

## Johdatus sosiaali- ja terveydenhuollon taloushallintoon

*Elina Soini* <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Seinäjoki University of Applied Sciences, Finland

### SHORT COMMUNICATION

#### 1 Johdanto

Esseen aiheeksi valitsin taloudellisen työvuorosuunnittelun sosiaali- ja terveysalalla. Aihe on minulle tärkeä ja sen jatkuva kehittäminen ja taloudellisten tekijöiden arvioiminen on jokapäiväistä esimiestyötäni. Toimin kotihoidossa aluepäällikkönä ja vastaan työvuorosuunnittelusta sekä oman vastuualueeni riittävästä henkilöstöresurssista. Organisaatiossani otettiin käyttöön vuonna 2018 Titanian® sähköinen asiointi. Sen tarkoituksena oli vähentää työvuorosuunnittelusta aiheutuneita kustannuksia. Sekä lisätä kotihoidon työntekijöiden vaikuttamista omiin työvuoroihin ja sen kautta vaikuttaa jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Titanian® työvuorosuunnitteluun on saatavana lisäohjelmisto, sähköinen asiointi. Sähköinen asiointi helpottaa työntekijän elämää, kun hän voi hallinnoida omia työvuorotietojaan, kuten kirjata työvuorotoiveita tai katsella aina ajan tasalla olevia työvuorosuunnitelmia tai toteumatietoja. Sähköisen asioinnin avulla helpotetaan myös työvuorosuunnittelua. Se tuo esimiehille helpotusta työvuorojen suunnitteluun, kun työntekijä voi sähköisesti kirjata toiveet suoraan työvuorolistalle.

Sosiaali- ja terveysalalla tekee henkilöstö epäsäännöllistä vuorotyötä. Hoitoalan työ on kuormittavaa psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Tutkimus- ja kehittämishankkeen; Työaikojen kehittäminen kunta-alalla, mukaan vuorotyön todetaan vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden terveyteen. Eniten vuorotyötä tehdään sosiaali- ja terveysalalla. Epäsäännöllisiin työvuoroihin liittyy aina terveysriskejä. Vuorokausirytmien muutokset vaikuttavat elimistössä ja altistavat stressitekijöille ja erilaisille sairauksille. Vuorotyön aiheuttama toimintakyvyn heikkeneminen lisää myös työtaturmia ja

onnettomuusriskejä. Hoitoalan organisaatioiden tulisivin huomioida työvuorosuunnittelussa henkilöstön terveys ja voimavarat, koska se vaikuttaa asiakkaan saamaan hyvää laatuiseen hoitotyöhön.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa oli yhtenä tavoitteena toiminnan muutos, jonka avulla parannetaan palvelujen saatavuutta ja yhdenvertaisuutta. Muutoksen tärkeä väline on digitalisaatio. Jatkossa tietojärjestelmät ja uudet sähköiset palvelut tukevat asiakkaita ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia mahdollisimman hyvin. Sähköisten palveluiden avulla voidaan tuottaa palveluja kuten esim. työvuorosuunnittelua täysin uusilla tavoilla ja tehostaa prosesseja. ICT-ratkaisut ja digitalisaatio ovat välineitä työntekijöille ja sähköisillä palveluilla voidaan tukea työntekijöiden mahdollisuuksia oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen (Härmä ym. 2019, 11-13).

Sosiaali- ja terveydenhuollon työvuorosuunnittelua ohjaa erityisesti henkilöstötarve kaikkina vuorokaudenaikoina, mutta myös tasapuolinen henkilöstöpolitiikka sekä työntekijöiden toiveet. Nykyään myös henkilökunnan jaksaminen on noussut olennaiseksi osaksi työvuorosuunnittelua. Sote-uudistuksen tavoitteena on paremman palvelun tuottaminen nykyistä kustannustehokkaammin. Palveluntuottajille uudistus tarkoittaa uusia mahdollisuuksia ja kiristyvää kilpailua – paitsi asiakkaista myös parhaista osajista. Työvuorosuunnittelusta tulee kilpailukykytekijä ja kustannussäästöjen tuottaja. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on todettu, että työajat ovat eräs keskeisimmistä työelämän, ja siten myös palvelun, laatuun vaikuttavista tekijöistä. (Härmä ym. 2019, 11-13).

