

TALOUSOSAAMISEN KEHITTYMINEN PÄIVÄKODINJOHTAJAN TYÖSSÄ

– eettisen johtamisen näkökulmasta

Merja Hautakangas

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) HAUTAKANGAS, Merja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 29.10.2012
	Sivumäärä 88	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TALOUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN PÄIVÄKODINJOHTAJAN TYÖSSÄ – eettisen johtamisen näkökulmasta		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JAATINEN, Kari MÄKELÄ, Tapio		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki / Lasten päivähoidotpalvelut		
Tiivistelmä Julkeisen sektorin johtamisen vaatimukset ovat kasvaneet, erityisesti talousosaamisen sekä palveluiden tehokkuuden ja tuottavuuden tavoitteet. Paineet ovat olleet lähinnä ylempällä johdolla, mutta uuden julkisjohtamisen oppien avulla valtaa ja vastuuta on jaettu kaikille hierarkiatasoille. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää päiväkodinjohtajien talousosaamisen kehityskulku suoriteperusteisen budjetoinnin pilotoinnin aikana vuonna 2010. Tarkastelu kohdistuu myös eettisiin ratkaisuihin ja päätöksiin, jotka liittyivät talouteen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mistä säästöt syntyivät ja riittääkö päiväkodinjohtajan perusosaaminen uuteen haasteeseen sekä millaisia mahdollisuuksia organisaatiolla on osaamisen kehittämiseen liittyen. Tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota. Määrällisinä tutkimuksina ja perustana tutkimusasettelulle ovat aikaisempi tutkimus pilottityksiköiden henkilöstölle, asiakas- ja henkilöstökyselyt sekä tilinpäätöksen tunnusluvut. Laadullinen tutkimus on teemahaastattelu pilottityksiköiden päiväkodinjohtajille ja vastualueen talouspalvelupäällikölle. Tutkija oli itse mukana pilotoinnissa, joten tutkimus on empiirinen toimintatutkimus ja tutkittavina ilmiöinä ovat systeemit. Päiväkodinjohtajat kehittivät osaamistaan erilaisissa systeemeissä; henkilöstön, asiakkaiden, johdon, konsulttien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Aineisto käsiteltiin induktiivisella logiikalla. Teoriaosassa etsitään vastausta miksi talous on tärkeä osaamisalue päiväkodinjohtajille, miten osaaminen kehittyy osaa-mispääomaksi ja mitä on eettinen johtaminen. Johtopäätöksinä todetaan, että pilotoinnin aikana johtajien osaaminen oli kehittynyt kokonaisvaltaiseksi talousnäkemykseksi. Johtajien perusosaaminen ei riitä uuteen vaatimukseen. Ns. "koviin arvojen" rinnalla on kehitettävä eettistä johtamista, jonka tuloksena on eettinen talousjohtaminen. Päivähoidon laatu, henkilöstön hyvinvointi ja tehokkuus sekä tuottavuus tukevat toisiaan.		
Avainsanat (asiasanat) talousosaaminen, päivähoito, tuottavuus, tehokkuus, suoriteperusteinen budjetointi, eettisyys, systeemiteoria		
Muut tiedot		



Author(s) HAUTAKANGAS, Merja	Type of publication Master's Thesis	Date 29102012
	Pages 88	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE DAY CARE CENTER MANAGER'S SKILLS AT WORK - ethical management perspective		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) JAATINEN, Kari MÄKELÄ, Tapio		
Assigned by City of Jyväskylä / Children's Day Care Services		
Abstract Public sector management requirements have increased, especially the targets in the economic know-how and services, efficiency and productivity. Pressures have been mainly at senior management but in the teachings of New Public Management the authority and responsibility are distributed to all hierarchies. The purpose of the thesis is to sort out the evaluation of the economic expertise of day-care center managers during the accrual budgeting in 2010. The ethical solutions and decisions related to economy are also under examination. The target of the research is to find out where the savings come from, and if the basic skills of the day-care managers are up to the challenges, and what kind of opportunities the organization has concerning the development of skills. The study has used triangulation. Earlier research of the pilot unit personnel, customer and staff inquiries and also the parameters of the financial statements form the quantitative studies and the basis for the research setting. Qualitative research is a theme interview of day-care center managers of the pilot unit and economic service manager of the area of responsibility. The researcher was personally involved in the piloting, so the research is empirical activity research, and systems are the phenomena under investigation. Day-care center managers developed their skills in different systems together with the personnel, customers, management, consultants and other partners. Material was handled with inductive logics. The answer why economics is an important area of expertise to day-care center managers, how know-how grows into knowledge capital and what is ethical management is searched in the theoretical part. The conclusion is that the know-how of the managers during piloting had grown into a comprehensive economic vision. The basic skills of the managers are not up to the new requirements. Alongside the "hard values" we must develop ethical leadership, which will result in ethical financial management. The quality of day-care, welfare of the personnel, efficiency and productivity all support each other.		
Keywords efficiency, productivity, accrual budgeting, ethical financial management, day-care		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 MIKSI TALOUTTA JA ETIIKKA	4
2 TALOUSTIETEEN NÄKÖKULMA	9
2.1 KANSANTALOUDEN VIITEKEHYS	9
2.1.1 Perusteita ja periaatteita	9
2.1.2 Julkinen sektori	11
2.1.3 Etiikka ja talous	12
2.1.4 Tulevaisuuden haasteet	14
2.2 KUNTATALOUS	15
2.2.1 Tuottavuusohjelma.....	17
2.3 PÄIVÄKODINJOHTAJA TALOUDEN VIITEKEHYKSESSÄ.....	18
3 OSAAMISEN JA OSAAMISPÄÄOMAN NÄKÖKULMA	20
3.1 SISÄINEN YRITTÄJYYS ASENTEENA	24
3.2 TYÖHYVINVOINTI TAVOITTEENA	24
3.3 SYSTEEMINEN AJATTELU	25
4 EETTISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA	27
5 METODOLOGISET OLETUKSET	33
6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KYSYMYKSET	38
7 SUORITEPERUSTEINEN BUDJETOINTI	39
7.1 TAUSTAA JA TAVOITTEITA	39
7.2 PILOTOINNIN TULOKSET.....	41
8 PÄIVÄKODINJOHTAJIEN JA TALOUSPALVELUPÄÄLLIKÖN TEEMAHAASTATTELU ..	47
8.1 TEEMAHAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN	47
8.2 TALOUSOSAAMISEN KEHITYSKULKU	49
8.3 TALOUSOSAAMISEN KEHITTÄMISEN SEURAUKSIA	51
8.4 EETTISET RATKAISUT JA PÄÄTÖKSENTEKO OSANA TALOUTTA	53
8.5 VALTA JA VASTUU MOTIVOI JA SITOUTTAA	55

	2
8.6 MUUTOSEHDOTUKSET	58
8.7 MAHDOLLISUUDET UUDESSA TOIMINTAMALLISSA	59
9 POHDINTA.....	60
9.1 JOHTOPÄÄTÖKSET	60
9.2 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	72
LÄHTEET	76
LIITTEET	83
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELU KYSYMYKSET PÄIVÄKODINJOHTAJALLE	84
LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET TALOUSPALVELUPÄÄLLIKÖLLE	85

KUVIOT

KUVIO 1. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa.....	6
KUVIO 2. Tuotantomahdollisuuksien käyrä	10
KUVIO 3. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa, esimerkkinä työntekijän sairastuminen.....	13
KUVIO 4. Eettisen johtamisen kolmio	20
KUVIO 5. Systeeminen vuorovaikutusmalli.....	26
KUVIO 6. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa, esimerkkinä työntekijän sairastuminen ja eettinen arviointi seuraamus-etiikan mukaisesti.....	33
KUVIO 7. Toimintatutkimuksen spiraali	36
KUVIO 8. Toimintatutkimuksen spiraaliin ja päiväkodinjohtajien kehittämiskontekstit	36
KUVIO 9. Suoriteperusteisen budjetoinnin tavoitteet tasapainotetun tulokortin näkökulmien mukaan	41
KUVIO 10. Päiväkotien hoitopäiväkustannus (henkilöstökulut) Jyväskylässä vuosina 2009 ja 2010	42

	3
KUVIO 11. SPB-pilottien henkilöstökyselyt vuonna 2010	44
KUVIO 12. SPB-pilottien asiakaskyselyt vuonna 2010.....	45
KUVIO 13. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa, esimerkkinä toiminnan muutos työyhteisössä.....	55
KUVIO 14. Haastateltavien lukumäärä ja tiedon määrä	74

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimiestyön etiikan osa-alueet.....	30
TAULUKKO 2. Haastattelujen muoto ja kulku	48

1 MIKSI TALOUTTA JA ETIIKKA

”Itsensä johtaminen suuntaa polttopisteen siihen hetkeen, jota kohta ei ole.” (Saarinen & Lonka 2005, 91.)

Onko tuottavuus kunta-alalla muoti-ilmiö? Voiko hyvinvointipalveluita tuottaa tehokkaasti vai palvelun laadun ja asiakkaan tai henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella?

2000-luvulla johtamistutkimukset sosiaalialalla ovat kaksijakoisia: johtamiselta odotetaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämistä, mutta toisaalta toivottu tukevan sosiaalialan markkinatalousajattelusta vapaata arvopohjaa (Pekkarinen 2010, 35; Rissanen & Hujala 2011, 97). Jos elämme globaalissa maailmassa ja kansantaloudessa, yhtenä osasysteeminä, niin voiko olla vapaata näistä ajatteluista ja arvoista? Eivätkö ne kuitenkin heijastu jokapäiväiseen elämäämme ja työhömmme? Opinnäytetyön teoriaosassa kuvaan kansantalouden viitekehystä tutkimukseeni liittyen perustellen miksi talousosaamisen merkitys on kasvanut johtamisessa.

Uuden julkisjohtamisen, New Public Management (NPM) oppien myötä tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuus ovat tarkastelun ja mittaamisen kohteena julkisissa palveluissa. PARAS – uudistuksessa on arvioitu kuntarakenteita ja palvelutuotantoa uudelleen. Näiden uudistusten myötä julkisen alan henkilöstöltä vaaditaan kyvykkyyttä ja uudenlaista sitoutumista organisaation tuloksenteleeseen. NPM:n ”kovien arvojen” rinnalle tarvitaan korkeaa moraalialaa ja eettisten pelisääntöjen noudattamista. Etiikan yhteys tuottavuuteen on huomioitu. (Lähdesmäki 2011, 75- 85.)

Julkinen johtaminen on Salmisen (2010, 2-3) mukaan vallankäyttöä. Eettistä johtajuutta on pyritty kehittämään muuttamalla ja poistamalla epäeettisiä käytäntöjä ja

eliminoimalla huonoa hallintoa. Lämsä (2011, 124) toteaa, että etiikasta keskustellessa esillä ovat ongelmat, väärinkäytökset ja niiden estäminen. Vähemmälle huomiolle on jäänyt eettisyyden mahdollistava, jopa inspiroiva voima. Tähän mahdollisuuteen ja positiiviseen eettisen johtamiseen haluan tutkimukseni kautta vaikuttaa.

Työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset edellyttävät johtamiselta vahvaa ammattitaitoa monella eri osa-alueella. Tiedon ja osaamisen merkityksen korostuminen yhä tärkeämpänä pääomana ja kilpailutekijänä organisaatioissa liittyy vahvasti tietoyhteiskunnan kehitykseen (Kivinen 2008, 15). Talouden osaamisen merkitys on lisääntynyt johtamistyössä (Kankaanpää 2011, 213). Julkisen alan muutoksissa keskustellaan arvoihin ja etiikkaan liittyviä tekijöistä, siksi on tärkeää korostaa eettisen johtamisen merkitystä. Johtamisessa korostuvat arvotasolla ammattitaito, vastuullisuus, laatu ja yhteistyökyky (Ikola-Norrbacka 2011, 88, 100).

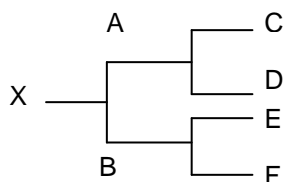
Sosiaalisen konstruktion näkökulman mukaan organisaatiot luovat ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta itsensä ja ympäristönsä. Maailma rakentuu sosiaalisissa ja inhimillisissä vuorovaikutustilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009, 25.) Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät toisiinsa vaikuttaen tehokkuuteen ja työelämän laatuun. Tehokkuutta ja työelämän laatua tai työhyvinvointia voidaan parantaa yhtä aikaa. Tavoitteena on käyttää resursseja mahdollisimman hyvin, pidentää työuria ja vaikuttaa Suomen kilpailukykyyn tulevaisuudessa. (Markkula 2011)

Johtamisen arkeen avautuu tuoreita näkökulmia, kun asioita katsotaan uusista näkökulmista. Johtamistyön haasteena on päästä johtamisvälineiden mekaanisesta käytöstä niiden luovaan käyttöön, jotka motivoivat. (Rissanen & Hujala 2011, 102–103.) Osaamisen ja osaamispääoman kasvattaminen tuovat organisaatiolle aineetonta pääomaa, jota tulevaisuuden Suomi ja jokainen menestyvä organisaatio tarvitsee. Talousosaamisen kehittymistä tutkin päiväkodinjohtajien työssä teemahaastattelun muodossa.

Opinnäytetyön **tarkoituksena** on selvittää miten viiden päiväkodinjohtajan talousosaaminen kehittyi ja millaista eettistä johtamisista oli suoriteperusteisen budjetoinnin pilotoinnin aikana vuonna 2010. Teoriaosassa etsitään perusteluja miksi talousosaamisen merkitys on lisääntynyt, miten osaaminen kehittyy osaamispääomaksi ja mitä on eettinen johtaminen. Osaaminen kehittyi monimutkaisissa systeemeissä, siksi tutkin myös systeemiteoriaa. Tutkimusosassa päiväkodinjohtajien teemahaastattelu on kuvattu osaamisen kehityskulkuna. Tutkimuksen **tavoitteena** on selvittää, mistä säästöt syntyivät pilotoinnin aikana, riittääkö päiväkodinjohtajan perusosaaminen ja mihin se mahdollisesti loppuu. Johtopäätöksenä arvioin millaisia mahdollisuuksia julkisella sektorilla, erityisesti lasten päivähoidossa, tutkimuksen perusteella on tehokkuuteen, tuottavuuteen ja eettisyyteen.

Aikaisempien tutkimusten mukaan suoriteperusteinen budjetointi on tuonut hyvän tuloksen pilottiyksiköille vuonna 2010. Hyvä tulos on ollut lähtökohta teemahaastattelu kysymyksille. Teemahaastattelussa toimijoiden ääni kuuluu syvällisemmin, siksi metodologinen valinta tutkimuksessa on laadullinen.

Opinnäytetyön yksi käytännön työssä esiintyvä menetelmä on vertailu. Johtaja vertailee eri vaihtoehtoja päätöksiä ja ratkaisuja tehdessään sekä taloudelliselta että eettiseltä kannalta. Vertailun filosofiaa en työssäni tutki tarkemmin. Taloustieteen ratkaisustrategian ekstensiivistä muotoa käyttäen valintatilanne kaaviona, alla olevan kuvion 1. mukaisesti. Valintatilanne on X, joista ratkaisuvaihtoehdot ovat A tai B. A-ratkaisun vaihtoehdot ovat C ja D, kuten myös B:llä E ja F. Johtajan tulisi miettiä kaikkia mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen seurauksia.



KUVIO 1. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa

Strategisen johtamisen yleistymisen julkisella sektorilla ilmentää uutta julkisjohtamista, esimerkkinä suoriteperusteinen budjetointi, joka on kokeiluasteella (Rissanen & Hujala 2011, 93). Jyväskylän lasten päivähoidossa pilotoitiin suoriteperusteista budjetointia vuonna 2010 viidessä päivähoiton toimintayksikössä, johon kuuluu erilaisia päivähoiton palveluita ja toiminnallisia yksiköitä, esimerkiksi päiväkotia, vuoropäiväkotiä, perhepäivähoitoa ja avoimia varhaiskasvatuspalveluita. Pilotoinnista saaduilla hyvillä kokemuksilla ja tuloksilla, sitä on päätetty laajentaa koskemaan koko päivähoitoa vuonna 2013. Suoriteperusteinen budjetointi muuttuu palvelutuoteperusteiseksi toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmäksi.

Hakasen (2011) tutkimuksen mukaan pilotointiin osallistunut henkilökunta koki, että suoriteperusteisen budjetoinnin hyviä puolia olivat vaikutusmahdollisuuksien, itsenäisyyden ja taloudellisen osaamisen lisääntyminen sekä tuloksesta palkitseminen. Huonoina puolina mainittiin talousasioiden liiallinen korostuminen suhteessa perustehtävään, olematon palkitseminen ja liian suuret ryhmäkoot. Suoriteperusteiselle budjetoinnille asetettuihin tavoitteisiin, joita olivat toimintayksikön talouden, päätösvallan ja vastuun sekä henkilöstön talousosaamisen ja työhyvinvoinnin lisääminen, päästiin kiitettävästi.

Olin itse yksi noista viidestä päiväkodinjohtajasta, joten tutkin tässä opinnäytetyössä myös omaa työtäni. Tutkijana se asettaa oman haasteensa niin haastatteluissa kuin työn raportoinnissa. Olen pyrkinyt toiminaan eettisten periaatteiden mukaisesti olemalla mahdollisimman objektiivinen. Omat arvioni ja havaintoni erittelen opinnäytetyössäni selkeästi merkiten. Arvioin tutkimuksen luotettavuutta erityisesti tästä näkökulmasta.

Muita tutkimuksia varsinaisesti päiväkodinjohtajien talousosaamisesta ei ole ollut viime vuosina. Tutkimuksia, joissa mainitaan talousosaamisen vaatimusten kasvu esimiestyössä, osana johtamisosaamista, on ollut useita. Talouden johtaminen on

suunnittelun osaamista; budjetointia, kustannustietoisuutta ja toiminnan tavoitteellisuutta sekä toteutus- ja resurssiosaamista, myös arviointia (Pekkanen 2010). Talousosaaminen ja kustannustietoisuus ovat osa johtajuuden mittareita (Ala-aho & Tuori 2010). Ahlqvistin (2011) mukaan päiväkodinjohtajilta odotetaan talousosaamista, talousvaikutusten näkemistä ja ymmärtämistä. Syvänen (2003) kaipaava tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Sutisen (2012) mukaan johtajalta vaaditaan toimintaa ylläpitävien ja uusiutumisen sisältävien osaamisen, kuten talousosaamisen lisäksi kehittymistä suhteessa työhön ja ihmisenä. Heikka (2008) pohtii johtamisen kompetensseja. Fonsénin (2008) mukaan päivähoitoon tarvitaan ammattijohtajia.

Suoriteperusteisesta budjetoinnista on Tuosan (2012) tutkimus päivähoitojohtamiseen liittyen ja Hakasen (2011) tutkimus henkilöstön työhyvinvoinnista. Eettistä johtamista on Ikola-Norrbacka (2010) tutkinut terveydenhuollosta. Etiikasta ja arvoista on useita tutkimuksia eri näkökulmista. Eettisestä organisaatiokulttuurista on vähän empiiristä tutkimustietoa.

Sosiaalialan, johon päivähoito vielä toistaiseksi kuuluu, johtamisen tutkimuksia on tutkinut Pekkarinen (2010). Tutkimuksen mukaan Suomessa uusi julkisjohtaminen, tehokkuus – ja tuottavuusajattelu on vielä teoreettisella tasolla sekä muutoksen johtamisessa. Johtamisen osalta tutkimuksessa todettiin, että lähijohdolla on paljon vastuuta, mutta vähän valtaa ja ylemmällä johdolla on usein paljon valtaa, mutta rajallinen käsitys resurssien oikeasta kohdentumisesta vastaamaan henkilöstön ja asiakkaiden tarpeita.

2 TALOUSTIETEEN NÄKÖKULMA

2.1 Kansantalouden viitekehys

Valtaosa talouden teorioista perustuu neoklassiseen taloustieteeseen, jossa ajatellaan asioiden etenevän lineaarisesti, panos-tuotos – akselilla ja teknologinen kehittyminen korostuu. Talous nähdään tasapainoisena tilana ja ihmisten motiiviksi on koettu hyödyn maksimointi. Tutkimuksen teoriaosa tukeutuu tähän vallalla olevaan teoriaan. Lisäksi pyrin yhdistämään myös uutta kasvuteoriaa (endogeeninen kasvuteoria), joka pyrkii yhdistämään ideasektorit ja tuotantosektorit eli osaamisen korostuminen kokonaisuudessa. Kiinnostava on myös evolutionaarinen taloustiede, jossa talous nähdään jatkuvasti epätasapainossa ja sisäiset innovaatiot pitävät talouden jatkuvasti dynaamisena, jatkuvasti kehittyvänä tilana. (Saarivirta 2008, 1-5.) Systemiteoria sopii kuvaamaan myös taloutta. Neoklassisen taloustieteen oppeja on kritisoitu viimeaikaisten talouskriisien ja globaalisten ongelmien johdosta.

2.1.1 Perusteita ja periaatteita

Talouden perusongelma on niukkuus, jossa resurssit eivät riitä täyttämään ihmisten tarpeita ja haluja. Niukkuuden vallitessa on valintoja tehtäessä vertailtava eri vaihtoehtoja keskenään. Jonkin toimintavaihtoehdon kustannus on se vaihtoehto, josta joutuu luopumaan saadakseen valitsemansa. Onko valittu ratkaisu parempi kuin paras vaihtoehto? (Pohjola, Pekkarinen & Sutela 2006, 14–18.; Pohjola 2010, 19.; Lindholm & Kettunen 2009, 10.)

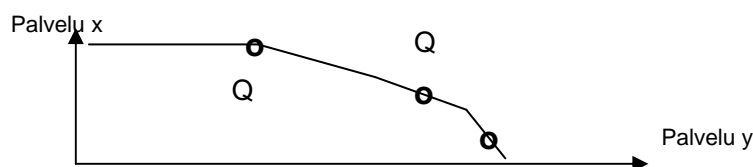
Tehokkuuden tavoittelu ymmärretään joskus väärin. Kyse ei ole siitä, että työntekijöistä otetaan kaikki saatavilla oleva työpanos irti. Voimavarojen tehokas käyttö tarkoittaa, että tavoiteltu tarpeentyydytyksen taso saadaan mahdollisimman vähäisellä

voimavarojen käytöllä. Tehokkuus on säästeliäisyyttä ja tehottomuus on tuhlausta. (Pohjola 2010, 19.)

Tuotannon kasvun perustekijät ovat työn määrä ja sen tuottavuus. Tuottavuus kasvaa, kun työntekijä kehittyy työssään (pääoma) tai välineet paranevat (teknologia). Toisaalta työn tuottavuus alenee, kun tuotantopanosten määrää lisätään. Työn tuottavuuden kasvun lähteitä ovat teknologian kehitys, pääomavaltaistuminen ja työvoiman koulutustason nousu. Mitä enemmän osaamme, sitä paremmin teemme työmme. Tuottavuus on talouden tärkeimpiä ja monitahoisempia käsitteitä. Tuottavuus on tuotos yhtä panosyksikköä kohden. (Pohjola ym. 2006, 78 - 146.; Pohjola 2010, 71–153.; Lindholm & Kettunen 2009, 15–112.)

Inhimillisen pääoman kasvu ja sen hyödyntäminen kohottavat tuottavuutta, parantavat organisaation tehokkuutta ja aikaansaavat laadullisia parannuksia. (Vartia & Ylä-Anttila 2003, 64.) Peikkolan (2011,1) mukaan aineeton pääoma on lisännyt työn tuottavuutta 0.3–0.5 % vuosittain ja ylläpitänyt tuottavuuden kasvua. Tuottavuuden laskutapoja ovat kysyntäkäyrä, tarjontakäyrä ja niiden välinen tasapaino sekä rajatuottavuus. (Pohjola ym. 2006, 44–78.; Lindholm & Kettunen 2009, 112.)

Tuotantomahdollisuuksien käyrällä kuvataan tehokkuutta; eli tehokkuutta, tehottomuutta ja mahdollisuuksia. Tuotantomahdollisuuksien käyrällä kuvataan ne tuotantovaihtoehdot, joita niillä voimavaroilla voi tuottaa, kuviossa 2. Toiminta on tehokasta (o), jos se on käyrällä ja tehotonta (Q), jos se on käyrän ulkopuolella. ¹



KUVIO 2. Tuotantomahdollisuuksien käyrä

¹ Syvänen, S. on tutkinut Työn paineita ja puuttumattomuuden kustannuksia vanhuspalveluissa tehokkuusteorioiden valossa.

