



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (AMK)

# Varhaiskasvatuksen esimiesten talousosaaminen kuntaorgani- saatiossa

Niklas Litja

Opinnäytetyö, maaliskuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**maaliskuu 2022**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä  
Niklas Litja

Nimeke  
Varhaiskasvatuksen esimiesten talousosaaminen kuntaorganisaatiossa

Toimeksiantaja  
Kontiolahden kunta / varhaiskasvatus

**Tiivistelmä**

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kuntaorganisaatiossa työskentelevien varhaiskasvatuksen esimiesten talousosaamista, ajankäyttöä talouden asioihin sekä ammatillisen koulutuksen antamia valmiuksia talouden johtamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiesten omia ajatuksia talousjohtamiseen liittyen. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mahdollisia ongelmakohtia esimiesten talousosaamisessa, joiden perusteella voidaan miettiä mahdollisia lisäkoulutuksia näille osa-alueille.

Opinnäytetyön tutkimus oli kvalitatiivinen kyselytutkimus, joka tehtiin Webropol-ohjelmistolla. Kysely suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta kyselyssä voitiin keskittyä mahdollisimman paljon toimeksiantajan toivomiin osa-alueisiin. Kyselyssä selvitettiin laadullisia asioita varhaiskasvatuksen esimiesten johtamiseen liittyen. Kyselytutkimukseen osallistui viisi varhaiskasvatuksen esimiestä, joilla jokaisella on vähintään yksi päiväkotijohdettavana. Opinnäytetyön kyselytutkimus tehtiin anonyymiteetti huomioiden eikä opinnäytetyöstä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Opinnäytetyön idean lähtökohtana oli tieto siitä, että varhaiskasvatuksen esimiesten ammatillinen koulutus ei anna paljoa valmiuksia talouden johtamiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehet olivat samaa mieltä ammatillisen koulutuksen vähäisestä talouteen liittyvien opintosisältöjen määrästä. Tutkimukseen vastanneet esimiehet olivat olleet johtotehtävissä jo useita vuosia, eivätkä enää yleensä kokeneet talouteen liittyviä työn osa-alueita haasteellisiksi. Tutkimuksessa selvisi haastekohtia vain muutamassa eri talouden osa-alueessa, joita olivat budjetointi, kuntatalous sekä talouden ohjelmistojen käyttö. Näihin osa-alueisiin esimiehet kaipasivat lisäkoulutusta.

Kieli  
suomi

Sivuja 32  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 1

Asiasanat  
varhaiskasvatus, talousjohtaminen, esimies



**THESIS**  
**March 2022**  
**Degree Programme in Business economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author  
Niklas Litja

Title  
Financial Competence of Managers of Early Childhood Education in Municipal Organization

Commissioned by  
Kontiolahden kunta / varhaiskasvatus

#### Abstract

This thesis studies how well the supervisors of early childhood education in municipal organization manage financial matters in their work. In addition to the overall competence in finance, the thesis focuses on how supervisors use time and how vocational education has prepared them for financial management tasks. Purpose of this research was to find problem areas, which can be fixed with additional training.

The thesis was a qualitative study conducted as a Webropol survey. Survey was created in co-operation with the commissioner to make sure questions focused on the right issues. Five supervisors who all had at least one day care centre to manage took part in this survey. The survey was done anonymously, and it is impossible to identify individuals from this thesis.

The idea for this thesis was based on the knowledge that vocational education of supervisors of early childhood education does not provide sufficient skills for financial management. According to results of this study, the supervisors who participated in the survey agree that there is very little financial management studies in their vocational education. However, they do not have many problems with financial management because they have had a long career and have gained lots of experience. Only few problematic areas were found in this research, which are budgeting, municipal economy, and the use of financial software.

Language  
Finnish

Pages 32  
Appendices 1  
Pages of Appendices 1

Keywords  
early childhood education, economic management, supervisor

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	5
2.1	Varhaiskasvatuksen esimiehen tehtäväkokonaisuus .....	5
2.2	Kelpoisuus päiväkodin johtajan / varhaiskasvatuksen esimiehen tehtävään .....	7
2.2.1	Kasvatustieteen maisterin tutkinto, varhaiskasvatukseen suuntautuneen kandidatin tutkinto ja sosionomitutkinto .....	8
2.2.2	Johtamisen erikoisammattitutkinto ja lähiesimieskoulutus .....	9
2.3	Kuntaorganisaation rakentuminen .....	10
2.4	Varhaiskasvatuksen johtajuus .....	12
2.5	Talousjohtamisen osa-alueita .....	13
2.5.1	Budjetointi .....	13
2.5.2	Talouden seuranta .....	15
2.5.3	Talousvastuu .....	18
3	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät .....	19
4	Opinnäytetyön toteutus .....	20
4.1	Opinnäytetyön aloittaminen .....	20
4.2	Kyselyn laatiminen ja lähettäminen .....	21
4.3	Kyselyn vastauksien käsittely .....	22
5	Tulokset .....	22
5.1	Työnkuva ja ajan käyttö .....	22
5.2	Työn eri osa-alueita ja niiden haasteita .....	24
5.3	Ammatillisen koulutuksen antamat valmiudet .....	29
5.4	Kyselyn loppu ja vastaajien ajatuksia .....	29
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	31
	Lähteet .....	33

### Liitteet

Liite 1      Kyselyrunko

## 1 Johdanto

Varhaiskasvatus on ollut suurten muutosten kohteena viime vuosikymmeninä. Varhaiskasvatukselle on asetettu yhä enemmän vaatimuksia ja varhaiskasvatussuunnitelmista on tullut kaikkia normina ohjaava asiakirja. Muutokset ovat vaikuttaneet myös varhaiskasvatuksen esimiesten työtehtäviin, jotka ovat tänä aikana lisääntyneet ja muuttuneet entistä vaativammiksi ja laaja-alaisemmiksi. Monissa kunnissa onkin päädytty ratkaisuun, jossa päiväkodinjohtajat toimivat pelkästään johtotehtävissä, eivätkä he toimi enää samanaikaisesti jonkun lapsiryhmän varhaiskasvatuksen opettajana. Muutoksen myötä myös taloudellisten asioiden käsittely on monilla esimiehillä lisääntynyt ja kaikenlaisten talouteen liittyvien ohjelmistojen käyttö on nykyisin normaali osa työarkea. Talouden asiat eivät ole aiemmin olleet niin suuressa roolissa varhaiskasvatuksen esimiesten arjessa kuin nykyisin, joten ammatillisissa koulutuksissa ei ole välttämättä näitä asioita käsitelty, eikä ammatillisia valmiuksia talouden asioihin saata monellaakaan esimiehellä olla.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan päiväkodin johtajien näkemyksiä talousjohtamisesta osana päiväkodin johtajan työtehtäviä sekä sitä, minkälaista lisäosaamista he tähän tarvitsevat. Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitetään heidän ammatillisen koulutuksensa antamaa valmiutta talouden tehtäviin, ajankäyttöä talouden asioissa, johtajien omia tuntemuksia talouden työtehtävistä suoriutumissa sekä esimerkiksi talouden ohjelmistojen tuntemista ja käyttöä.

## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

### 2.1 Varhaiskasvatuksen esimiehen tehtäväkokonaisuus

Varhaiskasvatuksen johtajan arki on kiireistä ja erilaisia työtehtäviä on paljon. Kapasen mukaan nämä varhaiskasvatuksen johtajan työtehtävät voidaan jakaa kolmeen eri johtamisen osa-alueeseen. Nämä ovat henkilöstöjohtaminen,

pedagoginen johtaminen sekä talous- ja hallinnollinen johtaminen. (Kapanen 2014, 31–32.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on pitää huoli organisaation henkilöstön motivaatiosta, osaamisesta sekä muutoskykyisyydestä (KT Kuntatyönantajat, Henkilöstöjohtaminen.) Henkilöstöjohtajan on myös tärkeää luoda hyvää ilmapiiriä työpaikalla toimimalla esimerkkinä ja kannustajana. Mahdollisissa henkilöstön välisissä ongelmatapauksissa ja/tai ristiriidoissa henkilöstöjohtajan on osattava puuttua niihin. Sujuva viestintä on tärkeä osa toimivaa työilmapiiriä ja johtajan onkin suunniteltava tarkasti, kuinka hän tiedottaa asioista henkilöstölle. Viestinnän merkitys nousee tärkeään rooliin varsinkin suuremmissa yksiköissä ja erityisesti jos yksikköjä on useita. (Kapanen 2014, 9.)

Kuntaorganisaatiossa henkilöstöjohtamista pidetään tuloksellisena, kun se on osa koko kuntaorganisaation toimintaa ja lähtee liikkeelle strategiasta.

Henkilöstöjohtamisessa pyritään huomioimaan henkilöstön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet, jotka lisäävät työn merkittävyyttä ja sitoutumista työhön. Tämän hetken tärkeimpiä haasteita kunnallisessa henkilöstöjohtamisessa ovat työhyvinvoinnin edistäminen sekä johtamisosaamisen kehittäminen. (Majava, 2019.)

Parrila ja Fonsén kertovat Af Ursin (2012) näkökulman pedagogisesta johtajuudesta olevan johtajan ja henkilöstön yhteinen oppimisprosessi, jossa keskitytään henkilöstön osaamisen kasvattamiseen. Parrilan ja Fonsénin mukaan pedagogisen johtajuuden päätavoite on varmistaa lapsen oppiminen ja hyvinvointi, sekä pitää huoli lapsen hyvästä kasvusta. (Parrila & Fonsén 2016, 24.) Hyvä ja laadukas pedagoginen johtajuus edistää henkilöstön toiminnan laatua positiivisesti, joka taas vaikuttaa sitä kautta myös lasten hyvinvointiin sekä oppimiseen. Kun laadukkaalla johtamisella saadaan henkilöstön toiminta pedagogisesti laadukkaammaksi, toimii henkilöstön ja lasten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö paremmin, ja se edistää lasten kiinnittymistä toimintaan sekä vahvistaa sosiaalisia suhteita. (Siippainen, Sarkkinen & Vlasov 2021, 34.)