Seuraavassa esseessäni tarkastelen talousjohtamista sosiaali- ja terveysalalla, työvuorosuunnittelua. Lasken myös ohjelmiston toimintoperusteisen kustannuslaskelman

\* Corresponding author e-mail address: [elina.soini@seamk.fi](mailto:elina.soini@seamk.fi)

JAMK Journal of Health and Social Studies

Provided by JAMK University of Applied Sciences

URN: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2490-029X-27>

Citation: Soini, E. (2020) Johdatus sosiaali- ja terveydenhuollon taloushallintoon, JAMK Journal of Health and Social Studies, e61-e66.



ohjelmiston hyödystä. Alussa kerron lähtötilanteen ja sen mihin lopuksi tällä muutoksella päädyimme ja kuinka työvuorosuunnittelun otetun lisäosan Titanian® sähköisen työvuorosuunnittelun kustannukset ja hyödyt näkyvät vuositasolla organisaatiossani.

## 2. Talousjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysala muodostavat suurimman osan kuntien kustannuksista. Sosiaali- ja terveysalan palvelut ovat keskustelun aiheena usein, silloin kun asiakas on kokenut palvelun laadun heikkona ja toimimattomana. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat keskustelun aiheena, silloin, myös kun niiden kustannukset eivät pysy talousarviossa ja ylittävät tietyt kustannukset. Sosiaali- ja terveysala puhuttaa työntekijöiden näkökulmasta katsottuna silloin, kun on kova kiire, liian vähäiset resurssit, vaativat asiakkaat ja huono johtaminen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisessa on todella paljon haasteita. Johtamista raamittaa kireä kuntatalous ja suuret kustannukset. Yhtenä suurena ongelmana nousee myös osaavan resurssin saaminen (Niiranen ym. 2014. 91).

Niin yrityksessä kuin kunta alalla, johtamisen tarkoituksena on ohjata organisaatiota sen asettamiin tavoitteisiin. Organisaation/yrityksen Talousjohtamista voidaan tarkastella seuraavan kautta. Talousjohtaminen voidaan jakaa suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Suunnittelussa valitaan ne toimet, kuten taloudelliset resurssit esim. budjetti ja investointilaskelmat, joilla pyritään kohti päämääriä ja tavoitteita. Toteuttamisella tarkoitetaan suunnitelmien toteuttamista konkreettisesti. Siihen kuuluvat esimerkiksi taloushallinnon laskelmat, tuotekustannuslaskelmat ja laatumittarit, näillä pyritään kohti tavoitteita. Valvonta taas tarkoittaa toteutuneiden toimien seuraamista ja toimien analysointia. Valvonnassa myös analysoidaan poikkeamia ja niiden syitä sekä reagoidaan niihin. Valvontaa ovat esimerkiksi kuukausittaiset taloushallinnon laskelmat ja kustannus- ja kuukausiraportit. Sosiaali- ja terveydenhuollon hoitohenkilöstön johtamisen päämääränä on asiakkaan palvelujen turvaaminen asiakaslähtöisillä ja turvallisilla palveluilla, mutta samalla se on henkilöstön työhyvinvoinnin turvaamista uudistuvissa toimintaympäristöissä (Järvenpää ym.2017,15).

