

Tuloksellisuudesta ja sen ongelmista kunnallishallinnossa

Ismo Lumijärvi

Liike-elämästä peräisin oleva tuloksellisuus-käsite on keskusteluttanut viime aikoina julkisessa hallinnossa. Puhutaan tulosvastuusta, tulosjohtamisesta ja tulosyksiköistä. Tuloksellisuuteen viitataan yksityistämiskeskusteluissa. Lehdissä kirjoitellaan tulos tai ulos -ajattelusta kunnallishallinnossa. Jopa korkeakouluihin ja yliopistoihin ehdotetaan tulosyksikkö-ajatusten soveltamista. Lehdistön kirjoittelusta saa helposti sellaisen käsityksen, että julkisen hallinnon tuloksellisuuden ongelmat ovat paljolti työnteon tehokkuusongelmia. Toisaalta itse tuloksellisuuden käsitettä ei keskusteluissa ole juurikaan täsmennetty.

Pyrin tässä kirjoituksessani valottamaan tuloksellisuuden käsitettä ja ongelmia lähinnä kunnallisten organisaatioiden osalta. Erityisenä tarkastelun kohteena on henkilöstön rooli tuloksellisuudessa ja sen kehittämisessä. Mitä tuloksellisuus voisi kunnallishallinnon organisaatioissa tarkoittaa, miten se tänä päivänä koetaan ja millaisia ovat sen ajankohtaiset ongelmat? Arviointi pohjaa empiiriselta aineistoltaan Tampereen yliopistossa hallintotieteiden laitoksella parin viime vuoden aikana tehtyihin kunnallishallinnon johtamistutkimuksiin.

1. TULOKSELLISUUDEN SUPPEAMPI JA LAAJEMPI SISÄLTÖ

Liike-elämän yrityksissä tuloksellisuus liitetään tyypillisesti sisäisen tuottavuuden ja voiton käsitteisiin. Organisaatio nähdään tulokselliseksi silloin, kun se käyttää voimavarojaan tuottavasti ja taloudellisesti, synnyttää sijoitetulle pääomalle voittoa ja tuottaa ja myy mahdollisimman paljon tavaroita tai palveluja. Kunnallishallintoon nämä kriteerit sopivat vain osin. Kuten yrityksissä myös kunnallishallinnon organisaatioissa on käytettävä voimavaroja niin tehokkaasti ja säästeliäästi kuin vain mahdollista. Sen sijaan voiton maksimointia ja ns. taloudellista kannattavuutta ei voitane siirtää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden mittapuuksi, vaikka kustannuksilta

voidaan toki edellyttää, että ne ovat kohtuullisessa suhteessa kunnallistalouden kantokyyneen.¹

Julkisessa hallinnossa myös palvelujen määrälliset tavoitteet saavat oman sisältönsä johtuen hallinnon yhteiskunnallisesta roolista. Niinpä kunnan tuottamien palvelujen tulisi olla riittäviä suhteessa kysyntään; palvelumäärän tulisi vastata kuntalaisten tarpeita ja odotuksia. Palvelujen tulisi myös lisätä kuntalaisten hyvinvointia.

Kunnallisissa laitoksissa, joista suuri osa on palveluorganisaatioita, tärkeä tuloksellisuuden osoitin on palvelujen laatu. Palvelujen hyvyttä kuvaavat palvelujen tekniset tai toiminnalliset ja subjektiiviset tai objektiiviset ominaisuudet. Tyypillisimpiä hyvyyden mittoja palveluorganisaatioissa ovat palveluhenkilöstön palveluhenkisyys, ystävällisyys ja palveluhalukkuus, palvelujen hankinnan nopeus ja vaivattomuus sekä itse palvelujen luotettavuus ja toimintavarmuus. Käytännössä palvelujen laadussa painottuvat laitokohtaiset kriteerit, koska suoritteiden ja palvelukontaktien luonne vaihtelee palvelualoittain organisaatioiden yhteiskunnallisten tehtävien mukaisesti.

