



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mikko Virolainen

## **New Public Management terveydenhuollossa**

New Public Managementiin liittyvän suoritus- ja talousjohtamisen sekä hajauttamisen toteutuminen terveydenhuollossa

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mikko Virolainen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	New Public Management terveydenhuollossa : New Public Managementiin liittyvän suoritus- ja talousjohtamisen sekä hajauttamisen toteutuminen terveydenhuollossa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jari Autioniemi		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	94

---

**TIIVISTELMÄ:**

Nykypäivän terveystalouden ja niiden hallinnon odotetaan olevan tehokkaita toteuttaen palvelut hallintoineen mahdollisimman halvalla laatua unohtamatta. Tavoitteisiin pohjautuen terveystaloutta on toteutettu merkittävässä määrin New Public Managementin (NPM) reformien mukaisesti hallinnon tehokkuutta lisäten.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten NPM:n liittyvän suoritus- ja talousjohtaminen näyttäytyy terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä. Lisäksi kuvataan, miten hajauttaminen ja delegointi toteutuvat terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä. Tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: 1.) Miten NPM :n liittyvä talous- ja suoritusjohtaminen nousevat esille terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä? Millaiset NPM:n liittyvät tekijät nousevat esille talous- ja suoritusjohtamisen terveydenhuollon palveluissa? 2.) Miten hajauttaminen ja delegointi ilmenee terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä?

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu suoritus- ja talousjohtamisen, delegoinnin ja hajautuksen käsitelmäärittelyistä sekä aiemmasta tutkimustiedosta painottuen terveydenhuoltosektorin kontekstiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelut toteutettiin heinäkuussa 2024 puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastatteluja toteutettiin kahden kappaletta (n = 8) ja aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysejä käyttäen.

Tutkimusaineistosta nousi esille, että NPM :n suuntaukset, kuten suoritus- ja talousjohtaminen ja organisaation hajauttaminen vaikuttavat edelleenkin terveydenhuollon hallinnossa. Suoritus- ja talousjohtaminen koetaan merkitykselliseksi ja siihen liittyviä menetelmiä käytetään laajalti terveydenhuollossa. Sitä käytetään toiminnan suunnittelussa ja seurannassa erityisesti tehokkuus huomioiden. Raportointia seurataan ja käytetään johtamisen tukena, mutta haasteena pidetään ajankäytön haasteet muun työn ohella. Lisäksi ennakoivaa suunnittelua kaivataan lisää toiminnan suunnitteluun. NPM :n liittyvää organisaation hajauttamista näkyy edelleen terveydenhuollossa, mutta se on siirtynyt enemmän ylemmille- ja keskitetyn hallinnon tasolle. Yhteistyön parantaminen organisaation eri tasoilla koettiin kehityskohteeksi.

---

**AVAINSANAT:** hajauttaminen, talousjohtaminen, delegointi, suoritusjohtaminen, New Public Management ja terveydenhuolto.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	New Public Management terveydenhuoltosektorilla	11
2.1	New Public Managementin teoriaa ja taustaa	11
2.2	New Public Managementin kritiikki	14
2.3	New Public Management terveydenhuoltosektorilla	17
3	Talous- ja suoritusjohtaminen sekä hajauttaminen	25
3.1	Suoritusjohtaminen	25
3.2	Talousjohtaminen	32
3.3	Talous- ja suoritusjohtaminen osana NPM:ää	34
3.4	Hajauttaminen	38
3.4.1	Työntekijöiden välinen delegointi	43
4	Tutkimuksen toteutus	45
4.1	Tutkimusmenetelmä	45
4.2	Aineiston keruu	47
4.3	Aineiston analyysi	49
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	51
5	Tutkimustulokset	53
5.1	Suoritus- ja taloustiedon merkitys	53
5.2	Suorituksen ja talouden raportointi	54
5.3	Tehokkuus- ja talousjohtaminen yksiköissä	58
5.4	Talouden ohjaaminen, kouluttaminen, osaamisvaje ja ajankäytön haasteet	58
5.5	Talouden päätäntävalta ja delegointi	60
5.5.1	Budjetin laadinnan päätäntävalta ja delegointi	64
5.5.2	Yhteistyö talouden johtamisen, päätäntävällän ja delegoinnin pohjana	66
6	Johtopäätökset ja pohdinta	68

Lähteet	76
Liitteet	93
Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun runko	93

**Kuviot**

Kuvio 1. Suorituksen johtamisen viitekehys	29
--	----

**Taulukot**

Taulukko 1. Tutkielmaan valitut New Public Managementin suuntaukset	12
Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä	51
Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.	52

# 1 Johdanto

Useissa länsimaissa on koettu tyytymättömyyttä julkista hallintoa kohtaan. Historian aikana julkisen sektorin hallinto- ja johtamisreformia on toteutettu merkittävässä määrin viimeisen parin kymmenen vuoden aikana. (Lähdesmäki, 2011, s. 75.) Erityisesti julkisella terveydenhoitosektorilla on ajautettu tilanteeseen, jossa väestö ikääntyy ja potilasmäärät kasvavat aiheuttaen merkittäviä taloudellisia haasteita terveydenhuoltosektorille. Kun julkinen sektori on entuudestaan taloudellisesti alijäämäinen, budjettia ei ole voitu kasvattaa rahoitustarpeen mukaisesti, mikä on pakottanut lisäämään tuottavuutta ja tehokkuutta hallinnossa. (Keraudren & Van Mierlo, 1998, s.48–49.) Terveydenhuoltosektorin haasteiksi on mainittu hallinnon ja johtamisen tehostaminen (Antonanzas & Rodriguez-Ibeas, 2013, s.848). Uuden julkisjohtamismallin eli New Public Managementin (NPM) oppien mukaan julkisen hallinnon ja erityisesti terveydenhuollon hallinnon tehokkuus tulisi ottaa käyttöön yksityiseltä puolelta (Vuori, 1995, s.93). Täten terveydenhuoltosektorin hallinnon ja johtamisen on uudistuttava. Haverin (2002, s.6) mukaan perinteisen julkisen hallinnon puutteet loivat otolliset olosuhteet uuden julkisjohtamisen mallin esiinmarssille. Perinteistä julkista hallintoa kritisoitiin usein tuhlailevaksi ja tehottomaksi. Julkiselta hallinnolta odotettiin, että se rajoittaisi julkisten menojen kasvua ja parantaisi julkisten palvelujen tuottavuutta ja tehokkuutta. Julkishallintoon ja etenkin terveydenhuollon sektorin suoritus- ja talousjohtamiseen ja tehokkuuteen on kiinnitetty huomioita, jossa samoilla resursseilla on saatava hoidettua enemmän potilaita. Tämä ei kuitenkaan ole kirjallisuuden perusteella uusi asia, koska Weber on jo 1800-luvulla esittänyt byrokratian olevan yksi tehokkaimmista tavoista hallinnon järjestämiseen (Lane, 1993, s.49). NPM:n doktriinia kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä. Tänä päivänä harvat allekirjoittavat NPM:n johtamisdoktriinin periaatteiden ratkaisevan yksistään julkisen sektorin hallinnon tehokkuusongelmia. Yksityisen sektorin johtamismalleja ei ole aina pidetty halutunlaisina julkiselle sektorille, eikä ole löydettävissä yhtä oikeaa yksityisen sektorin johtamismallia. Loppujen lopuksi yksityisen puolen johtamismalleilla on tavoiteltu voiton maksimointia, kannattavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja tuloskeskeisyyttä tehokkuutta lisäten. (Painter, 1997, s. 41.) Lisäksi Lähdesmäki (2003, s.283) on todennut, että NPM:n

doktriinissa pyritään löytämään yleispäteviä ratkaisuja johtamisongelmiin, joka ei sovellu julkiselle sektorille samalla tavalla vaarantamalla tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteutumista.

Julkisen talouden tasapaino ei kestä raskasta ja kallista sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä, jonka perusteella onkin edellisen hallituskauden aikana saatu luotua Sote-uudistus, jolla pyritään vastaamaan näihin ongelma-kohtiin (Sote-uudistus 2022). Sanna Marinin hallituksen vuoden 2022–2025 julkisen rahoituksen suunnitelmassa on todettu heidän tavoittelevan palveluprosessien parantamista jo ennen sote-uudistuksen voimaantuloa. Erityisesti julkisen hallinnon tuottavuutta ja kustannusvaikuttavuutta parannetaan tehostamalla valtion ja kuntien tilahallintoa ja hankintatoimea hyödyntämällä digitalisaatiota. (Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2022–2025, 2021.) Sote-uudistuksen puhutaan olevan tuottava investointi valtiolle, koska sen avulla pystytään leikkaamaan väistämättä ja odotettavissa olevia menojen kasvua. (Averio ja muut, 2019, s.76–77.)

Terveydenhuollon sektorille on myös ominaista isot organisaatiot, joille on tyypillistä hajautettu valta eri organisaation tasoilla ja toimihenkilöiden hierarkkinen toiminta. Hajautetulla organisaatiolla onkin omat haasteensa erityisesti päivittäisjohtamisessa, kuten suoritus- ja talousjohtamisessa ja yhteistyön toiminnan rakentamisessa sekä sen ylläpitämisessä. Organisaation hajautuneisuutta ja hajautetun työn onnistumista yhdistää samantyyppiset haasteet, millä tavalla johtaminen ja organisointi tulisi järjestää, jotta organisaatio toimisi halutunlaisesti. Yleinen ratkaisu on NPM:n mukainen, jossa yksiköiden valtaa, vastuuta ja itsenäisyyttä tulisi lisätä entiseen tapaan. (Vartiainen ja muut, 2004, s.14–16.)

Kuten aiemmin kirjoitetusta voimme päätellä, terveydenhuoltoa koskevissa keskusteluissa mainitaan sanat rahan riittämättömyys ja tehoton toiminta. Näiden sanojen pohjalta on saatu inspiraatiot tutkimuksen aiheelle. Täten on mielekästä tutkia, miten NPM:n mukaiset opit, kuten suoritus- ja talousjohtaminen näyttäytyy

terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä. Sekä miten hajauttaminen ja delegointi ilmenee terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä?

Aiemman tutkimuksen mukaan NPM:n liittyvä hajauttaminen ja delegointi lisäävät tehokkuutta terveydenhuollon organisaatioissa, mutta samaan aikaan lisää erityisesti haasteita henkilöstöön liittyviin kysymyksiin, kuten valtasuhteisiin ja vaikeutena arvioida oikeanlainen henkilöstörakenne alemmille tasoille. (Bach, 2000, s.9–10.) Henkilöstövalintoja ohjaavat enemmän poliittiset näkökulmat kuin työntekijöiden osaaminen. Lisäksi liiallinen tehokkuus ja hajauttaminen vaikuttaa heikentävän palveluiden laatua terveydenhuollossa, joka edellyttää, että hajauttamisen lisääminen tulisi toteuttaa maltillisesti huomioimalla, että palvelujen laatu ei heikkene tehokkuuden kasvaessa. (Kolehmainen-Aitkenin, 1998, s. 1–15.) Toisaalta erityisesti terveydenhuollossa hajauttamiseen liittyviä haasteita voidaan parantaa onnistuneella delegoinilla, jossa tehtäviä siirretään organisaation eri tasoille tai työntekijöille. Terveydenhuollon organisaatiot nopeuttavat päätöksentekoa ja vähentävät hierarkkisen hallinnon kuormitusta. Toisaalta palvelut toteutuvat joustavammin alimpien organisaation tasojen tarpeisiin. Delegointi lisää myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, mutta toisaalta se voi myös heikentää vastuunjakoja terveydenhuollossa aiheuttaen ristiriitoja työntekijöiden välillä. (Bystedt ja muut, 2011, s.534–537.)

NPM:n talous- ja suoritejohtamisen periaatteita ja soveltuvuutta on tutkittu kirjallisuudessa. Markkinalähtöisyyttä on lisätty uusimalla terveydenhuollon rahoitusjärjestelmää sekä ulkoistamalla terveydenhuollon palveluita lisäämällä tehokkuutta, mutta tällä on ollut vaikutuksia erityisesti palvelujen laadun, saatavuuden ja yhdenvertaisuuden heikkenemiseen. (Simonet, 2015, s.810–817; Nunes & Ferreira, 2019, s. 196–215.)

Tämä Pro-gradu tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto hankitaan haastatteleamalla yhteensä kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää, jotka

ovat keski- ja ylintä johtoa sekä taloushenkilöitä. Aineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tämä valinta valikoitui, jotta NPM:n liittyvän suoritus- ja talousjohtamisen sekä hajauttamisen toteutumisesta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa terveydenhuollossa, ja miten tämä näyttäytyy kohdeorganisaatiossa.

### **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Suoritus- ja talousjohtamisen sekä delegoinnin käsitteiden määrittäminen kuuluvat osana New Public Management johtamisoppiin. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten suoritus- ja talousjohtaminen toteutuu terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä ja selvittää yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen. Lisäksi tavoitteena on kuvata, miten NPM:n liittyvät hajauttamien ja delegointi toteutuvat terveydenhuollon johtamistyössä ja mitä haasteita ja kehityskohteita siellä esiintyy. Tutkimuksessa kuvaillaan suoritus- ja taloustietojen merkitystä, tarpeita, johtamiskäytäntöjä ja mitä ja minkälaisia tietoja hankitaan. Lisäksi kuvaillaan talouden hajauttamisen, päätäntävällän ja delegoinnin toteumista kohdeorganisaatiossa, jonka tietoja verrataan tutkimuskirjallisuuteen.

- 1.) Miten NPM:n liittyvä talous- ja suoritusjohtaminen nousevat esille terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä?
- 2.) Miten hajauttaminen ja delegointi ilmenee terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä?

Tutkielman avulla saadaan tietoa suoritus- ja talousjohtamisen, delegoinnin ja hajautuksen esiintymisestä heikkouksineen ja vahvuuksineen julkisen terveydenhuollon palveluissa, ja saatuja tuloksia verrataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Empirian avulla pyritään muodostamaan kattava kuva tutkimuksen kohteena olevan organisaation suoritus- ja talouden johtamisesta, ja miten hajauttaminen ja delegointi vaikuttavat talouden päätöksentekoon.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne etenee johdonmukaisesti aiheen johdattelusta teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisesta viitekehyksestä edetään menetelmiin, ja sen jälkeen tutkimustuloksiin, jonka jälkeen saadaan lopuksi myös tutkielman johtopäätökset pohdintoineen. Ensimmäisessä luvussa johdannossa kuvataan aiheen tarkoitus, joka liitetään ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen rakenteeseen. Tämän lisäksi kuvataan tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset, joihin tutkielmassa pyritään saamaan vastauksia. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman teoreettinen viitekehys, joihin sisältyvät käsitteet talousjohtaminen, suoritusjohtaminen, hajauttaminen, delegointi ja NPM sosiaali- ja terveystalouden kontekstissa.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja niihin liittyvät teoriataustat. Tämän lisäksi kuvataan tutkielman käytännön toteutus vaiheineen, ja arvioidaan myös tutkielman luotettavuutta. Lisäksi tarkastellaan tutkielman sisällöllistä analyysia esimerkkien avulla. Viidennessä luvussa tulokset esitellään aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä saatujen tietojen pohjalta. Kuudennessa luvussa esitellään pidemmälle vietyä analyysia, joissa aineistosta nousseet tulokset yhdistetään teoreettisen viitekehyksen esille nousseisiin seikkoihin ja ilmiöihin. Tämän lisäksi kuudennessa luvussa pyritään pohdinnan ja tutkijan omien näkemysten avulla muodostamaan kokonaiskuva ja vastaus tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa nostetaan esille myös tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.

## 2 New Public Management terveydenhuoltosektorilla

Tässä luvussa käsitellään aluksi NPM:n taustaa, jonka jälkeen käydään läpi tutkijoiden löytämiä teemoja NPM:n taustalta, sekä perehdytään doktriinin saamaan kritiikkiin ja koettuihin epäonnistumisiin. NPM:ssä on useita suuntauksia ja käsitteitä, joita on otettu huomioon, mutta tässä työssä keskitytään alla olevan taulukon mukaisiin asiasältöihin.

**Taulukko 1.** Tutkielmaan valitut New Public Managementin suuntaukset.

New Public Management		
Hajauttaminen	Suoritusjohtaminen	talousjohtaminen
delegointi	Tehokkuuden lisääminen	Budjetti
	Tavoite- ja tulosjohtaminen	ennustaminen tai ennakointi
	Suoritusten mittaaminen	Raportointi
	vaikuttavuus	Päätöksenteon tukeminen

Lopuksi tehdään yhteenveto, miten NPM sitoutuu tämän tutkielman kontekstiin.

### 2.1 New Public Managementin teoriaa ja taustaa

Monissa maissa hallintouudistusten taustalla on ollut voimakas tyytymättömyys julkisen talouden kohonneisiin kustannuksiin sekä tuotettujen palveluiden heikkouteen ja hitauteen. New Public Management- johtamisdoktriinin periaatteen mukainen ajattelutapa ”vastinetta verorahoille” kuvasi kansalaisten tyytymättömyyttä verotaakkaan ja kasvaneeseen byrokratiaan julkishallinnossa. (Lähdesmäki, 2011, s. 75–76.) Erityisesti Suomessa julkishallinnon kehityksestä on oltu huolissaan pidemmän ajan, mutta hallinnon tehokkuuteen on panostettu, koska Suomessa on vallinnut hyvinvointivaltion kriisi, taloudellinen lama sekä muiden maiden antamat positiiviset esimerkit NPM:n antamista tuloksista (Stenvall, 2000, s.210).

Olli Herranen (2015, s.28) on kuvannut artikkelissaan NPM:n käsitteen julkishallintojen uudistusaaltoa kuvaavaksi yleiskäsitteeksi, jonka teoria kokoaa yhteen yleisiä piirteitä, jotka yhdistävät eri puolilla maailmaa tapahtuvia reformeja. 1980–1990 luvulla julkisella sektorilla meneillään olevissa hallinnollisissa muutoksissa on tavoiteltu resurssien

maksimaalista tehostamista kustannusten lieventämiseksi. NPM:llä on ollut merkittävä rooli muuttamalla julkisen hallinnon arvoperustaa tehokkuusperiaatteita korostavaksi. NPM:n mukainen määritelmä on, että julkista hallintoa, palvelutuotantoa ja taloutta tarkasteltaisiin tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kriteerien kautta. Erityisesti julkisten palveluiden kustannuksia ja tehtäviä tulisi supistaa merkittävästi yksityisen sektorin tavoin. Julkisen hallinnon roolia palvelujen tuotannossa voidaan vähentää ja antaa tilaa markkinamekanismeille. Tulosjohtamiseen tähtääviä toimintatapoja tulisi lisätä sekä johdon vapautta toimia itsenäisesti tulosvastuut huomioiden. (Lähdesmäki, 2011, s.75–76.)

Uuteen julkisjohtamiseen (NPM) voidaan liittää vahvasti uusliberalismin käsite, jolla tarkoitetaan poliittisen taloustieteen teoriaa, jonka mukaan ihmisten hyvinvointia voidaan parantaa vapauttamalla yksilön yritteliäisyys ja toimeliaisuus, jossa on vapaat markkinat ja vapaa kaupan toimintatavat. Vapaisiin markkinoihin liittyy vahvasti kilpailun lisääminen taloudellista toimintaa lisäävänä tekijänä. Lisäksi yksilön odotetaan olevan omaa etua tavoitteleva ja maksimoiva. (Harvey, 2008, s.7.) Peters (2001, s.63–64) on omassa tutkimuksessaan tuonut myös esiin samoja asioita kuin Harvey. Petersin mielestä NPM:n mukaiset arvopohjat olivat erittäin odotettuja erityisesti länsimaiden hallintouudistuksille. Uudistuksen suuntaviivat kiteytyivät erityisesti hallinnon hajauttamiseen, tuottavuuden parantamiseen, itsehallinnon vahvistamiseen sekä julkisten palvelutehtävien siirtämisestä yksityisille markkinoille. Uudistuksen laatijat ovat yhteisesti omaksuneet näkemyksen, jossa julkisten organisaatioiden ei itse tarvitse tuottaa kansalaisille kaikkia palveluita, vaan niitä voidaan ostaa yksityisiltä markkinoilta. Julkisella sektorilla säilyy kuitenkin vastuu ja vapaus rahoituksen riittävydestä sekä palveluiden laadun takaaminen. NPM:n mukaiset näkemykset julkisen palveluiden järjestäjien roolista on johtanut yksityistämisen ja kilpailuttamisen soveltamiseen yhdessä yksityisen sektorin kanssa. (Peters, 2001, s.63–64.)

Julkisen sektorin henkilöstöltä on vaadittu sopeutumiskykyä ja sitoutuneisuutta organisaation tuloksenteekoon. Heiltä vaaditaan kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin,

saavuttaa asetetut tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti sekä samaan aikaan kehittyä asiantuntijana. NPM:n tavoitteiden mukaisesti työntekijöitä tuetaan tuloksia arvioivalla ja niistä palkitsevalla palkkaustavalla, joka kannustaa etenemään asiantuntijana. Tätä varten on toteutettu merkittävä palkkausjärjestelmän uudistustyö NPM:n ihanteiden mukaisesti, jossa työntekijöitä motivoidaan tekemään työnsä tehokkaammin ja kannustetaan palkitsemalla. Työntekijöiden palkkaus määräytyy nykyään työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella. Palkkauudistuksien tarkoituksena on ollut parantaa palkkauksen oikeudenmukaisuutta, lisätä kilpailua, tahtoa ja motivaatiota työhön, organisaation toiminnan tehostamista sekä vahvistaa organisaatioiden kilpailukykyisyyttä muihin työnantajaiiin nähden. (Lähdesmäki, 2011, s. 77–78.)

Lähdesmäen (2003, s. 9) mukaan NPM:ää voidaan pitää johtamisdoktriinina, joka sisältää periaatteita siitä, miten julkishallintoa ja sen johtamista voidaan parantaa ja kehittää. Johtamisdoktriini toimii erityisesti julkisen sektorin ohjenuorana, jolla on pyrkimyksenä etsiä käytännön tapoja, miten julkista sektoria tulisi johtaa ja organisoida. Se ei kuitenkaan anna selkeätä määritelmää johtamisesta, vaan vastaa kysymykseen, millaista julkisjohtamista sen pitäisi olla ja miten sitä voisi kehittää. Lane (2002, s.224) on myös vahvistanut käsitystä, jossa NPM ei selitä eri maiden hallintoon liittyvän politiikan linjoja, mutta doktriinina se on vaikuttanut aina 1980-luvulta alkaen nykyhetkeen.