Talousjohtamisen tehtäviä varhaiskasvatuksen esimiehellä ovat esimerkiksi budjetointi ja investoinnit, henkilöstökulujen seuranta, päiväkodin kapasiteetin seuranta, materiaali- ja kiinteistökulut, sekä talouden laatumittareiden toteutumisen seuranta. Talousjohtamiseen kulutettua aikaa ei osata oikein arvioida, sillä monet talousjohtamisen tehtävät liittyvät vahvasti muihin johtamisen osa-alueisiin kuten henkilöstöjohtamiseen. (Kapanen 2014, 36–37)

Vuonna 2021 valmistui tutkimus, jossa käsiteltiin varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita ja johtamista. Tutkimuksessa on selvitetty esimerkiksi esimiesten ajankäyttöä eri johtamisen tehtävissä, mukaan lukien talousjohtaminen. Tästä tutkimuksesta selviää, että vaikka monet kokevat talousjohtamisen joko helpoksi tai kohtalaisen helpoksi, talousjohtamisessa on monella myös haasteita. (Siippainen ym. 2021.)

## **2.2 Kelpoisuus päiväkodin johtajan / varhaiskasvatuksen esimiehen tehtävään**

Varhaiskasvatuksen esimiehen kelpoisuusvaatimukset on tarkasti määritelty laissa. Suurin osa esimiehistä on valittu virkaansa entisen varhaiskasvatuslain voimassaoloaikana, jolloin päiväkodinjohtajan kelpoisuusvaatimuksena oli varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus ja riittävä johtamisosaaminen. Kelpoisuuden varhaiskasvatuksen opettajaksi sai suorittuaan varhaiskasvatukseen suuntautuneet kasvatustieteen kandin opinnot yliopistossa (tai vanhamuotoisen lastentarhanopettajan tutkinnon) tai suorittuaan sosionomin tutkinnon, joka piti sisällään riittävät varhaiskasvatuksen opinnot. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005, 10 §.)

Nykyisen lain mukaan, joka tuli voimaan 2018, päiväkodin esimiehellä täytyy olla vuodesta 2030 alkaen kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä kelpoisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään. Perustutkinnon lisäksi useat varhaiskasvatuksen esimiehet ovat käyneet muita lisäkoulutuksia, joita voivat olla esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkinto ja lähiesimieskoulutus.

(Varhaiskasvatuslaki 540/2018.) Tämän opinnäytetyön tutkittavan kunnan varhaiskasvatuksen esimiehistä lähes kaikki ovat käyneet lähiesimieskoulutuksen.

Kelpoisuusvaatimuksena päiväkodin toiminnasta vastaavan johtajan tehtävään on kelpoisuus 26 tai 27 §:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Lisäksi siirtymäsäännösten mukaan päiväkodin johtajana voi toimia henkilö joka tämän lain voimaan tullessa tai viisi vuotta tätä ennen on ollut virka- tai työsuhteessa varhaiskasvatuksen ammatillisessa tai hallinnollisessa johtotehtävässä, johon hänen on katsottu täyttäneen sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun lain 10 §:ssä säädetyn kelpoisuuden, täyttää 74 §:n 2 momentissa säädetyn kelpoisuuden ja on kelpoinen toimimaan 31 §:ssä tarkoitettussa päiväkodin johtajan tehtävässä. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Varhaiskasvatuksen esimiehen kelpoisuusehtojen muutos maisteritasoiseksi kertoo hyvin tehtävien vaativuuden ja laaja-alaisuuden kasvusta. Maisterikoulutus lisää varmasti johtajien tutkimuksellista otetta ja laaja-alaista osaamista, mutta se ei kuitenkaan anna suoranaisia valmiuksia kaikille johtamisen osa-alueille.

### **2.2.1 Kasvatustieteen maisterin tutkinto, varhaiskasvatukseen suuntautuneen kandin tutkinto ja sosionomitutkinto**

Kasvatustieteen maisterin tutkinto koostuu kasvatustieteiden syventävistä opinnoista sekä pienestä määrästä vapaasti valittavissa olevista opinnoista. Kasvatustieteiden syventävät opinnot keskittyvät nimensä mukaisesti varhaiskasvatuksen aiheisiin, sekä tutkimusmenetelmiin ja mahdollisiin viestintä- ja kieliopintoihin. Itse pääopinnoissa ei siis ole talouden opintoja, mutta niitä on mahdollista käydä vapaasti valittavissa opinnoissa. (Jyväskylän yliopisto, 2022.)

Varhaiskasvatukseen suuntautuneen kandidaatin tutkinto antaa lastentarhanopettajan kelpoisuuden. Kandidaatin tutkintoon sisältyy kasvatustieteen perusopinnot, varhaiskasvatustieteen aineopinnot, varhaiskasvatuksen tehtäviin ja esiopetukseen antavat opinnot, sekä muita opintoja. Näihin opintoihin ei kuulu



talouden opintoja lainkaan, vaan opinnot antavat valmiudet varhaiskasvatuksen eri aloille, kuten päivähoidon opettajaksi ja esiopetuksen ohjaajaksi. (Jyväskylän yliopisto, 2022.)

Sosionomitutkintoon ei lähtökohtaisesti sisälly talouteen ja talouden hoitoon liittyviä opintoja. Ydinosaamisen opintoihin kuuluu sosiaalialan asiakastyö, palvelujärjestelmät, sosiaalialan työn lähestymistavat ja menetelmät, asiakaslähtöisten sosiaalipalveluiden kehittäminen sekä kehittämisosaaja ja työelämän uudistaja. Opintoihin sisältyy myös työharjoittelu. Täydentävissä opinnoissa on mahdollisuus valita monesta, mutta lain vaatiman kelpoisuusvaatimuksen mukaan päiväkodin johtajalla nämä täytyy olla varhaiskasvatukseen ja pedagogiikkaan suuntautuneita. Talouden osaaminen pitää siis hankkia jostain muualta. (Laurea AMK, 2022.)

### **2.2.2 Johtamisen erikoisammattitutkinto ja lähiesimieskoulutus**

Viimeisten vuosikymmenten aikana varhaiskasvatuksen johtajuus on muuttunut suuresti. Aikaisemmin monet johtajat toimivat työssään samalla myös varhaiskasvatuksen opettajina lapsiryhmässä. Nykyisin kuitenkin yhä suuremmalla osalla johtajia johdettavan yksikön koko on kasvanut ja työtehtävät koostuvat pelkästään johtamiseen liittyvistä tehtävistä. Tämän myötä myös johtamisosaamiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja johtajat ovat alkaneet käydä yhä enemmissä määrin johtamiseen liittyviä lisäkoulutuksia.

Johtamisen erikoisammattitutkinto Riveria-opistolla koostuu kolmesta osa-alueesta, joista kaikille pakollinen on ”Johtajana toimiminen”. Tämän lisäksi kukin voi kiinnostuksensa mukaan valita useista eri osa-alueista vähintään kaksi valinnaista osa-aluetta. Yksi näistä valinnaisista on ”Talouden johtaminen”, josta saa varhaiskasvatuksen esimiehen työhön tarvittavaa talousosaamista. Muita valinnaisia ovat esimerkiksi ”Strategiatyön johtaminen”, ”Projektin johtaminen”, ”Työyhteisön kehittämisen johtaminen” ja ”Asiakkuuksien johtaminen”. Koulutus järjestetään oppisopimuskoulutuksena ja sopii sellaisille henkilöille, jotka jo

omaavat kokemusta johtamistyöstä ja toimivat parhaillaan johtotehtävissä. Koulutus antaa valmiuksia yleisiin johtotehtäviin ja sopii useiden toimialojen johtajille. (Riveria, 2022.)

Johtamisen erikoisammattitutkinnon tavoin lähiesimieskoulutus koostuu pakollisesta tutkinto-osiosta sekä kahdesta valinnaisesta osiosta. Pakollinen osio käsittelee lähiesimiehenä toimimista, jossa ei käsitellä juuri lainkaan talouden asioita. Valinnaisista osuuksista löytyy ”Asiakassuhteiden hoito”, ”Toiminnan kannattavuus”, ”Henkilöstötyö”, ”Kehittämissuunnitelma” tai lisäksi voi valita tutkinnon osan toisesta ammatti- tai erikoisammattitutkinnosta. Koulutus sopii esimiestyössä aloittaville, mutta myös pidempään esimiehen työssä toimineille. Myös tässä tutkinnossa voi siis kiinnostuksesta riippuen valita talouteen liittyvän kurssin esim. johtamisen erikoisammattitutkinnosta, vaikka sitä ei suoraan ole valinnaiseksi osaksi valittu tähän tutkintoon. (Mercuria, 2022.)

### **2.3 Kuntaorganisaation rakentuminen**

Kuntalaki määrittää julkishallinnollisia organisaatioita ja niiden töitä. ”Lain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiseksi kunnan toiminnassa. Lain tarkoituksen on myös edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyttä.” (KL 410/2015, 1§.) Kuntalain mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaiden hyvinvointia ja järjestää palvelut siten, että niissä on huomioitu taloudellisuus sekä sosiaalinen ja ekologinen kestävyys. (KL 410/2015, 1§.)

Organisaation muodostumiseen vaikuttavat päämäärät ja tavoitteet, jotka ohjaavat organisaation rakenteita, ihmisiä ja toimintoja. Kuntaorganisaation perusosiin kuuluu kuitenkin aina kunnallisvaaleilla valittava kunnanvaltuusto, joka määrittää kuntaorganisaatiossa kunnan päämäärät sekä tavoitteet. Tämän lisäksi kuntaorganisaatioon kuuluvat myös valtuuston valitsema kunnanhallitus sekä tarkastuslautakunta. Kuinka kuntaorganisaatio lopulta rakentuu, on jokaisen kunnan itse päätettävissä. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen, P. 2003, 56–57.)

Kunnan toiminnot jakautuvat neljään eri prosessiin, poliittiseen prosessiin, hallinnolliseen prosessiin, palveluprosessiin sekä talousprosessiin. Poliittisen prosessin toiminnot takaavat demokratian ja osallistumisen toteutumisen kunnan johtamisessa. Henkilöstöasiat kuten rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja seuranta sekä johtaminen kuuluvat hallinnolliseen prosessiin. Palveluprosesseissa korostuu hyvinvointitehtävät. Näiden avulla kuntalaisille saadaan järjestettyä mm. koulutoimen palveluja. Myös terveys- ja liikuntapalveluiden järjestäminen kuntalaisille kuuluvat palveluprosessin hyvinvointitehtäviin. Toiminnan rahoitus, resurssien kohdentaminen sekä budjetointi kuuluvat talousprosessiin ja ovat sen keskeisimmät asiat. (Anttiroiko ym. 2003, 56–57.)

