

”Sehän lävistää kaikki osa-alueet jollain tavalla se talous” -
Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen kunnallisten varhaiskasva-
tusyksikön johtajien näkemysten mukaan

Pro Gradu -tutkielma
Holma Elli
Lapin yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Kevät 2025

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: *“Sehän lävistää kaikki osa-alueet jollain tavalla se talous”* - Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen kunnallisten varhaiskasvatustyöyksikön johtajien näkemysten mukaan

Tekijä: Elli Holma

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma

Sivumäärä: 94 sivua, 2 liitettä

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Fenomenografisen analyysimenetelmin toteutetun Pro gradu -tutkielmani tavoitteena oli tutkia, mitä talousjohtaminen pitää sisällään varhaiskasvatustyöyksiköissä työskentelevien johtajien kertoman mukaan, minkälaista osaamista varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajat kertovat talousjohtamiseen tarvitsevänsä sekä mistä he ovat siihen osaamista saaneet. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin viittä varhaiskasvatustyöyksikön johtajaa. Haastatteluista saadun aineiston pohjalta toteutettiin analyysi hyödyntäen fenomenografista tutkimusotetta. Analyysin tuloksena saadut päätulokset, kuvauskategoriat koottiin taulukkomuotoiseen tulosavaruuteen.

Tutkimukseni tulokset ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta osoittavat, että talousjohtamisen osa-alueita kunnallisessa varhaiskasvatuksessa ovat kunnan suorittama taloushojaaminen, budjetin seuraaminen sekä henkilöstöjohtamisen toteuttaminen päivit-täisjohtamisena. Näistä keskeisimpänä korostui henkilöstöjohtamisen merkitys, sillä joh-tajat näkivät sen kulkevan käsikädessä talousjohtamisen kanssa. Ilman vahvaa henkilös-töjohtamista ei budjetissa pysyminen ole mahdollista. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen tulokset osoittavat, että talousjohtamiseen tarvittava osaaminen rakentuu joh-tamisosaamisen, ammatillisen kehittymisen sekä työssäoppimisen kautta. Tulokset osoit-tivat, ettei kukaan johtajista ole saanut osaamistaan yksikön johtajan työhön kelpoisuuden antavan tutkinnon pohjalta, vaan se on rakentunut ajan kanssa työssä oppimisen ja koke-muksen kautta. Tulosten perusteella myös omalla asenteella ja motivaatiolla on vaikutusta osaamiseen sekä osaamisen rakentumiseen, sillä johtajat, jotka kertoivat olevansa kiin-nostuneita talouteen liittyvistä teemoista myös henkilökohtaisessa elämässä, kuvasivat oman osaamisensa riittäväksi talousjohtamisen toteuttamiseen.

Aiempaa tutkimusta varhaiskasvatustyöyksikön johtamisesta ja siihen tarvittavasta osaami-sesta on tehty, mutta ei talousjohtamisen osalta. Tämä tutkimus voidaan nähdä keskuste-lun avaajana talousjohtamiseen tarvittavan osaamisen tutkimuksen kentällä. Jatkossa tut-kimusta voisi tehdä esimerkiksi tutkimalla yksityisellä sektorilla työskentelevien varhais-kasvatustyöyksiköiden johtajien talousjohtamisen osaamista.

Avainsanat: Varhaiskasvatus, talousjohtaminen, johtamisosaaminen

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	6
2. Talous osana julkisorganisaation johtamista.	10
2.1 Julkisen organisaation strateginen- ja talousohjaus.....	10
2.2 Julkinen varhaiskasvatusorganisaatio talousjohtamisen kontekstina	12
3.3 Budjetti ja talousseuranta	15
3.4 Henkilöstöjohtaminen osana talousjohtamista	17
3. Osaaminen osana johtamista	21
3.1 Osaaminen	21
3.2 Osaamisen kehittäminen.....	24
3.3 Työssä oppiminen	26
4. Tutkimuksen toteutus.....	30
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	30
4.2 Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta.....	31
4.3. Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimushenkilöiden valinta	32
4.4 Aineiston keruuna teemahaastattelut	34
4.5 Aineiston fenomenografinen analyysi	37
5. Tulokset	40
5.1 Talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatusyksikössä	40
5.1.1 Talousohjaus	41
5.1.2 Budjetti ja raportointi	44
5.1.3 Henkilöstöjohtaminen päivittäisjohtamisena.....	52
5.2 Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen ja osaamisen rakentuminen kunnallisessa varhaiskasvatusyksikössä	56
5.2.1 Johtamisosaaminen.....	57
5.2.2 Ammatillinen kehittyminen	64
5.2.3 Työssä oppiminen	70
6. Johtopäätökset	75
6.1. Tulosten tarkastelu.....	75
6.2. Tutkimuksen arviointi, luotettavuus ja eettiset ratkaisut	79
6.3. Jatkotutkimusaiheet	84

Lähteet	86
LIITE 1	92
LIITE 2	93

Taulukko 1 - Talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatuksessa.....	41
Taulukko 2 - Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen ja sen rakentuminen kunnallisessa varhaiskasvatustyksikössä.....	57
Kuva 1 - Johtamisprosessi Pellisen (2027, 12) mukaan	11
Kuva 2 - Suorituksen johtaminen Hyppäsen (2013, 62) mukaan	20
Kuva 3 - Osaamisen määritelmä Sydänmaanlakan (2015, 153) mukaan.	22

1. Johdanto

Yle uutisoi helmikuussa 2025 Kuntaliiton edellisen vuoden tilinpäätösanalyysistä, jonka mukaan useat keskisuuret ja isot kaupungit painivat talousongelmissa ja ovat sopeutus-toimien tarpeessa. Syitä tappioihin on monia, joista yksi on sote-uudistus ja sen mukana tuoma palvelurakenteen muutos kunnissa. Tällä hetkellä kuntien suurimpia menoeriä taloudelle ovatkin koulut sekä varhaiskasvatus. (Yle, 2025.) Suomalaiset kunnat ovat käyneet läpi suuria muutoksia ja uudistuksia: kuntarakenteita, palvelurakenteita ja kuntien rahoitusta on viime vuosina uudistettu. Yhtenä syynä näille muutoksille on kuntien talouden epätasapaino. (Sinervo, 2009, 152.)

Julkisen sektorin johtamista on tutkittu aiemmin. Sen on nähty aiemmin olevan johtamisen sijaan hallintoa. Se on ollut byrokraattista, hierarkkista ja jähmettynyttä. Usein julkista hallintoa on pidetty vanhanaikaisena. Julkisella sektorilla menot ovat kasvaneet merkittävästi ja tehtävät lisääntyneet. Julkisen johtamisen tuloksen katsotaan olevan riippuvainen ammattimaisesta johtamisesta. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta johtaminen on lähtökohtana onnistumiselle. Tämä tarkoittaa, että johtajilta vaaditaan laaja-alaista osaamista sekä panostusta johtamisen osaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka, 2015, 37, 60.) Talouden tärkeys johtamistyössä korostuu tulevaisuudessa enenevässä määrin, sillä julkinen talous ja sen kestävyysvajeet sekä velkakriisit pakottavat kuntia kehittämään toimintaansa tehokkaampaan suuntaan (Raudasoja & Suomela, 2014, 129).

Kunnallisessa varhaiskasvatuksessa johtajina työskentelevät asiantuntijakoulutuksen saaneet varhaiskasvatuksen opettajat. 2010-luvulla varhaiskasvatus on kokenut mittavia koulutuspoliittisia muutoksia, kun toimiala siirtyi sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaksi vuonna 2013. Muutoksen myötä myös varhaiskasvatustalouden laki ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat uudistettu. Varhaiskasvatukseen muutosta ovat tuoneet myös taloudelliset tekijät, kun kunnissa on pyritty yhdistämään pienempiä päiväkotia suuremmiksi yksiköiksi luoden johtajille aiempaa suurempia kokonaisuuksia johdettavaksi. Nämä varhaiskasvatusta koskettaneet muutokset ovat herättäneet keskustelua siitä, millaista koulutusta johtajan työtehtävissä toimiminen edellyttää. (Fonsén et al., 2022.) Johtajuuden vaatimukset ja siihen liittyvät osaamisen tarpeet

ovat kasvaneet. Johtamisen ympäristöt ovat muuttuneet, joten voidaankin kysyä, minkälaista osaamista johtajat työnsä tueksi tarvitsevat. (Sydänmaanlakka, 2015, 148.)

Kunnilla on määriteltyjä lakisääteisiä tehtäviä. Yksi näistä on subjektiivisiin oikeuksiin liittyvä varhaiskasvatuksen järjestäminen. Se lukeutuu kunnan pakollisiin tehtäviin, jota velvoittaa erityislainsäädäntö. (Sydänmaanlakka, 2015, 125.) Varhaiskasvatus lukeutuu osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää. Jokaisella lapsella on subjektiivinen oikeus osallistua varhaiskasvatukseen ja sen toteutumista ohjataan varhaiskasvatuslailla (540/2018) sekä sen toimintaa velvoittavalla Varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla (2022). Varhaiskasvatuspalvelun tuottaminen tapahtuu julkisin varoin eli verovaroilla. Tavoitteena kunnilla on varhaiskasvatuksessa samaan aikaan sekä talouden tasapaino että hyvinvoinnin edistäminen ja tasa-arvoisten koulutuspolun luominen. (Fonsén, Pesonen & Valkonen, 2021, 85.) Päätökset varhaiskasvatuksen järjestämisen tavoista on kunnilla. Kuntataloudella on vaikutusta varhaiskasvatuksen tuottamisen tavoille, ja päätökset perustuvat aina kunnan strategiaan. Ylintä päätösvaltaa kunnissa käyttää demokraattisilla vaaleilla valittu kunnanvaltuusto, ja lautakunnat tekevät päätöksiä toimialansa mukaan. Varhaiskasvatuksen järjestämisestä päätetään monella eri johtamisen tasolla. (Fonsén, Pesonen & Valkonen, 2021, 87.)

Kunnan järjestämää julkista varhaiskasvatusta johtaa virkavastuulla varhaiskasvatussyksikön johtaja. (Sydänmaanlakka, 2015, 14.) Virkasuhteella tarkoitetaan viranhaltijan eli tässä tapauksessa varhaiskasvatussyksikön johtajan sekä julkisyhteisön eli kunnan välistä julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jota ohjaa viranhaltijalaki (304/2003) (Isosaari, 2008, 79). Kelpoisuusvaatimuksina johtajalle määritellään varhaiskasvatuslain (540/2018) 6 luvun 31 §:ssä alalle vaadittava opettajan kelpoisuus, jonka antaa kasvatustieteidenkandidaatin tutkinto varhaiskasvatuksen pääaineella tai sosionomi amk. Lisäksi varhaiskasvatussyksikön johtajan kelpoisuuteen vaaditaan kasvatustieteenmaisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Muutokset, joita varhaiskasvatus alana on kokenut viime vuosikymmenen aikana, on johtanut siihen, että johtajan työ päiväkodissa on alkanut eriytyä opettajan työstä. Aiemmin päiväkodin johtajana työskennellyt henkilö työskenteli usein myös varhaiskasvatuksen opettajana. Muutosten myötä johtajan työstä on tullut professio, johon erikseen kouluttaudutaan ja hankitaan osaamista. (Fonsén et al., 2022.) Julkisjohtamisen ammattitaito edellyttää vahvaa johtamistaitoa strategian, talouden hallinnan, laatujohtamisen sekä henkilöstöjohtamisen

periaatteiden saralla. Julkisella sektorilla toimivalle varhaiskasvatukselle asetettujen substanssitavoitteiden lisäksi sille asetetaan tavoitteita julkisjohtamiseen liittyvistä teemoista käsin. Näitä tavoitteita ymmärtääkseen varhaiskasvatussyksikössä johtaminen vaatii osaamista strategisesta johtamisesta, sillä työyhteisö tulee saada hyväksymään talouteen liittyvät teemat. (Akselin, 2013.)

Varhaiskasvatuksessa johtamistehtävässä keskeisenä perustehtävänä on pedagogiikan johtaminen, sen laadusta vastaaminen sekä kehittäminen. Kun varhaiskasvatuksen johtamistehtävää tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta käsin, tähtää kaikki päätöksenteko laadukkaaseen pedagogiikan varmistamiseksi. Varhaiskasvatusta johdettaessa tulee kaikkien toimintojen, kuten lapsiryhmien muodostamisen, rekrytoinnin ja resurssoinnin päätöksiä tehdessä pitää mielessä varhaiskasvatuksen perusajatus eli lapsen oikeus laadukkaaseen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen tähtäävä pedagoginen toiminta. Johtajan tulee usein puntaroida eettisiä ratkaisuja, kuten talouteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä teemoja päätöksiä tehdessään. (Fonsén, Pesonen & Valkonen, 2021, 88.)

Suomessa varhaiskasvatuksen johtamistutkimukseen liittyviä teemoja ovat olleen muun muassa jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, hajautettujen organisaatioiden johtajuus sekä strateginen johtaminen. Näitä on tutkittu muun muassa väitöskirjatasoisissa tutkimuksissa. Lisäksi muuta tutkimusta varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyen on tehty runsaasti. (Rytkönen, 2019.) Akselin (2013) on tutkinut väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen strategista johtamista kuntatasolla. Hän tutki, millaisena strateginen johtaminen nähdään varhaiskasvatuksessa työskentelevien johtajien kertomana. Fonsénin (2014) väitöskirja käsittelee varhaiskasvatuksen pedagogista johtamista. Hänen väitöskirjansa pyrki tuottamaan tietoa varhaiskasvatuksen pedagogisen johtamisen kehittämistarpeista. Soukaisen (2015) väitöskirja käsitteli varhaiskasvatuksen johtamista hajautettujen organisaatioiden sekä pedagogisen tuen näkökulmasta. Lisäksi varhaiskasvatusta koskevaa johtamista on väitöskirjassaan tutkinut Rytkönen (2019). Hänen tutkimuksensa käsitteli palvelevaa johtajuutta kunnallisessa varhaiskasvatuksen organisaatiossa.

Varhaiskasvatuksen ja kasvatusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ovat tutkineet Fonsén, Ahtiainen, Kiuru, Lahtero, Hotulainen ja Kangasniemi (2022).

Tutkimuksessaan he selvittivät Helsingin yliopiston täydennyskoulutukseen osallistuneiden kasvatusalan johtajien suhtautumista itsensä johtamiseen, kuten siihen, kokivatko johtajat omaavansa riittävästi osaamista nykyiseen työtehtäväänsä ja millaisia kehittämistarpeita he johtamistyössään tunnistavat. Tutkimuksessaan he nostavat esille, että kasvatusalan johtajien johtamistaitoihin keskittyvä koulutus on ollut hyvin vähäistä tehtävän vaatimaan johtamisosaamiseen nähden.

Fonsén ja kumppanit (2022) kuvaavat tutkimuksessaan näkemyksen siitä, että kasvatusalan johtamisen kehittämistarpeita tulisi tutkia lisää, jotta alalle voitaisiin kehittää toimivia johtamisen käytänteitä. Aiempia tutkimuksia varhaiskasvatuksen talousjohtamisesta ei ole tehty, joten tutkimuksessani haluan syventyä tähän. Perustelen omaa tutkimusaukoani aiemman tutkimuksen vähäisyydellä ja uudella näkökulmalla, sillä syvennyn johtajien kokemuksiin talousjohtamisen osaamisestaan.

Talousjohtamisen näkökulma kiinnosti minua, sillä aihe on omakohtainen. Työskentelen varhaiskasvatuksessa ja olen jatkokouluttautumassa. Huomasin pohtivani, mitä varhaiskasvatusyksikön talousjohtaminen pitää sisällään ja millaista osaamista siihen tarvitaan. Tiedän opintojeni kautta, että talousjohtamiseen liittyvät teemat eivät lukeudu kasvatustieteellisen tiedekunnan opintosisältöihin, jonka vuoksi kiinnostuin aiheen tutkimisesta. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, mitä talousjohtaminen pitää sisällään varhaiskasvatusyksikön johtajan työssä, minkälaista osaamista varhaiskasvatusyksiköiden johtajat kertovat talousjohtamiseen tarvitsevänsä sekä mistä he ovat siihen osaamista saaneet.

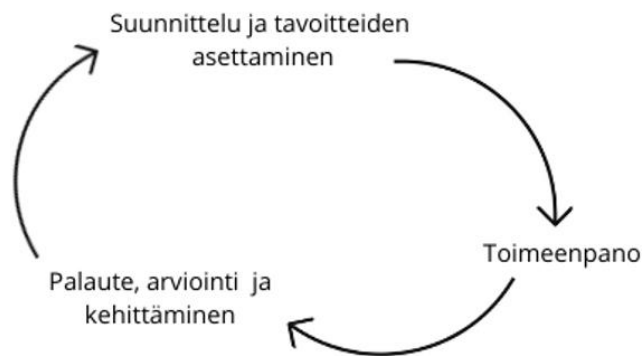
2. Talous osana julkisorganisaation johtamista.

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni kannalta keskeisiä talousjohtamisen käsitteitä julkisen organisaation, varhaiskasvatuksen kontekstissa. Kun puhutaan talousjohtamisesta, käytetään siitä eri lähteissä monenlaisia käsitteitä, kuten talouden johtaminen ja talouden hallinta. Tässä tutkimuksessa käytän käsitettä talousjohtaminen.

2.1 Julkisen organisaation strateginen- ja talousohjaus

Ymmärtääkseen talousjohtamista varhaiskasvatusyksikön johtajan työssä, tulee ymmärtää kunnan talousjohtamisen kokonaisuuteen liittyvät pääpiirteet. Johdon ohjausjärjestelmä rakentuu erilaisista menetelmistä ja prosesseista, jotka antavat tietoa organisaation toiminnan johtamisen tueksi. Talouden näkökulmasta johtamisen ohjausmenetelmiä voivat olla organisaatorakenne, työhön perehdyttäminen, eettiset periaatteet, strateginen suunnittelu, budjetointi, suoritusmittaus ja palkitseminen. Keskeiseksi johtamistehtäväksi voidaan nostaa yksilön toimintaan vaikuttaminen, joka tähtää organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Pellinen, 2017, 15, 30.) Kunnissa ylintä päätösvaltaa taloudesta käyttää kunnanvaltuusto, joka hyväksyy talousarvion ja tilinpäätöksen. Valtuuston tehtävänä on asettaa selkeitä ja sitovia toimintaa ohjaavia tavoitteita, joista muodostuu kunnassa johtamisen väline eli strategia. Yleisen kuntastrategian lisäksi kunnissa on usein käytössä omia strategioita eri toimialoille. (Anttiroiko, et al., 2007, 71–73.) Varhaiskasvatusyksiköiden johtajat sijoittuvat kuntaorganisaatiossa useimmiten alempaan keskijohtoon, jolloin he harvemmin osallistuvat strategioiden suunnitteluun tai määrittelyyn. Keskijohdossa toimiessa on kuitenkin keskeistä tuntee strategia ja sille asetetut tavoitteet niiden saavuttamiseksi. Varhaiskasvatusyksikön johtajat ovat vastuussa oman yksikkönsä lyhyen ja pitkän aikavälin suoritusavoitteiden saavuttamisesta. (Riekko, Salonen & Uusitalo, 2010, 32.) Johtaja on vastuussa siitä, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen ja kyvyt toteuttaa toimintaa organisaation strategian mukaisesti (Kesti, Leinonen & Syväjärvi, 2016). Johdon ohjausjärjestelmää voidaan kuvata johtamisprosessin kautta, jota yksikön esihenkilö toteuttaa osana päivittäisjohtamista. Organisaatiossa esihenkilöiden kanssa on sovittu tavoitteet ja mittarit, joiden kautta he voivat arvioida suoriutumista (Kuva 1.) Talousjohtamisen näkökulmasta johtamisprosessia kutsutaan budjettiohjaukseksi, jossa yksikön

toimintasuunnitelma pilkotaan kustannuksiksi, joka mahdollistaa taloudellisten suunnitelmien arviointia. (Pellinen, 2017, 12). Budjettiohjausta käytettäessä talousjohtamisen osa-alueet voidaan jakaa suunnittelu-, toteuttamis- ja valvontatehtäviin. Suunnitteluvaihe sisältää taloutta koskevien tavoitteiden asettamisen, toteuttamisvaiheessa asetettujen tavoitteiden mukaista toimintaa toteutetaan yksiköissä ja valvontavaiheessa seurataan suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista. (Järvenpää et al., 2010, 13–14.)



Kuva 1 - Johtamisprosessi Pellisen (2017, 12) mukaan

Organisaation hallintaan liittyvään päätöksentekoon ja ohjausprosesseihin liittyy kolme päävaiheita, jotka ovat strateginen suunnittelu, johdon ohjaus ja operatiivinen työnohjaus. Strateginen suunnittelu pitää sisällään organisaation strategioiden ja tavoitteiden asettamista sekä seuraamista. Johdon ohjauksella tarkoitetaan tulosten seuranta ja tehokkuuden sekä tavoitteiden saavuttamisen varmistamista. Operatiivinen työnohjaus käsittää päivittäisten työtehtävien suorittamisen johtamista. Johdon ohjaus tähtää siihen, että organisaation eri toiminnoista raportoidaan ja ne voidaan tarkastaa järjestelmällisesti. Tarkastuksessa menetelmänä toimii useimmiten budjetointi. (Pellinen, 2017, 44.) Varhaiskasvatusyksikön johtaja toimii tässä päivittäisjohtajan roolissa.

Strategiaprosessi pitää sisällään kaksi keskeistä vaihetta, laadintaprosessin sekä toimeenpanon. Strategian toteutumiseen tarvitaan operatiivista johtamista, joka varmistaa päivittäisjohtamisella perustehtävän suorittamisen. (Hyppänen, 2013, 52–54.) Strategiaprosessissa tavoitteet pilkotaan toimintasuunnitelmiksi ja budjeteiksi, jotka jaetaan

yksikkötasolle. Osana strategiaproessia organisaatiossa asetetaan tavoitteet ja toimintasuunnitelmat sekä niitä tarkastellaan numeraalisten suunnitelmien avulla. Tämän jälkeen yksikön esihenkilö saa tehtäväkseen viedä strategiassa määritetyt tavoitteet käytäntöön. Menetelmänä tässä käytetään usein tasapainotettu tulokorttia. (Alhola & Lauslahti, 2005, 68, 77.) Operatiivisen tason johtajat saavat omilta esihenkilöiltään käyttöönsä tasapainotetun tulokortin, johon on määritelty organisaation strategiasta neljä eri ulottuvuutta, jotka ovat talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma (Hyppänen, 2013, 52–54). Tulokortti toimii operatiivisen tason johtamisessa toimintasuunnitelmana, jonka sisällä tavoitteet voidaan jakaa muun muassa laadullisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamisen lisäksi se toimii tulosten seuraamisen välineenä. (Alhola & Lauslahti, 2005, 78, 121.) Esihenkilötyössä olennaista on seurata ja ohjata päivittäistason toimintasuunnitelmassa määritettyjen tavoitteiden kehittymistä ja saavuttamista. Tulokortin keskeisenä tavoitteena on valita joukko mittareita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa tasapainoisesti huomioiden eri näkökulmia. Tulokortissa taloudellinen näkökulma asettaa tavoitteen taloudelle. Asiakasnäkökulma on keskeisessä roolissa, sillä organisaation menestyminen vaatii asiakastyytyvää. Prosessinäkökulma huomioi toiminnan tehokkuuden ja laadun, joilla on keskeinen rooli asiakastyytyvää mitatessa. Henkilöstönäkökulma tulokortissa painottaa henkilöstön osaamista ja suorituskykyä. Tämä näkökulma toimii perustana kaikille muille tulokortin näkökulmille ja strategian käytännön toteuttamiselle. (Hyppänen, 2013, 52–54.) Varhaiskasvatusyksikön johtaja toimii esihenkilöasemassa operatiivisella tasolla eli päivittäisjohtajana. Hän osallistuu strategiatyöhön viestijän ja käytäntöön viejän roolissa, joka edellyttää tarpeellista tietämystä strategiasta. Käytäntöön vieminen tapahtuu portaittain siten, että esihenkilö saa tavoitteet omalta esihenkilöltään esimerkiksi tasapainotettuna tulokorttina. (Hyppänen, 2013, 58.)

2.2 Julkinen varhaiskasvatusorganisaatio talousjohtamisen kontekstina

Suomessa varhaiskasvatuksen järjestämisestä vastaavat julkisella sektorilla kunnat. Kuntien toimintaa ohjataan, säädellään ja valvotaan lainsäädännön kautta. Keskeisenä piirteenä julkisen sektorin toiminnalle on se, että ylimpänä päättävänä tahona toimivat demokraattisesti valitut poliitikot. (Drucker, 2007, 7.) Julkisen sektorin palvelut, kuten kuntien järjestämä varhaiskasvatus, tuotetaan verovaroin ja niiden tulisi vastata parhaalla

mahdollisella tavalla kansalaisten tarpeisiin. Julkista organisaatiota säätelee lainsäädäntö sekä hyvän hallinnon periaatteet. Lisäksi julkisessa organisaatiossa johtajat tekevät työtä virkavastuulla ja johtamiseen liittyviä vaatimuksia ovat tilivelvollisuus ja päätöksenteossa läpinäkyvyys. (Sydänmaanlakka, 2015, 14.) Kun palvelun tuottamiseen liittyvä rahoitus perustuu verovaroihin, on organisaatiolla erityinen velvollisuus kiinnittää huomiota rahoitukseen ja resurssien säästämiseen (Raudasoja & Suomela, 2014, 101). Kunnissa taloudellinen ajattelu onkin perustunut normiohjaukselle sekä rahaprosessien yksityiskohtaiselle kontrollille, jossa taloudellisten resurssien ohjaaminen sekä siirtäminen muodostaa erillisen taloushallinnan toiminnon (Johanson, Oulasvirta & Vakkuri, 2011, 154).

Organisaatiota johdetaan usein kolmitasoisien toiminnan kautta. Nämä tasot ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen. Operatiivinen johtaminen tapahtuu organisaatiossa jokapäiväisen toiminnan johtamisena ja ohjaamisena. Siihen kuuluu yksikön toiminnan päivittäinen seuranta, ohjaus ja raportointi. (Järvenpää, et al., 2010, 16.) Varhaiskasvatusyksikössä operatiivista päivittäisjohtamista toteuttaa varhaiskasvatusyksikön johtaja, joka toimii samalla esihenkilöasemassa. Hyppänen (2013, 13) mukaan esihenkilötyöhön lukeutuu erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat lainsäädäntöön ja organisaation tarpeisiin. Niistä muodostuvat esihenkilön työtä ohjaavat odotukset ja velvoitteet. Lisäksi odotuksia esihenkilötyölle syntyy työntekijöiltä, organisaation johdolta sekä asiakkailta. Esihenkilön tehtäviin kuuluu sekä strategisia että operatiivisia tehtäviä ja hän vastaa kokonaisuudessaan yksikkönsä ihmisten johtamisesta, asiakassuhteista, prosesseista sekä laadun ja talouden seuraamisesta. Hän toimii omalta esihenkilöltään saatujen tavoitteiden mukaisesti huomioiden työtä ohjaavat lait ja asetukset. (Hyppänen, 2013, 13, 79.) Julkisen organisaation johtamisessa korostuvatkin vastuullisuus ja eettisyys, joita voidaan tarkastella läpinäkyvyyden kautta eli sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen sekä ylemmälle taholle vastaamisen kautta (Autioniemi, 2021, 1).

Talousjohtamisella julkishallinnossa, tässä tapauksessa varhaiskasvatuksessa, on merkittävä rooli johtajan tehtävänkuvassa, sillä varhaiskasvatusyksikön johtaja on tulosvastuussa päiväkodin toiminnasta. Johtajan tulee johtaa organisaatiotaan siten, että yksikkö saavuttaa sille asetetut toiminnalliset tulokset käytettävissä olevilla resursseilla. (Raudasoja ja Johansson, 2009, 17.) Jokainen yksikkö toimii omana kustannuspaikkanaan, johon sen toiminnasta kertyneet kustannukset rekisteröidään. Jokaisella kustannuspaikalla on

oma koodi, jolla ne erottuvat toisistaan ja jonka avulla kustannukset saadaan rekisteröityä oikeisiin kohteisiin. (Järvenpää, et al., 2010, 90.) Julkisen organisaation johtamisessa korostuu taloudellinen ajattelu sekä asiakaslähtöisyys. Lisäksi se vaatii organisaation johtamista tehokkaasti ja taloudellisesti. (Sydänmaanlakka, 2015, 60.) Esihenkilön talousjohtamiseen voidaan katsoa kuuluvan toiminnan ja talouden suunnittelu, toiminnan ja talouden seuranta sekä sisäinen valvonta. Näitä toteuttaakseen esihenkilöllä tulee olla käytössään tietyt perusosaamisvaatimukset eli perustiedot taloudesta sekä ymmärrys omien päätösten taloudellisista vaikutuksista. Esihenkilön ei tarvitse olla taloushallinnon asiantuntija johtaakseen yksikköään, mutta hänellä täytyy olla kyky hyödyntää taloushallinnon tuottamaa informaatiota. (Raudasoja & Johansson, 2009, 14.)