Tehyn toteutti vuonna 2012 työelämää koskevan tutkimuksen, jossa haastateltiin hoitohenkilöstön johtajia ja esimiehiä. Tutkimuksen mukaan johtamisen osa-alueena painottui talouden johtaminen. Vastuu toiminnan ja talouden suunnittelusta nousivat keskeisiksi työtehtäviksi. Vastausten perusteella johtamisessa koettiin tarpeelliseksi osaaminen budjetin laatimisessa ja talousosaaminen yleensä esimiestyössä. Seuraavassa taulukossa on vastauksista otettu taulukko, josta voidaan katsoa, että

taloudellinen valta ja vastuu johtamisen osaamisesta on vastanneiden kesken 65% (Markkanen ym. 2014,20).

## 3. Työvuorosuunnittelun taloudellinen näkökulma

Työterveyslaitos on tutkinut miten työvuorosuunnittelu vaikuttaa sairaspöissaoloihin. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihin vähensivät alkavia sairaspöissaoloja 6-10% työyksikkötasolla. Kokemus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta parani, kun työntekijälle annettiin mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin. Positiiviset vaikutukset näkyivät myös alhaisempina sairaspöissaolokustannuksina (Rissanen ym. 2014. 3).

Sairaspöissaolot aiheuttavat kustannuksia sekä yhteiskunnalle, että työnantajalle. Näistä tehtyjä laskelmia löytyy mm. kansantalouden näkökulmasta. Laskelmissa on kuitenkin omat haasteensa. Koska työpaikkatasolle niiden soveltaminen on haastavaa yhteisymmärryksen puutteen vuoksi. Työ ja sen tuottavuus sekä työntekijän työhyvinvoinnin lisääminen tapahtuu työpaikoilla, sen vuoksi onkin tärkeää laskea mitkä työpanoksesta aiheutuvat kustannukset kohdistuvat työpaikalle.

Työntekijä, jonka vuosiansio on noin 43 000 euroa on hänen kuntoutustuen aiheuttama maksu kustannuksiltaan työnantajalle 121 504 euroa. Varhaiseläke maksaa työnantajalle noin 120 000 euroa ja työuupumuksen vuoksi sairastettu sairasloma (30 henkilötyöpäivää) maksaa työnantajalle n. 7500 euroa (Suuniitty, 2016)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa: ”Menetetyn työpanoksen kustannus” on esitetty yleinen tapa, jonka avulla voidaan laskea menetetyistä työpanoksesta aiheutuvat minimikustannukset. Kun saadaan minimikustannukset työpaikoilla tietoon, voidaan keskittyä kustannusten aiheuttajien tunnistamiseen ja kustannusten vähentämiseen. Laskelman lähtökohtana on ajatus, kuinka paljon menetetään työpanosta sairaspöissaoloissa. Sairaspöissaolot ovat yksi suurimmista tekijöistä, joiden seurauksena työpaikoilla menetetään työntekijöiden työpanosta. Työnantajan näkökulmasta menetetty työpanos on aina kustannus. Sairaspöissaolot eivät jakaannu tasaisesti palkansaajaryhmien kesken. Pitkissä sairaspöissaoloissa korostuvat sosioekonomiset erot, niiden vaikutus voidaan huomioida laskemalla menetetyt työpanoksen kustannus pitkille ja lyhyille sairaspöissaoloille (Rissanen ym. 2014, 3).

Sairaspöissaolojen laskentaan käytetään seuraavaa kaavaa: Menetetyn työpanoksen kustannus = sairaspäivän hinta \* sairaspäivien lkm

Oman organisaationi henkilöstön määrä on 41 työntekijää. Keskimääräisesti sairaspöissaoloja on 47 päivää kuukaudessa. Sairaspäivän hinta työnantajalle on noin, 150€/ päivä. (Rissanen ym. 2014. 3).