Kuntien palveluihin on tulossa muutoksia ns. sote-uudistuksen myötä, joka tarkoittaa sitä, että sosiaali- ja terveystoimi on siirtymässä vuoden 2023 alusta pois kunnilta ja kuntayhtymiltä muodostaen sen jälkeen 21 hyvinvointialuetta. (Valtioneuvosto, soteuudistus.) Tämän jälkeen yhdeksi kunnan tärkeimmistä tehtävistä jää kasvatusta- ja koulutuspalveluista huolehtiminen, mikä pitää sisällään myös varhaiskasvatuksen.

Kuntaorganisaatiossa valtuusto on korkeimmalla päätöksenteossa. Valtuusto huolehtii kunnan menestymisestä tulevaisuudessa, sekä määrittää kunnan päämäärät ja tavoitteet, jota seurataan kuntaorganisaatiossa. Seuraavana päätöksenteossa on kunnanhallitus, joka pitää huolen siitä, että valtuuston asettamat tavoitteet toteutuvat. Kuvio 1 kuvaa kunnan johtamisen tasoja. (Lauslahti 2003, 61.)

Kuntalain mukaan pakollisten toimielinten lisäksi kunnan valtuusto voi asettaa myös hallituksen alaisena toimivia lautakuntia tai valiokuntia hoitamaan erilaisia luonteeltaan pysyviksi katsottuja tehtäviä. Lisäksi valtuusto voi asettaa myös tarvittaessa johtokuntia liikelaitosten hoitamista varten sekä jaostoja edellä mainittuihin toimielimiin. (KL 410/2015, 30§.)

Hallitus laatii ohjeet, jotka menevät kunnanjohtajalle, joka hoitaa asioita eteenpäin näiden ohjeiden mukaisesti. Toimialojen johto vastaa oman

vastuualueensa kehittymisestä oikeaan suuntaan. He varmistavat, että toiminta pysyy tehokkaana ja laadukkaana. Myös kunnan työntekijöillä on omat vastuut. Jokaisella kuntaorganisaation tasolla on oma tärkeä osuutensa menestyvän kunnan taloutta ja toimintaa. (Lauslahti 2003, 61.)



Kuvio 1. Kunnan johtamisen tasot, vastuut sekä aikaperspektiivi. (Lauslahti 2003, 61.)

Kulttuuri on suuri osa sitä, kuinka kunnan olemus näkyy ulospäin. Kieli, vakiintuneet toimintatavat sekä arvot ovat suuria tekijöitä siinä, miltä kunnan organisaatiokulttuuri vaikuttaa ja antaa olettaa kunnasta. Eri kuntien välillä voi olla suuria eroja kuntaorganisaation toimintakulttuureissa, ja eroja voi näkyä jopa tietyn kunnan sisällä eri yksiköissä. Koska kulttuurin muodostuminen on pitkäkestoinen asia, on sitä myös vaikea muuttaa nopeasti. Tämän vuoksi kuntaorganisaatiossa voi olla hankalaa uudistaa prosesseja ja vaikuttaa isosti organisaatioiden toimintaan. (Anttiroiko ym. 2003, 57.)

## 2.4 Varhaiskasvatuksen johtajuus

Viime vuosikymmenten aikana varhaiskasvatuksen johtajuus on ollut suuressa muutoksessa monella tavalla. Yhtenä muutoksen kohteena on ollut vastuualueiden suureneminen ja muuttuminen. Nykyisin yhdellä varhaiskasvatuksen esimiehellä voi olla useampi toisistaan erillinen yksikkö johdettavana, jossa haasteita koetaan olevan. Hallinnollisten töiden määrä johtajilla on kasvanut, ja

johtajat kokevatkin sen vievän liikaa aikaa. Varhaiskasvatuksen johtajat selvästi priorisoivat pedagogiikan johtamista tärkeimpänä tehtävänä, mutta heidän mielestään siihen ei jää tarpeeksi aikaa. (Parrila & Fonsén 2016, 17.)

Jaettu johtajuus on alkanut nousta pinnalle yhtenä näkökulmana pohdittaessa varhaiskasvatuksen johtajuutta. Jaettua johtajuutta voidaan tulkita monin eri tavoin. Hujalan (2009) mukaan käsitteellä voidaan tarkoittaa yhteistä vastuuta varhaiskasvatuksen laadusta (Hujala & Turja 2011, 292). Sillä voidaan tarkoittaa myös johtajuuden tehtävien pilkkomista ja jakamista useammalle henkilölle. Tiihonen (2019) kirjoittaa, että Gronnin (2008) mukaan vuorovaikutussuhdetta korostavassa jaetussa johtamisessa johtaja ei vain määrää tehtäviä työntekijöille, vaan jakaa tehtäviä ja niiden mukana vastuuta. Koska jaetussa johtajuudessa korostuu yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus, on erilaisten ongelmien ratkaiseminen helpompaa, kun voidaan hyödyntää työntekijöillä olevaa tietämystä. (Tiihonen 2019, 28.)

Nykyisin päiväkodin johtajan työaika kuluu aika lailla kokonaan johtamiseen ja esimiestyöhön ja varsinaista kasvatus- ja opetustyötä siinä ei oikeastaan enää ole, eikä siihen OAJ:n tekemän tutkimuksen mukaan realistisesti jäisi aikaa. Kuntien ja yksityisten päiväkotien johtajien työtaakka, osaamisvaatimukset ja tehtävien vaativuus eroavat suuresti, kunnan puolella ne ovat paljon suuremmat. Yksityisten päiväkotien johtajilla on monta kertaa vähemmän palvelumuotoja johdettavanaan kuin kuntien isojen yksiköiden johtajilla. (OAJ, LTOL 2017, 4, 12.)

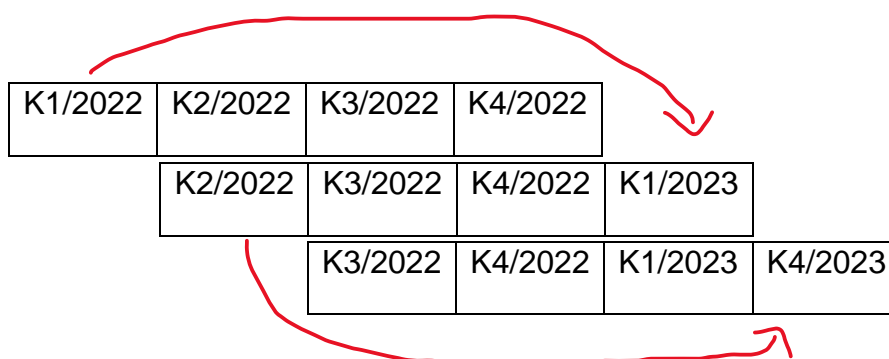
## **2.5 Talousjohtamisen osa-alueita**

### **2.5.1 Budjetointi**

Budjetti, eli tulo- ja menoarvio, on julkisyhteisön talouden tulojen ja menojen suunnitelma, ja siihen kuuluu taloudellisten tavoitteiden asettaminen. Yritysten on tärkeää laatia huolellinen ja selkeä budjetti, jotta taloudellisen tilanteen sekä

rahavirran seuraaminen on helppoa. Budjetointitapoja on erilaisia, ja onkin tärkeää valita oikea tapa riippuen siitä, millainen yritys on kyseessä. (Saviaho, Saitas & Ylinen 1976, 17; suomi.fi, 2020.)

Organisaatiot muuttuvilla toimialoilla ja vaikeasti ennustettavilla liiketoiminnalla valitsevat budjetointitavakseen todennäköisesti rullaavan budjetin. Rullaavassa budjetissa budjettikausi ei oikeastaan lopu koskaan, vaan sen päätös siirtyy aika-ajoin eteenpäin, esimerkiksi joka vuosineljännes. (Kuvio 2.) Etuna rullaavassa budjetissa on se, että budjetti on aina selvillä tietyn aikamäärän eteenpäin, esimerkiksi vuoden. Haittapuolena rullaavassa budjetissa on taas sen tarve jatkuvalla päivittämiselle, joka kuluttaa työvoimaa. (suomi.fi, 2020.)



Kuvio 2. Kuvaava taulukko rullaavasta budjetista. Budjetin uusi viimeinen osa laaditaan ennen edellisen päättymistä. Eli käytännössä K1/2023 laaditaan ennen kuin K1/2022 loppuu.

Toinen tapa laatia budjetti on kiinteä budjetti. Tämä on rullaavaa budjettia yksinkertaisempi tapa, jossa laaditaan budjetti kerralla tietyksi aikamääräksi, jota kutsutaan budjettikaudeksi. Koska kiinteää budjettia ei voida muuttaa rullaavan budjetin tavoin kesken budjettikauden, on laaditun budjetin mukaisten rahojen riittävä. Kiinteä budjetti on siis tarkoitettu pysymään staattisena, vaikka toivottua toimintatasoa ei saada saavutettua. Tämä budjetoinnin tapa on hyvä niille organisaatioille, joilla ei ole paljoa toiminnan muutoksia, vaan toiminta pysyy pääosin samanlaisena koko budjettikauden. (Gadget-info, 2019; suomi.fi 2020.)

Kolmas budjetointitapa on tarkistettava budjetti. Kuten kiinteässä budjetissa, myös tarkistettavassa budjetissa budjetti laaditaan kerralla koko

budjettikaudeksi. Isona erona sekä hyötynä kiinteään budjettiin on budjetin tarkastelu ja korjailu. Koska budjettiin voidaan tehdä tarpeen tullen muutoksia, on sopeutuminen toiminnan muutoksiin ja ulkopuolisiin tekijöihin paljon kiinteää budjettia helpompaa. (suomi.fi, 2020.)

Neljäs ja viimeinen budjetointitapa on liukuva budjetti, joka muuttuu yrityksen toiminnan mukaan. Siinä kiinteät kulut pyritään pitämään aina samana, ja budjetointi tehdään muuttuvien kulujen mukaan, jotka määräytyvät toiminnan mukaan. Liukuva budjetointi on suotuisa organisaatioille, joiden toiminta on kausiluontoista. (Lehtonen & Paavola, 2012, 8.)