Kunnat varhaiskasvatuksen järjestäjänä lukeutuvat voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, joiden ensisijainen tavoite määräytyy lain ja palvelutehtävän perusteella. Huolimatta siitä, että kuntien järjestämällä varhaiskasvatuksella ei tavoitella voittoa, on niillä silti taloudellisia tavoitteita. Yleisimpänä taloudellisena tavoitteena kuntaorganisaatiolle on se, etteivät menot ylitä määrärahoja. Saavuttaakseen asetetut taloudelliset tavoitteet, johtajan on välttämätöntä suunnitella ja toimeenpanna määräyksien avulla tehokkaita toimenpiteitä, jotka tähtäävät organisaation tavoitteiden toteutumiseen sekä valvoa niiden toteutumista. Yhtenä talousjohtamisen johtamisprosessina on tulosjohtaminen, joka koostuu toiminnan suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta, toimeenpanosta, valvonnasta ja palautteesta sekä kehittämisestä. (Pellinen, 2017, 10–11, 14.) Tulosjohtaminen sisältää kustannusten hallintaa ja johtamista. Julkisin verovaroin tuotetussa palvelussa taloudellisuus ja sen johtamisen keskiössä ovat etenkin kustannukset. (Raudasoja & Suomela, 2014, 13.) Talousjohtamisessa, kuten johtamisessa yleensä, on kyse vuorovaikutuksesta, jonka avulla työntekijät pyritään saada tekemään yhteistyötä kohti organisaation tavoitteita. Talousjohtamiseen liittyviä tavoitteita ovat tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. Talousjohtaminen yleisesti käsittää sen, mitä johtajat tekevät edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pellinen, 2017, 10–11, 14.) Voittoa tavoittelemattoman yleishyödyllisen organisaation keskeisenä ohjeena päätöksenteon tueksi on miettiä, tukeeko tämä päätös kykyämme toimia asiakkaidemme hyväksi (Drucker, 2007, 116).

Julkisessa organisaation johtamistyössä on tyypillistä arvojen ja tavoitteiden ristiriitaisuus. Johtamiselle asetetaan usein vastakkaisia tavoitteita, kuten tehokkuus ja hyvinvointi tai kontrolli ja joustavuus. Johtajuusosaamista tarvitaan tasapainoillessa

ristiriitaisten tavoitteiden välillä. (Sydänmaanlakka, 2015, 149.) Talousjohtaminen ja taloustilanteen hallinta korostuu julkisella sektorilla johtamistyössä, sillä tiukkojen budjettien myötä johtajan tulee varmistaa, että resurssit suunnataan tehokkaaseen toimintaan ja oikeisiin kohteisiin. Talouden hallinta vaatii hyvät ohjaus- ja seurantaprosessit. (Sydänmaanlakka, 2015, 156.)

3.3 Budjetti ja talousseuranta

Talousjohtamistyössä keskeinen rooli on strategisen suunnittelun ja jokapäiväisen toiminnan yhdistämisellä, jonka tärkeimpänä työvälineenä toimii tulosbudjetointi. (Pellinen, 2017, 13). Kun strategiaa johdetaan käytäntöön, luodaan toimintasuunnitelma, jonka osaluueena on taloussuunnitelma eli budjetti. Budjetti toimii välineenä organisaation toiminnan ohjaamisessa sekä seuraamisessa. (Hyppänen, 2013, 59.) Budjettiohjauksessa budjetin avulla ohjataan yksikön taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Organisaation sisällä jokaiselle tulosyksikölle laaditaan oma budjetti. (Järvenpää, et al., 2010, 207.) Sen keskeisenä tehtävänä on tunnistaa keinot, joilla strategiassa asetetut tavoitteet saavutetaan operatiivisella tasolla ja se voi sisältää konkreettisia toimenpiteitä. Organisaatioissa budjetin laatimisesta vastaa useimmiten talouspäällikkö (Alhola & Lauslahti, 2005, 95.) Julkisella sektorilla, kuten tässä tapauksessa kunnalla, yksikön talousarvio on aina kiinteä. Hyväksytty talousarvio sisältää toiminnan järjestämiseen varatut määrärahat ja se on virassa toimivaa yksikön johtajaa sitova. Talousarviossa asetettuihin tavoitteisiin tulle päästä siihen osoitetuilla määrärahoilla ja oletuksena on, että budjetista vastaavat yksikön johtajat noudattavat budjettivuoden käyttösuunnitelmaa. Budjetista vastaava yksikön johtaja on velvoitettu sopeuttamaan yksikkönsä toimintaa talousarviossa osoitettuihin resursseihin. (Raudasoja & Johansson, 2009, 66.)

Budjetoinnilla ja budjeteilla on useita rinnakkaisia tehtäviä. Budjetoinnin keskeisin tehtävä on toimia linkkinä strategian ja päivittäisen toiminnan välillä. Budjetointiprosessin aikana strategia pyritään muuttamaan konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi, jossa arvioidaan strategian toteuttamiseen tarvittavien resurssien riittävyyttä. (Pellinen, 2017, 73.) Budjettia käytetään osana toiminnan suunnittelua, seuranta ja arviointia. (Hyppänen, 2013, 59.) Budjetit hyväksytään ja vahvistetaan johdon tasolla, jonka jälkeen ne annetaan esihenkilön tietoon. Hänen tehtävänä on seurata budjetin toteutumista kuukausitasolla.

Toiminnan suunnittelemisesta ja jatkuvasta seurannasta syntyy johtamisen vuosikello, johon kootaan organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Budjetti asettaa rajat sille, miten esihenkilön tulee organisoida ja resursoida yksikkönsä toimintaa. (Hyppänen, 2013, 80.) Kunnallisorganisaatiossa talousarvion hyväksyy kunnan valtuusto (Anttiroiko, et al., 2007, 71–73).

Talousjohtamista voidaan toteuttaa budjetissa esiintyvien kustannusten hallinnan näkökulmasta. Silloin keskeistä on kiinnittää huomiota kustannuksiin suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon ja arvioinnin kautta. Pyrkinessään kustannusten hallintaan organisaatiossa keskeistä on pohtia, miten lakisääteiset tehtävät voisi suorittaa kustannustehokkaasti eri menetelmiä hyödyntämällä. Käytännössä kustannusten hallinta perustuu toiminnan kustannustekijöiden tunnistamiseen sekä niiden johtamiseen. Toimintaa voidaan tehostaa ja kustannuksia hallita vain, jos tunnistetaan siihen liittyvät syy-seuraussuhteet. Kustannusten hallinnan tulee olla jatkuvaa toimintaa organisaation arjessa ja sitä toteuttaessa tulee tarkastella asioita, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Talousjohtamisen tuloksellisuuden ja kustannusten hallinnan keskeisinä osa-alueina toimivat taloudellisuus sekä tuottavuus. Nämä käsitteet kuvaavat sitä, onnistuuko organisaation käyttämään niukat resurssinsa mahdollisimman hyvin. (Raudasoja & Suomela, 2014, 101, 103, 108.)

Talousjohtamiseen ja siihen liittyvään esihenkilötyöhön sisältyy keskeisenä osa-alueena toiminnan ja siihen liittyvien tulosten havainnointi ja seuranta. Havainnoinnin kautta esihenkilö saa tietoonsa yksikön yleistilanteen. Toiminnan seurannassa esihenkilö voi käyttää apunaan myös raportteja, jotka sisältävät tunnuslukuja henkilöstöä ja operatiivista toimintaan koskevista asioista. (Hyppänen, 2013, 99.) Arviointia ja raportointia tehdessä analysoidaan yksikön lopputuloksia tavoitteiden näkökulmasta. Tässä perustana toimii budjetti. (Alhola & Lauslahti, 2005, 96.) Kun budjetointi vaiheessa on asetettu tavoitteet ja seurattavat asiat, esihenkilön on helppo seurata tavoitteiden saavuttamista ja niihin liittyviä tunnuslukuja. (Hyppänen, 2013, 99.) Budjettia arvioinnin välineenä käyttäessä päästään myös arvioimaan onko toiminnalle myönnetyt määrärahat olleet riittäviä (Alhola & Lauslahti, 2005, 96).

Budjetin toteutumista yksiköissä seurataan kuukausiraportoinnissa. Raportointi pitää sisällään analysointia budjetoidun ja toteutuneen tuloksen eroista. (Pellinen, 2017, 91–92.) Yksikön johtaja seuraa toteutuneita lukuja, mutta hänen lisäksi lukuja seuraavat myös

johto. (Hyppänen, 2013, 59.) Esihenkilölle raportoidessa seurataan talousjärjestelmästä muun muassa henkilöstökustannuksia, henkilöstömäärässä tapahtuneita muutoksia sekä muita henkilöstöä koskettavia lukuja (Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004, 37). Voittoa tavoittelemattomana organisaationa varhaiskasvatuksessa seurataan toiminnan laskutusta ja sitä, ettei menot ylitä määrärahoja. Raportointi on hidasta ja aikaa vievää, jonka vuoksi se usein siihen halutaan usein panostaa vähemmän tai jättää kokonaan välistä. (Pellinen, 2017, 10–11; Hyppänen, 2013, 98, 100.)

Raportointia tapahtuu tietojärjestelmien tuottamana passiivisena tietona, mutta se vaatii esihenkilöltä myös aktiivisia toimia. Alhola ja Lauslahti (2005, 176) määrittelevät raportointiprosessin sisältävän viisi aktiivista vaihetta, jotka ovat tavoitteiden asettaminen riittävän selkeään muotoon, tavoite tulee asettaa mitattavaan muotoon, tavoitteiden toteuttamista seurataan sekä yksikkö että yksilökohtaisesti, analyysien pohjalta tehdään johtopäätöksiä sekä ehdotuksia toimenpiteiden muuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltyihin toimenpiteisiin tehdään korjaavia toimia. (Alhola ja Lauslahti 2005, 176.) Yksikön johtajan tehtäviin kuuluu oman organisaationsa raportointiprosessin toteuttaminen, toiminnan seurannan ja arvioinnin kautta sekä muutoksien tekeminen tarpeiden pohjalta. Näitä muutoksia voivat olla esimerkiksi toimenkuvuihin tai tehtävänjakoon tai henkilömäärään liittyvät asiat. Johtajan tehtävänä on raportoida oman yksikkönsä toiminnasta omalle esihenkilölleen sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Mitä laajemmin yksikön johtaja pystyy raportoida toiminnasta omalle esihenkilölleen, sitä helpommin esihenkilön esihenkilö osaa raportoida tilanteesta organisaatiossa ylöspäin. (Hyppänen, 2013, 79, 100.)

3.4 Henkilöstöjohtaminen osana talousjohtamista

Varhaiskasvatusyksikön johtajat toteuttavat työssään esihenkilöinä päivittäisjohtamista. Yksi päivittäisjohtamisen keskeisimmistä osa-alueista on henkilöstöjohtaminen (Sydänmaanlakka, 2012b, 110–111). Henkilöstöjohtamisen voidaan määritellä sisältävän henkilöstön suorituskyvyn johtamista, kuten osaamisen kehittämistä, motivaation ylläpitämistä ja työhyvinvoinnin edistämistä. Lisäksi henkilöstöjohtamisen katsotaan pitävän sisällään taloudenhallinnan näkökulmaa eli lähiesihenkilön tulee seurata henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Nämä edellä mainitut henkilöstöjohtamiseen sisältyvät asiat voidaan jakaa neljään tehtäväalueeseen, jotka ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi.

(Viitala, 2021.) Henkilöstöjohtamista voidaan määritellä myös resurssien johtamisen kautta. Resursseihin lukeutuu talousjohtamisen lisäksi henkilöstövoimavarjojen johtaminen. Pääsääntöisesti henkilöstökulut muodostavat suurimmat menoerät julkisissa organisaatioissa. (Virtanen & Stenvall, 2019.) Työhyvinvoinnilla ja sen johtamisella on merkitystä talousjohtamisen näkökulmasta, sillä työpahoinvointi aiheuttaa organisaatiolle taloudellisia kustannuksia (Lehto & Viitala, 2016, 119). Myös johtajan omalla tietoisella esihenkilötyön kehittämisellä ja työhyvinvoinnilla on vaikutusta henkilöstöjohtamiseen (Rossi, Vähäsantanen & Pyykkönen, 2025, 7). Henkilöstöjohtaminen koskettaa yleisesti siis sekä liiketoimintaa eli taloutta että osaamisen johtamista ja organisaation hallintaa (Boudreau & Ramstad, 2008, 26–27). Talousohjaamisen näkökulmasta henkilöstöjohtaminen pitää sisällään osaamisen kehittämisen johtamisen, kuten työnkierron ja rekrytoinnin ja huomion suuntaamisen keskeisiin tavoitteisiin (Järvenpää, et al., 2010, 28). Organisaation henkilöstö nähdään tärkeimpänä resurssina ja henkilöstön osaamisella ja motivaatiolla on keskeinen rooli kilpailukyvyn kannalta. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta olennaista on se, miten johtaja pystyy hyödyntää tätä voimavaraa saavuttaakseen organisaatiolle asetetut tavoitteet. (Sydänmaanlakka, 2012b, 110–111.) Tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeistä on palautteen saaminen ja antaminen, sillä työntekijät kaipaavat kokemusta siitä, että vastuun ja tehtävien ottamisesta saa tukea (Tiihonen, 2019, 64). Henkilöstöjohtaminen kiinnittyy organisaation liiketoimintastrategiaan henkilöstöstrategian kautta. Se määrittelee, minkälaisilla henkilöstöresursseilla organisaatio pyrkii saavuttaa omat tavoitteensa. (Sydänmaanlakka, 2012b, 110–111.) Varhaiskasvatuksessa henkilöstön määrää säätelee varhaiskasvatuslaki (540/2018).

Osana johtamista esihenkilö tekee henkilöstösuunnitelman, joka pitää sisällään henkilöstön määrän, tarvittavan osaamisen, henkilöstökustannukset sekä muut liiketoimintaan vaikuttavat kulut. Henkilöstösuunnitelma vastaa siihen, miten yksikön perustehtävät tulevat hoidetuksi. Keskeisenä tehtävänä henkilöstöjohtamisessa esihenkilön tulee tasapainoilla vaadittavien resurssien, vaihtelevien työtilanteiden ja budjetin välissä. (Hyppänen, 2013, 80–81.) Monissa organisaatioissa rekrytoinnin ja uusien henkilöiden perehdyttämisen hoitaa henkilöstöyksikkö Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004, 29). Varhaiskasvatustyksikössä tästä vastaa esihenkilönä toimiva yksikönjohtaja. Toiminnan organisoinnin kannalta esihenkilön tulee suunnitella työt sen mukaisesti, että kaikki henkilöt ovat työkykyisiä ja käytettävissä yksikön työtehtävissä. Lisäksi käytettävissä olevan resurssin ja

budjetin yhteensovittamisen kannalta keskeistä on huomioida työntekijöiden työaika, ylityö ja siitä syntyvät kustannukset, vuosilomat ja muista poissaoloista syntyvät kustannukset, kuten sairastumisten ja perhevapaiden myötä tarvittava lisätyövoima. Esihenkilön tulee lisäksi huomioida muita mahdollisia henkilöstön vapaita, kuten opintovapaat, vuorotelluvapaat ja maanpuolustukseen liittyvät vapaat. Myös vuorotyö luo omat raaminsa resurssoinnille ja toiminnan organisoinnille. (Hyppänen, 2013, 80–81.)

Henkilöstöä koskevat päätökset ovat osa talousjohtamisen osa-alueista. Talousjohtamiseen liittyvä keskeinen asia on henkilöstön työsuoriutuminen (Pellinen, 2017, 125). Julkisella sektorilla tarvitaan vahvaa suorituksen johtamista. Siihen liittyviä tekijöitä ovat tulossuuntautuneisuus, joustavuuden lisääminen, työvoiman määrän sekä laadun arviointi. (Sydänmaanlakka, 2015, 49.) Lisäksi henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtävälajeita ovat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, suorituksen johtaminen, koulutus ja kehittäminen, palkitseminen, osaamisen johtaminen. (Sydänmaanlakka, 2012b, 111.) Esihenkilö vastaa johtamansa yksikön henkilöstön palkkaukseen kuuluvista asioista. Hän osallistuu palkasta sopimiseen organisaation palkkoihin liittyvän politiikan mukaisesti, huolehtii työn vaativuuden arvioinnista sekä niihin liittyvien palkkajärjestelmien pohjalta tehtäviin päätöksiin. Lisäksi työsopimuksen tekemistä ohjaavat työehtosopimukset sisältävät erilaisia työolosuhdelisiä ja korvauksia, joista esihenkilön tulee olla perillä. (Hyppänen, 2013, 149–150.)

Suorituksen johtamisen nähdään olevan tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, joka luo pohjan muille henkilöstöjohtamiseen liittyville toiminnoille (Hyppänen, 2013, 60). Suorituksen johtamisessa pyrkimyksenä on yhdistää sekä organisaation että yksilö tavoitteet siten, että ne tukevat organisaation rakennetta ja arvoja (Sydänmaanlakka, 2012b, 81–82). Tämä tapahtuu osoittamalla toiminnalle suunta ja odotukset. Perustana toimii ajatus, että oikeanlaiset suoritukset johtavat tavoitteiden kannalta hyviin tuloksiin. (Hyppänen, 2013, 60.) Suorituksen johtamista tapahtuu osana päivittäisjohtamista sekä suunnittelukokouksia ja kehityskeskusteluja. Keskeistä johtajalle on kytkeä suorituksen johtaminen osaksi organisaation budjetointijärjestelmää, vuosisuunnitelmaa ja strategiaa. (Sydänmaanlakka, 2012b, 109, 116.) Strategian ja budjetoinnin suunnitteluvaiheessa tehdyillä päätöksillä on olennainen osa suorituksen johtamisessa (Hyppänen, 2013, 60).

Suorituksen johtaminen pitää sisällään organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen ja visioiden pohjalta luodut selkeät tavoitteet ja ohjeet sekä päivittäisjohtamiseen sisältyvät käytännön toimet (Kuva 2). Esihenkilö lähtee liikkeelle tutustuen päätettyihin strategiaan linjauksiin, jonka lisäksi hän saa tietoonsa omalta esihenkilöltään tuloskortin sisältämät tavoitteet. Tämän jälkeen esihenkilö johtaa tuloskortin tavoitteet henkilöstön tietoon osana kehityskeskusteluja sekä tavoitteiden mukaisen toiminnan johtamista. Esihenkilön tulee huolehtia, että työntekijät tietävät perustehtävänsä ja sen mukaiset tavoitteet. Lisäksi keskeistä on huolehtia, että työtehtävien organisointi vastaa yksikön perustehtävää ja henkilöstöllä on sen toteuttamiseen vaadittava osaaminen. Olennaisena roolina suorituksen johtamisessa on myös tavoitteiden seuranta. (Hyppänen, 2013, 62.)



Kuva 2 - Suorituksen johtaminen Hyppäsen (2013, 62) mukaan

Henkilöstön suoriutumista voidaan tukea muun muassa palkitsemisella. Henkilöstöpäättöksiä talousjohtamisen näkökulmasta voidaan tehdä budjettirajoitteisen tai tulostietoisen johtamisen näkökulmasta. Silloin, kun henkilökunnan ainoa suoriutumisen arviointikriteeri on budjettitavoitteen saavuttaminen, puhutaan budjettirajoitteisesta talousjohtamisesta. Kun henkilöstön kykyä ja työpanosta arvioidaan kokonaisvaltaisemmin, on käytössä tulostietoinen johtamisen tyyli. Mikäli henkilöstön toimintaa halutaan mitata palkitsemisen tueksi, tulee toiminnalle asettaa riittävän haastavat tavoitteet etukäteen, jotta ne johtavat parempaan tehokkuuteen. (Pellinen, 2017, 125, 129)

3. Osaaminen osana johtamista

Osaaminen on tutkimuksessani keskeinen käsite, sillä tutkimukseni käsittelee talousjohtamiseen tarvittavaa osaamista. Tässä luvussa määrittelen osaamisen käsitettä, jonka lisäksi käsittelen osaamisen kehittämistä sekä työssä oppimista.

3.1 Osaaminen

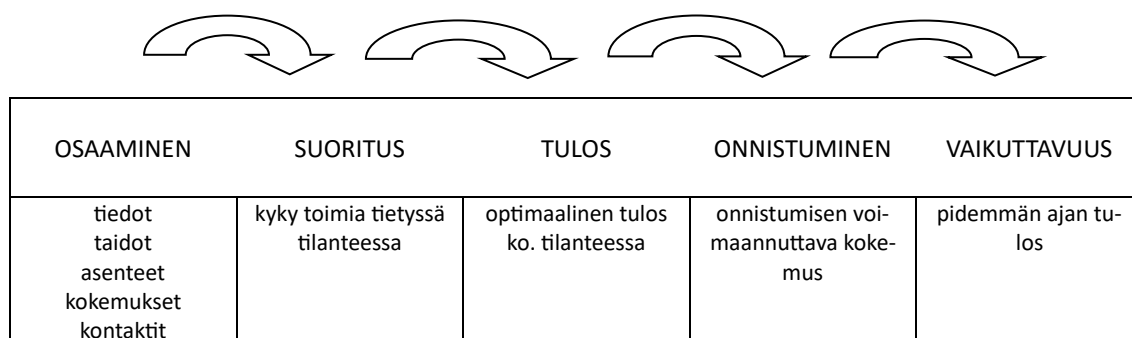
Osaamisella voidaan tarkoittaa kykyä soveltaa tietoa jonkin työtehtävän suorittamiseksi (Stähle & Grönroos, 1999, viitattu lähteessä Hovila & Ukkonen, 2006, 48). Sydänmaanlakka (2009, 150) määrittelee osaamisen koostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka henkilö saa käyttöönsä oppimisprosessien kautta. Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta. Joskus ihminen ei ole tietoinen osaamisestaan, jolloin hän ei saa hyödynnettyä sitä käyttöönsä riittävästi. (Sydänmaanlakka, 2015, 153.) Hyppänen (2013, 108) määrittelee osaamisen lyhyesti tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmäksi. Tietoa tarvitaan tehtävien hoitamiseen, taitoa tarvitaan tiedon käytäntöön soveltamiseksi ja tahtoa työskennelläkseen kyseistä osaamista vaativassa tehtävässä. (Hyppänen, 2013, 108.) Hyrkäs (2009, 49) täsmentää väitöskirjassaan, että lukuisten tutkimusten mukaan osaamisen käsitteeseen liittyy myös käsitteet kompetenssi ja kyvykkyys. Kyvykkyydellä tarkoitetaan osaamista, joka näkyy ominaisuuden käyttämisenä toistuvassa toiminnassa (Lehtonen, 2002, 77). Myös Steffen & Ohl (2025) määrittelevät osaamisen rakentuvan tietojen ja taitojen välisistä yhteyksistä sekä kyvykkyyksistä ja toiminnan edellytyksistä. Osaaminen pitää sisällään edellä mainittujen lisäksi kokemuksen (Hovila & Ukkonen, 2006, 56).

Osaamisen käsitteeseen keskeisesti kuuluva tieto voidaan jakaa näkyvään tietoon ja hiljaiseen tietoon (Hyppänen, 2013, 108). Hiljainen tieto rakentuu kokemusten ja tilannesidonnaisuuden kautta, jonka lisäksi se on useimmiten vaikeasti ilmaistavaa (Hyppänen, 2013, 108). Sen käsite pitää sisällään näkemyksen, jonka mukaan tieto on samaan aikaan julkista saatavilla olevaa sekä henkilökohtaista tietoa sisältäen yksilön tunteet ja suhtautumistavan. Tällöin julkinen tieto sekoittuu yksilön omiin kokemuksiin. Se voi

näkyä tiedostamattomina normeina, jotka tukevat muuta tietoa. Tieto sisältää kaksi ulottuvuutta, joiden nähdään olevan kohdennettu tieto ja hiljainen tieto. Ne täydentävät toisiinsa tilannesidonnaisesti. (Raivola & Vuorensyrjä, 1998, 22.)

Osaamisen voidaan nähdä myös olevan taitoa soveltaa eri sosiaalisissa konteksteissa (Raivola & Vuorensyrjä, 1998, 17–19). Osaaminen voi olla aktiivista tietämistä, jossa henkilö osaa yhdistää tiedon sisällön ja tiedon soveltamisen. Lisäksi osaamista voidaan tarkastella sen kautta, mihin tehtävään sitä hyödynnetään. Tämän perusteella osaamista voidaan tarkastella yleisosaamisen, funktionaalisen osaamisen, prosessiosaamisen tai ydinosaamisen kautta. Osaamista voidaan määritellä myös työkyvyn kautta. Jos työntekijällä ei ole työkykyä, ei hän pysty hyödyntämään osaamistaan. (Hovila & Ukkonen, 2006, 48.) Osaaminen voi näkyä ammatillisena kuntona. Kun työntekijällä on riittävä osaaminen, selkeät työtehtävät sekä kehittymismahdollisuudet, näkyy ammatillinen kunto työroolin tasapainona. (Sydänmaanlakka, 2012a, 27.)

Sydänmaanlakan (2015) mukaan osaaminen näyttäytyy konkreettisena toimintana ja kykyä tehokkaaseen toimintaan. Määritelmän mukaan osaamisen siirtäminen käytännön toimintaan on keskeistä. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua silloin, kun joitakin osaamisen osa-alueista sovelletaan käytännön työssä. (Kuva 3.)



Kuva 3 - Osaamisen määritelmä Sydänmaanlakan (2015, 153) mukaan.

Osaamista voidaan tarkastella kahden tason kautta yksilö- ja organisaatio osaamisena. Organisaatio-osaamisen voidaan katsoa olevan niitä tietoja organisaation rakenteista ja siellä toimimisesta sekä organisaation johtamiseen vaadittavaa ymmärrystä, joita yksilöllä on. Organisaatio-osaaminen voidaan myös määritellä olevan yksilöiden osaamisesta muodostuva kokonaisuus, joka on sulautunut osaksi organisaation rakenteita ja

muodostaa näin organisaation erityispiirteen. Yksilöosaaminen voidaan määritellä ammattiin tarvittavien tietojen ja taitojen kautta. Lisäksi siihen lukeutuu psyykkiset ja fyysiset valmiudet työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hovila & Ukkonen, 2006, 48–49.)

Osaamista voidaan hankkia monella eri tavalla. Yksilö voi käyttää osaamisen hankkimisen menetelminä formaaleja ja nonformaaleja oppimistilanteita. Formaaleille tilanteille ominaista on tutkinnon, todistuksen, diplomin tai sertifiikaatin suorittaminen. Nonformaalit oppimistilanteet sisältävät esimerkiksi organisaation sisäisiä koulutuksia, joista ei synny muodollisia tutkintoja. Lisäksi osaamista voi hankkia informaalisti, kuten työssä oppimalla tai satunnaisesti, jolloin oppiminen tapahtuu suunnittelemattomasti ja jää usein tiedostomattomaksi. (Hyppänen, 2013, 125.)

Osaamisen rinnalla voidaan tarkastella johtajuusosaamista. Johtajalta vaaditaan taitoja kehittää ja käyttää kykyä tulevaisuuden ennakkointiin. Johtamisosaamisessa korostuu tiedot ja taidot, mutta sen voidaan ajatella olevan laaja-alaisempaa. Asenne luetaan osaksi johtamisosaamista, sillä se kuvaa motivaatiota käyttää omaa osaamistaan. Myös kokemukset lukeutuvat osaksi johtamisosaamista, sillä johtajuus sisältää useita elementtejä, jotka edellyttävät kokemustausta. Kontaktit sekä verkostojen luomisen ja rakentamisen katsotaan olevan johtamisosaamisen osa-alue. (Sydänmaanlakka, 2015, 148, 152–153.)

Sydänmaanlakka (2015) kuvaa johtamisosaamista Johtajuuden osaamispuu -mallin avulla. Puu sisältää viisi osaamisen osa-alueita, joita johtaja tarvitsee toimiakseen johtamistehtävässä. Nämä osa-alueet ovat yleisosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisosaaminen, tehokkuusosaaminen ja hyvinvointiosaaminen. Johtamisosaamisen alle lukeutuu talousjohtaminen. (Sydänmaanlakka, 2015, 155.) Hyppänen (2013, 36) käyttää termiä esihenkilöosaaminen. Se koostuu tiedon, taidon ja tahdon osa-alueista. Lähtökohdiana esihenkilöosaamiselle on asenne, halu toimia johtamistehtävässä. Toimiakseen esihenkilönä, yksilö tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä velvoitteista sekä vastuista, työtä ohjaavasta lainsäädännöstä sekä organisaation strategiasta ja tavoitteista. Operatiivisella tasolla esihenkilönä toimiessaan johtaja tarvitsee lisäksi tietoa ja osaamista organisaation käytänteisiin, ohjeistuksiin, järjestelmiin ja prosesseihin. Tieto on nopeasti vanhentuvaa, jonka vuoksi esihenkilöosaaminen vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Esihenkilöosaaminen vaatii taitoa ja tahtoa harjoitella johtamista sekä johtamisen työkalujen hyödyntämistä. (Hyppänen, 2013, 36.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisella on merkitystä yksilölle. Sillä on vaikutusta muun muassa työn saantiin, urapolkuun, pätevyksien hankkimiseen sekä työnvaativuuden nostamisen kautta suurempaan palkkioon. Osaaminen voidaan nähdä yhtenä keskeisenä motivaatiotekijänä työn kannalta. Kun työtehtävät ovat riittävän haastavia, mutta mahdollistavat onnistumisen ja sitä kautta osaamisen kehittämisen, vahvistaa se yksilön kokemusta omasta osaamisestaan. Yksilöllä voi usein olla tarve haastaa itseään ja siten saada kehittymismahdollisuuksia työuransa varrelle. (Hyppänen, 2013, 114.) Osaaminen on jotain, mitä voidaan harjoitella ja kehittää. Sen voidaan nähdä olevan osa oppimisprosessin tulosta. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on uuden oppiminen ja poisoppiminen vanhoista taidoista. Keskeistä on oman osaamisen ja puutteiden tiedostaminen. (Sydänmaanlakka, 2015, 153.) Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2003, 324) mukaan osaamisen kehittämisellä tähdätään osaamiskuilun poistamiseen löytämällä tilalle osaamista kehittäviä toimintatapoja tai rutiineja.