Alasoini (2011, 141–142) toteaa, että kilpailukykyinen talous tarvitsee kyvyn oppia. Oppiva talous tuottaa osallistavaa innovaatiotoimintaa, joka luo edellytyksiä laadullisesti kestäväälle tuottavuuskasvulle.

Talous ja yhteiskunta rakentuvat osiksi toisiaan (Kovalainen 2005, 80). Taloudellisen järjestelmät osat ovat kotitaloudet, yritykset, pankit ja rahoituslaitokset säästämisen kautta, julkinen valta, joka verottaa ja käyttää tulot palveluihin sekä ulkomaat. Todellisuus, politiikan tavoitteet ja muu maailma muuttuvat jatkuvasti, myös oma ymmärryksemme. Talouden muutokset perustuvat ihmisten vaikeasti ymmärrettävään käyttäytymiseen, johon myös politiikka vaikuttaa. (Pohjola ym. 2006, 20–28.)

2.1.2 Julkinen sektori

Julkisen sektorin velka on kasvanut länsimaissa ja Suomessa, jossa se on 44 % julkisyhteisöillä ja 45 % arviolta valtiolla bruttokansantuotteesta vuonna 2011. Velkakierteen vuoksi on budjettien tulo- ja menoperusteita kiristetty. Velkakierteen kustannukset tulevat tuleville sukupolville maksettaviksi. (Pohjola 2010, 217.) Julkisen sektorin budjetin ollessa alijäämäinen, se tasapainotetaan velanotolla. Säästäjien säästöt ohjautuvat lainaksi julkiselle sektorille, ei investointien rahoittamiseen yrityksille. Julkisen velan kasvu vähentää investointeihin tarjolla olevaa rahoitusta ja nostaa rahoituksen hintaa eli korkoa rahoitusmarkkinoilla. Investoinnit vähentyvät ja kansantalouden kasvu hidastuu. Talouskasvua lisää henkistä pääomaa lisäävä koulutus, tutkimus- ja kehittämistoiminta. (Pohjola ym. 2006, 193–194.)

Yksityinen palvelujärjestelmä ei ole välttämättä tehokkaampi kuin julkinen sektori, mutta usein on, sillä syntyy kilpailua. Kilpailu on taloustieteen perusteiden mukaan tärkein avain tehokkuuteen. (Pohjola 2010, 122.) Vartia ja Ylä-Anttila (2003, 210) to-

teavat julkisen sektorin instituutioiden byrokratisoituneen liikaa, siksi ne ovat tehottomia.

Julkinen sektori työllistää 30 % työllisistä. Julkista sektoria tarvitaan yhteiskunnallisen toiminnan järjestämiseen, erilaisten markkinahäiriöiden torjuntaan ja rakenteellisten vinoutumien korjaamiseen sekä tasa-arvoiseen kohteluun. Sen tehokkuus on tärkeää kansakunnan elintason ja kansainvälisen kilpailun kannalta. Suhdannepolitiikka on kasvattanut julkista sektoria, sillä huonojen aikojen menojen kasvattaminen ei ole tasapainotettu hyvien aikojen säästöillä. Julkisen sektorin kasvua kuvastaa eräänlainen kilpailu kansalaisten ja eri intressiryhmien osalta, kuka pystyy parhaiten hankkimaan julkiselta sektorilla erityisetuja, joiden kustannukset jakautuvat pääosin muiden maksettavaksi. Tätä ilmiötä vahvistavat etujärjestöt, päätöksenteon monimutkaisuus ja julkisen sektorin edustajien ja virkamiesten tapa toimia. (Vartia & Ylä-Anttila 2003, 249–257.)

Julkisen sektorin tehtävät ja rooli ovat osa koko talousjärjestelmää koskevaa ideologista kysymystä. Julkisen ja yksityisen sektorin vastuualueet, sekä suhteessa kotitalouksiin että kolmanteen sektoriin ja niiden välisiin työkakoihin, ovat jatkuvassa muutoksessa. Kuntien kiinteiden menojen kasvua on yritetty hillitä ja myös kotitalouksien hoitamien vastuiden valumista kuntien vastuulle. (Valkama & Anttiroiko 2011, 260.)

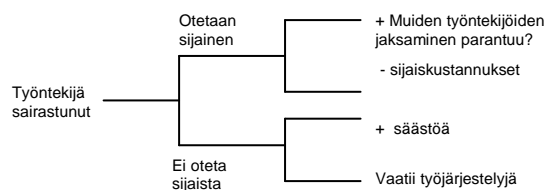
2.1.3 Etiikka ja talous

John Rawlsin oikeudenmukaisuusteoriaa, *A Theory of Justice* (1971), pidetään hyvinvointiyhteiskunnan perusteluna. Vapausperiaatteen mukaan kaikille pitää taata mahdollisimman laajat vapaudet, niin etteivät ne rajoita toisen ihmisen samantlaisia vapauksia. Eroperiaatteen mukaan oikeudenmukaisia taloudellisia eroja ovat vain ne, jotka maksimoivat sen ihmisen aseman, joka jää loppujen lopulta huonoimpaan asemaan. Oikeutta ovat siis korkeatkin tulot, jos ne hyödyttävät muita. Kolmas periaate on tietämättömyyden verho. Ihmisten pitäisi sopia moraalinormeista ajatellen, ettei-

vät tiedä itse millaiseen asemaan yhteiskunnassa päätyvät. Näin taataan paras mahdollisen ratkaisun kaikille. (Kanniainen 2012)

Taloustieteessä osa tutkijoista pitää hyve-etiikkaa ja velvollisuusetiikkaa vaikeasti mitattavina. Evolutionalisen teorian mukaan altruismi on hyve. Toisaalta myös itsekäät tarkoitukset menestyä tuovat toisille ihmisille hyvinvointia työpaikkojen ja taloudellisen kasvun suhteen. Sosiaaliset sopimukset voidaan nähdä yhteisön sisäisten pelien tasapainona. Sisäiset pelit kuvaavat kaikkia ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita. Strategiat kuvaavat mahdollisia toimintoja. Nash tasapaino on paras vastine toisen ihmisen strategiavalinnoille.² (Kanniainen 2003, 77- 78.)

Esimerkki peliteorian mukaisesta ongelmanratkaisutilanteesta päiväkodinjohtajan työssä on työntekijän sairastuminen, jossa mietitään palkataanko sijainen vai ei. Päivähoitolain ja asetuksen mukaisesti käytännössä aina toimitaan. Malli on yksinkertaistettu kuviossa 3. Strategiavaihtoehtoina ovat a) otetaan sijainen ja b) ei oteta sijaista sekä näiden valintojen seuraamukset. Jos sijainen otettaisiin, niin sen huonona puolena on sijauskustannus ja hyvänä puolena on, että se mahdollisesti tukisi muiden työntekijöiden jaksamista. Jos sijaista ei otettaisi, niin siitä tulee säästöä, mutta vaatisi työyhteisössä työjärjestelyitä.



KUVIO 3. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa, esimerkkinä työntekijän sairastuminen

² Nashin tasapaino (talousnobelisti John Forbes Nash) on peliteorian ongelmien ratkaisukonsepti, että kukaan pelaajista ei voi saavuttaa parempaa lopputulosta itselleen muuttamalla yksipuolisesti omaa strategiaansa.

Taloustieteessä hyve-etiikka liitetään organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen. Lämsän (2011, 123–128) mukaan eettisyys suuntaa organisaatiokulttuurin kehittämistä. Mitä paremmin hyveet ovat edustettuna, sitä eettisempi organisaatio on. Organisaatiokulttuuri on voimakkaampi kuin lait ja säännöt, sillä se toisaalta rajoittaa ja toisaalta mahdollistaa toimintaa.

2.1.4 Tulevaisuuden haasteet

Kansantalouden tulevaisuuden haasteita on yhdistää korkeatasoinen muodollinen koulutus ja työssä oppiminen, sillä talouden kasvu riippuu yhä enemmän koulutuksen ja osaamisen tasosta. Osaamispääomaan perustuva tuotanto on Suomen mahdollisuus, jos halutaan säilyttää suhteellinen elintaso. Investoinnit teknologiaan ja inhimilliseen pääomaan voivat tuoda pysyvän tai pitkäaikaisen muutoksen tuottavuuden kasvuun, ei vain tason nousua, sillä uuden tiedon tuottamisesta hyötyvät muutkin kuin tiedon tuottaja. (Vartia & Ylä-Anttila 2003, 199–206.)

Hyppäsen (2010, 245–262) mukaan työelämän tärkeä teema on työurien pidentäminen. Tilastokeskuksen mukaan työikäisistä on vain 2/3 töissä. Pitkällä aikavälillä tuottavuudesta ja työelämän laadusta on huolehdittava, jotta julkisen sektorin palvelukyky ja yritysten tulevaisuus taataan. Hyvän johtamisen lisäksi tarvitaan enemmän kustannusten seurantaa, esimerkiksi työkyvyttömyyskustannusten läpinäkyvyyttä. Työterveyslaitoksen mukaan erityishaasteena on osaamisen, innovatiivisuuden ja työhyvinvoinnin samanaikainen kehittäminen.

Tehokkuus ja tuottavuus syntyvät ohjattavuudesta ja muunneltavuudesta, esimerkiksi suurten yksiköiden rinnalla myös pieniä. Muuntautumiskyky ja reagointikyky säävytetään vain, jos hierarkiatasoja on vähän ja byrokratia on karsittu pois. Johdon ja työntekijöiden halu pysyä perinteisessä mallissa on usein voimakas. Julkisten palveluiden tuottaminen tehokkaasti ja parhaalla mahdollisella tavalla on tärkeää. Julkisen sektorin sisäisiä tehokkuus keinoja ovat töiden uudelleen organisointi, tarpeettoman

ja päällekkäisen työn vähentäminen, yksiköiden koon ja rakenteen muuttaminen sekä johtamis- ja ohjausjärjestelmän kehittäminen. (Vartia & Ylä-Anttila 2003, 231–248.) Myös Pellinen (2005, 37–38) painottaa organisaation valvontajänteen sopivuutta ja joustavuutta.

Eettiset ristiriitatilanteet ovat lisääntyneet Suomessa ja muissa maissa julkisen sektorin uudistamisessa. Liian aikainen konsensuksen tavoittelu voi johtaa kaavamaisen uudistamiseen, kun vaikeista asioista ei uskalleta keskustella. (Lähdesmäki 2011, 82.)

Suomen talouden yhdeksi perusongelmaksi on nimitetty yrittäjyyden puutetta ja vähäistä pienyritysten määrää. Sosiaaliset ja organisatoriset innovaatiot sekä teknologian kehitys ovat tärkeitä taloudellisen muutoksen takia. Talouden kasvu tulee osamispääoman määrästä; kyvystä tehdä innovaatioita ja kykyä omaksua muualla tehtyjä innovaatioita. Myös tehokkuudelle on annettava tilaa. (Vartia & Ylä-Anttila 2003, 258–295.)

2.2 Kuntatalous

Kunnan tehtävistä ja toiminnasta on säädetty Kuntalaissa. Kunnan taloudesta on määritelty 65 – 70 §:ssä. Valtuusto hyväksyy vuoden loppuun mennessä seuraavalle vuodelle talousarvion ja taloussuunnitelman seuraaville vuosille. Talousarviossa ja –suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talousarvio ja –suunnitelma laaditaan niin, että edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Jos taloudesta kertyy alijäämää, niin on päätettävä siihen liittyvistä toimenpiteistä (alijäämän kattamisvelvollisuus). Talousarviossa ovat toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat, tuloarviot, käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa sekä investointi- ja rahoitusosa. (Kuntalaki 17.3.1995/365)

Budjetti on talousjohtamisen tärkein työkalu ja sen reaaliaikainen seuranta. Budjetti on euroiksi muutettu tavoitteellinen toimintasuunnitelma, jolla varmistetaan toiminnallisten tavoitteiden täyttäminen sekä niihin tarvittava rahoitus. Budjetissa sitoudutaan tavoitteiden toteutumiseen. Kuntien toimintayksiköiden tavoitteita voivat olla palveluiden määrä, laatu, taloudellisuus ja vaikuttavuus, jotka voidaan esittää tunnuslukuina, numeroina tai sanallisina tavoitteina. (Kankaanpää 2011, 210–212.)

Budjetoinnin tärkein tehtävä on toimia siltana strategian ja arkisen toiminnan välillä. Kunnissa on toteutettu demokraattista budjetointia, jossa kerätään tieto alhaalta, vastuualueilta. Vastuualueet ovat itse asettaneet tavoitteet, joissa on ”pelivaraa” ja haasteellisuus on puuttunut. Osallistavassa budjetoinnissa asetetaan tulostavoite. Budjetti valmistellaan alhaalta ylös ja kootaan yhteen. Tarkennusten jälkeen päätetään sitova tuloslupaus, myös arviointi ja palkitseminen tärkeää. (Pellinen 2005, 109–113.)

Julkisen talouden johtamisessa laskentatoimen mittauksen kohteita ovat vaikuttavuus; organisaation tavoitteiden saavuttaminen, tehokkuus; halutut tuotokset ja niiden saavuttamiseen tarvittavat voimavarat sekä taloudellisuus; panostekijät ja voimavarat. Talouden johtamisessa tulosohtauksen etuna on autonomia, joka johtaa parempaan sitoutumiseen, motivaatioon ja kehittymiseen. Muita ohjausperiaatteita ovat tavoiteohjaus, palauteohjaus ja käyttäytymisen ohjaus. (Pellinen 2005, 54–70.) Heikan (2008, 157–161) mukaan tulosjohtaminen tuo lisähaasteita johtajan osaamiselle ymmärtämisen ja yhteistyön osalta. Talousjohtamisen kompetenssiin kuuluu talouden tunnusluvut, riski- ja vastuunottokyky, päätöksentekokyky, kokonaisuuksien hallinta sekä kustannustietoisuus ja -laskenta.

Rautiaisen (2010, 42–43) mukaan kuntien toiminta ja päätöksenteko eivät ole helppoa. Kuntien talouden järjestelmien kehittämistä ohjaavat yksityisen sektorin käytössä olevat johtamisopit. Ne tukevat tarkempaa taloudenpitoa ja toiminnan kehittämistä pitkällä aika välillä, mutta eivät huomioi poliittisia, ammatillisia ja ideologisia ristiriitoja ja paineita kunta-alalla. Kuntatoimijoilla ja sidosryhmillä on erilaisia näkemyk-

siä mikä on kunnallisen palvelun päätehtävä ja toiminnan oikeutus, legitimaatio. Rautiainen toteaa, että kuntien säästövaatimukset ovat johtaneet lähinnä talousasioiden korostumiseen, myös kustannustietoisuuden lisääntymiseen. Lait, ammatilliset tahot ja etujärjestöt tuovat omia vaatimuksia, kuten myös eri hallintokunnat kokeilevat ja kehittävät omia toimintojaan.

Rautiaisen (2010, 43) mukaan kuntien budjetointi, laskentajärjestelmät ja suoritusmittaus muodostavat kokonaisuuden, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Tasapainotetun mittariston eri näkökulmien kehitys tulisi ennakoida, mutta se vaatii yhteistyötä, polkujen tunnistamista, skenaarioiden tarkastelua ja halua muuttaa nykyisiä käytäntöjä. Kunnan taloushallintoa, päätöksentekoa ja suoritusmittausta vaikeuttavat taloudelliset, poliittiset ja normatiiviset legitimaatiot ja päätöspaineet. Valtosen (2011, 68- 74) mukaan kuntien palvelutuotannossa on suuria tuottavuuseroja.

2.2.1 Tuottavuusohjelma

Julkisen sektorin tuottavuusohjelma käynnistyi vuonna 2003 ja jatkuu ainakin vuoteen 2015 tai 2020 saakka. Tuottavuusohjelman perusteluna ovat työvoiman tarjonnan vähentyminen ja julkisen talouden menopaineet sekä tavoitteena tuottavuuden parantaminen (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2010). Eduskunnan tarkastusvaliokunta on esittänyt kritiikkiä tuottavuusohjelmasta, että se painottuu henkilöstövähennyksiin (Eduskunta, 2012).

Vuonna 2009 aloitettiin 20 suurimman kunnan ja valtion tuottavuusohjelma, jossa tuottavuutta parannetaan seitsemällä eri osa-alueella (Valtiovarainministeriö, 2009). Valtiovarainministeriö (2011) linjasi, ettei tuottavuuden parantamisen tarvitse merkitä palvelujen karsimista. Se voi tarkoittaa uusia, entistä parempia toimintatapoja, joilla palvelutaso voidaan turvata. Tuottavuutta voidaan edistää monin erilaisin toimenpitein, kuten toiminnan suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys, tavoitteisiin ja toimenpiteisiin sitoutuminen sekä seuranta. Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi hen-

kilöstön, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, palveluprosessien uudistamiseen, sähköisten palvelujen kehittämiseen ja uusien innovaatioiden käyttöönottoon, palveluverkon ja toimitilojen käytön tehostamiseen, organisaation, rakenteiden ja johtamisjärjestelmän kehittämiseen sekä hankintojen tehostamiseen.

2.3 Päiväkodinjohtaja talouden viitekehyksessä

STM:n Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuosituksen (2007) mukaan päiväkodinjohtajalla on kokonaisvaltainen vastuu johtamansa yksikön varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta. Johtamisen tehtäviin kuuluvat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palvelu- ja työorganisaation sekä henkilöstön osaamisen johtaminen. Päiväkodinjohtaja toimii päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana sekä johtamassaan työyhteisössä että yksikkönsä edustajana hallinnossa ja verkkoyhteistyössä.

Päiväkodin johtajan työtehtävät luokitellaan viiteen osa-alueeseen: johtajan yleinen rooli, pedagoginen johtaminen, palvelu- ja asiakastyön johtaminen, hallintotyö ja talousjohtaminen sekä työyhteisön johtaminen (Kauppinen 2004). Hallintoon ja talouteen liittyviä tehtäviä 1990-luvulla, Hujalan ja Puroilan (1998, 300) mukaan, olivat muun muassa sijaisjärjestelyt, talousarvion laadinta, hankintojen suunnittelu ja päiväkodin käyttöprosentin seuranta.

Kauppinen (2004, 24) mukaan päiväkodinjohtajan hallintoon ja talouteen liittyviä työtehtäviä ovat päätöksien tekeminen toiminnan järjestämisestä, resursoinnista ja seurannasta, sopimuksien tekeminen (työhönotto, vuosilomat, lastenvalinnat), talouden hoito, vallankäyttö, vaikuttaminen oman kuntaorganisaation päivähoitoa koskeviin päätöksiin, kontrollointi ja delegointi, hankintojen suunnittelu, tilojen ja materiaalien resurssien organisointi sekä päätöksen teko ja päätösvallan jakaminen.

Kauppisen mukaan näissä työtehtävissä painottuvat enemmän asioiden kuin ihmisten johtaminen sekä hallinta (management ja administration).

Ahlqvistin (2011, 38, 70) mukaan Aubrey on todennut, että päiväkodinjohtajan roolit ovat talousosaaja, kannustaja, tiennäyttävä ja strategian taitaja. Päiväkodinjohtajalta odotetaan talousosaamista, talousvaikutuksien näkemistä ja ymmärtämistä. Kaanpään (2011, 199–200) mukaan talousjohtaminen vaatii laajasti ymmärrystä sekä julkisen että yksityisen sektorin taloudesta. Talouden hallinta on dialogista yhteistyötä ja edellyttää seuranta- ja arviointia. Talousosaamista sosiaali- ja terveydenhuollossa on tuotteistaminen, kustannuslaskenta, budjetointi ja hinnoittelu.

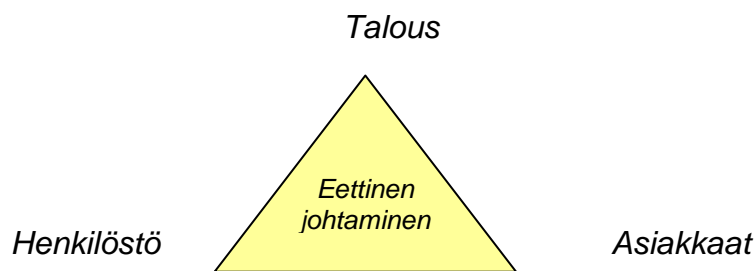
Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan, niin kuin koko kuntasektorin, lähi- ja keski-johdon rooli vahvistuu entistä enemmän myös strategisessa päätöksenteossa. Johtajan on tiedettävä toimintayksikkönsä tarpeista ja kansalaisten odotuksista nykyistä enemmän, jotta niukat resurssit osataan kohdistaa tehokkaasti. Johtajan on myös osattava kohdata ja johtaa hedelmällisellä tavalla, dialogissa, eri sukupolvien odotuksia. (Vuori 2011, 195.)

Johtamisen keskeisintä osaamista ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen; strateginen johtaminen, muutosjohtaminen ja talousjohtaminen. Kehittäminen on systemaattista ja jatkuvaa oman organisaation tuottavuuden, laadun, prosessien ja työtöiden tehokkuuden seuraamista ja vertaamista muihin vastaaviin yksikköihin. Johtamisessa on tärkeää jatkuvasti kyseenalaistaa käytäntöjen toimivuutta. (Lammintakanen & Rissanen 2011, 265.)

Pekkarisen (2010, 36) mukaan sosiaalialan tutkimusten perusteella voi muodostaa sosiaalialan johtajan ideaalityypin, joka on monialainen osaaja ja osaa yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Muutosjohtajuus ja niukkojen resurssien tehokas käyttö sosiaalialan arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön ja strategian mukainen työskentely, ovat vahvaa osaamista. Ideaalijohtaja tuntee alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Lisäksi hän hallitsee myös hal-

linnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueet. Ihmisenä hän on luotettava, ystävällinen, tukeva ja reflektiivinen. Hän on samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri.

Käsitykset talouden hallinnasta osaamiseen ovat muuttuneet muutamien viimeisten vuosien aikana. Tutkimuksessani selvitän talousjohtamisen kokonaisuutta päiväko-dinjohtajan työssä, niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa. Työhyvinvoinnin kannalta kolme tärkeää johtamisen osa-alueita; henkilöstö, asiakkaat ja talous, on pidettävä tasapainossa ja toimittava eettisten periaatteiden mukaisesti. Eettisen johtamisen kolmio on havainnollistettu kuviossa 4.



KUVIO 4. Eettisen johtamisen kolmio

3 OSAAMISEN JA OSAAMISPÄÄOMAN NÄKÖKULMA

Tutkin oppimista systeemien näkökulmasta. Miten osaaminen kehittyy systeemeissä. Systeemiajattelun mukaan yhteisö on monimutkainen kehittämiskohde ja ehdottomien totuuksien sijaan on erilaisia näkökulmia ja tulkintoja. Osaamisen johtaminen on osaamisen ja oppimisen kulttuurin kehittämistä ja edistämistä. (Rovio, Jaakkola & Juuti 2009, 276.) Osaamisen johtamisessa on kehitettävää Suomen kunnissa (Hintsala 2011, 156).

”Miksi oppia? Elämän moraalien tähden. Tiedon ja hyveen välinen yhteys.” (Saarinen & Lonka 2005, 172.)

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen viitekehys ja kokonaisvaltainen oppimisen näkökulman taustafilosofia, jonka tarkoituksena on vaalia, kehittää, uudistaa ja hankkia yhteisön päämäärän mukaista osaamista. Tehostamisen ei ole todettu enää tuovan merkittäviä etuja työyhteisölle, joten kehittäminen tulee kohdistaa tietopääomaan; osaamiseen, tietoon tai kykyyn tuottaa innovaatioita. Osaamisen johtaminen vahvistaa toimintakykyä, motivaatiota ja sitoutumista sekä vetovoimaisuutta. Johtamisessa on huomioitava, että mittaamisessa tulee kiinnittää huomiota vain niihin tekijöihin, joihin halutaan kehitystä. Oppiminen voi olla pintatason oppimista, johon ei kuulu toiminnan arviointia ja taustalla olevia uskomuksia tai syväoppimista, jatkuvaa oman toiminnan arviointia ja taustaolettamusten tarkastelua. (Lintunen & Kuusela 2009, 262–264.) Kokemuksellinen työssä oppiminen on noussut tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi (Lammintakanen 2011, 251).

”Oppiminen syntyy sytymisestä.” (Saarinen & Lonka 2005, 176.)