Vastaajien näkemys hoitotyön johdon asemasta, vastuusta ja päätösvallasta toimintayksiköissään. (n =1364)

	Kyllä	Ei	En tiedä
Toimintayksikön johtamisjärjestelmän eri tasoilla on hoitotyön johtaja	79 %	17 %	3 %
Hoitotyönjohtajat johtavat ja kehittävät hoitotyötä toimintayksikön kokonaisstrategian ja perustehtävän mukaisesti	77 %	16 %	8 %
Ylimmässä strategisessa johdossa on hoitotyön johtaja	62 %	33 %	5 %
Hoitotyönjohtaja vastaa hoitotyön kehittämisestä	79 %	14 %	8 %
Hoitotyönjohtajalla on taloudellista valtaa ja vastuuta	65 %	23 %	12 %
Hoitotyönjohtajalla on esittelyoikeus	57 %	24 %	19 %
Hoitotyönjohdolla on suoraa päätösvaltaa	59 %	26 %	14 %
Hoitotyönjohdon valta ja vastuu on delegoitua	58 %	19 %	23 %

Taulukko 1. Lähde: Tehyn työelämä tutkimus, selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä (Markkanen ym. 2014, 19)

Menetetty työpanos lasketaan:

$$150\text{€} \times 47 \text{ sairaspäivää} = \text{menetetty työpanos } 7\,050 \text{ €/kk}$$

#### 4. Lähtötilanne työvuorosuunnittelussa

Lähtötilanne kotihoidossa oli seuraava: työntekijät saivat vaikuttaa omiin työvuoroihin. Titanian® Sähköisen asioinnin käyttöön oton tavoitteena oli siirtää nämä toiveet suoraan sähköiseen versioon ja poistaa erilaiset työvuorotoivevihot, tekstiviestit, sähköposti jne. Sähköisen asiointi- osion kautta työntekijöille lisätään vaikutusmahdollisuuksia omien työvuorojen hallintaan. Samalla ohjelmiston tavoitteena oli helpottaa esimiesten työvuorosuunnittelua, kun toiveet tulevatkin sähköisesti esimiehen tietoon.

Kotihoidossa on käytössä CGI Finlandin Titania® työvuorosuunnitteluohjelmisto. Tähän ohjelmistoon otimme käyttöön työvuorotoive - osion sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun, joka on laadittu yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa. Tämä osio sisältää Työterveyslaitoksen suosituksiin perustuvan työvuorojen kuormittavuuden seurannan. Sähköisen työvuorotoive osion kautta tuetaan työntekijää tekemään ja suunnittelemaan omia työvuorotoiveitaan. Ohjelmisto huomauttaa työntekijälle kuormittavista työajoista ja riittämättömistä palautumisajoista.

#### 4.1 Työvuorosuunnittelun kustannukset

Seuraavassa taulukossa on esitetty työvuorosuunnittelun kustannukset kahdella eri tavalla. Kustannukset on laskettu yhteensä vuositasolla. Taulukkoon on laskettu työvuorosuunnitteluun kuluva aika ja sen kustannukset. Aluepäällikkö suunnittelee työvuorot ja organisaatiossa on

5 aluepäällikköä. Työvuorosuunnittelun kustannukset on laskettu aluepäällikön kuukausipalkasta. Taulukossa on laskettu menetetty työpanos, arvioiden, kuinka paljon työvuorosuunnitteluun vaikuttaminen vähentää sairaspoissaoloja, taulukossa sen määräksi on arvioitu 10 %.

#### 4.2 Toimintoperusteinen kustannuslaskelma

Ohjelmiston kustannusten laskelmissa käytän toimintoperusteista kustannuslaskelmaa. Toimintoperusteinen kustannuslaskelma (Activity-Based Costing, ABC) syntyi 1980- luvulla Yhdysvalloissa. Toimintoperusteinen kustannuslaskelman perusajatuksena on analysoida organisaation toiminta jakamalla se toimintoihin esim. työsuorituksiin, teknologiaan, menetelmiin. Näitä voivat olla esim. tuotekehitys, ostot ja valmistus jne. (Tenhunen M-L. 2013).