Osaamisen kehittäminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on osaamisen kehittäminen tehdäkseen oman työtehtävänsä entistä paremmin. Toinen on osaamisen hankkiminen työssä tarvittavan tiedon vuoksi. (Drucker, 2007, 209.) Työkokemuksen kautta voi saada työsuoritukseen tarvittavat tiedot ja taidot sekä kyvyn soveltaa niitä käytäntöön (Hovila & Ukkonen, 2006, 11). Myös Eklund (2021, 29) toteaa, että osaamisen kehittämistä voi tapahtua työelämässä osana päivittäistä arkea. Sitä voi tapahtua sekä tietoisesti että tiedostamatta. Kun osaamista kehitetään osana työtä, synnyttää se organisaatiolle inhimillistä pääomaa. Keskeistä osaamisen kehittämisessä on se, kuinka hyvin jo olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää, kuinka sitä voidaan hankkia lisää sekä soveltaa käytäntöön. (Eklund, 2021, 29, 40.)

Työssä motivaation ylläpitäminen sekä läpi työuran tapahtuva osaamisen kehittäminen nähdään parhaana tapana selvittää työstä ja lisätä työnhallinnan tunnetta. Lisäksi osaamisen kehittämisellä on vaikutusta johtajan korkeatasoiseen osaamiseen sekä ammatilliseen hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka, 2022, 112–113.) Motivaatiolla on vaikutusta osaamisen kehittämisen näkökulmasta myös siihen, mihin kiinnitämme huomiota ja mitä uudella

informaatiolla teemme. Yksilö valitsee, minkä taitojen oppimisen eteen hän on valmis näkemään vaivaa (Eklund, 2021, 29.)

Työelämässä osaamisen kehittämiseksi tulee asettaa tavoitteita, sillä ilman niitä oman osaamisen kehittäminen unohtuu arjessa. Jotta tavoitteet olisivat motivoivia, niiden tulee olla kannustavia ja selkeästi linkitettyinä organisaation suurempiin linjoihin. Ilman organisaation asettamia tavoitteita, osaamisen kehittäminen jää usein yksilön omalle vastuulle. (Eklund, 2021, 30–31.) Osaamisen kehittämisessä keskeisessä roolissa on reflektointi eli arviointi. Johtamistyössä omien johtamistilanteiden aktiivinen arviointi on hyvä tapa kehittää omaa johtajuuttaan. Yksin tai yhdessä kollegan kanssa tapahtuva reflektointi luo edellytyksiä uudistumiselle ja toiminnan kehittämiseksi. (Sydänmaanlakka, 2022, 127.) Haasteena osaamisen kehittämisessä on usein tiedon ja käytännön välinen rako. Ackermannin ja kumppaneiden (2024, 37) mukaan johtamiskoulutuksessa saadun osaamisen juurruttamisessa työpaikalle on usein haasteita, joka näkyy tiedon ja taidon soveltamisessa. Koulutuksista mukaan saatu oppi siirtyy harvoin käytännön arkeen, sillä on arvioitu, että koulutukseen osallistumisen jälkeen henkilö muistaa vain pienen osan koulutuksen sisällöistä. Lisäksi ilman aktiivista koulutussisältöjen kertaamista koulutuspäivästä muistiin jäävä osa vähenee ajan saatossa. (Eklund, 2021, 35.) Jotta vältetään edellä kuvattujen tiedon ja käytännön välillä syntyvän raon kasvamiselta, tulee toimintaa reflektoida. (Eklund, 2021, 37).

Julkisella sektorilla työskentelevien työntekijöiden osaaminen muodostuu osaltaan muodollisista pätevyysvaatimuksista, joita on virka- ja työsopimussuhteissa. (Hovila & Ukkonen, 2006, 49). Siellä työskentelevän johtajan tausta on usein asiantuntijaura, joka tarkoittaa heikompaa ja vähäisempää asiantuntemusta henkilöstö- ja taloushallintoon liittyen (Hovila & Ukkonen, 2006, 31). Asiantuntijatyötä tekevältä henkilöltä edellytetään itsensä johtamista ja itseohjautuvaa oppimista. Sen lähtökohtana tulee olla tehtäväkuvan edellyttämät osaamisvaatimukset. (Järvenpää, Partanen & Tuomola, 2003, 335.)

Julkisen organisaation johtajan ammattitaito on tärkeää, sillä se parantaa huomattavasti oman työn ja toiminnan laatua. Itsensä kehittämisen taustalla vaikuttaa organisaation tehtävä sekä siihen sitoutuminen. (Drucker, 2007, 181.) Työelämässä yhtenä keskeisimpänä taitona voidaan nähdä olevan itsensä johtamisen taito. Tähän lukeutuu muun muassa aktiivinen oppiminen, resilienssi, stressinsietokyky sekä joustavuus. Pyrkimyksenä itsensä

johtamisessa on saada käyttöönsä parempia työnhallinnan taitoja. (Sydänmaanlakka, 2022, 22.) Itsensä johtaminen voidaan kiteyttää ajatukseen jatkuvasta oppimisprosessista, jossa tarkoituksena on oppia tuntemaan itsensä syvällisemmin. Osana sitä toimii vaikutamisprosessi, jossa pyrkimyksenä on kehittää omaa tietoisuutta sekä ohjata tunteita, ajatuksia ja tekoja. (Sydänmaanlakka, 2012a, 24.) Keskeisenä itsensä johtamisen rakennuspalikkana toimii hyvä itsetunto (Hyppänen, 2013, 285).

Itsensä johtamisen taidon voidaan katsoa sisältävän kokonaisvaltaisen vastuun ottamista työstä sekä osaamisesta ja kehittymisestä (Hyppänen, 2013, 288). Itsensä johtamiseen sisältyy itseohjautuvan oppimisen prosessi, jossa asiantuntija aktivoi aiemmin hankittua tietoa uuteen hankkimaansa tietoon. Tämä voi tapahtua käytännössä omien toimintatapojen arvioinnilla suhteessa omiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. (Järvenpää, Partanen & Tuomola, 2003, 335). Johtajana toimivan yksilön tieto ja osaaminen eivät hyödytä organisaatiota, ellei niitä osata hyödyntää organisaation tavoitteiden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Hovila & Ukkonen, 2006, 45). Organisaation toiminnan kannalta keskeistä on varmistaa, että olemassa oleva ja uusi käyttöön saatu osaaminen saadaan hyödynnettyä. Olennaista on, että tietoa voidaan jalostaa ja soveltaa käyttöön. (Hyppänen, 2013, 112.)

3.3 Työssä oppiminen

Kun puhutaan työssä oppimisesta, tarkoitetaan sillä työssä, työn sivussa tapahtuvaa tai työstä johtuvaa oppimista (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022, 26). Sydänmaanlakka (2000, 30) on määritellyt oppimisen olevan prosessimainen tapahtuma, jossa henkilö hankkii käyttöönsä uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, joilla on vaikutusta yksilön toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Oppimisen voidaan lisäksi määritellä olevan yksilön muuttumista, kehittymistä, kasvua sekä kypsymistä, jota tapahtuu koko ajan. Oppiminen voi olla tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, mutta osa siitä voi olla myös sattumanvaraista. Keskeistä oppimisessa on se, että uutta saatavilla olevaa tietoa suodatetaan aiemmin hankittujen kokemusten kautta. Oppimistapahtuma vaatii uuden oppimisen tueksi riittävää reflektointia eli arviointia, jonka aikana uutta

tietoa analysoidaan, vertaillaan ja liitetään laajempiin viitekehyksiin. (Sydänmaanlakka, 2012b, 32–33.)

Työssä oppimisen rooli korostuu, kun tarkastellaan oppimistilanteita. Aikuisten oppimisesta 70 prosenttia tapahtuu työssä, työkokemuksen kautta syntyvien ongelmanratkaisutilanteiden myötä. Vain 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu formaalien tilanteiden, kuten kurssien, koulutusten ja lukemisen avulla. (Hyppänen, 2013, 125.) Vaikka suurin osa työelämän oppimisesta tapahtuu huomaamatta, se ei takaa, että kehittyminen tapahtuisi itsestään (Eklund, 2021, 37). Työssä oppimisessa on osaltaan kyse tiedonsiirtäjästä ja sen vastaanottajasta. Työn suorittamiseen tarvittavaa hiljaista tietoa on haasteellista tuottaa paperille, josta muut työntekijät voisivat sen opiskella. Parhaiten osaamisen siirtäminen ja sitä kautta työssäoppiminen tapahtuu sosiaalisen toiminnan kautta. (Hovila & Ukkonen, 2006, 57.) Tiedon siirtämisessä on kaksi ulottuvuutta, tiedon luovuttaminen ja vastaanottaminen. Molemmat ulottuvuudet edistävät työssä oppimista, sillä tiedon luovuttamisen ulottuvuus pitää sisällään halun jakaa osaamistaan ja tiedon vastaanottamisen ulottuvuus taas halun oppia ja omaksua uutta. (Naim & Lenka, 2017, 887.) Hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyy kuitenkin haasteita, joista merkittävimpinä ovat osaamisen tunnistamisen haasteet sekä se, ettei kokemuksen kautta syntynyttä tietoa pidetä aina siirtämisen arvoisena (Moilanen, Tasala & Virtainlahtia, 2005, 25). Vuorovaikutuksella on mahdollista poistaa organisaation sisäistä osaamiskuilua informaation välittämisen kautta (Järvenpää, Partanen & Tuomela, 2003, 325).

Palautteen saaminen on yksi työssä oppimisen lähtökohdista. Oikea-aikainen ja toistuva palaute ehkäisee ongelmien syntymistä työssä. Yksilöllä tulee olla kykyä ottaa palautetta vastaan kehittääkseen osaamistaan. (Sydänmaanlakka, 2012b, 62.) Oppimista ohjaa tiedonhankinnan lisäksi yksilön taidot, asenteet, arvot sekä tunteet. (Sydänmaanlakka, 2012b, 33, 50.) Edellä mainittujen lisäksi oppimiseen vaikuttaa yksilön oppimistaidot, suhtautuminen oppimiseen sekä ympäristön luomat mahdollisuudet ja haasteet. Oppimistaidoilla tarkoitetaan kykyä, jossa yksilö tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet oppijana. Ne tunnistamalla on mahdollisuus löytää oman osaamisen rajat, piilevät kyvyt sekä taidot. (Järvenpää, Partanen & Tuomola, 2003, 335). Myös aiemmillä kokemuksilla nähdään olevan vaikutusta oppimisen kannalta. Joidenkin asioiden oppiminen ja todellinen ymmärtäminen edellyttää aiempia kokemuksia esimerkiksi työelämästä. (Sydänmaanlakka, 2012b, 33, 50.)

Mikään muodollinen pätevyys ei takaa työntekijälle kaikkea työssä tarvittavaa osaamista. Työssä oppimiseen kuuluu keskeisenä osa-alueena perehdyttäminen, jossa tavoitteena on taata toiminnan sujuvuus ja laatu sekä auttaa uutta työntekijää työtehtävien haltuun ottamisessa. Työnopastuksen voidaan katsoa tarkoittavan perehdyttämistä varsinaiseen tehtävään. (Viitala, 2005, 356, 359–360.) Sydänmaanlakan (2012b, 74–75) mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä. Erityisesti tämä korostuu esihenkilötehtävissä, joissa jopa 60 prosenttia työajasta kuluu oppimisen parissa. (Sydänmaanlakka, 2012b, 74–75.) Itsearviointimenetelmien käyttäminen osana oppimisprosessia lisää suunnitelmallisuutta ja varmistaa, että oppimista tosiasiallisesti tapahtuu (Järvenpää, Partanen & Tuomola, 2003, 338). Oppimisprosessin tuloksen syntyy osaamista. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön aiemmat tiedot, kyvyt ja arvot sekä oppimisympäristön ilmapiiri. Tärkein oppimiseen vaikuttava asia on kuitenkin motivaatio ja usko omaan itseen. (Hyppänen, 2013, 121–122.)

Köykkä, Vähäsantanen ja Lemmetty (2023, 29) esittävät työssä oppimisen tavoiksi ja yksilön ammatillisen osaamisen kehittämisen tueksi työnopastuksen, työparityöskentelyt, tiimityöskentelyn, koulutukset sekä mentoroinnin. Mentoroinnin avulla on kirjallisuuden mukaan siirretty johtajuusosaamista, teknistä osaamista sekä tietoa organisaation rutineista, normeista ja arvoista. (Hovila & Ukkonen 2006, 62–65). Sydänmaanlakka (2012b, 76–77) kuvaa työssä oppimisen sisältävän useita eri vaiheita, jotka ovat suunnittelu, toiminta ja kokemukset, arviointi, ymmärtäminen, soveltaminen ja opitun siirto.

Johtajuuden oppiminen tapahtuu usein työn tekemisen kautta eli työssä oppimalla. Johtajan kannalta työssä oppimisessa on neljä näkökulmaa, joiden huomioiminen mahdollistaa oman osaamisen kehittämisen. Johtajalta edellytetään taitoa arvioida itseään hyvin eli kykyä reflektointiin. Johtajalta vaaditaan myös hyvää itsetuntemusta sekä riittävää itseluottamusta, jotta pystyy tarkastella kriittisesti omaa keskeneräisyyttään johtamisosaamisen näkökulmasta. Viimeisenä keskeisenä taitona työssä oppimisen kannalta johtajalta edellytetään kykyä tiedostaa omat oppimisen haasteet. (Sydänmaanlakka, 2009, 172.) Haasteena työssä oppimisessa on kuitenkin usein kiire ja ajanpuute. Toisena haasteena on se, että tieto ei jää työntekijän mieleen, ellei hän ymmärrä, mihin hän tietoa tarvitsee. Kolmantena haasteena työssäoppimiselle on usein se, että työntekijän omilla kiinnostuksen kohteilla on vaikutusta siihen, mitä taitoja hän kehittää. Useimmiten työntekijä kiinnostuu

niiden taitojen kehittämisestä, jotka nähdään merkityksellisinä oman työn kannalta. Aina tämä ei ole kuitenkaan tarpeellista juuri sillä hetkellä. (Eklund, 2021, 68.)

4. Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää varhaiskasvatusyksiköissä työskentelevien johtajien näkemyksiä talousjohtamisesta. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, mitä johtajat kertovat talousjohtamisen pitävän sisällään, minkälaista osaamista siihen tarvitaan sekä mistä osaamista voi saada. Vuoden 2018 varhaiskasvatuslain (540/2018) uudistuksen myötä myös varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävään oikeuttavat kelpoisuusvaatimukset muuttuivat siten, että jatkossa tehtävään kelpoisuuden antaa kasvatustieteen maisterin tutkinto. Fonsén ja kumppanit (2022) kuvaavat, että kasvatusalalla työskentelevien johtajien johtamistaitoihin keskittyvä koulutus on ollut hyvin vähäistä suhteutettuna tehtävän vaatimustasoon nähden.

Tutkimukseni keskeinen tavoite on tarkastella varhaiskasvatusyksiköissä työskentelevien johtajien näkemyksiä talousjohtamiseen tarvittavasta osaamisesta ja tuottaa tietoa siitä, mitä talousjohtaminen pitää sisällään varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävässä, millaista osaamista johtajat talousjohtamisen toteuttamiseksi kertovat tarvitsevänsä sekä mistä osaamista voi saada.

Tutkimuskysymykseni ovat:

Mitä on talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatusyksikössä työskentelevien johtajien kertomana?

Millaista osaamista varhaiskasvatusyksikön johtajat kertovat tarvitsevänsä talousjohtamiseen?

Mistä varhaiskasvatusyksikön johtajat kertovat saaneensa osaamista talousjohtamiseen?

4.2 Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa tarkastelen yksittäisten varhaiskasvatustyöntekijöissä työskentelevien johtajien näkemyksiä. Laadullinen menetelmä pyrkii antamaan äänen sellaisille ominaisuuksille, näkemyksille tai kokemuksille, jotka saattaisivat muuten jäädä tutkimatta. Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvemmin tai monipuolisemmin kuin määrällisessä tutkimusmenetelmässä. (Hakala, 2024, 33.) Pääsääntöisesti laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä pyritään ymmärtää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna (Puusa & Juuti, 2020). Laadullinen tutkimus ei tähtää tilastollisesti yleistettävään tulokseen, vaan se pyrkii ymmärtää tiettyä etukäteen valittua toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2022, 98). Näin ollen tutkimukseni tavoitetta tukee laadulliset menetelmät, sillä tutkimukseni tarkoituksena ei ole, kuten Vilka (2021) toteaa totuuden löytäminen asiasta, vaan pyrkimys ymmärtää yksilöiden henkilökohtaisia näkemyksiä. Olen valinnut tutkimukseni aineiston lähestymistavaksi fenomenografisen tutkimusmenetelmän, jonka avulla etsin tutkittavasta ilmiöstä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Fenomenografia on laadullisen tutkimuksen tutkimussuuntaus, joka keskittyy ihmisten käsitysten eroavaisuuksiin. (Rissanen, 2006). Se on lähtöisin ruotsalaisen tutkijan Ference Martonin Göteborgin yliopistossa 1970-luvulla tekemistä tutkimuksista, joissa selvitettiin opiskelijoiden näkemyksiä oppimisesta. Tutkimuksia tehdessään hänen tutkimusryhmänsä teki havainnon siitä, että opiskelijoilla oli hyvinkin toisistaan poikkeavia käsityksiä. Havainnon pohjalta tutkimusryhmä alkoi kehittää laadullista tutkimusmenetelmää, jonka keskiössä on monenlaisten käsitysten tutkiminen. Fenomenografia on ollut suosittu tutkimusmenetelmä erityisesti kasvatustieteissä. (Hakala, 2024, 70.) Suuntauksen tarkoituksena on ymmärtää ihmisten ajatuksia, käsityksiä ja päätelmiä sekä löytää niistä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia (Hakala, 2024, 71). Fenomenografian tavoitteena voidaan katsoa olevan käsitysten välisten suhteiden kuvailu, analysointi ja ymmärryksen luominen ja pääpainona sekä laadullisesti että sisällöllisesti olevan toisistaan eroavien käsitysten vertailu. (Hakala, 2024, 71; Kettunen, 2021.) Menetelmä lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta, että ihmiset kokevat ja ymmärtävät maailmaa eri tavoin, jolloin todellisuutta tutkitaan ihmisten käsitysten ja kokemusten kautta. Tärkeää fenomenografisessa lähestymistavassa on ymmärtää, että ihmisen kokemukset ja käsitykset tutkittavasta ilmiöstä

ovat aina kontekstisidonnaisia. (Kettunen, 2021.) Fenomenografia soveltuu hyvin myös oppinäytetöiden, kuten pro gradu -tutkielmien tutkimusmenetelmäksi, sillä se on menetelmänä joustava. Suuntaus ei sisällä tarkkoja sääntöjä tai tiukkoja ohjeita, jotka rajoittavat tai ohjaavat tutkimusaineiston laatua tai menetelmää sen keräämiseksi. (Hakala, 2024, 71.)

Tutkimusmenetelmää valitessa selvitin myös muiden tutkimusmenetelmien soveltuvuutta tutkimukseni tavoitteen kannalta. Toisena vaihtoehtona tutkimusmenetelmäksi tutkimussuunnitelmavaiheessa harkitsin fenomenologista suuntausta. Tässä suuntauksessa keskeisessä roolissa on tutkia tutkimusjoukkoon kuuluvien henkilöiden kokemuksia. Menetelmän tarkoituksena on lisäksi etsiä kaikille tutkittaville yhteistä kokemusta ja kuvata, mitkä asiat ovat yhdistäviä tekijöitä. Fenomenologista menetelmää käytetään usein aineistolähtöisessä tutkimuksessa, jossa ennalta valittu teoreettinen viitekehys ei ole keskeisessä roolissa, vaan tutkija rakentaa teorian aineistosta nousevien kokemusten ja käsitteiden pohjalta. (Hakala, 2024, 36–37.) Fenomenologissa tutkimuksessa pyritään löytää merkitysteorioita, jotka muodostuvat ihmisten kokemusten pohjalta, jotka eivät ole sisäsyntyisiä, vaan rakentuvat suhteessa maailmaan tai yhteisöön, jossa elämme (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 40). Vaikka tutkimukseni kannalta keskeistä on konteksti, jossa johtajat työskentelevät eli kunnallinen varhaiskasvatus, päädyin kuitenkin pohdinnan jälkeen valitsemaan fenomenografisen suuntauksen. Näiden kahden menetelmän vertailun jälkeen tulini lopputulokseen, että tutkimukseni kannalta keskeistä on vertailla tutkimukseen osallistuvien näkemysten eroja ja samankaltaisuuksia. Koska tutkimukseni on kasvatustieteellinen laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää varhaiskasvatustyöskentäjien näkemyksiä talousjohtamiseen vaadittavasta osaamisesta, fenomenografinen tutkimusmenetelmä tukee tutkimukseni tavoitetta mielestäni mainiosti. Tutkimukseni pääpainona on vertailla johtajien henkilökohtaisia näkemyksiä ja tästä syystä päätin valita kyseisen lähestymistavan tutkimukseni toteutusta varten.

4.3. Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimushenkilöiden valinta

Tutkimusprosessini käynnistyi syyskuussa 2024, kun ilmoittauduin pro gradu seminaariin ja esittelin alustavana ideana tutkimukselleni varhaiskasvatuksessa toteutettavan

talousjohtamisen. Tutkimussuunnitelmaprosessin myötä ja aiempaan tutkimukseen sekä aiheeseen tutustumisen kautta, rajasin aiheen koskettamaan talousjohtamisen toteuttamiseen tarvittavaa osaamista. Kiinnostuin tästä aiheesta, sillä suorittamani tutkinto, kasvatustieteenmaisteri, antaa minulle aiemman varhaiskasvatuksen kandidaatintutkintoni lisäksi kelpoisuuden työskennellä varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävässä. Tutkintoani varten suorittamani opinnot eivät ole kuitenkaan sisältäneet opintoja talousjohtamiseen liittyen, vaikka olen suorittanut koulutusjohtamisen sivuaineopinnot. Halusin siis tutkia, minkälaista osaamista talousjohtaminen varhaiskasvatusyksiköiden johtajien mielestä vaatii ja mistä siihen tarvittavaa osaamista voisin hankkia tulevaisuuden työllistymistä ajatellen.

Tutkimukseni toteuttaminen vaati tutkimuslupaprosessien läpikäymisen, jonka käynnistin tammikuun 2025 aikana. Tutkimusprosessin aikatauluksi tutkimuslupahakemuksissa ilmoitin kevään 2025 ja haastatteluiden keräämisen ajankohdaksi maalisi- ja huhtikuun. Tarkoitukseni tutkimussuunnitelmani mukaisesti oli hakea tutkimuslupa kolmesta keski-suuresta tai suuresta kaupungista eli Espoosta, Turusta ja Tampereelta. Suunnitelman tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva talousjohtamiseen tarvittavasta osaamisesta. Turusta ja Espoosta sain hakuprosessin jälkeen tutkimusluvan, mutta Tampereen osalta tutkimuslupaprosessi ei edennyt, joten rajasin Tampereen ulos tutkimukseni kohdeorganisaatioista.

Tutkimusluvut saatuani lähestyin sähköpostilla sekä Turun että Espoon kaupunkien varhaiskasvatuksen aluepäälliköitä, joiden yhteystiedot löysin organisaatioiden verkkosivuilta. Kerroin sähköpostissa tutkimukseni tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä pyysin heitä välittämään kutsun haastatteluun osallistumiseksi (liite 1) kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden johtajille. Ilmoittautumisen takarajaksi asetin viikon 15, jotta ehdin saada tarvittavan aineiston ja analysoida sen tutkimustani varten. Ilmoittautumisten vähyden vuoksi, pyysin aluepäälliköitä välittämään kutsuni vielä uudestaan yksiköiden johtajille. Tutkimukseni haastatteluihin ilmoittautui lopulta yhteensä 5 varhaiskasvatusyksikön johtajaa ja osallistujia löytyi molemmista kohdeorganisaatioista. Tutkimussuunnitelman mukaisesti tarkoitukseni oli haastatella 6–8 yksikön johtajaa, mutta aikataulusyistä tämä ei täyttynyt.

Tutkimukseen osallistuvien rekrytoinnin haasteet yllättivät minut ja olin ajatellut haastattavien löytämisen olevan helpompaa, sillä molemmat kohdeorganisaatiot, Turku ja Espoo, lukeutuvat Kuntaliiton (2025) mukaan Suomen kuuden suurimman kaupungin joukkoon. Espoon kaupunki (2025) ilmoittaa verkkosivuillaan kunnallisia päiväkoteja olevan 150 kappaletta. Turun kaupungin osalta päiväkotien määrää ei ollut saatavilla. Näin ollen ajattelin, ettei 6–8 henkilön tutkimusjoukon suuruus tuottaisi haasteita. Huomasin kuitenkin jo viiden haastateltavan kohdalla heidän tuottavan haastatteluissa samankaltaisia näkemyksiä tutkimuksen aiheesta, joten ajattelin, ettei tutkimushenkilöiden rekrytoinnin jatkaminen ja muutaman lisähaastattelun tekeminen välttämättä tuota merkittävää lisäarvoa tutkimukselleni ja päätin edetä aineiston analyysivaiheeseen.

4.4 Aineiston keruuna teemahaastattelut

Hakala (2024, 71) toteaa, ettei fenomenografiseen tutkimusmenetelmään liity tiukkoja sääntöjä tai ohjeita aineiston keruuta ajatellen. Hän kuitenkin lisää, että yleisimpänä tapana aineiston hankinnalle toimii haastattelut. Tämän pro gradu -tutkielman aineiston keräämisen tavaksi valitsin teemahaastattelun. Hakalan (2024, 115) mukaan haastattelu on erityisen toimiva tapa kerätä aineistoa silloin, kun tutkija haluaa saada tietoa ihmisten omista kokemuksista, käsityksistä, näkemyksistä tai vaikka asenteista. Lisäksi hänen mukaansa haastattelu on toimiva menetelmä aineiston keräämiseksi, sillä silloin tutkijana voi itse säädellä tutkittavan aineiston laajuutta, sillä aineiston kokoa voi aina kasvattaa tarpeen vaatiessa tekemällä lisähaastatteluja. Hirsijärvi & Hurme (2022) pohtivat haastattelun etuna olevan se, että tutkijalla on mahdollisuus saada tietoonsa vastausten taustalla olevia motiiveja. Hyvärinen, Suoninen & Vuori (2021) korostavat, että haastattelututkimusta tehdessään tutkija joutuu pohtia, millaista tietoa hän haluaa saada. Tuomi & Sarajärvi (2022) taas toteavat haastattelun etuna olevan sen joustavuus, kun haastattelijalla on mahdollisuus käydä aiheesta keskustelua ja avata tai selventää kysymyksiään haastateltavalle. Haastattelun joustavuutta tukee myös se, että haastattelurunko tutkittavasta aiheesta on mahdollista antaa tutkimukseen osallistuvalla etukäteen. Tällä voidaan varmistaa se, että tutkittavana olevasta aiheesta saadaan mahdollisimman paljon haluttua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2022, 85.)

Tutkimukseni aineiston keräsin haastattelemalla tutkittavia Teamsin välityksellä, joka mahdollisti haastattelujen jouhevan tekemisen aikataulujen puitteissa, kun sekä haastateltava että haastattelija pystyi osallistumaan, mistä päin tahansa. Lisäksi Teams-kokous mahdollisti haastattelun nauhoittamisen, joka on keskeistä tutkimusaineiston litteroinnin kannalta. Haastattelurungot (liite 2) toimitin tutkimukseen osallistuneille sähköpostilla etukäteen, jotta he voivat tutustua siihen rauhassa. Kerroin tutkimukseen osallistuville myös etukäteen, ettei haastattelukysymyksiin ole oikeita vastauksia, sillä tutkimukseni mielenkiinnon kohteena ovat juuri heidän ajatuksensa ja näkemyksensä tutkittavana olevasta aiheesta.