Oppiminen ja suoriutuminen ovat Lintusen (2009, 202) mukaan yhteisöllisiä kokemuksia. Sosiaalisella vuorovaikutuksella voi olla tiedon ja taidon kehittymistä tukeva vaikutus. Myös Ojala (2008, 70) toteaa työympäristön vaikuttavan oppimiseen, lähikehityksen teorian mukaan. Yhteisöllinen oppiminen vaatii sitoutumista kaikilta ryhmän jäseniltä. Se voi synnyttää ainutkertaisia tuloksia, enemmän kuin osiensa summa, joita ei saavuteta perinteisin keinoin työyhteisössä tehtäviä jakamalla. Stenvall ja Virtanen (2007) korostavat vielä kriittisen ajattelun kehittymistä oppimisessa.

Ojalan ja Ahosen (2003) mukaan Senge on todennut, että oppimisprosessissa on kyse tiedostamiseen perustuva havainnoinnista, nykytilan kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä ja toiminnan muuttamisesta tietoisena toimenpiteenä. Uuden oppiminen ja oivaltaminen syntyy elämyksellisyydestä ja omakohtaisesta kokemuksesta, tunteesta.

Oppimisen kannalta on tärkeää hyvä alkuorientaatio/motivaatio, selkeä oppimistavoite ja kunnollinen tavoite lopussa. Mittarit ja palaute sekä yhdessä oppiminen edistävät oppimista. (Mts. 81–84.) Oppimisen tulisi olla suurempaa kuin muutos kaikilla tasoilla (Sydänmaanlakka 2007, 70).

Yksilön osaaminen Sydänmaanlakan (2007, 33–57) ja Otalan (2008, 50–53) mukaan muodostuu tietoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksutusta toimintavasta. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, joka muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Oppivaa organisaatiota kehitetään luomalla oppimisen edellytyksiä, rakenteita kehittämällä tukemaan oppimista, jotta osaaminen muuttuu organisaation osaamispääomaksi. Johtajien rooli ja valmiudet on merkittävä. (Ojala 2008, 257.)

”Kun potentiaali jää käyttämättä, niin kukaan ei joudu vastuuseen.”

(Saarinen & Lonka 2005, 101.)

Osaaminen ja sen käyttö syntyvät luottamuksen tuottamasta uskosta itseän ja omiin mahdollisuuksiin. Johtajalle on tärkeää luottaa omaan kykyihinsä ja ottaa vastuuta. Luottamus mahdollistaa ja aktivoi henkisen pääoman. Tietoa luovassa organisaatiossa on luottamuksen kulttuuri, joka kannustaa rohkeuteen ja arvostaa virheistä oppimista. (Stenvall & Virtanen 2007) Lammintakasen (2011, 251, 252) mukaan osaamisen kehittäminen tuo onnistumisen kokemuksia, vahvistaa työhyvinvointia ja työn merkitystä. Osaamisen korostuminen edellyttää palkkauksen joustavuutta, sitä kautta henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia ja johtajalta uusia taitoa.

”Oppimisihmeitä tarvitaan, jotta osaamme synnyttää tarkoituksenmukaisia muutoksia ympäristössä, joka joka tapauksessa muuttuu.”

(Saarinen & Lonka 2005, 234.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita Otalan (2008, 130–131) mukaan ovat:

- yhä parempaa perusosaamista ja enemmän teoreettista oppia
- systeemiajattelu
- vuorovaikutustaidot, kommunikointi- ja viestintätaidot
- eTaidot
- työn priorisointi ja levon merkitys
- oppimaan oppimistaito ja reflektio
- itsensä johtaminen
- yrittäjämäinen ote, vastuullisuus, eettisyys
- luovuus ja arjen kekseliäisyys.

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta haasteita ovat osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen ja yksilön osaamisen jakaminen ja tunnistaminen. (Lammintakanen 2011, 252.)

”Jättiläisen hartioilta kääpiökin näkee kauas.” Newton

Luottamuksellinen, avoin, vaaliva ilmapiiri, tavoitteisiin ja sovittuihin toimintakäytäntöihin sitoutuminen, moniääninen osallistuminen sekä runsas tiedon saanti edistävät uuden tiedon muodostamista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta. Toisaalta yhteinen toiminta ja keskustelu lisäävät luottamusta ja sitoutumista. Organisaatiokulttuurilla on keskeinen merkitys, myös sen alakulttuureilla, tässä prosessissa. (Kivinen 2008, 198–201.)

3.1 Sisäinen yrittäjyys asenteena

Sisäinen yrittäjyyden asenne työssä on noussut merkittäväksi tekijäksi. Sisäinen yrittäjyys on motivoitunutta ja aloituskykyistä työskentelyä toisen palveluksessa, joka kuvastuu työn ilona ja tuloksellisuutena omassa toiminnassa. Sisäinen yrittäjyys on lisäksi ajattelutapa ja suuntautumistapa, jonka edellytyksenä ovat tiedot, taidot, kyvykyys ja osaaminen. Periaatteena on käyttää yhteisön henkisiä ja aineellisia voimavaroja parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kansikas 2004, 144.)

Sisäisiä yrittäjiä tarvitaan muutostilanteissa ja olosuhteissa, joissa on tarkoituksena omaksua jokin uusi ajattelutapa. Käytännössä sisäinen yrittäjyys näkyy itseohjautuvuutena ja tiedon suodatuskykynä. Sisäinen yrittäjyys liittyy empowerment- käsitteeseen, joka tarkoittaa voimaantumista, valtaistamista, resurssien ja toimivallan käyttöä ja delegointia. Se edellyttää työntekijöiden ja johdon hyväksymistä; kannustamista aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen, mutta myös epäonnistumiset on hyväksyttävä. Sisäistä yrittäjyyttä voi kehittää, oppia, kannustaa ja motivoida niin yksilöä kuin yhteisöä. (Kansikas 2004, 145- 148.)

3.2 Työhyvinvointi tavoitteena

Hyppäsen (2010, 259- 299) mukaan työhyvinvoinnin ratkaiseva tekijä on yksittäisen ihmisen toiminta arjen erilaisissa valintatilanteissa. Työntekijän henkinen hyvinvointi on parempi työssä, jossa vaatimukset ovat osaamisen ja voimavarojen tasolla ja hän voi niihin vaikuttaa. Työyhteisön ihmissuhteet ja oikeudenmukainen kohtelu tukevat jaksamista. Työntekijän oma motivaatio ja työn kokeminen merkitykselliseksi ja mielekkääksi ovat tärkeitä. Motivaatioon voi vaikuttaa positiivisesti tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia. Johtamiselta odotetaan lisäksi arvostavaa otetta; ihmiseen uskotaan arjessa ja se näkyy.

Alasoinin (2010, 43) mukaan tuottavuus ja työelämän laatu tukevat toisiaan ja niitä molempia voidaan edistää samanlaisin menetelmin. Suomen itsenäisyyden rahaston, Sitran, Elinvoimainen Suomi – raportissa on kolme elinvoimaisuutta vahvistavaa osa- aluetta: hyvinvointi, yrittäjyys ja johtaminen. Tulevaisuuden johtajuus tulee persoonasta ja yhteisöllisyydestä. Esimiehen on luotava innostava ilmapiiri ja yhteinen tulevaisuus, joka edellyttää avoimuutta, luottamusta ja omaa esimerkkiä sekä osaamista. Työssä innostuminen lisää tuottavuutta ja johtamisen on mahdollistettava työstä innostuminen. Johtamisen muutos tarvitsee joustoa, sitoutumista ja osallistumista. Muutos vaatii sisäistä yrittäjyyttä. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin ja hyvät tulokset työhyvinvointiin. Työhyvinvointi syntyy arjessa työpäivinä ja kokonaisvaltainen hyvinvointi itse kullekin jokaisena päivänä. (Hyppänen 2010, 300- 311.)

Otalan ja Ahosen (2003, 24, 165, 189.) mukaan työhyvinvointi rakentuu osaamisen ja johtamisen varaan sekä työyhteisön arvojen. Työhyvinvointi on taloudellinen resurssi ja varallisuus. Työhyvinvoinnin tuloksellisuusmittarit ovat:

- tuottavuus = tuotos- ja panossuoritteet / panokset
 - taloudellisuus = kustannukset / panokset
- vaikuttavuus =
 - tavoitteiden saavuttamisen asteena = saavutetut tavoitteet / suunnitellut tavoitteet
 - tarpeiden tyydyttämisen asteena = tyydytetyt palvelutavoitteet / todetut palvelutavoitteet.

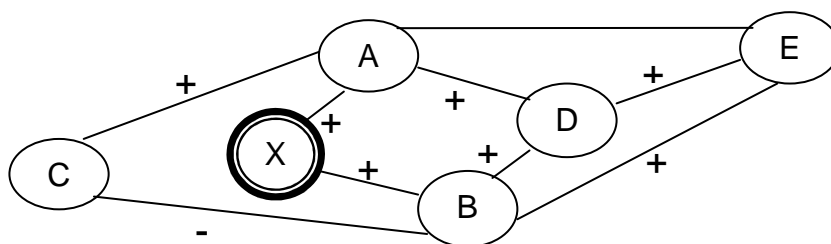
3.3 Systeminen ajattelu

Systemiteoreettisella näkökulmalla tarkoitetaan kokonaisuuksien ja kokonaisuuden sisältämien osien keskinäisten suhteiden ja niiden välisen dynamiikan hahmottamis-

ta. Ihmiset kuuluvat samaan aikaan moniin keskenään päällekkäisiin systeemeihin. Systeminen ajattelu luo ehdottomien totuuksien sijaan suhteistettua vaihtoehtopuhetta, erilaisia näkökulmia ja tulkintoja. Totuus on yksilön oma näkökulma ja tulkinta, joka on totta itselle. Maailma on monimutkainen ja moniääninen, joka vaatii useiden näkökulmien ylläpitämistä. (Rovio ym. 2009, 256–258, 268.)

Systeemeissä vaikuttavia tekijöitä ovat systeemi, vuorovaikutus, palaute ja panos- tuotos. Systemisten menetelmien tarkoituksena on myönteisen muutoksen aikaan- saaminen muuttamalla tulkintaa myönteiseksi ja käyttäytymällä sen mukaisesti. On- gelmat ja häiriöt ovat seurausta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jota muutta- malla huumorin, luovuuden ja positiivisen ajattelun avulla saadaan pysyviä muutok- sia aikaan. Systeminen lähestymistapa parantaa myös ryhmän yhteenkuuluvuuden- tunnetta, itseluottamusta ja vuorovaikusta. (Lintunen & Kuusela 2009, 198–201.)

Systemiajattelu on Sydänmaanlakan (2007, 59) mukaan kokonaisuuksien ja asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden hahmottamista. Todellisuus ei ole lineaarinen, vaan toisiinsa liittyviä prosesseja. Yhden asian muuttaminen jossakin, vaikuttaa kokonai- suuteen ja sen muihin osiin. Systemiajattelu on syy- seuraussuhteiden kuvausta, jossa pyritään ymmärtämään eri osien vaikutuksia kokonaisuuteen. Siinä rakenne- taan vuorovaikutusmalleja eri asioista, jotka vaikuttavat tutkittavaan asiaan. Riippu- vuussuhteet merkitään + tai – merkein ja niistä voidaan päätellä mihin kannattaa panostaa. (Ojala 2008,274.) Kuviossa 5. on esimerkki riippuvuussuhteiden kuvaukses- ta, jossa X on tutkittava asia.



KUVIO 5. Systeminen vuorovaikutusmalli

Kuviossa X voisi kuvata esimerkiksi päiväkodinjohtajan talousosaamista. Systeemissä olevat muut tekijät olisivat henkilöstö, kollegat, asiakkaat, johto, konsultti, asiantuntijat ja muut tekijät. Palaan johtopäätöksissä tutkimukseni tuloksiin vuorovaikutusmallista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita tarkastellaan usein avoimina systeeminä. Panoksena on ihmisten, heidän tietonsa ja osaamisensa lisäksi taloudellisia ja materiaalisia tuotantovälineitä. Panoksesta syntyy tuotos eli palvelu asiakkaalle. Tuotokset antavat syötteenä palautetta panospuolelle, jotta sitä voisi suunnata tehokkaammin tuotoksen suuntaan. (Sarasto & Kuusisto-Niemi 2011, 225.)

Lammintakasen (2011, 244) mukaan systeeminen näkökulma liittyy henkilöstövoimavarojen johtamisen strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan, jolla pyritään parantamaan tehokkuutta ja kehittämään organisaatiota joustavammaksi ja innovatiivisemmaksi. Lähtökohtana on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Organisaation kehittämisessä on nojaututtava systeemiteoriaan ja tunnustettava myös ympäristön vaikutus. Organisaation on sopeuduttava ympäristön ominaispiirteisiin. (Juuti 2011, 17.)

4 EETTISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA

Etiikka määrittelee hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää eli moraalin luonnetta. Etiikan tehtävänä on auttaa ihmistä tekemään valintoja, ohjaamaan ja arvioimaan omaa ja toisten toimintaa sekä tutkimaan toimintansa perusteita. Se ei anna valmiita ratkaisuja vaan jokaisen on mahdollisuus kehittää omia ajatuksiaan ja etsiä oikeita ratkaisumalleja. Julkisen johtamisen etiikassa tarkastellaan eettisiä valintoja, käytännössä vastakkaisia käsityksiä tai toimintaa. (Salminen 2010, 1-4.) Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä, jonka tavoit-

teenä on korkeampi eettisyyden taso ja tuloksellisuus työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa. (Salminen 2010, 41.)

Lämsän mukaan MacIntyre on määritellyt eettisyyden työntekijälle voimaantumista tuottavaksi, yhteisen tarinan rakentamiseksi. Henkilöstön osallistumista painottava organisaatiokulttuuri tekee heistä subjekteja. Lisäksi avoin vuoropuhelu, dialogi ja ihmisten myönteisten puolien vahvistaminen ovat eettistä johtamista ja kulttuuria. Moniäänisyys on hyväksyttävää, sillä se luo uutta ja yhteisymmärrystä. Eettisyys on hyveiden harjoittamista käytännössä, tietoisesti rakennetut toimintatavat ja rakenteet, joita ylläpidetään jatkuvasti ja keskustellaan kriittisesti. Eettisyys voi vapauttaa toimintaa ja kanssakäymistä työssä, kun ei tarvitse pelätä virheitä, myös hankalia tilanteita voidaan käsitellä avoimemmin. Eettisyys on yhteydessä luottamukseen, joka vähentää valvontaa, lisää sitoutumista, helpottaa yhteistoimintaa ja lisää työhyvinvointia. Eettisyys nopeuttaa päätöksentekoa ja toimintaa, tuottaa erinomaisuutta ja hyvää mainetta, joka ovat tärkeä pääoma. (Lämsä 2011, 125–129.)

Julkisen alan johtamista ja toimintaa säätelevät lait ja normit sekä kansainväliset julistukset. Lisäksi organisaatioilla on omia ohjeita, sääntöjä ja kieltoja eri tilanteita varten. Julkisen alan etiikkaa määrittävät lain asettamat vaatimukset, hyvän hallinnon periaatteet, virkamiesetiikka sekä organisaation sisäiset toimintasäännöt. Lisäksi asiakkaiden ja kansalaisten/kuntalaiset toiveet palveluita kohtaan asettavat omat vaatimukset. Julkisen palveluiden eettisiä ohjeita tai säädöksiä on määritelty virkamiesetiikan, hyvän hallinnon ja professioetiikan kautta. Nykypäivän hallinnon ja johtamisen moninaisuus, muutosvauhti ja uudet vaatimuksen myös julkisjohtamisen osalta asettavat eettisen johtamisen tarkasteluun. Monilla professioilla ovat omat eettiset koodistot, ammattieettiset säännöt tai valat, jotka ohjaavat ammatillista käyttäytymistä tai harkintaa. (Ikola-Norrbacka 2011, 88–90.; Salminen 2010, 28–32.)

Käytännössä johtamisessa ja palveluiden järjestämisessä syntyy ristiriitatilanteita arvoihin ja eettisiin periaatteisiin liittyen. Johtamiseen liittyy harkintavaltaa, jossa asetetaan arvoja tärkeysjärjestykseen, jaetaan yhteistä hyvää ja päätetään kuka saa

mitäkin. Harkintavaltaa liittyy hyvän jakamisen lisäksi myös niukkuuden jakamiseen. Eettisyys perustuu vahvaan käsitykseen moraalista, oikeasta ja väärästä. (Ikola-Norrbacka 2011, 90- 92.) Eettisyys koskee myös tiedon saantia, selityksiä ja perusteluja. Oikeudenmukainen kohtelu näkyy palkitsemisena, kuulluksi tulemisena, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutena ja kunnioittavana kohteluna. (Taskinen 2011, 160–161.)

Salmisen (2010, 34–35) mukaan julkisen johtamisen etiikka on kontekstisidonnainen. Eettisiä näkökulmia on useita ja voivat olla keskenään ristiriitaisia, joten vaikeuttavat johtajan päätöksentekoa. Eettisesti täydellistä toimintaa ei voi saavuttaa. Eettinen päätöksenteko on eettinen valintatilanne, johon liittyy eettisiä konflikteja ja dilemmoja. Niistä on aina seurauksia ihmisille. Johtaja tarvitsee vaihtoehtojen punnitsemiseen ns. eettistä mielikuvitusta, joka auttaa oikean ja innovatiivisen vaihtoehdon löytymiseen. Heiskanen ja Salo (2007, 57) korostavat moraalista mielikuvitusta johtajan työkaluna, jonka avulla voi tarkastella päätöstilannetta kokonaisuutena; taustoja, seurauksia, kestävyyttä, mielekkyyttä ja yleistettävyyttä.

Johtamisessa eettiset haasteet ovat Salmisen (2010, 41) mukaan

- hyvän esimerkin antaminen alaisille ja oma sitoutuminen johtamiseen
- yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattaminen ja päättäväisyys
- kilpailevien intressien tasapuolinen käsittely ja reilu toiminta
- alaisten oikeudenmukainen kohtelu
- työyhteisön ristiriitojen ja jännitteiden sääntely ja sovittaminen
- kyky aitoon kommunikointiin henkilöstön kanssa
- oma korruptoitumattomuus

Ikola-Norrbacka (2011, 96) on kuvannut esimiestyön etiikan osa-alueita; ulottuvuuksia ja niiden sisältöjä. Osa-alueet ovat työyhteisö, johtaminen, johtajuus, asiakkaat ja yhteiskunnallisuus. Lisäsin taulukkoon 1. mitä ulottuvuudet ovat päivähoidon kontekstissa.

TAULUKKO 1. Esimiestyön etiikan osa-alueet

Ulottuvuudet	Ulottuvuuden sisältö	Päivähoidon kontekstissa
I Työyhteisön toimivuuden arvot	Vastuullisuus, toiminnan laatu, rehellisyys, yhteistyökyky, jatkuva oppiminen, toimijoiden keskinäinen luottamus, oikeudenmukaisuus, erityisosaamisen arvostaminen, vaikuttavuus, uudistumiskyky	<i>Organisaation, työyhteisön, tiimin arvot ja pelisäännöt, ”työn imu”, perustehtävään keskittyminen, toimintatapojen kehittäminen</i>
II Esimiehisyyden ja yhteistyö	Alaisten ja kollegoiden työn arvostaminen, yhteistyö alaisten ja kollegoiden kanssa, avoimuuden lisääminen, alaisten kannustaminen	<i>mahdollisen kilpailutilanteen tiedostaminen, kannustaminen ja ohjaaminen kiireestä huolimatta</i>
III Esimiestyön kehittäminen	Alaisten ja kollegoiden kannustaminen, alaisten ohjaaminen ja ammattitaidon kehittäminen, yhteistyö alaisten ja kollegoiden kanssa, oman itsensä kehittäminen esimiestyössä, joustaminen omissa toimintatavoissa	<i>omien heikkouksien ja puutteiden myöntäminen, toiminnan läpinäkyvyys, johtamistaitojen kehittäminen ja johtajana kehittyminen</i>
IV Joustavuus käytännön esimiestyössä	Joustaminen omissa aikatauluissa ja toimintatavoissa, joustaminen alaisten toimintatavoissa ja työvuoroissa, alaisten ohjaaminen, oman itsensä kehittäminen esimiestyössä, alaisten ammattitaidon kehittäminen	<i>hierarkkisuuudesta ja byrokratiasta huolimatta rohkeutta joustavuuteen, tasapuolisuutta ja neuvottelemista työyhteisössä toimintatavoista</i>
V Esimiestyön uudistamisen piirteitä	Joustavuus toimintatavoissa, uudistumiskyky, tasa-arvon edistäminen, yhteistyökyky	<i>työyhteisön ja oman toiminnan kehittäminen</i>
VI Asiakasnäkökulma	Palveluperiaate, asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, yhteistyökyky	<i>laatu, kasvatuskumppanuus ja hyvä kasvatustilapiiri</i>
VII Vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana	Toiminnan tuloksellisuus, vaikuttavuus ja laadukkuus, erityisosaamisen arvostaminen	<i>johtajan ja työyhteisön toiminnan vaikuttavuus ja laatu erimittareilla arvioituna</i>
VIII Yhteiskunnalliset tehokkuusarvot	Tuloksellisuuteen pyrkiminen, kilpailukykyisyys, palveluperiaatteen korostaminen, laadukkaan toiminnan varmistaminen	<i>tehokkuus on eettisyyttä, hyvinvoinnin tukeminen ja laadukkaat palvelut tukevat toisiaan</i>
IX Esimiestyön käytännön vaatimuksia	Riippumattomuus, yhteistyö kollegoiden kanssa, joustaminen alaisten toimintatavoissa	<i>työn sujuvuus, tasapuolisuus, työssä jaksaminen, yhteisön pelisäännöt ja keskusteluja</i>

Uuden julkisjohtamisen myötä on julkiselle alalle liitetty tehokkuus-, tuottavuus-, kilpailukykyisyys- ja laatuvaatimuksia. Tehokkuus on eettisyyttä. Julkiset palvelut tuotetaan verovaroin, joten vaatimukset ovat oikeutettuja. Tehottomuus, resurssien tuhlaus tai väärinkäyttö luokitellaan hallinnolliseksi korruptioksi. Esimies omalla esimerkillään vahvistaa ja tukee eettisiä periaatteita. Suhteet alaisiin, asiakkaisiin ja kollegoihin vaativat jatkuvaa eettistä arviointia omasta toiminnasta. (Ikola-Norrbacka 2011, 99.) Lähdesmäen (2011, 80) mukaan johtajuutta tarvitaan muutosriikkaassa arjessa, jossa tuloksellisen johtajuuden perusta on selkeissä tavoitteissa, keskinäisessä luottamuksessa ja rehellisyydessä. Esimerkillä johtaminen on edelläkävijyyttä eettisten toimintatapojen noudattamisessa, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteuttamista vuorovaikutuksessa ja osaamisen kehittämisessä.

Huonon hallinnon ja epäeettisyyden torjunta lähtee eettisesti toimivasta työyhteisöstä, myös purkamalla huonon hallinnon piirteitä sekä tiedon kulkua parantamalla. Huonon hallinnon piirteitä ovat kannustuksen puute, hallinnollisten asioiden viivyttely ja vastuun pakeneminen. Ammattietiikan näkökulmasta johtamisessa korostuvat ammattitaito, vastuullisuus, laatu ja yhteistyökyky (Ikola-Norrbacka 2011, 99–100). Salmisen (2010, 41–42) mukaan huono johtaminen, osaamisen hukkaaminen, oman edun tavoittelu, huonot voimavarat tai hierarkkiset ja jäykät rakenteet, jotka estävät aloitekyvyn, ovat työelämässä esiintyviä negatiivisia piirteitä.

Eettiset periaatteet NPM:ssa tarkoittaisivat eettisten koodistojen luomista, päätöksenteon läpinäkyvyyden lisäämistä, sopimusprosessien tarkastelua eettiseltä kannalta sekä oikeudenmukaisuuden ja yleisen edun vaalimista. Työyhteisöissä ja organisaatioissa se tarkoittaa vastuullisuutta ja eettistä koulutusta. Johtaja johtaa esimerkillään. NPM:n kuluu toimintavapaus, jossa eettiset pelisäännöt ja arvot ohjaavat toimijoiden päätöksiä ja käyttäytymistä. (Lähdesmäki 2011, 75–80.)