Toimintolaskennan perusajatus on analysoida organisaation toiminta jakamalla se toimintoihin. Laskennan ensimmäisenä vaiheena määritellään toiminnot. Toiminto on työsuoritusten, teknologian, raaka-aineiden, menetelmien ja toimintaympäristön yhdistelmä tietyn tuloksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Toimintoja ovat esimerkiksi tuotekehitys, ostot, valmistus, myynti ja niin edelleen. Toimintoperusteisessa kustannuslaskelmassa määritellään myös resurssit, joita ovat ihmiset, materiaalit, koneet ja laitteet yms. Kustannuslaskelmassa määritellään myös kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja. Toimintoperusteisella kustannuslaskelmalla saadaan

luotettavat ja tarkat hyödyt siitä, miten toiminto tuottaa hyötyä organisaatiolle (Tenhunen M-L. 2013).

Lasken seuraavassa Toimintoperusteisen kustannuslaskelman kautta sähköisen asioinnin kustannuslaskelman, kun se ei ole käytössä ja kun se on käytössä.

Toimintoperusteinen kustannuslaskelmassa lasketaan vielä lopuksi molempien toimintojen hinnat, että saadaan tieto sähköisen asioinnin toimintoperusteisista kustannuksista.

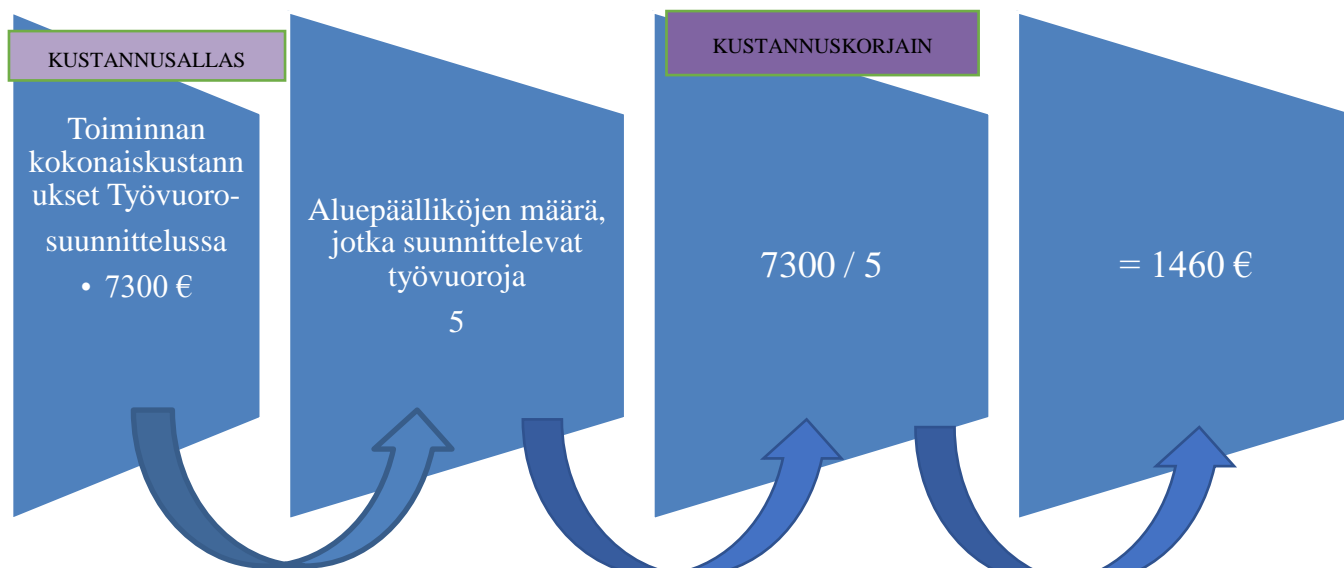
Toimintoperusteisen kustannuslaskelman mukaan sähköisen asioinnin hyödyt ovat vuosi tasolla 18 984 euroa.

ja kuukausitasolla 1586 €, joilla taas voidaan kustantaa 10,5 menetettyä työpanosta kuukaudessa. Eli on kannattavaa hankkia sähköinen asiointi käyttöön.