Sisäisen tuottavuuden, riittävyuden ja laadun ohella organisaatioiden tuloksellisuuteen voidaan yhdistää vielä muita ulkoisia kriteereitä. Niinpä esimerkiksi Uotila ja Uusitalo² laajentavat vuonna 1985 ilmestyneessä teoksessaan 'Työttömyys, laki ja talous' liike-elämän organisaatioiden taloudellisen rationaliteetin sisältöä yhteiskunnallisen toimivuuden suuntaan. Organisaatio on yhteiskunnallisesti tehokas silloin, kun se tuottaa suhteellisen paljon työtilaisuuksia, maksaa veroa oikeassa suhteessa muihin verovelvollisiin, ei aiheuta ympäristö- tai kansanterveydellisiä haittoja, tuottaa innovaatiota, käyttää tarjolla olevia tuotantoedellytyksiä optimaalisella tavalla (esim. alueellisesti) eikä aiheuta yhteiskunnalle kokonaistaloudellista tasapainottomuutta (esim. maksutasehäiriöitä).

Myös kunnallisilta organisaatioilta voidaan edellyttää, että ne voimavarojen tehokkaan ja

taloudellisen käytön ohella ottavat huomioon työllisyysveloitteen (tähänhän pyrkii myös uusi työllisyyslaki), eivät aiheuta toiminnallaan ympäristö- tai terveysvaaroja ja ovat innovatiivisia.

Kaikkiin työelämän organisaatioihin voidaan lisäksi liittää vaatimus niiden sisäisestä sosiaalisesta toimivuudesta ja henkilöstön omakohtaisten pyrkimysten huomioonottamisesta. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, joiden on myös saatava tulos toiminnastaan organisaation hyväksi. Niinpä organisaatiota voidaan pitää sosiaalisesti tuloksellisena silloin, kun sen henkilöstö on motivoitunut työhönsä ja kokee työnsä merkitykselliseksi sekä näkee oman vastuunsa siinä, organisaatioissa vallitsee hyvä ilmapiiri eikä työ ylikuormita tekiänsä psyykkisesti eikä fyysisesti.

Taloudellinen tehokkuus ja sosiaalinen toimivuus liittyvät läheisesti toisiinsa varsinkin palveluorganisaatioissa, joissa palvelujen laatu, kuten esimerkiksi asiakasläheisyys, paljolti realisoituu konkreettisten palvelukontaktien kautta. Tällöin toiminnallinen tuloksellisuus edellyttää palveluasenteita, jotka syntyvät ja pysyvät yllä pitkällä tähtäimellä ainoastaan sosiaalisesti toimivissa organisaatioissa. Palveluorganisaatioissa sosiaaliseen toimivuuteen investoiminen on siten yleensä samalla laadulliseen tuloksellisuuteen investoimista.

Tulosjohtamisjärjestelmästä on julkisessa hallinnossa viime vuosina puhuttu varsin paljon. Myös tulosjohtamisessa lähdetään siitä, että organisaation tuloksellisuus muodostuu sekä tuotosjärjestelmän että ihmisjärjestelmän tuloksista.³

Tulosjohtajan tulisi ottaa huomioon tuloksellisuuteen pyrkiessään sekä organisation toiminnalliset tarpeet että henkilöstön työelämään liittyvät kehittymistarpeet.

Kunnallisten toimintayksiköiden tuloksellisuuden kokonaiskenttä voitaisiin siten edellä oleva tiivistäen kuvata seuraavalla nelikentällä:

TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS	
SISÄINEN SOSIAALINEN TOIMIVUUS	RIITTÄVYYS, LAATU JA VASTAAVUUS
YHTEISKUNNALLINEN TEHOKKUUS	

2. TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTI

Tuloksellisuuden arvioinnin luonteeseen ja tuloksiinkin vaikuttaa mitä ilmeisimmin se, miten laajasti tai suppeasti tuloksellisuus käsitteenä rajataan. Esitetynkaltainen tuloksellisuuden arviointi edellyttää useiden ulottuvuuksien samanaikaista huomioonottamista. Tuloksekkuus ilmaistaan kokonaistehokkuusarvona, esimerkiksi eri ulottuvuuksilla saatujen (painotettujen) arvojen summana tai tulo-

Tuloksellisuudelle ei yleensä voida osoittaa absoluuttista arvoa. Tarvitaan vertailua ja tuloksellisuuden suhtautumista johonkin. Tuloksellisuutta voidaan arvioida suhteessa tavoiteisiin, mikäli tuloksellisuuden osa-alueilla on olemassa eksplisiittisiä tavoitearvoja tai suuntaa koskevia lausumia. Myös toimialojen sisäisen vertailu ja organisaatiokohtaisen muutoksen arviointi pitkittäisvertailuna näyttäisi relevantilta, mikäli suoritteet ja niiden painoarvot pystytään määrittämään riittävällä tarkkuudella. Pitkittäisvertailuja tosin hankaloittaa teknologiaelementin, työnorganisoinnin muutosten ja teknisen edistyksen vaikutusten huomioonottaminen tuottavuuden kehityksessä.