Lähdesmäen (2011, 80–85) mukaan NPM korostaa toimintavapauden lisäämistä, johon eettisyys tuo syvyyttä arvojen osalta. Eettisyydestä tulee entistä tärkeämpi ar-

gumentti uudistuneissa palveluissa ja palvelurakenteissa. Luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat kaiken edellytys muutoksissa. Luottamus on yksilön hyvinvointiin vaikuttava tekijä. (ks. Stenvall & Virtanen 2007.) Eettinen johtaminen, työhyvinvointi ja tuottavuus ovat johtamisessa läsnä koko ajan. Esimerkillä johtaminen vie sanat tekoihin. Salminen (2010, 42–43) on luonut eettisen johtamisen ideaalityypin kriteerit, joita voi käytännössä arvioida.³

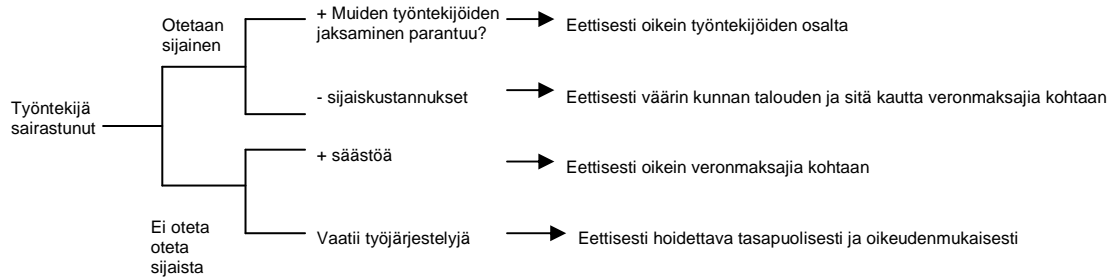
”Ne arvot, jotka eivät ilmene käyttäytymisessä, ovat arvottomia.”

(Saarinen & Lonka 2005, 200)

Salmisen (2010, 21–26) mukaan yhteisiä arvoja, hyviä käytäntöjä ja eettisiä periaatteita sekä integriteettiä voidaan kehittää. Integriteetti on rehellisyyttä, loukkaamattomuutta, koskemattomuutta, riippumattomuutta ja lahjomattomuutta. Hyviä eettisiä käytäntöjä voidaan opetella, yksilö voi kehittää itseään, kouluttautua ja muuttaa omia toimintatapojaan. Eettinen kompetenssi on yksi osa johtamispätevyyttä. (Mts. 13.) Harjoittamalla systemaattisesti jotain arvoa, voi kehittää arvon mukaisen kyvyn (Ojala & Ahonen 2003, 144).

Päiväkodinjohtajan työhön liittyvää eettistä arviointia edellä esitetyn esimerkin mahdollisten eri vaihtoehtojen välillä voidaan esittää taloustieteen peliteorian ekstensivisen kaavion muodossa seuraavasti:

³ Salmisen ideaalityypin kriteerit 1) vahva ammatillinen eetos, johon sisältyy julkisen intressin edistäminen ja yhteiskuntavastuu, 2) hyvän palvelun, oikeudenmukaisuuden, tuloksellisuuden ja reilun kilpailun yhteensovittaminen, 3) kyvykyys löytää luovia ratkaisuja taloudellisesti niukoissa tilanteissa ja asiakkaiden kasvavissa odotuksissa, 4) johtajan korruptoitumattomuus ja oman edun tavoittelut, jotka heikentävät yleistä luottamusta, 5) johtaja kehittyy esimiehenä, toimii riittävän määrätietoisesti ja johdonmukaisesti, 6) johtajan kuunneltava omaa työyhteisöään, tunnettava myötätuntoa ja otettava huomioon muiden toivomukset, 7) arvioidessaan alaistensa toimintaa ja ominaisuuksia sekä palkitessaan, esimiehen on tiedostettava riippumattomuutensa, kannettava vastuunsa päätöksistä ja henkilöstön kehittämisestä. (Salminen 2010, 42–43.)



KUVIO 6. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa, esimerkkinä työntekijän sairastuminen ja eettinen arviointi seuraamus-etiikan mukaisesti

Käytännön esimerkki osoittaa, että eettinen toiminta on moniselitteistä, kontekstisidonnaista ja perustuu jokaisen ihmisen omakohtaiseen kokemukseen. Valmiita yksiselitteisiä toimintaohjeita ei voi laatia, vaan pelisäännöt on sovittava työyhteisössä ja organisaatiossa dialogin avulla. Jokaisen työntekijän osallisuus ja kuunteleminen ovat tärkeitä työhyvinvointia tukevia asioita.

5 METODOLOGISET OLETUKSET

Systemit tutkittavana ilmiönä tarkoittaa tutkimuksessa osaamisen kehittymisen prosessia päiväkodinjohtajien työssä vuorovaikutuksessa eri osajärjestelmien kanssa; henkilöstö, johto, asiakkaat, konsultit, moniammatilliset yhteistyökumppanit ja sidoryhmät. Systemit toimivat yhtenä kokonaisuutena jonkin päämäärän toteuttamiseksi (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi).

Tarkastelen avoimien osajärjestelmien vaikutusta päiväkodinjohtajan osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Systemiajattelussa vaikuttavat tekijät ovat systemi, elementti, vuorovaikutus, panos, tuotos ja palaute. Organisaatiossa kulkee informaatiota systemin toimivuuden ja vaikuttavuuden tehokkuudesta, joten palaute on tärkeää toiminnan ohjauksessa (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi). Toiminnan

palautteena ovat asiakas- ja henkilöstökyselyt sekä yhdessä oppiminen vuorovaikutuksessa.

Inhimillistä systeemiä voidaan auttaa vain auttamalla itseään havaitsemaan, ymmärtämään ja vaikuttamaan prosesseihin, joita ympäristössä tapahtuu (Juuti 2009, 259). Johtamistyön keskeinen elementti Sutisen (2012, 21) mukaan on organisaation systeemisyys eli johtamistyö on systeemisen kokonaisuuden ohjaamista ja siihen vaikuttamista.

Ontologisen tieteenfilosofian mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu ja on olemassa yhtä monta todellisuutta kuin on henkilöitäkin. Vuorovaikutus ja kieli ohjaavat havaintoja merkitysten kautta. Ontologisen oletuksen mukaan elämme monimutkaisissa systeemeissä, joissa kaikki vaikuttavat kaikkeen ja pieni muutos yhdessä osasysteemeissä saa aikaan muutoksen toisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22–23.)

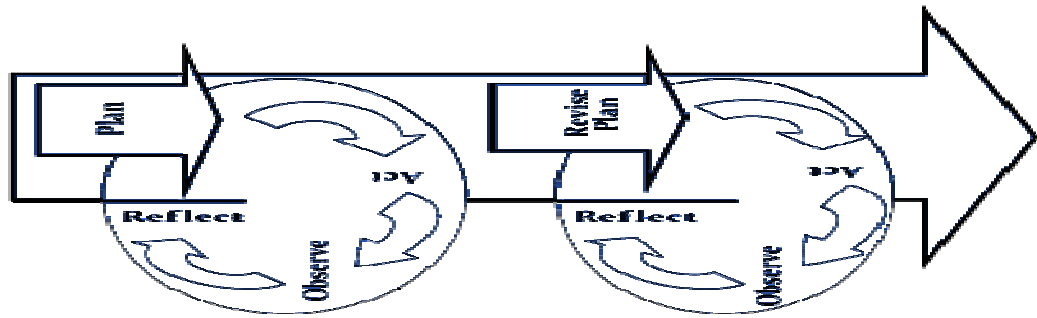
Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkastelee kehittyviä prosesseja. Se tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimisen. Hermeneuttista paradigmaa edustava tutkija hyväksyy oman persoonallisuutensa ja tunteensa vaikutukset tutkimukseen epistemologisen oletuksen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23–27). Tieto saadaan interaktiivisessa yhteydessä, vuorovaikutuksessa tutkijan ja toimijoiden kesken. Löydökset tekee tutkija. Metodologia perustuu hermeneutiikkaan eli tulkintaan, jossa todellisuutta etsitään ja luodaan tulkintoja. Todellisuus on suhteellista eri henkilöille, vaikka se on yhteistä konstruktivisen tieteenfilosofian mukaan (Metsämurtonen 2009, 218).

Paradigmana tutkimuksessa on taloudellisen osaamisen kehittyminen päiväkodinjohdajalla ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät sekä eettiset näkökulmat päätöstilanteissa. Oletuksena yleisellä tasolla oli, että lähiesimies ja henkilöstö eivät pysty perinteisessä hierarkkisessa julkisen alan organisaatiossa vaikuttamaan merkittävästi tuotta-

vuuteen ja tehokkuuteen. Työhyvinvointiin esimiehellä on merkittäväkin osuus. Toisen olettamus oli, että päivähoidon laatu ja lapsen hyvinvointi sekä tehokkuus ovat vastakkaisia asioita.

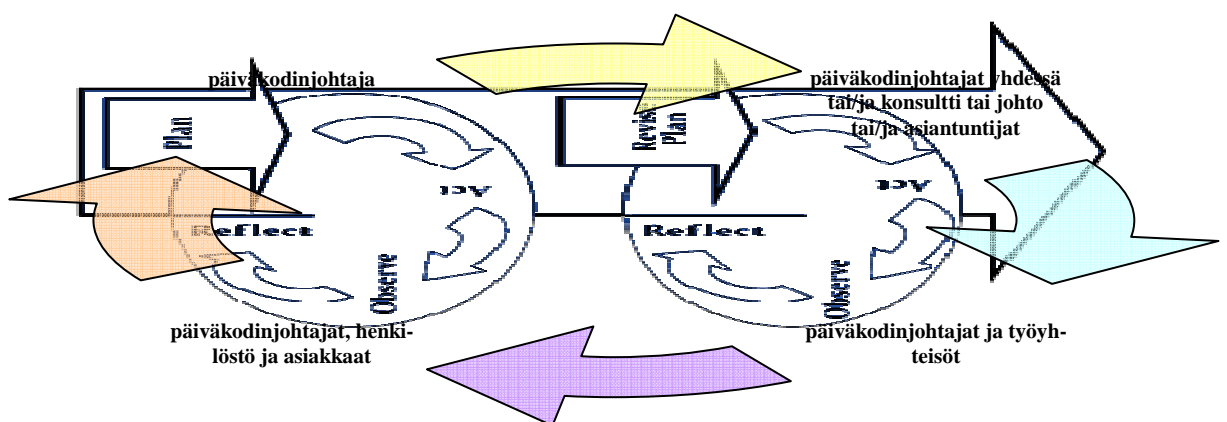
Tutkimus on empiirinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus on Metsämuurosen (2009, 234) mukaan osallistuvaa ja osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä syvällisemmin työyhteisöissä. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa ja itseään tarkkailevaa. Juutin (2011, 19) mukaan toimintatutkimusta on pidetty epätieteellisenä ja sen menetelmiin on ollut epäluuloa. Toimintatutkimuksen mahdollisuus on, että sen avulla kyetään nostamaan käytännön toimijoiden työssään oppimat taidot tarkasteluun ja oppimaan niistä. Kriittikinä esitetään, että tieto on kontekstisidonnainen. Organisaation johto nojautuu helposti asiantuntijuuteen ja muodissa oleviin johtamisismiin kehittämistyössään. Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmän lisäksi myös toiminnan kehittämisen filosofia (Rovio ym. 2009, 265).

Käytännön työntekijän tietointressi lähtee hänen halustaan muuttaa tilannetta; kokeilla millaiset työtavat tuovat parhaan mahdollisen tuloksen ja ymmärtämään työtään syvällisemmin, jotta hän voisi kehittää suoritustaan. Hänen on oltava jatkuvasti avoin tilanteiden palautteelle ja kyettävä muuttamaan tarvittaessa toimintatapojaan. Toiminnan muuttaminen jäsentyy toimintatutkimuksessa spiraaliksi, jossa suunnittelu (plan), toiminta (act), havainnointi (observe), reflektio (reflect) ja parannettu suunnitelma / toiminnan muuttaminen (revise plan) seuraavat jatkuvasti toisiaan. (Juuti & Virtanen 2009, 49–50.) Kuviossa 7. esitetään toimintatutkimuksen spiraali.



KUVIO 7. Toimintatutkimuksen spiraali

Pilotoinnin aikana päiväkodinjohtajat yksin, yhdessä kollegoiden ja työyhteisöjensä kanssa suunnittelivat, toimivat, havainnoivat, refleктоivat ja muuttivat toimintaansa edellä esitetyn spiraalin kaltaisesti. Toimintatutkimus on erinomainen ammatillinen tutkimus tai tutkimuksellinen kehittämishanke. Tutkimuksessani päiväkodinjohtajien osaamisen kehittäminen oli ja on edelleen pidempijaksainen kehittämishanke, jossa toimijat ja minä tutkijan roolissa tutkimusta tehdessä toiminnan kautta kehitimme työ- ja toimintatapoja sekä omaa osaamista. Kuviossa 8. on esitetty toimintatutkimuksen spiraali, johon on liitetty päiväkodinjohtajien kehittämiskontekstit, joissa omaa ja yhteistä osaamista ja työtä on kehitetty.



KUVIO 8. Toimintatutkimuksen spiraaliin ja päiväkodinjohtajien kehittämiskontekstit

Aineiston käsittelin induktiivisen päättelyn logiikalla, jossa edetään empiriasta teoriaan, aineistolähtöisesti. Induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan ”tietoa lisäävää” päättelyä, ei välttämättä totuuden säilyttävää eikä erehtymätöntä. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi) Toteutin haastattelut, litteroin ne ja luokittelin aineiston, jonka jälkeen määrittelin ilmiötä koskevaa teoriaa. Hypoteesit eli oletukset olivat alussa joustavia ja tutkimuksen edetessä ne kehittivät ja täsmentyivät.

Opinnäytetyössä on myös kvantitatiivisesti kerättyä tutkimusta pilotissa mukana olleen henkilöstön ja asiakasperheiden kokemuksista laadusta ja työhyvinvoinnista. Kyselyt toteutettiin vuoden 2010 aikana nettikyselyinä, joita oli neljä kertaa henkilöstölle ja viisi kertaa asiakkaille. Tilinpäätöksen tunnusluvut vuodelta 2010 pilottiyksiköiltä ovat osa määrällistä tutkimusta. Lisäksi päiväkodinjohtajien teemahaastattelusta kerätty tieto talousosaamisen kehityskulusta voidaan luokitella diskurssianalyysiksi ja aineistolähtöiseksi teoriaksi. Tutkimus voidaan luokitella triangulaatioksi, monimenetelmällisesti lähestyttäväksi ilmiön ymmärtämiseksi. Triangulaatiolla voidaan tutkia onko suoriteperusteisen budjetoinnin pilotointi tuonut käytännössä hyviä tuloksia niin taloudellisesti, asiakkaiden kokemaan laatuun kuin henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin.

Aineiston pohjalta etsin teorioita osaamispääoman kehittymisestä, eettisestä johtamisesta, systeemiteoriasta sekä kansantaloudesta ja niiden liittymisestä päiväkodinjohtajan työhön. Tutkimukseni yritän yhdistää teoriaa käytäntöön ja käytäntöä teoriaan tekemällä johtopäätöksiä osaamisen kehittämistä yleisesti kunta-alalla johtamistyössä.

Systemit tutkittavana ilmiönä tutkimuksessani tarkoittaa, että päiväkodinjohtajien talousosaaminen kehittyi toiminnassa ja työssä avoimissa systeemeissä; yhdessä toisten johtajien, konsulttien, johdon, henkilöstön, asiakkaiden ja asiantuntijoiden kanssa, suoriteperusteisen budjetoinnin pilotoinnin aikana.

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KYSYMYKSET

Opinnäytetyön **tarkoituksena** on selvittää miten viiden päiväkodinjohtajan talousosaaminen kehittyi ja millaista eettistä johtamisista oli suoriteperusteisen budjetoinnin pilotoinnin aikana vuonna 2010. Tutkimuksen **tavoitteena** on selvittää, mistä säästöt syntyivät pilotoinnin aikana, riittääkö päiväkodinjohtajan perusosaaminen ja mihin se mahdollisesti loppuu. Johtopäätöksenä arvioin millaisia mahdollisuuksia julkisella sektorilla, erityisesti lasten päivähoidossa, tutkimuksen perusteella on tehokkuuteen, tuottavuuteen ja eettisyyteen. Tarkastelen tutkimuksessa tuottavuutta edistäviä toimenpiteitä muun muassa henkilöstön, asiakkaan, osaamisen, työhyvinvoinnin ja johtamisjärjestelmän näkökulmasta.

Päiväkodinjohtajan kelpoisuuteen edellyttämässä koulutuksissa talousopinnot ovat pinnallisia. Edellytyksenä on ollut, että ”työ opettaa”. Tarkastelen tutkimuksessa talousosaamisen kehityskulkua. Sekä henkilöstö että asiakkaat ovat esittäneet kritiikkiä talousasioiden korostumisesta tuottavuuskeskusteluissa ja – vaatimuksissa laadun heikkenemisenä. Tätä kysymystä tarkastelen eettisen talousjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuuteen perehtyessä ja oman työn reflektion perusteelle asetin tutkimukselle seuraavat kysymykset:

- 1. Millaista perusosaamista taloudesta päiväkodinjohtajalla oli ja miten se kehittyi suoriteperusteisen budjetoinnin pilotoinnissa?**
- 2. Millaista eettistä johtamista oli pilotoinnissa?**
- 3. Mistä säästöt syntyivät pilotoinnin aikana?**

7 SUORITEPERUSTEINEN BUDJETOINTI

Jyväskylän Lasten päivähoidossa vuonna 2010

7.1 Taustaa ja tavoitteita

Suoriteperusteisessa budjetoinnissa talousarvioon otettava tulo tai meno kohdenneetaan suoriteperusteella varainhoitovuoteen kuuluvaksi, mutta arvostusten osalta budjetoitava määrä perustuu maksettavaksi tuleviin menoihin (Valtiovarainministeriö 2002, 39).

Suoriteperusteinen budjetointi pilotoitiin Jyväskylän lasten päivähoidossa vuonna 2010. Suoritteella päivähoidossa tarkoitetaan palvelutuotetta. Suoriteperusteisessa budjetoinnissa kullekin erilaiselle palvelutuotteelle, esimerkiksi alle kolmivuotiaan lapsen kokopäivä tai osa-aikainen hoito sekä yli kolmivuotiaan lapsen kokopäivä tai osa-aikainen hoito, lasketaan suoritehinnat. Suoriteperusteista budjetointia käyttävän toimintayksikön ansainta määräytyy laskettujen suoritehintojen sekä niitä vastaavien asiakasmäärien perusteella. Yksikön ansainta määräytyy tehdyn työn perusteella, eikä ennalta määrättyjen määrärahojen. (Vertikal 2012)

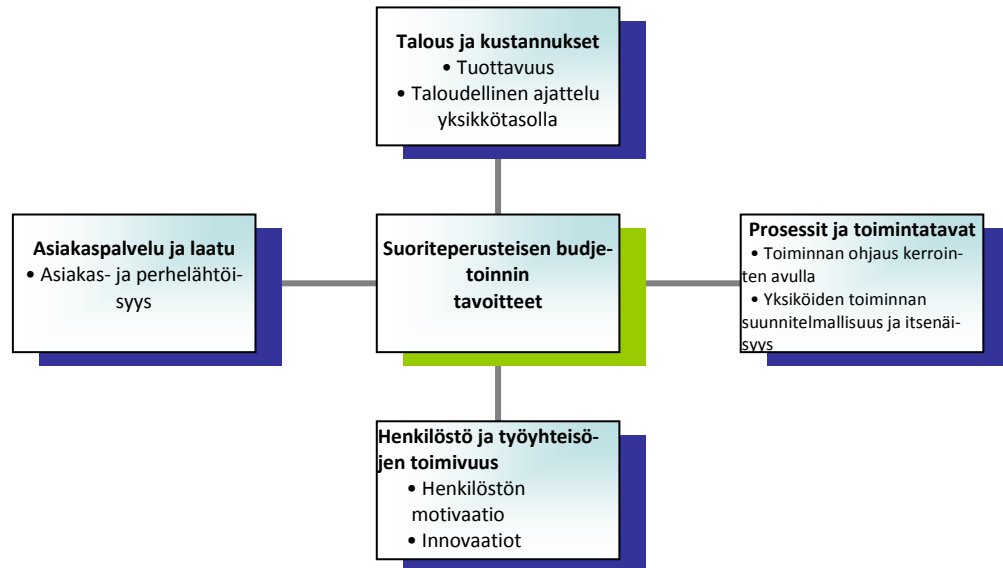
Suoriteperusteinen budjetointi (SPB) oli Jyväskylässä virtuaalinen vuonna 2010, joten toimintayksikköjen määrärahat määräytyivät perinteisen budjetointitavan mukaisesti. Tavoitteena on siirtyä palvelutuotepерusteiseen toiminnan ja talouden ohjaukseen koko päivähoidossa vuonna 2013.⁴

⁴ Tarkempaa tietoa palvelujen tuotteistamisesta, palvelutuotekohtaisesta kustannuslaskennasta ja koko suoriteperusteisen budjetoinnin prosessista luettavissa Tuosan lisensiaattitutkimuksessa (2012) ja Hakasen pro gradu-tutkielmassa (2011).

Jyväskylässä vuonna 2010 toiminnallisesti toteutettuun suoriteperusteisen budjetoinnin pilotointiin ilmoittautui viisi vapaaehtoista päiväkodinjohtajaa toimintayksiköineen. Toimintayksiköissä oli lapsia yhteensä 730 ja henkilöstöä noin 140. Suoriteperusteisen budjetointia johti lasten päivähoidon vastuualuejohtaja, asiantuntijoina talouspalvelupäällikkö sekä konsultti oman asiantuntijan kanssa. Suoriteperusteisen budjetoinnin tavoitteiksi määriteltiin pilotoinnin alussa (Tuosa 2012, 57.; Tuosa 2011a, 3.; Vertikal 2010):

- henkilöstön motivaatio paranee
- organisaation tuottavuus paranee
- toiminta muuttuu asiakas- ja perhelähtöisemmäksi
- keskitetyn valvonnan määrä vähenee
- yksiköiden toiminta muuttuu suunnitelmallisemmaksi
- uusi toimintamalli mahdollistaa toiminnan tarkemman ohjaamisen asiakas-kohtaisten kerrointen avulla
- innovaatiovastuu on myös yksikkötasolla
- yksikkötasolla motivoidutaan pohtimaan toiminnan resursseja ja taloudellisuutta uudella tavalla.

Kuviossa 9. SPB-tavoitteet on jäsennetty tasapainotetun tulokortin mukaan. Tarkastelen tavoitteita tutkimusaineiston pohjalta johtopäätöksissä.



KUVIO 9. Suoriteperusteisen budjetoinnin tavoitteet tasapainotetun tuloskortin näkökulmien mukaan

Päiväkodinjohtajat, vastuualuejohtaja, talouspalvelupäällikkö ja konsultit tapasivat vuoden aikana säännöllisesti. Jokaisen toimintayksikön taloutta ja tuloksia tarkasteltiin yhdessä keskustellen ja oppien. Tapaamisten välillä päiväkodinjohtajat toteuttivat toiminnassa talouteensa liittyviä laskelmia ja kävivät keskustelua henkilöstönsä kanssa. Prosessia voi kuvata **työssä ja toiminnassa oppimiseksi**.

7.2 Pilotoinnin tulokset

Lasten päivähoidon talouspalvelupäällikön mukaan suoriteperusteisen budjetoinnin (SPB) pilotoinnissa mukana olleiden päiväkotien tuottavuus nousi vuodesta 2009 vuoteen 2010. Verratessa tehokkuutta ja tuottavuutta näissä päiväkodeissa ja muissa kaupungin päiväkodeissa laskennallisen hoitopäivän kustannuksena, se oli pilotti-päiväkodeissa keskiarvoista pienempi. Henkilöstön taloudellinen ajattelu oli lisääntynyt. Pilotti-päiväkodit pysyivät talousarviossaan vuonna 2010 ja henkilöstömenojen osalta alittivat budjettinsa 0,7 miljoonalla. (ks. Tuosa 2011a, 9.) Säästöt syntyivät

henkilöstömenojen tarkalla suunnittelulla, toteuttamisella ja arvioinnilla, erityisesti sijaisten järkevällä käytöllä ja koko henkilöstön liikuteltavuudella. Ruokatilausten tarkalla suunnittelulla ja toteuttamisella päivittäin saatiin säästöjä aikaan. Ylipäätään ”kaikista pienistä puroista”, mihin päiväkodinjohtaja ja henkilöstö voi itse vaikuttaa, saatiin säästöjä aikaan talouspalvelupäällikön mukaan.