NPM:n mukaiset arvopohjat olivat erittäin odotettuja erityisesti länsimaiden hallintouudistuksille. Uudistuksen suuntaviivat kiteytyivät erityisesti hallinnon hajauttamiseen, tuottavuuden parantamiseen, itsehallinnon vahvistamiseen sekä julkisten palvelutehtävien siirtämisestä yksityisille markkinoille. Uudistuksen laatijat ovat yhteisesti omaksuneet näkemyksen, jossa julkisten organisaatioiden ei itse tarvitse tuottaa kansalaisille kaikkia palveluita, vaan niitä voidaan ostaa yksityisiltä markkinoilta. Julkisella sektorilla säilyy kuitenkin vastuu ja vapaus rahoituksen riittävydestä ja palveluiden laadun takaamisesta. NPM:n mukaiset näkemykset julkisen palveluiden

järjestäjien roolista on johtanut yksityistämisen ja kilpailuttamisen soveltamiseen yhdessä yksityisen sektorin kanssa. (Peters, 2001, s.63–64.)

NPM koostuu useista erilaisista suuntauksista. Ferlie tutkijakollegoineen (1996) ovat erottaneet hajauttamis- ja tehokkuussuuntauksen sekä mallin, joka paneutuu palveluiden laatuun. Suuntaukset olivat kuitenkin tutkijoiden keskuudessa käyttäjäorientaatio, markkinaorientaatio ja tehokkuusorientaatio.

## **2.2 New Public Managementin kritiikki**

Valtiovallan määrätietoiset julkisen sektorin uudistukset ovat jatkuneet etenevässä määrin vuosituhanteen jälkeen. NPM:n aikakauden aikana kritiikeiltä ei ole kuitenkaan vältytty. NPM:n haasteina pidetään johtamiseen rinnastettavia asioita, kuten tuottavuuden toimenpideohjelmiä, jatkuvia henkilöstövähennyksiä ja tulosohjauksen tehostamista. (Herranen, 2015, s.27–31.)

Tehokkuusarvojen merkitys nykyhallinnossa on välttämätön. Uudistukseen suhtaudutaan kuitenkin osittain kriittisesti. Markkinaistamisajattelun pelätään heikentävän julkisen toiminnan vaikuttavuutta sekä vaikuttavan kansalaisten kokemaan tasa-arvoisuuteen. NPM:n mukaisen uudistusten on todettu johtavan työntekijöiden epäeettiseen käyttäytymiseen. (Lähdesmäki, 2011, s. 79.)

NPM:n periaatteiden mukaan, toiminnan arviointia voidaan tarkastella kolmen E:n käsitteistöllä, kuten efficiency, economy ja effectiveness. Näiden rinnalle on otettu mukaan ethics. Etiikan yhteys tuloksellisen ja tehokkaaseen lähestymiseen on havaittu aiemmissa tutkimuksissa. Tuloksellisuutta ja tehokkuutta voidaan pitää nykyhallinnon tärkeinä eettisyyden periaatteina. Kirjallisuudessa eettisyydestä kirjoitetaankin, että on eettistä olla tehokas ja on tehokasta olla eettinen. (Ikola-Norrbacka, 2010, s. 183.) Julkisen hallinnon toimijoilta ja työntekijöiltä vaaditaan korkeaa moraalialia ja eettisten sääntöjen ja periaatteiden noudattamista. Kansalaiset ovat kiinnostuneita tietämään, käytetäänkö heidän veroeurojansa tehokkaasti. Kansalaiset odottavat myös

viranhaltijoiden toimivan eettisesti kansalaisten palvelijoina vastuut huomioiden. (Menzel, 2005, s.20–21.)

NPM:n mukaiset johtamisperiaatteet ovat saaneet osaltaan kritiikkiä eettisyyden näkökulmasta tarkasteltuna. NPM:n johtamistapaa on kritisoitu siksi, että se korostaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen, mutta laiminlyö inhimillisen ulottuvuuden johtamisesta. Eettiseen johtamistapaan sisältyy tuottavuus, mutta työhyvinvointi huomioidaan tärkeänä osana johtamista. Työhyvinvointiin liittyviä ongelmakohtia ei ratkaista yksistään eettisesti johtamalla, mutta sitä pidetään merkittävänä tekijänä niiden ratkaisemisessa. Luottamusta herättävän johtajan sanomia ja toimintatapoja voidaan pitää ylhäältä annettuna saarnana tai julistuksena. Johtaminen tekee eettisistä opetuksista aitoja. (Six & Huberts, 2008, s. 66–68.)

NPM:n uudistusmallia ei ole pidetty selkeänä ja yhtenäisenä. NPM:n uudistusmallia kuvataan eräänlaiseksi hybridimalliksi, joka painottaa hajauttamista, mutta toisaalta keskittämistä. Samaan aikaan siinä vaaditaan lisäämään johdon autonomiaa ja tehostamaan keskushallinnon valvovaa otetta. Tämä yhtälö on vaikea ratkaista. (Christensen & Laegreid, 2007, s. 8.)

NPM:ää on kritisoitu myös siksi, että se tavoittelee tarjoamaan yleispäteviä ratkaisuja johtamisongelmiin, jotka voivat olla hyvin kompleksisia. Yksityisen sektorin johtamismalleja ei ole myöskään aina ihannoitu, eikä ole löydettävissä yhtä oikeaa yksityisen sektorin johtamismallia. Loppujen lopuksi sillä on tavoiteltu voiton maksimointia, kannattavuutta, palveluperiaatetta, asiakaslähtöisyyttä ja tuloskeskeisyyttä tehokkuus huomioiden. (Painter, 1997, s. 41.)

Erinäiset hallinnon uudistukset eivät ole noudattaneet tiettyjä malleja, vaan suuntauksilla on tapana muokkaantua ajan kuluessa. Christensen & Laegreid, (2007, s.9) toteavat, että monessa maassa NPM:n suuntauksiset ovat vanhanaikaisia ja niitä on koettu tärkeäksi kehittää. Vaikkakin NPM on useassa maassa edelleenkin suosittu suuntaus, sitä

on täydennetty Post-NPM liittyvillä uudistuksilla. NPM suuntaus korosti tuloksellisuuden parantamista ja kehittämään toimintamalleja markkinaehtoisesti, kun taas Post-NPM korostaa kumppanuutta ja yhteistyön parantamista palvelutuottajien kanssa (Christensen & Laegreid, 2007, s. 9.) Temmes (2008, s. 71–73) onkin linjannut jo aiemmin POST-NPM:n uudistuslinjan hyötyjä. Hän korostaa erityisesti, että siinä keskeisiä huomion kohteita ovat olleet virkamiesetiikan korruption ennaltaehkäisemisen kehittäminen, jota ei ole aiemmin otettu tarpeeksi huomioon NPM:ssä.

Virtasen ja Stenvallin (2019, s. 45) mukaan NPM on saanut kritiikkiä siitä, että se omaksuu liikaa yksityisen sektorin oppeja. Dunleavy ja muut (2006, s. 475–476) huomauttavat myös, että vahvan asiakaskeksisyyden korostaminen on johtanut julkisen sektorin johtajien pyrkimykseen määritellä asiakkaiden tarpeet itse, mikä ei aina vastaa asiakkaiden todellisia tarpeita ja voi heikentää julkisten palvelujen laatua. Hakari (2013, s.5–6) puolestaan tuo esiin, että uudessa julkisessa hallinnassa (NPG) korostetaan kansalaisten osallistumista demokraattiseen päätöksentekoon ja asiakaslähtöistä julkisten palvelujen kehittämistä.

NPM:n tuomat toimintatavat eivät ole johtaneet merkittäviin hyvinvointivaltioiden kriisioireiden häviämiseen. (Keraudren & Van Mielo, 1998, s.48). Tämä on ristiriidassa aikaisemmin todettuun tietoon, jonka mukaan NPM olisi auttanut tehokkuuden lisäämisessä (Lähdesmäki, 2011, s.76). Julkiset menot ovat kasvaneet ja virkamiehet eivät ole keksineet innovatiivisia ratkaisuja taloudellisiin ongelmiin. Uuden johtamismallin tilalle ei ole kuitenkaan kyetty keksimään muita lähestymistapoja, jotka pystyisivät korvaamaan ongelmia. (Keraudren & Van Mielo, 1998, s.48–51.)

Kansalaisille suunnatut hyvinvointipalvelut halutaan toteutettavan julkisin voimavaroin, jotka ovat kaikille saatavilla tasapuolisesti. Nuoret arvostavat erityisesti julkisia terveyspalveluita. Nykyään on mahdollista, että kansalaiset voivat kohdata eriarvoista asemaa hakeutuessaan terveyspalveluihin. Terveyspalveluiden jatkuva yksityistäminen koetaan lähinnä uhkakuvana erityisesti nuorille. Kansalaiset kokevatkin haluavansa

kansalaisnäkökulman otettavan huomioon suunnittelussa ja kehityksessä. NPM:n mukaisen markkinaehtoisten palveluratkaisujen toteuttaminen tehokkuusnäkökulmien varassa ei tunnu saavan ymmärrystä kansalaisilta. (Lähdesmäki, 2010, s. 59–62.)

NPM:n tulos- ja talousorientoituneisuutta on kritisoitu erityisesti siitä, että se ei ota huomioon tasapuolisuutta ja tasa-arvoa julkisessa hallinnossa (Viinamäki, 2008, s.50–51). Julkiselle johtamiselle on tärkeää laaja arvovalikoima, joka on heikentynyt julkisten arvojen toteutumisena yhteiskunnassa. Toisin kuten yksityisellä sektorilla, julkisella sektorilla otetaan huomioon sosiaalinen hyvinvointi, yhtäläiset mahdollisuudet kaikille, tasa-arvon toteutuminen, ja julkisten resurssien tasapuolinen jakaminen (Vigoda, 2000, s.167–169).

NPM:n periaatteiden mukaan julkishallinnon organisaatorakenteita tulisi madaltaa ja hajauttaa alemmalle tasolle. Dunleavyn ja muiden (2006, s.476) mukaan tämä on kuitenkin tehnyt julkisen sektorin hallinnosta entistä monimutkaisemman ja vaikeasti hallittavan kokonaisuuden. Virtanen ja Stenvall (2019, s.46) toteavat tutkimuksessaan ristiriitaa, että vaikka uuden julkisjohtamisen oppien mukaan julkisen sektorin hallintoa tulisi hajauttaa ja lisätä organisaatioiden itsenäisyyttä päätäntävällässä, samaan aikaan painotetaan keskittämistä ja konsernijohtoista valtaa. Lähdesmäen (2003, s.63) artikkelin mukaan uudessa julkisjohtamisessa pyritään lisäämään myös johtavien viranhaltijoiden toimintavapautta, mikä on voinut heikentää demokraattista kontrollia julkisella sektorilla. Uutta julkisjohtamista voidaan kritisoida siitä, että hajauttamisen ja johtajien toimintavapauden lisäämisen myötä julkishallinnosta tulee hyvin pirstaleinen järjestelmä.

### **2.3 New Public Management terveydenhuoltosektorilla**

Julkisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin liitettävän markkinaehtoisuuden sopivuutta palveluiden järjestämisen muotona on käsitelty kirjallisuudessa. Tarkasteltuja näkökulmia ovat olleet terveyspalveluiden erityispiirteet, jotka samaan aikaan edistävät ja rajoittavat markkinaehtoisuuteen kuuluvien mallien soveltamista, tuotantotapojen

kustannustehokkuutta ja sen vaikutusta hoidon laatuun, sekä terveydenhuoltoon liittyvät eettiset kysymykset. (Okko ja muut, 2007; Ollila, ja muut, 2003.) Ristiriitaisuutta esiintyy kirjoittajien keskuudessa, jossa terveydenhuollonsektoria ei kuitenkaan pidetä erityisenä toimialana suhteessa markkinaehtoisuuteen. Terveydenhuollon palveluilla ei juurikaan ole eroa muihin asiakkaiden ostamiin hyödykkeisiin tai palveluihin. Terveyspalveluissa on useita muuttujia, jotka vaikeuttavat markkinamekanismien toimimista. Terveyspalveluiden kysyntää ja tarvetta on vaikea ennustaa. Tuotteena terveyspalvelut koetaan ongelmallisiksi, koska sairaudesta paraneminen on aina epävarmaa. Lisäksi hoitohenkilökunnalla on kaksoisrooli, jossa he toimivat samaan aikaan myyjänä sekä asiakkaan etujen valvojana. Terveydenhuollon markkinoiden erikoisuutena pidetään myös sitä, että kuluttajat eivät maksa palveluistansa täyttä hintaa. (Vohlonen ja muut, 1999, s.58–60.)

Nyman ja Becker (1989, s. 589–592) ovat tutkineet julkisen terveydenhuollon talouden ja tehokkuuden eroavaisuuksia suhteessa yksityiseen sektoriin. Heidän tutkimuksessaan selvisi mielenkiintoisia näkökulmia, joka antaa uskottavuutta NPM:n johtamisdoktriinin tarpeille terveydenhuollon sektorilla. Julkisen terveydenhuollon heikomman tehokkuuden syyksi suhteessa yksityiseen sektoriin osoittautui erityisesti heikompi johtaminen, jossa edes voiton maksimointia laajempien vaikuttimien olemassaolon ei pitäisi kannustaa tuhlaukseen. Tuloksissa otettiin myös huomioon laatutekijät, jotka toteutuivat paremmin yksityisessä terveydenhuollossa, vaikka oletuksena olisi voinut kuvitella, että julkisen terveydenhuollon tarjoaja toteuttaisi paremmin laatuun liittyvät tekijät kiireen vähentyessä. Aiempaa väitettä tukee myös Beckerin ja Sloanin (1985, s.30–32) tekemä kustannustehokkuuteen liittyvä tutkimus, jossa he totesivat, että tuotanto potilasvuorokautta kohti oli kalliimpaa yksityisen sektorin sairaaloissa, mutta yksityisen sektorin sairaaloissa potilaita hoidettiin samassa ajassa paljon enemmän, jonka johdosta yksityisen sairaalan toiminta toteutui kustannustehokkaammin.

Käytännönläheiset tutkimukset ovat antaneet markkinaehtoisuuden soveltamisesta tuloksia terveyssektorilta. Eri Euroopan maiden kokemukset markkinamallien

soveltamisesta terveyssektorille eivät ole tuottaneet oletettuja taloudellisia säästöjä. Näennäismarkkinointia ja kilpailuttamista on kokeiltu useissa Euroopan maissa, ja kokemukset eivät ole olleet positiivisia. (Koivusalo, 2003, s.22–34.)

Jylhäsaaren (2009, s.177) mukaan NPM-uudistuksen välttämättömyyttä on erityisesti perusteltu palvelutuotannon parantamisella ja hallintorakenteiden muokkaamisella. Jylhäsaari korostaa erityisesti kaupunkien terveydenhuoltorakenteiden, kuten ostopalveluiden, strategisen johtamisen ja tulostittauksen uudistuksia ei ole todettu edes tahtotilaksi vaan pikemminkin realiteetiksi, johon on ajauduttu ratkaistaessa käytännön ongelmia entistäkin niukemmilla resursseilla.

Okko ja muut (2007) ovat hyödyntäneet käytettävissä olevaa tutkimustietoa tehokkuudesta ja markkinaehtoisuudesta. Yhdysvaltalaisissa terveydenhuoltojärjestelmien talouteen liittyvissä tutkimuksissa on osoitettu, että voittoa tavoittelevien terveysyritysten toiminta on tehokkaampaa kuin julkinen. Suomessa tehdyt tapaustutkimukset ostopalveluiden käytöstä ovat taas osoittaneet päinvastaisia tuloksia, joissa kustannussäästöjä ei välttämättä toteudu.

Terveyspalveluiden kilpailutukseen liittyen on oltu pääsääntöisesti tyytyväisiä Suomessa. Terveydenhuollon kilpailutukset ovat Pekurisen (1994) tutkimuksessa toteutuneet parhaiten laboratoriopalveluissa ja kone- ja laitehankinnoissa. Kilpailutuksen ei taas koeta toteutuvan halutunlaisesti sairauksien ennaltaehkäisyyn sekä psykiatriseen hoitoon liittyen. Terveydenhuollon kilpailutukset sopivat erityisesti teknisiin, yksilöitäviin ja helposti tuotettaviin palveluihin.

Markkinaehtoisuuden vaikutukset terveydenhuollossa pakottavat päättäjien tasapainoilemaan kilpailun ja solidaarisuuden välillä. Markkinaehtoisuuden odotetaan tuovan tehokkuutta, mutta toisaalta perinteisen tasa-arvoajattelun välillä voidaan kokea olevan jännitteinen ristiriita. Jatkuvat terveydenhuollon reformit ja markkinaehtoisuuden huomioiminen ovat vähentäneet julkista rahoitusta, jotka ovat

vaikuttaneet potilaiden omavastuuosuuden kasvattamiseen, ja täten epätasa-arvo on lisääntynyt yksilötasolla. (Chinitz ja muut, 1998, s.55–77.)

Simonet (2008, s.820–824) tutki yleiskatsausartikkelissansa kriittisesti NPM-sovellusta EU:n eri terveydenhuoltojärjestelmissä. NPM johti markkinavoimien ja kilpailun keskittymiseen, paransi tiedon jakamista ja yhteistyötä terveydenhuoltoverkostojen välillä ja muutti tapaa, jolla hoito tarjotaan. Tämä on johtanut palveluiden ulkoistamiseen ja uusien rahoitusmallien käyttöönottoon, jossa tavoitteena on ollut tehostaa toimintaa ja vähentää julkisen sektorin kustannuksia. Valitettavasti NPM:n liittyvät opit eivät pystyneet kuitenkaan vähentämään ja hillitsemään kustannuksia. Kilpailevat markkinat johtivat kilpailevien instituutioiden mainontakulujen nousuun, palkkoihin kohdistui kovia nousupaineita, koska toimijat kilpailivat samoista työntekijöistä. Kuitenkin kasvava kilpailu vakuutusyhtiöistä Saksassa, hoidon ja rahoituksen erottelu Isossa-Britanniassa, terveydenhuoltoverkostot Ranskassa ovat kaikki merkkejä halusta vähentää ja hallita kustannuksia ja lisätä tehokkuutta terveydenhuoltojärjestelmässä. Terveydenhuollossa on erityisesti panostettu Euroopassa suoritusmittareiden käyttöönottamiseen, jolla mitataan palveluntuottajien tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tämän ansiosta terveydenhuollon organisaatiot ovat optimoineet toimintaansa, mutta toisaalta hallinnollinen taakka on ohjannut resursseja pois potilastyöstä raportoinnin ja mittaamisen vuoksi. Lisäksi terveydenhuollon hajauttaminen on heikentänyt koordinoitua ja kokonaissuunnittelua. NPM:llä on ollut negatiivisia vaikutuksia myös laatuun ja tasa-arvoon. Resurssien jakautuminen ei aina ole oikeudenmukaista ja markkinalähtöinen ajattelu voi jättää heikoimmassa asemassa olevat väestöryhmät heikompaan asemaan.

Autonomian ja itseohjautuvuuden lisääminen julkisille terveydenhuollon organisaatioille on osoittautunut erittäin ongelmalliseksi ja kiistanalaiseksi. Terveyssektorille on rakennettu rakenteellisia esteitä ministeritoimien ja paikallisten sosiaalipalvelujen välillä, joka on heikentänyt valittujen poliitikkojen kykyä harjoittaa demokraattista poliittista valvontaa. (Mattei, 2007, s.371.)

Ostopalveluiden käytön lisääminen on ollut erityisesti NPM:n liitettävä toimintamalli terveydenhuollon sektorilla. Ostopalveluita on aiemmin rajoitettu merkittävästi, mutta nykyään sitä käytetään erityisesti perusterveydenhuollossa sekä lisäten erikoissairaanhoidon tietyissä toiminnoissa. Alueellisista ja hajautetuista organisaatioista on entistä enemmän luovuttu, jotta alueellisia eroja pystytään kaventamaan Suomessa. Sosiaali- ja terveystalouden yhteistyön lisäämistä ja synergian saavuttamista on pidetty NPM:n tavoitteena terveyssektorilla. Sosiaali- ja terveystalouden strategiseen johtamiseen sekä tulostamiseksi vaikuttavat pitkälti taloudelliset tekijät ja viranhaltijoiden pysyvyys. (Jylhäsaari, 2009, s.169–174.)

Hakulinen, Rissanen ja Lammintakanen (2011, s.1–2) ovat tutkineet, miten NPM:n mukaiset doktriinit on sovellettu Suomen työterveyshuollossa johtajien ja muiden työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Johtajat korostivat erityisesti johtamistaitojen lisäämistä ja julkisen sektorin terveydenhuollon uudelleen organisointia. Suorituskyvyn ja saavutusten mittaamisessa ei koettu kehittämisen tarvetta. Tutkimuksessa esitettiin myös, että muutamat elementit eivät sopineet Hoodin luomiin doktriineihin (1991, s.4–5), mutta mitkä tulisi lisätä hänen ideologiseen malliinsa, jotka ovat yhteinen ymmärrys kuntaympäristön haasteista, sekä yhteiset toimintatavoitteet kunnan ja työnantajan välillä. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että NPM on vahvasti mukana suomalaisessa terveydenhuollossa.

Bach (2000, s.9–16) on tutkinut omissa tutkimuksissaan henkilöstön roolia ja johtamishaasteita hajautetuissa julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Hajautusta ei nähdä pelkästään tavoittelevan tehokkuuden lisäämistä organisaation alemmille tasoille, vaan pikemminkin tarpeena tehdä myönnytyksiä poliittisen vakauden ylläpitämiseksi. Hajauttaminen, jossa vastuut ja resurssit ovat siirretty organisaation alemmille tasoille, ovat tuoneet mukanaan erityisiä haasteita olemassa oleviin valtasuhteisiin. Näitä esiintyy erityisesti henkilöstökysymyksissä, kuten haluttomuutena sallia henkilöstön siirtyä organisaation sisällä tai erinäisten vastuiden määrittelyssä eri

hallintotasojen välillä. Lisäksi henkilöstöressurssien oikeudenmukainen kohdentaminen voi aiheuttaa taloudellisia haasteita. Organisaation keskushallinnolla saattaa olla taipumus pitää resurssit keskushallinnon tasolla, missä ne ovat jo valmiiksi voimakkaasti keskitetty. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa vastuut hajautetaan, mutta tarvittavat resurssit puuttuvat uusien tehtävien hoitamiseksi. Samalla haluttomuus hajauttaa rekrytointia ja työntekijävalintoja, voi jättää hajautetuille viranomaisille epätarkoituksenmukaisen henkilöstörakenteen, mikä vaikeuttaa poliittisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi hajautetuille terveydenhuollon organisaatioille on ollut tyypillistä, että kun toimintaa on ulkoistettu yksityisten terveydenhuollon organisaation järjestettäväksi, työntekijöitä on vähennetty, palkkoja on alennettu, työtunteja ja muita työntekijän oikeuksia on heikennetty tehokkuuden parantamiseksi, joka asettaa merkittäviä haasteita henkilöstöjohtamiselle.

Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitkenin (1998, s. 1–15) käsittelee myös tutkimuksessaan hajauttamisen vaikutuksia henkilöstöhallintoon terveydenhuollon näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksessa tuodaan esiin useita ongelmia hajauttamiseen liittyen. Ensinnäkin vastuun siirtäminen ei aina johda parempaan hallintoon, vaan voi aiheuttaa sekaannusta siitä, kuka vastaa mistäkin. Tämä voi myös vaikeuttaa työntekijöiden siirtymistä eri tehtäviin tai aiheuttaa epäselvyyksiä eri hallintotasojen välillä. Resursseihin liittyviä ongelmia esiintyy myös, vaikka tehtävät siirretään paikallistasolle, varat ja resurssit jäävät usein keskushallinnon hallintaan. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa paikallisella tasolla ei ole riittäviä resursseja uusien tehtävien hoitamiseen, joka voi heikentää palveluiden laatua. Lisäksi tutkimuksessa korostetaan poliittisten päätösten merkitystä. Hajautetussa järjestelmässä rekrytoinnista voi tulla poliittista, ja henkilöstövalinnat eivät välttämättä perustu osaamiseen vaan muihin tekijöihin. Heidän mukaansa hajauttaminen voidaan nähdä hyödyllisenä terveydenhuollon organisaatioissa, kunhan se toteutetaan huolellisesti. Hajauttamisen onnistumiseksi tarvitaan selkeitä ohjeita, henkilöstöhallinnan suunnittelua ja oikeudenmukaista resurssien jakoa terveydenhuollon organisaation sisällä.

Simonet Daniel (2015 s. 802–826) tutki omassa tutkimuksessaan, miten NPM:n periaatteet soveltuivat Ison-Britannian terveydenhuoltojärjestelmään. Markkinalähtöisyyden lisäämistä ulkoistamalla ja uusimalla rahoitusjärjestelmä on ollut vaikutusta terveydenhuoltojärjestelmän toimintalogiikkaan lisäämällä tehokkuutta, mutta heikentäen palvelun laatua ja saatavuuden eriarvioistumista. Suoritusmittareita käytetään johtamisen tukena entistä enemmän lisäten hallinnollista kuormitusta. Heidän terveydenhuollossansa on hallintorakenteita hajautettu ja uudistettu. Toimijoiden lisääntyminen ja palveluiden eriytyminen ovat tehneet järjestelmästä monimutkaisemman vaikeuttaen kokonaisvaltaista suunnittelua, joka heikentää potilaiden kokemusta terveydenhuoltojärjestelmästä. Yksityistä sektoria on myös kasvatettu herättäen kysymyksiä hoidon yhdenvertaisuudesta kansalaisten keskuudessa. Tehokkuuden lisääntyminen on onnistunut joillakin osa-alueilla, mutta resurssien jakautuminen ei ole ollut oikeudenmukaista. Tämän lisäksi maksuton ja yhdenvertainen terveydenhuolto koetaan ristiriitaiseksi markkinaehtoisten toimijoiden kanssa, jossa yksityisiä toimijoita on lisätty merkittävässä määrin.

Nunes ja Ferreira (2019, s-196–215) ovat tutkineet NPM:n toteumista ja vuoden 2008 talouskriisin vaikutuksia Portugalin terveydenhuoltojärjestelmässä. Portugalin terveydenhuollossa on tehty merkittävästi ulkoistamista, jotka ovat aiheuttaneet palveluiden saatavuuden heikkenemistä erityisesti köyhempien keskuudessa. Vuoden 2008 talouskriisi vaikutti terveydenhuoltoon leikaten julkisista terveyspalveluista ja henkilöstön palkkoja pudotettiin. NPM:n liittyvät säästötoimet ovat johtaneet tilanteeseen, jossa palveluiden saatavuus vaihtelee alueellisesti ja matalapalkkaiset ovat suurimpiä kärsijöitä, koska yksityistä terveydenhuoltoa on lisätty estäen hoitoon pääsyn köyhimmille. Tehokkuutta on myös lisätty merkittävässä määrin, mutta hoidon laatu on kärsinyt merkittävästi. Terveydenhuollon uudistusten tulisi tasapainottaa tulevaisuudessa tehokkuuden ja palveluiden saatavuuden välillä, jotta terveydenhuoltojärjestelmät pysyisivät taloudellisesti kestävinä ja olisi kaikille oikeudenmukaisia palveluiden saatavuutta lisäten.

Bystedt ja muut (2011, s.534–541) käsitteivät tutkimuksessaan delegoinnin merkitystä ja vaikutuksia kunnallisessa terveydenhuollossa. Delegoinnilla tarkoitetaan hallinnollisten ja operatiivisten tehtävien siirtämistä eri organisaatiotasolle tai työntekijöille, ja sitä pidetään keskeisenä keinona tehostaa terveydenhuollon toimintaa parantaen palveluiden saatavuutta asiakkaille. Tutkimuksessa painotettiin erityisesti, että delegointia hyödyntämällä terveydenhuollon organisaatiot nopeuttavat päätöksentekoa ja vähentävät hierarkkisen hallinnon kuormitusta. Palvelut toteutuvat joustavammin alimpien tasojen tarpeisiin. Delegointi voi kuitenkin myös heikentää vastuunjakoa kunnallisessa terveydenhuollossa aiheuttaen ristiriitoja ammattiryhmien välillä. Toisaalta delegointi lisää vaikutusmahdollisuuksia ja itsenäisyyttä, minkä vaikutukset näyttäytyvät työtyytyväisyydessä. Delegointi vaatii terveydenhuollon organisaatioiden ylimmältä johdolta selkeitä ohjeistuksia ja tarkempaa seuranta palveluiden parantamiseksi. Delegoinnin avulla kunnallinen terveydenhuolto hyödyntää resursseja tehokkaammin ja vähentäen hallinnollisia kustannuksia.

### **3 Talous- ja suoritusjohtaminen sekä hajauttaminen**

NPM:a voi tarkastella useista eri suuntauksista ja ulottuvuuksista, mutta tässä pro gradussa keskitytään talous- ja suoritusjohtamisen sekä hajauttamisen teoreettisiin käsitteisiin. Nämä ovat omia käsitteitään, mutta tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että näillä on paljon yhtäläisyyksiä ja osittain asiat voidaan rinnastaa keskenään. Talous- ja suoritusjohtamiseen vaaditaan organisaation johtamisen hajauttamista, jotta vastuuta voidaan siirtää esimerkiksi ylemmiltä tasoilta alemmille tasoille.

#### **3.1 Suoritusjohtaminen**

Organisaation johdolla on odotuksia, että organisaation sekä yksilön tasolla on suorituksen mittaamista ja sen johtamista. Ideasta tekoon ja haluttujen tulosten saavuttamiseen vaaditaan järjestelmällistä johtamista. Suoritusta terminä voidaan pitää yhtenä suosituimmista aiemmin mainittuja odotuksia varten. Suoritus on kuitenkin vaikeasti määriteltävä siihen liittyvien tulkintojen vuoksi. Suoritusta terminä voidaan käyttää eri tasoilla, joita ovat esimerkiksi henkilökohtainen suoritus, yksilöllinen suoritus, tiimin suoritus ja organisaation suoritus. Suoritus tarkoittaa toimenpiteen suorittamista, vaatimuksen ja lupauksen täyttämistä, kykyä suorittaa, kuten tehokkuutta sekä tapana reagoida ärsykkeisiin. (Brudan, 2010, s.109–111.)

Suorituksen johtamista on kutsuttu myös 1980-luvulla osana tavoite- ja tulosjohtamista. Kauhasen (2015, s.67–68) mukaan suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että esimies luo työntekijöille edellytykset onnistua. Tämä tarkoittaa, että koko organisaation, mukaan lukien yksilöiden ja tiimien on ymmärrettävä toiminnan tarkoitus, tavoitteet, mittaamisen kohteet ja menetelmät sekä tarvittava osaaminen.

Suorituksen johtamista on perinteisesti verrattu tulosjohtamiseen. Tulosjohtamisessa keskitytään realististen tavoitteiden asettamiseen ja tarkan budjetin määrittämiseen niiden saavuttamiseksi. Tulosjohtamisessa roolit jaetaan yleensä tulosjohtajan ja yksilön

välillä, jotka yhdessä määrittävät työntekijän tulostavoitteet ja mittarit, mikä voi johtaa työntekijän suoriutumisen priorisoimiseen tiimityön edelle. Suorituksen johtaminen tuo tähän uuden ulottuvuuden keskittymällä myös työskentelytapojen arviointiin ja kriittiseen tarkasteluun. Suorituksen johtamisessa työn suunnittelu ja tavoiteasetanta eroavat tulosjohtamisesta: työntekijöille voidaan asettaa jopa ylioptimistisia tavoitteita, joiden saavuttaminen ei aina ole olennaista. Esimies toimii johtajan sijasta valmentajana, joka tukee ja kannustaa työntekijää. Tavoitteet jaetaan ensin tiimitasolle ja sitten yksilöille, jolloin tiimityöskentely on keskeisessä roolissa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen, 2015, s. 64-69.)

Haverin (2002, s.9) huomio kohdistuu yksityiseltä sektorilta omaksuttuihin laskentojen- ja budjetointien laadintoihin, jotka laaditaan ja kehitetään sen mukaan, että tulorientoatio näyttäyty selkeästi organisaatiossa. Näiden rinnalla yksityisen sektorin johtamismenetelmät tarkoittavat joustavampia käytäntöjä henkilöstöhallintoon, jäykän virkamiesjärjestelmän vähentämistä sekä työn motivaation lisäämistä. Nämä saavutetaan julkisella sektorilla tarjoamalla johdolle käyttöön erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, kuten tulospalkkauksia ja laatukäsikirjojen käyttöönottamista.

Taticchi (2008, s.57–58) on todennut artikkelissaan, että kiinnostus suorituskvyn mittaamiseen, hallintaan ja seurantaan on lisääntynyt huomattavasti viimeisen 20 vuoden aikana. Erityisesti on tärkeää huomioida tulosten kehitys taloudellisesta näkökulmasta ei-taloudelliseen näkökulmaan. 1980-luvun puolivälistä lähtien organisaatiot ovat korostaneet tuotannon liiketoimintaprosessien ohjauksen kasvavaa tarvetta, joita on jalkautettu myös julkiselle sektorille. Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä, kilpailemista on välttämätöntä seurata ja ymmärtää organisaatioiden suorituskvya. Mittaus on todennettu keskeiseksi tekijäksi liiketoiminnan suorituskvyn parantamisessa. (Sharma ja muut, 2005, s.184–185.)

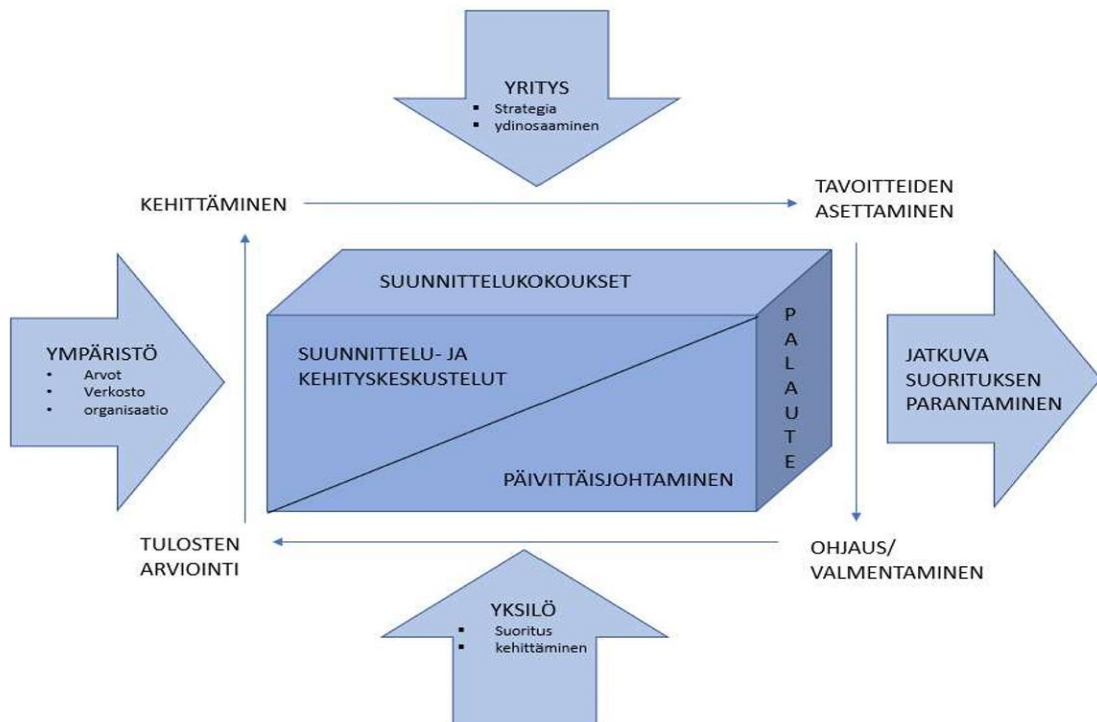
Lebas (1995, s.24–25) on määritellyt suorituskvyn tulevaisuuteen suuntautuneeksi, räätälöidyksi heijastelemaan kunkin organisaation tai yksilön erityispiirteitä, joka

yhdistää panokset ja tuotokset. Suorittava yritys saavuttaa johtavien koalitioiden asettamat tavoitteet. Täten suorituksessa on kyse sekä kyvystä että tulevaisuudesta.

Wholeyn (1996, s.146) mielestä mittaaminen on välttämätöntä, koska suoritus ei ole objektiivinen todellisuus odottaen mittaamista ja arvioimista, vaan sosiaalisesti rakennettu kokonaisuus todellisuudesta, joka on olemassa ihmisten mielissä. Suorituksella on erilaisia tulkintoja, ja se voi sisältää tuloksia, panoksia, tuotoksia, ja vaikutuksia, jotka liittyvät merkittävässä määrin vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen, tehokkuuteen, tasapuolisuuteen ja kustannustehokkuuteen.

Pellinen (2017, s.45) on kirjassaan erottanut suorituksen ja suorituskyvyn mittaamisen käsitteinä toisistaan. Suorituksen mittaamisessa mitataan toteutunutta tapahtumaa, kun Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan parhaan mahdollisen suorituksen havainnollistamista. Laskentatoimessa mittauksen kohteet jaotellaan kolmeen toisiinsa liittyviin käsitteisiin, jotka ovat vaikuttavuus (effectiveness), tehokkuus (efficiency) ja taloudellisuus (economy).

Sydänmaanlakka (2012, s.82-83) on kertonut teoksessaan, että suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on työntekijöiden ja koko organisaation jatkuva parantaminen. Johtamisprosessiin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, valmentaminen ja ohjaus, tulosten arviointi ja kehittäminen. Suoritusjohtamisen prosessin työvälineisiin toimivat päivittäinen johtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelupalaverit. Kuviossa 1 esitetään Sydänmaanlakan (2012, 82) teoksessa esitetty suoritusjohtamisjärjestelmän rakenne mukailleen.



**Kuvio 1.** Suorituksen johtamisen viitekehys (mukailen Sydänmaanlakka, 2012, s.82).

Suorituksen johtamiseen kuuluu olennaisesti palkitseminen ja palautteen antaminen, mutta prosessi ei toimi, ellei tavoitteita ole määriteltä selkeästi. Prosessissa on määriteltävä, mitä toiminnalta halutaan saavuttaa ja mihin pyritään. Ashdownin (2014, s. 8-9) mukaan, vaikka organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt voivat olla erilaisia, seuraavat seikat ovat keskeisiä:

- Työntekijöillä tulisi olla työhönsä riittävä osaaminen ja mahdollisuudet suoritukseen
- Työntekijöiden tulisi saada oikeudenmukainen palkkio suorituksesta.
- Työntekijöiden tulisi saada palautetta toiminnan onnistumisesta esihenkilöltään.
- Työntekijöiden tulisi tietää ja tunnistaa omat tavoitteensa ja mitä esihenkilöt vaativat heiltä.
- Työntekijöiden tulisi ymmärtää, miten ja mikä vaikutus heidän suorituksellaan on organisaatiolle.

- Työntekijöiden tulisi olla motivoituneita suoritukseen.

Suorituksen johtamisessa käytetään työkaluina kehitys- ja suunnittelukeskusteluja.

Näiden keskustelujen tarkoituksena on arvioida, suunnitella ja kehittää henkilön suoritusta, ja ne pidetään säännöllisesti esihenkilön ja alaisen välillä. On tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelujen tavoitteen ja merkityksen.

Kehityskeskustelut eivät aina onnistu organisaatiossa, ja täten on erittäin tärkeää, että yritykset seuraavat kehityskeskustelujen toteutumista ja laatua. (Sydänmaanlakka, 2012, s.91–92.)

Suorituskyvyn johtamisen lähestymistapa toimii parhaiten organisaatiossa, jossa on kulttuuri, joka tukee rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista, ja jossa jokainen työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi. Palautetta tulisi käyttää keinona edistää yhteistyötä ja kehittää koko organisaatiota. Tunnustuksen ja palautteen tulee kulkea rinnakkain. On tärkeää, että koko työyhteisö tietää, mitä asioita tehdään hyvin ja missä on parantamisen varaa. Jos onnistumisia ei tunnisteta, ei yleensä oteta vastaan myöskään tietoa epäonnistumisista (Hougaard ja muut, 2018, s.205–206). Palautteen sisältö ja laatu tulisi miettiä sen mukaan, onko palaute positiivista vai negatiivista. Nykyään negatiivista palautetta kutsutaan usein rakentavaksi tai kehittäväksi palautteeksi, mikä voi vähentää sen vakavuutta. Palautteen pääasiallinen tavoite on auttaa vastaanottajaa suoriutumaan paremmin. (Järvinen ja muut, 2014, s.77–79.)

Laskentatoimen johtamisessa käytetään paljon monia ei-rahamääräisesti tarkoitettuja mittareita rahamittarien rinnalla. Erilaisilla määräsuhteisiin liittyvillä tuottavuuden tunnusluvulla saadaan nopeita tuloksia tuotteiden ja palvelujen tuotannon tehokkuudesta. Tuotannon panosmittauksia ovat työnpanokset, materiaalipanokset ja teknologiapanokset. Lisäksi voidaan erotella objektiiviset ja subjektiiviset mittaristotavat. Subjektiivisessa mittauksessa arvion toteuttaa henkilö, joka antaa numeerisen tuloksen muodossa. Subjektiivisiä mittauksia käytetään yleisesti asiakastyytyväisyyden hankkimisessa. Objektiivinen mittaus on taas menetelmään perustuva, jossa mittauksen suorittajalla ei ole merkitystä. Suoritusmittausjärjestelmän valinnalla on merkitystä ja

niiden tulisi olla ristiriidattomia sekä ohjata toimintaa organisaation päämäärien mukaisesti. (Pellinen, 2017, s.103–104.) Suoritusmittareita kohtaan on esitetty kritiikkiä menneisyysnäkökulmasta katsottuna. Brignall ja muut (1991) toivat artikkelissaan esille, että toteutunut suoriutuminen pitäisi erottaa tulevaisuuteen orientoituneesta suorituskyvyn kehittymisestä kertovat tunnusluvut erikseen. Esimerkiksi tämänhetkinen menestyksessä suoriutuminen kannattavuudella, myynnin kasvulla ja markkinaosuudella mitattuna on seuraus aikaisempien kuukausien ja vuosien tehdyistä toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Suorituskyvyn parantamiseksi tulisikin kiinnittää huomioita voimavarojen tehokkuuteen, tuottavuuteen ja palvelujen ja tuotteiden laatuun.

Brudanin (2010) mukaan organisaatiossa suorituksen johtaminen jakaantuu perinteisesti yksilölliseen-, operatiiviseen- ja strategiseen johtamiseen. 1990-luvulta lähtien yksilöllistä suoritusjohtamista on ohjannut kaksi päälinjaa: suorituskyvyn itsearviointi sekä strategisen suorituskyvyn ja yksilötason yhdistäminen, joita ovat edesauttaneet tasapainotetun tulokortin kaltaisten mallien yleistyminen. Operatiivinen suoritusjohtaminen keskittyy enemmän strategian käytännön toteuttamiseen, jota tukee toimintaan liittyvät tulokortit. Sote-sektorilla talous- ja henkilöstösuunnittelu sekä potilastietojärjestelmistä kerättävät tiedot auttavat johtamisessa. Strateginen suoritusjohtaminen yleistyi merkittävästi terveydenhuollon sektorilla.

Suoritusjohtamista pidetään merkittävänä tekijänä uuden NPM:n johtamismalleissa. Suomen valtion johto on omilla toimillaan edistänyt kunnallishallinnon siirtymistä kohti tulohajukseen- ja johtamiseen. Tämä on ilmoitettu jopa valtioneuvoston periaatepäätöksessä vuonna 1993. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä on mainittu, että hallinnon uudistamisen lähtökohtana on ihmisille tärkeiden palveluiden, yhteiskunnalle perustoimintojen ylläpitäminen. Hallintoa kehitetään tukemalla tulohajusta ja tulosjohtamista, jossa kehityskohteenä on koko julkisen hallinnon organisaatioita koskevana kehittämisprojektina. (Haveri, 2002, s.13–15.)

Tulosjohtamisen ja -ohjauksen pyrkimyksenä ollut hajauttaa johtamisen toimivaltaa palvelutuotannosta vastaaville hallinnon tasoille ja organisaation tasolle. Toimivallan hajauttamiseen on liitetty vastuun ja tulosten seuranta. Tulosohjauksella pyritään vaikuttamaan ohjattavien ja ohjaavien yksiköiden rooliin, kuten myös tehtävien määrään. Tulosohjausjohtamisen uudistuksen odotetaan vähentävän organisaation sisäistä valvontaa, lisäten autonomiaa organisaation eri yksiköissä ja antaen tilaa organisaation sisällä erityistilanteiden huomioon ottamisessa järjestäen hallinnon ja palvelut yksikön haluamallaan tavalla. Tulosohjauksessa halutaan seurata panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Tämän lisäksi tulosohjauksessa korostetaan vastuun ja vapauden lisäämistä, mutta kuitenkin tuloksen pyrkimyksenä maksimaaliseen tehokkuuteen. (Haveri, 2002, s. 13–15.) Mattei (2007, s.370) korostaa, että talouden vastuu on erityisen tärkeää itseohjautuville organisaatioille, ja rahoitusta on käytettävä sääntöjen ja lainsäädännön mukaisesti. Johdon vastuullisuuteen kuuluu myös tuottavan tehokkuuden luominen organisaatiossa, jolla viitataan erityisesti arvon tuottamiseen mahdollisimman halvimmalla hinnalla. Panos- ja tuotossuuntautuneiden johtajien tuloksellisuus riippuu viime kädessä suorituskyvyn mittaamisesta ja organisaation arvioinnista. (Mattei, 2007, s.370.)

Itsenäisissä organisaatioissa resurssien käytön oletetaan tutkimuksen perusteella olevan tehokasta, koska toiminta ja sen kehittyminen on organisaation omista toimenpiteistä kiinni. Itseohjautuvuuden oleelliseksi tunnusmerkiksi määritellään, että yksikön menestyminen tai taantuminen on ulkoa ohjautuvaa ja verrannollinen strategioiden tarkoituksenmukaisuuteen. Organisaation ajatellaan olevan tehokkaampi, mitä enemmän se itse pystyy huolehtimaan toimintansa kokonaisuuden sopeuttamisesta suhteessa ympäristöön, ja mitä paremmin organisaation osat pystyvät ohjaamaan omaa toimintaansa ja tuotantoa organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Kanter, 1990, s. 17–20.)