Sen sijaan tuloksellisuuden poikittaisvertailuun kunnallishallinnon sisällä eri toimialojen kesken sisältyy ilmeisiä validiteettiongelmia johtuen toimialojen suoritteiden keskinäisestä yhteismitattomuudesta. Suoritteiden luonne vaihtelee kunnallisissa organisaatioissa niiden tehtävien mukaisesti. Esimerkiksi sosiaalitoimen alan organisaatioissa suoritteiden määrällä voidaan tarkoittaa hoidettujen asiakaskontaktien päivittäistä määrää ja alan laitoksissa esimerkiksi käyttöpäivien määrää. Terveysthuollon organisaatioissa tyypillisiä suoritteita ovat hoitokäynnit ja -päivät sekä toimenpiteet. Opetustoimen laitoksissa suoritteiden määrää kuvaa esimerkiksi opetustuntien ja suoritettujen tutkintojen määrä. Hallinnon yksiköissä suoritteiden määrää ilmaisevat erilaisten päätösten ja toimenpiteiden lukumäärät.

Vielä hankalammalta tuntuu julkisten toimintayksiköiden vertailu vastaavatyypisiin yksityisiin organisaatioihin, koska jo tuloksellisuuden kriteereissä on eroja julkisten ja yksityisorganisaatioiden välillä. Julkinen toimintayksikkö on enemmän tai vähemmän keskityn ohjauksen alaisena, vaikka hallintoa ja päätöksentekovaltaa onkin viime vuosina hajautettu

palveluja tuottaville toimintayksiköille. Julkisilla organisaatioilla on niinkään yleisesti ottaen laajempi vastuu asiakkaistaan. Julkisella sektorilla palvelujen vaikuttavuuden sisältö määrittäyty viime kädessä palvelualoittain ja tarjonnan asteen sekä palveluihin kohdistuvien tarpeiden pohjalta.

3. MITEN TULOKSELLISUUS KOETAAN KUNNALLISHALLINNOSSA?

Miten kunnallishallinnon sisällä, sen eri organisaatioissa tuloksellisuus käsitteenä tänä päivänä ymmärretään? Mitkä tuloksellisuus-kriteerit painottuvat ja miten kriteerit asettuvat keskinäiseen tärkeysjärjestykseen kunnallisten laitosten toiminnallisessa todellisuudessa?

Pasi Valteen⁴ vuonna 1987 ilmestyneessä koko kunnallisen sektorin kattaneessa tutkimuksessa 'Kunnallisen työyhteisön johtaminen' esimiehiltä tiedusteltiin, millaisia mittareita heidän omissa yksiköissään on käytetty tuottavuuden arvioimiseen. Vastaukset hajautuivat toimialoittain. Yleishallinnon esimiehet toivat pääällimmäisinä kriteereinä esille palvelujen tuottamiseen liittyvän ajan sekä suoritteiden laadun. Tuloksellisuus liitettiin palvelujen joutuisuuteen, luotettavuuteen, virheettömyyteen, mutta myös resurssien taloudelliseen käyttöön. Teknisten laitosten ja yksiköiden esimiehet toivat keskeisimpinä kriteereinä esille toiminnan taloudellisuuden sekä palvelujen laadun, joka heidän johtamissaan yksiköissä merkitsee lähinnä palvelujen joutuisuutta sekä toimintavarmuutta ja luotettavuutta.

Sosiaalihuollon laitosten johto korosti taloudellisuutta ja päivittäin hoidettujen asiakas-kontaktien määrää sekä niin ikään palvelujen laadullisia ominaisuuksia; asiakkailta saatua myönteistä palautetta, vähäistä kritiikin ja valitusten määrää. Terveyspalveluja tuottavissa yksiköissä tulivat etusijoille asiakkaiden ja palvelusten määrä sekä palvelun laatu. Taloudellisuuden mittarina korostui myös yksiköiden optimaalinen kuormitus sekä kapasiteetin käyttöaste. Tuloksellisuuden moniulotteisuutta terveyspuolella kuvaa se, että myös palvelujen riittävyys nousi tärkeimmiksi koettujen kriteerien joukkoon.

