä työssään ja edelleen kehittää omaa tiimiään. Suunta on oikea, mutta vielä on kehitettävääkin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Mitä kuuluu hyvään esimiestyöhön

Hyvään esimiestyöhön kuuluu mielestäni ensimmäisenä ja tärkeimpänä osana motivaatio ja halu tehdä esimiestyötä. Mikäli joku vain siirretään esimiehen tehtäviin, tehtävänkuva, toiminnan kehittämisen suunta ja oma ammattiminä jäävät hämäräksi. Saatavilla on paljon tutkittua tietoa ja sen hyödyntäminen esimiestyössä on tärkeää. Esimiehen oma motivaatio toiminnan kehittämiseen on kaiken alku. Tässä opinnäytetyössä kävin lävitse mitä esimiestyöhön kuuluu, miten esimiehen on huolehdittava ensiksi omasta työhyvinvoinnistaan ja mitkä ovat työyhteisön toiminnan tehostamisen kannalta tärkeitä asioita. Maslowin tarvehierarkia on sovitettu mielestäni yllättävän hyvin työelämän tarpeisiin. Eräs opinnäytetyöohjaaja sanoi teorian olevan vanhentunut, mutta omasta mielestäni se on erittäin hyödyllinen, ajankohtainen ja sillä voidaan saavuttaa paljon.

6.2 Miten tehokkuutta voidaan nostaa esimiestyön keinoin

Olemme sukupolvien ajan eläneet hintakilpailun kulttuurissa, joten työhyvinvoinnin ja työn laadun ottaminen kilpailutekijäksi on uusi ja hyvin vaativa asia. Lukuisat epäonnistumiset hinta-laatu kilpailussa eivät saisi johtaa siihen, että lapsi heitetään pesuveden mukana pois. Oikea reaktio on kestävästi ja kärsivällisesti kehittää esimiesosaamista. Operatiivinen kehitystyö on parhaimmillaan enemmänkin elämäntapa kuin rajattu projekti. Jatkuvan kehittämisen onnistuminen riippuu ylemmän johdon ja eri vastuualueiden esimiesten aktiivisuudesta ja osaamisesta. Olennaista on aikaansaada positiivinen, nouseva kehityskaari, jonka seurauksena koko organisaatio uskoo kehittämistyöhön ja on valmis panostamaan siihen omaa työaikaansa ja energiaansa. Tässä onnistuttaessa tuloksena on parantunut tuottavuus, kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys. Lisäksi henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyys paranevat, koska yhteistyössä saavutetut onnistumisen kokemukset ovat yksilölle melkoinen palkinto. On saavutettu parempaa tuottavuutta, entisellä palkalla.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Sain idean tämän opinnäytetyön tekemiseen törmättyäni internetissä kirjaan Julkishallinto murroksessa, Rohkeutta ja vauhtia muutokseen, jonka ovat kirjoittaneet Juhani Korpela ja Raili Mäkitalo. Hankkiessani aiheesta enemmän tietoa, minulle tuli voimakas tunne, että haluan kirjoittaa opinnäytteeni liittyen omiin kokemuksiini työelämässä erään kunnallisen taloushallintokeskuksen palveluksessa. Aloitin opinnäytetyön tekemisen jo 2017, mutta samaan aikaan opiskeleman suuntautumisopinnot osoittautuivat niin raskaiksi, että jouduin jättämään opinnäytetyöprosessin hetkeksi kokonaan kesken. Kaiken kaikkiaan koko Haaga-Helian opintoja on leimannut suoritteiden pakonomainen kerryttäminen. Mielestäni opiskelijan omaa kokemusta ja osaamista ei arvosteta tarpeeksi. Olisin voinut kirjoittaa tähän opinnäytteeseen paljon sisältöä pelkän oman työkokemukseni perusteella. Valitettavasti se ei kuitenkaan käynyt, vaan minun piti etsiä lähteitä tiedolle, joka minulla jo oli. Onnistuin kuitenkin kohtuullisen hyvin tässä lähteiden etsimisessä ja olen saavuttanut omasta mielestäni sen, mitä halusinkin saavuttaa tässä opinnäytetyössä. Oma osaamistani syvensin tutustumalla esimiestyön sisältöön ja Maslowin tarvehierarkian työelämän käyttöön sovitettuun versioon. Alkuperäiseen olen tutustunut lukiossa psykologian kursilla. Lukiessani Rauramon kirjaa työhyvinvoinnin portaista koin erittäin voimakasta halua päästä kehittämään oman työyhteisöni toimintaa Rauramon oppien mukaan. Uskon että tarvehierarkia sovitettuna työelämään on edelleen tärkeä ja toimiva teoria. Esimiestyössä merkittävää on myös oman osaamisen jatkuva kehittäminen, joka kuuluu osana oppivaan organisaatioon. Koin merkittävänä syy-yhteyksien oivaltamisen mitä tulee menestyvän työyhteisön johtamiseen ja erityisesti positiivisen kehityskierteen merkityksen liiketuloselle.