Päiväkotien hoitopäiväkustannusta henkilöstökuluista verrattiin vuonna 2009 ja 2010. Pilottiyksiköissä hoitopäiväkustannus laski melkein kolme prosenttia näiden vuosien välillä. Vastaavasti muissa kuin pilottiyksiköissä hoitopäiväkustannus nousi melkein kuusi prosenttia. Erityispäiväkoteja ja ympärivuorokautisia päiväkoteja ei ole huomioitu laskennassa. Kuviossa 10. on päiväkotien hoitopäiväkustannus henkilöstökuluista verraten vuosia 2009 ja 2010 sekä pilottipäiväkoteja että muita yksiköitä. Mikäli hoitopäiväkustannus oli toteutunut kaikissa päiväkodeissa samalla tavalla kuin piloteissa, olisi kustannussäästö henkilöstömenoissa ollut koko päivähoidossa noin 400 000 euroa toteutuneesta. (Tuosa 2011b.)

	2009	2010	Muutos €	Muutos %
Pilotit	35,98	34,94	-1,04	-2,9
Muut *)	33,60	35,59	1,99	5,9

*) Ilman erityis- ja ympärivuorokautista päiväkotia

KUVIO 10. Päiväkotien hoitopäiväkustannus (henkilöstökulut) Jyväskylässä vuosina 2009 ja 2010

Hakasen (2011) tutkimuksen tuloksina, Jyväskylän päivähoidon SPB:n pilotissa mukana olleelle henkilöstölle todettiin, että ennen pilotointia asetetut tavoitteet saavutettiin kiitettävästi. Suoriteperusteinen budjetointi paransi sekä näiden toimintayksiköiden taloutta ja henkilöstön taloustietoisuutta ja – kiinnostusta että henkilöstön työhyvinvointia. SPB:ia käyttäneiden yksiköiden tuottavuus nousi talouden suhteen.

Pilottiyksiköiden henkilöstömenot olivat muita yksikköjä pienemmät. Yksiköiden henkilöstöstä noin 80 % koki taloustietoisuuden ja – kiinnostuksen lisääntyneen. Henkilöstöstä noin 85 % uskoi tekevänsä parempaa tulosta käyttämällä suoriteperusteista budjetointia.

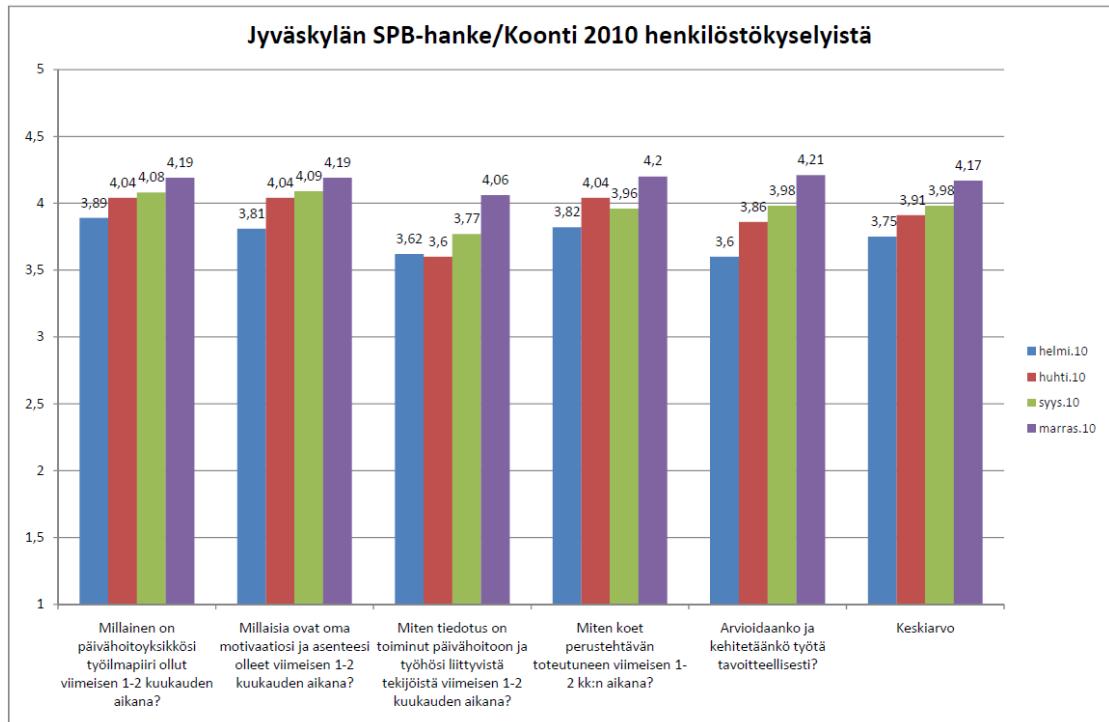
Hakasen (2011) mukaan suoriteperusteinen budjetointi vaikutti myönteisesti henkilökunnan työhyvinvointiin, joko parantaen sitä tai pitäen samalla tasolla kuin aikaisemmin. Positiivisemmin SPB vaikutti yleiseen työhyvinvointiin, työilmapiirin avoimuuteen, uusien innovaatioiden lisääntymiseen, omiin ja työyhteisön vaikutusmahdollisuuksiin sekä henkilöstön työhyvinvoinnin huomioimiseen. Henkilöstö koki SPB:n vaikuttaneen positiivisimmin työyhteisön vaikutusmahdollisuuksiin, joka näkyi erityisesti talousasioissa, sijaistenottopäätöksissä, päivystysjärjestelyissä ja työaikajoustoissa. Negatiivisimmin SPB vaikutti työn henkiseen kuormittavuuteen, jonka koki 24 % henkilöstöstä lisääntyneen.

Henkilöstökyselyjä tehtiin neljä SPB-pilottiyksiköissä vuonna 2010; helmikuussa, huhtikuussa, syyskuussa ja marraskuussa Vertikalin, konsulttiyrityksen toimesta. Kyselyt olivat nettikyselyitä, joissa oli viisi monivalintakysymystä ja muutama avoin kysymys. Asteikko oli yhdestä viiteen. Monivalintakysymykset olivat:

- I. Millainen on päivähoitoyksikkösi työilmapiiri ollut viimeisen 1-2 kuukauden aikana?
- II. Millaisia ovat oma motivaatio ja asenteesi olleet viimeisen 1-2 kuukauden aikana?
- III. Miten tiedotus on toiminut päivähoitoon ja työhösi liittyvistä tekijöistä viimeisen 1-2 kuukauden aikana?
- IV. Arvioidaanko ja kehitetäänkö työtä tavoitteellisesti?
- V. Avoimet kysymykset koskivat esimiestyötä ja työyhteisöä.

Kaikissa osa-alueissa henkilöstön tyytyväisyys nousi vuoden aikana. Erityisesti työn kehittäminen nousi 3,6:sta vuoden aikana 4,21:een. Työilmapiiri, henkilöstön oma motivaatio ja asenne sekä perustehtävän toteutuminen nousivat noin 3,8:sta noin 4,2:een. Henkilöstön motivaatio ja työilmapiiri parantuivat vuoden aikana merkittävästi. Tiedotus työhön liittyvistä asioista nousi 3,62:sta 4,06:een. Johtopäätöksissä

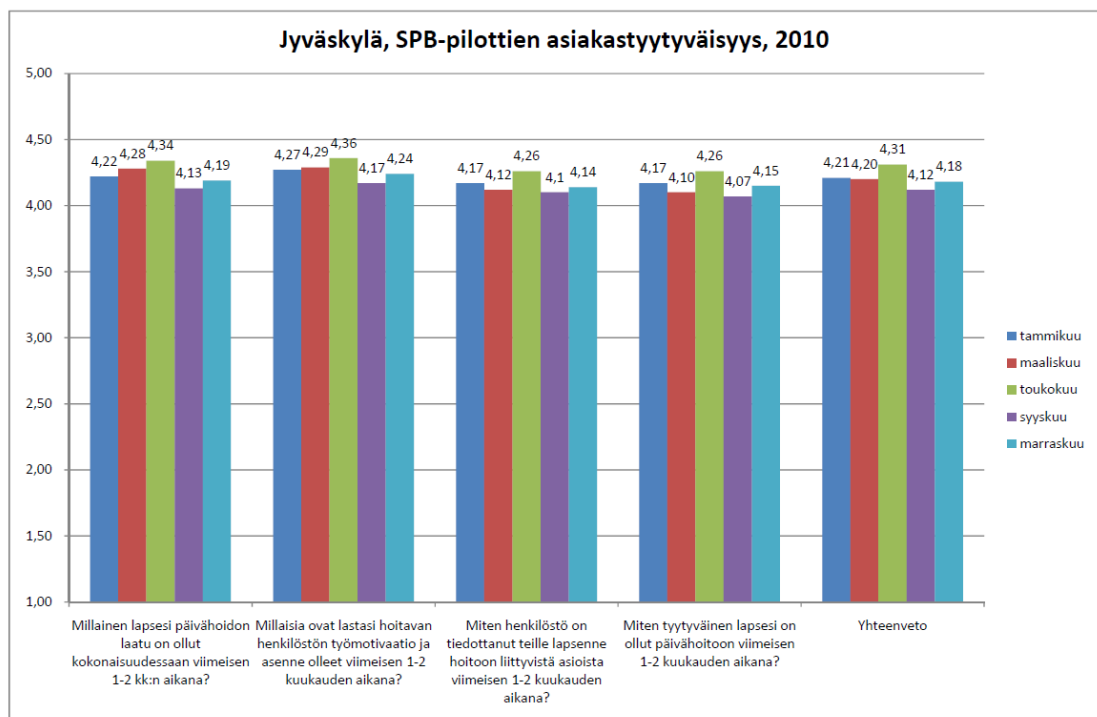
arvioin henkilöstökyselyn antia suhteessa esimiesten pohdintaan. Keskiarvo kaikista vastauksista nousi 3,75:stä vuoden aikana 4,17:sta. Tulokset olivat merkittäviä niin henkilöstön itsensä, esimiesten, johdon, päättäjien ja tulevien päätösten kannalta. Kuviossa 11. kyselyt graafisessa muodossa.



KUVIO 11. SPB-pilottien henkilöstökyselyt vuonna 2010

Suoriteperusteisen budjetoinnin koettiin vaikuttaneen myönteisesti asiakastytyväisyyteen ja parantavan päivähoiton laatua lasten vanhempien kuulemisen ja vaikuttamisen kautta (Hakanen 2011). Asiakastytyväisyyden kuvaamiseen vaikuttaa toimintavuoden jaksotus päivähoitossa. Uusi toimintakausi alkaa elokuussa, jolloin aloittaa uusia lapsia ja asiakasperheitä. Toimintavuoden alussa asiakastytyväisyys on yleensä heikompaa uuden muutoksen vuoksi. Oleellista on, että asiakastytyväisyys on ollut erittäin hyvää koko vuoden aikana. Sanallisissa avoimissa vastauksissa on tullut myönteistä palautetta henkilöstölle.

Asiakaskyselyn kysymykset koskivat päivähoiton laatua, henkilöstön työmotivaatiota ja asennetta, tiedotuksen toimivuutta ja lapsen tyytyväisyyttä hoitoon. Päivähoiton laatu oli keväällä 4,34, henkilöstön työmotivaatio ja asenne 4,36 ja lapsen tyytyväisyys joko vanhempien tulkitsemana tai lapsen, vaihteli syyskuun 4,07:stä toukokuun 4,26:teen. Yhteenveto kaikista vastauksista oli keväällä 4,31, asteikolla yhdestä viiteen. Kuviossa 12. Asiakastyytyväisyys vuonna 2010 kuvataan seuraavasti:



KUVIO 12. SPB-pilottien asiakaskyselyt vuonna 2010

Sekä henkilöstö- että asiakaskyselyissä vastaajat antoivat paljon palautetta avoimissa kysymyksissä. Kokonaan oma tutkimus olisi analysoida kyselyt. Työyhteisöjen työkokouksissa on keskusteltu palautteesta kyselyiden jälkeen. Työyhteisön saamaa palautetta on arvioitu ja refleктоitu sekä tarvittaessa muutettu toimintaa, niin työntekijäkuin esimiestasoilla. Palautteesta ja muutetuista käytänteistä on tiedotettua myös vanhempia. Asiakkaiden antamasta palautteesta ja sen vaikutuksista ovat **asiakasperheet** antaneet hyvää palautetta. He ovat kokeneet, että heidän **mielipiteitään**

arvostetaan ja he voivat vaikuttaa saamaansa kunnalliseen palveluun. Erityisesti **henkilöstö saa hyvää palautetta vanhemmilta lasten hoitamisesta, kasvattamisesta ja opettamisesta, minkä on koettu lisäävän henkilöstön työmotivaatiota ja työhyvinvointia.** Positiivisella palautteella on merkitystä niin lapsille, vanhemmille, työntekijöille kuin esimiehelle.

Verrattaessa henkilöstökyselyitä ja asiakaskyselyitä voi päätellä **asiakkaiden olevan tyytyväisempiä saamaansa palveluun kuin henkilöstön** arvio sen tuottamisesta. Asiakkaat kokivat päivähoiton laadun parempana kuin henkilöstö työilmapiirin. Työ- tai kasvatusilmapiiri on tärkeä laadun tekijä kasvatusyhteisössä. Henkilöstön työmotivaatio ja asenne olivat asiakkaiden mukaan parempaa kuin mitä henkilöstö itse koki. Esimerkiksi keväällä henkilöstö arvioi sen olevan 4,09 ja asiakkaat 4,36. Arviona voisi olla henkilöstön korkea työmoraali asiakaspalvelua ja perustehtävää toteuttamassa. Tiedottamisen asiakkaat kokivat parempana kuin henkilöstö. Tarkkaa tietoa tiedotuksen sisällöistä ei ole, arvioitiinko samoja asioita. Yhteenveto kaikista vastauksista oli asiakkaiden arvioimana parempaa kuin henkilöstön. Henkilöstö oli kriittinen omaa työhönsä suhteessa asiakkaiden kokemukseen siitä. Toisaalta siten sitä kehitetään edelleen, mutta ei ole tervettä olla liian kriittinen. Työstä ja sen hyvästä laadusta tulisi myös nauttia.

Asiakas- ja henkilöstökyselyitä on toteutettu säännöllisesti vuoden 2010 jälkeen. Kyselyitä toteutetaan jatkossakin, sillä niistä saatu palaute mahdollistaa päivähoitopalvelun ja varhaiskasvatuksen kehittämisen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin sekä henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin.

Asiakas- ja henkilöstökyselyistä tuli voimaannuttava, Cooperriderin kehittämä niin sanottu toisen asteen toimintatutkimus, positiivisen palautteen kautta toimintaa tutkiva kehittämismenetelmä.⁵

⁵ Appreciative Inquiry (AI)- kehittämismenetelmä (Juuti 2011, 21.)

8 PÄIVÄKODINJOHTAJIEN JA TALOUSPALVELUPÄÄLLIKÖN TEEMAHAASTATTELU

8.1 Teemahaastattelujen toteuttaminen

Toteutin tutkimuksen haastattelemalla neljää päiväkodinjohtajaa, jotka olivat mukana suoriteperusteisessa budjetoinnin pilotoinnissa vuonna 2010 sekä lasten päivähoidon vastuualueen talouspalvelupäällikköä, joulukuussa 2011 ja tammi- helmikuussa 2012. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja kestoltaan 50- 80 minuuttia. Neljä haastattelua oli yksilöhaastatteluja; kahdelle päiväkodinjohtajalle ja talouspalvelupäällikölle. Yksi haastatteluista oli parihaastattelu, jossa haastattelin kahta, vuosia kollegoina ollutta päiväkodinjohtajaa. Tavoitteena parihaastattelulle oli diskurssi, jossa haastateltavat luovat yhteistä todellisuutta yhdessä ja tavoitteena oli saada enemmän syvyyttä keskusteluun kuin yksilöinä haastatellessa. Haastattelut sovittiin puhelimesta jokaisen kanssa henkilökohtaisesti. Haastattelut tehtiin päiväkodinjohtajien työpaikoilla.

Nauhoitin haastattelut ja tein muistiinpanoja samanaikaisesti. Litteroin haastattelut samana päivänä ja vertasin muistiinpanoihini. Aineiston analyysi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen. Erottelin aineistosta päiväkodinjohtajien talousosaamisen kehityskulun ennen pilotointia, pilotoinnin aikana ja pilotoinnin jälkeen. Ymmärtämisen jälkeen tein johtopäätökset ja liitin teoriaan, jota muokkasin vielä tulosten täsmennettyä. Kysymyksiä eettisyydestä ja mahdollisuuksista käsittelen yksittäisten vastausten pohjalta. Taulukossa 2. haastattelujen muoto ja kulku

TAULUKKO 2. Haastattelujen muoto ja kulku

haastateltu	haastattelumuoto	kesto	päivämäärä
pkj 1	yksilöhaastattelu	50 min.	21.12.2011
pkj 2	yksilöhaastattelu	1 h 12 min.	5.1.2012
pkj 3	parihaastattelu	1 h 33 min.	3.1.2012
pkj 4	parihaastattelu	1 h 33 min.	3.1.2012
tpp	yksilöhaastattelu	50 min.	9.2.2012

Haastateltavien koulutukset olivat kasvatustieteen tohtori, kasvatustieteen maisteri ja kaksi lastentarhanopettajaa. Taluspäällikkö on koulutukseltaan kauppatieteen maisteri. Työkokemusta kaikilla on 20 – 30 vuotta.

Aikaisemmin suoriteperusteisen budjetoinnin tulosten osuudessa todettiin, että pilotissa mukana olleiden toimintayksiköiden taloudellinen tulos oli ollut hyvä vuonna 2010. Tähän viitaten haastatteluissa kysytään hyvän tuloksen taustatekijöitä.

Teemat haastatteluissa olivat: talusosaaminen päiväkodinjohtajan työssä ja sen toteuttamisessa olevia hyviä ja huonoja puolia. Muita teemoja olivat eettiset ratkaisut ja valinnat johtamisessa talouden näkökulmasta sekä tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä omassa perusosaamisessa, ulkoisissa rajoitteissa ja mahdollisuuksia pilotoinnin jälkeen. Kysymykset mitä pitäisi muuttua, että hyvään tulokseen päästäisiin koko päivähoitossa ja mistä säästöt tarkalleen ottaen syntyivät, suuntasivat huomion syvällisempään ilmiön ymmärtämiseen. Taluspalvelupäällikölle oli omat kysymykset, jotka painottuivat talusprosessiin, päiväkodinjohtajalta vaadittaviin taitoihin ja taloudelliseen tulokseen. Kyselylomakkeet ovat liitteenä 1. ja 2.

8.2 Talousosaamisen kehityskulku

Haastateltavat kokivat, että vastuullista toimintaa oli jo *ennen suoriteperusteisen budjetoinnin pilotointia* (myöhemmin SPB tai pilotointi). Vastuullisuutta oli esimerkiksi ympäristön säästäminen ja eettisyys. Talouden hallinta oli rutinoituneita tehtäviä ja se oli ymmärretty säästämiseksi aineista, tarvikkeista ja tavaroista, jotka ovat noin 1- 2 % toimintayksikön menoista. Jotkut haastateltavista kokivat, että talouden toimintaa ohjasivat suunnittelemattomuus ja keskustelemattomuus oman työyhteisön kanssa. Osa haastateltavista kuvasi taloudellista tietoisuutta lukujen tietämisenä, jossa nimeäminen ja perustelut eivät olleet tietoisia.

”Se oli pakon jälkeen toimimista.”

Yksi haastateltava mainitsi, ettei talous ole ollut tärkeä asia. Useat kokivat *hoidon laadun, lasten hyvinvoinnin ja talouden olevan vastakkaisia asioita*. Pääsääntöisesti päiväkodinjohtajat olivat taloustietoisia ja perehtyneitä talousasioissa. Yksi päiväkodinjohtaja kuvasi toimivansa kuin yrittäjä jo aikaisemmin. Toinen päiväkodinjohtaja kuvasi omaa prosessiaan seuraavasti:

”kunnalla on ollut sellainen mentaliteetti, ettei tarvitse ajatella rahan kannalta, sellainen neuvostoliitto-ajatus. Taloudellinen ajattelu ei ole ollut millään tavalla tärkeä. ...ajatus, että eihän näillä ole väliä, että nämä menee kunnan piikkiin – on helppo ohittaa. Mä oon kaupungin virkamies, eikä oo tarvinnu perustella asiakkaille, että teen näin. ... jotenkin on tullut sellainen käsitys tästä isosta organisaatiosta ja kuntien yhdistymistä, että täällä on ollut sellainen olo, että antaa mennä vain sinne pitkään piikkiin, on helppo ohittaa taloudelliset kysymykset, että joku muu maksaa ne jostain muista rahoista.”

Pilotoinnin aikana päiväkodinjohtajat saivat tietoa ja koulutusta kuluista, kustannuksista ja hinnoista sekä työkaluja toteuttamiseen. Päiväkodinjohtajat olivat keskustelleet talouteen liittyvistä asioista enemmän ja miettineet omien yksiköiden kannaltaan niitä. Henkilöstö oli otettu mukaan keskusteluihin ja taloudelliseen päätöksen-

tekoon omassa toimintayksikössä. Vastuuta oli saatu enemmän oman yhteisön tarpeisiin, samoin SPB:n tavoitteisiin oli sitouduttu. Pilotoinnin aikana oli yhdessä mietitty hintoja, menoja ja vaikutuksia isommassa kokonaisuudessa, eikä vain omasta näkökulmasta. Pedagogisia tavoitteita oli asetettu työyhteisöissä ja toimintaa kehitetty.

Talous on osa johtamista koko ajan ja sitä kuvaa suunnitelmallisuus ja tarkkuus toiminnassa. Päiväkodinjohtajat kuvasivat osaamistaan, että tietää mitä lukujen taustalla on, mitä oman toimintayksikön ajankohtaiset taloustiedot ovat ja miten ne liittyvät isoon kokonaisuuteen, kuntatalouteen. Erityisesti henkilöstö- ja palkkakustannusten muodostuminen ja vaikutukset sekä eroavaisuudet yksikköjen välillä ymmärrettiin paremmin. Pilotoinnin aikana oli tapahtunut oppimista ja päiväkodinjohtajat kokivat tekevänsä nyt viisaita ratkaisuja myös taloudellisesti. Päiväkodinjohtajien ajatuksia omasta kehityksestä:

”SPB:n kautta on oppinut, että voi ja pitää, eikä oo ongelma ajatella rahan kulutuksen ja käytön kannalta. Voi ajatella itsenäisesti ja tehokkaammin, eikä se oo ristiriidassa sen laadun kanssa ja työn tekemisen kanssa, vain päinvastoin tukee sitä. ... perusteltu ja tiedotettu asiakkaita, vuorovaikutus lisääntynyt ja tietoisuus.”

”... on tapahtunut oppimista”

”... nähdä taloudellisesti viisaat ratkaisut. ... oma vastuu ja panos, että mun toimilla on siihen vaikutusta. ... SPB-työkalut tuo läpinäkyvyyttä, avoimuutta, tunnuslukuja – selkeyttä itselle, henkilöstölle ja asiakkaille.”

SPB pilotoinnin **jälkeen** päiväkodinjohtajat kertoivat, että taloudellinen ajattelu on nyt olennainen osa johtamistyötä. Päiväkodinjohtaja pystyy itse laskemaan oman budjettinsa ja kertomaan myös oman yksikkönsä menot. He ymmärsivät kunnan talousarvion ja tilinpäätöksen rakenteen. Lisäksi tiedonjano on lisääntynyt. Vastuun oli koettu siirretyn sinne missä niihin oikeasti pystytään vaikuttamaan, missä tieto on.

Päiväkodinjohtajien **talousosaaminen oli kehittynyt kokonaisvaltaiseksi johtamisnäkemykseksi:**

” vastuu on siirretty sinne missä tieto on.”

”...on kehittynyt kokonaisvaltainen johtamisnäkemys.”

”...haluan lisää tietoa laajemmista kokonaisuuksista, joilla voi vaikuttaa omaan työhöni.”