Sivistyspuolen laitoksissa eli lähinnä kouluissa esimiehet mainitsivat johtamiensa yksiköiden keskeisinä tuloksellisuuskriteereinä, 'järjestelmän toimivuuden', suoritteiden mää-

rän ja opetuksen laadun, mutta erityisesti oppilaiden menestymisen myöhemmässä työelämässä, heidät vastaanottavissa laitoksissa. Myös tuotiin esille työelämästä tulevan myönteisen palautteen merkitys eli yleensä mittareita, jotka kuvaavat koulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Kokonaisuudessaan kunnallishallinnon esimiehet näyttävät ymmärtävän tuloksellisuuden tänä päivänä erityisesti palvelujen laatuun liittyvänä ominaisuutena. Suoritteiden laatu korostuu kaikilla toimialoilla, vaikka saakin tuki erilaisia sisältöjä eri organisaatioissa. Määrällinen tehokkuus korostuu lähinnä vain terveys- ja sosiaalishallinnossa. Resurssitekijöitä ja taloudellisuutta korostetaan varsinkin teknisellä ja sosiaalisella puolella. Riittävyys koetaan tärkeäksi erityisesti terveyspalveluja tuottavissa yksiköissä. Organisaatioiden sisäistä sosiaalista toimivuutta tai toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten huomioonottamista (esim. työllisyyteen) eivät esimiehet sen sijaan juurikaan mainitse tuloksellisuuskriteereinä.

4. TULOKSELLISUUSTEKIJÄT JA NIIHIN LIITTYVÄT ONGELMAT KUNNALLISHALLINNOSSA

Millaiset tekijät aikaansaavat tuloksellisuutta kunnallisissa palvelulaitoksissa? Kunnallisen organisaation — kuten muiden organisaatioiden — tuloksellisuus syntyy periaatteessa kolmen tekijän: työpanoksen, pääoman ja käytetyn teknologian yhteistuloksena. Työpanoksen osuuteen vaikuttaa työntekijöiden tai työntuntien määrä, ammattitaito ja laajemmin ymmärtäen yleensä inhimillisten resurssien ja sosiaalisten tekijöiden organisointi. Pääoman osalta tuloksellisuuteen vaikuttajia ovat kiinteä pääoma (esim. tilaresurssit) ja vaihtuva pääoma (esim. raaka-aineet). Teknologia on tuloksellisuuden osana joko palveluja tuottavien tai tuottamista ohjaavien menetelmien taikka tuotettuihin hyödykkeisiin liittyvien ominaisuuksien kautta.

Mikä on tänä päivänä eri elementtien merkitys tuloksellisuuden ongelmina? Ovatko kunnallisten organisaatioiden tuloksellisuuden pääällimmäiset pullonkaulat nykyisellään vanhentuneessa teknologiassa, hallinnon prosessien jäykkyydessä vaiko henkilöstön työpanoksessa ja sosiaalisissa ongelmissa?

Kysymyksiä voidaan valottaa edellä mainitun kunnallishallinnon esimiehiin kohdistu-

neen johtamistutkimuksen pohjalta. Kuten tuotiin esille, esimieskunta kokee tuloksellisuuden paljolti suoritteiden laadullisena onnistuneisuutena. Tutkimuksessa kunnallishallinnon esimiehiä pyydettiin arvioimaan oman työyhteisönsä kannalta erityyppisten tekijöiden merkitystä tuottavuusongelmina. Vastausvaihtoehtoina olleista yli 30:sta erityyppisestä ongelmakohdasta seuraavat kuusi ongelmaryhmää nousivat päällimmäisinä esille:

1. puutteelliset resurssit ja vanhentuneeseen teknologiaan liittyvät ongelmat
2. työyhteisön toiminnan hahmottamiseen liittyvät ongelmat
3. tiukkaan säädöstyneisyyteen liittyvät ongelmat
4. työn organisointiin liittyvät ongelmat
5. hallinnon ja luottamuselinten välisiin suhteisiin liittyvät ongelmat
6. työmoraaliin liittyvät ongelmat

Tulos viittaa siihen, ettei henkilöstön rooli ole tällä hetkellä ongelmallisin tekijä tuloksellisuuden aikaansaamisessa. Työmotivaatioon liittyvät ongelmat toki mainitaan, mutta esimiehet eivät näitä koe tuottavuuden päällimmäisiksi ongelmiksi. Sen sijaan henkilöstöresurssien vähyys koetaan ongelmaksi samoin tilaresurssit, vanhentunut teknologia ja työorganisointi.