Haastattelutapoja katsotaan olevan karkeasti tarkasteltuna kolmea tyyppiä; avoin, puolistrukturoitu ja strukturoitu (Hakala, 2024, 116). Niitä voidaan kuvata myös nimillä lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Erot haastattelumuotojen välillä koostuu kyselyn strukturoinnista ja suhteesta tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2022, 87.) Valitsin tutkimukseni aineistonkeruu menetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. Siinä haastattelurunko rakennetaan etukäteen valittujen keskeisten teemojen ympärille, joita täydentävät teemojen alle valitut tarkentavat lisäkysymykset (Tuomi & Sarajärvi, 2022, 87). Tämä haastattelumuoto oli mielestäni soveltuvin tutkimukseni tavoitteen kannalta, sillä se mahdollistit etukäteen valittujen teemojen avulla keskustelun ohjaamisen, mutta myös tarkentavien kysymysten esittämisen haastateltavien vastauksien pohjalta. Hakalan (2024, 116–117) mukaan teemahaastattelun etuna voidaan nähdä olevan se, että etukäteen valittujen teemojen ansiosta haastattelu ei rönsyile liikaa, mutta se mahdollistaa tutkijalle haastattelussa esiin tuleviin asioihin tarttumisen ja haastattelurungosta poikkeamisen. Hirsijärvi & Hurme (2022) lisäävät, että teemahaastattelun etuna on sen joustavuus, sillä se sopii moneen eri tutkimusmenetelmään. Pohdin, että lomakehaastattelu ei tarjoa tutkimukseni tavoitteen kannalta riittävästi tietoa tutkimuksen kohteena olevien omista käsityksistä ja avoin haastattelu taas voi tarjota mahdollisuuden keskustelun liiaksi rönsyilemiseksi, jolloin en välttämättä saisi tutkimusongelmani kannalta riittävästi tietoa. Tästä syystä valintani kohdistui puolistrukturoituun teemahaastatteluun.

Ennen haastattelujen toteuttamista loin haastattelua varten rungon. Haastattelurunkoon (liite 2) valitsin tutkimuskysymysteni kannalta kolme olennaista teemaa, joita olivat **talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatusyksikössä, talousjohtamiseen**

tarvittava osaaminen ja talousjohtamisen osaamisen kehittäminen. Näiden teemojen alle valitsin lisäkysymyksiä, joilla pyrin selvittää tutkimuskysymykseni kannalta keskeisiä asioita ja haastateltavien omia käsityksiä niistä.

Laadullisessa tutkimuksessa keskustellaan usein aineistosta ja sen laajuudesta, mutta niiden katsotaan olevan tapauskohtaisia. Laadullisin menetelmin kerätty aineisto on harvoin virallinen otos. (Hakala, 2024, 29.) Opinnäytetöiden kohdalla usein haastateltavien määrään vaikuttaa tutkimusresurssit eli tutkimuksen käytettävissä oleva aika. Siihen liittyvät kysymykset ovat olennaisia tutkimuksen aineiston koon lisäksi myös aineiston analyysiin. Kun tutkimukseen on käytettävissä rajallinen määrä aikaa, on eri asia haastatella viittä ihmistä ja litteroida haastattelut kuin 30 ihmistä. Aineiston riittävästä koosta on kuitenkin hyvä keskustella ja yhtenä keinona siihen on tarkastella aineiston riittävyyttä saturation eli kylläntymisen kautta. Sillä tarkoitetaan kohtaa, jossa uusien haastattelujen myötä ei enää synny tutkimuksen kannalta uutta tietoa, vaan aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi, 2022, 98–99.)

Tutkimuskysymykseni kannalta tutkimusjoukon rajaamista pohdittuani päädyin keräämään aineiston julkisella sektorilla virassa työskenteleviltä varhaiskasvatusyksikön johtajilta, joilla on kokemusta johtamistyöstä yli 3 vuotta ja joilla on varhaiskasvatuslain (540/2018) mukainen kelpoisuus varhaiskasvatusyksikön johtajan työhön. Huomioin tutkimusaineistossani myös siirtymäsäännöksellä kelpoisuuden saaneet varhaiskasvatusyksiköiden johtajat. Siirtymäsäännöksen mukaisesti lain tullessa voimaan 1.9.2018 päiväkodin johtajana työskennelleet henkilöt säilyttävät kelpoisuuden työtehtäväänsä ilman kasvatustieteen maisterin tutkintoa (Kt-lehti, 2018).

Valitsin tutkimushenkilöikseni julkisella sektorilla työskentelevät varhaiskasvatusyksiköiden johtajat siitä syystä, että nämä henkilöt tekevät päiväkodin johtajan työtä virkavastuulla ja julkisen sektorin rahoituksella. Rajasin yksityisten varhaiskasvatusyksiköiden johtajat pois tutkimusaineistostani, sillä yksityisen puolen päiväkodit toteuttavat liiketoimintaa, jonka vuoksi talousjohtamista saatetaan tehdä eri lähtökohdista kuin kuntien järjestämässä varhaiskasvatuksessa. Rajasin tutkimushenkilöiksi lisäksi sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta varhaiskasvatusyksikön johtamisesta vähintään 3 vuotta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtajien näkemyksiä, joten tutkimuksen kannalta on

oleellista, että johtajille on kertynyt kokemusta talousjohtamisesta sekä siihen tarvittavasta osaamisesta.

Kohdeorganisaatioina tutkimuksessani toimivat Espoon kaupunki sekä Turun kaupunki. Nämä kaupungit valikoituivat tutkimukseeni sen vuoksi, että molemmat lukeutuvat Suomen kuuden suurimman kaupungin joukkoon (Kuntaliitto, 2025). Oletuksenani ja ennakkokäsityksenäni siis oli, että kaupunkien organisaatorakenne on lähellä toisiaan, jolloin myös varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävänkuva on lähellä toisiaan verrattuna pienen kunnan yksikön johtajaan, joka samalla saattaa toteuttaa aluepäällikön tai jopa varhaiskasvatusjohtajan tehtävää. Tutkimukseni aineisto koostuu lopulta viidestä varhaiskasvatusyksiköissä työskentelevien johtajien haastatteluista, jotka olivat pituudeltaan neljästäkymmenestä minuutista tuntiin. Tutkimusjoukkoon kuuluu osallistujia molemmista kohdeorganisaatioista.

4.5 Aineiston fenomenografinen analyysi

Fenomenografinen analyysi on aineistolähteinen, jossa tutkija muodostaa tulkinnan vuorovaikutuksessa aineiston kanssa. Analyysissä ei ole tavoitteena testata teoriasta johdettuja olettamuksia, vaan aineisto toimii kategorisoinnin perustana. Analyysi voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen, joista ensimmäinen on tutkimukseen osallistuneiden käsitysten tai kokemusten tunnistaminen heidän haastatteluissansa ilmaisemien merkityksen kautta ja toinen vaihe on näiden merkitysten välisten suhteiden tunnistaminen. (Kettunen, 2021.) Tarkemmin fenomenografinen analyysi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jonka kautta syntyy tutkimuksen tulokset (Kettunen, 2024, 73). Tässä fenomenografisessa analyysissä kävin läpi kaikki viisi vaihetta.

Analyysiin kuuluvat viisi vaihetta toteutetaan aineiston keruun ja haastattelujen litteroinnin jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija lukee kerätyn aineiston useampaan kertaan läpi. (Hakala, 2024, 73.) Aloitin analyysin litteroimalla haastatteluaineistot, jonka jälkeen luin ne useampaan kertaan, jotta sain muodostettua aineistosta kokonaiskuvan. Analyysin toisessa vaiheessa tutkija etsii ja tulkitsee aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä ilmaisuja. Tässä vaiheessa analyysiä tutkijan tulee pysähtyä löytämiensä ilmaisujen

kohdalle ja muodostaa havaintojen sekä pohdintojen kautta merkitysyksiköitä. (Hakala, 2024, 74.). Keskeistä on löytää erilaisia käsityksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Fenomenografisessa analyysissä erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä löydetään juuri aineistoa toisiinsa vertailemalla (Kettunen, 2021). Analyysin toisessa vaiheessa etsin aineistosta kolmen tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä ilmaisuja, merkitysisältöjä. Merkitsin ne aineistoon korostamalla ilmaukset eri väreillä, jotta niiden löytäminen aineistosta helpottuu analyysin seuraavassa vaiheessa.

Kolmannessa vaiheessa fenomenografisessa analyysissä vertaillaan merkitysisältöjä, jotka on löydetty analyysin toisessa vaiheessa. Vertailua toteutetaan lajittelemalla ja ryhmittelemällä merkitysyksiköitä suuremmiksi merkityskategorioiksi. Näiden avulla tutkija pyrkii kuvata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsitysten erilaisuutta. (Hakala, 2024, 74.) Analyysin tekemisessä keskeistä on juuri jatkuva vertailu aineiston ja siitä merkityskategorioiden välille. (Kettunen, 2021). Tässä analyysin vaiheessa keskityin vertailemaan aineistosta väreillä merkitsemiäni tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä ilmauksia. Aineiston vertailun pohjalta muodostin laajempia merkityskategorioita.

Analyysin neljännessä vaiheessa tutkija muodostaa merkityskategorioista laajempia kuvauskategorioita. Usein nämä kuvauskategoriat edustavat tutkijan omaa teoriaa tutkittavana olevaan aiheeseen liittyen. Tätä vaihetta kuvataan laadullisessa tutkimuksessa aineistolähteisyytenä. (Hakala, 2024, 74.) Tämän vaiheen perusteella loin jokaiseen tutkimuskysymykseen vastaavat kuvauskategoriat. Jokaisen kuvauskategorian on tarkoitus kuvata tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmasta (Kettunen, 2021). Kuvauskategorioiden luomisessa käytin apuna teemoittelua. Hakala (2024, 102) mukaan teemat eivät nouse aineistosta kuin itsestään, vaan tässä vaiheessa tutkijan tulee löytää ne itse. Teemojen etsimiseen apuna käytin värikoodeja, joilla merkitsin aineistoista samankaltaisia merkityskategorioita tietyllä värillä. Teemoittelun jälkeen jatkoin aineiston työstämistä tyypittelyn avulla. Tyypittely Hakalan (2024, 111) mukaan on laadullisen analyysin keino, jonka avulla tutkija pyrkii löytää aineistosta toistuvia, juuri tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä ominaisuuksia, merkityksiä. Tyypittelyn seurauksena aineistosta löytyi kuvauskategorioita täydentävät alakategoriat, käsityskategoriat.

Viidennessä vaiheessa analyysiä syntyy fenomenografisen tutkimuksen päätulokset eli kuvauskategoriat ja niitä täydentävät käsitteelliset kategoriat, jotka esitetään usein

taulukkomuotoisena tulosavaruutena (Hakala, 2024, 75). Ensimmäinen tutkimuskysymykseni pyrkii löytää vastauksia kunnallisen varhaiskasvatuksen talousjohtamiseen liittyen. Aineistoja toisiinsa vertaillen toistuvina teemoina, merkityskategorioina haastateltavat kertoivat strategia työstä, kunnan hallinnosta sekä omaan johtamiseen liittyvistä tavoitteista, budjeteista sekä niiden sisällöistä sekä henkilöstöjohtamisen kytkeytymisestä talousjohtamiseen työvuorojen, poissaolojen ja työhyvinvoinnin kautta. Näistä muodostin kolme kuvauskategoriaa: **talousohjaus, budjetti ja raportointi** sekä **henkilöstöjohtaminen päivittäisjohtamisena**. Teemoittelun jälkeen siirryin aineiston tyypittelyyn, josta muodostui jokaisen kuvauskategorian alle käsityskategoria, joita havainnollistan aineistositaateilla.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta pyrin löytää vastauksia talousjohtamiseen tarvittavaan osaamiseen. Kolmanteen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia, mistä yksikön johtajat kertovat saaneensa osaamista talousjohtamiseen. Edellä kuvatun analyysin perustella toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastanneita teemoja, merkityskategorioita olivat johtamiseen liittyvien asioiden hahmottaminen ja ymmärtäminen, työkokemus ja sen kautta rakentunut osaaminen sekä oma asennoituminen aiheeseen. Aineistosta nousivat toistuvasti myös koulutukseen ja työssä oppimiseen liittyviä teemoja sekä itsearviointiin ja osaamisen kehittämisen haasteisiin liittyviä teemoja. Näistä muodostin kuvauskategoriat: **johtamisosaaminen, ammatillinen kehittyminen ja työssä oppiminen**.

Kuvaus ja käsittekategorioiden luomisessa haasteita asetti se, että monet teemat ja näkemykset, jotka aineistosta nousivat, ovat osittain päällekkäisiä. Pohdinnan ja aineiston tulkinnan kautta kuvaus- ja käsittekategorioksi muodostuivat ne, jotka tulkitsin sopivan parhaiten haastateltavan antamaan merkitykseen. Päällekkäisyyksien takia rakensin toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen tuloksia kuvaamaan yhteisen tulosavaruuden. Esittelen aineiston tulokset tulosavaruuksien ja aineisto sitaattien kera luvussa 5.

5. Tulokset

Tässä luvussa esittelen fenomenografisen analyysin kautta saatuja tuloksia aineistosta. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen tuloksia tutkimuskysymykseen mitä talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatyüksikössä pitää sisällään johtajien kertoman mukaan. Toisessa alaluvussa esittelen tuloksia toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyen, jotka etsivät vastauksia siihen, millaista osaamista talousjohtaminen varhaiskasvatyüksiköiden johtajien kertoman mukaan vaatii sekä mistä johtajat kertovat saaneensa osaamista talousjohtamiseen liittyen. Analyysia tehdessä olen koonnut kaksi taulukkoa tutkimuskysymyksiin vastanneiden teemojen mukaan ja rakentanut niistä kuvaus- ja käsitekategoriat. Ensimmäinen tulosavaruus vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja toinen tulosavaruus vastaa toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen. Käsituskategorioiden muodostumisen tueksi esitän sitaatteja aineistosta. Aineistot koodasin lyhenteillä vkj1-5, joka tarkoittaa varhaiskasvatyüksikön johtajaa. Koodausnumerot eivät ole haastattelujärjestyksen mukaisia, jolla pyrin vahvistaa aineiston anonymiteettiä. Sitaateista olen poistanut kaikki ne tiedot, joiden avulla haastateltavan voisi tunnistaa, kuten päiväkotiryhmien nimiä, aluepäällikköjen nimiä, kaupungin, jossa haastateltava työskentelee ynnä muuta. Lisäksi olen poistanut johtajien käyttämät täytesanat, kuten ”niinkun” tai ”tällä lailla”, jotta ne ovat luettavammassa muodossa.

5.1 Talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatyüksikössä

Ensimmäisenä esittelen tuloksia tutkimuskysymykseen *Mitä on talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatyüksikössä?* Aineistosta kuvauskategorioiksi nousivat **talousohjaus, budjetointi ja raportointi** sekä **henkilöstöjohtaminen päivittäisjohtamisena**. Nämä teemat varhaiskasvatyüksikön johtajat tunnistivat lukeutuvan oman työnkuvansa mukaisesti talousjohtamiseen. Näitä kuvauskategorioita avaan käsitekategorioiden avulla, jotka löytyvät taulukosta 1.

Taulukko 1 - Talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatuksessa

Talousjohtamisen osa-alueet kunnallisessa varhaiskasvatustyksikössä			
Kuvauskategoria	Talousohjaus	Budjetti ja raportointi	Henkilöstöjohtaminen päivittäisjohtamisena
Käsityskategoria	Kunnan talousprosessien ymmärtäminen Talousjohtamisen tavoitteet	Järjestelmien käyttö ja talousseuranta Hankinnat ja tilausprosessit Vastuu omasta budjetista	Rekrytointi ja henkilöstösuunnittelu Henkilöstökulujen minimointi Työhyvinvoinnin johtamisen talousnäkökulma

5.1.1 Talousohjaus

Kunnan talousprosessien ymmärtäminen

Kunnan talousprosessien ymmärtäminen koettiin keskeiseksi osaksi oman tehtävänkuvan mukaista talousjohtamista. Kolme haastateltavista kuvasi talousjohtamisen prosessiin luokituvan poliittiset päättäjät, strategiatyön sekä siitä johdetut tulostavoitteet. Tulos on yhteneväinen Anttiroiko ja kumppanien (2007, 71–73) kanssa, sillä he kuvaavat tutkimuksessaan kunnanvaltuuston käyttävän ylintä päätösvaltaa taloutta kokevissa päätöksissä. Se myös asettaa toimintaa ohjaavia tavoitteita, joista kunnan strategia muodostuu. Kunnan talousprosesseihin liittyy siis olennaisesti myös poliittiset päättäjät.

”Meillähän on kerran vuodessa meidän esihenkilöpäivässä on talousasiantuntijan puheenvuoro, jossa hän esittelee sen aina sen käyttösuunnitelman -- se on tosi tärkeä ja tarpeellinen ja jotenkin antaa sitä vähän suurempaa kuvaa hahmottaa, mistä se meidän budjetti muodostuu. -- Mut tietysti johtamisen näkökulmasta on hyvä ymmärtää ne kaikki, kaikki eri puolet. Ja ehkä se just koko prosessi sillä tavoin, et ketkä muutkin tätä, ketkä on luomassa sitä tai antamassa sitä, niitä reunaehtoja meille tai laatimassa sitä budjettia. -- valtuusto hyväksyy meidän talousarvion, että et sieltähän se lähtee ja sinne ehdotetaan

niitä, virkamiehet ne luvut rakentaa, mut sitten sehän on poliittinen tahto loppupeleissä, paljonko sitä rahaa tulee.”VKJ3

”Semmonen itseasiassa, mikä pitää nostaa, että kun kunnilla on omat no (kaupungilla) on oma (strategia) ja sielläkin määritty tietyllä tavalla myös se talouden näkökulma.”VKJ2

”Mä aattelen viel laajempaa ymmärrystä kunnan taloudesta budjetista. Et kun tähän liitty tietysti toi politiikkakin, jonkun verran tuol taustalla vaikuttaa. Niin ehkä sekin et täs on tää oma ymmärrys lisääntynyt ja kasvanut tai tietämys kasvanut näiden (työ)vuosien aikana, et miten se kunnan talous järjestetään ja miten sitä suunnitellaan ja muuten niin. Ni varmaan nää kolme osa-aluetta on sellasta et ihan siel päiväkotitasonen arjen asiat ja sit se tulevaisuuden suunnittelu ja sit just se iso kokonaisuus vielä.”VKJ1

Kaksi haastateltavista nosti esiin myös sen, että ymmärrys kunnan talousprosesseista kokonaisuudessaan luo oman yksikön johtamistyöhön merkitystä. He kuvasivat vastauksissaan, että on tärkeä ymmärtää, mihin kaikkeen heidän tekemät päätökset vaikuttavat. Raudasoja ja Johansson (2009, 17) huomauttavat, että johtajan on keskeistä osata johtaa yksikköään ja tehdä päätöksiä siten, että yksikkö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Varhaiskasvatusyksikön johtajan työssä ymmärrys talousajattelun laajuudesta on keskeistä.

”On must hyvä tietää, mitä vuoden kiertokulussa tapahtuu, kuka mitäkin tekee. Ja tietysti se meillekin antaa sitä merkityksellisyyttä, et kun meiltäkin niitä kysytään, niitä lapsilukuja kerran vuodessa, että siihen on oikeesti me ymmärretään, mihin se johtaa, kun mä sanon, että mul on tän verran lapsia. Tai jos mä sanon väärän luvun, mitä se sitten tarkoittaa. Et oikeesti pyritään siihen, että et meil on mahdollisimman tarkkaa faktaa tuolla sitten, niillä henkilöillä tiedossa, jotka näitä päätöksiä sitten tekee.”VKJ3

”--tietosuutta sen ylipäätään sen merkityksestä, mihin kaikki talousajattelu johtaa. Ja se et miksi se on välttämätöntä. Ja samalla vähän, kun henkilöstöllekin selitän päätöksenteon et mihin ne perustuu, millä tavalla kaupungilla tehdään päätöksiä.”VKJ2

Osa haastateltavista kuitenkin pohti, että organisaatiotasoisien prosessien ymmärtäminen on tärkeää, mutta esiin nousi myös pohdintaa siitä, ettei heillä välttämättä ole riittävästi ymmärrystä talousjohtamisen prosesseista. Hyppänen (2013, 13, 79) kertoo, että operatiivisella tasolla päivittäisjohtamista toteuttavan esihenkilön työhän lukeutuu sekä

strategisia että operatiivisia tehtäviä, kun hän vastaa kokonaisuudessaan yksikkönsä johtamisesta. Esihenkilönä toimivalla varhaiskasvatusyksikön johtajalla olisi siis tärkeä olla tietoa kunnan talousprosesseista kokonaisuudessaan.

”Riittäkö se et ylempi johto handlaa sitten jotenkin ja siel on ne talousasiantuntijat. Et me saahaan täällä sitten olla vähän tietämättömämpiä vai. Välillä mä aina mietin sitä, että aikamoiset kuitenkin vastuut tietyllä tavalla jostain budjetista.”VKJ5

”Kollegan kans, kun ne (budjetit) oli julkaistu ja kerrottu, et millä logiikalla se lasketaan ja ajateltiin et nyt lasketaanpa yhdessä, et katoonpa et täsmääkö budjetti tai et sit pitäis olla se tietty summa siellä. Sit me molemmat todettiin, et näillä, mitä me on kerrottu, ei tää kyl täsmää tää luku, mikä tää budjetissa on. Et sit herää se, että kumpi ymmärtää väärin tai sit herää se iso epäily et onks mul oikeesti budjetti oikein. Et onks mulla se oikee summa siel tilillä vaikka näihin leluihin ja tämmösiin et kun mun mielestä tällä logiikalla se ei täsmää se summa. Toki sitten siltä talousasiantuntijaltahan sen voi tarkastaa, mut kun tietää et heilläkin on niin valtavat ne massat, mitä he liikuttaa siellä budjeteissa ja käy niitä läpi, niin sit ajattelee aina et mä en ehkä halua vaivata, emmä haluu olla vaivaksi.”VKJ4

Talusojohtamisen tavoitteet

Talusojohtaminen nähtiin keskeisenä osana omaa tehtävänkuvaa ja muutama haastateltavista nosti esiin talusojohtamiseen liittyvien tavoitteiden tulevan organisaation hallinnosta ylhäältä alaspäin. Hyppäsen (2013, 52–54) mukaan operatiivisella tasolla toimivat johtajat saavat omilta esihenkilöiltä johtamisen tavoitteet, jotka ovat usein kirjattu tuloskorttiin talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönnäkökulman kautta. Johtamiselle asetetut tavoitteet liittyvät siis keskeisesti kunnan strategian jalkauttamisena käytännön toimintaa toteuttaviin yksikköihin ja on keskeinen osa talusojohtamista.

”Se on varmaan semmonen et sitä ehkä tuolta ylemmältä taholta, ylempän johdon taholta painotetaan tosi paljon sitä talusojohtamisen merkitystä.” VKJ5

”Ja sit meille tulee aika-ajoin (varhaiskasvatusjohtajan) kautta tai erilaisia talouteen liittyviä toimenpiteitä, mitä meidän kaikkien pitää noudattaa. Niin et se, että ne pitää myös

johtajan olla hyvin tietoinen ja niihin täytyy myös sitoutua ja sitouttaa myös henkilökuntaa.” VKJ2

”Kyl tää on sellanen asia, mikä on esillä ja mikä nousee aina säännöllisesti. Ja kyl me ollaan siihen sit saatu sellast yhteist koulutusta myöskin aina sillon tällön ja käydään selkeesti läpi niitä isojakin lukuja siel kaupunkitalouden taustalla näiden meidän talousasiantuntijoiden kanssa.”VKJ1

Talousjohtamiseen liittyvät tavoitteet tunnistettiin juontuvan kaupungin strategiasta. Osa haastateltavista kuvasi ymmärtävänsä tavoitteiden tulevan heille kaupunkitasoistenprosessien myötä tulostavoitteina, mutta muutamalla haastateltavalla oli haasteita kuvata, mistä johtamisentavoitteet ovat hänelle tullee.

”...niin mulla lyö ihan tyhjää et mistä ne on tullut, mutta kylhän ne on tullut mun mielestä (organisaation) johtoryhmästä ja sieltä sit on tietyt tämmöset strategiaan ja tuloskorttiin ja muuhun liittyviä tavoitteita, joista sit vielä (alue) on omansa sieltä poiminut, jotka koskee koko alueen. Et on semmoset johtamisen painopisteet tavallaan sieltä et on kaikille.” VKJ5

”No kylhän meillä ylemmältä taholta on nyt jo useamman vuoden puhuttu se talouden hallinta ja talouden kehittäminen ja siltä osin, että kylhän sitä myös meidän siinä johtamisen suunnitelmassa kysytään.”VKJ4

”-- noista tulostavoitteissakin on jotain, nyt en muista ulkoa, mikä talousmääritelmä tänä vuonna, mut niitä on aina välillä erilaisia et voi tulla erilaisista jutuista aina, mihin pitää sitten kiinnittää huomiota et mites se arjessa oikeesti hoidetaan ja se on must johtajan tehtävä.” VKJ2

5.1.2 Budjetti ja raportointi

Järjestelmien käyttö ja talousseuranta

Haastateltavat kuvasivat talousjohtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi budjetin noudattamisen, jota he seuraava talousjärjestelmistä. Hyppäsen (2013, 59) mukaan budjetti toimii välineenä toiminnan ohjaamisessa sekä seuraamisessa. Myös Raudasoja ja Johansson

(2009, 66) kertovat, että toiminnan järjestämiseen varatut määrärahat ovat kiinteät ja talousarviossa asetettuihin tavoitteisiin tulee päästä.

”Mun velvollisuus on seurata sitä ja noudattaa sitä, pysyä budjetissa. Että siltä osin.”VKJ4

”Se tietenkin, mikä on tärkeintä, on se budjetissa pysyminen. Se, mistä tehdään suurimmat säästöt, on se työhyvinvoinnin kautta tapahtuvat säästöt ja se vaatii sitä vahvaa henkilöstöjohtamista. Ja sitten, mikäli niitä ylityksiä tulee niin ne hyväksyttävimmät ylitykset liittyy siihen vaadittavaan henkilöstöresurssiin, jonka laki meillä määrittää.”VKJ3

”Se on tietysti se, mikä sitä määrittää et meil on se tietty budjetti, jossa mejän täytyy pysyä.”VKJ1

Kuitenkin haastateltavat nostivat esiin, että budjetissa pysymiseen liittyy asioita, joihin he eivät voi vaikuttaa. He kuvasivat, että tilojen remontteihin tai isojen huonekalujen rikkoutumiseen ei ole investoitu yksikön budjettiin määrärahoja. Lisäksi henkilöstön vuokrauskulut tulevat ylityksenä budjetteihin. Tällöin kuitenkin budjetin ylittämislle täytyy löytyä syyt raportointia aluepäällikölle tehdessä. Raudasoja ja Johansson (2009, 66) huomauttavat, että yksikön johtaja on velvoitettu sopeuttamaan yksikkönsä toimintaa hänelle osoitettuihin resursseihin sopivaksi.

”Toki välil tulee sit niitä äkillisiä tilanteita et pitääkin hankkii joku isompi juttu et meil rikkoutuukin joku isompi, kalliimpi mut siihenkin sit on se toimintatapa, että onneks aika nopeesti saadaan päällikön kanssa keskusteltua ja tulee se, puhutaan luvasta ylittää budjetti, mutta siinäkin mä teen sen hankintaesityksen. Eikä se oo aina, mä sanon henkilöstölle et ei se oo aina varmaa et meneekö se läpi, mutta onneks nyt on yleensä mennyt läpi, että aina vähän jossain kirstunpohjalla on pikkasen ylimääräistä.”VKJ4

”Henkilöstönmenothan on meidän suurin budjetin menoerä, kakskolmasosaa ainakin mun omasta budjetista, kun katson on henkilöstömenoja ja siihen tietysti on oikeestaan ainut asia, minkä voi ylittää. Kaikissa muissa asioissahan täytyy pysyä budjetissa enkä nää mitään ongelmaa miks en pysyisi.... Sit tietysti tukipalvelut on kans vähän semmonen haasteellinen, koska tukipalvelut saattaa määrittää itse ne omat arvonsa, ja jos vaikka lapsimäärä kasvaa niin voi olla, että ne rahat, jotka ollaan varattu vaikka lasten

ateriamenoihin ei riitä, mut sillon on tietysti se perusteltu syy ylittää budjettia, samahan se on henkilöstössä”VKJ3

Oman yksikkönsä budjetista haastateltavat nostivat esille budjetin seuraamisen tärkeyden säännöllisesti pitkin vuotta, sillä talousjohtamisen kuvattiin kulkevan kaikessa päivittäisjohtamisessa mukana. Pellinen (2017, 10–11) ja Hyppänen (2013, 98, 100) esittävät, että voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa seurataan pääasiassa sitä, etteivät menot ylitä määrärahoja.