Haastateltavat kuvasivat itseään **yrittäjinä**, jotka veronmaksajien rahoilla ja kuntalaisille vastuullisina työskentelevät **korkealla työmoraalilla**. Aikaisempi käsitys, että tehokkuus poistaa laadun, oli muuttunut. Haastateltavien mukaan **tehokkuus ja laatu ovat toisiaan tukevia ja niiden pitäminen tasapainossa johtamisen kolmion mukaisesti, on kehittänyt kokonaisvaltaisen johtamisnäkemyksen.**

8.3 Talousosaamisen kehittämisen seurauksia

Haastateltavat kokivat, että talousosaamisen lisääminen suoriteperusteisen budjetoinnin kaltaisella hankkeella, jossa taloutta avataan yhteisellä keskustelulla ja arvostuksella, tuo työyhteisölle turvallisuutta. *Henkilöstön* tietoisuus on kasvanut talousasioista, on tullut yhteisöllisyyttä päätöksenteolla ja vallalla päättää omista asioista, joka taas motivoi henkilöstöä. Lisäksi henkilöstölle osaaminen tuo ratkaisukeskeistä ajattelua ja halua sitoutua 100 % tehokkuuteen, jossa oma työ koetaan arvokkaaksi, kun tietää mitä se maksaa ja tehdä työnsä hyvin.

Asiakasnäkökulmasta pilotointi on parantanut tiedottamista esimerkiksi tehdyistä ratkaisuista, hoitopäivän hinnoittelusta ja suhteesta asiakasmaksuun. Yksi johtajista mainitsi velvollisuuden perustella ja kertoa asiakkaille tietyt ratkaisut. Lisäksi pilotointi on lisännyt vuorovaikutuksen määrää. Asiakaspalautteen mukaan asiakkaat ovat kokeneet toiminnan laadukkaaksi.

Yleisesti *talouden ja organisaation* kannalta haastateltavat kokivat, että pilotointi on tuonut läpinäkyvyyttä ja vertailukelpoisuutta, mutta ei syyllistämistä. Palvelujen koettiin olevan taloudellisia ja tehokkaita, jolloin lapsen ja henkilöstön hyvinvointi on tärkeintä. Vastuunotto yleisesti koko päivähoitopalvelusta ja kuntataloudesta oli kehittynyt.

”...tehokkaita palveluita ja toimitaan samoin kuin yksityinen palveluntuottaja.”

Päiväkodinjohtajat kokivat omasta *johtamisen näkökulmasta*, että se on vastuullista ja kokonaisvaltaista johtamista. Päätöksiä ja asioita pohditaan talouden kannalta päivähoiton perustehtävää, lasten hyvinvoinnin tukemista, kunnioittaen. Johtajat kokivat myös, että on tasapainoisempi kokemus työstä ammattitaidon lisääntyessä. Luotavaisin mielin he näkivät oman vaikutusmahdollisuuden isoon kokonaisuuteen tulevaisuuden haasteissa. Haastateltavat kuvasivat sitoutumista ja onnistumisen kokemusta sekä innostumista.

”... omalla panoksella vaikuttamaan ja rakentamaan ja järjestämään palveluita myös tulevaisuuden ahdingossa – sitoutuminen ja onnistumisen ilo yhdessä muiden SPB-johtajien kanssa.”

”... vastuullinen johtaminen; koko ajan ajatellen, onko tämä taloudellisesti kannattavaa, harkitusti ja tehokkaasti, mutta ei lasten hyvinvoinnin kustannuksella. Itsellä on tasapainoisempi kokemus työstä, kun on hyvä ymmärrys asioista ja tietää tehneensä työnsä hyvin.”

”...itsellä uusia siipiä, haasteita, tärkeä juttu. Ei voida toimia enää vanhalla mallilla, koska se on kallista ja tehoton. Ei ole kaipuuta entiseen.”

”...päätöksenteko alemmas, niin kuin maalaiskunnassa oli ennen; se vähentää turhautumista, lisää motivaatiota, että pääsi vaikuttamaan.”

Haastateltavien mukaan päiväkodinjohtajilla on oman yksikkönsä paras osaaminen, sillä käytännön työssä asiat kohtaavat. Tulevaisuudessa talousosaaminen korostuu vielä enemmän. *Talousosaaminen on kannattavuuden ja tuottavuuden seuranta,*

eurojen ja suoritteiden seuraamista sekä asiakaslähtöisyyttä ja kunnan talouden hallintaa. Päiväkodinjohtajan talouteen liittyviä tehtäviä omassa yksikössä ovat henkilöstösuunnittelu, tukipalveluiden kanssa tehtävä yhteistyö, toiminnan ja prosessien suunnittelu ja organisointi. Johtajalta vaadittavia taitoja ovat kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta. Aikaisemmin on organisaatiossa ajateltu, etteivät talousasiat kuulu lähiesimiehille. Päiväkodinjohtajat ovat aina osanneet ja halunneet tehdä talouteen liittyviä asioita.

8.4 Eettiset ratkaisut ja päätöksenteko osana taloutta

Haastateltavat pitivät suoriteperusteisen budjetoinnin pilotointia hyvänä osana eettistä johtamista. He mainitsivat eettisiksi asioiksi vaikuttavuuden, vastuullisuuden, avoimuuden, rohkeuden, herkkyyden, tasapuolisuuden ja armollisuuden.

Vaikuttavuus koettiin isoista taloudellista ratkaisuista toiminnassa, jolla säästettiin palkkakustannuksissa, toimintoja yhdistämällä. Muutoksen johtamisen, jossa toiminta- ja ajattelutapaa muutetaan omassa työyhteisössä henkilöstön kanssa, koettiin eettiseksi ratkaisuksi. Siihen tarvitaan pitkäjännitteisyyttä, **armollisuutta**, kannustamista, aikaa ja periksiantamattomuutta sekä erityisesti **herkkyyttä** arvioida mitä asioita pitää tuoda yhteiseen eettiseen pohdintaan ja arviointiin. *Virheistä oppiminen* on tärkeää, eikä niitä saisi peitellä tai pelätä.

Vastuullisuus mainittiin vastuuna veronmaksajille perusteluina toiminnasta ja päätöksistä, koska päivähoidon tulot kattavat vain osan päivähoidon menoista, joista suurin osa katetaan verotuloilla. Toiminnan pitää olla perusteltua, rehellistä ja **avointa** kaikille osapuolille. Haastateltavat mainitsivat vastuullisuuden ja rehellisyyden lasten sijoittelussa, eikä siinä tehtäisi ”tulosta”. Lisäksi yksittäisen lapsen etua pohditaan henkilöstön kanssa eettisin periaattein. Myös mainittiin lastensuojelun

tukitoimenpiteenä tulevien lasten sijoittamisen helpottuneen, kun voi itse järjestää vapaammin toimintaa.

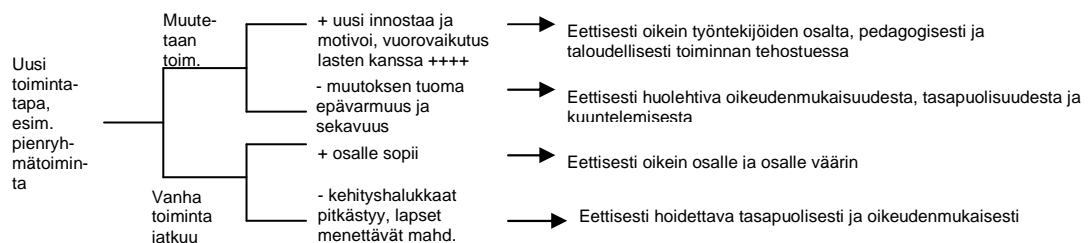
Tasapuolisuus suhteessa henkilöstöön sekä asiakkaisiin koettiin tärkeänä. Tasapuolisuutta pohditaan yhteisessä keskustelussa, joka lisää avoimuutta ja työhyvinvoinnin kokemusta työntekijöillä.

Rohkeus tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja päätöksiä, jotta voi palvella perheitä hyvin ja suhteessa henkilöstöön, kommentoivat johtajat.

Tehokkuuden takarajana pidettiin lasten ja henkilöstön hyvinvointia.

*”... kokonaisvaltainen ajattelu, kun teet jonkun ratkaisun, niin sillä on aina taloudellista vaikutusta ja toisin päin. **Punaisena lankana, ettei tehdä tulosta lasten hyvinvoinnin kustannuksella.** Niin kauan voidaan toimia tehokkaasti kun lapset ja henkilöstö voi hyvin. Etiikka lapsen edun mukaan, ei valikointia ja siten kestävä perustelut kaikille osapuolille.”*

Haastateltavien mukaan heille oli kehittynyt kokonaisvaltainen ajattelu, että jokaisella ratkaisulla on aina taloudellista vaikutusta. Teoriaosassa esitetty ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa kuvaa kokonaisvaltaista ajattelua, jossa taloudelliset ja eettiset seikat otetaan huomioon. Kuviossa 13. kuvataan toimintatavan muutosta työyhteisössä, esimerkkinä pienryhmätoiminta, millaisia eri näkökulmia asiaan voi olla ja millaisia pedagogisia, eettisiä ja taloudellisia ratkaisuja siihen liittyy.



KUVIO 13. Ekstensiivinen muoto ratkaisustrategian valinnassa, esimerkkinä toiminnan muutos työyhteisössä

Haastateltavat pohtivat mistä päivähoidon talousetiikka koostuu ja kenelle ollaan vastuussa. Jokaisella johtajalla ja henkilöstöllä on omat kriteerinsä. Pohdittiin nähdäänkö lapsi tuotteena ja tuleeko epätervettä kilpailua korkeammalla kertoimella olevasta lapsesta. Näin ei ole ollut pilotoinnin aikana.

8.5 Valta ja vastuu motivoi ja sitouttaa

Päiväkodinjohtajat kokivat, **ettei** päiväkodinjohtajan **perusosaaminen riitä** talousosaamiseen. Taloudellinen ajattelu oli tietoisuutta ennen pilotointia, joka muuttui kokeilun myötä osaamiseksi. Tehokkuuden koettiin aikaisemmin poistavan laadun. Päivähoiton laatu ja hyvinvointi sekä tehokkuus koettiin olevan vastakkaisia asioita. Päiväkodinjohtajien perusosaaminen loppuu siinä, kun pitäisi tehdä rohkeita ratkaisuja. Myös tiedon ja perehdytyksen vähyyttä koettiin ennen pilotointia.

Sen taustalla voi olla hierarkkinen organisaatio, jossa lähiesimiehellä ei ole todellista valtaa päätöksissä sekä organisaatiokulttuurissa, joka ei kannusta itsenäiseen työskentelyyn tai päätöksentekoon.

Erityisesti perusosaamisen riittämättömyys koettiin **osaamattomuutena** saada henkilöstö ja asiakkaat mukaan yhteiseen päämäärään. Johtajalla pitäisi olla vahva ammattitaito ja sitoutuminen tavoitteisiin.

*”jos johtajalla ei ole perusosaamista talouden suhteen, sen kokonaisnäemyksen osalta, se ei osaa keskusteluttaa siellä työyhteisössä, eikä tuu **työyhteisön ymmärrystä** sille asialle ja ollaan suossa monien asioiden kanssa – henkilöstö ei oivalla, että voi itse vaikuttaa työhön. Jos yhteinen ymmärrys puuttuu, niin kaikki asiat koetaan rajoitteena, miks mun*

pitää toimia näin... Vanhassa systeemissä, joka tulee helpommin, olen täällä vain töissä ja palkka tulee teen mitä tahansa.”

*Johtajalla täytyy olla itsellään vahva **ammattitaito** ja **sitoutuminen** tavoitteisiin, jotta hän saa oman työyhteisönsä mukaan muutokseen, jossa ajatus- ja toimintamallit muutetaan. Yhteinen keskustelu ja kaikkien osallisten osallistaminen ja osallistuminen ovat tärkeää päämäärän saavuttamiseksi.*

Pilotoinnin aikana päiväkodinjohtajat mainitsivat hyvän tuloksen taustatekijöiksi oman **innostumisen, rohkeuden** itselle ja koko henkilöstölle *halu kehittää toimintaa*, esimerkiksi pienryhmätoimintaa. He kokivat myös **vastuun** antamisen, ottamisen ja kantamisen. Yksi johtajista mainitsi:

”itsensä nimeämisen vastuulliseksi; ottaa vastuu ja myöntää virheet, vaikka ei itse olisi sitä tehnyt.”

Haastateltavat kokivat, että pilotointi oli tuonut koko organisaatiolle lisää työkaluja, taloudellista osaamista ja tarkempaa talouden seurantaa. Tasapaino eri osatekijöiden kanssa säilyy, kun tehdään johtamisen kolmiota: asiakkaat, henkilöstö ja talous.

Talousasiat eivät ole vain johtajan asioita, vaan **työyhteisön toimintakulttuuria** on pyrittävä tekemään *keskustelevämmäksi, vuorovaikutteiseksi ja positiiviseksi*. Johtajan pitää pystyä ja osata **jakaa vastuuta ja luottaa henkilöstöönsä**, nämä auttavat parempaan tuottavuuteen päiväkodinjohtajien mielestä.

”... puhutaan paljon asiaa, epäkohtia, eteenpäin katsova ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö... henkilöstö arvostaa mukaan ottamista ja heidän mielipiteiden kuuntelemista – syntyy yhdessä tekemisen meininki.”

Suoriteperusteisen budjetoinnin pilotoinnin jälkeen haastateltavat nimesivät, että johtajat hallitsevat isot kokonaisuudet paremmin. Talousnäkemyksestä on tullut kokonaisvaltaisempi kuva. **Talous, päivähoidon laatu ja lasten ja henkilöstön hyvinvointi ovat toisiaan tukevia**. Jos johtamisen kolmio (asiakkaat, henkilöstö, talous) pidetään tasapainossa, niin ollaan tehokkaita, panostetaan laatuun ja asiakkaat voi-

vat hyvin. Johtamispuhe on tärkeä taito johtajalle. **Vallan ja vastuun jakaminen tuo työhyvinvointia. Palkitseminen** mainittiin tärkeänä motivaatiotekijänä.

”... johtajalla on kokonaisnäkemys, ymmärrys ja taito keskusteluttaa ja tuoda ymmärrystä sinne yhteisöön => valta ja vastuu yksikkötasolla ja viisaus sen käytössä => lisätään työn mielekkyyttä, niin johtajan kuin henkilöstön, näin koetaan oma työnsä arvokkaaksi ja ymmärtää oman työn merkityksen. SPB:ssa jokainen kokee oman työnsä motivoivaksi, eikä täällä ole vapaamatkustajia – tulee säästöjä. Johtaminen on helpoa, kun vastuu arjesta on henkilöstöllä.”

Päiväkodinjohtajien mielestä **johtaminen helpottui**, kun vastuuta jaetaan koko henkilöstölle. Henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhön paremmin. Myös **sosiaalinen laiskottelu vähenee**.

Yksi päiväkodinjohtaja mainitsi, että on pilotoinnin jälkeen kokenut olevansa johtajana koko virkakunnan edustaja ja antaa kasvot palvelulle. Koko päivähoitopalvelun imago paranisi, kun yksittäinen työntekijä kantaa oman vastuunsa, myös yhteisen päämäärän. Erityisen tärkeää on **kurinalainen ajattelu ja toiminta**, jossa päämäärä ja tavoite ovat selkeät sekä toiminta johdonmukaista ja perusasioihin keskittyvää.

”... kokonainen vastuun kantaminen SPB:ssa, hyvinä ja huonoina aikoina, hyvissä ja huonoissa asioissa, on myös johtamisen perusasia. Vastuunottaminen pelastaa meidän kasvot.”

Kurinalainen toiminta, etenkin johtajalta itseltään, joka työyhteisöään johtaa kohti tavoitetta ja perustehtävän mukaista toimintaa, tuo varmuutta työyhteisöön ja laatua palveluun. Kurinalaisuus vaatii johtajalta harkitsevaisuutta ja keskustelutaitoa.

Haastateltavien mukaan **säästöt syntyivät henkilöstömenoista**. Jokaisessa toimintayksilössä säästettiin noin yhden työntekijän palkkarahat. Käytännössä nämä syntyivät sijaisten järkevällä käytöllä ja työntekijöiden liikuteltavuutena. Lasten **ateriakustannuksiin** pystyttiin vaikuttamaan tarkalla yhteistyöllä asiakasperheiden kanssa. Asiakasperheet ilmoittivat lasten hoitoaikoja tarkemmin kuin aikaisemmin. Tarkempi työvuorosunnittelu onnistui, kun tieto oli täsmällisempää. Säästöjä syntyi myös kai-

kista pienistä puroista, mihin voitiin yksikkötasolla vaikuttaa. Haastateltavat kokivat pohjimmiltaan säästöjen syntyneen **työhyvinvoinnista, jossa jokainen työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä, kokea innostusta ja sitoutumisesta.**

8.6 Muutosehdotukset

Haastateltavien mielestä **johtamisjärjestelmän** pitäisi muuttua, sillä valtaa jakamalla ei tarvita enää monia organisaatiotasoja ja päällekkäisen työn määrä vähenee. Se on myös uuden julkisjohtamisen periaatteiden mukaista. **Työtehtäviä selkeyttämistä ja aitoa vuoropuhelua** toivottiin johdon taholta. SPB:ia pitäisi johtaa tehokkaammin, sillä koettiin, ettei sitä johtanut haastattelujen aikaan kukaan. Myös johtajien perehtymistä SPB:iin toivottiin. Toivottiin SPB -strategiaa, jossa on tavoitteet ja päämäärä on kirjattu koko päivähoidolle. **Palkitsemisen, niin aineellisen kuin aineettoman,** kehittäminen koettiin tärkeäksi.

*”.. jos on SPB:n kaltainen toimintamalli, johon kuuluu vastuu ja valta, niin sitten sen pitäisi olla niin. Ne pitää olla **muut toimintatavat** sellaiselle johtajalle, joka ei niissä periaatteissa tai budjettiraameissa pysy, eikä vetää sitä kaikilta pois.”*

Johtamiseen toivottiin **pelisääntöjä ja johdonmukaisuutta** sekä myös **arvostusta että kunnioitusta**. Erityisesti **viestintä ja kommunikaatio** nostettiin tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi, jolla voidaan nostaa tai laskea motivaatiota. Viestinnällä rakennetaan, luodaan ja ylläpidetään organisaatiokulttuuria.

”... miten meille johtajille puhutaan joukkiona; huokuuko arvostus ja kunnioitus meidän osaamista kohtaan, kun piiloviestinä tulee ettekö te idiootit ymmärrä, se näyttäytyy, ettei pohjalla ole arvostus.”

Teknologian kehitys kasvattaa tuottavuutta. Haastateltavat kokivat, että teknologia; tietojärjestelmät ja talouden työkalut sekä mahdolliset muut järjestelmät pitäisi sovittaa ensinnäkin yhteen, jotta saataisiin yhdestä suunnittelujärjestelmästä kaikki

tarvittava tieto. **Budjettirakenteeseen** ja prosessiin toivottiin muutoksia. Haastateltavat toivoivat enemmän **eettistä** keskustelua ja pelisääntöjä.

Haastateltavien mukaan SPB- tuotteissa ja ansaintalogiikassa on paljon hyvää ja sopii päivähoitoon hyvin, mutta siinä on vielä kehittämistä. Vastuun antaminen, henkilöstön kuuleminen ja mukaanotto sekä vaikutusmahdollisuudet ovat tuoneet laatua päivähoitoon ja parantaneet asiakaspalvelua. Aina on kuitenkin tiettyjä reunaehtoja ja ”sanelupolitiikkaa”. Lisäksi SPB:n laajentamisessa tarvitaan **koulutusta** koko päivähoidon johtajille ja henkilöstölle.

8.7 Mahdollisuudet uudessa toimintamallissa

Haastateltavat kokivat, että uudessa toimintamallissa **vastuun tuominen alaspäin motivoi ja sitoutti** entistä paremmin. Henkilöstön **vaikuttamismahdollisuudet** omaan työhönsä koettiin tärkeänä ja niitä pitäisi lisätä, sillä koettiin, että se motivoi henkilöstöä hyvin. Haastateltavat mainitsivat, että pilotissa mukana olleille tuli **yhteisöllisyyttä**, yhdessä tekemisen meininkiä. **Arvostus ja vuorovaikutus** olivat lisääntyneet työyhteisöissä. Keskustelemattomassa työyhteisössä, jossa ei ole ymmärrystä kokonaisuudesta ja oman toiminnan vaikuttavuudesta, saatetaan kokea kaikki asiat rajoitteena.

”se johtaja on ihan yksin, jos se ottaa omalle vastuulle tän ... sä saat sen työyhteisön toimintakulttuurin sellaiseksi keskustelevalksi, vuorovaikutteiseksi ja positiiviseksi, että puhutaan paljon, mutta asiaa, ollaan asian ytimessä, puhutaan pulmakohdat, että tiedetään mihin puuttua. Eteenpäin katsova ja muutoksia pelkäämätön työyhteisö auttaa siinä. Henkilökunta arvostaa sitä, että on otettu mukaan tähän ja mielipiteitä arvostetaan.”

Koettiin, ettei ole vaarallista miettiä omaa toimintaa taloudellisista lähtökohdista, vaan se tukee, vahvistaa ja voimistaa, antaa lisää perusteita päivähoidon toiminnalle.

”Suoriteperusteisen budjetoinnin kaltaista mallia on kaivattu ja tarvittu, vaikka humanisteja ollaan.”

Haastateltavien mukaan suoriteperusteisessa budjetoinnissa jokainen kokee oman työnsä motivoivaksi, eikä ole enää vapaamatkustajia, **sosiaalisia laiskottelijoita**. Sitä kautta tulee säästöjä. Henkilöstön **ratkaisukeskeinen ajattelu** vahvistuu. *Luottamuksen kautta syntyy yhteisöllinen ilmapiiri työyhteisöön. **Luottamus kannustaa rohkeuteen ja ilmapiiriin, jossa virheet ovat sallittuja ja niistä voi oppia. Taloudellinen osaaminen tukee ja vahvistaa sekä antaa lisää perusteita toiminnalle.***

Haastateltavien mukaan tämä hanke voi lisätä myös kunnan vetovoimaisuutta, kun palvelut järjestetään hyvin. Kokemuksena oli, että päiväkodinjohtajien ja henkilöstön sitoutuminen onnistui hyvin vuonna 2010.

9 POHDINTA

9.1 Johtopäätökset

Talouden perusongelma on niukkuus, jossa resurssit eivät riitä ihmisten haluihin. **Niukoista resursseista ja niiden oikeudenmukaisesta jakamisesta** on kyse johtamisessa. Toimintavaihtoehdon kustannus on se vaihtoehto, josta joutuu luopumaan saadakseen valitsemansa. Johtajana ratkaisuja tehdessä on harkittava eri vaihtoehdot ja niiden seuraukset sekä kustannukset. Tutkimuksessa esitin taloustieteen ratkaisustrategian ekstensiivisessä muodossa erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, jollaisia menetelmiä voi käyttää johtamisessa ja päätöksenteossa. Ratkaisuvaihtoehdot ovat kontekstisidonnaisia.

Tehokkuuden todettiin olevan säästeliäisyyttä ja tehottomuuden tuhlausta. Tutkimuksen mukaan **toimimalla tehokkaasti saatiin säästöjen lisäksi aikaan myös hyvinvointia ja laatua**. Tuottavuus kasvaa, kun työntekijä kehittyi työssään ja välineet paranevat. Johtajien ja henkilöstön osaamista kehitettiin suoriteperusteisen budjetoinnin pilotoinnissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työtä on tehty paremmin osaamisen kehittymisen seurauksena. Inhimillisen pääoman kasvu ja sen hyödyttäminen kohottavat tuottavuutta ja parantavat organisaation tehokkuutta. Pilotoinnin kaltaisella hankkeella, jossa **inhimillinen pääoma kasvaa, mahdollistettaisiin koko organisaatiossa tehokkaampi toiminta** ja voitaisiin *saavuttaa tuottavuusohjelmassa asetetut tavoitteet sekä vastata julkisen sektorin velkaantumisen haasteisiin*.

Talous ja yhteiskunta rakentuvat osaksi toisiaan, eri systeemit ovat jatkuvasti yhteydessä toisiin osasysteemeihin. Päätökset ja tapahtumat jossakin vaikuttavat muihin systeemeihin. Pieni teko vaikuttaa kokonaisuuteen, siksi jokaisen panoksella on vaikutusta, niin hyvässä kuin pahassa. Julkisen sektorin velka on huomattava. Jokainen kansalainen kantaa vastuun siitä veroja maksamalla ja omalla toiminnallaan. Julkisen sektorin päättäjiin, johtajiin ja henkilöstöön kohdistuvat tehostamisen ja kuntien menojen hillinnän vaatimukset. Tutkimuksen mukaan **arjen toiminnassa osaamista kehittämällä ja tietoa lisäämällä saadaan aikaan tuottavuutta**. Toiminnan tehostamalla ei ole todettu enää olevan merkittäviä vaikutuksia. **Kyky tuottaa innovaatioita olisi myös merkittävä tuottavuuden lähde, joka vaatii organisaatiolta vapauden ja vastuun antamista henkilöstölle, joka itse kehittää omaa työtään**. Tuottavuuteen ja työelämän laatuun vaikutetaan samoilla menetelmillä.