Toimintoperusteisen laskentatiedon hyödyntäminen organisaatiossa tukee kustannusseuranta erilaissa päätöstilanteissa. Mitä tarkemmin kustannukset analysoidaan, sen luotettavampaa informaatio toimintoperusteisessa kustannuslaskelmassa on. Laskelma ohjaa organisaation toimimaan kannattavuuden ja kehittämisen näkökulmasta.

Kustannus:	Tilanne A Sähköinen asiointi Ohjelmisto ei ole käytössä	Tilanne B Sähköinen asiointi Ohjelmisto on käytössä
Työvuorosuunnitteluun kuluva aika	10 työpäivää x 5 aluepäällikkö = 50 työpäivää (aluepäällikön kuukausipalkka kaikkineen kuluineen on noin 4400€ kk /31 päivää kk = 146 €/pv * 50 pv = <b>7300€</b>	4,3 työpäivää x 5 aluepäällikköä = 21,5 päivää (aluepäällikön kuukausipalkka kaikkineen kuluineen on noin 4400€ kk /31 päivää kk ) = 146 €/pv * 21,5 pv = <b>3139 €</b>
Menetetty työpanos	150€ * 52 päivää= <b>7800 €/kk</b>	150 € * 47 päivää = <b>7050€/kk</b>
Kustannukset yhteensä suunnittelu ja menetetty työpanos	<b>181 200 €</b>	<b>122 286 €</b>

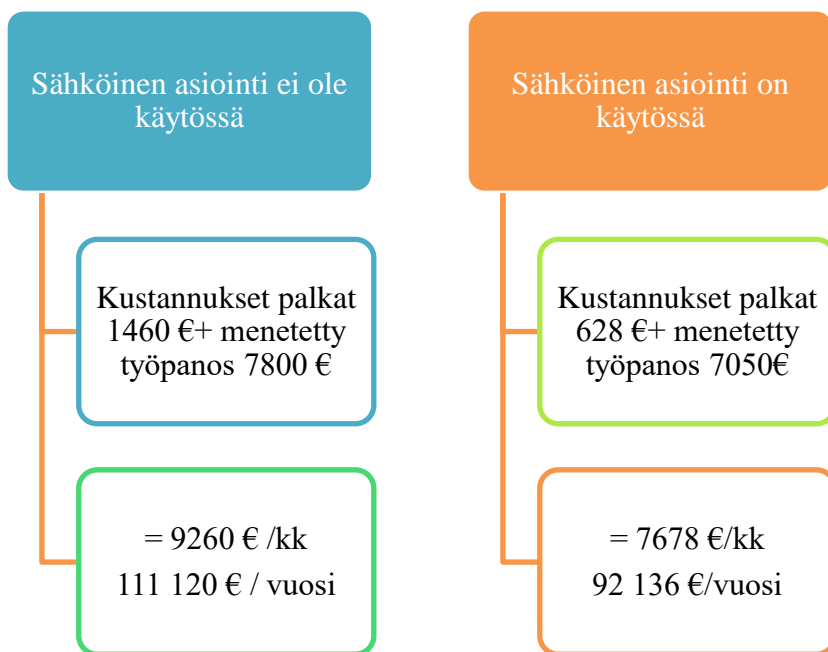
Taulukko 2. Työvuorosuunnittelun kustannukset, tilanne A ja tilanne B