Davies (2004) on todennut artikkelissaan, että rakenteellisten puskurien luominen poliittisen- ja operatiivisen päätöksenteon välille johtaa johdon tulosvastuun

hallitsemiseen ja julkisten sairaaloiden poliittisen vastuun tehokkuuden vähenemiseen. Ihanteellista tasapainoa ei tarvitse saada, mutta keskustelun tarkoituksena on arvioida, ovatko uudistukset edenneet liian pitkälle spektrin toiseen päähän, jossa autonomiaa ja tulosvastuuta voidaan pitää sen päämäärinä.

### **3.2 Talousjohtaminen**

Kotimaisten kielten keskus (2022) määrittelee termin ”talous” toiminnaksi, joka syntyy ihmisten aineellisten tarpeiden ja tarvittavien hyödykkeiden tuotannosta, kaupasta ja käytöstä. Kauppätieteissä talouden johtaminen tarkoittaa johtajan kykyä suunnitella, seurata, raportoida ja analysoida taloutta erilaisten talouden tunnuslukujen avulla. Onnistuneella talouden johtamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. Talouden johtaminen on liiketoiminnan perusta, ja organisaation suorituskykyä mitataan usein talouden tunnusluvuilla. Erityisesti julkisrahoitteisissa organisaatioissa talouden johtaminen on kuitenkin koettu kompleksiseksi kokonaisuudeksi. (Stühlinger, 2022, s.212–213.)

Organisaation talouden ohjaus tarkoittaa menetelmiä ja toimintoja, jotka tukevat johtoa talouden suunnittelussa ja seurannassa. Talousjohto vastaa talouden ohjauksesta osana yrityksen taloushallintoa ja avustaa yrityksen johtamista neuvoen ja konsultoiden sisäisenä asiakkaana. Lisäksi talousjohto osallistuu taloudellisten tavoitteiden asettamiseen. Talousjohtaminen voidaan nähdä linkkinä johdon, väliportaan ja talousjohdon välillä. (Pellinen, 2017, s.15–18.)

Talousjohtamiseen liittyvät tehtävät voidaan jakaa suunnittelu-, toteuttamis- ja valvontatehtäviin. Suunnitteluvaiheessa asetetaan toiminnalle taloudelliset tavoitteet, kuten budjetin laadinta. Toteutusvaiheessa talousjohto edistää suunnitelmia kehittämällä esimerkiksi raportointi- tai tietojärjestelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Valvontavaiheessa talousjohto seuraa ja tarkkailee, miten suunnitelmat ja tavoitteet toteutuvat. Talousjohto raportoi kuukausittain toteutuneet tapahtumat, kuten tuloslaskelman, taseen, kassavirran sekä analysoivat poikkeamat ja niiden syyt.

Talousjohtaja on yleensä johtoryhmän jäsen, mikä varmistaa talouden näkökulman jatkuvan huomioimisen ja talousosaamisen läsnäolon johtoryhmätyöskentelyssä.

(Järvenpää ja muut, 2010, s.14–16.)

Talouden raportointi tarjoaa johdolle ja muille päätöksentekijöille tietoa yrityksen toiminnan nykytilasta ja tapahtuneista muutoksista. Talousraportit sisältävät numeerista tietoa yrityksen tuottojen ja kustannusten toteutumisesta sekä vertailutietoa esimerkiksi asetettuihin tavoitteisiin tai aiempaan vastaavaan tilanteeseen. (Jyrkkiö & Riistama, 2001, s.260–262.) Erilaisten raporttien tuottamista tulisi toteuttaa vasta sen jälkeen, kun päätöksentekijöiden tietotarpeet on sisäistetty riittävän syvästi. Johtajat määrittelevät laskentatoimen tarpeen tuottamalle tiedolle. Laskenta-ammattilaiset kokevat tärkeiksi ja raportoimisen arvoisiksi ne asiat, joita johto kysyy, joten heillä on keskeinen rooli, mitä asioita halutaan nostettavan esille raportoinnissa. Taloushallinnon asiantuntija voi myös aktiivisesti esittää, millaista informaatiota olisi mahdollista tuottaa päätöksentekoon liittyen. Jos informaatiolle ei ole tilausta eikä käyttäjiä, sen tuottaminen ei ole järkevää. Organisaatioissa yleinen ongelma on usein pikemminkin liiallinen informaatiotulva kuin informaation puute. (Jyrkkiö & Riistama, 2001, s.260–262.) Raportoinnin yksityiskohtaisuus ja tiedon tarve vaihtelee organisaation eri tasoilla. Johdolle suunnattujen raporttien odotetaan olevan yleisluonteisia ja tulevaisuuteen painottuvia, kun taas alemmalla organisaation tasolla raportit voivat sisältää teknisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa (Alhola & Lauslahti, 2005, s.175).

Julkisen sektorin hallinnossa taloudellinen valta ja vastuu rahankäytöstä on substanssista vastaavilla linjajohtajilla ja esihenkilöillä budjetti- ja tulostuun kautta. Heitä avustaa organisaation talousjohto, joka vastaa talouden ja tiedon hallinnan kokonaisuudesta. Nykyään ei enää riitä, että talouden perustehtävät hallitaan, vaan talousjohdon tulee ymmärtää, mitä organisaatiossa kokonaisuudessaan tapahtuu, joka edellyttää läheistä yhteistyötä substanssin vastaavien johtajien kanssa. Julkisen sektorin hallinnon esimiesten tulisi pohtia, miten parhaiten hyödyntää taloushallinnon ammattilaisten tukea ja osaamista päätöksen teon tueksi. Kuitenkin monessa

organisaatiossa yhteistyösuhteessa talousjohdon ja linjajohtajien välillä voi esiintyä jännitteitä vanhojen perinteiden vuoksi. (Raudasoja & Johansson, 2009, s.188–189.)

Talousjohdon laskentatoimen laskelmat toimivat suunnittelun työkaluina, joiden tavoitteena on tukea päätöksentekoa ja valintoja. Suunnittelulaskelmia ovat esimerkiksi investointilaskelmat ja erilaisten strategiavaihtoehtojen arvioinnit. Suunnittelua tukevat myös erilaiset talouden ja suoritteiden ennusteet, kuten rullaava talouden ennuste, joka päivitetään säännöllisesti. Lisäksi suunnittelulaskelmiin kuuluvat erilaiset budjetit, joilla pyritään numeroin ilmaisemaan organisaation toiminnalliset tavoitteet.

Esimerkiksi tulosbudjetissa asetetaan taloudelliset tavoitteet ja myyntibudjetissa määritellään myyntitavoitteet. (Alhola & Lauslahti, 2005, s.95–97.) Malmi ja Brown (2008, s.293–294) painottavat, että budjetti ei ole yksinään taloudellisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, vaan se on laaja ja kokonaisvaltainen työkalu, joka auttaa tavoitteiden asettamisessa yksinkertaisella tavalla. Budjetilla on useita merkityksiä, kuten rooli henkilöstöjohtamisen välineenä, joka mahdollistaa henkilöstön osallistumisen oman työnsä suunnitteluun ja sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin. Tarkkailulaskelmat puolestaan ovat välineitä, joilla seurataan ja analysoidaan tavoitteiden saavuttamista suhteessa budjetissa asetettuihin tavoitteisiin. Tämän avulla voidaan myös selvittää poikkeamien syitä ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Alhola & Lauslahti, 2005, s.95–97.)

### **3.3 Talous- ja suoritusjohtaminen osana NPM:ää**

NPM: n liittyy osana suorituskykyyn liittyvä budjetointimenetelmät. Suoritukseen liittyvä budjetointi perustuu pitkän aikavälin huoleen hallinnon tehokkuudesta. Mallissa on suunniteltu antamaan johtajille mahdollisuus kehittää budjetointiansa pohjautuen työntekijöiden työkuormitukseen ja yksikkökustannusten mittareihin. Suoritusbudjetti on osoittanut siirtymistä menojen hallintaan perustuvasta budjetoinnista yhä enemmän johdon huolenaiheisiin perustuvaan budjetointiin. (Malmi & Brown, 2008, s.291–296.)

NPM:n liitettiin periaate "Value for money", jota käytettiin vaatimuksiin, että julkista sektoria pitäisi uudistaa. Hallintoa syytettiin tehottomuudesta ja kehoitettiin tarkkailemaan erityisesti tehokkuuteen liittyviä kustannuksien ja panos-tuotosten-suhteita. Päätöksentekijöiden, viranhaltijoiden ja byrokraattien tuhlailevien budjetissa vastuussa olevien muistutettiin olevan kansalaisten palvelijoita, jotka ovat vastuussa tehokkaasta, taloudellisesta ja vaikuttavasta toiminnasta. "Value for money" pidetään kuitenkin hieman epämääräisenä käsitteenä, joka korostaa muutoksen tarpeellisuutta. Sen periaatteena on kuitenkin hallinnon tehokkuuden parantaminen, jotta veroa maksavien kansalaisten luottamus säilyisi julkisen sektorin hallintoon. Hallinnon tehokkuuden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, koska julkisessa palvelutoiminnassa on vaikea todentaa suoraa yhteyttä veronmaksun ja palveluista saadun vastikkeen välillä. (Lähdesmäki, 2003, s.61.)

Svårdin (2019) mukaan markkinoita ja kilpailua korostavia NPM-elementtejä ja -käytäntöjä ovat esimerkiksi sopimusten tekeminen palvelun tarjoamisesta tai hallinnoinnista palveluntarjoajille. Palveluntarjoajat kilpailevat palvelujen tarjoamisesta, joka tunnetaan myös ulkoistamisena. Markkinoiden palveluntarjoajat jaetaan sopivan kokoisiksi kokonaisuuksiksi, jotta mahdollistetaan kilpailu vaihtoehtoisten palveluntarjoajien välillä. Tämän lisäksi palvelusetelit tai niiden vastineet, joilla palvelun käyttäjät ostavat itse palveluita, sen sijaan, että antaisivat rahoitusta suoraan palveluntarjoajille. Kilpailun edistämiseksi parhaat palveluntarjoajat houkuttelevat lisää palvelun käyttäjiä ja saavat siten enemmän palveluseteleitä ja hakevat rahaa valtiolta.

Ulkoistaminen on toinen tapa ottaa käyttöön markkinatyypisiä mekanismeja julkisella sektorilla. Monia erilaisia palveluja voidaan ulkoistaa. Palvelut, jotka eivät ole kriittisiä ydintoimintojen kannalta, voidaan pääosin ulkoistaa toiselle palveluntarjoajalle. Näitä ovat esimerkiksi rakennusten siivous, kiinteistöhuolto, jätehuolto, ydintoiminnan, kuten tietotekniikan, oheispalvelut. Erityisesti terveydenhoidon ulkoistamista pidetään paikallishallinnon strategiana, jolla säännellään hallintoon kohdistuvia taloudellisia paineita, laajennetaan palveluiden kattavuutta, lisätään kuluttajien valintoja ja

vähennetään hallinnon taakkaa. (Puthenparambil, 2018, s. 140–143.) Ulkoistaminen ei ole jäänyt kritiikiltä aiemmissa tutkimuksissa. On vain vähän näyttöä siitä, että ulkoistaminen lisää tehokkuutta ja alentaa kustannuksia, mikä on ristiriidassa aikaisemman tutkitun tiedon perusteella. Yli 2000 ulkoistamisaloitetta koskeva tutkimus Yhdysvaltojen liittovaltion hallituksessa havaitsi keskimäärin 33 %:n kustannussäästön. (Clark ja muut, 2001).

Termi suoritusjohtaminen on joukko johtamistoimintoja, jotka on suunniteltu seuraamaan, mittaamaan ja säätämään yksilön ja organisaation suorituskyvyn näkökohtia (Mackie, 2008, s.27–28). Suoritusjohtaminen julkisella sektorilla on johtamistoimintaa, joka on välttämätöntä toimivan johtamisen ja palveluiden kehittämiseksi. Julkisen sektorin suoritusjohtaminen nähdään keinona varmistaa rajallisten resurssien paras käyttö. Suorituskyvyn johtaminen on suunnitteluprosessi, jossa vahvistetaan suoritusstandardit ja tehdään arviointia ja raportointia asetettuja tavoitteita ja tavoitteita vasten. Suorituksen johtaminen ei ole helppo tehtävä julkisella sektorilla. Julkisen sektorin perinteinen kulttuuri on muutettava tuloslähtöiseksi. Julkisen sektorin suorituskyvyn mittaamiseen käytetään useita rakenteita ja tekniikoita. (Boyne, 2004, s.100–103; Mackie, 2008, s.27–28.)

Mackie (2008, s. 22) on todennut artikkelissaan, että suoritusjohtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää johtaa ”alhaalta ylös” johtamismenetelmällä, jossa organisaation järjestelmä kehittyy organisaation sisältä, mutta alemman tason työntekijät ja keskijohto saavat tukea ylimmältä johdolta. Organisaation yksikön omistajuutta, johtamista ja delegoimista ylimmältä johdolta suositellaan uuden julkisjohtamismallin mukaisesti.

Yrittäjämäistä johtamistyyliä halutaan lisätä julkiselle sektorille korvaten byrokraattista johtamisotetta. Yrittäjämäiselle johtamiselle on ominaista innovatiivisuuden lisääminen uudistuksille, toimintamahdollisuuksien lisäämistä ja joustavuutta. Julkisjohtajalle tyypillisiä yrittäjämäisiä ominaisuuksia ovat kustannustietoisuus ja tulosorientoituneisuus. Tämä konkretisoituu johtamalla toimintaa tehokkaasti ja

taloudellisesti käyttäen mahdollisimman pieniä resursseja toiminnan pyörittämiseksi. (Foster & Plowden, 1996, s.44–45.)

Tuloksellisuus ei ole jäänyt ilman ristiriitoja. Esimerkiksi taloudellisuuteen panostaminen voi näyttäytyä vaikuttavuuden heikentymisenä, jos toimintapolitiikan tavoitteet eivät toteudu kustannussäästöistä huolimatta. Tehokkuuden parantaminen saattaa johtaa organisaation kulujen kasvuun, esimerkiksi tarvittavien laitehankintojen tai markkinoinnin kasvattamisen johdosta. Organisaation toimintojen laajentaminen ja saatavuuden parantaminen lisäämällä merkittäviä resursseja, voivat vaikuttaa tehokkuuden heikkenemiseen, mutta vastaavasti vaikuttavuutta lisäten. (Pollitt, 1986, s.161.)

Painterin mukaan (1997, s.39–40) yksityisen sektorilta tuotujen mallien johdosta julkisella sektorilla on siirrytty panoskeskeisyydestä tuotoskeskeisyyteen. Byrokraattinen julkisen sektorin hallinto on siirtynyt suoritteiden seurantaan ja analysointiin, mittareiden mittauksiin ja tehokkaiden tulosten perusteella palkitsemiseen. Virkamiehiä palkitaan tulosten saavuttamisesta, mutta myös rangaistaan, jos asetettujen mittareiden mukaisia vaatimuksia ei ole saavutettu. Jotta asetetut vaatimukset saavutettaisiin, viranhaltijoille edellytetään toimintavapauden lisäämistä ja sääntöjen karsimista tehtävien onnistumisen mahdollistajaksi.

Lipseyn ja muiden (2005) tekemässä tutkimuksessa on tunnistettu kritiikkiä jatkuvaa suoritusjohtamisen tavoitteita kohtaan. Suoritusjohtamiseen liittyviä tavoitekohtia on liian useita. Tavoitteet ovat liian tiukkoja ja heikentävät henkilöstön motivaatiota ja moraalia. Tavoitteilla on todettu myös olevan kieroituneita ja tahattomia seurauksia, ja eikä aina ole selvää, kuka on vastuussa tavoitteista. Lisäksi tiedot eivät ole aina luotettavia, joka heikentää uskottavuutta ja lisää kritiikkiä suoritusjohtamista kohtaan.

Kritiikistä huolimatta Lipsey ja muut (2005) toteavat tutkimuksessaan suoritusjohtamisen olevan tärkeä työkalu julkisella sektorilla, jossa verorahat käytetään järkevästi ja tuloksia saavutetaan.

### **3.4 Hajauttaminen**

Hajauttaminen on laaja-alainen käsite, jota voidaan tarkastella organisaatioiden tai henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Hajauttamista tapahtuu erityisesti organisaatioiden hierarkiassa, jossa määriteltyjä tehtäviä ja päätöksentekorakennetta toteutetaan ja jalkautetaan ylhäältä alemmalle tasolle. Toisaalta hajauttamisella tarkoitetaan myös tehtävien siirtämistä ja vastuuttamista kollegalle, joka voi tapahtua myös ylhäältä alemmas annettuna, mutta myös alhaalta ylös annettuna.

Desentralisoinnilla, eli päätöksenteon hajauttamisella tarkoitetaan päätösvallan siirtämistä valtiolta kunnille ja edelleen eri organisaatioille ja organisaation yksiköille. Päätösvallan keskittäminen yhteen paikkaan on tiukin keino säännellä päätöksentekoa, jota ei suositella. On olemassa kuitenkin useita syitä, miksi päätöksentekoa voidaan hajauttaa. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi organisaation koko yksiköineen, tiedon määrä tai sen maantieteellinen sijainti. (Thatcher & Sweet, 2001, s.1.) Hajauttamisen perusajatus on, että päätöksiä tehdään organisaatiossa siellä, missä tarvittavaa tietoa on saatavilla ja missä päätöksillä on suurin vaikutus toimintaan. Tämä lähestymistapa edistää organisaation joustavuutta ja toimellisuutta, sillä se pystyy reagoimaan nopeasti vaihtuviin olosuhteisiin. Lisäksi hajauttaminen motivoi kaikkia sidosryhmiä, mikä on erityisen tärkeää sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat asiantuntemusta ja ammattitaitoa. (Minzberg, 1979, s.181–183.)

Haverin (2002, s.8–9) mukaan hajauttaminen NPM:n keinona liittyy johtamisen monimuotoisempaan mahdollistamiseen sekä johtamisen esteiden lieventämiseen tai poistamiseen. Hajauttamisella pyritään byrokraattisen ja tiukkojen organisaation sääntöjen purkamista tai vähintäänkin muokkaamista joustavammaksi. Hajauttamista voidaan käsitellä laajalti, mutta yleisesti se määritellään muodollisen johtamisvallan

siirtämistä organisaation hierarkiassa ylhäältä alaspäin. On kuitenkin hyvä erottaa kaksi erillistä vaikutussuhteessa olevaa prosessia. Ensimmäisessä toteutuu järjestelmätasolla tapahtuva hajauttaminen, jossa organisaation yksiköiden toimivaltaa siirretään organisaation ylempänä olevilta alemman organisaation tasoille. Hallinnonalojen sisäisiä toimintakäytänteitä vähennetään uudistamalla budjetointikäytänteitä antamalla hierarkiassa alempana oleville itsenäistä taloudellista päätäntävaltaa sekä antamalla alemmilla tasoilla lähinnä informaatio-ohjausta. Tähän voi liittyä myös byrokratian purkamista, jossa pienempiä yksiköitä voidaan yhdistää yhdeksi isoksi yksiköksi tai vastaavasti suuria yksiköitä laajennetaan useammaksi pieniksi yksiköiksi. Järjestelmätason hajauttamisella pyritään lisäämään organisaation itseohjautuvuutta antamalla johtamiselle enemmän vapautta ja liikkumavaraa organisaation haluamalla tavalla. (Haveri, 2002, s. 8–9.)

Itseohjautuvuuden keskeinen piirre on, että itseohjautuvan yksikön menestys tai taantuminen liittyy suuremmin strategioiden tarkoituksenmukaisuuteen ja tehokkuuteen verrattuna ulkoa ohjattuihin yksiköihin. Organisaation tehokkuuden kulmakivenä voidaan pitää itseohjautuvuutta, toisin sanoen, mitä paremmin se kykenee kokonaisuutena mukauttamaan toimintaansa ympäristön vaatimuksiin, ja mitä paremmin sen eri osat pystyvät itse ohjaamaan työskentelyään ja tuotantoaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Haveri, 2002, s. 8–9.)

Hajauttaminen voi olla myös organisaatiotason hajauttamista, jossa johtajakeskeisestä johtamisesta muututaan hajautetumpaan ja verkostomaisempaan organisaatioon. Organisaatiotasojen hajauttamisessa pätee pitkälti samat tavoitteet kuin järjestelmätason hajauttamisessa. Organisaation hierarkiaa ja sääntöjä vähennetään ja päätösvaltaa lisätään organisaation alemmalla tasolla oleville henkilöille, kuten päällikkötasoinen henkilö voi palkata uutta henkilökuntaa ilman kysymättä erillistä lupaa johtajalta. (Haveri, 2002, s. 8–9.)

Valikoivassa hajauttamisessa päätöksenteko jakautuu eri toimielimiin ja mahdollisesti eri hierarkiatasoille sen mukaan, mitä asia koskettaa. Päätöksentekovalta on jaettu organisaation eri osiin ja eri henkilöille. Valikoivan hajauttamisen vastakohtassa eli rinnakkaisessa hajauttamisessa päätöksenteko keskitetään yhteen paikkaan, vaikka kyseessä olisikin erityyppisiä päätöksiä. Päätöksenteko voidaan nähdä myös organisaation sisäisenä prosessina, jossa kerätty tieto muokataan päätökseksi eli työntekijät keräävät päättäjille erilaisia tietoja päätöksenteon tueksi. Prosessin sisällöt vaihtelevat sen mukaan, minkälaista päätöstä ollaan tekemässä. Yksikön tai yksilön rooli määräytyy sen mukaan, kuinka he voivat vaikuttaa näiden vaiheiden hallintaan. Päätöksentekoa voidaan pitää hajautetuimpana, kun päätöksentekijä tekee vain valinnan. (Minzberg, 1983, s. 99–101.)

Hajauttamista voidaan luokitella myös vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Vertikaalisessa hajauttamisessa organisaation päätösvalta on keskitetty organisaation ylimpänä oleville henkilöille. Ylin johto pitää vallan itsellään koordinoiden päätösten jalkauttamista organisaation alemmille tasoille. Tavoitteena on pitää muodollinen valta ylimmällä tasolla ja antaa valtuutus toteuttaa päätösten mukaisia toimia alemmilla tasolla, mutta johtamistapa on enemmän neuvoja antavaa kuin määräävää. Vertikaaliselle hajautuksille pohdittavia asioita ovat: Minkälaista päätäntävaltaa pitäisi delegoida alemmille tasoille ja kuinka alas päätösvaltaa tulisi antaa, jotta se olisi organisaation edunmukaista. Vertikaalinen hajautus voidaan jakaa myös rajoitettuun hajautukseen, jossa päätösvalta on jaettu tulosityksiköihin ja keskusjohtoa ei ole olemassa. Tulosityksikön johtajat saavat paljon valtaa, jotta voivat tehdä oikeita omaan tulosityksikköön koskevia päätöksiä. Kyseistä toimintatapaa sanotaan rajoitetuksi, koska valtaa ei tarvitse siirtää alaspäin tulosityksikön tehdessä omat päätöksensä. (Minzberg, 1983, S.113–118.)