Taloustieteen perusteiden mukaan kilpailu on avain tehokkuuteen. Tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat toimivansa **yrittäjämäisesti**, tosin eivät maininneet kilpailusta oman organisaation sisällä. Koko organisaation tasolla palvelujen muuttuessa suoriteperusteisiksi voidaan verrata eri toimintayksiköjä ja palveluita keskenään sekä suhteessa yksityiseen palveluun.

Mistä hyvä tulos pohjimmiltaan muodostui? Oliko se sitä, kuten Mayon tutkimus on osoittanut, että työntekijöiden ja johdon asenteilla on suuri merkitys työn tuloksellisuuden ja tehokkuuteen. Selityksenä on osoitettu, että johdon huomion kiinnittymisen nostaa suoritusta. Lisäksi on pohdittu mitkä asiat motivoivat työhön ja muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 60.)

Johtopäätöksenä ja uutena tietona todetaan, että tutkimuksen mukaan toimimalla tuottavasti ja tehokkaasti saadaan samalla myös laadukkaita päivähoidopalveluita ja henkilöstölle työhyvinvointia. **Päivähoidon laatu, lapsen ja henkilöstön hyvinvointi sekä tehokkuus ja tuottavuus tukevat toisiaan tutkimuksen mukaan.** Toiseksi päiväkodinjohtaja, niin kuin **kaikki kunta-alan lähiesimiehet ja koko henkilöstö, voivat vaikuttaa tuottavuuteen ja tehokkuuteen.** Aikaisemmat oletukset ja yleiset käsitykset kumottiin.

Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat tärkeitä johtamisessa ja arjen toiminnassa. Ne ovat tässä ajassa korostuneesti esillä, talouden teoriaosassa esitettiin perusteet miksi ne ovat tärkeitä julkisella sektorilla ja koko kansakuntaa ajatellen. **Jokainen työntekijä voi vaikuttaa ja kantaa vastuunsa kunnan toimintaan ja kuntatalouteen, strategiaan tavoitteisiin ja sen mukaiseen toimintaan, mutta siihen on myös annettava mahdollisuus organisaatiossa.** Collinsin (2010b, 66) mukaan monet säännöt, kankeus, *byrokratia luo huonoa organisaatiokulttuuria.* ”Oikeat” ihmiset oikeilla paikoilla, kokevat olevansa vastuussa asioista, eikä ”väärillä” paikoilla olevien tapaan koe, että heillä on työpaikka. *Organisaatiokerrosten kasaantuminen on luontainen seuraus vallan tavoittelusta.* (2010a, 201.)

Collinsin (2010b, 72) mukaan byrokratia syrjäyttää omaehtoisen kurinalaisuuden: virkavaltaisen sääntöjen ja valvonnan järjestelmä korvaa kurinalaiseen toimintakulttuuriin kuuluvan vapauden ja vastuun etiikan. Byrokratian tarkoituksena on korvata osaamattomuus ja kurinalaisuuden puute. **Kurinalaisuuden kulttuurin ja yrittäjähenkinen työskentelymoraalin yhdistäminen synnyttää ylivertaisen ja pysyvien tulosten taikakaavan.** (2010a, 177.) Osaamisen hukkaaminen ja hierarkkiset raken-

teet voivat estää aloitekyvyn, joka ei siten edistä hyvinvointia tai työelämän haasteita. Johtajien kurinalainen ajattelu ja toiminta ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan päiväkodinjohtajat ja koko henkilöstö kiinnostui talousasioista, motivoitui kantamaan vastuuta ja sitoutui tavoitteisiin. Sitä voi kuvata **sisäiseksi yrittäjyydeksi tai yrittäjämäisyydeksi, jossa sosiaalinen laiskottelu vähenee ja oma työ koetaan mielekkääksi, arvokkaaksi ja lisää teorian mukaan työhyvinvointia.**

Paineet päiväkodinjohtajien talousosaamiseen ovat kasvaneet viime vuosina. Tutkimuksen mukaan **työssä oppien, hyviä käytänteitä jakamalla, tietoa ja vastuuta lisäämällä sekä yhdessä koko henkilöstön kanssa dialogisissa opitaan yhdessä.** *Suoriteperusteinen budjetointi on hyvä tapa osaamisen kehittämiseen.* Koko organisaation osaamis pääoma kasvaa ja vaikuttaa tuottavuuteen teorian mukaan. Lisäksi suoriteperusteinen budjetointi tuo toiminnan *läpinäkyvyyttä* sekä mahdollistaa *vertailukelpoiset ja tasapuoliset palvelut.*

Tutkimuksessa todetaan, että talousosaaminen oli kehittynyt asioiden hallinnasta ison kokonaisuuden ja taustalla olevien seikkojen ymmärtämiseksi, **kokonaisvaltaiseksi talousosaamiseksi.** Johtaja osasi **perustella** henkilöstölle ja asiakkaille toimintaa ja ratkaisuja. Erityisesti *varmuus ja myös johtajan oma sitoutuminen päätöksiin* ja toimenpiteisiin ja yleisiin vaatimuksiin kehittyivät osaamisen kasvaessa. Päätöksiin oli tullut viisautta ja rohkeutta. Johtajan ammattitaidon kasvaessa *harkinta ja viisaus* kasvoivat. Johtajat kokivat talusjohtamisen omaksi *vahvuudeksi*, eikä vain annettuihin ohjeina tai pakon edessä toimimisena. Sutisen (2012, 162) mukaan johtajana kehittymisessä on kyse johtajan kokonaisvaltaisesta ja jatkuvasti muuttuvasta suhteesta sekä työhön että ihmisenä olemiseen. Tutkimuksessa päiväkodinjohtajan kokonaisvaltaisuus ihmisenä olemiseen voisi olla **kurinalaisuutta, viisautta, rohkeutta ja asioiden suhteiden ymmärtämistä systeemeissä sekä vastuullisuutta kokonaisuudesta ja ihmisistä. Vastuu ihmisistä tarkoittaa tutkimuksen mukaan lasten ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamista.**

Työntekijän sitoutuminen, innostus ja vastuunotto työstä ovat johtamisen kohteita ja tuloksellisuuden seuraamista (Ojala & Ahonen 2003, 145). Työntekijälle johtajan osaamisen kehittyminen tuo turvallisuutta. Innostus ja rohkeus takaavat hyvän tuloksen.

Tutkimuksen mukaan päiväkodinjohtajan *talousosaaminen* on kannattavuuden ja tuottavuuden seuranta, budjetin ja suoritteiden seuranta ja laadintaa, asiakaslähtöisyyttä ja kuntatalouden hallintaa sekä myös kansantalouden tietämystä. Julkisen sektorin palveluissa tulisi ennakoida tulevia tarpeita ja vaatimuksia aikaisempaa enemmän, siksi esimiesten *ennakointiosaaminen* ja kokonaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää. Päiväkodinjohtajien talouteen liittyviä tehtäviä omalla vastuualueella ovat henkilöstösuunnittelu, hankintasunnittelu, tukipalveluiden kanssa tehtävä yhteistyö, toiminnan ja prosessien suunnittelu, organisointi ja arviointi. Jokaiseen päätökseen liittyy taloudellisia vaikutuksia. Talousosaamiseen liittyy **eettinen talousjohtaminen**.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta ratkaisevin tekijä on ihmisen toiminta arjen erilaisissa valintatilanteissa. Työntekijä voi paremmin, kun hänen osaaminen ja voimavarat ovat vaatimusten tasolla ja hän voi niihin vaikuttaa. Osaamisen kehittyminen kaikilla organisaation tasoilla asettaa haasteita johtamisjärjestelmälle ja hyvinvoinnin turvaamiselle edelleen. Työelämä on jatkuvassa muutoksen myös osaamisen kehittymisen ja siitä aiheutuneiden paineiden vuoksi. Työntekijöistä on pulaa ja työuria tulisi pidentää. Organisaatioiden ja työyhteisöjen vetovoimaisuus nousee merkittäväksi tekijäksi. Suomen elinvoimaisuudelle merkittävät osa-alueet ovat hyvinvointi, yrittäjyys ja johtaminen. **Julkisen sektorin vetovoimaisuudelle merkittäviä osa-alueita ovat työhyvinvointi/mielekäs työ, yrittäjämäinen ote ja eettinen johtaminen**. Jokaisen **työntekijän oikeus olisi innostua työstään**, joka mahdollistaa tuottavuuden. Hyppäsen (2010) mukaan työhyvinvointi johtaa tuloksiin ja hyvät tulokset työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan suoriteperusteisen budjetoinnin kaltainen hanke, jossa osaamis-pääoma kasvaa, voi lisätä myös **kunnan vetovoimaisuutta** laadukkaiden palveluiden tarjoajana ja hyvänä työnantajana.

Organisaatiot, joiden henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää tietojään ja osaamistaan ja ovat vahvasti sitoutuneita, tyytyväisiä ja motivoituneita, menestyvät parhaiten. Organisaatioiden toiminnan perustuessa ammattitaitoon eikä valta-asemaan, työntekijöiden osaaminen saadaan parhaiten organisaatioiden käyttöön. **Hyvin tehty työ** on paras tunnustus työntekijälle ja työhyvinvoinnin kokeminen vaikuttaa työelämän laadun ohella tehokkuuteen. Ihmisten johtamisen merkityksen korostuessa johtamisessa, työelämän laadun ja tehokkuuden välinen yhteys tulee esille. Ihmisten johtamisen vahvistuessa, on kyse johtajuudesta. (Markkula 2011, 7, 180–183.) Jaetun johtajuuden periaatteita ovat yhteinen vastuunkanto johtamisen onnistumisesta, keskinäinen arvostus ja työskentely strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksessa kuvattiin jaetun johtajuuden kaltaista työskentelyä.

Rovion (2009, 38, 138–140) mukaan yksilö panostaa ryhmässä suoriutumiseen silloin, kun hän uskoo ryhmän tuloksiin, saa kannustusta ja palkkion. Vastakohtana tälle on sosiaalinen laiskottelu tai vapaamatkustelu. Sosiaalinen laiskottelu on sosiaalipsykologinen ilmiö, joka tarkoittaa, ettei yksilö usko hänen työpanoksellaan olevan merkitystä isommassa ryhmässä. Sitä voi vähentää antamalla palautetta, korostamalla yksilön ainutlaatuisuutta ja edistämällä ryhmän kiinteyttä. **Yksilön tulisi tunnistaa oman toimintansa merkitys ja arvokkuus osana ryhmän kokonaissuoritusta. Ratkaisekskeinen toimintatapa** luo yhteistyötä edistävää ilmapiiriä. Tutkimuksen mukaan näillä menetelmillä päiväkodinjohtajat saivat henkilöstön pääosin mukaan yhteisiin pilotoinnin tavoitteisiin. Jos työntekijä, Collinsin (2010a, 287) mukaan, on mukana luomassa jotain erinomaista ja hyödyllistä, niin hän kokee tyytyväisyyttä, mielenrauhaa ja sitä kautta kokee tekevänsä mielekästä työtä ja edelleen elävänsä mielekästä elämää.

Tavoitteena työn ja osaamisen kehittämiseksi voisi olla Collinsin (2010a, 2010b) kuvaama organisaation kehitys hyvästä parhaaksi neljän vaiheen kautta: **kurinalaiset ihmiset** (johtajuus ja oikeat ihmiset), **kurinalainen ajattelu** (luja usko, siilikonsepti), **kurinalainen toiminta** (vastuu ja vapaus, yrittäjyyden moraali) ja **kestävän huippu-**

aseman luominen (ytimen säilyttäminen ja edistuksen turvaaminen). Keskittymällä yhteen asiaan ja työskentelemällä virtaustilassa tehdään oikeita asioista tuloksellisesti ja lisätään organisaation **aineetonta pääomaa**. Teemahaastattelussa päiväkodinjohtajat kokivat sitoutuneen yhteiseen tavoitteeseen ja toimineen päättäväisesti sekä kurinalaisesti kohti hyvää tulosta. Lisäksi he kokivat sisäistä yrittäjyyttä, vahvaa vastuunkantamista.

Hyvinvointiyhteiskunnan perusteena on eettisyys ja oikeudenmukaisuus. Hyvinvoivissa työyhteisöissä eettisyys ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä arvoja. **Eettisyys muutoksissa ja talouden ”kovien arvojen” rinnalla on tärkeää**. Hyvinvointipalveluiden, kuten päivähoito tai varhaiskasvatus, tuottavuus ja tehokkuus tulisi sovittaa palveluihin sopivana eettisenä toimintana ja johtamisena. Toisaalta eettisyys johtamisessa on kuin kaksiteräinen miekka. Eettisyys tuo uskottavuutta, luotettavuutta, työhyvinvointia ja selkärankaisuutta. Toisaalta taas moraalinen ja etiikan verhon taakse voi piiloutua huono johtaja tai epäterve organisaatio. Siksi on tärkeää, että eettisyyttä arvioidaan useasta näkökulmasta jatkuvasti. Toiminnan ja toiminnan taustalla olevien olettamusten tulisi olla **läpinäkyviä**.

Eettisen johtamisen tavoitteena on korkeampi eettisyyden taso ja tuloksellisuus. Päiväkodinjohtajien toimintaa voi kuvata **eettiseksi talousjohtamiseksi**, koska eettisyys oli merkittävässä roolissa päätöksenteossa ja tuloksellisuus tavoitteena. Eettisyys on yhteydessä luottamukseen. Se vähentää valvontaa, nopeuttaa päätöksentekoa ja tuo hyvää mainetta. Harkintavalta liittyy niukkuuteen ja eettisyys perustuu moraalisiin.

Moraalinen mielikuvitus auttaa vaihtoehtojen löytymiseen, jota johtajan tulisi harjoittaa. Tehokkuuden todettiin olevan eettistä. Voisiko tämä olla yhteydessä siihen, että henkilöstö koki tyytyväisyyttä, kun tunsivat toimineensa eettisesti oikein, tehokkaasti.

Eettistä johtamista haastateltavat kokivat tekevänsä oman ammattinsa eettisten periaatteiden mukaan. Pilotoinnin aikana eettisiä kysymyksiä oli pohdittu eri asioiden yhteydessä, ei erityisesti linjaamalla. Eettisten periaatteiden läpinäkyvyys tuo turval-

lisuutta niin henkilöstölle kuin asiakkaille, siksi ne ovat tärkeitä ja vähentävät mahdollisesti muutokseen liittyvää epäilystä. Tutkimuksessa ilmenneet eettiset ratkaisut olivat yleisiä, niistä ei ole neuvoteltu. Henkilöstölle ja asiakkaille tulisi perustella eettisiä valintoja ja ratkaisuja, jotta toiminnasta saadaan läpinäkyvää ja avointa, jottei esiintyisi uhkakuvia talouden korostumisesta tai tärkeysjärjestyksestä. **Eettinen johtaminen kasvattaa luottamusta ja sitä kautta työhyvinvointia.** Moniääninen uudistaminen on tehokkuusperiaatteiden ja eettisyyden yhteensovittamista, tulosten johtamisesta ihmisten johtamiseen ja kumppanuusajattelu kaikessa yhteistyössä (Lähdesmäki 2011, 80–85).

Kansantalouden, organisaatioiden ja työyhteisön ilmiöistä tulisi selvittää **mitkä ovat merkittäviä eettisiä ja moraalisia kysymyksiä ja mitkä eivät.** Työyhteisötasolla tärkeää olisi keskustella **yhteiset pelisäännöt ja hyväksyä eri näkökulmat.** Päiväkodinjohtajat linjasivat, että niin kauan voidaan toimia tehokkaasti, kun lapset ja henkilöstö voi hyvin. Työyhteisöissä oli myös keskusteltu ja linjattu yksiköiden omia pelisääntöjä.

Päiväkodinjohtajat kehittivät osaamistaan monenlaisissa systeemeissä, myös johtajuutta kehitettiin, vallan ja vastuun jakamista. Johtajuus on dynaamisen systeemin osaamista, ei lineaarista prosessiosaamista (Ojala & Ahonen 2003, 139). **Systeemien tunnistaminen, niiden vaikutuksen huomioiminen ja arvioiminen sekä niissä toimiminen ovat tärkeää osaamista johtamisessa.** Kuvattaessa riippuvuussuhteita päiväkodinjohtajan osasysteemeissä, henkilöstö, asiakkaat, johto, asiantuntijat, kollegat ja tukipalveluiden toimijat, pääsääntöisesti kaikki ovat + -merkkisiä. Negatiivisia varauksia voi löytyä organisaation käytänteistä ja byrokratiasta tai esimerkiksi tukipalveluiden toimijoista, kun näkökulmat ovat ristiriitaisia. Jokaisen johtajan tulisi arvioida omat systeeminsä, millaisia varauksia niissä on havaittavissa. Systeemiajattelun tarkoitus on **myönteisen muutoksen** aikaansaaminen muuttamalla tulkintaa ja käyttäytymistä.

Systeemiajattelun panoksena on tutkimuksessa inhimillinen tieto ja osaaminen (sekä rakenteet), josta syntyy tuotoksena päivähoitopalvelu asiakkaille. Tuotokset antavat syötteenä palautetta palvelusta, jotta sitä voisi suunnata tehokkaammin kohti tuotosta. Asiakaspalautteen avulla pilottiyksiköt saivat usein palautetta palvelusta. Asiakkaat kokivat palvelut laadukkaana. Sanallisissa palautteissa asiakkaat antoivat hyvin täsmällistä palautetta hoito- ja kasvatushenkilöstölle sekä johdolle. Toimintaa muutettiin asiakkaiden antaman palautteen suuntaan, joka kasvatti asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelua kohtaan. Systeemiajattelun mukaan ympäristön vaikutukset on huomioitava organisaatiossa ja sopeuduttava niihin.

Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen tarkoittaa käytännössä Sokrateen tapa johtaa: kysymysten ja omien mielipiteenilmaisujen suhdeluku oli korkea, ihmisiä kannustetaan ja haastetaan ajattelemaan ja esittämään oivaltavia ja perusteltuja näkemyksiä. (Collins 2010b, 84; Saarinen & Lonka 2005.) Osallisuuden kokemus on tärkein tekijä työntekijälle ja tuottavuuden kasvun perustalle (Alasoini 2011, 142). Teemahaastattelussa, asiakaspalautteessa ja henkilöstökyselyissä osallisuus koettiin merkittävinä tyytyväisyyttä lisäävinä toimintatapana, jollaiseen organisaatioissa kannattaa panostaa. **Osallisuus on arvostamista**. Osallisuus toteutuu dialogissa, jossa aidosti kuunnellaan ja jaetaan tietoa.

Verratessa asiakas- ja henkilöstökyselyitä sekä teemahaastattelun antia päiväkodinjohtajan roolista voidaan todeta seuraavia johtopäätöksiä. Esimies/johtaja mahdollistaa johtamisella **työ- ja kasvatusilmapiirin**, jossa on hyvät edellytykset työskennellä. Esimiehen vastuulla on jakaa valtaa ja vastuuta, **jaettua johtajuutta**, niin että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Motivoituminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin rakentuvat omaehtoisesta työskentelystä. **Eettisyys, ratkaisukeskeisyys, systeemiajattelu ja dialogi** ovat tärkeitä periaatteita johtamisessa. Johtamiseen kuuluu myös kurinalaisuus ja tavoitteellisuus, laadukkaan palvelun tuottaminen. Tavoitteiden ja pelisääntöjen noudattamatta jättämisestä on jouduttava vastuuseen, joka on eettisten periaatteiden mukaista.

Tutkimuksessa haastateltavat kokivat tiedottamisen parantuneen perusteluina ja vastuunkantamisena. Asiakas- ja henkilöstökyselyissä tiedotuksen koettiin parantuneen merkittävästi. Johtamisessa ei ole mikään itsestään selvyyttä tai vähäinen asia, vaan **tietoa ja perusteluita** tulisi jakaa niin henkilöstölle kuin asiakkaille. Pilotoinnin aikana tehtiin näin ja palautteena oli kokemus hyvästä palvelusta ja työtyytyväisyyden lisääntyminen. Jokainen ihminen itse päättää mikä on hänelle merkittävää tietoa. Henkilöstön kokema perustehtävän parempi toteutuminen on yhteydessä **pedagogiseen johtamiseen**. Jokaisessa työyhteisössä oli aikaisemminkin työskennelty perustehtävän mukaisesti, mutta pilotoinnin aikana sen koettiin parantuneen entisestä. Toimintayksiköillä oli pedagogisia tavoitteita liittyen pilotointiin. Pedagogiikka on varhaiskasvatuksen tärkein tekijä ja pedagoginen johtaminen tärkein johtamisen alue päiväkodinjohtajalle. Samalla kun muuta työtä kehitettiin, kehitettiin myös pedagogiikkaa. Perustehtävän mukainen toiminta on työntekijälle voimaannuttavin työhön liittyvä tekijä varhaiskasvatuksessa, sanallisten palautteiden ja oman kokemuksen mukaan. Asiakas- ja henkilöstökyselyjen säännöllinen toteuttaminen, useita kertoja vuodessa, antaa konkreettista ja tärkeää palautetta palveluista.

Osaamisen johtaminen vahvistaa toimintakykyä, motivaatiota, sitoutumista ja veto-voimaisuutta. Kokemuksellinen työssä oppiminen ja oppiminen ylipäättään on yhteisöllinen kokemus, jolla saavutetaan merkittäviä tuloksia. Osaaminen ja sen käyttö syntyvät luottamuksesta itseän ja omiin kykyihin. **Luottamus** mahdollistaa ja aktivoi henkisen pääoman, joka on yhteydessä tuottavuuteen. Otalan (2008) mukaan tulevaisuuden osaamistarpeita ovat parempi perusosaaminen, systeemiajattelu, vuorovaikutustaidot, yrittäjämäinen ote, vastuullisuus, eettisyys, luovuus ja itsensä johtaminen. Näitä tulevaisuuden osaamistarpeita on tutkimuksessa painotettu.

Tutkimus toi uutta tietoa päiväkodinjohtajan **perusosaamisen riittämättömyydestä** uuden julkisjohtamisen edellyttämään talousosaamiseen. Perusosaaminen loppuu tutkimuksen mukaan silloin, kun tarvitaan **rohkeutta** sekä **osaamattomuutena keskusteluttaa talouteen liittyviä asioita henkilöstön ja asiakkaiden kanssa**. Rohkeus on yhteydessä johtajan **varmuuteen perustella** asiakkaille ja henkilöstölle talouteen

liittyviä ratkaisuja, etenkin tehokkuuden vaatimukseen liittyviä. Rohkeuteen vaikuttaa myös byrokratia ja hierarkkisuus; **onko lupa olla rohkea**. Jos niitä vähentää, niin teorian mukaan **tuottavuus kasvaa rohkeuden ja innovatiivisuuden kasvaessa**. Päiväkodinjohtajan osaamisen kehityskulku osoittaa, että oppiminen ei ollut vain pinta-tason oppimista, vaan jatkuvaa oman toiminnan arviointia ja taustaolettamusten tarkastelua eli **syväoppimista**. Yksilön osaamisesta on mahdollista kehittyä organisaation osaamista, jos oppimiselle luodaan edellytykset. Osaamisen voi muuttua osaamispääomaksi.

Tuosan (2012) tutkimuksessa esitetyn SPB-tavoitteet tasapainotetun tulokortin näkökulmat voidaan tulkita tutkimuksen valossa. **Asiakkaan näkökulmasta laadun koettiin parantuneen ja vaikutusmahdollisuudet palautteen antamisen muodossa tukivat asiakaslähtöisyyttä. Henkilöstön näkökulmasta motivaatio lisääntyi vallan ja vastuun myötä**. Toisaalta tuottavuus voi näkyä paineen alaisena työskentelynä, joka voi pahimmillaan näkyä myös asiakkaille. Innovaatioita ei tarkisteltu tarkemmin, tosin ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin täytyy tukea niiden syntymistä. **Taloudessa saavutettiin hyvä tulos ja henkilöstön talousosaaminen kehittyi**. Toimintatavat kehittivät toimintayksiköissä, itsenäisyydestä ei ole tietoa. Suoritusmittausta täytyy vielä kehittää päivähoidossa. Rautiaisen (2010) mukaan tasapainotetun mittariston eri näkökulmien kehitys tulisi ennakoida. Tutkimus oli pieni läpileikkaus menneen arvioinnista. Ennakointiin tarvitaan uusia menetelmiä ja koko henkilöstön osallisuutta osana kokonaisuutta.