”--säännöllisyys talousseurannassa on tosi tärkeä et ei vaan sillon kerran vuodessa tai kaks kertaa vuodessa, jos päällikkö haluaa tietää vaan, että et säännöllisesti itse sitä seura ja sitä kauttahan se tietysti tulee tutummaksikin järjestelmät ja muut.”VKJ3

”Mun mielestä talousjohtamista tapahtuu päivittäin. Et se ei oo mikään semmonen irrallinen ajankohta. Vaan se, että sun pitää tietyllä tavalla johtajana kuljettaa sitä talousjohtamista mukana koko ajan. Ja totta kai olla tietoinen niistä luvuista.”VKJ2

”Et mä pidän sitä oman talon budjettia sillai säännöllisesti käyn sitä tarkastelemassa ja katsomassa. Kun se on sillai jyvitetty tavallaan et siel on just henkilöstökulut ja siel on nää tavaroiden ostot ja palveluiden ostot erikseen ja sit niiden alla on viel erilaisia alotsikoi. Niin seurailen sitä ja totta kai kyl mua se aina kiinnostaa jo tietää et heti kun se budjetti sinne näkyville tulee, kyl mä sen heti käyn katsomas et mimmonen korotus siihen esimerkiks on tullut viime vuoteen nähden. No sit mä vertailen eri vuosien budjetteja vähän et mitä ollaan minäki vuonna käytetty.” VKJ1

Osa haastateltavista kuvasi suunnittelevansa oman budjetin käyttöä muun muassa ennakkoimalla, osallistamalla henkilöstöä sekä vertaamalla budjettia edellisiin budjettikausiin kuukausitasolla. Raudasoja ja Suomela (2014, 101, 103, 108) kertovat, että kustannusten hallinnan tulee olla jatkuvaa toimintaa ja tarkastelun kohteena juuri ne asiat, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa.

”No joo, totta kai järjestelmän käyttöä, se on se meidän väline -- ja ehkä nyt sitten tietynlainen ennakointi niistä menoista vuoden varrella, että esimerkiksi nyt henkilöstökulut, taas palaan siihen. Että kun ne on kuitenkin se iso menoerä, että sitähan toki tulee seurata et kuinka paljon sitä on ne vuokratyövoiman kustannukset ja sitten ne omassa budjetissa ovat henkilöstökustannukset, miten ne keskustelelee keskenään.” VKJ3

”Et sul on joku selkee visio et miten sä sitä budjettia toteutat ja käytät. Ja sit just ehkä se ennakointi, että et sä pystyt -- tietää, miten se vuosi rakentuu. Et tammikuusta toukokuuhun on aktiivista aikaa ja sit taas kesä mennään hiljasemmalla ja vähäsemmäl rahamääräl tietysti, kun ei oo kaikki sijaiset töissä ja lapsii on vähemmän. Ja sit taas syksyl se lähtee pikkuhiljaa kasvamaan. Et tavallaan sit ehkä siinä mielessä se ennakointi et tietää, miten se vuoden kulku rakentuu.”VKJ1

Muutama haastateltavista nosti esille keskittyvän budjetin seuraamiseen tarkemmin erityisesti siinä vaiheessa, kun lähestytään kohti budjettikauden päättymistä.

”No toki sit sitä niitä perusmenoja niin kylhän mä katon sit sieltä rupeen seuraamaan aika tarkkaankin jossain vaiheessa vuotta. Sitä budjettii, että montako prosenttia, montako euroo siellä on vielä kassan pohjalla käytettävissä.”VKJ5

”-- tälle varsinkin, jos mennään loppuvuotta kohden et sillon, ku tietää et ne budjetit on aika lopussa jo. Täs alkuvaiheessa voi olla vähän höveliäämpi niin sanotusti.” VKJ4

Budjetin raportoinnista haastateltavat kuvasivat käyvänsä keskusteluja oman esihenkilönsä kanssa ja olevansa tilivelvollisia avaamaan asioita budjetin lukujen takana. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 37) kertovat, että budjetista esihenkilölle raportoidessa on hyvä tarkastella henkilöstöä koskevia lukuja ja tekijöitä niiden takana, kuten henkilöstömäärässä tapahtuneet muutokset.

”Mehän katotaan lukuja, mitä meistä jäljelle jää niin sanotusti aina toimintakauden aikana, niin niitähän me sitten tarkastellaan yhdessä (aluepäällikön) kanssa noin puolivuositain. Ja niitä pitää itse seurata myös säännöllisesti. -- Eli ihan siis tämmöstä päällikötasolle raportointia, mutta sitten taas tosiaan henkilöstölle enemmän sellasta asioiden avaamista. Et syntyy se yhteinen ymmärrys et se talous ei sais olla semmonen joku mörkö tuol noin”VKJ2

”-- toki semmoset perustelut pitää olla ja nehän on niitä, mistä juuri esimerkiksi josta tavoite- ja tilannekeskusteluissa päällikön kanssa keskustellaan, että hän haluaa perusteluja niille ylityksille, jos niitä on tullut. Ja totta kai itsekin haluaa kertoa, että mistä johtuu vaikka jotku (henkilöstövuokrausfirman) korkeat kulut.”VKJ3

Budjetin seuraamisessa ja raportoinnin toteuttamisessa haasteita aiheuttaa johtajien kokemusten mukaan talousjärjestelmien käytön hallinta. Ne aiheuttivat haasteita erityisesti

silloin, kun järjestelmiä uusitaan ja joutuu muun työn ohessa opetella täysin uuden järjestelmän käyttöä. Järjestelmät ovat keskeisessä roolissa budjetin seurannassa ja raportoinnissa, joten niiden käytön hallinta on keskeinen osa talousjohtamista. Hyppäsen (2013, 79, 100) mukaan mitä tarkemmin yksikön johtaja pystyy raportoida toiminnasta omalle esihenkilölleen, sitä helpommin esihenkilön esihenkilö osaa raportoida tilanteesta organisaatiossa ylöspäin.

”Vaatis vielä enemmän sitä et ymmärtäis jotenkin niitä kaikkia raportteja, ehkä osais lukea, vähän tietäis et mikä luku siellä nyt on mikäkin ja miten, et mikä on siellä se oleellinen tieto et helposti sit sielläkin hukkuu jotenkin semmoseen viidakkoon et mitä kaikkea sieltä vois poimia.” VKJ5

”Ehkä tietyllä tavalla sitten itellä on varmaan kaikki noi järjestelmät sitten se et ois aikaa niihin oikeesti perehtyä. Et kyl mä varmaan niit osaan käyttää ja joo ja aika nopeesti niit ite lähtee tutkimaan.” VKJ2

Hankinnat ja tilausprosessit

Budjetista keskustellessa esiin nousi toistuvasti kaksi teemaa, joista toinen oli hankinnat. Haastateltavat kuvasivat budjetissa tavaroiden ja palvelujen hankintojen olevan osa-alueista se, joihin heillä on eniten vaikutusvaltaa. Samaan aikaan he nostivat esiin, että hankinnat ovat vain pieni osa budjettia ja siksi se ei ole merkittävä osa talousjohtamista heidän mielestään.

”Sit on myös niitä minne mä pystyn vaikuttamaan ja haluankin vaikuttaa. Ja sit yhteisesti keskustella ihan henkilöstön kanssa myös siitä omasta talousjohtamisesta et mitä se on et emmä oo sillä lailla aina, että jos joku tulee et voitaisko, hanki meille tää niin mä sanon katotaan mä tarkistan budjetin et miltä meillä rahat näyttää.” VKJ4

“Mun mielestä hankinnat on niin minimaalinen osa sitä taloutta, että kunhan jotenkin on semmonen hahmotus. Se on tosi minimaalinen” VKJ5

“Itseasiassa nää kaikki hankinnat ja muut on oikeesti pieni osa sitä talousjohtamista mielestäni. Vaan se on ihan oikeesti tätä meidän arjen johtamista huomioiden se taloudellinen näkökulma.” VKJ2

Hankinnoista nostettiin kuitenkin esiin vastuullinen käyttö, kuten kestävän kehityksen näkökulma, joka oli yksikön johtajien mielestä keskeisessä roolissa puhuttaessa hankinnoista talousnäkökulmasta. Lisäksi nostetiin henkilökunnan osallistamisen merkitys hankintoja tehdessä. Hyppänen (2013, 80) kuvaa, että budjetti asettaa rajat sille, miten henkilö voi yksikkönsä toimintaa resursoida. Pellinen (2017, 10–11) huomauttaa, että talousjohtamisessa on muun johtamisen tavoin kyse vuorovaikutuksesta, jonka avulla työntekijät pyritään saada tekemään yhteistyötä kohti organisaation tavoitteita. Näin ollen henkilöstön osallistaminen hankintojen tekoon on tärkeässä roolissa talousjohtamisen toteuttamisessa.

”Mun mielestä semmonen avoin keskustelu siitä ja tasavertaisuus, että mä otan talousjohtamiseen myös sitä henkilöstöä mukaan. -- yhteisesti sitten pohditaan et onks jotain isompaa, mihin me haluttais panostaa nytten, että tehdään vähän isompaa jotain materiaalihankintaa, leluhankintaa vai mennäänkö sillä että jokainen ryhmä saa sen x määrän rahaa.”VKJ4

“--et jos me osataan kestäväällä tavalla esimerkiksi meijänkin alalla tehdä hankintoja tai muuta niin se helpottaa myös työtä. Ja sit taas se, et kun ne helpottaa työtä, se vaikuttaa siihen, että työssä jaksetaan paremmin ja se taas vaikuttaa siihen, että sairauspoissaoloja mahdollisesti tulee vähemmän. -- No ergonomiaan liittyvät hankinnat esimerkiksi tai joku vähän kalliimpi hakinta tai näihin meijän kehittämiseen liittyvät hankinnat niin niilläkin on taas sitten isoja vaikutuksia jopa niitten lasten elämään”VKJ2

”-- vastuullinen käyttö siinä ja myös kestävän kehityksen näkökulmat. Ja meijän vasuunkin liittyvät, vaikka tää osallistava budjetointi, että lasten kanssa yhdessä mietitään, mitä ostetaan ja sitä kautta tuodaan sitä merkityksellisyyttä niin vaikka ne tietysti ehkä raha euroina on pieniä rahoja niin kuitenkin mä ajattelen, että niillä on merkitystä.” VKJ3

Hankinnat ja tilausprosessit nousivat muutamassa haastattelussa esiin muun muassa monimutkaisina prosesseina. Haastateltavat nostivat esiin, että täytyy tietää ja ymmärtää, miten hankintaprosessit kunnallisessa varhaiskasvatuksessa tulee hoitaa.

”Ymmärrystä mistä ja mitä voidaan hankkia, ihan siis tietämystä meidän taloussopimuksista tai puitesopimuksista, mitä kaupunki tuol solmii ja mejän talouspuolen ihmiset. Kyl se vaatii sitäkin et mä en voi vaan tuolta vaan kävellä kauppaan ja ostaa, vaan mun tulee myös tietää, mitä tarkoittaa, kun on tehty puitesopimuksia tai tehdään jonkun firman kanssa sopimuksia mistä tulee hankkia sit tietyt.”VKJ4

”-- onhan toki meillä (kaupungissa) iso konserni ja taloushallinto, josta sitten järjestelmän käyttöön saa tukea ja sitten jos on jotakin tilausprosesseihin liittyviä haasteita. -- Mutta et kyllähän totta kai tilausprosessit meillä voi olla aika monimutkaiset täällä ja niihin voi saada pitää perehtyä ja tietenkin nekin täytyy mennä juuri oikein.” VKJ3

Vastuu omasta budjetista

Talousjohtaminen kunnallisella puolella koettiin muutaman haastateltavan toimesta melko yksinkertaisena, sillä budjetit tulee varhaiskasvatusyksikön johtajille valmiiksi laadittuina. Järvenpää ja kumppanit (2010, 207) kertovat, että organisaatiossa jokaiselle yksikölle laaditaan oma budjetti. Alhola ja Lauslahti (2005, 95) kertovat, että usein organisaatioissa budjetit laatii talouspäällikkö. Myös johtajat kertoivat, että heidän kunnallisorganisaatioissansa budjettien laatimisesta sekä esittelystä vastaavat talousasiantuntijat.

”Tää on kunnallinen yksikkö niin sillä tavoin meille tavallaan tehdään helpoksi meidän talousasiat. Että kun meillä on erikseen talousasiantuntija meidän tukena, joka tekee meille budjetin valmiiksi. Eli budjettihan perustuu siihen, että meiltä kerätään vaan tiedot meidän lapsimääristä ja siihen perustuu meidän budjetti eli se tarvittava henkilöstöressurssi.”VKJ3

”-- kyl mä aattelen et tääl kunnallisella puolella tää talousjohtaminen on sellast tosi läpinäkyvää, avointa ja selkeätä. Et meil on se tietty budjetti ja me nähdään ja pystytään koko ajan seuraamaan sitä et kuinka paljon sitä on jäljellä ja kuinka paljon on menny ja mihinkin on mennyt. Et sillai mä koen et se on kuitenkin helppoa et meil on siihen selkeet järjestelmät ja auttaa ja tukee.”VKJ1

Kuitenkin samaan aikaan yksiköiden johtajat nostivat esille vastuun omasta budjetista huolehtimisesta, sillä budjetit sisältävät suuren määrän rahaa. Vastuuta koettiin henkilökunnan palkkoihin liittyvissä asioissa, sillä budjetit sisältävät myös yksikölle suunnitellut

henkilöstömenot. Myös Autioniemi (2021, 1) kertoo, että julkisten organisaatioiden johtamisessa korostuu vastuullisuus.

”Eli se, mikä nyt sitten mun osa-alueeseen kuuluu, on se vahva virkavastuu, että pysytään niissä budjetin rajoissa eli toteutetaan sitä budjettia, joka meille on annettu.... Ja että ne rahat tulee käytetyksi parhaalla mahdollisella tavalla, miten ne meidän lapsia täällä sitten hyödyttää.”VKJ3

”--järjestelmistäkin puheen ollen niin esim. henkilöstötietojärjestelmän kaikki seurannat niin niillähän on merkitystä myös palkanmaksuun ja kaikkeen, niin niitten aiheuttamat välillä harmitukset. Toisaalta emmä voi vaikuttaa niihin.”VKJ2

Lisäksi vastuuta budjetin käytöstä koettiin sen vuoksi, että yksikön johtajat kuvasivat budjettien käytöllä olevan vaikutusta tulevaisuuden budjetteihin.

”Et kyl mä vakavasti siitä ajattelen siit talousjohtamisesta, koska mä tiedän sit taas sen, että se aina vaikuttaa tulevaan, seuraavaan vuoteen, seuraaviin budjetteihin, mitä me saadaan.”VKJ4

”Toisaalta ehkä myöskin sitten sillä tavoin aattelen, että kuinka me voidaan olla meidän taloussuunnittelijalle avuksi. Sekin on taas tärkeätä viestintää sinne suuntaan et jos me huomataan et meidän budjetti jossain, joltain tilimomentilta tai tililtä selkeesti on liian alhainen tai että se menee yli, esimerkiksi vaikka puhun nyt jostain pesulakustannuksista tai jostain tän tyyppisistä, niin mihin kans ei kauheesti pysty itse vaikuttaa, niin sit viestin, viestin antaminen sinne talousohjauksen suuntaan, että tällä tilillä pitäis olla enemmän rahaa.”VKJ3

Vastuuta pohtiessa yksi johtaja nosti esille myös koko alueen yhteisen talousvastuun, sillä taloutta tarkastellaan yksikkötason lisäksi myös koko organisaatiotasolla ja korosti erityistä vastuuta, kun toiminta järjestetään verovaroin.

”Et vaikka täs jokainen vastaa oman yksikkönsä budjetista niin me kuitenkin esimerkiksi täällä (alueella) tehdään valtavasti yhteistyötä kollegat keskenämme, että sekin on semmosta talousvastuuta et ne resurssit, jotka meillä on, niin me koitetaan hyödyttää ne et jokainen kantaa kortensa kekoon sinne koko alueen budjettiin siinä mielessä. -- Et se on hyvä jotenkin ymmärtää se oma pienuutensa tässä suuruudessa, että kaikella on

merkitystä ja pienistä puroista kasvaa se iso virta, että tiukka talous on sillä tavalla tärkeä niiltä osilta, kun pystyy vaikuttamaan.”VKJ3

5.1.3 Henkilöstöjohtaminen päivittäisjohtamisena

Rekrytointi ja henkilöstösuunnittelu

Haastateltavat kuvasivat henkilöstösuunnittelun olevan keskeinen taloudenjohtamisen näkökulmasta. He kuvasivat henkilöstösuunnittelulla olevan merkittävä vaikutus siihen, ettei henkilöstökulut kasva liian suuriksi. Henkilöstösuunnittelun menetelmiksi kuvattiin sijaisresurssin tarpeen arviointi, varahenkilöiden kohdentaminen sinne, missä on tarve, työvuorosuunnittelun sekä loma-aikojen suunnittelun. Myös Viitala (2021) kertoo, että henkilöstöjohtamiseen sisältyvän suunnittelua, organisointia, toteuttamista ja arviointia.

”Kyllähän se kaikilla meillä on juuri tätä, vastuu siitä, että et jos meillä on sitä ylimääräistä henkilöstöä jossain toisessa ryhmässä niin sitten me hyödynnetään sitä tai juuri tää varahenkilönkäyttö, että se on mahdollisimman joustavaa.”VKJ3

”No se on itseasiassa, se on yllättävän isokin asia siinä mielessä et kun se linkittyy niin moneen. Elikkä se linkittyy siihen, että minkälaiset resurssit on käytettävissä elikkä kun isoin kustannuserä on henkilöstökulut, niin se on semmosta päivittäistä ja resurssiviisasta johtamista ja se täytyy huomioida ja se täytyy myös sanottaa yksikössä. Siihen liittyy taroituksen mukainen lomasuunnittelu, siihen liittyy myös työkykyä ylläpitävät toimenpiteet, kun sit taas sairaspöissaolot ja muut aiheuttaa kustannuksia.” VKJ2

Useampi haastateltavista korosti erityisesti, että henkilöstöjohtaminen taloudennäkökulmasta on arjen päivittäisjohtamista, joka ei ole irrallinen osa tai tehtäväkuva. Myös Sydänmaanlakka (2012b, 110–111) määrittelee henkilöstöjohtamisen olevan yksi päivittäisjohtamisen keskeisimmistä osa-alueista.

”-- et kyl se on sellasta siin päivittäisjohtamisessa, se on se talousjohtaminen osana jo. Eli kun me suunnitellaan esimerkiks ihan sijaisresurssia ja muuta ni kyllähän se koko ajan on siellä johtajalla takaraivossa se talouspuoli myöskin. -- kun ajattelee sitä et mitä se konkreettisesti sit kuitenkin on, et se on sitä resurssien kohdentamista oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan”VKJ1

”--nyt on ajatellut niin, että sehän lävistää kaikki osa-alueet jollain tavalla se talous ja siihen liittyvät asiat, että sitä on mun mielestä vaikee sillä tavalla vaikee määritellä, kun se kulkee kaikessa vähän mukana se talousjohtaminen. Se ei oo sellanen erillinen osa-alue mun mielestä.”VKJ5

Henkilöstökulujen minimointi

Useampi haastateltavista kertoi henkilöstökulujen olevan suurin osa heidän budjettiaan ja siten keskeinen osa talousjohtamista. Tämä teema nousi jokaisessa haastattelussa esiin keskeisimpänä talousjohtamisen näkökulmana. Henkilöstökuluja tarkasteltiin erityisesti säästöjen kautta, sillä haastateltavat kertoivat, että henkilöstökuluista syntyy suurimmat säästöt. Henkilöstökuluja pyritään minimoimaan kohdentamalla olemassa olevia resursseja sinne, missä niitä tarvitaan. Myös Virtanen ja Stenvall (2019) kertovat, että henkilöstökulut muodostavat suurimmat menoerät julkisissa organisaatioissa.

”Mut kyl mä silti aattelen et se isoin osa sitä talousjohtamista on se henkilöstöjohtaminen, koska se on se mikä tässä eniten maksaa, tässä varhaiskasvatuksen tuottamisessa kuitenkin. Niin sieltä ne isot eurot tulee ja ne on se, mikä määrittää eniten sitä talousjohtamista. Ja sen takii se on sit just ihan sitä päivittäistä.”VKJ1

”Sijaisten palkkaaminen, henkilöstökulut on merkittävin menoerä koko kaupunkitasoisesti, mutta myös yksikötasoisesti, mihin voi yrittää jollain tavalla vaikuttaa niillä henkilöstömenoja tarkastelemalla, työvuoroja esimerkiksi suunnittelemalla sillä tavalla, että ne kohdentuisi mahdollisimman hyvin sitten lastenhoitoaikoihin” VKJ5

”-- mikä vaikuttaa kans talouteen on just tää tarkotuksenmukainen työvuorosuunnittelu. -- Vaikka ajatellaan, että työvuorosuunnittelu ja talous, että onks niillä yhtäläisyyksiä niin kyl niil itseasiassa on ihan tosi paljonkin.” VKJ2

Vaikka henkilöstökulujen minimointi teeman nousi puheissa esiin jokaisen haastateltavan kohdalla, suurin osa haastateltavista ei nähnyt sitä stressaavana tekijänä, sillä varhaiskasvatuslain (540/2018) mukaisesti tulee olla tietty määrä kasvatusvastuullista henkilökuntaa paikalla suhteessa lapsimäärään. Tämä asia nostettiin esiin helpottavana tekijänä ja eettistä kuormaa poistavana.

”Se sijainen tulee palkata ja pystyn palkkaamaan, ei oo ehkä niin tarkkaa se, että paljonko mulla siinä kohtaa euroja menee, koska mun pitää se laki ja asetus siellä, että on tietty määrä henkilöstöä.”VKJ4

”Että ajattelen myöskin, että nää reunaehdot eli laki, joka turvaa meille sen tietyn henkilöstömäärän, velvoittaa meidän palkkaamaan tietyn henkilöstömäärän tietyille lapsimäärälle, niin mikäli se ylittyy sitä kautta et meillä tulee esimerkiksi tuplapalkkoja, et on perhevapaita tai on sairaslomina, josta tulee tuplapalkkaa, siitähän se ylitys voit tulla. Niin sille on juuri se perustelu, että laki edellyttää tämän, näiden henkilöiden palkkaamista.”VKJ3

Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että joskus henkilöstökulujen minimoimiseen liittyvät tavoitteet tuntuvat olevan ristiriidassa muiden toiminnan järjestämistä ohjaavien tekijöiden kanssa. Myös Sydänmaanlakka (2015, 149) huomauttaa, että usein julkisissa organisaatioissa johtamiselle asetetaan vastakkaisia tavoitteita, kuten tehokkuus ja hyvinvointi tai kontrolli ja joustavuus.

”Pitää ite mieltä et no nyt jotenkin näitä henkilöstökuluja pitäis tässä säästää, mut sit samaan aikaan ei saa lakisääteisesti ylittää mitään eikä tietenkään haluakkaan, vaikka jotain, että sijainen pitää aina tilata. Et sit siinä mulla on jotenkin se semmonen se aukko, että tavallaan ei sais mennä rahaa, mut sit kuitenkin pitää olla riittävä resussi ja sitten työhyvinvoinnistakin huolehtia ja kaikesta.”VKJ5

Yksi haastateltavista nosti esiin myös rekrytoinnin henkilöstökulujen minimoimiseksi. Rekrytoinnin oikea-aikaisuudella ja tarpeella mahdollistetaan palkkakulujen säästäminen.

”Sit tietenkin se oikea-aikaisuus rekrytoinneissa, että ei välttämättä just rekrytoida 1.7. alkaen, jos ei oo joku erityinen tarve just siihen, mutta mietitään esimerkiksi milloin työsuhde alkaa, että niitä palkkakuluja saataisiin säästöön.” VKJ5

Henkilöstökulujen minimoimisessa korostuivat sairauspoissaolojen ehkäisyn merkitys. Johtajat tunnistivat sairauspoissaolot sekä niiden minimoimisen kohdaksi, jossa henkilöstökuluja olisi helposti säästettävissä. Se koettiin keskeiseksi ja yhdeksi merkittävämmäksi osaksi talousjohtamista. Sairaspoissaolojen vähentäminen kuitenkin pohditutti johtajia. Myös Lehto ja Viitala (2016, 119) huomauttavat, että työhyvinvoinnilla ja sen

johtamisella on merkitystä talousjohtamisen näkökulmasta, sillä työpahoinvointi aiheuttaa organisaatiolle taloudellisia kustannuksia.

“Mikä liittyy kans henkilöstöön niin sairaspöissaolojen vähentäminen. Et jos siihen joku kikkakolmonen löytyis, niin sillä säästäis tosi paljon henkilöstökuluja. Mut mä oon jotenkin ehkä sen kanssa vielä vähän, mä en ihan -- Toki nään jotain johtamisen asiayhteyttä, mutta tunnen myös voimattomuutta siinä, että ehkä sitä asiaa en sillä tavalla osaa johtaa.” VKJ5

Työhyvinvoinnin johtamisen talousnäkökulma

Talousjohtamista haastateltavat kuvasivat kaikessa mukana olevana ja henkilöstöjohtamisen kanssa käsi kädessä kulkevana osa-alueena. Useampi haastateltava kuvasi henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tukemisen olevan merkityksellinen asia talouden näkökulmasta. Myös Sydänmaanlakka (2012b, 110–111) kertoo henkilöstön olevan organisaation tärkein resurssi ja olennaista on se, miten johtaja pystyy hyödyntää tätä voimavaraa saavuttaakseen organisaatiolle asetetut tavoitteet.

“Ja tosiaan työkyvyn ylläpitäminen eri tavoin ja asioihin varhainen puuttuminen ja muut nää. Nekin linkittyy talouteen.” VKJ2

“Sitä sen hahmottamista, että millä on vaikutusta mihinkin asiaan. Ja esimerkiksi joskus joku sijaisen palkkaaminen voi olla iso työhyvinvointiteko tai vaikka aatellaan jotain työntekijän pitkältä poissaololta työhön palaamista, kevennytty työ, mikä on valtava kustannuserä siis, mutta voi sit turvata, että joku hyvä pitkäaikainen hyvä työntekijä pystyy palaamaan työhön.” VKJ5

“Mun mielestä se vaatii sitä vahvaa henkilöstöjohtamista, että ne on niin käsikädessä kulkee eli se, että jos johtajana onnistuu siinä henkilöstöjohtamisen dimensiossa niin ehkä sitten työhyvinvointi ja työssäjaksaminen henkilöstöllä ja pysyminen ja sitoutuminen työhön myöskin on korkeampaa, jollon ei tule niitä sijauskustannuksia, jotka on niitä meille kalliita.” VKJ3

Yksi haastateltavista nosti esiin, että työhyvinvoinnin johtamisessa ja sitä kautta henkilöstökulujen vähentämisessä tulisi tehdä alueellista yhteistyötä resurssien kohdentamiseksi tarpeen mukaisesti.

“--että sä varjelet sitä omaa yksikköä et okei me nyt ollaan tänään vähän lepposimmissa tilanteissa, kun meiltä puuttuu paljon lapsia ja meil on täällä paljon henkilökuntaa. Vaan et sit se lähetetään avuksi toisiin yksiköihin et se on must tosi semmonen tärkeä asia.”VKJ3

Osa haastateltavista myös pohti omaa työhyvinvoinnin johtamista taloudennäkökulmasta ja siitä, minkälaisilla keinoilla olisi mahdollista edistää henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta saada henkilöstökuluja säästöön.

”Et mä haluaisin oppia ymmärtämään, et voinko mä tehdä enemmän niille ennaltaehkäisevästi johtajana tai minkälaisia työpaikka- tai työyhteisön toimintakulttuuriin liittyviä tekoja ja muuta, mitkä vahvistais sitä. Mut mä en aina nää sitä yhteyttä siinä välillä et niiden omien tekojen ja niitten pitkien poissaolojen. Et pystyisinkö mä todella vaikuttaa, koska mulle on välillä tullut semmonen tunne et en mä usko, että mä pystyn vaikuttamaan”VKJ5

”-- semmonen oppi et tässä työssä ei voi onnistua, jos ei sulla oo se hyvinvoiva henkilöstö ja että sulla on semmonen suhde täällä, että et sä voit luottaa siihen, että henkilöstö tulee työhön silloin, kun he ovat työkykyisiä.”VKJ3

5.2 Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen ja osaamisen rakentuminen kunnallisessa varhaiskasvatustyksikössä

Seuraavaksi esittelen tuloksia toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen, jotka kuuluvat millaista osaamista varhaiskasvatustyksikön johtajat kertovat tarvitsevänsä talousjohtamiseen ja mistä varhaiskasvatustyksikön johtajat kertovat saaneensa osaamista talousjohtamiseen. Aineistosta kuvauskategorioiksi nousivat **johtamisosaaminen, ammatillinen kehittyminen sekä työssä oppiminen**. Näistä teemoista varhaiskasvatustyksikön johtajat nostivat esiin, millaista osaamista heillä on talousjohtamiseen, kuinka he ovat osaamistaan kehittäneet ja mistä he ovat osaamista saaneet. Näitä kuvauskategorioita avaan käsittekkategorioiden avulla, jotka löytyvät taulukosta 2.

Taulukko 2 - Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen ja sen rakentuminen kunnallisissa varhaiskasvatyüksiköissä

Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen ja sen rakentuminen kunnallisissa varhaiskasvatyüksiköissä			
Kuvauskategoria	Johtamisosaaminen	Ammatillinen kehittyminen	Työssä oppiminen
Käsityskategoria	Tieto, hahmottaminen ja ymmärrys talousjohtamisen osa-alueista Kontaktit ja kokemus Asenne	Oman osaamisen arviointi Osaamisen kehittämisen haasteet työelämässä Verkostot	Koulutukset Perehdytykset ja työn opastukset Vastuu omasta työstä

5.2.1 Johtamisosaaminen

Tieto, hahmottaminen ja ymmärrys talousjohtamisen osa-alueista

Haastateltavat kuvasivat talousjohtamisen osaamisen rakentuvan kokonaisvaltaisesta hahmottamisesta. Myös Steffen ja Ohl (2025) kuvaavat osaamisen rakentuvan tietojen ja taitojen välisistä yhteyksistä sekä kyvykkyyksistä ja toiminnan edellytyksistä, johon kokonaisvaltaisen hahmottamisen voidaan katsoa lukeutuvan.