Horisontaalisessa hajauttamisessa on kaksi eri ääripäätä, jossa toisessa ääripäässä yhdellä henkilöllä voi olla kaikki päätäntävalta, kun taas toisessa päässä kaikilla organisaation jäsenillä on päätäntävaltaa jäsenyytensä johdosta. Etenkin, kun valta siirtyy enemmän asiantuntijoille osaamisen perusteella, pystytään tunnistamaan kolmea

erilaista asiantuntijavaltaa, jotka ovat epävirallinen asiantuntijavalta, asiantuntijavalta sulautuneena muodolliseen määräysvaltaan ja operatiivisessa olevien työskentelijöiden asiantuntijavalta. (Minzberg, 1983, s.107–115.)

Kilpailun lisääminen on osa NPM:n markkinamekanismia hyödyntävä hajauttaminen. On tärkeää, että poliittiset päätöksentekijät erotetaan virkamiesjohtajista julkisen sektorin kentällä. Lisäksi tuottajat erotellaan palveluiden tilaajista. Parhaassa mallissa poliittiset päätöksentekijät toteuttavat päämäärien ja strategian mukaisia tavoitteita, kun taas tulosvastuulliset virkojen johtajat toteuttavat poliittisten päätösten tekijöiden ehdottamia tavoitteita. Tämä ei kuitenkaan ole toteutunut ennen NPM:n tuloa mairittelevan hyvin, mutta virkajohtajien toimintavapauksien lisääminen ja taloudelliset kannustimet ovat olleet tärkeässä osassa. Mallin toimiminen edellyttää kuitenkin, että poliittiset päättäjät saavat tarvittavat tulostittarit toiminnan tehokkuuden ja onnistumisen parantamiseksi. Toisaalta virkamiehillä pitää olla käytettävissään riittävät työskentelyvälineet ja valtuudet. (Hoggett, 1991, s.249.)

Tulosjohtaminen ja -ohjaus ovat merkittävä osa uuden julkisjohtamisen ajattelutapaa, jossa tavoitteena on ollut siirtää päätösvaltaa suoraan palvelutuotannosta ja muusta julkisesta toiminnasta vastuussa oleville hallinnon organisaation tasoille. Tähän valtuutuksen hajauttamiseen liittyy myös hajautettu vastuu organisaation tasoille ja tulosten tarkempi seuranta ja toimenpiteiden valvonta. Tulosohjauksella pyritään vaikuttamaan sekä ohjattavien että ohjaavien yksiköiden rooleihin ja tehtävien määrään. Keskushallinnon yksiköiden tehtävien odotetaan vähenevän hajautuksen seurauksena. (Haveri, 2002, s. 14–15.)

NPM:n periaatteiden mukaiset julkisen hallinnon uudistukset ovat muuttaneet julkishallinnon organisaatorakenteita siten, että ne ovat entistä hajautetumpia. Julkishallinnon tulosvastuu on keskeisenä osana NPM:ä, mikä voi johtaa siihen, että julkisen sektorin organisaatiot asetetaan selkeiden tehtävien toteuttajiksi helpottaakseen tulosvastuun arviointia. (Lähdesmäki, 2003, s.76-77.) Harisalo ja

Rannisto (2016, s.244) huomauttavat, että päätäntävällän hajauttaminen alemmille tasoille on yleensä tehokas toimintatapa korjata keskitetyn hallinnon ongelmia, kuten joustamattomuutta, hitautta päätöksenteossa ja byrokraattisuutta.

Hajauttaminen on yksi terveysalan uudistusten suosituimmista ja kiistanalaisimmista osatekijöistä, ja se on keskeinen kysymys terveydenhuoltojärjestelmien hallinnassa. Ei ole yllättävää, että sen määrittäminen on vaikeaa. Hajauttamisen eri määritelmät ovat saaneet laajaa hyväksyntää maailmalla ja levinneet tutkijoiden ja kansainvälisten toimijoiden keskuudessa. Kirjallisuuden suositukset ovat tärkeitä, mutta resurssien jakamisen, toimivallan myöntämisen ja vastuun siirtämisen alemmille hallinnon tasoille on osoittautunut erittäin kiistanalaiseksi. Terveydenhuollon kirjallisuudessa on pitkään väitetty, että julkisten palvelujen, kuten terveydenhuollon, tarjoaminen tulisi sijoittaa alimmalle mahdolliselle lainkäyttötasolle. Tämä ei liity pelkästään julkisen sektorin terveydenhuoltoon, vaan jopa yksityinen sektori pitää ottaa mukaan, jotta kilpailun lisääntyessä palvelut pystytään toteuttamaan mahdollisimman halvalla. (Kuhlmann ja muut, 2015, s.408–410.)

Curristine ja muiden (2007, s. 2) tutkimuksessa mainittiin, että empiirinen näytön mukaan julkisen sektorin tehokkuutta pystytään parantamaan siirtämällä poliittista ja päätöksentekovaltaa alemmille hallinnon tasoille. Heidän tutkimuksessaan tuodaan esiin kolme keskeistä tekijää, jotka edistävät tehokkuutta erityisesti julkisella sektorilla. Ensiksi organisaation tulorientoituneisuuden varmistaminen ja edistäminen on tärkeää. Tämä kattaa muun muassa budjetoinnin ja tulostmittaamisen käytännöt. Toiseksi joustavuutta pitäisi antaa organisaatorakenteisiin. Näihin kuuluvat muun muassa organisaation itsenäisyyden vahvistaminen suhteessa keskushallintoon. Kolmas tekijä on kilpailun lisääminen, esimerkiksi yksityistämisen avulla ja kilpailua lisäävien toimien kautta.

Hajauttamisen tehokkuus edellyttää, että organisaation hierarkiatasojen määrää vähennetään aiempaan verrattuna. Organisaation suunnittelussa keskeinen periaate on

yhdistää toimivalta ja vastuu organisaation resursseihin, tuotoksiin ja tuloksiin tehokkuus huomioiden. Linjajohdon tulee hallita resursseja ja henkilöstöä ilman organisaation keskusjohdon tiukasti säänteleviä ohjeistuksia. (Aucoin 1990, 122–124.)

### **3.4.1 Työntekijöiden välinen delegointi**

Delegointi voidaan määritellä usealla eri tavalla. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin julkisen organisaatioiden päätäntävällän siirtämisestä alaspäin hierarkiassa, ja johtajien ja työntekijöiden välisestä yhteistyöstä ja vallan jaosta.

Delegointi on johtajalle tärkeä keino tehokkuuden ja vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Delegointi on vuorovaikutteinen prosessi, jossa kaksi tai useampi henkilö jakaa yhteisen ymmärryksen ja toimii yhdessä muutoksen aikaansaamiseksi, muuttaen tulossuuntautuneet ponnistelut konkreettisiksi tavoitteiksi. Delegoinnin taito tarkoittaa, että esimiehet siirtävät vastuuta alaisilleen, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät asetetuista tavoitteista. (Badije, 2021, s. 67.)

Delegointi toimii myös ajanhallinnan välineenä. Se mahdollistaa tehokkaan johtamisvastuiden täyttämisen ja valvonnan samalla, kun siirretään toissijaisia tehtäviä (Yukl & Fu, 1999, s.220.) On tärkeää vahvistaa, että delegointi ja viestintä ovat merkittäviä tekijöitä menestyksessä johtamisessa. Tehokas viestintä on välttämätöntä delegoinnin toteuttamiseksi. Kovač & Jesenkon (2010, s. 10–12) mukaan delegointi, viestintä ja valvonta ovat johtamisprosessin peruspilareita, ja demokratian taso laajennetussa johtamistyyliä vaikuttaa siihen, miten delegointia, viestintää ja valvontaa virallistetaan.

Delegointi on tärkeä hallintoväline, jonka toiminnalla on auktoriteettia ja vastuuta. Delegointi on myös johtajan tehtävä, joka auttaa voimaannuttamaan alaisia. (Badije, 2021, s. 68.) Desseinin (2002) mukaan delegointi lisää alaisten ja johdon yhteistyön kehitystä sekä lisää tehokkuutta. Delegointi hyödyttää johtajan ja jäsenten välisiä suhteita, lisää päätöksenteon nopeutta ja laatua, vähentää johtajan työmäärää,

rikastuttaa alaisten tietoja ja taitoja. Delegointi on yhtä vanha kuin johtamiskäsitteet ja koskee työntekijöiden sitoutumista, vaikutusmahdollisuuksia ja hajauttamista (Yukl & Fu; 1999).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus kohdistuu julkisen terveydenhuollon organisaation kolmeen tulosyksikköön. Kohdeorganisaatio valikoitui tutkimuskohteeksi organisaation talouden johtamisen kehittämisen tarpeen johdosta. Tutkimuksen pääkäsite on New Public Management, josta valikoitui suuntaukset talous- ja suoritusjohtaminen, hajauttaminen sekä delegointi, jotka kytkeytyvät terveydenhuollon kontekstiin. Tutkimuksen toteutuksen kannalta on tärkeä saada tarkempaa ja syvällisempää tietoa, miten kohdeorganisaatiossa NPM:n liittyvän suoritus- ja talousjohtamisen sekä hajauttamisen opit toteutuvat.

Kvalimotv-internet sivuston mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksen tavoitteena on usein ilmiöiden ymmärtäminen eikä niinkään tilastolliset yhteydet asioiden välillä (Saaranen ja muut, 2006).

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä Pro-Gradu tutkielma toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisilla menetelmillä tutkitaan syvällisemmin niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Näiden menetelmien avulla korostetaan tutkittavien omia näkökulmia ja pyritään kuulemaan heidän ääntään (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s.28). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten New Public Managementin mukaisia oppeja, kuten suoritus- ja talousjohtamisen ja delegaatioon liittyviä tekijöitä näyttäytyy terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä? Tutkielman tavoitteena on selvittää kehitettävät ja hyvät käytössä olevat delegoinnin, suoritus- ja talousjohtamisen menetelmät, joiden avulla terveydenhuollon taloutta voidaan johtaa entistä paremmin terveydenhuollon palveluiden organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteet ja ymmärryksen tarkempi muodostaminen tutkittavasta aiheesta tukevat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa. (Saaranen ja muut, 2006.) Tämä edellyttää, että tutkittavilla henkilöillä pitää olla kokemusta tutkittavasta aiheesta. Omassa

tutkimuksessani tutkimuksen kohteena ovat organisaation työntekijät, joilla on arvokasta tietoa tutkimuskohteesta. (Juuti & Puusa, 2020, s. 82).

Tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen olemusta, keskeinen kysymys liittyy teorian rooliin ja sen välisestä suhteesta laadulliseen tutkimukseen. Heidän näkemyksensä teorian läsnäolo on välttämätöntä tutkimuksessa, ja laadullinen tutkimus ei ole tässä suhteessa poikkeava määrällisestä tutkimuksesta. Tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu prosessinomaisesti, tavoitteena on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkimusaiheesta. Samalla tämä prosessi luo pohjan tutkimuksen uskottavuuden vahvistamiselle. Tutkijan syvällisempi ymmärrys kontekstista ja tutkittavasta ilmiöstä kehittyy ajan ja erilaisten näkökulmien kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 17–19.) Edellä kuvatut vaiheet sopivat tähän tutkielmaan, koska haastatteluista saaduista vastauksista havainnot yhdistetään aiemmin tutkittuun tietoon, ja sitä kautta saadaan muodostettua kattava kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Esimerkiksi tutkielmassani kerron syvällisesti NPM:n liittyvistä suoritus- ja talousjohtamisesta sekä hajauttamisesta aiempien tutkimuksien kautta. Haastatteluiden kautta yhdistän haastatteluistani saatua tietoa suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Ilmeneekö uutta tietoa ja eroavaisuuksia suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkimus analysoidaan abduktiivista sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tällä tarkoitetaan tutkimuskohteen tarkempaa tarkastelua ja niiden kuvailemista syvällisemmin. Siinä lähtökohtana ei ole hypoteesin tai teorian toimiminen tai yleistettävyyys, vaan tutkittavan aiheen tarkempi ja syvällisempi kuvailu. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 160.) Analyysi toteutetaan teoriaa hyödyntävällä lähestymistavalla. Täten teoria auttaa analyysin toteuttamisessa, mutta se ei kuitenkaan perustu täysin teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.80–81). Sisällönanalyysin jälkeen aineistosta muodostetaan syvällisempi näkemys tutkittavasta kohteesta. Materiaalista etsitään teoreettiseen viitekehykseen sopivaa aineistoa. Tutkimuksen sisältö muodostuu aineistoa käyttäen, mutta analyysissa otetaan mukaan myös teoriaa.

Omassa Pro Gradussani kuvaillaan tarkemmin, mitä suoritus- ja talousjohtamisen sekä delegaation liittyviä tekijöitä ja vastauksia ilmenee vastaajilta ja luokitellaan niistä tarkempia luokitteluja. Vastaajien vastauksista kirjoitetaan esimerkkien avulla esille nousseita asioita, jotka liittyvät New Public Managementin kirjallisuuteen liittyen. Tämä on tärkeää myös siksi, jotta saadaan selville, näyttävätkö New Public Managementin mukaiset opit edelleenkin terveydenhuollon palveluissa samalla tavalla, kuten aiemman tutkimustiedon mukaan, vai onko painopisteet ja asiat muuttuneet ajan kuluessa.

## **4.2 Aineiston keruu**

Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluna, vaikka puolistrukturoidun haastattelun merkkejä oli myös nähtävissä. Näiden eroavaisuus oli kuitenkin helppo tunnistaa, koska halusin haastattelutilanteessa luontaista keskustelua, eikä vain kysymysten kysymistä heti vastausten perään. Annoin viikkoa etukäteen haastateltaville kysymykset valmiiksi, jotta voivat halutessaan perehtyä etukäteen aiheeseen. Saldana (2011, s.32) totesi myös, että haastattelu on hyvä ja tehokas tapa selvittää tutkittavien näkemyksiä, mielipiteitä, asenteita ja uskomuksia omasta kokemusmaailmastaan. Tämän lisäksi haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun tutkittavalla aiheella ei ole objektiivisia testejä tai kun halutaan emotionaalisia asioita. Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 76–78) mukaan teemahaastattelu on menetelmä, jolla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten pohjalta, jotka ohjaavat keskustelua. Teemahaastattelussa keskitytään erityisesti ihmisten omiin tulkintoihin ja merkityksiin sekä näiden syventämiseen vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. Tavoitteena on löytää tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tiedonantajien valinnassa korostuu heidän tietämyksensä tai kokemuksensa tutkimusaiheesta, mikä edellyttää harkittua ja tarkoituksenmukaista valintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.76–77).

Aineiston kerääminen haastattelulla on haastattelijan aloitteesta tapahtuvaa tavoitteellista keskustelua, joten haastattelutilanteen vuorovaikutuksella on suuri

merkitys mahdollisimman kattavien vastausten saamiseksi. Tutkijan reagointi haastateltavan puheeseen voi rohkaista tätä kertomaan asioista laajemmin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.77–78.) Tässä tutkielmassa aihetta lähestytään julkisen terveyden huollon organisaation taloushenkilöiden, keski- ja ylimmän johdon talouden johtamisen näkökulmista, miten he kokevat delegoinnin, suoritus- ja talousjohtamisen toteutuvan. Täten teemahaastattelu sopi erinomaisesti tiedon hankkimisen toimintatavaksi. Teemahaastattelun aihealueet ja kysymykset vastasivat tutkimusongelman liittyviin kysymyksiin, ja tämän lisäksi kysyin tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana, jos jostakin aiheesta jäi joitakin näkökulmia vielä huomioimatta. Pyrin luomaan luontevan ja hyvän ilmapiirin kaikkien haastateltavien kanssa, mutta olin kuitenkin tarkka, etten vaikuta vuorovaikutuksellani haastateltavien vastauksiin tai ohjaa heitä vastaamaan haluamallani tavalla.

Teoriaosuutta aloitettiin kirjoittamaan keväällä 2023. Kohdeorganisaation tutkimusluvassa piti olla alustava haastattelurunko mukana, joten se muodostui hyvissä ajoin. Haastattelukysymykset oli jaettu suoritus- ja talousjohtamisen sekä delegoinnin teemoihin. Ohjaaja tarkisti ja arvioi haastattelukysymykseni ennen kuin aloitin haastattelut kohdeorganisaatiossa. Haastattelut toteutuivat teemahaastattelun mukaisesti, jossa kaikille esitettiin samat kysymykset, mutta täydentäviä ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin keskustelun perusteella aiheeseen liittyen.

Tutkielman kohdejoukoksi valikoitui kahden eri tulosityksikön keski- ja ylimmän johdon 6 edustajaa sekä yhden tulosityksikön kaksi talouden edustajaa kohdeorganisaatiota. Kaikille haastateltaville lähetettiin saatekirje, haastattelurunko ja tietosuojailmoitus allekirjoituksineen suostumukseen liittyen. Haastattelutilanteessa kerrattiin kaikki asiat varmuuden vuoksi toistamiseen, jos haastateltavien tilanne suostumukseen liittyen olisi muuttunut. Peruutuksia ei kuitenkaan tapahtunut ja haastattelut aloitettiin ennalta valikoitujen henkilöiden kanssa.

Haastattelut pidettiin heinä- ja elokuussa 2024. Toteutin haastattelut etänä Microsoftin Teamsin välityksellä. Tutkija oli tarkka, että hän toteuttaa haastattelut asunnossa, jossa hän on yksin ilman muita henkilöitä tietosuojan varmistamiseksi. Haastattelut kestivät noin tunnin ja haastattelut tallennettiin nauhurilla, jotta pystyin käsittelemään ja litteroimaan aineistoa myöhemmin. Kaikilta haastateltavilta kysyin ikää, työkokemusta vuosina, työnimike kohdeorganisaatiossa ja kuinka kauan ovat olleet esihenkilöinä, koska haastattelussa haastateltiin keski- ja ylintä johtoa.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysia analysointimenetelmänä. Sisällönanalyysissä tutkija pyrkii tiivistämään aineiston sanallisesti ja kuvainnollisesti. Tavoitteena on tuottaa ilmiöstä selkeä ja ytimekäs kuvaus. Hyvä sisällön analyysi edellyttää aineiston selkeää tiivistämistä ja tiedoista muodostetun uuden rakenteen luomista. (Kananen, 2008, s.89–93.) Aineiston sisällönanalysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa tutkimusongelmaan liittyen. Toisessa vaiheessa tutkija käy aineiston läpi syvällisesti, erottelee ja merkitsee ne asiat, jotka liittyvät hänen kiinnostuksen kohteeseensa tutkimusongelmaan vastaten. Loput aineistosta jätetään tässä vaiheessa pois. Toisen vaiheen lopulla merkityt asiat kerätään yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Neljännessä vaiheessa laaditaan yhteenveto. Täytyy kuitenkin muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ainoa oikeaa analyysitapaa, vaan tutkijalle annetaan vapauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.91–92.)

Haastatteluaineistoilleni analyysiksi valikoitui laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jonka perusteella pystytään muodustamaan teoreettinen kokonaisuus tutkimusongelmaan liittyen. Tuomi ja Sarajärvi (2013, s.91-92) toteavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin sisältävän kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa litteroitu aineisto redusoidaan eli pelkistetään luettavampaan muotoon. Toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään aihealueittain ja kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteistöjä.

Aineiston analyysivaihe alkoi haastattelutallenteiden puheenvuorojen kirjoittamisella paperille litteroiden. Haastattelin kahdeksaa henkilöä, joka on laadulliselle tutkimukselle riittävä, mutta aineiston rikastamiseksi aineistoa ei rajattu, vaan koko aineisto valikoitui analysoitavaksi. Koko aineiston valikoiminen litteroitavaksi auttoi hahmottamaan aineistoa kokonaisuutena. Aineiston liitteroinnissa kirjattiin kaikki sanat jättäen pois äännähdykset ja täytesanat, joilla ei koettu olevan tutkimustuloksille vaikutusta, koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita asiasisällöstä. Tutkimuksessa haastateltiin taloushenkilöstöä, keski- ja ylintä johtoa, joten oli mielekästä ja järkevää yleistää vastaukset näille tasoille, jolla myös turvataan henkilöiden anonyymiteetti tietosuojan varmistamiseksi.

Seuraavassa vaiheessa analysointia jatkettiin pelkistämällä, jonka avulla saatiin suuresta aineistosta pelkistettyä tiivistettyyn ja luettavampaan muotoon. Aluksi määriteltiin asiasanoja ja lauseita, joista muodostettiin asiakokonaisuuksia. Tutkielman sisällönanalyysin pelkistämisestä yksi esimerkki taulukossa 1 :

**Taulukko 2.** Esimerkki aineiston pelkistämisestä

<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>
No, meillähän on se oma raportointikanava, josta saa taloustietoa ja lisäksi siinä <u>controller</u> tekee yhteistyötä yksiköiden kanssa eli sieltä nousee ne <u>niinku</u> raportointitarpeet johdolle,	Laadittu yksikön omat raportointisivustot, josta saa taloustietoa. <u>Controllerin</u> yhteistyö yksiköiden kanssa, josta nousee yksiköiden johdon raportointitarpeet

Pelkistämisen jälkeen oli ryhmittelyvaihe, jossa pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin yhtäläisyyksiä tai samankaltaisuuksia. Ryhmittelyn ansiosta samaa tarkoittavista ilmaisuista luotiin oma yläluokka.

**Taulukko 3.** Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

Alaluokka	Yläluokka
Ennakoiva raportointi	Raportoinnin suunnittelu
Raportoinnin kehitysehdotukset	
Raportoinnin tuottamistavat	
Raportointikanavat	

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka tutkimuksessa pyritään virheiden välttämiseen, luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Täten on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Arvioinnissa tulee huomioida tutkimuskohde ja tulosten saantitavat. Aineiston keruuvaiheissa on kuvattava olosuhteet selkeästi ja totuudenmukaisesti, mukaan lukien käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat. Laadullisessa analyysissä tutkijan on jätettävä ennako-odotuksensa syrjään, jotta tutkittavien ajatukset ja selitykset tulevat esille. Luokittelujen synty ja perusteet on esitettävä lukijalle. Anonymiteetti lisää luotettavuutta ja mahdollistaa rehelliset vastaukset. Tutkijan tulisi varmistaa, että jokainen tutkimukseen osallistunut saa mahdollisuuden lukea tutkimuksen ennen julkaisua. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s.226–228.)

Luotettavuuteen liittyvät käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkitaan sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen. Näiden käsitteiden soveltaminen laadulliseen tutkimukseen on kohdannut kritiikkiä tutkimuskirjallisuudessa, koska ne ovat alun perin kehitetty määrällistä tutkimusta varten ja vastaavat lähinnä sen tarpeisiin. Laadullisen aineiston analysoinnissa reliabiliteetin perinteiseen käsitteeseen lähimmäksi päästään aineiston laadun osalta. Tässä yhteydessä reliabiliteetti viittaa tutkijan toiminnan luotettavuuteen eli siihen, kuinka luotettavasti tutkija analysoi aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.136–138.)