Lähteet

Askola I. 30.05.2017 Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Luettavissa <http://www.haikko.fi/blogi/hyvinvoiva-henkilosto-yrityksen-tarkein-voimavara>

Erämetsä T. 2009 Teoriasta todeksi esimiestyö käytännössä. Talentum, Helsinki

Hyppänen Riitta. 2013 Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy, Porvoo

Korpela J. & Mäkitalo R. 2008 Julkishallinto murroksessa. 2008 Edita Prima, Helsinki

Kuntaliitto. Henkilöstö strategisena resurssina 01.11.2017.

Luettavissa <https://www.kuntaliitto.fi/tapahtumat/2017/henkilosto-strategisena-resurssina-hsr-tyopaja>

Rauramo Päivi. 2012 Työhyvinvoinnin portaat; Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos Bookwell Oy, Porvoo

Räsänen A-M. Palvelupäällikkö. Helsingin kaupungin taloushallintokeskus. Haastattelu. Helsinki 18.05.2018

Suominen Eero. 2009 Kootut Esseet. Orange Advertising Oy, Helsinki

Tekniikan Maailma. TM-analyysi: Maanantaina se vahvistetaan: PSA Groupe ostaa Opelin 04.03.2017. Luettavissa <https://tekniikanmaailma.fi/tm-analyysi-maanantaina-vahvistetaan-psa-group-ostaa-opelin/>

Turpeinen P. Hallintopäällikkö. Helsingin kaupungin taloushallintokeskus. Haastattelu. Helsinki. 12.03.2018

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Kuntaliitokset eivät tuoneet säästöjä mutta vaikuttivat palveluverkkoon 18.10.2017 Luettavissa http://vatt.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kuntaliitokset-eivat-tuoneet-saastoja-mutta-vaikuttivat-palveluverkkoon

Valtioneuvosto. Hallituksen esitys sote- ja maakuntauudistuksesta 02.03.2017. Luettavissa <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3223876/hallituksen-esitys-sote-ja-maakuntauudistuksesta-2.3.-2017.pdf/05df0eec-7625-435a-b462-667279f2d029>

Vesterinen P. 2006 Työhyvinvointi ja esimiestyö .WS Bookwell Oy, Juva

Yle. Työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa neljä euroa takaisin 27.10.2010. Luettavissa <https://yle.fi/uutiset/3-5657920>

Yle. Muutto kasvukeskuksiin jatkuu voimakkaana – Asiantuntija Timo Aro: ”Äärimmäisen vaikeaa, jopa tarpeetonta puuttua” 21.05.2015.. Luettavissa <https://yle.fi/uutiset/3-8006915>

Liitteet

Haastattelukysymykset Päivi Turpeinen, Helsingin kaupungin taloushallintokeskus

1. Miten Helsingin kaupungin taloushallintoa on hoidettu ennen Talpaa? (Onko ollut osa kaupunginkansliaa, toiminut virastojen/liikelaitosten osana, muuta mitä?)
2. Milloin taloushallinnon toimintoja on alettu yhdistämään kaupungin sisällä? Mistä prosessi alkoi? (Oliko joku virasto edelläkävijä, miten suunniteltiin, vai kuttiko tulosoikeuksien lanseeraus 1990, vaikuttiko verovarojen käytön julkiseksi tekeminen 2000-luvun alussa?)
3. Milloin nykymuotoinen Talpa on aloittanut toimintansa? Miksi Talpa päätettiin perustaa?
4. Mitä hyvää ja/tai huonoa Talpan perustaminen toi mukanaan taloushallinnon henkilöstöä ajatellen?

Haastattelukysymykset Anne-Maria Räsänen, Helsingin kaupungin taloushallintokeskus

1. Miten tehokkuuden kasvun vaatimus ja kunta-alan toimijoiden muutostarve on näkynyt sinun esimiestyössäsi?
2. Mitä sinun mielestäsi kuuluu hyvään esimiesosaamiseen?
-
3. Miten pystyt vaikuttamaan oman tiimisi työtehokkuuteen?