”Kokonaisuuden hahmottamista tai sen mä aattelen, et sen ymmärtämistä just ehkä vaatii, että mitkä kaikki teot on niitä taloustekoja. Kun helposti jossain kokouksissa ruvetaan sitä et no nyt kahvipaketin hinta on kallistunut ja vessapaperi maksaa enemmän jostain tilausjärjestelmästä, niin sit se on jotenkin, se et ne ei oo niitä avainasioita.”VKJ5

”Kyllähän se on vaatinut perehtymistä ja eikä sitä varmasti vielä ihan ihan kaikilta osin osaa ehkä hyödyntääkään. Et se on totta kai, että perusasiat, järjestelmää osaa käyttää ja sitä lukea. Ja sit sitä kokonaisuuksien hahmottamiskykyä mä ajattelisin, että et sillekin on merkitys.”VKJ3

”No semmosta tietosuutta sen ylipäättään sen merkityksestä, mihin kaikki talousajattelu johtaa. Ja se et miksi se on välttämätöntä.”VKJ2

Haastateltavat kuvasivat, että talousjohtamisen osaaminen rakentuu myös ymmärtämisen ympärille. He nostivat esille, että johtajana tulee ymmärtää, mihin kaikkeen talous liittyy, jotta sitä voi johtaa. Ymmärrys on lisännyt myös luottamusta omaan johtamistyöhön. Myös Hyppänen (2013, 36) kertoo, että toimiakseen esihenkilönä, yksilö tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä velvoitteista sekä vastuista, työtä ohjaavasta lainsäädännöstä sekä organisaation strategiasta ja tavoitteista, joista syntyy ymmärrystä.

”-- on ymmärtänyt et se liittyy tosi paljon myös talousjohtaminen siihen käytännön arkeen ja semmoseen et se limittyy moneen muuhun asiaan et se vähän tuo semmosta mielenrauhaa.” VKJ5

”-- siitä ymmärryksestä, siitä miten se budjetti muodostuu ja sitten niistä osa-alueista ja sitten, että minkälaiset tekijät vaikuttaa siihen.” VKJ3

”Se tietosuus sen merkityksellisyydestä on varmaan aika pitkälle kaiken a ja o. Ja ymmärrys siitä laajuudesta, mitä kaikkea se sisältää. Ja ehkä vastuuseenkin kiteytettynä, että sehän nyt kun tätä alkaa ihan miettimään niin melkeen hirvittää et näin ohuella langalla vastaa isoista asioista, mutta toisaalta eihän me nyt olla kun pieni osa sitä.” VKJ2

Haastatteluissa nousi esille, että varhaiskasvatusyksikköjen johtajat ajattelevat osaamisen rakentuvan myös tiedosta. Myös Sydänmaanlakan (2015) mukaan johtamisosaamisessa korostuvat tiedot ja taidot.

”Ja sitä semmosta yleistietämystä, et miten se budjetti siellä vuoden aikana elää ja missä kohtaa ihan käytännön, et missä kohtaa ne menee kiinni ja missä kohtaa mun pitää tietää et mä teen viimiset. -- Et kyl se semmosta et mistä se kostuu ne mejän summat ja se budjetti ja ne menoerät sitte, että mitä nekin on.” VKJ4

”Se on itelläkin täs koko ajan, tietyllä tavalla tietonkin lisää tuskaa, mut tieto lisää myös tietämystä.” VKJ2

Haastateltavat nostivat esille, että hahmottamisen ja ymmärtämisen lisäksi he kaipaisivat tietoa talousjohtamiseen liittyvistä aihealueista. Raudasoja ja Johansson (2009, 14) kertovat, että esihenkilön ei tarvitse olla taloushallinnon asiantuntija johtaakseen yksikköään, mutta hänellä täytyy olla kyky hyödyntää taloushallinnon tuottamaa informaatiota.

”Et pystyis hahmottamaan sen, että mitä johtajana niille asioille vois tehdä. Se ois varmaan se, mitä mä kaipaisin semmosta oikeesti tietoon perustuvaa, että hei esimerkiksi tutkitusti näin ja näin ja näin voit vaikuttaa tai tämmöset tekijät vaikuttaa sit niinku vaikka niiden poissaolojen määrään. Sitä mä kaipaisin, mut sitä mulla ei vielä ole sitä asiantuntemusta.” VKJ5

”-- se vaatii sitä et sä tiedät, mikä kuuluu minnekin kategoriaan, mutta sulla on myös se tietämys siitä, että et voi ollakin et siel ei oo just sitä tiliä et kirjanpito sit kattoo mihin se. Mä tiedän et mul ei oo niin laajaa tietämystä meidän tileistä, et mä just tasan tarkkaan tietäisin et mikä hankinta menee minkäkin alle.” VKJ4

Kontaktit ja kokemus

Jokainen haastateltavista kuvasi saaneensa osaamista talousjohtamiseen työkokemuksen kautta. Työkokemus oli osa-alue, josta he olivat omasta mielestään saaneet eniten osaamista talousjohtamiseen käytännön tasolla. Sydänmaanlakan (2015) määritelmän mukaan osaamiseen ja johtamisosaamiseen lukeutuu kokemus.

”Semmosta käytännön ja kokemuksen tuomaa, että silloin, kun aloitin kaupungilla johtajana niin sain siihen perehdytystä.” VKJ5

”Ja sitä kokemuksen kautta se ymmärrys on kyllä lisääntynyt. Ja se ei oo must (työnantajalla) ainakaan pietty mitenkään erillisenä, vaan just se, että täällä se on ollu aina -- ollut aika merkityksellinen se talous.” VKJ2

”Itsel se melkeen on sen käytännön kautta. Et se käytäntö on opettanut sen. Toki nyt oon itse ja varmaan moni meist johtajista on tällanen aika ehkä organisointikeskeinen ihminen et sillai tällaset asiat tulee selkärangasta.” VKJ1

Haastateltavat kuvasivat, että kokemuksen myötä varmuus omaa johtamistehtävää kohtaan on kasvanut. Myös Sydänmaanlakka (2015) nostaa esiin, että usein johtajuus sisältää elementtejä, jotka edellyttävät kokemustaustaa.

”-- semmosesta varmistelusta on sillä tavalla tullut varmuuteen, et kyllä kaikista päivistä on tähänkin asti selvitty niin tullaan selviämään jatkossakin. Että et se on ehkä se, mikä on vahvistunut, semmonen arjen tilanteitten parempi hallinta, ettei ite liikaa varmistele

sitä, että nyt jos ei oo sijaista, mitä sitten tehdään. Vaan et luottaa siihen, että ne asiat saadaan järjestymään.”VKJ5

” Ja on ollut aikoja että se talous ei oo niin paljon määrittänyt tätä meidän työtä ja sit on taas tiukempia aikoja. Et jotenkin siinä eläminen niissä tilanteissa. Että jotenkin nyt on myös oppinut, että okei mä en ikinä tiedä, mitä huomenna tapahtuu tähänkin liittyen, mutta nyt mä voin tänä päivänä tehdä parhaani, mitä mä pystyn tällä saralla.” VKJ2

Kaksi haastateltavaa kertoivat myös omien henkilökohtaistenkokemusten vaikuttavan omaan talousjohtamistyöhön. Sydänmaanlakka (2012b, 33, 50) huomauttaa, että aiemmillä kokemuksilla nähdään olevan vaikutusta oppimiseen ja sitä kautta syntyvään osaamiseen.

”-- koska mä oon itse myös elänyt niitä, en ehkä niinkun niinkään vielä ollut silloin johtajana -- silloin kun olin opettaja, niin kyl mä muistan niitäkin vuosia, kun sanottiin, että nyt täytyy tosi tarkkaan miettiä kaikki hankinnat et voi olla, että kun taloustilanne on tämä – että budjetit laitetaan kiinni.”VKJ4

”-- siinä tuli just se, kun ne rahahanat meni kiinni, et mitä kaikkia vaikutuksia oli. Niin ehkä sekin oli siis semmonen aika merkityksellinen taas omaan talouden merkityksen ymmärtämiseen tässä työssä, niin omakohtainen kokemus.” VKJ2

Jokainen haastateltavista korosti kontaktien tärkeyttä oman osaamisensa rakentumisessa. He kuvasivat kollegiaalisen tuen olevan merkittävin osaamista lisäävä tekijä arjen päivittäisjohtamisessa. Sydänmaanlakan (2015) mukaan kontaktit ja niiden luominen katsotaan osaksi johtamisosaamista. Näin ollen johtajille muodostuneet kontaktit ovat merkittävässä roolissa johtamisosaamista tarkastellessa.

”-- pienalueen johtoryhmä elikkä nää lähimmät päiväkodin johtajat. Tavallaan se, että aika paljonhan me toisiltamme just kysytään tai mietitään et miten teillä on tehty tai mistä kannattaa hankkia, vaikka sit hankintojen kohdalla-- et siitä tulee varmaan se semmonen arkinen tuki sieltä.”VKJ5

” Sen takiaha se just esimerkiksi kollegojen kanssa asioiden yhdessä käyminen, niin se on tosi palkitsevaa ja se on se, mikä opettaa eniten. Koska silloin toiset tekee täsmälleen sitä samaa asiaa, niin silloin luultavasti ne kysymykset ja ehkä joku osaa antaa

vastauksenkin niin on juuri sitten täsmä siihen työhön, mitä just sitten, mihin sitä apua ehkä kaipaa.” VKJ3

” et meil on oma esihenkilötiimi, jonka kans me tavataan säännöllisesti ja joiden kans tietysti puhelinlinjatkin on auki aina tarvittaessa. Ni ehkä se semmonen tuki on tässäkin et aina voi niinku kysyä kollegalta et hei et miten sä oot tän asian kans esimerkiks tehnyt tai mitä tää nyt tarkotti tai et jotakin.” VKJ1

Kaikki haastateltavat korostivat myös talousasiantuntijoiden merkitystä osaamista lisäävänä tekijänä. He kertoivat molempien kaupunkien olevan työnantajana niin suuria, että heillä on suomenkielisellä varhaiskasvatuksella oma talousasiantuntija sekä kaupungilla suuri taloushallinnon organisaatio, jotka tukevat talousjohtamiseen liittyvissä haasteissa. Hyppänen (2013, 36) kertoo, että esihenkilöt tarvitsevat tietoa ja osaamista organisaatioiden käytänteistä, järjestelmistä ja prosesseista. Näin ollen talousasiantuntijoilla on keskeinen rooli varhaiskasvatusyksiköiden johtajien talousosaamisessa.

”-- jos mä ajattelen, niin parhaan osaamisen, sillee opin, sillee et mä oikeesti ymmärrän asioita niin mejän talouspuolen asiantuntija, joka on meille varhaiskasvatuksessa ollut se mejän tuki ja turva.” VKJ4

”--jos mä talousasioihin tukea tarvitsen, niin kyllä se on meidän talousasiantuntija. Hän on hirveen avulias ja hirveen yllättäen hänellä on aina aikaa, vaikka mä kyllä sitä ihmettelen, koska meitä on niin monta.” VKJ3

”--et sitä laskelmaa on tehny aika osaavat ihmiset. Et he kyl, heil on siel monen kymmenen vuoden data takana ja taustalla ja he ottaa huomioon kaikki indeksikorotukset ja niinku palkan nousut ja muut sillai hyvin.” VKJ1

Osaamista lisäävänä tekijänä osa haastateltavista nosti esille myös kaupunkitasoiset tai aluekohtaiset johtoryhmät, joissa talousjohtamisen teemoja käsitellään. He kuitenkin kokivat, että talousjohtamista voisi käsitellä johtoryhmissä enemmän tai selkeämmin.

”-- kyllä niitä nyt jonkin verran nois alueen isommissa, koko alueen johtoryhmissä on niitä teemoja ja sieltä sit saattaa just saada hyviä vinkkejä tai näin.” VKJ5

”-- ollaan saatu perehdytystä ja erilaista kaupunkitasoista ja sitten myös meille kohdennettua meille vakan johtajille.” VKJ3

Asenne

Useampi haastateltava kuvasi suhtautuvansa talousjohtamiseen vakavasti. Yksi johtajista myös sanoitti suhtautumistaan myönteiseksi. Hyppänen (2013, 36) kertoo, että lähtökohdana esihenkilöosaamiselle on asenne ja halu toimia johtamistehtävässä. Suhtautumisella ja asennoitumisella talousjohtamiseen on siis merkittävä rooli varhaiskasvatusyksiköiden johtajien talousjohtamisen osaamisessa.

”Suhtaudun siihen hyvin vakavasti ja, että se on todella tärkeä asia toimia niin kuin ohjeet sanoo eli pysyä budjetissa.” VKJ3

”Ja totta kai olla tietoinen niistä luvuista ja näin, mutta semmonen, ehkä semmonen asenne on tärkeä.” VKJ2

”Kyl mä aattelen et mun se suhtautuminen on kuitenkin sellai myönteinen sitä kohtaan, et se on osa tätä. Ja ymmärrän et meil on tietty määrä rahaa käytettäväs. Et se on se fakta ja aattelen et sitä vastaan on turha myöskin pyristellä et se vaan vie omaa jakamista enemmän ku se et ottaa sen asian haltuun.” VKJ1

Haastateltavat kuitenkin pohtivat asennoitumistaan myös työn vastuuseen liittyvien teemojen kautta.

”se semmonen vastuullisuus ylipäättään, niin se liittyy tähän hyvin. Et se ei oo ihan sama, vaan se on aika tärkeäkin osa-alue sitä. Taitaa olla noissa mejän työn kuvauksissa, että johtaja vastaa. Et jos sanotaan et me vastataan omalta osaltamme taloudenjohtamisesta, niin jotenkin toivoisi, että siellä olisi myös tarkennettua myös sitä, että mitä, mitä se on. Mitä se tarkoittaa, et kun mä olen vastuussa tai et mä vastaan, niin mitä konkreettista se meiltä edellyttää.” VKJ2

” et on ollut kiinnostunut siitä ja haluaa itse aina perustaa omat päätökset siin työssä jollekin. Niin ja sit kun et on joku asia, mistä vastaa, niin kyl sitä sit haluaa tietää, mistä vastaa.” VKJ1

”-- et aika monta kertaa tulee semmonen et vähän pelko et oonkohan mä nyt ihan ymmärtänyt oikein. Et se on myös inhottava tunne mun mielestä työssä se et jos tulee usein tunne et nyt mä en tiedä oonks mä ihan kartalla. Ja sit kun puhutaan rahasta niin sit ehkä vähän vielä inhottavampi tunne.” VKJ5

Haastatteluissa johtajat kuvasivat talousjohtamiseen liittyvän merkittävästi omaa mielenkiintoa, motivaatiota ja asennetta. Kolme johtajista kuvasi olevansa kiinnostunut taloudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä luontaisesti, myös henkilökohtaisessa elämässä. Myös Eklundin (2021, 29) mukaan motivaatiolla ja kiinnostuksella on keskeinen rooli osaamisessa, sillä yksilön valitsee mihin asiaan hän kiinnittää huomiota.

”On se sit semmonen, että kyl mä uutisia, ajankohtaisohjelmia silläkin silmällä seuraan. Et kyl mä pysähdyn, jos mejän alasta tai ylipäättäen taloudesta puhutaan niin kylhän mua kiinnostaa, koska sit mä tiedän et se on semmonen ilmiö sitten, jonka vaikutukset näkyy myös meillä tietyl tavalla.” VKJ2

”Kyl mä koen et se on mulle sellanen aika luontanen osa tätä työtä et tota tiedän et ei se monellekaan varmaan oo. Ja kyl on myöskin kiinnostunut sillai yhteiskunnallisestikin näist talousasioista ja ehkä politiikastakin sillai keskivertoo enemmän. Et mä aattelen et se on mun mielestä sellanen mikä myöskin lisää tätä osaamista et on perillä valtakunnan politiikasta ja valtakunnan taloudesta ja sit myöskin niinku oman -- kotikaupungin sillai siit taloudesta kiinnostunut ja politiikasta myöskin.” VKJ1

Kaksi haastateltavaa kuvasi epävarmuutta omaan talousjohtamiseensa liittyen. He kertoivat, että se on osa-alue, jota tulee johtaa siitä huolimatta.

” -- mä aattelen, että myös semmonen pakollinen paha, että tottakai mä ymmärrän sen resurssiviisauden, viisaan ajattelun ja sen merkityksen. Mutta en riittävästi ymmärrä niitä kaikkia osatekijöitä, mitkä siihen talouden johtamiseen liittyy, että se tuntuu aina siltä, että no tässä mä varmaan alisuoriudun tai tulee semmonen huijarisyndrooma, että tässä tätä nyt vaan hoidellaan näitä talousasioita. -- Mutta ehkä se sillä tavalla näkyy et sen hoitaa, mutta että ei se mikään lemppari työtehtävä oo, koska just on se epävarmuus et ymmärräkö mä riittävästi.” VKJ5

“Vaan ihan sitä et seuraampa, vaikken mä nyt ihan ehkä joka käppyrää sieltä niin tarkkaan ymmärrä. Näyttäähän se visuaalisesti sit kuitenkin, sä pystyt vähän päättelemään, että missä me mennään siinä asiassa. Et kyl se pitää olla sellanen ei nyt välttämäti kauhee palo, mut mielenkiinto siihen, vaikka ne eurot ja luvut ei sua niin aina, se ei ois sun vahvinta alaa.”VKJ4

5.2.2 Ammatillinen kehittyminen

Oman osaamisen arviointi

Ammatillisen kehittymisen edellytyksenä on oman osaamisen kehittäminen. Osaamisen arvioinnin keinoksi haastateltavat kuvasivat johtamissuunnitelman sekä budjetissa pysymisen. Sydänmaanlakka (2022, 127) kertoo, että yksi johtamisosaamisen kehittämisessä keskeisessä roolissa oleva tekijä on reflektointi eli arviointi. Järvenpää, Partanen ja Tuomola (2003, 338) kertovat, että itsearviointimenetelmien käyttö varmistaa, että oppimista ja sitä kautta ammatillista kehittymistä tapahtuu.

”Johtamissuunnitelmassa arvioidaan sitä aina oman esihenkilön kanssa. Mut se perustuu tosi suoraan siihen esimerkiksi sijauskustannusten määrään tai siihen et mikä prosentti meillä on ollut vaikka henkilöstövuokrauskulut. Ja mikä ei taas sit käyttöprosentti pidä sisällään, vaikka sitä määrää avustajia tai tuenlastenhoitajia ja heidän palkkakuluja et se ei oo ihan mun mielestä vertailukelpoinen.” VKJ5

”Itse itsearviointia, johtajien kuulu käydä tai päälliköiden meidän kanssa tietty keskustelu ja mä luulen et heidän kuuluu käydä tietty keskustelu heidän esihenkilöitten kanssa.” VKJ2

Haastateltavat kuitenkin nostivat esiin myös sen, että budjetissa pysyminen ei välttämättä ole suoraan hyvä mittari oman arvioinnin tueksi, sillä numerot eivät kerro syitä numeroiden takana. Eklundin (2021, 30–31) mukaan osaamisen kehittämiseksi tulee asettaa tavoitteita, jotka ovat kannustavia ja selkeitä, jotta osaamisen kehittäminen olisi motivoivaa. Johtajat kuvasivat aiemmin, että budjetissa pysyminen on heidän keskeisin tavoitteensa, mutta käytännössä henkilöstömenojen kohdalla tulee aina ylitystä. Näin ollen se tavoitteena ja arviointimenetelmänä ole johtajia kannustava.

”Toisaalta mä aattelen, että taloutta sillä lailla kylmän rauhallinen arvioida, kun ne on yleensä niitä numeroita. Mutta sitten taas ihan kaikki siel numerot, ne numerot ei kerro ihan kaikkee, mitä siel takana tavallaan on.” VKJ5

”Silleen mä itekin välillä peilaan ja arvioin, jos mä katon lukuja, ni mä mietin niitten taakse. – nyt on huomannut semmosen pienemmän yksikön, voi olla, että pienemässä yksikössä on esimerkiks vaikka vähemmän vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Ja sitten sitä

*osaamista pystyy jakamaan ihan eri tavalla, kun taas sitten isomassa yksikössä. Niin sil-
läkin on vaikutusta sitten niihin talouden tunnuslukuihin, mitä seurataan. Mutta on se
aika paljon semmosta omaakin arviointia.” VKJ2*

Osa haastateltavista osasikin nimetä muita mittareita esimerkiksi tuloskortista, joilla ta-
lousjohtamista arvioidaan yhdessä oman esihenkilön kanssa.

*”Yhtenä mittarina nyt meillä on ollut varahenkilön käyttö, et miten ikään kuin ne vara-
henkilön käytön tai sijaisjärjestelyjen työvuorojärjestelyjen periaatteet menee, että nou-
datanko mä niitä. Ja ne on ehkä arviointivälineitä.” VKJ5*

Useampi haastateltavista kuvasi käyvänsä keskusteluja esihenkilön kanssa omasta talous-
johtamisesta esimerkiksi osana tavoitekeskusteluja. He kuitenkin nostivat esille, että pa-
lautetta talousjohtamisesta he saavat vasta, jos esihenkilöllä on heidän työstään jotain
huomautettavaa. Sydänmaanlakka (2012b, 62) huomauttaa, että oikea-aikainen ja tois-
tuva palautteen saaminen on yksi oppimisen lähtökohdista. Johtajien ammatillisen kehiti-
misen kannalta keskeistä olisi siis saada palautetta riittävästi.

*”Kyl se on siellä meidän keskustelun osa-alueena aina niissä arviointikeskusteluissa
aluepäällikön kanssa. Mut en mä tiedä, oonko mä siinä sit jotenkin ehkä onnistunut sillä
tavalla siinä arvioinnissa vai onko se ollu sit jollain tavalla semmosta et siihen ei oo
hirveesti tarvinnu vielä hänen ainakaan tähän mennessä kauheesti puuttua. Tai et on ollu
ihan selkeitä et ku kylhän just sijaisbudjetti on omalla, omassa yksikössäni ylittynyt, niin
et sit on ollu selkeitä et mä oon voinu kerto, a et mistä nää menot on tullu. Niin se on
riittänyt, että se on ollut ihan riittävä tieto hänelle.” VKJ5*

Kaksi haastateltavista kertoivat, että he toivoisivat omalta esihenkilöltään enemmän pa-
lautetta talousjohtamisestaan oman osaamisen kehittämisen tueksi.

*”-- toivois et siihen sais vielä enemmän sitä tukea et miten sitä oikeesti sitten pääsis ta-
voittelemaan muuta, kun et pitää ite mieltä et no nyt jotenkin näitä henkilöstökuluja pitäis
tässä säästää, että mut sit samaan aikaan ei saa lakisääteisesti ylittää mitään eikä tieten-
kään haluakkaan.” VKJ5*

*”Kyl mä toivoisin sitä jus, t et siihen omaan kehittämistyöhön saisi sen oman esihenkilön
eli varhaiskasvatuksen aluepäällikön mukaan sitten myös. Et sekin ois sillee nimenomaan
häneltä minulle, et keskityttäis siihen mun yksikköön, eikä sitten koko (alueen) tai koko*

varhaiskasvatuksen. Et sais ihan sen palautteen häneltä, et hei miltä se mun tilanne näyttää hänen silmissään.” VKJ4

Osa haastateltavista tunnisti ja osasi nimetä, mitä he haluaisivat vielä kehittää omassa talousjohtamisen osaamisessaan. Sydänmaanlakka (2009, 72) kertoo, että johtajalta vaaditaan riittävää itsetuntemusta, jonka avulla hän pystyy tarkastella kriittisesti omaa keskenäisyyttään johtamisosaamisen näkökulmasta. Ammatillisen kehittymisen kannalta keskeistä on siis tunnistaa omat kehittämistarpeet.

”Kyllä sitä haluais varmuutta siihen et onko ymmärtänyt oikein asioita ja tavallaan just sitä ehkä syventämistä siihen. Että nyt ehkä tietää joo, että asiat limitty, mutta vielä syvemmin, että miten ne limitty ja mitä voi sitten ehkä just tehdä enemmän siinä omassa roolissaan tai sitten jos on joku asia mille ei voi tehdä mitään niin sekin olis kiva tietää, ettei murehdi liikaa että. Ehkä semmosta syventämistä ja sit sitä et siihen tulis varmuutta.” VKJ5

”Kyllä siihen varmaan jotain sellasta vahvistumista ehkä kaipaa, että. Et jotenkin vielä ainakin just tän esimerkiks järjestelmän käytössä on vielä epävarmuutta, vaikkei se oo mikään monimutkainen ja mitenkään rakettitiedettä.” VKJ4

Muutama haastateltava kuvasi, että heillä on omasta mielestään riittävä osaaminen yksikön johtajan tehtävään.

”Et kyl se vaan ihan tällä tekemällä tätä asiaa on oppinut ja uskon, että semmonen ihan riittävä osaaminen on. Mut niin kuin sanoin et kyllä tietysti sillai kantaa vastuuta, että myöskin aina ajattelee, että jos joku tämmönen koulutus tulee, niin kyl mä yleensä osallistun aina.” VKJ3

”-- täs päiväkodin johtajana, niin mä aattelen et sit näillä tiedoilla, mitä mul nyt on ni mä koen et mä pärjään kyl tässä työssä ihan hyvin. Mut sitten ehkä jos haluais vielä mennä eteenpäin, ni sit siin kohtaa aattelen kyl et olis tosi hyvä et olis sitä tietoo just vaikka kuntataloudesta enemmän.” VKJ1

Osaamisen kehittämisen haasteet työelämässä

Haastateltavat kuvasivat, että omaa osaamista talousjohtamisen saralla on haastavaa lähteä kehittämään, sillä he eivät tiedä, mistä löytää kohdennettua tietoa. Myös Eklund (2021, 68) kertoo, että keskeinen osaamisen kehittämisen haaste on se, että tieto ei jää työntekijän mieleen, ellei hän ymmärrä, mihin hän tietoa tarvitsee. Johtajat kaipaavat kohdennettua tietoa talousjohtamisesta juuri heidän tehtävän kuvansa näkökulmasta, jotta he pystyvät kehittää omaa osaamistaan.

”Mutta että osaa kysyä niitä oikeita kysymyksiä oikeeseen aikaan eikä vasta sitten, että ohhoh nyt kävi näin. Niin se on ehkä myös välillä vaikeeta, että jos et ymmärrä jostakin talousjohtamisesta, niin miten osaat sitten kysyä niitä oikeita asioita.” VKJ5

”Nyt kun mä mietin, et minkälaista osaamista ihan oikeesti tai mitä pitäis tietää ja emmä es tiedä, mitä kaikkee tän saralla sit pitäis ihan oikeesti tietään.” VKJ2

”Ja sen pitäis olla tietyll tavalla riittävän kansantajuista meille. Kun mehän ei lueta taloustieteitä. Niin tota tietyll tavalla sen jalkauttaminen mejän kontekstiin niin ois tosi mielenkiintoista semmosta lukee.” VKJ2

Useampi haastateltavista kuvasi, että kaipaisi osaamisen kehittämisen tueksi koulutusta, mutta niitä ei ole tarjolla tai tieto ei ole kohdennettua varhaiskasvatyksen johtamiseen, jolloin koulutukseen osallistuminen ei motivoi. Osa haastateltavista kertoi, että koulutukset ovat usein myös suunnattu uusille esihenkilöille, jolloin jo kokemusta omaavat eivät hyödy koulutuksesta. Eklund (2021, 35, 37) huomauttaakin, että koulutuksesta saatu oppi harvoin siirtyy käytännön arkeen, ellei henkilö osallistumisen jälkeen kertaa koulutuspäivän sisältöjä. Hyppäsen (2013, 112) mukaan olennaista on myös varmistaa, että uusi osaaminen saadaan käyttöön ja se on organisaation toiminnan kannalta olennaista.

”-- emmä tiedä on jotankin, mä yritän mieltä, onko jossain koulutuksessa. Ei hirveesti, sitä aina sivutaan jotenkin ja se todetaan, että talousjohtaminen on muutakin kuin ja että henkilöstö ja työhyvinvointi, vaikka vaikuttaa, mutta sitä ei oikeen avata että miten.” VKJ5

-- mä en hyödy semmosista koulutuksista, missä, mitkä on koko kaupungin yhteisiä --, mutta en mä hyödy semmosesta yleishyödyllisestä koulutuksesta, mikä menee kun höyryjuna tai joku pendolino kiituri et ottaa sen höyryjunan alun ja sit lähtee pendolinona eteenpäin.”VKJ4

”-- koulutuksia kun oli niin kyllä jotkut oli ihan sellasia et mä aattelin täs kyllä vähän menee työaika hukkaan, et kyl ne oli aika tuttuja asioita. Että ymmärrän et ehkä jollekin ihan tuoreelle johtajalle sit on tärkeä ihan rautalangasta vääntää, mutta ei ei itellä nyt ollut semmosta tarvetta.” VKJ3

Useampi haastateltava kuvasi osaamisen kehittämisen haasteeksi kiireen tai ajan puutteen. Myös Eklundin (2021, 68) mukaan tämä on yksi keskeisimmistä osaamisen kehittämisen haasteista.