Juutin ja Puusan (2020, s. 175) ovat nostaneet esille luotettavuuden tarkasteluun liittyen käsitteen eettisyys, mikä tarkoittaa tutkijan eettisiä valintoja koko tutkimuksen teon ajan. Tieteen etiikassa tarkoitetaan tutkijan päätösten taustalla olevia eettisiä näkökulmia. Eettisyyteen kuuluu laadukas tutkimussuunnitelma ja tutkimusongelmaan perustellusti valitut tutkimusmenetelmät. Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmät on valittu ja perusteltu huolellisesti tutkimussuunnitelman ja ongelman mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 125.)

Tutkijan pitäisi pyrkiä tiedostamaan omat ennakko-oletuksensa aiheesta, jotta ne eivät ohjaa tutkimustuloksia ja erityisesti aineiston analysointia tutkijan haluamalla tavalla (Metsämuuronen, 2011, s.234). Pro gradun tekijä itse työskenteli taloustehtävissä kohdeorganisaatiossa, joten hänellä oli vahvaa näkemystä tutkittavasta aiheesta, mutta hän piti koko ajan mielessään, että hänellä ei ole mitään näkemyksiä, vaan lähinnä kysymyksiä. Hän ei johdatellut haastattelua, vaan kysyi mielipiteitä asiasta kuin asiasta, jotta haastateltavien ääni saadaan kuuluviin.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2024) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu toisten työn kunnioittaminen ja huomioonottaminen, esimerkiksi viittaamalla asianmukaisesti Vaasan yliopiston ohjeiden mukaisesti. Tässä tutkielmassa lähdeviitteet on kirjattu huolellisesti, ja kaikki käytetyt lähteet löytyvät lähdeluettelosta Vaasan yliopiston ohjeiden mukaisesti. Aineistona on pyritty käyttämään vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita ja muita luotettaviksi katsottavia lähteitä, kuten kirjoja ja tunnettujen instituutioiden verkkosivuaineistoa. Viittauksissa on pyritty ymmärtämään ja kunnioittamaan alkuperäistä sanomaa ja ydinajatusta eikä lisätä omia ajatuksia tekstin joukkoon. Jos alkuperäistä lähdettä ei ole ollut saatavilla, tämä on selkeästi ilmaistu tekstiviitteissä.

## 5 Tutkimustulokset

Tämän tutkielman aineistonkeruuta varten haastateltiin kuutta (n = 6) terveydenhuollon organisaatiossa työskentelevää keskijohtajaa ja ylintä johtajaa. Suurin osa haastateltavista oli keskijohtajia. Tämän lisäksi haastateltiin saman kohdeorganisaation kahta taloushenkilöä. Tässä luvussa tulokset esitetään pelkästään aineistoon pohjautuen. Luvussa seitsemän tehdään synteesiä teoriaviitekehyksessä esille nousseisiin seikkoihin, jotka liittyvät NPM:n, suoritus- ja talousjohtamiseen sekä hajauttamisen väliseen yhteyteen.

### 5.1 Suoritus- ja taloustiedon merkitys

Suoritus- ja talousjohtamisen merkitystä korostivat lähes kaikki haastateltavat. Terveydenhuollon tiukentunut rahoitus yhdessä väestön vanhenemiseen liittyvien tekijöiden kanssa vahvistavat talouden johtamisen merkitystä ja tarvetta. Erityisesti Sote-uudistuksen alkaessa rahoitusmallin muuttuminen koettiin talouden merkitystä lisääväksi tekijäksi. Annettu rahoituksen raami koetaan ennen kaikkea liian pieneksi, jonka vaikutukset näyttäytyvät voimakkaasti ohjaavana tekijänä toiminnassa, jossa potilaat pyritään hoitamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti.

- 1) Suoritus- ja talousjohtaminen ovat erittäin keskeisiä nykyään raamimaailmassa, kun sitä rahaa ei enää ole rahoitusmallin muuttuessa Sote-uudistuksen alkaessa. Ollaan päästy koira veräjstä aiemmin, kun on voinut laskuja lähettää aiemmin, mitä enää ei voi tehdä.

Muutama haastateltava mainitsi myös vaikuttavuuden mittaamisen olevan erittäin oleellinen osa terveydenhuollon ympäristöä. Vaikuttavuuden mittaaminen koetaan haastavaksi toteuttaa terveydenhuollon sektorilla, vaikka onkin parantunut vuosien mittaan.

- 2) Pystyt mittaamaan kovia mittareita, kuten kuolleisuutta tai työkyvyttömyyttä, mutta se onko sinun krooninen sairautesi paremmassa hoidossa vai ei, niin ei ole sellaisia yhteneviä mittareita olemassa, joita voisi käyttää kaikkien sairauksien vaikuttavuuden mittaamiseen.

## 5.2 Suorituksen ja talouden raportointi

Talouden johtamiseen liittyvä raportointi osoittautui eniten keskustelua herättäväksi puheenaiheeksi haastatteluissa. Vastaukset olivat yleisesti ottaen samankaltaisia positiivisten ja kehitettävien näkökulmien osalta. Kaikki vastaajat olivat erityisesti sitä mieltä, että organisaation raportit ovat pääsääntöisesti hyvin ja selkeästi tehty, mutta kehitettävää on jonkin verran. Kaikki vastaajat käyttivät raportointia omassa johtamistyössään, mutta keskijohdossa raportoinnin hyödyntäminen ei ollut niin merkittävää kuin ylimmässä johdossa.

Lähes kaikki vastaajat ovat työskennelleet pidemmän aikaa organisaatiossa töissä, ja lähes ovat käyttäneet aikaisempia raportointiohjelmia vuosien kuluessa. Lähes kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä, että raportointi ja raportointijärjestelmät ovat kehittyneet helppokäyttöisempään suuntaan vuosien aikana.

- 3) Raporttien tekeminen itsenäisesti on edelleenkin vähän haasteellista, mutta tuki tämä Power Bi on kehittynyt, että pystymme joitakin juttuja etsimään itsenäisesti verrattuna aiempiin raportointiohjelmiin.

Vastaajat käyttävät työssängä potilasjärjestelmästä saatavia raportteja, Power Bi:tä ja erilaisia laaturekistereitä. Valmiit kuukausittaiset raportit tulevat pääsääntöisesti talouspäälliköltä tai controllerilta sähköpostitse PowerPoint-tiedostona, mutta myös kasvavassa määrin Excelin kautta. Raportointitiedostoja jaetaan myös yhteisesti Microsoft Teamsin kautta.

Keski- ja ylin johto totesivat haastatteluissa, että taloushenkilöiden tekemät raportit tulisi saada sähköpostiin valmiina tietoina, josta jokainen voi katsoa oman yksikkönsä tiedot tai vaihtoehtoisesti ilman erillisillä valintaklikkauksilla raportointijärjestelmissä. Keski- ja ylimmällä johdolla on kiirettä omassa työssään, ja he eivät kerkeä käyttämään aikaansa raporttien selailuun kaikkien muiden töiden ohella. Muutamit sanoivat, että keski- ja ylin johto eivät lue raportteja, jos ne pitää itse etsiä, mutta niiden tullessa sähköpostiin, se on helppo aukaista muiden sähköpostien joukosta ja katsoa omat luvut pienellä vaivalla.

- 4) Raportit pitää olla selkeit, joita ei tarvii selitellä erikseen. Jos itse kaivaa samat tiedot, niin ne pitäisi saada nopeilla klikkauksilla omalle ruudulle, josta pystyy tekee tarkempaa analyysia.

Talouden mielestä keski- ja ylimmän johdon tulisi käydä itsenäisesti katsomassa raportit Power Bi:stä, kun se on niin helppoa nykyään.

Suoritus- ja talousraportointia käydään lävitse erityisesti ylimmän johdon johtoryhmissä, josta tietoa jaetaan keskijohdon tasolle. Lähes kaikkien yksiköiden keskijohdossa taloutta käydään lävitse osaston moniammatillisilla osastotunneilla, mutta yksittäisillä osastoilla suoritus- ja talousraportointia ei käydä lävitse, vaan talouden tiedon levitys jää ylimpään johtoon.

Vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä taloushenkilöiltä saataviin raporteihin, mutta kokevat silti, että raportoinnissa on kehitettävää. Raporteista saadaan erinomaisesti ylemmän tason tietoja ja myös yksityiskohtaisempia tietoja, mutta tarkemman tason tietoja pitäisi kehittää ja lisätä.

- 5) Power Bi raportit ovat hyviä ylätasolla, mutta pitäis niinku varmaankin palastella niitä, mikä voisi vaikuttaa käytännön toimintaan enemmän.

Raportoinnissa kaivattaisiin erityisesti tarkempaa tietoa hoidetuista potilaiden määristä diagnooseittain ja hoitajaksojen pituuksia osastoittain. Lisäksi pitäisi raportoida erityisesti tehokkuutta mittaavia mittareita, kuten tehdyt tunnit, ylitöiden määrät, kuormitusprosentit ja suoritteiden määrät. Raportoinnissa voi olla suuriakin vaihteluita kuukausittain, joten olisi mielekkäämpää tarkastella pidempiä trendejä eri muuttujilla. Tukipalveluiden ja erityisesti Diagnostiikan tarjoamat palvelut, kuten röntgenien ja magneettien määrät nostettiin vastauksissa esille. Vaikuttavuuteen liittyviä laatumittareita pitäisi raportoida enemmän osastoilla ja ylimmässä johdossa.

- 6) Musta meillä on toiminnassa tapahtuu hyvin hitaita liikkeitä ja vaihtelua luvuissa on aina ollut lyhyessä tarkastelussa. Siksi on tärkeää, että tarkasteltaisiin lukuja pitkillä trendeillä, onko esim. jotkut tietyt potilasryhmät muuttuneet paljon vuosien mittaan, ja vaikuttaako ikä tai muut muuttajat lukuihin.

Muutamien vastaajien mielestä raportointijärjestelmiä pitäisi integroida enemmän toisiinsa yhdistämällä eri aihealueiden tietoja samaan raporttiin, kuten henkilöstöön liittyvien tarkempien tietojen yhdistäminen talouden tietoihin.

Kaikki vastaajat nostivat huolen raportoinnin oikeellisuudesta ja sen vaikutuksesta johtamiseen. Samoja tietoja voi saada monesta eri järjestelmästä ja monesta eri tietojoukosta. Luvut näyttävät kuitenkin erilaisilta ja ei tiedä mihin pitäisi luottaa. Lisäksi syvällisemmän tiedon saaminen koetaan hankalaksi ilman taloushenkilöstöltä saatua apua, mutta suurten linjojen tarkastelu toteutuu erinomaisesti.

Haastatteluiden vastauksista ilmeni erityinen tarve ennakoivan tiedon saamiseen ja suunnitteluun. Johdon pitäisi saada tietää, jos toiminnassa huomataan jo joitakin muutoksia, jotka voivat vaikuttaa talouteen tai toimintaan merkittävästi.

- 7) Kaipaen ennakoivaa tietoa, ja et niinku pyritään huomaamaan jo ongelmat ennen ku ne ilmenee talousjohtamisessa

Talous- ja suoritusjohtaminen sekä raportointi yleisesti pohjautuvat aina menneeseen tietoon. Ennakoiva tieto auttaisi taloushenkilöstöä laatimaan yksityiskohtaisemmat ja paremmat ennusteet, jos koko henkilökunta olisi mukana toiminnassa ja levittäisi tietoa taloushenkilöille saakka, koska heillä on se oleellinen tieto toiminnan ennakoimiseen.

- 8) Hoitohenkilökunnalla on kaikki tieto, joita niinku ennustamiseen tarvitaan.

Talouden johtamisen pitäisi siirtyä kohti ennakoivaa johtamista. Ennakoivaa tietoa pitäisi raportoida ja tarkastella myös kuukausiraporteissa, ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä talouden parantamiseksi. Ennakointia hankaloittaa kuitenkin odottamattomat muutokset, joita on lähes mahdotonta ennustaa terveydenhuoltosektorilla.

- 9) Meidän toiminta on kuitenkin hankala ennakoida, kun terveydenhuollossa voi ilmetä kaikenlaista, jota ei voi tietää, kuten koronapandemia, ja työntekijöiden lakot.

Ennakointia hankaloittaa myös organisaation raportoinnin aikataulut, jotka koettiin haasteelliseksi. Johtamiseen liittyvät raportoinnin tiedot tulevat järjestelmiin myöhään ja toimenpiteitä olisi haluttu jo toteuttaa aiemmin. Lisäksi talousjohtamisen aikataulut vaikuttavat johtamiseen, kun talouden prosessit, kuten ennusteet saattavat kestää pidemmän aikaa, mutta raportoinnin valmistumisesta mahdollisille hyvin suunnitelluille toimenpiteille annetaan liian vähän aikaa.

- 10) Taloustiedot tulevat raportointiin kuun loppupuolella, joka on aika myöhään, jotta tarvittaviin toimenpiteisiin tartutaan mahdollisimman nopeesti. Ei pystytä aina tekeä rauhassa toimenpiteitä asioiden parantamiseksi.

### **5.3 Tehokkuus- ja talousjohtaminen yksiköissä**

Yksikön tehokkuutta johdetaan jokapäiväisessä työssä, kuten vastaanottojen maksimaalisella käytöllä, työvuorojen tarkemmalla suunnittelulla, jossa huomioidaan potilasvirtojen kehitys päivittäin hoitaen päällimmäiseksi virka-ajan puitteissa, joka on halvempaa kuin ylitöinä hoidetut potilaat. Vuokratyövoiman käyttöä minimoidaan myös kustannusten säästämiseksi.

- 11) Osastoilla on laadittu ohjeistuksia esim. labrojen ja magneettien tilauksiin kustannustehokkuus huomioiden.

Talouden johtamista toteutetaan joka päivä käytännön johtamistyössä ja tarvittavia toimenpiteitä tehdään heti lukujen tultua ilmi budjetin ylityksen tai palvelutuotannon heikkenemisen johdosta.

- 12) Kalliiden lääkkeiden käyttöä seurataan tarkasti ja pyritään vähentämään lääkkeiden hukkakäyttöä.
- 13) Yksiköissä on keskusteltu etätöiden lisäämisestä hoitamalla potilaita entistä enemmän etänä. Näiden pohjalta saataisiin vuokratilakustannuksia vähennettyä, jos tilat annettaisiin muille yksiköille. Etätöiden lisäämisellä olisi myös positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen.

### **5.4 Talouden ohjaaminen, kouluttaminen, osaamisvaje ja ajankäytön haasteet**

Kaikki haastateltavat toivat esille ajankäytön haasteen suoritus- ja talousjohtamiseen liittyen. Erityisesti keskijohto kokee, että heillä kuluu kaikki aika kaikkeen muuhun kuin talousjohtamiseen liittyen. Työt kuluvat arkisiin asioihin, kuten henkilöstöjohtamiseen

ja yleisiin asioihin osastolla. Taloutta haluttaisiin käydä lävitse ja ymmärtää enemmän, jos sille olisi aikaa työpäivän aikana.

- 14) mul ei ole aikaa johtamistyössäni ja sitä vähäistä aikaa en haluis käyttää raporttien selailuun tai talouden syvällisempään johtamiseen. Asia erikseen, jos olis aikaa enemmän, niin sit kyllä käyttäisin aikaa enempi.

lähes kaikki vastaajat kokevat tarvitsevansa koulutusta talousasioihin liittyen. Koulutusta ei tarvita pelkästään raportointijärjestelmien omatoimiseen käyttämiseen, vaan talouden, tehokkuuden ja suoritteiden lukujen analysointiin oman yksikön osalta. Raportointijärjestelmistä saadaan perustietoja, mutta yksityiskohtaisemman tiedon löytäminen koetaan vaikeaksi ilman taloushenkilöiden apua. Lisäksi yksikön sisällä tehdään talouden ohjausta ja koulutusta muidenkin kuin taloushenkilöiden toimesta, kuten ylimmän johdon johtoryhmästä jalkautetaan talouden tietoja alaspäin, vaikka siinä onkin haastateltavien mielestä parannettavaa.

- 15) Mä ohjaan taloutta paljon. Yritän järjestää talouskoulutuksia ja järjestelmäkoulutuksia, jotta taloustieto paranisi kaikilla, koska talouden osaamisvajetta on esiintynyt yksiköissä.

- 16) Talouden asioita käsitellään linjan ja tulosyksikön johtoryhmissä. Niistä nappaan ne tärkeimmät asiat, mitkä ovat tärkeitä esimiehinä ja levitän osastolle. Eli kaikkia suoritus ja taloustietoa jalkautan alemmille tasoille.

Monet haastateltavat nostivat esiin myös talouden liittyvän osaamisvajeen, jota esiintyy kaikilla tasoilla. Joissakin yksiköissä taloutta johdetaan todella hyvin, mutta joissakin on osaamisvajetta. Joissakin yksiköissä käydään erilaisia raportteja läpi merkittävässä määrin, kuten henkilöstö- ja kuormitusraportteja, mutta suoritus- ja talousraportteja ei käydä lainkaan lävitse, kun ne asiat koetaan hankaliksi.

- 17) Katson laajalta, niin meidän yksiköissä on priimuksia talouden ja suoritusjohtamisen suhteen, joilla on kaikki hallussa, mutta joissakin yksiköissä on osaamisvajetta, mutta on myös yksiköitä, missä ollaan innostuneita taloudesta

Erityisesti ylin johto oli sitä mieltä, että Sote-uudistuksen alkaessa rahoituksesta on tullut tiukempaa ja taloutta pitää johtaa entistä tarkemmin. Täten erityisesti keskijohdolle, mutta myös ylimmälle johdolle pitää lisätä kustannustietoutta, mitä potilaat maksavat ja millä toimenpiteillä voidaan hoitaa tehokkaammin potilaita, ja jalkauttaa nämä tiedot yksittäiselle työntekijälle osastolla. Lääkärit kokevat myös, että eivät ole parhaimmillaan talousasioissa, eivätkä ole hirveän kiinnostuneita taloudesta, vaan pyrkivät hoitamaan potilaat mahdollisimman hyvin. Vastauksista ilmeni myös, että ylimmän johdon johtajan kiinnostuksen kohteet vaikuttavat myös alaisten talouteen liittyvään johtamiseen, kuten alla esimerkkinä.

- 18) Esihenkilömme kun vaihtui, niin hän on kiinnostunut raportoinnista ja hän kertoo niistä enemmän kuin edeltäjä. Muutos on siis tapahtunut ja ny pitää opetella itsekin näitä suoritus- ja talousasioita, jotta oppisin tulkitsemaan tietoja.

Erityisesti keskijohto tarvitsi myös apua kirjausten ja muiden laskutusongelmien kanssa, jotka liittyivät potilaskirjauksiin yksikössä. Lisäksi heidän osastoilla on paljon työtä, joista ei kirjata mitään, mutta tämä haluttaisiin laskutettavan jatkossa, jotta saadaan tehty työ näkyviin ja tulot itsellemme.

## **5.5 Talouden päätäntävalta ja delegointi**

Yksikön ylimmällä johdolla ei koeta olevan enää niin paljon taloudellista vastuuta nykyisen toimintaohjeen mukaan, vaan nykyään he kokevat enimmäkseen ohjaavansa talous- ja suoritusjohtamiseen liittyviä asioita. Ylimmästä johdosta ei voi delegoida hirveästi alaspäin alemmalle tasolle johtuen toimintasäännön ohjeiden muutoksista.

Ylimmässä johdossa mietitään yksikön tarkempia talouden johtamisen asioita, joita ei voida delegoida alaspäin, vaan niitä pitää katsoa ylhäältä kokonaisuutena keskijohdon kanssa keskustellen.

- 1) Linjatasolla mietitään paikkasupistuksia ja analysoidaan toimintaa ja tehdään tarvittavia paikkasupistuksia et kyllä niitä on pakko johtaa linjatasolla.
- 2) Yksiköissä käytetään kalliita lääkkeitä, joiden käyttöohjeita ei voi delegoida alaspäin, koska toisessa kaupungissa voidaan sitten hoitaa eri tavalla kuin vaikka toisen kaupungin yksikössä. Eli siksi linjajohtaja ottaa kantaa kokonaisuuteen eikä delegoi eteenpäin.

Muutaman haastateltavan mielestä taloudellista hajautusta on yksiköissä, mutta sen ei koeta toimivan hyvin. Muutaman vastaajan mielestä byrokratiaa koetaan olevan liikaa talouteen liittyvissä asioissa. Toisaalta keskijohdon mielestä organisaatio on niin iso, että täällä on pakko olla tarkat ohjeistukset säännöt kaikkeen, jotta työntekijät eivät voi säätää tai innovoida omien toivomusten mukaisesti.

- 19) Mulla ei ole talousvastuuta ja ylimmällä tasolla vaikea vastata taloudesta, jos alemmalla tasolla tehdään omia juttuja.
- 20) Organisaatiot liian byrokraattisia, kun ei ole kirjattu tehtäviä niin koetaan ettei ole vastuutakaan

Muutamit vastaajat totesivat olevan huolissaan, kun heiltä on viety taloudellista päätäntävaltaa, kun se on siirretty organisaation ylimpään johtoon. Tässä koetaan olevan ristiriitaa, koska organisaation ylin johto on vastuussa taloudesta, mutta lääketieteellinen vastuu on jäänyt yksikön ylimpään johtoon, joka on vastuussa hoitojonoista, mutta niiden hoitamiseen tarvitaan taloudellisia resursseja. Vastaajien mielestä vastuu ja valta pitäisi kulkea rintarinnan yksikössä. Ylin johto haluaisi johtaa toimintaansa ja päättää rahojen kohdennuksesta, mutta vapaaseen johtamiseen ei

anneta tilaa. Uudessa organisaatiomallissa yksikön keski- ja ylimmän johdon euromääräistä päätäntävaltaa on myös pienennetty, joka koettiin ristiriitaiseksi toiminnan suhteen.

21) Nykyisessä organisaatiomallissa tulosityksikoilla lääketieteellinen vastuu ja tulosalueen taloudellinen vastuu ja näiden yhteensovittaminen tuo haasteita, ku toisella on järjestämisvastuu ja toisella rahat, kumpaa näistä pitäis noudattaa niinku?)

22) Kuka priorisoi ketä potilaat hoidetaan ja ketä ei, jotta pysytään budjetissa.