Kuntataloudessa käytettävä budjetointitapa on tarkistettava budjetti. Esimerkiksi varhaiskasvatuksessa päiväkotien budjettia laatiessa ei vielä välttämättä tiedetä lapsiryhmien kokoja, joten on tärkeää, että muutoksia voidaan tehdä jälkikäteen.

### **2.5.2 Talouden seuranta**

Talouden seuranta on nykypäivänä siirtynyt melkein kokonaan elektroniseksi. Monipuolinen taloussovellustarjonta mahdollistaa valitsemaan juuri sellaiset sovellukset yritykselle sekä kunnille ja kaupungeille, joita ne tarvitsevat oman taloutensa seurantaan. Talouden seurantaan kuuluu tulojen ja menojen tarkkailu, talouden kokonaistilanteesta huolehtiminen sekä esimerkiksi lainojen seuranta. Jotta tunnuslukujen seuraaminen onnistuu, täytyy organisaation valita ja ottaa käyttöön sille itselleen sopivat ohjelmistot.

Yleinen järjestelmä lainojen seurantaan kunnissa on kuntarahoituksen Apollo lainanhallintajärjestelmä. Järjestelmään kuuluu esimerkiksi lainasalkkusovellus, kassaennustesovellus, sijoitussalkkusovellus ja talousennustesovellus. Lainasalkusta lainojen tarkastelu ja mahdollisten virheiden korjaaminen on mahdollista järjestelmällä. Esimerkiksi mahdollisten väärin päivämäärien tai lainojen korkoprosenttien korjaaminen on mahdollista lainasalkussa. Näiden sovellusten

avulla lainojen seuraaminen ja hallitseminen on vaivatonta, ja kuntarahoituksen tarjoama koulutus järjestelmän käyttöön helpottaa jo valmiiksi yksinkertaisen järjestelmän käyttöä entisestään. Kuntarahoituksen tarjontaan kuuluu digitaalisten palveluiden lisäksi myös muita rahoituspalveluita, kuten lainarahoitus ja leasing. (kuntarahoitus.fi 2022.)

Talouden seurannan onnistumiseksi organisaation täytyy valita sille sopivat talouden tunnusluvut, joita seurata. Erilaisia talouden tunnuslukuja on erittäin paljon, mutta hyvin valituilla tunnusluvuilla organisaation päätöksentekoa ja johtamista saadaan vahvistettua. Myyntikate, käyttökate, liike-tulos, pääoman tuotto, ROI eli return of investment (suom. sijoitetun pääoman tuottoaste) ovat hyvin yleisesti seurattuja tunnuslukuja. Organisaation koko, toimiala tai sijainti vaikuttavat tunnuslukujen valintaan ja seurantaan, eri yrityksille jotkut tunnusluvut ovat tärkeämpiä kuin toiset. Melkein aina kuitenkin tärkeimmät seurattavat tunnusluvut ovat maksuvalmius, kannattavuus, vakavaraisuus sekä toiminnan laajuus ja tehokkuus. (Falck, 2020.)

Kannattavuus on käytännössä jokaisen yrityksen tärkein toimintaedellytys. Yritykset, joiden kannattavuus on heikko eivät tule kestävänsä pitkään pystyessä, sillä heikko kannattavuus tarkoittaa yrityksen tuottavan tappiota ja kuluttavan siten omaa pääomaansa, joka tulee loppumaan, jos kannattavuus jatkuu heikkona. Kannattavuuden mittarit voidaan jakaa katemittareihin, jotka suhteutetaan liikevaihtoon, sekä pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin. Liikevaihtoon suhteutettuja katemittareita ovat esimerkiksi myyntikate-%, käyttökate-%, liike-tulos-% ja netto- sekä kokonaistulos-%. Pääomaan suhteutettuja tuottomittareita ovat oman pääoman tuotto-% (ROE), sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE) sekä kokonaispääoman tuotto-% (ROA). (Almatalent, tunnuslukuopas, 2022.)

Yrityksen hyvä kannattavuus ei vielä välttämättä yksinään riitä pitämään yritystä elossa, jos rahoitusasiat eivät ole kunnossa. Yrityksen tuotto voi olla kannattavaa, mutta jos esimerkiksi velkaantuneisuus on todella suuri eikä tuotot riitä yrityksen rahoituksellisten velvoitteiden, kuten lainakorkojen ja lainanlyhennysten



maksamiseen on yritys todennäköisesti vaikeuksissa. Yrityksen tai organisaation vakavaraisuuden tarkistelu voidaan tehdä rahoituksen riittävyyden dynaamisilla mittareilla sekä rahoitusrakenteen staattisilla mittareilla. Staattisia mittareita ovat omavaraisuusaste-%, nettovelkaantumisaste-% sekä suhteellinen velkaantuneisuus-%. Dynaamisia mittareita ovat esimerkiksi nettorahoituskulu-%, käyttökate-% sekä vieraan pääoman takaisinmaksuaika. (Almatalent, tunnuslu kuopas, 2022.)

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kyvystä hoitaa lyhytaikaiset kulut ja velvoitteet, eli käytännössä kyse on yrityksen käytettävissä olevista rahoista sekä helposti likvidoitavista varoista. Jos yrityksen maksuvalmius on heikko, eikä se kykene maksamaan velvoitteita ajallaan, saattaa se nopeasti joutua maksuhäiriöiden ja maksujen viivästymisten kautta konkurssiin. Maksuvalmiutta voidaan mitata quick ratio- ja current ratio -mittareilla. Quick ratiolla eli suomeksi happotestillä testataan kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloista. Happotestissä mitataan käteisvaroja sekä nopeasti rahaksi muutettavia varoja. Current ratio mittaa pidempiaikaista maksuvalmiutta kuin quick ratio. Current ratiossa lasketaan käteisvarojen ja nopeasti rahaksi muutettavien varojen lisäksi myös yrityksen vaihto-omaisuus. (Financer, 2021)

Päiväkoteissa tärkeimmät ja yleisimmin seuratut tunnusluvut ovat käyttöaste ja täyttöaste. Käyttöasteella tarkoitetaan niiden lasten ja henkilöstön määrällistä suhdetta, jotka ovat olleet päivän aikana läsnä. Täyttöasteella tarkoitetaan kirjoilla olevan henkilöstön ja lasten määrällistä suhdetta. (Vertikal Oy, 2019.) Päiväkotien tärkeimmät tunnusluvut aikaisemmin mainittujen lisäksi eroavat yksityisten ja julkisten päiväkotien välillä, yksityisen puolella seurataan tuloksellisuutta paljon tarkemmin.

### 2.5.3 Talousvastuu

Kuntaorganisaatiossa hallintosääntö määrittää johtajille tehtävät sekä vastuualueet. Kontiolahden kunnassa varhaiskasvatuksen päällikön vastaa esimerkiksi oman tehtävänsä tulosityksikköjen toiminnan ja talouden yhteensovittamisesta sekä kehittämisestä. Hän myös päättää lautakunnan vahvistamien perusteiden mukaisesti esimerkiksi koulukyytiavustuksen maksamisesta, varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista sekä yksityisen- sekä kotihoidon tuen kuntalisän myöntämisestä. (Kontiolahden hallintosääntö, 2021, 19–20.)

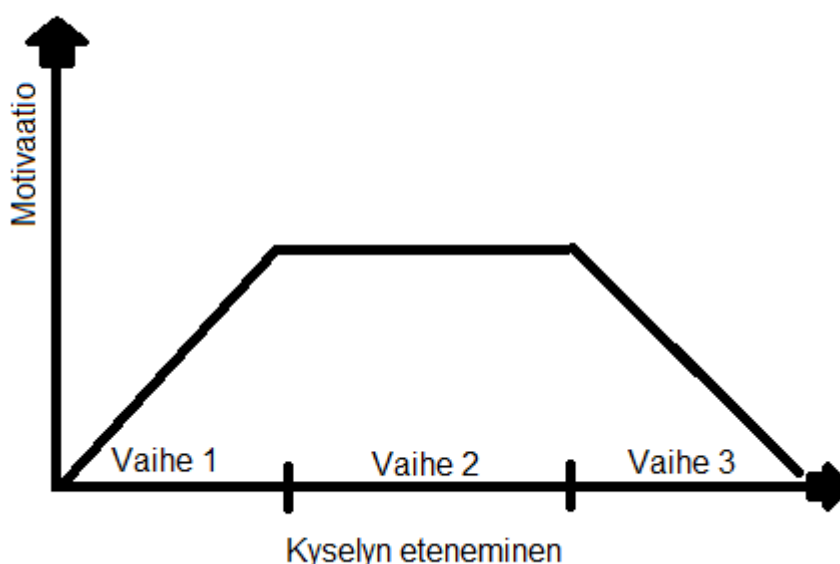
Hallintosäännön mukainen ratkaisuvallta painottuu varhaiskasvatuksen päälliköllä paljon enemmän talouden näkökulmien puolelle kuin varhaiskasvatuksen esimiehellä. Esimiehen ratkaisuvalltaan kuuluu esimerkiksi varhaiskasvatuspaikan myöntäminen ja päättää oppimateriaalin kuten kirjojen, sekä muun materiaalin käyttöönotosta. He myös vastaavat siitä, että oppisuunnitelmat laaditaan, ja että niiden mukainen opetus ja ohjaus toteutuu. (Kontiolahden hallintosääntö, 2021, 21.)

Hallintosääntö tietysti eroaa kunnittain. Kittilän kunnan hallintosäännössä mainitaan hiukan laajemmin päiväkodin johtajan, eli varhaiskasvatuksen esimiehen, vastuut talouden asioista. Näitä mainittuja asioita ovat esimerkiksi irtaimen omaisuuden hankinta ja poisto, sekä vastuu oman yksikön/yksikköjen omaisuudesta sekä toimipaikkojen hoidosta. Hän myös päättää kuinka varhaiskasvatusyksikölle myönnetyt määrärahat käytetään, mutta vasta kuultuaan henkilöstöä asiaan liittyen. Ei-taloudelliset asiat ovat hallintosäännössä melkein samat Kittilässä ja Kontiolahdella. Johtajat päättävät laajasti varhaiskasvatuksen järjestelyistä. (Kittilä hallintosääntö, 2021, 31.)