”Mä ymmärrä, että kaikilla varmaan ammattialueilla, kaupungillakin, mitkä liittyy varhaiskasvatukseen ja talouteen, ihmisillä on kiire. Mut silti mä koen tosi tärkeenä, että me tarvittais semmoset kunnon koulutukset ja ehkä sillee keskitetysti, et ei laajalla -- Et kyl semmosta kaipais, et sais rauhassa, kun tulee uusia asioita et -- sais sen rauhan siihen ja sit silleen, et nyt keskitytään vain teihin varhaiskasvatusyksiköiden johtajiin, katsotaan, mitä te saatte sieltä irti, katsotaan, mitkä on niitä tärkeitä tilejä teille.” VKJ4

”Ja meillähän on tänä päivänä tosi paljon myöskin mahdollisuus hakeutua maksullisiin koulutuksiin. Että ainakin omalta kohdaltani liian vähän niitä hyödynnän, -- että pitäis vaan asettua senkin asian äärelle, että nyt mä otan jonkun koulutuksen sieltä. Koska sitten helposti se arki vie mennessään eikä huomaa ettet oo mitään koulutusta käynyt pitkään, pitkään aikaan ja kuitenkin olis ihan varmaan hyödyllistä.”VKJ3

Useampi haastateltava nosti talousjohtamisen osaamisen kehittämisen haasteeksi sen, että itsellä on halu ja mielenkiinto kehittää muita johtamisen osa-alueita omassa johtamistyössä. Eklund (2021, 68) kuvaa myös tämän olevan keskeinen haaste osaamisen kehittämiseksi, sillä työntekijän omilla kiinnostuksen kohteilla on vaikutusta siihen, mitä taitoja hän kehittää, mutta näiden asioiden kehittäminen ei välttämättä ole tarpeellista juuri sillä hetkellä.

”Kyl näistä haluu olla sillee ajan hengellä, että talous on tärkeä asia, mut ehkä ei kuitenkaan se prioriteetti ykkönen, jos mietitään koko varhaiskasvatusta ja pedagogiikan johtamista.” VKJ4

”Mut ehkä se on enemmän et meit -- se pedagogiikka ja ne semmoset just siihen opettamiseen ja lapsiin liittyvät teemat enemmän ni se ei varmaan sit monellakaan johtajalla sit oo se halu lähtee tässä kouluttautumaan.” VKJ1

Muutama haastateltavista nosti osaamisen kehittämisen haasteeksi myös hiljaisen tiedon siirtämisen ongelmat. Erityisesti silloin, kun yksikön johtaja vaihtuu, voi jäädä paljon osaamista piiloon. Hovila ja Ukkola (2006, 57) kertovat, että parhaiten hiljaisen tiedon ja osaaminen siirtäminen tapahtuu sosiaalisen toiminnan kautta. Osa johtajista oli päässyt työskentelemään rinnatusten yksiköstä väistyvän johtajan kanssa, jonka koettiin olevan merkittävässä roolissa ammatillisen kehittymisen kannalta.

”- että vähän jäi vanhan esihenkilön sinne muistiin tietoja, mitkä ei siirtynyt niin.” VKJ4

”mul on ollut sillon aikanaan, kun mä oon tähän työhön tullut niin mul on ollut semmonen reilu kuukauden perehdytys et me saatiin olla vanhan päiväkodin johtajan kans täs päällekäin. Se oli, aika harvoin sellaseen on varmaan mahdollisuutta.” VKJ1

Myös motivaatio osaamisen kehittämisen esteenä nousi haastatteluissa esiin. Sydänmaalakka (2012b, 33, 50) kuvaa, että oppimista ohjaa tiedonhankinnan lisäksi yksilön taidot, asenteet, arvot sekä tunteet. Motivaatiolla on siis keskeinen rooli varhaiskasvatusyksikön johtajan työssä joko oppimista edistävänä tai hidastavana tekijänä.

”-- et ehkä se nyt olis vaan semmonen et motivaatio pitäis saada kohdalleen, mut haluaisin kehittää.” VKJ4

”et jos tää asia, aihe ei kiinnosta yhtään, niin sä suljet helposti. Tai mikä tahansa aihe sua ei kiinnosta niin et sä sitä myöskään kuule samalla tavalla, kun sit taas jos sä oot kiinnostunut jostain, ni sitten sä ihan eri tavalla kiinnität huomioon.” VKJ2

”Jos ei olis sellasta mielenkiintoa sitä kohtaan tai niin kyl se ehkä aika irralliseksi osaksi sit saattaa jäädä myöskin. Ja semmoseksi helposti ehkä sellaseksi, mis koetaan sitä riittämättömyyttä ja osaamattomuutta meidän työtehtävässä.” VKJ1

Verkostot

Osaamisen kehittämiseksi haastateltavat nosti esille verkostojen merkityksen. Verkostojen he kuvasivat löytyvän omalta työnantajalta. Sydänmaanlakka (2015) kuvaa verkostojen olevan keskeinen osa johtamisosaamista ja sitä lisäävä tekijä. Ammatillisen kehittämisen näkökulmasta on keskeistä, että johtaja pystyy rakentaa ja toimia erilaisissa verkostoissa.

“Ja tietenkkin se pitää niinkun sanoa, että (työnantajalla) on se hyvä mun mielestä, että verkostoja on ja aina löytyy joku jolta voi kysyä, että ei oo semmosta, että jotenkin jäis yksin.”VKJ5

”-- tää mentoriohjelma, mikä meillä on, niin siinä jos tuotais ehkä vahvemmin esiin se, että myös se mentori voisi tästä talouspuolesta sille niinkun auktorille --selventää ja kertoo niit omia tapoja kuinka esimerkiksi henkilöstön kanssa käydä asioita läpi tai kuinka yhdistää näit eri asioita. Niin sekin voi olla itseasiassa yksi semmonen asiantuntemusta lisäävä ja ehkä sitä asennetta ja ymmärrystä lisäävä juttu.” VKJ2

5.2.3 Työssä oppiminen

Koulutukset

Jokainen haastateltavista kertoi, ettei heillä ole varhaiskasvatusyksikön johtajan kelpoisuuden antaneen tutkinnon kautta saatua osaamista talousjohtamiseen. Viitala (2005) kuitenkin huomauttaa, ettei mikään muodollinen pätevyys anna kaikkea työssä tarvittavaa osaamista.

”Sit taas kuitenkin just se, että ei oo itsellä siihen just semmosta koulutuksen tuomaa osaamista.” VKJ5

”-- itse et sillon kun mä oon opiskellu (tutkinto), niin ei meillä puhuttu mitään, ei meillä ollu mitään et valitseppa talousjohtaminen sieltä joks kus opinto-osaksi ja suorita sieltä joku x määrä. Et kyl se on ihan täällä itse joutunut harjottelemaan ja opiskelemaan sen talousjohtamisen.”VKJ4

”Siin mielessä se onkin vähän semmonen itseopittu taito tavallaan, koska eihän sitä opinnoissa mitenkään käydä läpi tällast talousjohtamisen taitoo.” VKJ1

Useampi haastateltava nosti esiin pohdintaa siitä, tulisiko kelpoisuuden antavan tutkinnon sisältää opintoja talousjohtamisesta jatkossa.

”-- näin jälkikäteen mä ajattele, n et ei ois yhtään huono asia, et ois pieni osa semmosta yleistä talousjohtamista, annettais esimerkkejä et hei tältä näyttää varhaiskasvatusyksikön budjetit. Varsinkin, jos sä tiedät et yliopistolla sä luet varhaiskasvatusta ja niin ei ois yhtään huono asia et käytäis niitä läpi.” VKJ4

”Itse nyt, jos lähtisin vielä opiskelemaan, niin mä toivoisin, että talousosaamista olisi myös siellä kandin tutkinnossa, siellä ainakin joitain perusteita. Mut sit maisterivaiheessa johtamiskokonaisuudessa vielä enemmän. Koska se on kuitenkin niin iso osa.” VKJ2

Kaksi haastateltavista kuvasi saaneensa osaamista muodollisesta koulutuksesta, esimerkiksi lähiesimiestutkinnon kautta. Hyppänen (2013, 125) kuvaa yhdeksi osaamisen hankkimisen keinoksi formaalit oppimistilanteet, kuten erilaisten tutkintojen tai sertifikaattien suorittaminen.

”-- on kyl tullut sitten lähiesimies ammattitutkinto osiossa, niin siellä oli sit talousjohtamista, mut sekin oli vähän ehkä semmosella aika yleisellä tasolla et ei niinkään siihen spesifisti ehkä siihen työtehtäväänkään liittyvää.” VKJ5

”-- omassa koulutuksessani, siinä peruskoulutuksessa ei oo ollu. Mut et kyllä sit toki mä tein sen johtamisen erikoisammattitutkinnon, niin siinä kun siinä tuli must sitä semmosta vähän isompaa kuvaa myös talousjohtamiseen.” VKJ3

Useampi haastateltavista pohti, että varhaiskasvatusyksikön johtajat kaipaavat lisää koulutusta talousjohtamiseen liittyen. Johtajat kuvasivat, että koulutukset olisivat tärkeässä roolissa heidän osaamistansa lisäävänä tekijänä.

”Kyl mä ajattelen, että me esihenkilöt, kyl me tarvittais yhä enemmässä määrin lisää sitä, et me saatais lisäkoulutusta siihen talousjohtamiseen.” VKJ4

”Se olis toisaalta kauheen mielenkiintoinen et meil olis joku vaikka täydennyskoulutus tähän liittyen. Ja sitten se, mikä välillä haastaa, on kun talouteen liittyy tosi paljon

erilaisia järjestelmiä ja ne uusiutuu ja muuta. Niin joskus tuntuu aina, että menee yllättävän paljon aikaa niitten kaikkien järjestelmien käyttöönottoon.” VKJ2

Samaan aikaan johtajat kuitenkin nostivat esille, että he eivät kaipaa lisää koulutusta tai perehdytystä järjestelmien käyttöön, vaan enemmän siihen, miten taloutta johdetaan varhaiskasvatysyksikön kontekstissa käytännön tasolla.

”-- et mä en kaipaa semmosta et joku laittais mulle nyt sen järjestelmän, mikä on siis se meidän talousjärjestelmä, tohon auki ja näyttäis, että mistäs löytyy nyt mikäkin raportti sieltä. Et kyl mä sitä ja siihen löytyy ihan semmosia teknisiä ohjeita, että paina sieltä ja sitten tallenna ja laita sieltä niin sit näät sen ja ihmettelet niitä lukuja et montako prosenttia on nyt mitäkin rahoja käytetty. Et se ei oo se mihin mun mielestä, mihin mä tarvisin perehdytystä --.”VKJ5

Perehdytykset ja työn opastukset

Jokainen haastateltavista kertoi oppineensa talousjohtamista työkautta. He kuvasivat saaneensa perehdytystä talousjohtamiseen työnantajalta. Perehdytykset ovat keskeisessä roolissa osaamista rakentavana tekijänä, sillä Hyppäsen (2013, 125) mukaan jopa 70 prosenttia aikuisten oppimisesta tapahtuu työn kautta.

”(Talousasiantuntija), joka on, opetti lukemaan oikeestaan sitä peruseraporttia ja ymmärtämään vähän sitä et miten sitä luetaan et paljon on rahaa käytössä.” VKJ5

”--osallistuin johonkin tämmöseen, kun olin siis johtajana niin perehdytykseen. Talous, talous, talousperehdytys se oli varmaan nimeltään. Et sillen toki sitä sen aikaista järjestelmää tutkittiin.” VKJ3

Useampi haastateltavista kuitenkin nosti esille, että perehdytys on keskittynyt lähinnä järjestelmien hallintaan ja käyttöönottoon. Osa koki, että he olisivat kaivanneet enemmän perehdytystä talousjohtamisen käytäntöihin. Viitalan (2005, 356, 359–360) mukaan työnopastus tarkoittaa perehdytystä varsinaiseen työtehtävään. Johtajat siis ovat talousjohtamisen osalta saaneet vain vähän työnopastusta.

”-- mutta en oo mistään saanut siihen, tavallaan siihen, koko kaikkien osa-alueitten läpäsyyntä liittyvää perehdytystä. Et miten huomioit muuta kuin, että (vuokratyöfirmasta) ei

tilata ennen kuin on todellinen tarve ja miten käytetään varahenkilöitä. Mutta se ymmärrys on vasta tullut pikkuhiljaa, et sitä ei hirveesti myöskään johtoryhmissä tai missään esihenkilöpäivillä käsitellä.” VKJ5

-- kollegani hänkin piti semmosen tosi lyhyen mulle tietysti, kun halus siirtää. Hän anto mulle et nää ja nää tilit on tarkkoja, näitä sun tulee seurata ja kaikki muut on vähän sillee, että silmällä pitäen ja kuhan siellä se totaali pysyy alle 100 % tai sitten et se on 100, että kunhan sä pysyt siellä, niin sit menee kaikki hyvin. Nää oli suurin piirtein ne saatesanat: ota budjetti haltuun.”VKJ4

Useampi haastateltavista kertoi myös oppineensa talousjohtamista kollegoilta tai yksikön aiemmalta johtajalta saatujen tietojen kautta. Vuorovaikutus samaa työtä tekevien kesken on johtajien mukaan keskeisessä roolissa työssä oppimisessa ja sen kautta osaamisen rakentumisessa. Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2003, 325) mukaan vuorovaikutus on keskeisessä roolissa organisaation sisäisen osaamiskuilun poistamisessa.

”--se on hyvin semmosta, jotenkin vähän niinku malliopittua, muilta opittua et näin johdetaan tätä talousasioita.” VKJ5

”Ja sitten tietysti kollegat on tärkeitä, et välillä aina yhdessä avataan (talousjärjestelmä) ja katotaan, että jokainen sieltä omia budjettejaan, että mitäs sul on täällä vielä jäljellä ja mitä tää tarkoittaa ja voiko tätä ylittää ja semmosta vähän niinku benchmarkkausta ja vertaisoppimista.” VKJ3

Johtajat kuvasivat, että ovat löytäneet osaamista talousjohtamiseen myös työn tekemisen kautta.

”-- jos mennään konkretiatasolle henkilöstöasioissakin, niin on vuosien saatossa löytänyt niitä menetelmiä et miten pystytään, jos on tiukkaa. -- on löytänyt niitä erilaisia konsteja, et pärjättäis.” VKJ4

”Ja oppii ymmärtämään, et mitä menee mistäkin rahoista ja sillä lailla.” VKJ3

Vastuu omasta työstä

Haastateltavat nostivat esille, että talousjohtamiseen tarvittava osaaminen on pääosin itse hankittua, sillä kukaan heistä ei ollut saanut osaamista esimerkiksi tutkintonsa kautta. Jokainen nosti esille, että vastuu työhön tarvittavan osaamisen hankkimisesta on itsellä.

Duckerin (2007, 22) mukaan julkisen organisaation johtajan ammattitaidon kehittämiseen vaikuttaa tehtävänkuva ja siihen sitoutuminen eli osaamista tulee hankkia, vaikkei sitä tutkinnon kautta ole saanut.

“--koska sitä perehdytystä ei ole niin se on aika paljon kiinni siitä johtajasta, että minkä verran se pistää paukkuja johonkin asiaan tai minkä verran se on valmis ottamaan asioista selvää.” VKJ2

“No kyl se on vaatinut sen, että osallistuu koulutuksiin, että jos tulee niin ei sivuuta niitä sillä lailla no tää on vaan talouteen liittyvä. Vaan kyl sul pitää olla se mielenkiinto siellä. Ja niissä hetkissä, jos sä ajattelet et tää ei nyt ihan just mulle kuuluis tää osa-alue, mut mä kuuntelen.” VKJ4

“-- ja onhan se nyt sitten myös oma vastuu, että jos itse kokee, että jotain asiaa ei ymmärrä tai osaa niin sitten velvollisuus on sitä kysyä ja oma esihenkilö on tietysti se ensimmäinen, jolta sitä kysytään ja hän sitten auttaa eteenpäin, jos ei pysty itse auttamaan.” VKJ3

Useampi haastateltava kuvasi, että ei ole käyttänyt aikaa talousjohtamisen opiskeluun itsenäisesti. Eklund (2021, 68) kertoo, että työntekijän omilla kiinnostuksen kohteilla on vaikutusta siihen, mitä taitoja hän kehittää.

“-- ehkä sitten omalla ajallaan saattanut jossakin törmätä semmoseen asioihin tai artikkeleihin tai kirjoihin, mitä on sit vähän sillä silmällä kattonut. Mutta en oo mitenkään kyllä kauheesti käyttänyt omaa aikaa siihen.” VKJ5

“sä voit valita itse, että teetkö vaan sen, mitä tulee niinkun meidän rakenteissa et on niinkun pakko tehdä. Mut sit jos vähänkin kiinnostaa näit vaikutuksia niin kyl se on sit itsestä kiinni et pitää vaan ottaa niistä selvää. Mutta mä mietin ite, että mä en oo välttämättä kuitenkaan, mä oon vaan pitänyt silmät ja korvat auki tässä matkan varrella.” VKJ2

6. Johtopäätökset

6.1. Tulosten tarkastelu

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatyüksikön johtajan talousjohtamiseen ja siihen tarvittavaan osaamiseen liittyviä tekijöitä. Tätä tavoitetta lähdin tutkimaan kysymällä mitä on talousjohtaminen kunnallisessa varhaiskasvatyüksikössä työskentelevien johtajien kertomana, millaista osaamista varhaiskasvatyüksikön johtajat kertovat tarvitsevansa talousjohtamiseen sekä mistä varhaiskasvatyüksikön johtajat kertovat saaneensa osaamista talousjohtamiseen. Tarkoitukseni oli kerätä laadullista aineistoa yksiköiden johtajien näkemyksistä ja käsityksistä ja sitä kautta pyrkiä ymmärtää syvällisemmin, mitä talousjohtaminen ja siihen tarvittava osaaminen kunnallista varhaiskasvatyüksikköä johdettaessa pitää sisällään.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta yksikön johtajien näkemyksen mukaan talousjohtamisen osa-alueiden rakentuvan kunnan talousohjauksesta, budjetista ja raportoinnista sekä henkilöstöjohtamisesta. Aiempaa tutkimusta talousjohtamisen osa-alueista varhaiskasvatyüksikössä ei ole juurikaan tehty, mutta esihenkilötyötä käsittelevät teokset esittävät saman suuntaisia tuloksia. Salonen ja Uusitalo (2010, 32) kuvaavat, että keski-johdossa toimivien henkilöiden on keskeistä tuntee organisaation strategia ja sille asetetut tavoitteet, sillä yksikön johtajat ovat vastuussa suoritustavoitteiden saavuttamisesta. Raudasoja ja Johanssonin (2009, 66) mukaan julkisella sektorilla yksikön budjettina toimii kiinteä talousarvio, joka velvoittaa ja ohjaa yksikön johtajan toimintaa määräraha-kehysellä. Heidän mukaansa johtajan vastuulla on varmistaa toiminnan järjestäminen sille asetetuilla resursseilla siten, ettei määrärahat ylity. Sydänmaanlakka (2012b, 110–111) kuvaa henkilöstöjohtamisen lukeutuvan päivittäisjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin.

Tutkimukseni perusteella kunnan talousohjaukseen kuuluvien talousprosessien tuntemisen merkitystä korostivat erityisesti ne yksikön johtajat, jotka kertoivat olevansa luontaisesti kiinnostuneita talousjohtamisen lisäksi yhteiskunnallisista asioista, kuten politiikasta ja siitä millaisia vaikutuksia poliittisilla päätöksillä on heidän omaan työhönsä liittyen. Johtajat myös korostivat, että kunnan talousprosessien ymmärtäminen ja niihin osallistuminen oman tehtäväkuvansa mukaisesti luo merkitystä omalle työlle. Tämän

tuloksen kohdalla syntyi eroja yksiköiden johtajien välille, kun osa johtajista koki, ettei heillä ole riittävää ymmärrystä prosesseista, vaikka he tunnistavat omaan työhönsä liittyvät suuret vastuut. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että omalla kiinnostuksella on merkitystä sille, mitä johtajat ajattelevat talousjohtamisen sisältävän.

Tutkimukseni perusteella varhaiskasvatussyksikön johtajat pitävät budjettia ja sen seuranta keskeisenä osana talousjohtamista. Yksiköiden johtajat kertoivat saavansa valmiiksi laaditun budjetin, jossa pysyminen on yksi heidän keskeisimmistä tavoitteistansa talousjohtamisen osa-alueella. Tätä tulosta vahvistaa Raudasojan ja Johanssonin (2009, 66) teos, jonka mukaan julkisella sektorilla yksikön budjettina toimii kiinteä määrärahakehys, joka velvoittaa ja ohjaa yksikön johtajan toimintaa. Heidän mukaansa johtajan vastuulla on varmistaa toiminnan järjestäminen sille asetetuilla resursseilla siten, ettei määrärahat ylitä. Tulokset osoittivat, että budjetissa pysyminen ei kaikilta budjetin osa-alueilta aina ole sellainen, johon he voivat vaikuttaa, sillä lakisääteinen henkilöstömitoitus tulee huomioida aina varhaiskasvatusta toteutettaessa. Tämän tutkimuksen perusteella yksiköiden johtajat voivat budjettinsa sisällä vaikuttaa eniten lelu- ja materiaalihankintoihin. Mielenkiintoinen tulos oli mielestäni kuitenkin se, että kyseinen osa-alue on heidän mielestään minimaalinen eikä sen vuoksi merkittävä osa talouden kannalta tai heidän johtamistyönsään. Voidaankin pohtia, kuinka mielekkäänä talousjohtaminen koetaan, kun siihen kohdistuu valtavia odotuksia johdon tasolta, mutta omat vaikutusmahdollisuudet siihen liittyen ovat rajalliset. Yksi johtaja totesinkin haastattelussa, että omaa työnhallintaa ja jakamista lisää se, ettei pyristele vastaan, vaan hyväksyy omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden.

Budjettiin, sen seuraamiseen sekä budjetin käyttösuunnitelman tekemiseen liittyen on yksiköiden johtajilla varioivia käytäntöjä tämän tutkimuksen perusteella. Yksiköiden johtajien näkemykset erosivat toisistaan, kun osa korosti budjetin tulevan valmiina ja tehtävänä on vain seurata sitä, jotta budjetin ylityksiltä vältytään, kun taas osa heistä korosti budjettiin ja sen käyttämiseen liittyvän suunnittelun ja ennakoinnin tärkeyttä. Hyppäsen (2013, 80) mukaan johtajan tehtävä on seurata budjettia kuukausitasolla ja luoda suunnitteleminen sekä budjetin seurannan avulla itselleen johtamisen vuosikello. Mielestäni tämä on mielenkiintoinen tulos pohtia siinä mielessä, että vaikuttaako oma mielenkiinto talousjohtamisen osa-alueita kohtaan myös siihen, kuinka paljon työaika johtajat laittavat

budjetin käyttösuunnitelmien tekemiseen. Voidaan myös pohtia, miten budjetin käyttösuunnitelman tekemiseen laitettu aika näkyy johtajan toteuttamassa talousjohtamistyössä.

Tämän tutkimuksen perusteella talousjohtamisen osa-alueista henkilöstöjohtaminen osana päivittäisjohtamista koettiin merkittävimpänä alueena omassa johtamistyössä. Tätä tulosta vahvistaa myös Sydänmaanlakka (2012b, 110–111), jonka mukaan henkilöstöjohtaminen lukeutuu päivittäisjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin. Siihen liittyen tulokset osoittivat yksiköiden johtajien pohtivan henkilöstöjohtamista talousjohtamisen näkökulmasta lähinnä henkilöstökuluissa säästämisen kautta, jossa korostui henkilöstösuunnittelun merkitys sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Tulosta vahvistaa Sydänmaanlakka (2012b, 110–111), jonka mukaan henkilöstöjohtamisessa keskeistä on se, miten johtaja pystyy hyödyntää henkilöstöresurssia saavuttaakseen toiminnalle asetetut tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla. Tulokset tässä tutkimuksessa osoittavat, että yksiköiden johtajien mukaan henkilöstöjohtamisen kautta talousjohtaminen linkittyy kaikkeen päivittäiseen johtamiseen sekä toimii toiminnan järjestämistä läpileikkaavana tekijänä. Tämä tulos osoittaa mielestäni sen, että henkilöstöjohtamisessa painopiste ei talouden näkökulmasta varhaiskasvatuksessa voi olla vain henkilöstömenojen säästämässä siten, kuinka toimintaa voidaan toteuttaa mahdollisimman pienillä resursseilla. Jos henkilöstökulut halutaan pitää maltillisina organisaatiossa, jossa henkilöstön määrä on lakisääteinen, tulisi johtamisen painopiste olla ennakoivassa työhyvinvoinnin johtamisessa, kuten ilmapiirin, osaamisen, motivaation ja sitoutumisen vahvistamisessa sen sijaan, että reagoidaan vain kertyneisiin poissaoloihin ja sen seurauksena syntyviin kustannuksiin.

Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen pitää sisällään tämän tutkimuksen perusteella talousjohtamiseen tarvittavan tiedon, kokonaisvaltaisten hahmottamisen ja ymmärryksen kautta sekä kokemusten, kontaktien ja asenteen kautta. Tätä tutkimustulosta vahvistaa Sydänmaanlakan (2015, 153) määritelmä, jossa osaamiseen nähdään kuuluvan tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit. Keskeisimpänä osaamisen osa-alueena talousjohtamiseen tarvittavasta johtamisosaamisesta tutkimuksessa korostuivat kokemus ja kontaktit. Sydänmaanlakan (2015) lisäksi myös Hovila ja Ukkonen (2006, 56) korostavat teoksessaan osaamisen pitävän sisällään kokemuksen. Tutkimuksen tulokset osoittivat eroja varhaiskasvatusyksikön johtajien asenteessa talousjohtamiseen liittyen. Ne johtajat, jotka kuvasivat olevansa luontaisesti kiinnostuneita taloudesta ja seuraavansa talouteen liittyvää yhteiskunnallista keskustelua myös vapaa-ajalla, kertoi myös omaavansa

riittävän osaamisen talousjohtamiseen varhaiskasvatyüksikön tasolla, kun taas ne johtajat, jotka asennoituivat talousjohtamiseen niin sanotusti pakollisena pahana, pohtivat eniten omaan osaamiseensa liittyvää epävarmuutta. Sydänmaanlakan (2015) lisäksi myös Hyppäsen (2013, 36) mukaan asenne voidaan nähdä yhtenä lähtökohtana johtamisosaamiselle, joka tässä tutkimuksessa myös tuloksissa korostuu. Mielenkiintoisen tuloksesta tekee kokemuksen ja asenteen merkitys osaamiselle. Vaikka koulutus tai suoritettu tutkinto ei aina takaa tarvittavaa osaamista, voidaankin kysyä olisiko varhaiskasvatyüksikön johtajan työhön kelpoisuuden antavaan tutkintoon hyvä sisällyttää talousjohtamisen opintoja, sillä johtajat kuvasivat talousjohtamisen olevan merkittävässä osassa kaikkea johtamista läpileikkaavana tekijänä. Voisiko tutkinnon kautta saatujen tietojen ja taitojen soveltaminen lisätä yksikön johtajan kokemusta omasta osaamisesta talousjohtamisen liittyen. Vai onko työtä tekemällä ja kokemuksen kautta karttuva osaaminen riittävää myös heillä, jotka suhtautuvat ja asennoituvat talousjohtamiseen pakollisena pahana.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa talousjohtamiseen tarvittavan osaamisen rakentuvan ammatillisen kehittymisen ja työssäoppimisen kautta. Tulosten mukaan ammatillisessa kehittymistä ja työssä oppimista lisäävät itsearviointi, johtamisosaamisen reflektointi sekä oikea-aikainen ja riittävä palaute. Sydänmaanlakan (2012b, 62) mukaan palautteen saaminen lukeutuukin yhdeksi työssä oppimisen lähtökohdista ja on siksi keskeisessä roolissa osaamista vahvistavana ja lisäävänä tekijänä. Ammatilliseen kehittymiseen talousjohtamisen saralla tämän tutkimuksen tulosten perusteella liittyy osaamisen kehittämisen haasteet, kuten kiire, koulutusten puute sekä kohdennetun tiedon löytäminen. Tätä tulosta vahvistaa Eklund (2021, 68), jonka mukaan ammatillista kehittymistä ja työssäoppimista haastavat kiire ja ajanpuute, kohdennetun tiedon saatavuus sekä omat kiinnostuksen kohteet ja motivaatio. Tulokset esittävät, että kokevat turhauttavana koulutuksiin osallistumisen, jossa asioiden käsittely tapahtuu yleismaailmallisella tasolla eikä tieto ole suoraan sovellettavissa käytännön työhön. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis sanoa, että johtajat kaipaavat talousjohtamiseen liittyvän ammatillisen kehittymisen tueksi kohdennettuja ja käytäntöön meneviä koulutuksia sekä henkilökohtaista palautetta omalta esihenkilöltään.