Samassa kunnallishallinnon johtamistutkimuksessa kysyttiin esimiehiltä lisäksi, millaiset tekijät vaikeuttavat heidän omaa työskentelyään eniten. Vastausjakauman mukaan seitsemän keskeisintä ongelmaryhmää olivat seuraavat:

1. kiire/ajanpuute/liiallinen työpaine
2. tiukat säädökset/prosessien hitaus/'byrokratia'
3. henkilöstöresurssien puute
4. toimenkuvan/tehtäväalueen laaja-alaisuus ja hajanaisuus
5. toimitilojen ahtaus, rauhattomuus, epäkäytännöllisyys
6. toimivallanjaon epäselvyydet
7. liialliset ja 'turhat' rutiinitehtävät

Saatu tulos tukee yleisistä tuottavuusongelmista syntynyttä kuvaa. Resurssien vähäisyys ja töiden organisoinnin puutteet nähdään tuloksellisuutta haittaaviksi tekijöiksi myös esimiestyön kannalta.

Tampereen yliopistossa on parhaillaan valmistumassa kunnallishallinnon johtamistutkimuksen toinen vaihe. Tutkimuksessa kartoite-

taan kunnallishallinnon henkilöstön käsityksiä tuottavuudesta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Tutkimuksen tekijänä on Risto Nakari.⁵

Alustavien tulosten mukaan näyttää siltä, että henkilöstön kokemat yleiset tuottavuusongelmat ovat hyvin pitkälle samat kuin esimieskunnallakin. Jäykkiin säännöksiin liittyvät ongelmat eivät tule yhtä voimakkaasti esille työntekijöillä kuin esimiehillä. Toisaalta työntekijäkunta näkee tuottavuusongelmina esimieskuntaa voimakkaammin tiedonkulun puutteet, vanhentuneen teknologian, heikon työmoraalin sekä henkilösuhteisiin liittyvät ongelmat.

5. TULOKSELLISUUDEN KEHITTÄMISEN HAASTEET

Tänä päivänä kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuushaasteiden koetaan kohdistuvan ensisijaisesti palvelujen laadun ja vaikuttavuuden kohottamiseen; yhtäältä pyrkimykseen päästä nykyisillä resursseilla laadullisesti parempaan tulokseen, toisaalta pyrkimykseen jakaa palvelut nykyistä kehittyneemmällä organisaatiolla ja vähäisemmin resurssein. Voidaan kysyä, pitäisikö yksittäisten kunnallisten organisaatioiden sisällä tuloksellisuuden ymmärtämistä laajentaa siten, että tuloksellisuuden nähtäisiin kattavan myös suoritteiden yhteiskunnalliseen vaikutukseen liittyvät oluttavuudet sekä organisaatioiden sisäiseen sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät piirteet?

Tuloksellisuuden laajaa ymmärtämistä perustaa kunnallishallinnon palvelutuotantoon kohdistuvien ajankohtaisten haasteiden moninaisuus. Kunnallishallinnossa eletään palvelujen voimakkaan kasvun jälkeistä aikaa, jolle on ominaista resurssipohjan niukentuminen ja voimavarojen allokointiongelmiin ja kohdentamistarpeiden lisääntyminen. Toisaalta hallinnon palvelutaso halutaan säilyttää ainakin nykyisellään sekä kehittää palveluja laadullisesti. Hallintoyksiköistä halutaan kehittää palvelulaitoksia, jotka muokkaisivat toimintapolitiikkaansa entistä enemmän alueellisen palveluympäristön; kansalaisten ja asiakkaiden tarpeista ja odotuksista käsin. Hallintoa pyritään hajauttamaan ja kansalaisyhteiskuntaan hyvinvointivaltion palveluideologian mukaisesti. Samanaikaisesti kuitenkin teollinen rakennemuutos lisää alueellista työttömyyttä ja työvoiman tarjontaa, josta valtiovalta ja sen palvelualat joutuvat viime kädessä kantamaan vastuun.

Teknologian uusia saavutuksia hyväksikäyt-
tään päästään suurempaan tehokkuuteen,
mutta samalla korvataan koneilla ihmistyövoi-
maa. Työntekijäpuolelta esitetään vaateita
työturvan lisäämiseksi ja työelämän laadullis-
seksi kehittämiseksi. Tällaisessa monien pai-
neiden ympäristössä kunnallisilta laitoksilta
edellytetään avarakatseisuutta. Tuloksellisuuden
lisääminen on tavoiteltavaa, mutta se
edellyttää etenemistä monella rintamalla ja
erilaisten arvostusten yhteensovittamista.