### 3 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää laadullisia asioita varhaiskasvatuksen esimiesten johtamiseen liittyen, joten tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmetodiksi valittiin Webropol-ohjelmistolla toteutettu kyselytutkimus, joka lähetettiin sähköpostitse. Valittu metodi on tämän opinnäytetyön ajankohtaan soveltuva ratkaisu vallitsevan covid-19-pandemian ennaltaehkäisyyn. Tämä on myös vastaajien kannalta mieluisa tapa, näin he voivat vastata kyselyyn heille suotuisalla ajalla kaikessa rauhassa. Kyselytutkimus on sopiva valinta sellaisiin tutkimuksiin, joiden tavoitteena on selvittää ihmisten ajatuksia, tunteita ja kokemuksia.

Kyselylomaketta rakentaessa on huomioitava monia vastauksiin vaikuttavia tekijöitä, kuten kyselyn tarkoitus, kohderyhmä, kyselyn pituus tai kysymysten muotoilu ja järjestys. Kysely on hyvä aloittaa ns. lämmittelykysymyksillä, joihin on helppo vastata, jotta kyselyyn vastaaja pääsee vähitellen mukaan. Jos kysely alkaa heti vaikeilla ja pitkillä kysymyksillä voi vastaajan mielenkiinto kadota heti alkuunsa, jolloin saadut vastaukset eivät ole laadukkaita tai vastuksia ei ole ollenkaan. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista, että vastaajien motivaatio säilyy läpi kyselyn. Tärkeimmät ja vaikeimmat kysymykset kannattaa sijoittaa keskivaiheille kyselyä, jolloin vastaajan mielenkiinto ja motivaatio on korkeimmillaan. Kyselyn loppua kohden kannattaa taas jarrutella kysymysten vaikeuden kanssa. (Aaltola & Valli, 2007, 102–104.)



Kuvio 3. Motivaatiotason määrä kyselyn edetessä. (Valli, 2007, 104.)

Tämän opinnäytetyön kysely lähtee etenemään ylempänä mainitun mallin (kuvio 3) mukaisesti helpommilla kysymyksillä ja vaikeutuu kyselyn edetessä. Kysely ei kuitenkaan ole kovin pitkä, ja siinä on helpompia monivalintakysymyksiä läpi kyselyn, joten lopussa ei tarvitsisi jarrutella kysymysten kanssa.

## 4 Opinnäytetyön toteutus

### 4.1 Opinnäytetyön aloittaminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen etsimisellä. Tässä vaiheessa tuli jo haasteita, kun ei mieluista aihetta meinannut löytyä, ja aihe vaihtuikin yhteen otteeseen. Aiheen vakiintumisen jälkeen alkoikin aktiivinen lähteiden ja muiden vastaavien opinnäytetäiden etsiminen inspiraation ja suuntaa antavan mallin toivossa. Lähteiden etsimisen kanssa on ollut pieniä ongelmia, kun ei aina ole tiennyt mitä etsiä, mutta loppujen lopuksi niitä on kuitenkin löytynyt hyvin. Opinnäytetyössä on käytetty nettilähteitä sekä fyysisiä kirjoja lähteenä. Mielestäni fyysisten kirjojen ja lehtien lähteinä käyttäminen oli helpompaa kuin

nettilähteiden käyttäminen. Varsinkin hyvien ja luotettavien lähteiden löytäminen onnistui helpommin kirjastoon menemällä kuin nettiä selaamalla.

Kirjoittamisprosessi alkoi kirjallisuuskatsauksen osuudesta, jonka tekeminen on onnistunut ihan hyvin. Alussa oli vaikeuksia valita mistä ja mitä kirjoittaisi, mutta kun siitä haasteesta pääsi yli, niin tekstiä tuli hyvää tahtia. Opinnäytetyön kirjoittamisen työpajat olivat hyvä apu kirjoittamiseen, ne auttoivat saamaan oikean muotoilun opinnäytetyöhön, ja esimerkiksi oikeanlaiset lähdemerkinnät kuntoon.

## **4.2 Kyselyn laatiminen ja lähettäminen**

Kirjallisen osuuden jälkeen, mutta myös sen aikana oli itse tutkimuksen tekemisen aika. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, joka tehtiin kyselymuodossa. Tutkimusmuotoa valitessa pohdinnassa oli joko kysely, haastattelututkimus tai molempien yhdistelmä. Kyselytutkimus valitui menetelmäksi covid-19 viruksen ennaltaehkäisemiseksi, kyselyn osallistujien aikataulun, sekä sen helppouden vuoksi. Kyselytutkimuksen laatiminen, lähettäminen ja siihen vastaaminen on nykyteknologian vuoksi erittäin helppoa ja nopeaa. Tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen esimiehet tulivat valituiksi opinnäytetyön toimeksiantajan toimesta.

Kysely tehtiin Webropol-kyselynä sen helppokäyttöisyyden ja monipuolisuuden vuoksi. Kyselytulokset kerättiin anonyymisti ilman nimiä, jolloin yksittäisiä vastauksia ei voi suoraan yhdistää kehenkään henkilöön. Monipuoliset työkalut tekevät esimerkiksi monivalintakysymysten laatimisen sekä vastausten analysoimisen miellyttäväksi ja selkeäksi. Luodun kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse kohdehenkilöille, ja he saivat vastata kysymyksiin omaan tahtiin, mutta kuitenkin toivottiin sen tapahtuvan muutaman viikon sisällä. Kysymyksiä laatiessa täytyi miettiä tarkasti mitä kyselyllä oikein haetaan, ja niissä keskityttiin etsimään ongelma-kohtia talouden johtamisessa. Kyselyn kysymykset laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta ne saatiin keskittymään toivottuun suuntaan.

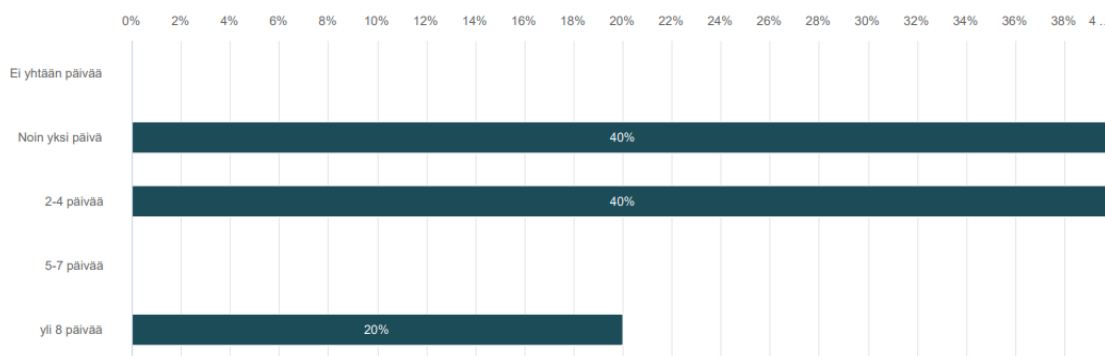
### 4.3 Kyselyn vastauksien käsittely

Kyselyyn osallistuneet varhaiskasvatuksen esimiehet vastasivat kyselyyn toivutussa aikataulussa, joten aikaa tulosten käsittelylle jäi hyvin. Vastaukset tulivat Webropol-sivuston omalle kyselysivulleen, josta ne sain ladattua PDF-pakettina. Vastaukset olivat hyviä ja kaikki vastasivat melkein jokaiseen kysymykseen. Muutama henkilö jätti vastaamatta pariin avoimeen kysymykseen, mutta se ei vaikuttanut kyselytulosten analysointiin. Jokainen vastasi kaikkiin kysymyksiin, joissa piti valita paras vaihtoehto kuvaamaan itseään. Vastauksia käytiin läpi myös yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja vastaukset olivat suurimmaksi osaksi sellaisia kuin oli odotettu.

## 5 Tulokset

### 5.1 Työnkuva ja ajan käyttö

Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajien työuran pituutta esimiestehtävissä. Valtaosa kyselyyn vastanneista on toiminut esimiehenä yli 10 vuotta, joten kokemusta myös talouden asioista löytyy jo pelkästään pitkän työuran takia. Kyselyn alussa kysyttiin myös ajankäytöstä talouden asioihin liittyen. Suurin osa päätyi vastaamaan käyttävänsä kuukauden aikana noin yhdestä neljään päivää talouden asioihin, mutta pienellä osalla kuluu yli kahdeksan päivää (kuvio 4). Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että aika riittää melko hyvin talouden asioiden käsittelyyn.



Kuvio 4. ”Kuukauden aikana työaikaani talousasioiden käsittelyyn kuluu:”

Seuraavaksi kysyttiin mitä talouteen liittyviä asioita heidän (varhaiskasvatuksen esimiesten) työhön kuuluu. Tämä kysymys kartoittaa vähän mitä talouden asioita vastaajat ajattelevat kuuluvan heidän työtehtäviinsä, ja mitä he kokevat tärkeiksi talouden asioiksi. Kaikilla on omanlaisensa priorisointi talouden tehtäviin liittyen, mutta tietyt tehtävät nousivat selvästi kaikkien vastauksista. Laskujen hyväksyntä ja talouden seuranta nousivat selvästi esille. Myös palkkakulujen seuraaminen sekä talousarvion valmistelussa mukana oleminen olivat näitä asioita.

Tällä hetkellä investointirahojen käytön seurauksena, määrärahojen riittävyys noin ylipäätään.

Talousarvion valmistelu esimiehen apuna, hankintojen suunnittelu määrärahojen puitteissa, talouden seuranta määrärahojen osalta, laskujen hyväksyminen.

Hankinnat suunnitellaan taloutta seuraten. Laskujen hyväksyntä. Seuraamme yhdessä esimies kollegojen kanssa myös yhteistä menokehitystä erityisesti hankintojen kohdalla.

Talousarvion mukaisten hankintojen suunnittelu ja osin toteuttaminen. Talousarvion seuranta kuukausittain. Laskujen hyväksyminen viikoittain Rondossa.