Toisaalta yhdestä vastauksista ilmeni, että Sote-uudistuksen alkaessa rahoitusmalli muutettiin raamirahoitukseen ja taloudesta tuli entistä tiukempaa. Täten myös taloudellista päätäntävaltaa tulisi laittaa entistä korkeammalle riskien vähentämiseksi,

23) Valtavassa organisaatiossa, jos kaikki saa johtaa taloutta miten haluaa niin se on niinku todella riskialtista,

Keskijohdon päätäntävallan vastauksista ilmeni eriävyyksiä eri vastaajien välillä. Keskijohdon nykyiseen taloudelliseen päätäntävallan ollaan osittain tyytyväisiä, mutta toisaalta sitä haluttaisiin myös lisätä, mutta tällöin myös johtajien vaatimuksia alaspäin on lisättävä. Keskijohdon työn merkitys kasvasi myös päätäntävallan kasvaessa, joka tulisi huomioida. Yksi keskijohdon vastaajista oli myös sitä mieltä, että hänen taloudellinen päätäntäväaltansa ja tilausvaltuudet ovat sopivat tällä hetkellä, ja kiireiden johdosta ei haluaisi lisätä tehtävämäärää, joita lisätyt päätäntävallat toisivat työhön. Kahden vastaajan mielestä keskijohdolle ei voi antaa taloudellista vastuusta, koska talous menisi huonompaan suuntaan, jos keskijohdolle annetaan päätäntävaltaa oman yksikön talouteen liittyen. Toisaalta yksi keskijohdon edustaja kannatti myös kokonais kuvan hahmottamista oman osaston tarkastelun sijaan talouden osalta.

- 24) Nyt pitäisi pyrkiä säästämään kaikilta momenteilta tässä talouden tilanteessa. Jos talouden päätäntävaltaa olisi kaikilla osastoilla enemmän, niin talous menisi takapakkia, kun tuijottaisivat vain omia yksiköitä, mutta ei laajempaa kokonaisuutta esim. linjatasolla
- 25) Olen kuullut muiden osastojen tai linjojen ongelmista, niin mä tykkään katsoa kokonaiskuva enempi, ku meidän yksittäisen osaston ongelmia. Vaikka olenkin yksittäisen osaston vetäjä, niin mielestäni pitää katsoa kokonaiskuva. En voi vaatia magneettikuvia meille, jos toisella osastolla on paljon pahemmat jonot, ku meillä.

Vastaajat totesivat hankintarajojen pienentyneen toimintaohjeen päivityksen yhteydessä. Toisaalta yksi vastaajista oli tyytyväinen nykyiseen hankintarajaan pienennyksestä huolimatta. Hankintojen toimitussäännöt eivät välttämättä kuitenkaan aina toteudu oikein yksikössä.

Organisaation johdon laatimat hallintosäännöt ja toimintaohjeet koetaan tärkeäksi isossa organisaatiossa. On tärkeää, että on määritelty henkilöiden vastuut ja päätäntävallat, jotta ei tule erimielisyyksiä ja sooloilua organisaatiossa. Keskijohdolla ja rivityöntekijöillä ei vastauksien mukaan ole kuitenkaan merkittävästi tietoa toimintaohjeen tarkemmasta sisällöstä ja säännöistä.

- 26) Minulle tulee viestiä osastolta, että voitko tilata tämän ja tämän, mutta mä kysyn heti, et oletko saanut luvan tilata tämän?

Useat vastaajat olivat myös sitä mieltä, että päätäntävaltaa pitäisi lisätä alemmille tasoille, joita asiat koskevat. Kaikki laskujen hyväksynnät tulisi siirtää yksikön toiminnasta vastaaville henkilöille, joka tuntee toiminnan ja on vastuussa siitä.

Yksikön talouspäälliköllä ei koeta olevan delegointivastuuta, mutta talouden viestin viejänä heidät koetaan tärkeiksi. Voivat ehdotella ylimmälle johdolle säästötoimenpiteitä tai ohjeistaa talouteen liittyvissä asioissa.

27) Voidaan ehdottaa säästötoimenpiteitä ja muutoksia toimintaan Esim leikkauksia muutetaan päiväkirurgisiksi, jota talouspäällikkö voi kirkastaa ja muistutella

Talouteen liittyvät delegoinnit ovat muuttuneet keskijohdolla aiempaan verrattuna. Ylin johto on antanut vastuuta ja päätäntävaltaa erityisesti koulutusrahojen ja kannustimien jakoon, virkavapaiden myöntämiseen ja vuokratyövoiman käyttöön yksiköissä. Toisaalta keskijohto haluaisi ylimmältä johdolta enemmän vastuuta talouteen liittyvissä asioissa.

28) kyllä se helpottaisi, jos saisi itse päättää, vaik sijaisista laittamalla nettiin ilmoituksen, mut loppujen lopuksi se ei helpottaisi merkittävästi, ku täytyy hankkia kaikki käyttöluvut, jotka aikaa vieviä. Toki tämä delegointi varmastikin helpottaisi ylimmän johdon työtä.

### **5.5.1 Budjetin laadinnan päätäntävalta ja delegointi**

Budjetti koettiin haastatteluiden perusteella tärkeäksi yksiköissä. Yksikön ylin johto kokee tyytymättömyyttä budjetin laadinnan prosesseihin organisaatiossa. Yksikön ylimmälle johdolle tulee budjettiin liittyvät raamirahat valmiiksi annettuina, eikä heillä ole siihen päätäntävaltaa, eikä edes tiedetä ketä niistä lopulta päättää. Yksiköiden ylimmät edustajat ovat yhtä mieltä siitä, että he haluaisivat olla prosessissa mukana

29) Täällä ei perinteisesti voi taloutta johtaa, vaan sä ohjaat enimmäkseen. Mä en tiedä kuka päättää raamit ja millä perusteella.

- 30) Talouden raamibudjetit tulee ylhäältä annettuina, joihin talouspäälliköt eikä yksikön johtajat voi niinku vaikuttaa lainkaan, joka ei hyvä juttu, vaan yksiköiden edusjata haluis ite vaikuttaa lukuihinsa ja ottaa myös vastuuta.

Ylimmän johdon mielestä taloushenkilöiden tulisi ottaa klinikot mukaan budjetin laadintaan ja antaa heille vaikutus- ja päätäntämahdollisuuksia talouden johtamiseen liittyen.

- 31) Budjetin laadintaan pitäis ottaa mukaan kaikki klinikot, eikä vain pelkkä talouspäällikkö, joka antaa kaikki luvut klinikoille.

Vastaajien mielestä budjetit ja toiminta eivät välttämättä vastaa toisiaan talouden tarpeeseen suhteutettuna. Budjetit ovat lähtökohtaisesti liian pieniä suhteessa kasvaneisiin potilasmääriin ja vanhenevaan väestöön.

- 32) Meiän pitäis neuvotella, että hoidetaan todella vaikeita potilaita nyt, mut samaan aikaan mä katson budjettia ja se on ylitetty ja nämä potilaat voivat tarvita esim lisää hoitajia, ku ovat sen verran vaativia. Talous kulkee käsikädessä toiminnan kanssa eikä niitä voi erottaa.

Oman yksikön budjettien toteutus on talouspäällikön vastuulla. Vastaajat kokevat budjetin laadinnan haastavaksi ja epäreiluksi. Budjetit ovat toteutuneet epäreilusti ja heikonlaisesti osastokohtaisessa tarkastelussa johtuen osaston sisäisen kaupan haasteista, johon vaikuttavat pääsääntöisesti potilaiden siirrot osastojen välillä sekä henkilöstön myynti toiseen organisaation yksikköön. Budjetteja seurataan enemmän linjajohdon tasolta, koska luvut ovat luotettavia ja toimintaa ohjaavia. Toisaalta yksi vastaaja nosti, että tarvitseeko sisäistä kauppaa edes huomioida budjetissa, koska se on yksikön sisäistä, joka ei vaikuta tulosityksikön tilikauden tulokseen. Sisäinen kauppa koetaan niin haasteelliseksi, että haastateltavat eivät edes välttämättä usko sen toteutuvan oikein järjestelmissämme, koska aina on joitakin kirjaus- ja laskutusongelmia. Täten yksi vastaaja pohtii sisäisen kaupan merkitystä, koska muuten osastojen budjetit

voisi olla realistisempia, ja toiminta ja tarvittavat talouteen liittyvät toimenpiteet lähtevät alhaalta ylös yksikössä. Budjetin laadintaa vaikeuttavat myös tulosityksikön koko, jossa on useita osastoja ja poliklinikoita, joille pitäisi tehdä budjetit ripeällä aikataululla.

33) mitä alemmalle tasolle tarkastelua toteutetaan, niin budjetin laadinta toteutuu hankalaksi sisäisen kaupan takia.

Yhden vastaajan mielestä budjetin laadinnan joustavat ohjeistukset aiheuttavat merkittäviä budjetin ylityksiä eri momenteille. Organisaatiossa pitäisi toteuttaa tarkempaa seurantaa tietyille kuluille, jotka ovat taloudellisesti merkittäviä, ja joilla voisi olla vaikutusta talouteen kuluja pienentäen.

34) Budjettiin vois lisätä merkittävästi tarkempia budjetteja aihealueisiin liittyen samal taval ku investoinneissa ja pienhankinnoissa. Nyt suurelta osin pitkälti muissa on joustoa, joka tuottaa budjetin merkittäviä ylityksiä. Näitä vois olla esim hälytysrahoille ja ylimääräisen työvuoron lisille, joissa ois tarkat budjettirajat.

### **5.5.2 Yhteistyö talouden johtamisen, päätäntävallan ja delegoinnin pohjana**

Yksiköissä koetaan, että ylimmän johdon tulisi tehdä enemmän yhteistyötä keskijohdon kanssa. Ylimmässä johdossa osataan ja johdetaan erittäin hyvin taloutta, mutta sitä ei hyödynnetä kunnolla loppuun saakka osastoille.

Ylimmässä johdossa tehdään paljon päätöksiä talouteen liittyen, jotka vaikuttavat keskijohdon toimintaan, mutta keskijohto ei ole ollut mukana päätöksen laadinnassa ja niiden laadinnassa olisi parannettavaa.

35) Joissakin tilanteis tiedän asioista kaiken, mut ylemmällä tasolla tehty väärin päätöksiä mielestäni.

Keskijohto toivoo tekevänsä enemmän yhteistyötä ylimmän johdon kanssa, jotta päätöksiä tehdään oikein ja taloutta johdettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

- 36) Toivoisin ylimmän johdon kysyvän meidän keskijohtomme mielipiteitä. Eivät osaa ajatella ruohonjuuritasoa aina. Sanoin oman mielipiteeni, mutta ylin johto ei noteerannut murheitamme ruohonjuuritasolla.

Ylin johto kokee tärkeäksi, että keskijohto kertoisi sekä talouden edustajille että ylimmälle johdolle kaikista asioista, jotka vaikuttavat talouden toimintaan, suunnitteluun ja johtamiseen liittyen. Ylin johto kokee, että alemmilla tasoilla voidaan toimia itsevaltaisesti ja joitakin oleellisia asioita ei välttämättä välity eteenpäin.

- 37) Tiedonkulkua talouteen liittyvistä asioista kaivataan alimmalt tasolta ylös, kuten mahdolliset sairaansijojen pudotukset, toiminnan supistukset ja sulut lomien aikaan ja korjausrakennushankkeet, jotka vaikuttavat suoritustuotantoon, tai muut suuret muutokset toiminnassa.

Muutama keskijohdon vastaaja kokee, että heidän keskinäinen yhteistyönsä toimii osastoilla hyvin. Talous- ja suoritusjohtamisen asioita käydään yhdessä lävitse joka kuukausi ja tämän jälkeen jalkautetaan tietoa myös osastotunneilla koko moniammatilliselle henkilökunnalle.

Muutamien vastaajien mielestä yksiköissä pitäisi tehdä tarkempia suunnitelmia ja toimintakäytänteitä keski- ja ylimmän johdon välillä. Tällä hetkellä keski- ja ylin johto tekevät päällekkäisiä tehtäviä yksikössä, mutta näitä pystyttäisiin karsimaan hyvällä suunnittelulla yhteistyössä. Toisaalta tieto ei myöskään siirry halutulla tavalla yksiköiden sisällä.

- 38) Jos tiedonkulku ois hyvää niin emme tekis päällekkäitä asioita.



muut, 2012, s.124). Tämä näkyy erityisesti hoidon toteuttamisena lääketieteeseen perustuen talouden sijasta.

Aineistossa nousi esille, että suoritus- ja taloustietoja käytetään organisaatiossa johdonmukaisesti yksittäisiä poikkeuksia lukuunottamatta toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Vastauksista nousi esille erityisesti palveluotannon seuranta ja talouden eurojen tarkastelu. Talouden teemoihin nousi erityisesti budjetti, suoritteiden seuranta ja erityisesti henkilöstökulujen seuranta johtuen niiden olevan suurin kuluerä yksikössä, ja joihin pystytään erityisesti vaikuttamaan oman talouden- ja päivittäisjohtamisen kautta. Talouden raportointia seurataan päivittäin.

Järjestelmähaasteet ja etenkin uusien potilasjärjestelmien käyttöönotot koetaan suoritus- ja talouden johtamista vaikeuttaen. Terveystieteiden tutkimus on niin monitahoinen ja moniulotteinen, jossa ollaan riippuvaisia eri sidosryhmistä, mikä vaikuttaa suoritus- ja talousjohtamiseen. Potilasjärjestelmät ovat monimutkaisia, ja laskutuksen toteutumiseen vaaditaan oikeaoppista kirjausta henkilökunnan toimesta, joka koetaan haastavaksi, koska kirjauksia pitää lisätä useaan eri paikkaan ja virheiden mahdollisuus on merkittävä. Lisäksi vastauksissa nousi esille päivittäisjohtamisen vaikeus, kun samat luvut näyttävät erilaisilta järjestelmästä riippuen. Toisaalta vastauksissa ilmeni erilaiset kirjaustavat, vaikka organisaatiossa on laadittu tarkemmat ohjeistukset kirjauksiin liittyen.

Raportointi kuuluu osana tehokkaaseen talous- ja suoritusjohtamiseen. Siinä on tärkeää, miten tietotarpeita tunnistetaan, tietoa hankitaan lukijakunnalta, jatkojalostetaan sekä jaetaan eteenpäin, tietoa luetaan, varastoidaan ja hyödynnetään johtamistyössä. (Syväjärvi ja muut, 2013, s.157–59.) Vastauksista ilmeni yhtäläisyydet tehokkaan johtamisen ulottuvuuksiin. Tietotarpeiden tunnistamiseksi taloushenkilöstö ja johto yhdessä käyvät lävitse raportointitarpeita, jotka koetaan yksiköissä tärkeiksi. Yleiset raportit ovat hyviä, mutta yksityiskohtaisempaa raportointia kaivataan vastaajien mielestä oman yksikön tarkasteluun. Raportteja luetaan pääsääntöisesti hyvin, koska

kaikki raportit lähetetään sähköpostin välityksellä, jotta raportin lukijoiden ei tarvitsi käyttää kiireistä aikaansa raporttien selailuun internetissä, vaan tiedot tulevat valmiiksi annettuina. Raportoinnin tietoja hyödynnetään johtamistyössä toimenpiteitä tehden, jotta taloudelliset tavoitteet saavutetaan.

Suoritus- ja talouden johtamiseen liittyen vastauksissa korostui myös osaamisvaje, kouluttaminen ajankäytön haasteet. Päivittäisjohtamistyössä koetaan olevan paljon arkipäiväistä johtamista henkilöstöön ja arkisiin asioihin liittyen eikä taloutta kyetä käymään halutunlaisesti. Nämä ajankäytön haasteet näkyvät myös talouden osaamisvajeena. Raportointia on kaikissa yksiköissä, mutta talouteen liittyvää raportointia ei käydä lävitse kaikkialla ja etenkin keskijohdossa tottumattomuuden ja osaamisvajeen johdosta. Osaamisvaje näyttäytyy myös siinä, että itseraportointia ei tehdä halutunlaisesti, vaikka kiinnostusta olisi. Itseraportointi koetaan haastavaksi ja aikaa vieväksi, vaikka järjestelmät ovat kehittyneet helppokäyttöisemmäksi verrattuna aiempaan. Osaamisvajeeseen liittyy myös talouden kiinnostumattomuus terveydenhuollon sektorilla työntekijöiden osalta. Etenkin hoitohenkilökunta kokee hoitavansa potilaita, ja taloudellisuuden tiedostamista ja hyödyntämistä ei niinkään koeta tärkeäksi, joka asettaa haasteet talouden johtamiselle.

Suoritus- ja talouden osaamisvajeen ratkaisuksi vastauksissa nousi koulutusten lisääminen erityisesti taloushenkilöiden toimesta. Koulutukset koetaan tärkeiksi etenkin talouteen ja raportointijärjestelmien käyttöön liittyen, koska talouden tiedoille koettiin olevan tarvetta päivittäisjohtamisen tueksi vastaajien joukossa. Koulutusten tulisi olla järjestettyjä koko henkilöstölle. Vastaajien keskuudessa nousi toisaalta ohjaamisen merkitys talouden tiedon levityksessä. Ylimmän johdon johtoryhmistä talouden tietoa ja taitoa siirretään alimmalle tasolle opettaen talouden- ja suoritusjohtamisen käytännön lukujen kautta. Koulutusten vaikutusten tärkeimmiksi asioiksi koettiin kustannustiedon lisääntymisen koko henkilökunnalle. Vastaajien mielestä kaikkien työntekijöiden tulisi tietää, mitä mikäkin potilashoito maksaa ja mitkä siihen vaikuttaa, jotta omaa toimintaa voitaisiin ohjata talouden reunaehdoilla.

Tutkielmassa nousi esille erilaisia suoritus- ja talouteen liittyviä viestintäkanavia, joiden kautta vastaajat saivat raportteja ja yleisiä talouden tietoja itselleen. Yleisimmät paikat olivat ylimmän johdon johtoryhmät, jossa suoritus- ja taloustietoja käsitellään tarkemmin. Johtoryhmistä tieto kulkeutui jalkautumulla johtoryhmien osallistujien kautta alemmille tasoille. Alemmilla tasoilla suoritus- ja taloustietoja käsiteltiin osastojen moniammatillisilla osastotunneilla, josta tiedot siirtyivät yksittäiselle työntekijälle saakka.

Talouden tietojen saantia annetaan myös valmiina raporteina, jotka jokaisen keski- tai ylimmän johdon johtajat saavat joko sähköpostitse PowerPoint- tai Excel-tiedostona. Raportointikäytänteiden kehittyessä tietoja jaetaan sähköpostiin lähetettävillä linkeillä tai yksikön yhteisillä kansioilla, jotka löytyvät yhteisistä kansioista. Raportointi on muuttunut helppokäyttöisemmiksi vuosien kuluessa ja nykyään osa vastaajista käyttää itse raportointiohjelmia, mutta ainoastaan ajankäytön sallimissa rajoissa muiden töiden rinnalla. Taloushenkilöiltä kaivataan aktiivista raportointia, jotta hoitohenkilökunnan johdolla riittäisi aikaa muihin johtamistöihin.

Vastaajien vastauksista ilmeni, että ennakoiva taloustieto on laaja ja tärkeä osa johtamista erityisesti terveydenhuollon sektorilla. Vastauksista löytyy yhtäläisyydet Choon (2006, s.330–331) toteamukseen liittyen, jossa hän on maininnut kirjallisuudessa, että johtajien tärkeimpänä tehtävänä ennakoivan suunnittelun kannalta huomata toiminnassa merkittävimmät muutokset ja tulkita asiaa syvällisemmin ja kokonaisvaltaisesti, sekä kehittää mahdollisiin ongelmiin ratkaisuja. Niin ylimpien johtajien kuin keskijohdon tulisi saada monipuolista taloustietoa eri sidosryhmiltä. Ennakoiva taloustieto on erityisen tärkeää pitkän aikavälin suunnittelussa ja kustannustenhallinnassa, mikä on keskeistä myös hyvinvointialueiden näkökulmasta. Erityisesti ylimmän johdon mielestä kehittämällä ennakointia ja varautumista tuleviin muutoksiin, pystytään välttämään negatiiviset taloudelliset yllätykset. Tällä ennakkoinnilla on keskeinen rooli organisaation toiminnan ohjaamisessa kohti tulevaisuuden tavoitteita. Johtamisen lähtökohtana tulee aina olla potilaiden tarpeiden

täyttäminen ja laadukkaan hoidon tarjoaminen. Vastaajat lisäsivät, että lähinnä mennyttä tietoa käytetään ennakoivan suunnittelun pohjalta, mutta tarve olisi vaihtaa ennakoivaan suunnitteluun.

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, miten hajauttaminen ja delegointi ilmenee terveydenhuollon hallinnon johtamistyössä?

Johtamisen hajauttamista tarvitaan organisaatiossa, jotta johtaminen ja päätöksenteko onnistuvat kaikilla organisaation asteilla. NPM:n oppien mukaisesti tulosjohtamisen ja ohjauksen pyrkimyksenä on ollut vastuun ja hajautuksen toimivallan siirtämistä ylhäältä alemmille palvelutuotannosta vastaaville hallinnon edustajille. Hajauttamisen tavoitteena on ollut lisätä autonomiaa ja vähentää sisäistä valvontaa organisaatioiden sisällä järjestäen johtamisen, hallinnon ja tuottamansa palvelun heidän haluamallaan tavalla. (Haveri, 2002, s.13–15.) Dunleavy ja muiden (2006, s.476) mielestä tämä on aiheuttanut terveydenhuollon sektorin hallinnosta entistä kompleksisemmän ja vaikeasti hallittavan kokonaisuuden. Virtanen ja Stenvall (2019, s.46) ovat todenneet tutkimuksessaan ristiriitaa NPM :ää kohtaan. Vaikka NPM:n mukaan julkisen sektorin kuin terveydenhuollon hallintoa tulisi hajauttaa alemmalle tasolle ja lisätä organisaatioiden itsenäistä päätäntävaltaa, samaan aikaan painotetaan keskittämistä ja konsernijohtoista valtaa. Lähdesmäki (2003, s.63) totesi myös, että NPM:n oppien pyrkimyksenä on lisätä johtavien viranhaltijoiden vapauksia johtamiseen liittyen, mutta kritiikkiä sitä kohtaan on esitelty, koska julkishallinnosta tulee entistä pirstaleisempi järjestelmä. Vastaukset olivat erilaisia riippuen vastasiko keskijohto vai ylin johto kysymykseen. Yksikön ylimmän johdon näkemykset eroavat merkittävästi keskijohdon näkemyksistä. Taloudellista vastuuta ja päätäntävaltaa on viety entistä korkeammalle tasolle, eikä johtamiselle anneta enää samassa määrin tilaa. Talouden johtaminen on muuttunut enemmän ohjaavaksi kuin vastuussa olevaksi. Organisaatiorakenteiden muutoksien myötä taloudellinen vastuu on eri henkilöillä kuin lääketieteellinen vastuu, mikä on merkittävässä ristiriidassa johtamisen kannalta, kun niiden pitäisi kulkea rinnakkain taloudellisen vastuun kanssa. Toisaalta keskijohdon vastauksissa ilmeni, että

heillä on taloudellista vastuuta lisätty käytännön talouden johtamiseen liittyen osissa asioissa ja se koetaankin tarpeelliseksi asioihin, joissa asian osaaminen ja tieto on keskijohdolla itsessään.