Kunnallishallinnon johtamistutkimukset
ovat kartoittaneet kunnallishallinnon sisäisiä
tuottavuusongelmia. Ne puhuvat osaltaan res-
surssien kohdentamisen ja uudelleenmitoituk-
sen tarpeista. Tärkeä kehittämiskohde näyttäisi
olevan myös työn organisointi ja vanhentunut
teknologia. Toimivaltasuhteiden selkiyttä-
miseen näyttäisi olevan niin ikään tarvetta samoin
tehtävien ja toimivallan delegointiin esi-
miestasojen välillä ja esimiesten ja muun hen-
kilöstön kesken. Työmoraaliin liittyvät ongel-
mat viittaavat puolestaan kannustavan ilma-
piirin edellytysten kehittämistarpeeseen. Toi-
saalta työskentelytiloja kohentamalla, tekno-
logiaa uusimalla ja organisointia kehittämällä
mitä ilmeisemmin samalla luodaan edellytyk-
siä myös nykyistä paremmalle henkilöstön työ-
motivaatiolle. Kaikkiaan tutkimusten havain-
not viittaavat siihen, että tuloksellisuuden este-
teenä on runsaasti ns. kovia tuloksellisuuste-
kijöitä, joiden haittoja tuskin voidaan sanotta-
vastikaan poistaa kannustavan johtamisen
tekniikolla, kannustelisillä, tulospalkkauksella
tai vastaavilla menetelmillä. Tarvitaan huomi-
on kiinnittämistä sellaisiin rakenteellisiin teki-
jöihin, jotka itsessään synnyttävät edellytyk-
siä kannustavalle ilmapiirille.

Mikä sitten on eri osapuolten — henkiös-
tön, esimiesten ja toisaalta työnantajan —
vastuu tuloksellisuuden kehittämisessä? Ot-
taen huomioon henkilöstön nykyiset vähäiset
mahdollisuudet vaikuttaa työpaikallaan työ-

hönsä liittyviin asioihin, ei tuloksellisuuson-
gelmien poistamisen päävastuuta voida aset-
taa nykyisellään henkilökunnan harteille. Toki
henkilöstön työmoraalilla on vaikutusta palve-
lujen laatuun ja määrään, mutta työmoraalis-
sakin lienee paljon kyse siitä, millaiset edelly-
tykset luodaan henkilöstön motivoitumiselle
työhönsä.

Suurempi vastuu kuuluu eittämättä esimie-
hille. Heidän aloitekyvystään riippuu organi-
soinnin ongelmien ratkaisu. Heidän aloiteky-
vystään riippuu organisoinnin ongelmien rat-
kaisu. Heillä pitäisi olla aikaa, mahdollisuuksia
ja energiaa panostaa nykyistä enemmän
yhteisöjen sosiaaliseen toimivuuteen. Eripu-
rainen ja sosiaalisesti jännitteinen työyhteisö
ei pääse laadullisesti eikä määrällisesti par-
haisiin tuloksiin. Esimiehen kannustavalla
asenteella on merkitystä työmoraaliin ja tätä
kautta tuloksellisuuteen.

Kuitenkaan esimiestenkään vastuulle ei tu-
loksellisuuden lisäämisen haasteita voida ko-
konaan säilyttää. Julkista hallintoa ohjataan ja
resurssoidaan keskitetysti. Nykyisin tuloksel-
lista toimintaa näyttäisivät hiertävän eniten res-
surssien mitoitus- ja teknologiaongelmat, mi-
kä viittaa siihen, että myös julkisen työnanta-
jan — kunnallishallinnossa siis kunnallisten
päättökentekijöiden — on kannettava osansa
kehittämistä vastuusta.

VIITTEET

- 1 Pitkänen, E., Tehokkuus ja tuloksellisuus kunnan toimin-
nassa. *Kunnallistieteellinen alkakauskirja 4/1986*.
- 2 Uotila, J. & Uusitalo, P., *Työttömyys, laki ja talous*, Tammi,
Helsinki 1984.
- 3 Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. & Nissinen,
J., *Tulosjohtaminen*. Ekonomia-sarja, Weilin + Göös, Es-
poo 1981.
- 4 Valtee, P., Kunnallisen työyhteisön johtaminen — esimies-
ten käsityksiä, *Työelämän suhteiden neuvottelukunta 3/*
1986, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1987.
- 5 Nakari, R., *Kunnallisen työyhteisön johtaminen — henkiös-
tön käsityksiä*, Tampere 1987 (käsikirjoitus).