Haasteelliseksi koetut talouden asiat ovat jokaisella erilaisia. Vastausten perusteella osa ei koe talouteen liittyviä asioita ollenkaan haasteellisiksi, ja jollakin pieniä haasteita on jo perusteissa. Esimerkiksi tiliöinti koettiin haasteelliseksi, koska se on ollut itseopiskeltava asia. Näihin vaikuttavia asioita on esimerkiksi erot käydyissä ammatillisissa koulutuksissa ja muissa valmentavissa koulutuksissa.

## 5.2 Työn eri osa-alueita ja niiden haasteita

Budjetointi on aika uusi asia kyselyyn vastanneille. Eräs vastaaja toteaa, etteivät he ole päässeet aikaisemmin vaikuttamaan paljoakaan budjetointiin. Vähäisä kokemus budjetoinnista onkin erittäin todennäköisesti se syy, miksi 80 % kyselyyn vastanneista vastasi ymmärtävänsä budjetin tekemisen periaatteista ja käytännöstä vain ”Jonkin verran”. Kysyttäessä, mihin budjetoinnin osa-alueisiin lisätietoa kaivataan, selvisi, että kokonaisuus ja sen hahmottaminen ovat suurimmat haasteet, ja myös koko kunnan talouden budjetin laadintaan toivottiin lisätietoa. Eräs johtaja myös mainitsi budjetoinnin olevan määrärahojen osalta aika pitkälti sama vuosittain, ja budjetointi ilman edellisvuosien tietoja olisi todennäköisesti haasteellisempää.

Kokonaisuuden hahmottamiseen.

Kuntatalouden budjetin laadintaa olisi hyvä avata kokonaisuudessaan

Budjetointiin emme ole paljoa päässeet aikaisemmin vaikuttamaan. Määrärahat seuraavat aika pitkälti aikaisempien vuosien määriä. Budjetointi ilman edellisten vuosien tietoa voisi olla haasteellisempää.

Tutkittavan kunnan varhaiskasvatuksen esimiehillä on käytössä erilaisia talouden ohjelmistoja, kuten Tane, UDP ja Rondo. Tane/Raindance on talouden seurantaan soveltuva järjestelmä, jonka avulla voi hakea taloushallinnon raportteja laajasti eri tasoilla. Raportoinnin kohteena voi olla kunta yhteensä tai esimerkiksi pelkästään tietty päiväkotit, ja kaikki siltä väliltä. Haettavia raportteja ovat esimerkiksi tuloslaskelma, tiliraportti, investoinnit tai tuotot/kulut. Raportteja voi hakea minimissään kuukausitasolla.

UDP on talousseurannan raportointikanta, jonka päälle myös Tane/Raindance on rakennettu. UDP on Tanea reaaliaikaisempi ja laajempi, mutta myös paljon monimutkaisempi käyttöliittymältään. Raportteja voidaan avata suoraan tilitasolle tai tiliryhmätasolle. Järjestelmä toimii hyödyntäen Microsoftin SQL-



tekniikkaa. Palvelu on internetselaimen välityksellä käytettävä sivusto, josta voi hakea erilaisia talouden raportteja käyttäjän antamien kriteereiden perusteella.

Rondo on laskujen käsittelyohjelma, jossa laskut tiliöidään ja hyväksytään, sekä ne arkistoituvat järjestelmään. Arkistoituja laskuja voi myös tarpeen tullen tarkastella jälkikäteen. Rondo on taloushallinnon ohjelmistoista se, jota varhaiskasvatuksen esimiehet käyttävät arjessa eniten.

Talouden seuranta koettiin suurimmaksi osaksi melko helpoksi. Sitä hoidettiin pääosin talouden seurantaan soveltuvan TANE-järjestelmän avulla, ja taloutta seurattiin vähintään kuukausittain. Varhaiskasvatuksen maksujen kuukausittaiset tarkastukset eivät ole tuottaneet minkäänlaisia haasteita, jokainen vastaaja vastasi kokevansa ne joko melko helpoksi tai helpoksi. Talousohjelmien käyttöön sen sijaan kaivataan hiukan lisäkoulutusta, UDP-ohjelmisto nousi selvästi esille haastavana ohjelmistona sen vähäisen käytön vuoksi.

Kysyttäessä kuinka haasteelliseksi päiväkodin johtaminen koetaan niin, että huomioidaan budjetin ja talouden näkökulmat, suurin osa vastasi kokevansa sen melko helpoksi. Pieniä esille nostettuja haasteita olivat budjetissa pysyminen sijaismäärärahojen osalta sekä ”Budjettivuosi vs. toimintakausi, vaikea ennakoida ja suunnitella kun toimintakausi alkaa varhaiskasvatuksessa elokuussa ja siinä tapahtuu yleensä suuria muutoksia henkilömäärässä ja toimintatiloissakin.”

Talouden ja budjetin huomiointi perustehtävän johtamisessa ja päätöksen teossa vaatii jatkuvaa suunnittelua, talouden lukujen seuraamista ja budjetin tuntemista. Tästä kysyttäessä esimiesten vastauksista käy ilmi, että he ovat pääosin samaa mieltä. Kysymys kuului: ”Kuinka huomioin talouden ja budjetin perustehtävän johtamisessa ja päätöksen teossani?”.

Hankinnat, henkilöstöresurssi jne.

Seuraamalla säännöllisesti ja toimimalla budjetin mukaisesti. Ainoastaan sijaismäärärahoissa joudun toimimaan niin, että lakisääntöisesti minun on otettava sijainen, vaikka pelkona olisi, että sijaismäärärahat ylettyisivät

Jatkuva harkinta, lomien suunnittelu, ennakointi hankintojen suhteen.

Toimitaan budjetin mukaan, jos havaitaan, että budjetoitu ali, perustelut ja lisäbudjetti

Mahdollisimman paljon etukäteissuunnittelua

Talouden asioista on tärkeää kertoa myös henkilöstölle. Työpaikalla on hyvä tietää miksi, minne ja milloin rahaa käytetään tai ei käytetä, eikä olla tiedottomuudessa. Kysymyksen ”Kuinka paljon kerron henkilöstölle talouteen liittyvistä asioista?” vastukset jakautuvat ”Melko vähän” ja ”Melko paljon” kohtiin. (Kuvio 5) Henkilöstölle kerrottavia asioista esille nousi perustelut säästöille ja hankinnoille, sekä henkilöstöön suoraan vaikuttavat asiat. (Kuten tyhyrahan (työhyvinvointi) suuruus sekä perhepäivähoitajan omat hankinnat.)

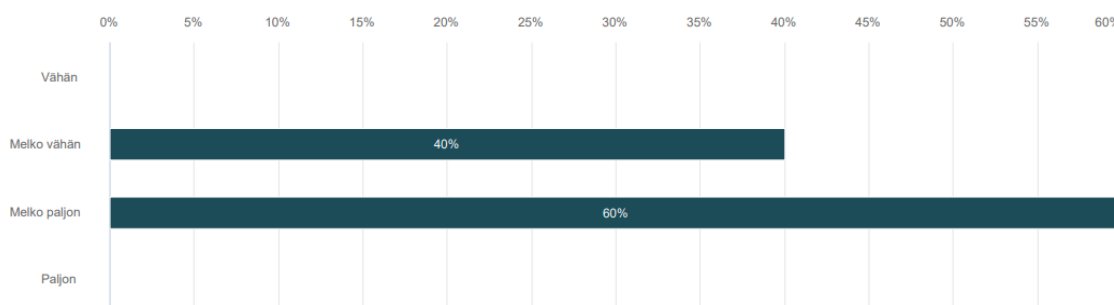
Henkilöstön pitää tietää kokonaistilanne ja mihin tehdyt ratkaisut perustuvat hankintojen, lomien ja sijaisten palkkaamisen suhteen.

Perustelut tarvitaan, mikäli esim. henkilöstö ei riitä.

Henkilöstöön suoraan vaikuttavat varojen raamit

Lähinnä hankintojen osalta

Talouteen liittyvien päätösten perustelu henkilöstölle koetaan melko helppona ja helppona. Henkilöstölle kerrottavien asioiden määrää voisi joiltain osin nostaa, mutta tietenkään kaikkea ei heille tarvitse eikä pidä kertoa. Talousjohtaminen koettiin pääsääntöisesti tärkeäksi osaksi työtä.



Kuvio 5. Kysymys: Kuinka paljon kerron henkilöstölle talouteen liittyvistä asioista?

Seuraavaksi selvitettiin mitä talousvastuu omasta kustannuspaikasta tarkoittaa kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä, ja kuinka talousvastuu näkyy heidän työssään. Budjetin seuraaminen ja siinä pysyminen nousi vahvasti esille asiana, joka kuuluu talousvastuuseen omasta kustannuspaikasta.

Toimitaan budjetin mukaan ja sitä seurataan säännöllisesti.

Minun tehtäväni on huolehtia, että pysymme meille osoitetussa budjetista.

Huolehdin siitä, että pysytään annetussa budjetissa niin hyvin kuin mahdollista.

Johtajien mielestä talousvastuu näkyy heidän työssään melko pitkälti samalla tavalla kuin mitä he kokivat talousvastuun tarkoittavan aiemmin kysytyn kysymyksen perusteella. Määrärahojen seuraamista ja niiden mukaan toimimista, tarkkaa harkintaa sijaisten käytön kanssa, sekä kokonaisuuden hallintaa. Jos määrärahat eivät meinaa riittää, ovat johtajat yhteydessä omaan esimieheensä. Heidän mielestään määrärahojen kanssa ei voi tulla ylityksiä oikeastaan muuten kuin pakollisten sijaisten hankkimisessa tai ylimääräisten pakollisten asioiden korjaamista tai hankkimista, kuten esimerkiksi ryhmien puhelimien hankinta niiden käyttöään päättyessä ennen kuin ne on suunniteltu vaihdettavan. Vastauksen perusteella johtajat ymmärtävät, että päiväkodin talous liittyy kunnan talouteen ja he kokevat vastuuta omasta roolistaan osana kunnan taloutta.

Aina ensin katson todellisen, reaaliaikaisen tarpeen, ennen kuin palkkaan esim. sijaista. Tämä näkyy esim. poissaolon tullessa siinä, että joudun tekemään enemmän työtä, kun katson tilanteen sekä soitan tarvittaessa ryhmään, onko tullut poissaoloja lapsista.