Tutkimuksen mukaan hyvän tuloksen selityksenä koettiin, että päätökset tehtiin siellä missä tieto on. Terveessä organisaatiossa päätöksenteko tapahtuu siellä missä tieto on, ei millään tietyllä hierarkiatasolla (Luoma 2011, 29). Hierarkkisessa organisaatiossa voi ilmetä tiedon panttaamista. Tutkimuksen mukaan pilottiyksiköissä koettiin pilotoinnin aikana hyvää tiedon jakamista, perusteltuja, toiminnan kehittämistä, suunnitelmallisuutta ja uusia johtamiskäytänteitä. Yksikötasolla koettiin vaikutuksia myös kulttuuriin.

Tutkimuksessa todettiin **säästöjen** syntyneen pilotoinnissa tarkalla suunnittelulla **henkilöstömenoista**, jonkin verran ateriakustannuksista ja muista pienistä asioista. *Säästöt syntyivät pohjimmiltaan **työhyvinvoinnista***; vaikutusmahdollisuuksista, innostuksesta, sitoutumisesta, arvostuksesta, yhteisöllisyydestä, vastuusta ja saadusta palautteesta. Aineeton ja aineellinen palkitseminen ovat tärkeitä työtyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja.

Avoimuus, luottamus ja avuliaisuuden ilmapiiri lisäävät tuottavuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Juuti 2011, 77). **Vallan ja vastuun jakaminen luo luottamusta ja avoimuutta**. Tutkimuksessa johtajat kokivat omissa työyhteisöissä **yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä**. Henkilöstön motivoinnista on kyse siitä, että tärkeintä on olla riistämättä heidän motivaatiotaan (Collins 2010a, 115, 133).

Arguris on kuvannut organisaation ansoja, jotka ovat syntyneet ihmisten käyttäytymisen perusteella. Stenvall, Koskela ja Virtanen (2011, 160–175) ovat tutkineet näitä ansoja kunta-alan johtajatasoilla. Tulokset osoittavat, että johtajan osaaminen painottaa työn sisältöalueita nyt ja lähitulevaisuudessa. Eri tasojen painotuksissa ja osaamisesta saattaa syntyä ristiriitoja. Erityisesti innovaatioiden johtaminen näyttää olevan organisaation ansa. Avoin kysymys on johtaminen eri tasoilla ja sen vaikutukset ihmisten käyttäytymiseen ja koko organisaatioon. Tähän tutkimukseen tukeutuen **osaamisen kehittyminen talouden ja myös strateginen ajattelun suhteen kaikilla hierarkiatasoilla, voivat vähentää ylemmän johdon työhön liittyviä paineita. Vastuu kokonaisuudesta on kaikilla tasoilla ja johtaminen helpottuu**.

Markkulan tutkimuksen (2011, 7) mukaan suomalaisessa johtamisessa on eniten kehittämisen tarvetta ihmisten johtamisen alueella, sillä suomalainen keskivertojohtaja on vahvimmillaan tehtävien hoidon ja etiikan alueella ja heikoimmillaan ihmissuhde-ongelmien ja henkisen jouston alueella. Sutisen (2012, 172) mukaan kunta-alan uudistumisen kriittinen menestystekijä on sen johtamistyön kehittyminen. Myös **johtamisjärjestelmän uudistaminen** vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin joustavasti ja luovasti on kriittinen tekijä. Työntekijöiden ja esimiesten osaamisen kehittyessä ei

perinteisellä johtamistyöllä ja johtamisjärjestelmällä saada niitä hyötyjä, joita olisi saatavissa. Hyvät työntekijät voivat vaihtaa työpaikkaa, etsien motivaation ylläpitävää organisaatiota ja organisaatiokulttuuria.

Kunta-alalla on kritisoitu talousasioiden korostuminen toiminnassa ja päätöksenteossa. Vähemmälle huomiolle on jäänyt palveluiden toimivuus ja kehittäminen, kunnan perustehtävät. Talusosaamisen kehittyminen kaikilla hierarkiatasoilla, erityisesti esimiehillä, kasvattaa inhimillistä pääomaa ja tuottavuutta. Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittyessä asiat suhteutuvat isossa kokonaisuudessa, niin että **päivähoidon perustehtävä ja pedagogiikka, toiminnan tarkoitus ja työn tavoitteet ovat keskiössä. Talusosaaminen tukee toiminnan edellytystä ja tuo turvaa ja tuottavuutta.**

Yhteenvedon voidaan todeta **esimiesten olevan avainasemassa tuottavuuden ja tehokkuuden tavoittelussa** julkisella sektorilla. **Esimiesten osaamisen kehittäminen ja varmistaminen on edellytys kuntien menojen hillitsemiselle.**

9.2 Tutkimuksen arviointi

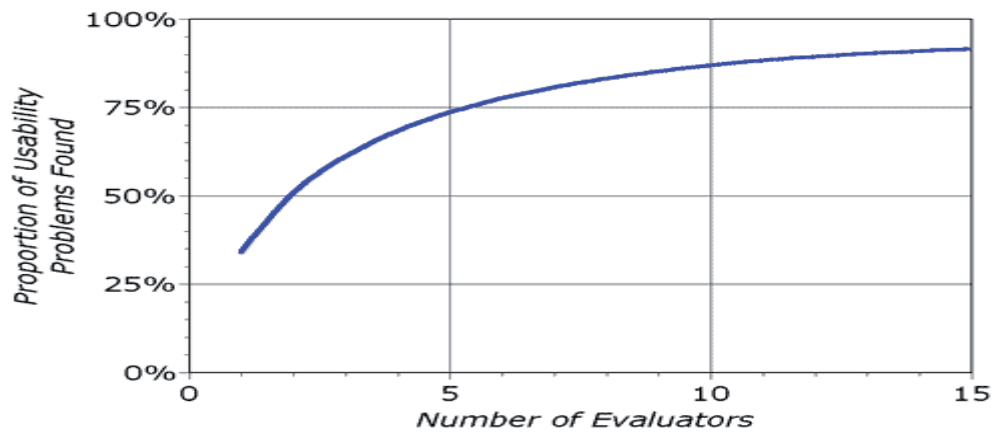
Validius on tutkimuksen kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus, luotettavuus (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat kuvattiin melko tarkasti. Tutkimuksen vaiheet kuvattiin tarkasti. Oma suhteeni tutkittavaan asiaan oli läheinen, siksi valitsin menetelmäksi teemahaastattelun. Haastateltavat ovat läheisiä työkavereitani, joten tuttuus toi oman haasteensa tutkimukseen. Yritin olla haastatteluissa objektiivinen, tosin uskon, että keskustelu oli tuttavallisempaa, toisin jos kyseessä olisi ollut vieras haastattelija. Tutkimuksen tekeminen oli tuttua myös haastattelijoille, joten se tuo tutkimukseen luotettavuutta. Suorat lainaukset ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat tutkimuksen tukena. Haastattelut tehtiin vuosi pilotoinnin jälkeen, joten sen tulokset olivat tiedossa ja kuitenkin tuoreessa muistissa. Haastateltavat tarkistivat tutkimuksen ennen sen julkaisemista.

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Laadullisissa tutkimuksissa ei toistettavuutta yleensä arvioida, mutta periaatteessa talousosaamisen kehittyminen voidaan kuvata samoin vastaavissa tutkimuksissa, jotka tehdäisiin päiväkodinjohtajille tai vastaaville lähiesimiehille. Tutkimuksen tulokset voitaisiin siis toistaa.

Opinnäytetyön teoriaosa on laaja ja sisältää useita käsitteitä. Opinnäytetyötä käytetään koulutusaineistona tekijän organisaatiossa, siksi teoriaa on laajalti. Tutkimukseen olisi riittänyt yksi makrotason teoria ja sen syvällisempi tutkiminen. Taloustieteellinen viitekehys on uusi näkökulma päiväkodinjohtajan osaamisessa, siksi avasin sen teoreettisia lähtökohtia opinnäytetyössäni perusteellisemmin. Eettisten periaatteiden ymmärtäminen ja niiden mukainen tietoinen toiminta lisää johtamisosaamista.

Olen ottanut laadullisen tutkimuksen lisäksi myös määrällisiä menetelmiä, jotta omien tunteiden vaikutus olisi objektiivisempi. Triangulaation avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142., Hirsjärvi ym. 2009, 233). Olen ottanut tutkijan roolin tutkimusta tehdessä ja kirjoittaessa. Vuosi pilotoinnista on auttanut myös itseäni jäsentämään tutkittavaa asiaa ja saamaan siihen etäisyyttä.

Tutkimuksessa oli pieni otos, sillä haastateltiin viittä henkilöä. Nielsen (1993) on tutkinut haastateltavien lukumäärää, jotka pystyvät antamaan tarvittavan määrän tietoa. Viisi haastateltavaa pystyy havaitsemaan 75 % kaikista tutkimusongelmista. Alla olevassa kuviossa 14. käyrä kuvaa haastateltavien määrän vaikutusta löydettyvän tiedon määrään. Jos haastateltavien määrä kasvaa, niin saatava hyöty ei ole enää merkittävä.



KUVIO 14. Haastateltavien lukumäärä ja tiedon määrä

Tutkimuksen otos toi 75 % tiedosta, jos haastateltavia olisi ollut kymmenen, olisi tiedon määrä kasvanut 10 %:n verran. Tutkimusta voidaan pitää tältä osin luotettavana.

Minulle tutkimus on ollut mielenkiintoinen ja antoisa. Aiheen valitsin jo opintoihin hakiessani. Olen työstänyt aihetta pilotoinnin aikana ja pohtinut sen ongelmia ja mahdollisuuksia. Valmis työ on täyttänyt ne odotukset, jota tälle itse asetin. Tutkimusta voi hyödyntää kaikilla julkisen sektorin aloilla, lähiesimiehen osaamisen kehittämisessä. Suoriteperusteisen budjetoinnin kaltainen hanke on hyvä tapa kehittää johtajien ja henkilöstön osaamista koko kunta-alalla.

Tutkimusaineistoa käsitellessä olisin tarkentanut vielä teemahaastattelun kysymyksiä. Haastattelu olisi voitu toteuttaa syvähaastattelu-menetelmällä. Teemahaastattelujen jälkeen olisi haastateltu samoja henkilöitä toisen kerran ja viitattu edellisiin vastauksiin. Tavoitteena syvähaastattelulle on syvällisempi tieto. Minun oma kokemus tutkittavasta ilmiöstä on voinut vaikuttaa siihen, että olen tulkinut asioita syvällisemmin kuin tutkija, jolla tätä yhteyttä ei ole ollut. Minun tulkinnoista kumpuavat ne yhteiset dialogit asian äärellä näiden vuosien aikana.

Tutkimuksen aiheeseen liittyviä muita tutkimuksia voisi olla pilotoinnin aikana tehtyjen asiakaspalautteiden analysointi. Julkisen sektorin rooli ja vastuut päivähoidossa sekä vastaavasti 24/7- yhteiskunnan väliset dilemmat olisi mielenkiintoinen tutkimus. Tutkimuksessa esitettiin yhden vuoden hyvä tulos, jatkotutkimuksena voisi olla tämän kaltaisen hankkeen pitkäaikaisvaikutukset. Mielenkiintoista olisi tutkia saataisiinko hyvä tulos/tuottavuus aikaan koko päivähoidossa ja jopa koko kaupunkiorganisaatiossa esimiesten ja henkilöstön osaamisen kehittämisellä.

LÄHTEET

- 20 suurimman kunnan ja valtion tuottavuusohjelmatyö. Työsuunnitelma. 2009. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 9.7.2012.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/2009112320suur/01_Tuottavuus_tyosuunnitelma.pdf
- Ahlqvist, T. 2011. Tulevaisuuden työelämävalmiudet ja niiden kehittäminen varhaiskasvatuksen alalla. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteen laitos, kasvatustiede. Viitattu 6.7.2012.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26814/URN:NBN:fi:jyu-2011042010675.pdf?sequence=1>
- Ala-aho, B. & Tuori, S. 2010. ”Myrskyä seuraa selkeä sää”: sosiaalitoimen keskijohdon metaforinen näkemys johtamisesta organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden laitos, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Viitattu 20.7.2012.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25789/URN:NBN:fi:jyu-201101131021.pdf?sequence=1>
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Helsinki: Tekes. Tykes- raportteja 76/2011.
- Collins, J. 2010a. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Hämeenlinna: Karisto.
- Collins, J. 2010b. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin? Hämeenlinna: Karisto.
- Eduskunta. Tarkastusvaliokunta. Tarkastusvaliokunnan tiedotteet. 25.11.2011. Viitattu 9.7.2012. <http://web.eduskunta.fi/Resource.phx/valiokunnat/valiokunta-trv01/tiedotearkisto.htx?templateld=50.htx&id=3766&cache=no>
- Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus – varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, kasvatustiede. Viitattu 14.7.2012. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03533.pdf>
- Hakanen, P. 2011. Suoriteperusteisen budjetoinnin vaikutukset talouteen ja työhyvinvointiin – kunta-ala. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kaupakorkeakoulu, johtaminen.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, terveyshallintotiede. Acta Universitatis Ouluensis. D Medica 968. Viitattu 20.7.2012.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514287886/isbn9789514287886.pdf>

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hints, R. 2011. Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, teknillinen tiedekunta, tuotantotalous. Acta Wasaensia, 247. Viitattu 12.7.2012.

http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-362-2.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p., uud. p. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyvä budjetointitapa ja tuotto- ja kuluperusteinen: vuoden 2001 budjetointiryhmän selvitysmuistio. 16/2002. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Budjettiosasto. Viitattu 6.7.2012.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/01_budjetit/30881_fi.pdf

Hujala, E. & Puroila, A.-M. 1998. Muuttuuko varhaiskasvatustyö päiväkodeissa ja mihin suuntaan? Kasvatus 29 (3), 297–309.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Ikola-Norrbacka, R. 2011. Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Toim. Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 238. Julkisjohtaminen 16.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kankaanpää, E. 2011. Talouden johtaminen. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.

Kanniainen, V. 2012. Luentomateriaali. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 7.7.2012. <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/kanniain/post-18.htm>

Kanniainen, V. 2003. Onko hyveellinen toiminta taloudellisesti rationaalista toimintaa? Teoksessa: Hyve ja markkinatalous. EVAn ja Anders Chydenius -säätien yhteishanke. Toim. Ilkka Haavisto. 75–85. Viitattu 6.7.2012. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/272_hyve_ja_markkinatalous2.pdf

- Kansikas, J. 2004. Sisäinen yrittäjyys – aloitteita, tavoitteellisuutta ja kilpailukykyä. Teoksessa Taloustieteellisiä puheenvuoroja. Toim. Uski, L. & Hassinen, P. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja. N:o 143/2004.
- Kauppinen, M. 2004. Päiväkodin johtajan työnkuvan sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Varhaiskasvatuksen laitos, varhaiskasvatus. Viitattu 12.7.2012.
<https://iyx.iyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18190/G0000730.pdf?sequence=1>
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, yhteiskuntatiede. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Viitattu 12.7.2012.
<http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf>
- Kovalainen, A. 2005. Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Toim. Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. Juva: PS-kustannus.
- Kuntalaki. 17.3.1995/365.
- Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet. 2011. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Viitattu 9.7.2012.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110517Kuntia/Kuntia%2c_kuntayhtymiae_tuottavuustavoitteet.pdf
- Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtaminen haasteena. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.
- Lindholm, T. & Kettunen, J. 2009. Kansantalous. Helsinki: Edita Publishing.
- Lintunen, T. & Kuusela, M. 2009. Vuorovaikutuksen edistäminen liikuntaryhmissä. Teoksessa: Ryhmäilmiöt liikunnassa. Toim. Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi, O. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisuja nro 163.
- Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. Juuti, P. Vantaa: Johtamistaidon Opisto.

- Lähdesmäki, K. 2011. New Public Management julkisjohtamisen uudistajana – yhä kestosuosikki reformeissa? Teoksessa Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Toim. Hyyryläinen, E. & Viinämäki, O-P. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 238. Julkisjohtaminen 16.
- Lämsä, A-M. 2011. Eettisyys organisaatiokulttuurin kehittämistä suuntaamassa. Teoksessa: Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. Juuti, P. Vantaa: Johtamistaidon Opisto.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Acta Wasaensia no 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Viitattu 12.7.2012. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf
- Nielsen, J. & Landauer, T. (1993). A mathematical model of the finding of usability problems. In Ashlund, S., Henderson, A., Hollnagel, E., Mullet, K. & White, T. (Ed.): Proceedings of the INTERCHI '93 conference on Human factors in computing systems, ACM INTERCHI'93 Conference, pp. 206- 213.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSBookwell.
- Pekkanen, K. 2010. Terveydenhuollon osastonhoitajien johtamisosaaminen kirjallisuuden perusteella arvioituna. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Laurea Ammattikorkeakoulu, Laurea Tikkurila, terveyden edistämisen koulutusohjelma. Viitattu 15.7.2012. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25375/Pekkanen_Katja.pdf?sequence=1
- Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksista. Helsinki: Terveyden – ja hyvinvoinninlaitos (THL). Avauksia 7/2010.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Piekkola, H. 2011. Aineeton pääoma – avain menestykseen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 169. Viitattu 14.7.2012. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-366-0.pdf
- Pohjola, M. 2010. Taloustieteen oppikirja. Porvoo: WSOYpro.
- Pohjola, M., Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2006. Taloustiede. Porvoo: WSOY.

- Rautiainen, A. 2010. Conflicting Legitimizations and Pressures in Performance Measurement Adoption, Use and Change in Finnish Municipalities. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. Jyväskylä Studies in Business and Economics 93.
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.
- Rovio, E. 2009. Tavoitteellinen ryhmätoiminta. Teoksessa Ryhmäilmiöt liikunnassa. Toim. Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi, O. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 163.
- Rovio, E. & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. Päätöksenteko ja suorittaminen ryhmässä. Teoksessa Ryhmäilmiöt liikunnassa. Toim. Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi, O. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 163.
- Rovio, E., Jaakkola, M. & Juuti, P. 2009. Ryhmän toiminnan kehittäminen liikuntaorganisaatiossa ja – ryhmässä. Teoksessa Ryhmäilmiöt liikunnassa. Toim. Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi, O. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 163.
- Saarinen, E. & Lonka, K. 2005. Muodonmuutos. Avauksia henkiseen kasvuun. 3.p. Porvoo: WSOY.
- Saarivirta, T. 2008. Taloudellinen kehitys, evolutionaarinen muutuskäsitys ja avoin innovaatio. Tarkastelussa Xpolis –kehityshanke. Tampereen yliopisto: Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE työraportteja 22/2008. Viitattu 23.7.2012. <http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/Xpolis.pdf>
- Salminen, A. 2010. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisu. Opetusjulkaisu 60. Julkisjohtaminen 3. 3., uud. p.
- Sarasto, K. & Kuusisto-Niemi, S. 2011. Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.
- SPB-malli. Suoriteperusteinen toiminnan ja talouden ohjauksjärjestelmä. n.d. Vertikal. Viitattu: 7.7.2012. http://www.vertikal.fi/images/spb_esittely_uusin.pdf
- Stenvall, J, Koskela, S. & Virtanen, P. 2011. Julkisen johtamisen sisältöalueet – johtaminen eri hierarkiatasoilla. Teoksessa Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Toim. Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 238. Julkisjohtaminen 16.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

- Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. 2007. Toim. Sarvimäki, P. & Siltamäki, A. Helsinki: STM. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14. Viitattu 22.7.2012.
[http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3685.pdf&title=Sosiaalihuollon ammatillisen henkiloston tehtavarakennesuositus f i.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3685.pdf&title=Sosiaalihuollon+ammattillisen+henkiloston+tehtavarakennesuositus+f+i.pdf)
- Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton julkaisuja. Acta nro 233.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos.
- Taskinen, H. 2011. Organisaatiomuutoksen johtaminen. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuosa, P. 2011a. Suoriteperusteinen budjetointi lasten päivähoitopalveluissa - tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Loppuraportti. Tykes. Työelämän kehittämisohjelma.
- Tuosa, P. 2011b. Tuottavuutta ja työhyvinvointia – palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjaus päivähoidossa. Viitattu 24.8.2010.
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/49665_Tuosa_palveluperusteinen_toiminnan_ja_talouden_ohjaus_Palveluinnovaatiot_21112011.pdf
- Tuosa, P. 2012. Uusi julkisjohtaminen päivähoidossa – case suoriteperusteinen budjetointi. Lisensiaattityö. Itä-Suomen yliopisto, Kuopion kampus, yhteiskuntatieteiden laitos, sosiaalityö. Viitattu 6.7.2012. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120356/urn_nbn_fi_uef-20120356.pdf
- Tuottavuusohjelman valmistelu ja johtaminen. 2010. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 207/2010. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto. Viitattu 9.7.2012.
[http://www.vtv.fi/files/2191/2072010_Tuottavuusohjelman_valmistelu_ja_johtaminen NETTI.pdf](http://www.vtv.fi/files/2191/2072010_Tuottavuusohjelman_valmistelu_ja_johtaminen_NETTI.pdf)
- Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 6.7.2012.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464280809/1194104245911.html>

Valkama, P. & Anttiroiko, A-V. 2011. Innovaatioperusteinen palvelutalouden muutos: verkostoitumisen ja digitalisaation vaikutukset julkisiin palveluihin. Kansantaloudellinen aikakauskirja. 107.vsk. 3/2011. 256–273. Viitattu 18.7.2012.

<http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK32011/kak32011valkama.pdf>

Valtonen, H. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.

Vartia, P. & Ylä-Anttila, P. 2003. Kansantalous 2028. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLAn julkaisu (B 204). Helsinki.

Vuori, J. 2011. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro.

kuvalähteet:

Toimintatutkimuksen spiraalikuva. Viitattu 6.7.2012.

<http://www.education.gov.uk/complexneeds/modules/Module-4.4-Developing-inquiry-based-practice/All/m16p020a.html#>

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelu kysymykset päiväkodinjohtajalle

Aiheena Talousosaaminen päiväkodinjohtajan työssä

1. Talousosaaminen päiväkodinjohtajan työssä => kuvaile koko prosessi (esimerkein)
2. millaisia tehtäviä talousprosessiin kuuluu?
3. mitkä niistä ovat tärkeimmät?
4. millaisia taitoja tarvitset näiden tehtävien toteuttamiseen?
5. millaisia menetelmiä tarvittaisiin, jotta työ sujuisi paremmin?
6. mitä hyviä ja huonoja puolia tärkeimpien tehtävien suorittamisesta on
 - organisaatiolle/ kuntalaisille?
 - työyhteisölle?
 - johtajalle itselleen?
 - asiakkaille?
7. millaisia eettisiä ratkaisuja ja valintoja teet johtajana?
8. miksi/ mikä vaikutti päätökseesi?
9. Suoriteperusteista budjetointia on toteutettu nyt kaksi vuotta. Mitkä seikat ovat mielestäsi vaikuttaneet hyvään tulokseen; työhyvinvointiin, laatuun ja talouteen sinun kohdallasi?

Liite 2: Teemahaastattelun kysymykset talouspalvelupäällikölle

Aiheena Talousosaaminen päiväkodinjohtajan työssä

1. Talousosaaminen päiväkodinjohtajan työssä => kuvaile koko prosessi (esimerkein)
2. millaisia tehtäviä talousprosessiin kuuluu?
3. mitkä niistä ovat tärkeimmät?
4. millaisia taitoja tarvitaan näiden tehtävien toteuttamiseen?
5. millaisia menetelmiä tarvittaisiin, jotta työ sujuisi paremmin?
6. mitä hyviä ja huonoja puolia tärkeimpien tehtävien suorittamisesta on
 - a. organisaatiolle/ kuntalaisille?
 - b. työyhteisölle?
 - c. johtajalle itselleen?
 - d. asiakkaille?
7. näkyvätkö päätöksissä eettiset valinnat?
8. Suoriteperusteista budjetointia on toteutettu nyt kaksi vuotta. Mitkä seikat ovat mielestäsi vaikuttaneet hyvään tulokseen; työhyvinvointiin, laatuun ja talouteen?