Ilman taloudellista ajattelua on mahdotonta toteuttaa NPM:n mallin mukaisia taloudellisia toimenpiteitä. Talouden päättäväältä ja delegointi ovat kiinteästi yhteydessä budjetin laadintaprosessiin. Budjetti on hierarkkisen organisaation taloudellisten resurssien suunnitelma, jonka päämääränä on saavuttaa poliittiset tavoitteet, jossa taloudelliset resurssit käännetään ihmisten toiminnaksi. Budjetinlaadintaprosessia pidetäänkin monitahoisena ja monitulkintaisena, jossa organisaation eri tasoilla olevien työntekijöiden sekä toimintojen välinen vuorovaikutus ovat keskeisessä asemassa. (Lorson ja muut, 2019, s.159–160.) Tämä toteutui osittain organisaatiossa. Budjetti koetaan tärkeäksi talouden johtamisen työvälineeksi ja seuranta toteutetaan. Prosessina se koettiin hankalaksi, koska ei tiedetä ketä jakaa budjettia, eikä saada täyttä vapautta suunnitteluun. Budjetin laadinnassa ei tehdä yhteistyötä eri tasojen työntekijöiden kanssa, ja budjettien realistisuus suhteessa toimintaan on ristiriitaista.

Tutkimuskirjallisuudessa erityisesti Mackie (2008, s.22) korostaa artikkelissaan, että onnistuneen suoritusjohtamisen kannalta on huolehdittava, että toimintaa ohjataan organisaation ”alimmalta tasolta kohti ylintä johtoa” johtamismenetelmillä. Keskijohto saa tarvitsemaansa tukea ylimmältä johdolta tehden yhteistyötä organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Tutkielman aineiston perusteella tämä toteutuu osittain yksikön toiminnassa, mutta on paljon parannettavaa. Suoritus- ja talouden osaaminen koettiin hankalaksi ja eroavaisuutta oli merkittävästi yksiköiden välillä. Johtamisessa tulisi seurata enemmän oman toiminnan lukuja ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta tämä vaatii samaan aikaan tukea, mutta myös velvollisuuksia ja tarkempaa seuranta ylimmältä johdolta keskijohtoa kohtaan. Organisaation menestymisen kannalta onkin tärkeää, että suorituskyvyn johtamisella tuetaan yksilöitä, tiimejä organisaation kannalta parhaaseen suoritukseen (Sharma ja

muut, 2005, s.185) sekä todelliselle johtamiselle tulisi jättää liikkumavaraa (Haveri, 2002, s.7).

Tässä tutkimuksessa nousi esille delegoinnin ja yhteistyön merkitys osana talouden johtamista. Tutkielmassa nousi esille, että yksiköissä tehdään paljon päätöksiä, joissa ei oteta keskijohtoa mukaan, vaikka sille koetaankin tarvetta, jotta päätökset olisivat suotuisia kaikkien näkökulmasta katsottuna. On kuitenkin syytä muistaa, että kaikkia ei voi huomioida ja ylimmässä johdossa on tehtävä vaikeitakin päätöksiä, ajattelepa muut mitä tahansa organisaation toiminnan parantamiseksi. Toisaalta delegoinnin toteutus koetaan haastavaksi, jossa annettuja tehtäviä ei ole delegoitu alemmalle tasolle riittävästi talouteen liittyvissä tehtävissä. Whitenerin ja muiden (1998, s.516–517) mukaan esihenkilöiden taito delegoida ja jakaa kontrollia ovat tärkeitä luottamusta lisääviä tekijöitä. Esihenkilöiden ja alaisten välinen yhteistyö paranee, kun alaiset voivat osallistua päätöksentekoon. Päätöksenteon delegointi on myös hyödyllistä organisaatiolle ehkäisemällä esihenkilön opportunistisia käyttäytymismalleja ja lisää toivottuja seurauksia työntekijöille.

Tutkimuksen tulosten analyysin pohjalta voidaan todeta, että NPM:n mallin taustaisia vaikutteita esiintyy edelleen nykyisellä terveydenhuollon sektorilla. Suoritus- ja talousjohtaminen näkyy vahvasti sekä kirjallisuudessa että vastaajien vastauksissa. Se koetaan tärkeäksi ja sen merkitys korostuu terveydenhuollon sektorilla. Suoritus- ja talousjohtaminen näyttävät päivittäisessä johtamisessa terveydenhuollon sektorilla, mutta rinnalle tarvitaan myös hajauttamista ja delegointia, jotta sitä voidaan toteuttaa tehokkaasti. NPM:n mallin mukaisesti hajautetussa organisaatiossa delegointia lisäämällä saadaan tehokkuutta alemmille tasoille, joka näyttäytyi myös haastateltavien vastauksissa. Delegointi toteutui hyvin hajautetussa kohdeorganisaatiossa, mutta sitä pystyisi ja pitäisi merkittävästi lisätä etenkin keskijohdolle. Erityisesti tässä tutkielmassa tuli ilmi, jota ei aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ole mainittu, että joissakin asioissa koetaan, että hajautus ja delegointi ovat menneet liian pitkälle, kun asioita tulee paljon annettuina ylhäältä alas, niin ei edes tiedetä, miten esimerkiksi budjetit on laadittu

alemmille tasoille, eikä käytännössä ole ollut päätävävaltaa budjetin laadinnassa, joka kuitenkin ohjaa toimintaa merkittävästi etenkin terveydenhuollon sektorilla, jossa rahoitus on aina ollut tiukassa.

Rajoituksena tässä tutkielmassa on pienehkö aineiston koko, joten tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä koko terveydenhuollon sektoriin. Haastattelut toteutettiin yhteen terveydenhuollon organisaatioon, joten vastauksista ei voi tehdä tarkempia yleistyksiä koko terveydenhuollon sektorin osalta. Jos aineiston laajuus olisi ollut suurempi ja etenkin painottuen moneen eri terveydenhuollon organisaatioon, niin vastauksia olisi voinut verrata tarkemmin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, mutta se jää seuraaviin tutkimuksiin.

Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutkia aihetta erityisesti kvantitatiivisilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin 8 henkilöä kokemuksiin pohjaten ja vastauksissa ilmeni uusia näkökulmia, mutta kvantitaavisella kyselytutkimuksella saataisiin laajempi aineisto, joiden tulokset pystyisivät yleistämään tutkimusaiheeseen liittyen. Lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa voisi ottaa työntekijät mukaan vastauksiin ja tutkia löytyykö sieltä myös yhtäläisyyksiä tai lisää näkökulmia aiheeseen liittyen.

## Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005). Taloutta johtamista varten -esimiehille ja asiantuntijoille.

Edita publishing Oy.

Antonanzas F. & Rodriguez-Ibeas, R. (2013). Channeling health economic research initiatives to improve decision-making processes in the EU. *The European Journal of Health Economics*, 14, 847–852.

Ashdown, L. (2014). *Performance Management*, 1 painos. Kogan Page.

Aucoin, P. (1990). *Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums*. *Governance: An International Journal of Public Administration*, 3 (2), 115–137.

Averio, P., Koskinen, A. & Laesterä, E. (2019). *Kuntien talous ja rahoitus*. KAKS – Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Bach, S. (2000) *Decentralization and privatization in municipal services: The case of health services*. International Labour Office, Geneva.

Badije, G. (2021). Leadership should or should not delegate communication? (a systematic literature review: the art of delegation). *Eksis Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 67–78.

- Becker, E. R. & Sloan, F. A. (1985). Hospital ownership and performance. *Economic Inquiry*, 23(1), 21–36. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1465-7295.1985.tb01750.x>
- Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Silvestro, R. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, 69(10), 1–34.
- Boyne, G. A. (2004). Explaining Public Service Performance: Does Management Matter? *Public policy and administration*, 19(4), 100–117.
- Brudan, A. (2010). "Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration". *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123.
- Bystedt, M., Eriksson, M. & Wilde-Larsson, B. (2011). Delegation within municipal health care. *Journal of nursing management*, 19(4), 534–541. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1365-2834.2010.01202.x>
- Chinitz, D., Preker, A. & Wasem, J. (1998). Balancing Competition and Solidarity in Health Care Financing. Teoksessa R.B. Saltman, J. Figueras & C. Sakellarides, (toim.), *Critical Challenges for Health Care Reform in Europe* 55–77. Open University Press.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Routledge.

Choo, C. W. (1996). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions?* Oxford University Press.

Clark, F., Cheryl, R., Murrel, C. & Elaina, S. (2001). *Long-Run Costs and Performance Effects of Competitive Sourcing.* Alexandria.  
[https://www.cna.org/archive/CNA\\_Files/pdf/d0002765.a4.pdf](https://www.cna.org/archive/CNA_Files/pdf/d0002765.a4.pdf)

Curristine, T., Lonti, Z. & Joumard, I. (2007). *Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities.* *Presupuesto y gasto publico*, 51, 161–198.  
[https://www.researchgate.net/profile/Isabelle-Joumard/publication/226652100\\_Improving\\_Public\\_Sector\\_Efficiency\\_Challenges\\_and\\_Opportunities/links/00b49524bd5d3a4a41000000/Improving-Public-Sector-Efficiency-Challenges-and-Opportunities.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isabelle-Joumard/publication/226652100_Improving_Public_Sector_Efficiency_Challenges_and_Opportunities/links/00b49524bd5d3a4a41000000/Improving-Public-Sector-Efficiency-Challenges-and-Opportunities.pdf)

Davies, A. (2004). *Foundation Hospitals: A New Approach to Accountability and Autonomy in the Delivery of Public Services.* *Public Law*, (4), 808–828.

Dessein, W. (2002). *Authority and communication in organizations.* *The Review of Economic Studies*, 69(4), 811–838.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead— Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Kuluttajatutkimuskeskus. Verkkodokumentti noudettu 14.11.2023 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>

Ferlie, E., Ashbrunner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.

Foster, C. & Plowden, F. (1996). *The State Under Stress: Can the Hollow State Be Good Government?* Open University Press.

Green-Pedersen, C. (2000). New Public Management reforms of the Danish and Swedish welfare states: The role of different Social Democratic responses. *Governance*, 15(2), 271–294. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1468-0491.00188>

Hakulinen, H., Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2011). How is the New Public Management applied in the occupational health care system? - decision-makers' and OH personnel's views in Finland. *Health research policy and systems*, 9(1), 34. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-9-34>

Harisalo, R. & Rannisto, P. H. (2016). Markkinoiden luomisen ja huoltamisen filosofia - liberalistinen näkökulma. Tampere University Press. Noudettu osoitteesta 11.8.2024:

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100357/markkinoiden\\_luomisen\\_ja\\_huoltamisen\\_filosofia.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100357/markkinoiden_luomisen_ja_huoltamisen_filosofia.pdf)

Harvey, D. (2008). Saako paha palkkansa? Uusliberalismin lyhyt historia. Vastapaino.

Haveri, A. (2002). Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. Hallinnon tutkimus, 21(1), 4–19.

Herranen, O. (2015). Uusi julkisjohtaminen ja valtion tuottavuusohjelman kova ydin. Hallinnon tutkimus, 34(1), 27–42.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tukti ja kirjoita (13 painos). Tammi.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? Public Administration, 69(1), 3–19. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Hoggett, P. (1991). A New Management in the Public Sector? Policy Press, 19(4), 243–256. <https://doi.org/10.1332/030557391782454179>

Hougaard, R. Kalajo, T. & Ora, H. (2018). Ajatteleva johtaja. Alma Talent.

Ikola-Norrbacka, R. (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7371>

Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2022–2025 (2021). Valtionvarainministeriö. Noudettu osoitteesta 23.4.2023: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/julkisen-talouden-suunnitelma-vuosille-2022-2025-hyvakysyttiin>.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät 25–40. Gaudeamus.

Jylhäsaari, J. (2009). Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa: Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7397>

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. (2001). Laskentatoimi päätöksenteon apuna (14 painos). WSOY.

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

Järvinen, P. T., Rantala, J & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta. Talentum.

Kananen, J. (2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanter, R. M. (1990). When Giants Learn To Dance: Mastering the challenges of strategy, Management, and careers in the 1990s. Academy of Management.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). "The balanced scorecard - Measures that drive performance", Harvard Business Review, 72–79. Noudettu osoitteesta 20.12.2024. <https://images.template.net/wpcontent/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf>.

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari.

Keraudren, P. & Van Mierlo, H. (1998). Theories of Public Management reform and their Practical Implications, Teoksessa T. Verheijen & D. Coombes, (toim.), Innovations in Public Management: Perspectives from East and West 39–58. Cheltenham.

Kolehmainen-Aitken, R-L. (1998). "Decentralization and human resources: Implications and impact", in Human Resources for Health Development Journal, 2(1), 1–16.

Koivusalo, M. (2003). Terveyspalvelut ja kilpailuttamisen kansainväliset ulottuvuudet. Teoksessa E. Ollila, M. Ilva & M. Koivusalo, (toim.), Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta 22–35. STAKES.

Kotimaisten kielten keskus. (2022). Kielitoimiston sanakirja: talous. Noudettu osoitteesta 14.7.2024 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/talous?searchMode=all>.

Kovač, J. & Jesenko, M. (2010). The Connection between Trust and Leadership Styles in Slovene Organisations, Journal of East European Management Studies, 15(1), 9–33. <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0949-6181-2010-1-9.pdf>

Kuhlmann, E., Blank, R., Bourgeault, I. & Wendt, C. (2015). The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance. Palgrave MacMillan.

Lane, J-E. (1993). The Public Sector. Concepts, Models and Approaches. Sage.

Lane, J-E. (2002). New Public Management: An introduction. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203467329>

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1), 23–35.

[https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)

Lorson, P., Jorge, S. & Hausten, E. (2019). *European Public Sector Accounting*. Coimbra University Press.

Lowndes, V. (1999). Management Change in Local Governance. Teoksessa S. Gerry, (toim.), *The New Management of British Local Governance* 22–39. MacMillan Press Ltd.

Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*.

Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Vaasan yliopisto.

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7576/isbn\\_952-476-004-5.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7576/isbn_952-476-004-5.pdf?sequence=1)

Lähdesmäki, K. (2010). *Hyvää hallintoa – ketä kiinnostaa? Nuorten käsityksiä hyvästä hallinnosta ja reilusta yhteiskunnasta*. Vaasan yliopisto.

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3382/osuva\\_7033.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3382/osuva_7033.pdf?sequence=1)

Lähdesmäki, K. (2011). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana - yhä kestosuosikki reformeissa? Teoksessa E. Hyryläinen, & O-P. Viinamäki, (toim.), Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen (75–87). Vaasan yliopisto.  
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7366/isbn\\_978-952-476-340-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7366/isbn_978-952-476-340-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mackie, B. (2008). Organisational Performance management in a government context: A literature review. Scottish government social Research.

Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4) 287 – 300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Puthenparambil, M. J. (2018). Outsourcing within the Nordic context: Care services for older people in Finland. *Journal of aging & social policy*, 30(5), 440-457.  
<https://doi.org/10.1080/08959420.2018.1465800>

Mattei, P. (2007). Managerial and political accountability: The widening gap in the organization of welfare. *International review of administrative sciences*, 73(3). 365–387.

Menzel, D. C. (2005). State of the Art of Empirical Research of Ethics and Integrity in Governance. Teoksessa H. G. Frederickson & R. K. Ghore (toim.), *Ethics in Public Management* 16–43. M.E. Sharpe.

Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä  
International Methelp.

Minzberg, H. (1979). The Structuring of Organization. Palgrave.

Minzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.

Nunes, A. M. & Ferreira, D. C. (2019). The health care reform in Portugal: Outcomes from  
both the New Public Management and the economic crisis. The International  
journal of health planning and management, 34(1), 196–215. [https://doi-  
org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hpm.2613](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hpm.2613)

Nyman, J. A. & Bricker, D. L. (1989). Profit incentives and technical efficiency in the  
production of nursing home care. The Review of Economics and Statistics, 586–  
594. <https://doi.org/10.2307/1928100>

Okko, P., Björkroth, T., Koponen, A., Lehtonen, A. & Pelkonen, E. (2007).  
Terveyspalveluiden hierarkiat ja markkinat. Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Ollila, E., Ilva, M. & Koivusalo, M. (2003). Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan  
näkökulmasta. STAKES.

Painter, M. (1997). Public Management: Fad or Fallacy? Teoksessa: M. Considine & M. Painter, (toim.), Managerialism: The Great Debate 39–43. Melbourne University Press.

Pekurinen, M. (1994). Kilpailuolot Suomen terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Pellinen, J. (2017). Talousjohtaminen. Alma Talent Oy.

Peters, B.G. (2001). The Future of Governing. Toinen painos. University Press of Kansas.

Pollitt, C. (1986). Beyond the Managerial Model: the Case for Broadening Performance Assessment in Government and the Public Services. Financial Accountability & Management, 2(3), 155–170.

Raudasoja, K. & Johansson, M.-L. (2009). Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. WSOYpro.

Sharma, M.K., Bhagwat, R. & Dangayach, G.S. (2005). "Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs", International Journal of Globalisation and Small Business, 1(2), 183–213.

<https://doi.org/10.1504/IJGSB.2005.008014>

Six, F. & Huberts, L. (2008). Judging a Public Official's Integrity. Teoksessa L. Huberts, J. Maesschalck & C. Jurkiewicz, (toim.), Ethics and Integrity of Governance: Perspectives Across Fontiers 65–82. Cheltenham ja Edward Elgar..

Simonet, D. (2008). The New Public Management theory and European health-care reforms. Canadian public administration, 51(4), 617–635. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1754-7121.2008.00044.x>

Simonet, D. (2015). The new public management theory in the British health care system: a critical review. Administration & Society, 47(7), 802–826.

Lipsey, D., Chandos, V., Davies, G., Edmonds, D., McFadden, J., Pomeroy, B. & Rossiter, A. (2005). To the Point: A Blueprint for Good Targets, Social Market Foundation.  
Noudettu 6.12.2023 osoitteesta <https://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2005/01/Publication-To-the-Point-A-Blueprint-for-Good-Targets.pdf>

Saldana, J. (2011). Fundamentals of qualitative research. Oxford University Press.

Sote-uudistus, (2022). Kysymyksiä ja vastauksia rakenneuudistuksesta. Valtioneuvosto.  
Noudettu 22.10.2023 osoitteesta: <https://soteuudistus.fi/usein-kysyttya-rakenneuudistuksesta>.

Stenvall, J. (2000). Käskyläisestä toimijaksi. Valtion virkamiehistön pätevyyden arvostusten kehitys suurruhtinaskunnan ajan alusta 2000-luvulle. Tampereen yliopisto.

Stühlinger, S. (2022). The Importance of Planning: How Financial Management Competencies Affect the Performance of Nonprofit Organizations. *Public Administration Quarterly*, 46(3), 211–237.

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Hansaprint Oy.

Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. (2012). Inhimillisesti tehokas sairaala. Työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Lapin yliopisto.

Svärd, P. (2019). The impact of new public management through outsourcing on the management of government information: The case of Sweden. *Records management journal*, 29 (1/2), 134–151.

Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Stenvall, J. (2013). Tiedon hallintaa ja positiivisuutta henkilöstöjohtamiseen julkisen sektorin terveydenhuollossa. Teoksessa S. Ollila & H. Raisio, (toim.), hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä 151–170. Vaasan yliopisto.

Taticchi, P., Balachandran, K., Botarelli, M. & Cagnazzo, L. (2008). "Performance measurement and management for small and medium enterprises: an integrated approach", *Journal of Applied Management and Accounting Research*, 5(2), 57–72.

Thatcher, M. & Sweet, A. (2001). *Theory and Practice of Delegation to Non-Majoritarian Institutions*. *West European Politics*, 25, (1), 1–22.

TENK. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 15.7.2024 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Temmes, M. (2008). Suomen hallintopolitiikan pitkät aallot ja käännekohtat. *Hallinnon tutkimus*, 27(3), 69–79.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (11. uudistettu painos). Tammi.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio*. Talentum Media Oy.

Valtiovarainministeriö (2007). *Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II*. Valtion työmarkkinalaitos. Noudettu osoitteesta 23.12.2024. <https://vm.fi/documents/10623/307719/Haasteena+johtamisen+laajentaminen>

[+II/3fc3e953-906e-4524-9d34](#)

[17b930f5aba5/Haasteena+johtamisen+laajentaminen+II.pdf](#)

Vigoda, E. (2000). Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizen's Demands: An Empirical Examination in Israel. *Public Administration*, 78 (1), 165–191. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00198>

Viinamäki, O.-P. (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopisto.

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen (2., uudistettu painos). Tietosanoma.

Vohlonen, I., Jaatinen, S. & Ekroos, V. (1999). Terveyspalvelujen tuottajien välinen kilpailu Suomessa, Arvio kilpailuympäristön taloudellisesta ja yhteiskunnallisesta merkityksestä. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Vuori, J. (1995). Kenen terveydenhuolto? Julkinen ja yksityinen vertailussa : Tutkimus henkilöstön merkityssuhteista julkisen ja yksityisen sairaalaorganisaation osastokulttuurissa. Ankkurikustannus Oy.

Whitener, E. M. – Brodt, S. E. –Korsgaard, M. A. – Werner, J. M. (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management review*, 23 (3), 513–530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>

Wholey, J. S. (1996). Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement. *Evaluation practice*, 17(2), 145–149. [https://doi.org/10.1016/S0886-1633\(96\)90019-7](https://doi.org/10.1016/S0886-1633(96)90019-7)

Yukl, G. & Fu, P., P. (1999). Determinants of Delegation and Consultation by Managers, *Journal of Organisational Behaviour*, 20(2), 219–232. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8)

## Liitteet

### Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun runko



[2.6.2024]

Taustakysymykset:

Asema organisaatiossa

Jos esihenkilö, vuodet esihenkilönä

Vuodet organisaatiossa

#### **Suoritus- ja talousjohtaminen**

- 1.) Miten suoritus- ja talousjohtaminen näkyy omassa työssänne?
- 2.) Minkälaisia haasteita teillä on suoritus- ja talousjohtamiseen liittyen omassa työssänne?
- 3.) Minkälaisia odotuksia teillä on suoritus- ja talousjohtamista kohtaan työssänne?
- 4.) Mitä asioita toivoisitte talouden johtamistiimin ottavan enemmän huomioon yksikön suoritus- ja talousjohtamiseen liittyen?
- 5.) Mitä asioita talouden johtamistiimin jäsenet toivovat keskitason johtajien ottavan huomioon talousjohtamisessa.
- 6.) Miten kehittäisitte suoritus- ja talouden johtamiseen liittyviä asioita työnne näkökulmasta katsottuna?

#### **Delegointi talousjohtamisessa**

- 1) Miten koet koko organisaation delegoinnin toteutuvan erityisesti talouden johtamisen näkökulmasta katsottuna?
- 2) Minkälaisia haasteita pidät koko organisaation talouden delegointiin liittyen?
- 3) Miten koet omassa yksikössäsi delegoinnin toteutuvan erityisesti talouden johtamisen näkökulmasta katsottuna?

- 4) Minkälaisia haasteita pidät oman yksikkösi talouden delegointiin liittyen?
- 5) Miten itse delegoit talouteen liittyviä asioita kollegoillesi/alaisillesi? Delegoitko talouteen liittyviä asioita kollegoillesi/alaisillesi, jos kyllä, niin miten?
- 6) Miten varmistat delegoidun tehtävän toteutumisen?
- 7) Miten kehittäisit organisaation talouteen liittyvää delegointia?
- 8) Miten kehittäisit yksikkösi talouteen liittyvää delegointia?