Huolehdin omalta osaltani, että en ylitä minun yksiköilleni osoitettua budjettia ja jos näyttää siltä, että saadut määrärahat eivät tule riittämään olen asiasta yhteydessä esimieheeni.

Että seuraan sitä ja pyrin pitämään kustannukset kurissa. Ja jos tulee yllätyksiä, otan ajoissa yhteyttä esimieheen. Pohjavireenä koko ajan, sijaisten käytön harkintaa joka päivä!

Jatkuva harkinta menojen suhteen, henkilöstön tiedottaminen. Määrärahojen seuraaminen kuukausittain

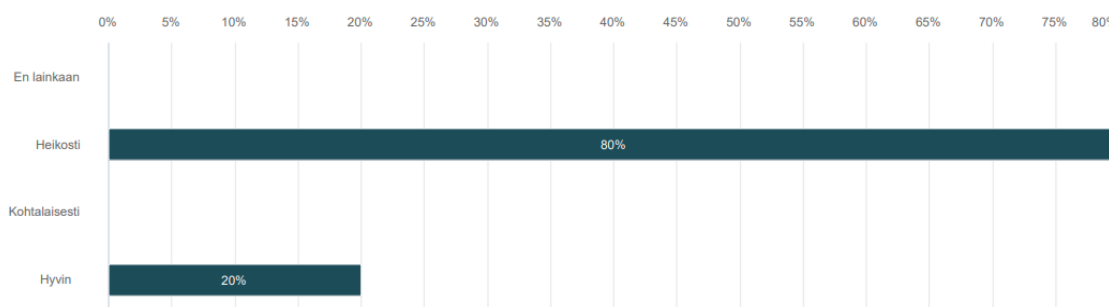
Kunnan päiväkotien talous on osa koko kunnan taloutta, ja koko kunnan taloudellinen tilanne voi vaikuttaa esimerkiksi päiväkotien budjetin laajuuteen. Kyseilyn perusteella kuntatalouden periaatteet kuitenkin tunnetaan heikosti ja kysyttäessä mitä johtajien mielestä olisi hyvä tietää kunnan talouteen liittyen, nousi kuntatalouden kokonaisuus pinnalle sellaisena asiana, johon toivotaan lisää tietoa. (Kuvio 6)

Kokonaisuus pääpiirteittäin, termistö.

Kokonaisuutta olisi hyvä avata

Kunnan talouden kokonaistilanne, talouden vaikutukset varhaiskasvatukseen.

Talouden vaikutukset varhaiskasvatukseen, rahamäärien varaaminen ja esimerkiksi lasten ja kasvattajien lukumäärien muotoutuminen ovat kysymyksiä, joita ei aina täysin ymmärretä ja joihin varhaiskasvatuksen esimiehet kokevat tarvitsevana lisätietoa.

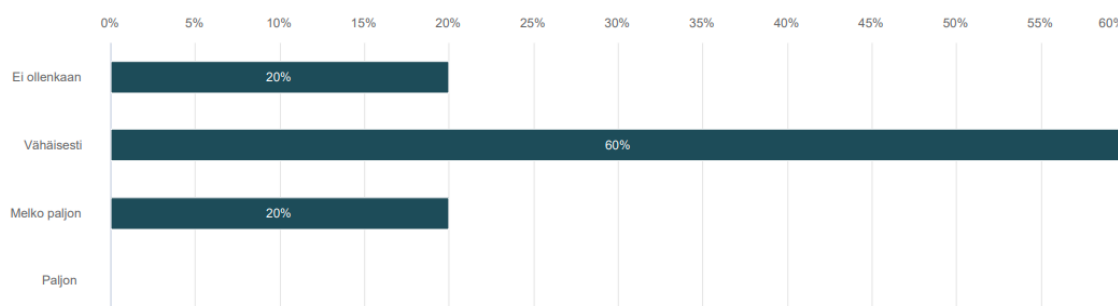


Kuvio 6. Kysymys: Kuinka hyvin tunnen kuntatalouden periaatteet?

Kuntatalouden heikko tunteminen johtuu mitä todennäköisemmin siitä, että kuntatalous ei ole näkyvä asia varsinaisessa varhaiskasvatuksen esimiehen työssä, vaan se jää ”piiloon”. Vastanneista hyvin kuntatalouden perusteet tunteva vastasi toimineensa pitkän aikaa kuntapäätäjänä, ja sen takia ymmärtää koko kuntatalouden kokonaisuuden.

### 5.3 Ammatillisen koulutuksen antamat valmiudet

Ammatillinen koulutus ei ole antanut paljoa valmiuksia talouden johtamiseen. (Kuvio 7) Kuten tämän opinnäytetyön kirjallisesta osuudesta selviää, varhaiskasvatuksen esimiesten ammatillisiin opintoihin ei ole kuulunut talouden opintoja. Suurin osa vastasikin saaneensa vain vähäisesti valmiuksia omasta ammatillisesta koulutuksestaan. Lisäkoulutusta johtamiseen liittyen melkein kaikilla on lähiesimiestutkinto ja/tai jonkinlainen johtajakoulutus. Talouden osaamista ei näissäkään koulutuksissa ole paljoa käyty, ”Taloutta sivuttiin yhdellä luennolla”. Joillakin talousosaamista on kertynyt muista töistä, kuten ” eri yhtiöiden hallituksessa toimimisen kautta”.



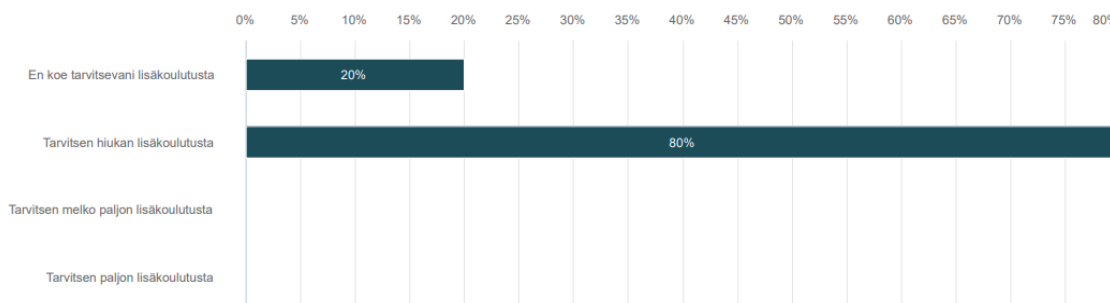
Kuvio 7. Kysymys: Kuinka paljon ammatillinen koulutukseni on antanut minulle valmiuksia talouden johtamiseen?

Talouteen liittyviin asioihin suurin osa koki tarvitsevansa hiukan lisäkoulutusta. Kyselyyn vastanneilla varhaiskasvatuksen esimiehillä on jo niin paljon varsinaista työkokemusta näistä tehtävistä, etteivät ne enää tuota paljoa ongelmia. Uudella, vasta työnsä aloittaneella esimiehellä näitä ongelmia varmasti on paljon enemmän, ja silloin koulutuksen tarve on suurempi.

### 5.4 Kyselyn loppu ja vastaajien ajatuksia

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella vastaajat eivät koe tarvitsevansa kovin paljoa lisäkoulutuksia, mutta muutamiin asioihin se olisi paikallaan. Näitä

asioita ovat kuntatalouden perusteet ja talouden ohjelmistot, varsinkin UDP. Suurin osa osallistuneista varhaiskasvatuksen esimiehistä vastasivatkin kokevansa tarvitsevansa hiukan lisäkoulutusta talouden asioihin liittyen.



Kuvio 8. Kysymys: Koenko tarvitsevani lisäkoulutusta talouden asioihin liittyen?

Kyselyn lopussa kysyttiin myös, kuinka esimiehet haluaisivat kehittää omaa talousjohtamistaan. Esimiesten vastauksista kävi selville, että vaikka he osaavat kyllä käyttää suurinta osaa ohjelmistoja, he eivät kuitenkaan ymmärrä ohjelmistojen toimintoperiaatteita. Esimiehet toivoisivatkin saavansa talousohjelmien käytön periaatteisiin lisäopastusta. Talousjohtamisen kokonaisuuden kuva ja talouden seurannan hahmottaminen koko vuoden osalta ovat näitä talouden johtamisen asioita, joihin esimiehet myös kaipaavat lisätietoa.

Kokonaisuuden kuva, termistö sekä ohjelmista lisäkoulutusta. Nyt on "mitähän tuosta napista tapahtuu" -tasolla.

Talousohjelmien käyttöopastusta voisi olla laajemminkin

Koko varhaiskasvatuksen talouden seurannan hahmottaminen koko vuoden osalta. Talousarvio, osavuosisiraportit, jne.

Kysyttäessä millaisia muutoksia johtajat haluaisivat omaan työhönsä talousjohtamisen osa-alueilla eivät johtajat keksineet tällaisia asioita. Eräs johtaja kuitenkin mietti vuosikellon käyttämisestä talouden osalta, jolloin tulevan ennakointi helpottuisi.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Ammatilliset koulutukset eivät yleisesti ole antaneet varhaiskasvatuksen johtajille talouden johtamiseen suuria valmiuksia. Suurin osa vastaajista on tehnyt näitä töitä yli 10 vuotta, joten kokemusta on jo työelämän kautta niin paljon, ettei ongelmia enää pahemmin ole. Jos vastaajat olisivat vasta aloittaneet työtehtävissä, olisivat vastaukset varmasti todella erilaisia ja haasteita olisi paljon enemmän.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haasteita esimiehillä on ja saatujen tulosten avulla pystyä suunnittelemaan, minkälaista lisäkoulutusta heille tulisi järjestää, että heidän jokapäiväinen työnsä helpottuisi. Opinnäytetyössä saatiin kartoitettua hyvin esimiesten talousjohtamisen osaamista ja haasteellisia kohtia, joten mielestäni tavoitteeseen päästiin hyvin. Vaikka tulosten perusteella lisäkoulutusten tarve ei ole kovin suuri, on joitakin ongelmallisia asioita, joihin lisäkoulutuksesta on apua. Suurin esille noussut asia johon koulutusta tarvitaan, on ehdottomasti talouden ohjelmistot ja niiden käyttö, varsinkin talousseurannan raportointikanta UDP. Toinen enemmän esille noussut asia on kuntatalouden perusteet, johon pieni koulutuspaketti olisi paikallaan. Budjetointia johtajat eivät ole aiemmin paljoa päässeet tekemään, joten sen kanssa on myös haasteita. Kokonaisuuden hahmottaminen ei ole aivan täysin selvillä, ja kuntatalouden budjetin laadintaa olisi hyvä avata enemmän.