Työssä oppimisen voidaan katsoa olevan merkittävä keino talousjohtamiseen tarvittavan osaamisen hankkimisessa tämän tutkimuksen perusteella. Hyppänen (2013, 125) vahvistaa tätä tulosta, sillä hänen mukaansa oppimisesta jopa 70 prosenttia tapahtuu työtä

tekemällä. Tuloksissa eroja syntyi johtajien näkemysten välille siinä, kokivatko he saaneensa riittävästi perehdytystä talousjohtamiseen. Osa kuvasi perehdytyksen olleen riittävää ja osa taas koki kaipaavansa laajempaa opastusta, erityisesti talousjohtamisen tarkastelua myös muun kuin järjestelmän hallintaan liittyen. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta perehdytyksen ja työnopastuksen olevan keskeisessä roolissa talousjohtamisen osaamista lisäävänä tekijänä, sillä yksiköiden johtajien perustutkintojen kautta ei ole rakentunut merkittävää osaamista talousjohtamisen osa-alueelle. Tätä tulosta vahvistaa Viitala (2005, 356, 359–360), jonka mukaan mikään muodollinen pätevyys ei takaa työntekijälle kaikkea työssä tarvittavaa osaamista, vaan työssä oppiminen on keskeisessä roolissa sen rakentumisesta. Työssä oppimisen merkitystä tukee myös kollegiaalisen tuen merkitys johtajien osaamisen rakentumiselle. Oppimisen näkökulmasta johtajat korostivat merkityksellisenä käydä talousjohtamiseen liittyviä teemoja läpi esihenkilötiimeissä kollegoiden kanssa. Tätä tulosta vahvistaa Hovila ja Ukkonen (2006, 57), joiden mukaan hiljaisen tiedon siirtämisessä kollegoilta toisille korostuu sosiaalisen toiminnan kautta tapahtuva oppiminen. Tämä tutkimustulos herättää minussa kysymyksen, onko kollegoilta saatu käytännöntuki talousjohtamiseen liittyen riittävää vai tulisiko johtajilla olla koulutuksen kautta saatu laajempi tai syvempi ymmärrys siitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat talouteen ja mitkä kaikki johtamisteot ovat taloustekoja. Erityisesti tämä herättää kysymyksiä pohdittaessa alueita tai johtajien esihenkilötiimejä, joihin tulee vaihtuvuuden kautta useampi uusi työntekijä. Jos johtajien esihenkilötiimeissä ei ole kokemusta, onko siellä osaamista?

6.2. Tutkimuksen arviointi, luotettavuus ja eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä talousjohtaminen pitää sisällään varhaiskasvatusyksikön johtajan työssä, minkälaista osaamista varhaiskasvatusyksiköiden johtajat kertovat talousjohtamiseen tarvitsevansa sekä mistä he ovat siihen osaamista saaneet. Mielestäni tutkimus vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin ja sen perusteella saatiin laajempi kuva varhaiskasvatusyksiköissä työskentelevien johtajien talousjohtamisen osa-alueista sekä siihen tarvittavasta osaamisesta. Tutkimuskysymykset rakentuivat sen pohjalta, että talousjohtaminen on melko vähän tutkittu aihe varhaiskasvatuksessa. Lisäksi

varhaiskasvatuksessa on tullut lakimuutos vuonna 2018, jossa varhaiskasvatustyksikön johtajan kelpoisuusvaatimuksia on päivitetty. Fonsén ja kumppanit (2022) avaavat keskustelua tutkimuksessaan kasvatusalan johtamisen kehittämistarpeista sekä sitä koskevasta tutkimuksesta ja ajattelen, että tämä tutkielma vastaa hyvin kehittämistarpeiden selvittämiseen talousjohtamisen osalta.

Tutkimukseni toteuttamista varten asetin kolme tutkimuskysymystä. Katsoin, että tutkimukseni tavoitteen ja tarkoituksen kannalta oli olennaista, että kysymykset täydensivät toisiaan ja antoivat laajemman kuvan talousjohtamisen osa-alueista sekä niiden toteuttamiseen tarvittavasta osaamisesta sekä osaamisen rakentumisesta varhaiskasvatustyksikön johtajan työssä. Tutkimuksen toteuttamiseen valitsemani tutkimusmenetelmät olivat mielestäni hyvin valittuja, sillä valinta tapahtui useampaa menetelmää vertailemalla. Onnistuin mielestäni sopivien tutkimusmenetelmien avulla saada tutkimuksesta tarpeellista tietoa. Tutkimuksen tekemisessä haasteeksi osoittautui haastateltavien rekrytointi ja osallistujien vähäinen määrä, Koen kuitenkin, että kerätyn aineiston ja sen pohjata suoritetun analyysin kautta muodostetuista kuvauskategorioista saa selkeän kuvan tutkittavien näkemyksistä ja käsityksistä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Analyysin tekeminen oli prosessi, joka omalla kohdallani vaati useita kertoja merkityskategorioiden tarkastelua, pohdintaa ja uudelleen määrittelyä, jotta sain lopulta muodostettua juuri ne kuvauskategoriat, jotka kuvaavat parhaiten haastateltavien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen aineisto on pieni. Mikäli olisin toteuttanut aineistonkeruun esimerkiksi lomakekyselynä sosiaalisen median kautta, luultavasti olisin saanut enemmän osallistujia tutkimukseeni. Laadullisen tutkimuksen kohdalla keskustellaan usein aineistosta laajuudesta, mutta niiden katsotaan olevan tapauskohtaisia (Hakala, 2024, 29). Ajattelen, että tämän tutkimuksen kannalta oli olennaisempaa valita osallistujat tarkasti määritellystä kohderyhmästä kuin aineiston suurempi koko, jotta sain oikeanlaista tietoa juuri tätä tutkimusta varten. Pohdin, että lomakehaastattelu ei tarjoa tutkimukseni tavoitteen kannalta riittävästi tietoa tutkimuksen kohteena olevien omista käsityksistä ja sen vuoksi koen, että haastattelu oli onnistunut valinta tämän tutkimuksen toteuttamista ajatellen.

Tutkimukseni tulokset ovat tutkimukseen osallistuneiden varhaiskasvatustyksiköiden johtajien näkemyksiä ilmiöstä eivötkä siten ole yleistettävissä. Hakalan (2024, 29) mukaan

laadullisin menetelmin kerätty aineisto on harvoin virallinen otos, jonka vuoksi myös tulosten yleistettävyyttä tulee pohtia. Tutkimukseni aineiston pieni koko, joka koostui vain viiden johtajan haastatteluista, asettaa rajoituksia tulosten yleistettävyydelle. Tulokset antavat näkökulmia siihen, mitä johtajat ajattelevat tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tuloksia tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon, että yli puolet osallistujista ilmoittivat olevansa luontaisesti kiinnostuneita talousjohtamiseen liittyen sekä omaavansa mielenkiintoa yhteiskunnallisiin ja poliittisiin asioihin. Tällä voi olla tuloksiin vaikutusta, sillä niiden johtajien näkemykset, jotka eivät koe talousjohtamista kiinnostavaksi tai mielekkääksi, jäivät tutkimuksesta pois. On mahdollista, että kokemukset ja näkemykset talousjohtamiseen tarvittavasta osaamisesta voisivat olla erilaisia, mikäli aineisto olisi laajempi. Tutkimus voidaan silti nähdä keskustelun avauksena talousjohtamisen teemasta varhaiskasvatuksen kentällä.

Tutkimuksen arviointiin ja luotettavuuteen, erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, liittyy keskeisesti myös tutkijan position tarkastelu. Tutkijan on tärkeä huomioida oma suhteensa tutkittavana olevaan aiheeseen sekä tutkittaviin, sillä jaetulla yhteisellä taustalla, sukupuoli tai muulla tavoin syntyneellä niin sanotulla sisäpiiriläisen asemalla voi olla tutkimuksen tulosten kannalta merkitystä. Joissain tilanteissa se saattaa vaikeuttaa tutkimustyön puolueettomuutta, mutta toisissa tilanteissa sillä taas voi olla etua, kun haastateltavana oleva henkilö voi avautua eri tavalla haastattelijalle, jolla on samanlaisia kokemuksia tutkittavana olevasta aiheesta. (Hakala, 2024, 33.) Ajattelen, että tutkijan positioni ja suhteeni tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen voidaan katsoa olevan positiivinen. Minulla on varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto ja olen työskennellyt varhaiskasvatuksessa sekä opettajan, varajohtajan että varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävässä. Vaikka tämä positio antaa minulle ennakkokäsityksen tutkittavasta aiheesta, tuo se minulle myös tarvittavaa asiantuntemusta tutkittavana olevasta kontekstista eli julkisesta varhaiskasvatuksesta sekä sitä ohjaavista reunaehdoista, kuten säännöksistä ja asiakirjoista. Katson myös, että haastateltavien oli helpompi vastata haastattelun aikana kysymyksiin, kun pystyin työkokemukseni kautta syntyneen asiantuntemuksen nojalla esittämään lisäkysymyksiä tai tarkennuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida sen mukaan, kuinka johdonmukaisesti tutkimusprosessi on toteutettu ja kuinka selkeästi tutkimuksen eteneminen on kuvattu. Tutkimuksen kriittisessä arvioinnissa on huomioitava myös sen vahvuudet ja heikkoudet.

(Tuomi & Sarajärvi, 2018, 183–184.) Lisäksi luotettavuutta tulee arvioida, jotta tutkimuksen tekemisessä pystytään mahdollisuuksien mukaan välttää virheiden tekemistä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkijan tulee tarkastella totuuteen ja objektiivisuuteen liittyviä kysymyksiä. Kuitenkaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole yksiselitteistä ohjeistusta, joten sitä tulee arvioida kokonaisuutena muun muassa tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen kautta, tutkijan oman sitoutumisen, aineiston keruumenetelmän, tiedonantajien sekä aineiston analyysin kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 158, 163.)

Tässä raportissa olen kuvannut tutkimuksen tarkoitusta perustellen tutkimusaukkoa, avannut aineiston keruuta koskevia seikkoja sekä analyysin tekemistä ynnä muuta sekä kuvannut tutkimuksen etenemiseen liittyviä seikkoja. Olen pyrkinyt mahdollisimman tarkasti kuvata tutkimuksen etenemisen ja siihen liittyvät vaiheet. Aineiston keruussa, analyysissä sekä tulkinnassa olen pyrkinyt mahdollisimman läpinäkyvään sekä systemaattiseen toimintaan. Aineiston keruun luotettavuutta olen pyrkinyt vahvistaa kuvaamalla kohderyhmää ja tutkimukseen osallistuneiden rekrytointia sekä hakemalla tutkimuksen toteuttamiseen tarvittavat tutkimusluvut. Tutkimukseen osallistuneiden rekrytointiin tein kutsun, joka löytyy liitteistä (liite 1). Tutkimukseni luotettavuutta tukee myös tutkimusprosessin selkeä kuvaus, jossa olen perustellut tutkimusmenetelmällisiä valintojani perustellen tutkimusteoreettisella tiedolla. Prosessin etenemisen selkeä kuvaus helpottaa myös tutkimuksen arviointia sekä toistettavuutta, joka lisää luotettavuutta. Tutkimukseni aineiston keruuseen liittyvää luotettavuutta pyrin varmistaa sillä, että haastattelurungon (liite 2) alkuun sijoitetuilla taustakysymyksillä pystyin varmistaa haastatteluun osallistuvan sopivan kohderyhmääni ennen haastattelun etenemistä. Tutkimukseni kohderyhmänä toimi varhaiskasvatusyksikköjen johtajat, joilla tuli olla kelpoisuus tehtävään sekä riittävä määrä työkokemusta. Jokainen tutkimukseeni osallistunut henkilö täytti nämä kriteerit.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös aineiston avoimuuden kautta, sillä se on edellytys tieteen kriittiselle arvioinnille. Kuitenkin aineiston avoimuus tulee määritellä ottaen huomioon henkilötietojen ja yksityisyyden suoja. (TENK, 2019, 14.) Tämän tutkimuksen aineistoa ei ole määritelty avoimeksi, sillä se sisältää tutkittavien omia näkemyksiä ja kokemuksia, joiden avaaminen vaatii osallistujalta luottamusta siihen, että hänen anonymiteettinsa säilytetään. Näin ollen eettisistä syistä tämän tutkimuksen aineisto ei ole avoin ja tallennettuna muiden tutkijoiden saataville. Tutkimusaineistosta on kuitenkin

esitetty tutkimuksessa aineistonäytteitä osana tutkimusraporttia, joka tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusta tehdessä tutkijan tulee pohtia myös tutkimuksen eettisyyttä. Erityisesti silloin, kun tutkimus kohdistuu ihmiseen, tulee tutkijan noudattaa ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita, jotka ovat tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen siten, ettei tutkimukseen osallistuville henkilöille tai yhteisöille aiheudu merkittävää haittaa. (TENK, 2019, 7.) Tutkimukseni toteuttaminen vaati tutkimuslupien hakemisen, jotka hain ja sain sekä Turun kaupungilta että Espoon kaupungilta. Tutkimukseni on toteutettu tutkittavien oikeuksia ja tietosuojaa kunnioittaen kaikissa tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Lisäksi tutkijan tulee ottaa huomioon tutkittavan henkilön kohteluun ja oikeuksiin liittyvät tekijät. Perustana ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen tekemiselle on luottamus, joka tutkijan tulee säilyttää suhteessa tutkittavana oleviin henkilöihin. Tutkittavana oleva aihe tai tutkimustilanne voi aiheuttaa tutkimukseen osallistuvissa henkilöissä erilaisia reaktioita. Tästä syystä tutkijan tulee noudattaa tutkimuksessa tutkittavan henkilön oikeuksia, jotka ovat vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen, oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa, peruuttaa suostumus tutkimukseen osallistumisesta, saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta, saada totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista sekä mahdollisista osallistumiseen liittyvistä haitoista sekä tietää olevansa tutkittavana. (TENK, 2019, 8–9.) Tutkimukseni on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen. Kävin jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön kanssa läpi sekä henkilötietojen käsittelyyn ja säilyttämiseen sekä tutkimukseen osallistuvien oikeuksiin liittyvät seikat läpi osana haastattelua.

TENK (2019, 12) ohjeistaa tutkijaa myös tutkimukseen tarvittavien henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä seikoissa. Tutkijalla tulee olla laillinen peruste käsitellä henkilötietoja ja niiden käyttötarkoitus tulee olla määriteltyinä. Lisäksi ohjeistuksena on, että henkilötietoihin saa olla pääsy vain niillä henkilöillä, joilla on oikeus niitä käsitellä. Tässä tutkimuksessa henkilötietoina kerättiin nimi, koulutus sekä työkokemusvuodet, joilla varmistettiin tutkimukseen osallistuvan henkilön soveltuvan osaksi tutkimusjoukkoa.

Henkilötietojen säilyttämisestä ja käsittelystä tuli tutkimuslupaprosessin yhteydessä esittää selvitys, jolla osoitin henkilötietojen käsittelyperusteet sekä säilyttämisajat ja -paikan. Tutkimuslupahakemukset edellyttivät minulta ilmoittamaan henkilötietojen käsittelyyn sekä tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvistä seikoista. Toinen kaupungeista myös edellytti täyttämään henkilökunnan suostumuslomakkeen osana tutkimuslupahakemusta, jossa tutkimukseen liittyviä eettisiä asioita sekä tutkimukseen osallistuvan oikeuksia avattiin. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Molempien kaupunkien kaikille varhaiskasvatyüksikköjen johtajille välitettiin aluepäällikköjen toimesta kutsu tutkimukseen osallistumiseen ja siitä löytyivät tutkijan eli minun yhteystietoni. Kutsun saaneille ilmaistiin sähköpostitse myös mahdollisuus kysyä tutkimukseen osallistumisesta etukäteen. Tutkimuslupaprosessiin liittyvän henkilökunnan suostumuslomakkeen lisäksi kävin jokaisen tutkimushaastattelun aluksi läpi tutkimuksen tarkoituksen sekä tutkimukseen osallistuvan oikeudet suullisesti läpi tiedonantajan kanssa, jotta he ymmärsivät olevansa tutkittavana ja saivat tietoonsa siihen liittyvät asiat.

Ihmiseen kohdistuvaan tutkimukseen liittyy aina myös yksityisyyden suojaa koskettava ohjeistus. Peruseriaatteena on, että tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä suojellaan ja tutkimusraportti toteutetaan siten, ettei heitä ole mahdollista tunnistaa. (TENK, 2019, 12–13.) Vaikka tutkimukseen osallistuneiden määrä oli pieni, vain viisi henkilöä, anonymitettä tutkimuksen osaltani vahvistaa se, että tutkimuksessa kohdeorganisaatioita oli useampi kuin yksi ja osallistujia löytyi molemmista organisaatioista. Henkilöiden tunnistamattomuutta tukee myös se, että en erottele osallistuneita kohdeorganisaatioiden mukaan tai kerro tutkimuksessani kummasta organisaatiosta osallistuja työskentelee. Lisäksi henkilötietoja, osallistuneiden tutkintoja tai työkokemusvuosia ei julkaista osana tutkimusta. Näin ollen tunnistamattomuus säilyy vahvana.

6.3. Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus nosti esiin ajankohtaista tietoa varhaiskasvatyüksikköjen johtajien osaamisesta talousjohtamisen saralla. Vaikka tutkimus itsessään kuvaa vain pienen joukon näkemyksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä, voi sitä pitää keskustelun avaajana sekä tuloksista on

löydettävissä muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita varhaiskasvatustyöyksikön johtajien talousjohtamisen osaamisesta.

Tässä tutkimuksessa kohderyhmällä tuli olla työkokemusta varhaiskasvatustyöyksiköön johtajan tehtävästä vähintään kolme vuotta. Tutkimustulokset osoittivat, että johtajat kokivat saaneensa osaamista kokemuksen kautta. Mielenkiintoista voisi olla tutkia tehtävässä uusia aloittavia varhaiskasvatustyöyksikön johtajia, jotta heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan saadaan kuuluviin. Jos osaaminen rakentuu työkokemuksen kautta, millaista osaamista uudet yksikön johtajat kokevat omaavansa. Tässä näkökulmassa voisi korostua uudessa työtehtävässä koettava työn hallinnan tunne ja sitä kautta työssä jaksaminen.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla myös tutkimuksen kohdentaminen varhaiskasvatustilain (540/2018) uusien kelpoisuusvaatimukset omaaville yksikön johtajille eli heille, jotka omaavat kasvatustieteen maisterin tutkinnon. Tässä näkökulmassa voisi tarkastella sitä, millaista osaamista tutkinnon suorittaneet kokevat saaneensa tutkinnon myötä. Tulokset osoittivat, että tähän tutkimukseen osallistuneet kokivat, että he eivät olleet saaneet perustutkintonsa kautta osaamista talousjohtamisen toteuttamiseen.

Kolmantena jatkotutkimusaiheen voisi olla tutkia yksityisellä sektorilla työskentelevien varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajien talousjohtamisen osaamista. Vertailun kohteena voisi olla, miten liiketoimintaa johtava varhaiskasvatustyöyksikön johtaja kokee talousjohtamisen osana omaa työtään ja lisäksi se esimerkiksi kokemusta osaamisesta.

Näiden edellä kuvattujen jatkotutkimusaiheiden avulla voidaan syventää näkemyksiä varhaiskasvatustyöyksiköiden johtamiseen tarvittavasta osaamisesta ja sitä kautta löytää vastauksia johtamisen laadun vahvistamiseksi.

Lähteet

- Ackermann, F., Maytorena, E., Gavin, C. & Forsyth, S. (2024). Developing enduring leadership competences in complex project management: charting a course, embarking on a journey. Julkaisussa: The Journal of management development 2024, Vol. 43 (1), s.35-48 Haettu sivulta: [Developing enduring leadership competences in complex project management: charting a course, embarking on a journey | Emerald Insight](#) 11.5.2025
- Akselin (2013). Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Haettu sivulta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 19.11.2024
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005). Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (2007). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Haettu sivulta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65390/kuntien_toiminta_johtaminen_ja_hallintasuhteet_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y 4.5.2025
- Autioniemi, J. (2021). Vastuullinen julkinen johtaminen. Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi. Vaasan yliopisto: Akateeminen väitöskirja. Haettu sivulta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12957/978-952-476-965-5.pdf?sequence=2&utm_source=chatgpt.com 4.5.2025
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2008). Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Drucker, P. (2007). Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum Media Oy.
- Eklund, A. (2021). Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Espoon kaupunki (2025). Päiväkodit. Haettu sivulta: [Päiväkodit | Espoon kaupunki](#) 20.4.2025
- Finlex 540/2018. Varhaiskasvatuslaki. Haettu sivulta: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2018/540#OT0> 5.4.2025.
- Finlex 304/2003. Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta. Haettu sivulta: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2003/304> 4.5.2025

Fonsén, E., Pesonen, J. & Valkonen, S. (2021). Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä. Teoksessa Holappa, A-J., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto, Akateeminen väitöskirja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2014. Haettu sivulta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 20.11.2024

Hakala, J. (2024) Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus Oy.

Hovila, H. & Ukkonen, J. (2006). Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere University of Technology and University of Tampere.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Akateeminen väitöskirja. Haettu sivulta: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?isAllowed=&sequence=1&utm_source=chatgpt.com 4.5.2025

Hirsijärvi, S. & Hurme, M. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu sivulta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> 20.4.2025

Isosaari, U. (2008). Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Vaasan yliopisto: Akateeminen väitöskirja. haettu sivulta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7374/isbn_978-952-476-217-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y 4.5.2025

Johanson, J-E., Oulasvirta, L. & Vakkuri, J. (2011). Taloushallintotieteiden asema ja tulevaisuus: Tapausesimerkinä Tampereen yliopisto. Teoksessa Virtanen, T. et al. (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? 140–164. Tampere: Tampere University Press. Haettu sivulta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66205/talous-hallintotieteiden_asema_ja_tulevaisuus_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y 4.5.2025

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2010) Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2003). *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2016). *A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity*. Teoksessa Russ, M. (toim.). *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*. Hershey, PA: IGI Global.

Kettunen, J. (2021). *Fenomenografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu sivulta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvaliteettis-metodologiset-viitekehukset/fenomenografia/> 4.12.2024

Kt-lehti (2018). Ohje KVTESS OVTESS. Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättävät työnantaja. Haettu sivulta: <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne> 20.11.2024

Kuntaliitto (2025). Suomen kaupungit ja kunnat. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Haettu sivulta [Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot | Kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi/kaupunkien-ja-kuntien-lukumäärät-ja-väestötiedot) 20.4.2025

Köykkä, K., Vähäsantanen, K. & Lemmetty, S. (2023) *Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa - Intuutiolla mennään ja verkostoissa johdetaan*. Julkaisussa: *Aikuiskasvatus 2023 vol. 43(1) s. 26-41*. Haettu sivulta: [Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa | Aikuiskasvatus](https://www.aikuiskasvatus.fi/esihenkiloiden-tarinoita-ammattillisen-osaamisen-johtamisesta-hajautetuissa-organisaatioissa) 11.5.2025

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtonen, T. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampereen yliopisto: Akateeminen väitöskirja. Haettu sivulta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 4.5.2024

Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus* 35 (2) 117–131.

Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K. & Pihlajamaa, J. (2022). *Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia*. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. SoPhi 150. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Haettu sivulta: https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_84074 4.5.2025

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. (2005). *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Naim, M. & Lenka, U. (2017). Liking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of knowledge management*, Vol. 21 (4), s. 885-906. Haettu sivulta: [Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees | Emerald Insight](#) 11.5.2025
- Pellinen, J. (2017). *Talusojohtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. (1998). *Osaaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra 180.
- Raudasoja, K. & Suomela, U. (2014). *Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan – valtion viraston kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. (2009) *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. E-Kirja. Helsinki: Talentum Media.
- Riekko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveystalalla*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Rissanen, R. (2006) *Fenomenografia*. Luku 5.1. Kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu sivulta: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html 4.12.2024
- Rossi, M., Vähäsantanen, K. & Pyykkönen, S. (2025). *Työhyvinvointitoimijuus esihenkilötyössä. Tarinoita uuden toimijuuskäsitteen taustalle*. Julkaisussa: *Aikuiskasvatus 2025 vol. 45 (1)*, s. 6–19. Haettu sivulta: [Vol 45 Nro 1 \(2025\): Aikuiskasvatus 1/2025 | Aikuiskasvatus](#) 11.5.2025
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtaminen varhaiskasvatuksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Punamusta Oy-yliopistopaino. Haettu sivulta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 20.11.2024
- Sinervo, L-M. (2009). *Monitulkintaisuus ja kultatalouden tasapaino*. Teoksessa Vakkuri, J. (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Turun yliopisto, Akateeminen väitöskirja. Painosalama Oy – Turku, 2015. Haettu sivulta: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y> 20.11.2024

- Steffen, A. & Ohl, F. (2025) Unlocking the potential of student teachers: a practical approach to promote competence development through competence standards. Julkaisussa: Cogent Education, 12 (1). Haettu sivulta: [Unlocking the potential of student teachers: a practical approach to promote competence development through competence standards](#) 11.5.2025
- Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2012a). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2012b). Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). Älykäs johtajuus: ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy
- Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto: Akateeminen väitöskirja. Haettu sivulta: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content> 4.5.2025
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Haettu sivulta: [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa](#) 29.4.2025
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita Publishing.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infoviestintä Oy.
- Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: PS-kustannus, 2021.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Tietosanoma.

Yle (2015). Monet keskisuuretkin kaupungit ovat ongelmissa – katso, onko oman kuntasi talous ahdingossa. Tekijät: Martikainen, A., Raimoaho, A., Kakko, T. & Särkkä, N. 4.2.2025. Haettu sivulta: [Monet keskisuuretkin kaupungit ovat ongelmissa – katso, onko oman kuntasi talous ahdingossa | Kotimaa | Yle 20.4.2025](#)

LIITE 1

Kutsu tutkimukseen osallistumiseen

Arvoisa viestin vastaanottaja,

Lähestyn asialla, joka koskee pro gradu -tutkielmaani. Opiskelen kasvatustiedettä Lapin yliopistolla ja laadin pro gradu -tutkielmaa aiheesta ”päiväkodin johtajien näkemyksiä talousjohtamiseen tarvittavasta osaamisesta varhaiskasvatusyksikön johtamistyössä”.

Kohdeorganisaatioina tutkimuksessani ovat Espoon kaupunki ja Turun kaupunki.

Kerään aineistoa tutkimusta varten haastattelemalla Espoon kaupungin ja Turun kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden johtajia, joilla on kokemusta johtamistyöstä vähintään kolme vuotta. Haastattelu kestää puolesta tunnista vajaaseen tuntiin ja siinä käsitellään talousjohtamiseen liittyvää osaamista sekä osaamisen kehittämistä julkisen varhaiskasvatusyksikön johtamistyössä. Haastatteluun osallistuminen tapahtuu Teamsin välityksellä.

Olisiko teillä aikaa ja kiinnostusta osallistua tutkimukseeni haastateltavana?

Kiitos etukäteen ajastanne ja vaivannäöstänne.

Ystävällisin terveisin

Elli Holma

LIITE 2

Haastattelurunko

Pohjustus: Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä talousjohtamiseen tarvittavasta osaamisesta varhaiskasvatustyöyksikön johtamistyössä. Haastattelussa on aiheita teemoittain, joiden alle olen muodostanut kysymyksiä. Haastattelu äänitetään tutkimuksen tekemistä varten ja siitä syntynyt ääniraita poistetaan tutkimuksen valmistuttua.

Taustakysymykset:

1. Nimi (ei esille tutkimuksessa)
2. Koulutus (Tutkinto, joka oikeuttaa toiminaan varhaiskasvatustyöyksikön johtajan tehtävässä varhaiskasvatustilain (540/2018) mukaan)
3. Johtamiskokemus vuosina

Teemakysymykset:

1. Teema: ”Talousjohtaminen julkisessa varhaiskasvatustyöyksikössä”
 - Miten määrittelet itse talousjohtamisen osana varhaiskasvatustyöyksikön johtajan työtä?
 - Mitä talousjohtamisen osa-alueita työhösi lukeutuu?
 - Miten suhtaudut talousjohtamiseen ja miten se näkyy johtamistyössäsi?
 - Millaista asiantuntemusta talousjohtaminen mielestäsi vaatii?
2. Teema: ”Talousjohtamiseen tarvittava osaaminen”
 - Millaista osaamista sinulla on talousjohtamisesta?
 - Minkälaisista asioista talousjohtamiseen tarvittava osaaminen mielestäsi rakentuu?
 - Minkälaisia valmiuksia talousjohtamisen osa-alueet mielestäsi vaativat?
 - Minkälaista oppimista talousjohtamisen toteuttaminen on sinulta vaatinut?
 - Mistä olet saanut osaamista talousjohtamiseen?
3. Teema: ”Talousjohtamisen osaamisen kehittäminen”
 - Miten olet kehittänyt osaamistasi talousjohtamisen osa-alueella?
 - Millä tavalla koet oman osaamisen kehittämisen talousjohtamisen saralla?
 - Millaista osaamista talousjohtamisen osa-alueella haluaisit vielä kehittää?
 - Minkälaisia keinoja sinulla on oman osaamisen kehittämisen arviointiin?
 - Minkälaista tukea olet saanut talousjohtamisen toteuttamiseen ja osaamisen kehittämiseen?