Mahdollisia jatkotutkimuksia voisi tehdä liittyen siihen, kuinka uusi vasta työnsä aloittanut varhaiskasvatuksen esimies pärjää talouden tehtävien kanssa. Samalla voisi tutkia kuinka kauan uudella työntekijällä kestää oppia tarvittavat talouden tehtävät työelämässä ja sen tarjoamissa koulutuksissa. Toinen aihe jatkotutkimuksille olisi vertailla eri kuntien ja kaupunkien tilannetta liittyen varhaiskasvatuksen esimiesten talousosaamiseen. Esimerkiksi kuinka suurten kuntien ja kaupunkien tilanne eroaa pieniin ja keskisuuriin kuntiin verrattaessa. Talousohjelmiin liittyen voisi olla myös hyvä jatkotutkimusaihe, jossa tutkittaisiin miten ja miksi tietyt talouden ohjelmat otetaan käyttöön, niiden koulutukset ja ohjelmistokulut, helppokäyttöisyys ja käyttömäärä sekä tärkeys.

Opinnäytetyön toimeksiantajan kunnassa on julkisten päiväkotien lisäksi myös yksityisiä päiväkoteja, joten julkisen ja yksityisen sektorin eroavaisuuksien tarkempi vertailu voisi olla paikallaan. Yksityisen puolella talousosaamisen tarve on varmasti paljon suurempi kuin julkisella, koska yksityisen puolella keskitytään paljon enemmän tuottoihin, jotta päiväkodin ylläpitäminen on mahdollista.

Vuoden 2021 lopulla yksityinen päiväkotiketju Touhula julkaisi mediatiedotteen liittyen ketjun uusiin yritysjärjestelyihin. Tiedotteessa kerrotaan Touhulan omistuksen siirtyneen uudelle johdolle ja hallitukselle. Tiedotteessa kerrotaan päiväkodin johtajilla, varhaiskasvatuksen erityisopettajilla sekä tukipalveluiden henkilöstöllä olevan mahdollisuus panostaa kohtuullinen summa ja tulla täten yrityksen osaomistajaksi. (Saari, 2021) Tämä herättää paljon kysymyksiä, kuinka tämä uusi omistusohjelma nostaa johtajien talousvastuuta ja paineita esimerkiksi henkilöstöressurssien palkkaamisen suhteen. Tämän omistusohjelman myötä voisi olettaa, että johtajien talousosaamisen ja ymmärtämisen tarve yksityisen puolella kasvaa paljon suuremmaksi ja edellyttää kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä ja jatkuvaa talouden seuranta.



## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, uudistettu painos. PS-Kustannus.
- Almatalent toimitus. 2022. Alma Talent tunnuslukuopas. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/> 11.3.2022.
- Anttiroiko, A. Haveri, A. Karhu, V. Ryyänen, A. Siitonen, P. 2003, Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Falck, J. 2020. Yrityksen tunnusluvut talouden seurannan työväliseenä <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/yrityksen-tunnusluvut-talouden-seurannan-tyovalineena/> 11.3.2022.
- Financer. 2022. Maksuvalmius <https://financer.com/fi/wiki/maksuvalmius/> 11.3.2022.
- Gadget-Info toimitus. 2019. Difference between fixed budget <https://fi.gadget-info.com/difference-between-fixed-budget> 11.3.2022.
- Hujala, E. Turja, L. (toim.) 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. PS-Kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. 2017. Varhaiskasvatuksen kandidaattiohjelma. <https://www.jyu.fi/ops/fi/edupsy/varhaiskasvatuksen-lastentarhan-opettaja-kandidaattiohjelma> 11.3.2022.
- Jyväskylän yliopisto. 2017. Varhaiskasvatuksen maisteriohjelma. <https://www.jyu.fi/ops/fi/edupsy/varhaiskasvatuksen-maisteriohjelma> 11.3.2022.
- Kapanen, S. 2014. Sosionomi päiväkodin johtajana. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014113017536> 11.3.2022.
- Kittilä. 2021. Kittilän kunnan hallintosäntö. <https://kittila.fi/sites/default/files/2021-08/Kittil%C3%A4n%20kunnan%20hallintos%C3%A4nt%C3%A4nt%C3%B6%201.2.2021%20alkaen.pdf> 11.3.2022.
- Kontiolahden kunta. 2021. Kontiolahden kunnan hallintosäntö. <https://www.kontiolahti.fi/documents/364530/1607395/Kontiolahden+kunnan+hallintos%C3%A4nt%C3%B6.pdf/76ee2014-4670-8771-f2f9-729c3ff00cdc> 11.3.2022.

- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2022. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen> 11.3.2022.
- Kuntalaki 410/2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410> 11.3.2022.
- Kuntarahoitus. 2022. <https://www.kuntarahoitus.fi/> 11.3.2022.
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272> 11.3.2022.
- Laurea ammattikorkeakoulu. 2022. Sosionomikoulutus. <https://www.laurea.fi/koulutus/sosiaali--ja-terveysala/sosionomi/> 11.3.2022.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta, kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. WSOY.
- Lehtonen, S & Paavola, L. 2012. Budjetointi ja kannustinpalkkiojärjestelmän kehittäminen trapesti OY:lle. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205046222> 11.3.2022.
- Majava, J. 2019. Kuntajohtamisen näkökulmia. <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen/kunnan-johtamisjarjestelma/kuntajohtamisen-nakokulmia> 11.3.2022.
- Mercuria kauppaoppilaitos Oy. 2022. Lähiesimiestyön ammattitutkinto. <https://www.mercuria.fi/koulutukset/lahiesimiestyon-ammattitutkinto/> 11.3.2022.
- OAJ. LTOL. 2017 Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta, Päiväkodin johtaja 2017 -kysely.
- Parrila, S. Fonsén, E. 2016 Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. PS-Kustannus.
- Riveria. 2022. Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. <https://www.riveria.fi/hakijalle/erikoisammattitutkinnot/johtamisen-ja-yritysjohtamisen-erikoisammattitutkinto/> 11.3.2022.
- Saari, S. 2021. Touhula-päiväkodit siirtyy henkilöstönsä omistukseen. Mediatiedote.
- Saviaho, A. Sailas, R. Ylinen, T. 1976. Julkisen talouden suunnittelu ja budjetointi. Gaudeamus 1976.

Siippainen, A. Sarkkinen, T. Vlasov, J. 2021. Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatuksen laatua jokaisen lapsen päivään, Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus.

Suomi.fi toimitus. 2022. Budjetointi. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto/opas/budjetointi> 11.3.2022.

Tiihonen, E. 2019. Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto.

Valtioneuvosto, Soteuudistus <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti-> 11.3.2022.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pidm45237816908800> 11.3.2022.

Vertikal Oy. 2019. Kansallinen kehittämishanke: päiväkotien tunnuslukulaskennan kehittäminen ja yhtenäistäminen <https://docplayer.fi/161216057-Kansallinen-kehittamishanke-paivakotien-tunnuslukulaskennan-kehittaminen-ja-yhtenaistaminen-vertikal-oy.html> 11.3.2022.

## Liitteet

### Kyselyrunko

1. Olen toiminut esimiehenä
2. Kuukauden aikana työaikaani talousasioiden käsittelyyn kuluu
3. Kuinka hyvin aikani riittää talouteen liittyvien asioiden käsittelyyn?
4. Minkälaisia talouteen liittyviä asioita ja tehtäviä työhöni kuuluu?
5. Mitkä talouteen liittyvät asiat ja tehtävät koen haasteellisiksi?
6. Kuinka helppona koen tiliöinnin?
7. Kuinka hyvin ymmärrän budjetin tekemisen periaatteet ja käytännön?
8. Jos koen haasteellisena, niin mihin budjetoinnin asioihin koen tarvitsevani lisätietoa?
9. Kuinka helppona koen talouden seurannan?
10. Kuinka seuran taloutta?
11. Kuinka helppona koen varhaiskasvatusmaksujen kuukausittaiset tarkastukset?
12. Kuinka helppona koen talousohjelmien (esim. Rondo, Tane, UDP) käyttämisen?
13. Mitkä talouden ohjelmistoista koen mahdollisesti haasteellisiksi käyttää ja miksi?
14. Kuinka haasteelliseksi koen päiväkodin/perhepäivähoidon johtamisen niin että huomioin budjetin ja talouden näkökulmat?
15. Jos koen sen haasteellisena, niin missä asioissa haasteita on erityisesti?
16. Kuinka huomioin talouden ja budjetin perustehtävän johtamisessa ja päätöksen teossani?
17. Kuinka paljon kerron henkilöstölle talouteen liittyvistä asioista?
18. Mitä talouteen liittyviä asioita kerron henkilöstölle ja miksi?
19. Kuinka helppona koen perustella henkilöstölle päätöksiä jotka liittyvät talouteen?
20. Kuinka tärkeänä koen talousjohtamisen osana työtäni?
21. Mitä talousvastuu omasta kustannuspaikastani tarkoittaa mielestäni?
22. Miten talousvastuu näkyy työssäni?
23. Kuinka hyvin tunnen kuntatalouden periaatteet?
24. Mitä asioita koen että minun olisi hyvä tietää kunnan talouteen liittyen?
25. Kuinka paljon ammatillinen koulutukseni on antanut minulle valmiuksia talouden johtamiseen?
26. Mitä muuta lisäkoulutusta minulla on johtamiseen liittyen ja mitä johtamisen osa-alueita koulutuksissa on käsitelty?
27. Koenko tarvitsevani lisäkoulutusta talouden asioihin liittyen?
28. Kuinka haluaisin kehittää omaa talousjohtamistani? Mitä lisätietoa / osaamista kaipaamme talouden johtamiseen?
29. Mitä muutoksia haluaisin omaan työhöni talousjohtamisen osa-alueilla?
30. Mitä muuta haluan sanoa?