Kuvio 1. Sähköinen asiointi ei ole käytössä



Kuvio 2. Sähköinen asiointi on käytössä



Kuvio 3. Toimintoperusteiset kustannukset

### 5. Pohdinta

Työelämän muutosten tahti on lisääntynyt ja lisääntyy koko ajan. Tämä haastaa yhä enemmän työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia vastaamaan työelämän muutokseen. Kaiken tämän lisäksi on osattava ajatella taloudellisesti ja kustannustehokkaasti. Kuntien sosiaali- ja terveyspalveluissa johtamista on tehty muutosten keskellä ja organisaatioiden rakenteita on muutettu. Taustalla

tietysti on ajatus siitä, että kustannuksia saadaan pienemmäksi yhdistämällä eri toimintoja. Mutta onko se aina kustannuksiltaan tehokasta. Asiakasmäärien lisääntyessä, eivät vanhat palvelujen järjestämisen mallit vastaa enää asiakkaiden tarpeisiin. Tämä asettaa johtamisen keskiöön. On uudistettava toimintamalleja niin, että ne vastaavat asiakkaan kysyntään. Sosiaali- ja terveysalan johtajien tavoitteena on ollut organisaation vakaus, ei niinkään tehokkuus. Nyt

yhteiskunnalliset muutokset haastavat palveluita olemaan tehokkaita, joustavia ja vastaamaan asiakkaan palvelutarpeeseen. Palveluiden tulee olla tuloksellisuuden lisäksi myös ennakoivia ja laadukkaita.

Sosiaali- ja terveystalouden organisaatiot, niin kuntapuolen kuin yksityisenkin, ovat se järjestelmä, joka tuottaa asiakkaille sosiaali- ja terveystalouden palveluita. Johtamisen työhön kuuluvat henkilöstövoimavarojen, palveluiden kuin talouden johtaminen sekä niihin liittyvä päätöksenteko. Sosiaali- ja terveystaloudella toimintaympäristön jatkuva muutos on tullut jäädäkseen ja sen vuoksi jatkuva toiminnan uudistuminen, on tullut jäädäkseen. Osa näistä muutoksista johtuu yhteiskunnan muutoksista, osa organisaation oman toiminnan kehittämisestä ja osa aikaisempien uudistusten haitallisten tai ennakoimattomien muutosten korjaamista. Organisaatiossa tehdyt muutokset ovat aina yhteydessä sen johtamiseen ja muutokset edellyttävät johtamista. Muutos tuo aina uuden mahdollisuuden, mutta samalla nousee kysymys pystyvyyttä siihen johtajat ja työntekijät.

Olen ollut erilaisissa organisaatioiden muutoksissa mukana. Se edellyttää aina esimieheltä taloudellista ennakoimista sekä johtamistaitoja, joilla arvioidaan palvelujen tuloksellisuutta. Esimiestyössäni organisaatiomuutokset ovat lisänneet johdettavan henkilöstön määrää kolminkertaiseksi. Samalla kuitenkin esimiestä koskevat vaatimukset ovat lisääntyneet. Työntekijät on hajautettu fyysisesti moneen eri työpisteeseen ja johtaminen on muuttunut etäjohtamiseksi. Päivittäinen johtaminen tapahtuu enemmän sähköisten viestintävälineiden varassa. Myös työntekijöiden jaksamista on ajateltava uudella tavalla ja yksi tavoista on se, että voi vaikuttaa työvuorosuunnitteluun ja sen kautta omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Kaiken muutoksen keskellä vaaditaan kuitenkin johtamisosaamista hajautetun organisaation johtamiseen ja uudenlaista viestintä osaamista. Kaiken taustalla on kuitenkin taloudellinen osaaminen, että ymmärretään mistä nämä kaikki muutokset johtuvat ja miksi niitä tehdään. Johtamisen ja esimiestyön tärkeimpänä osaamisena on kuitenkin se, että kuntien toimintaympäristöjen muutokset haastavat johtamista strategiseen johtamiseen ja edellyttävät osaamista taloudesta ja strategian toteuttamisesta.

Työyhteisöjen pyrkimyksenä on työskennellä tavoitteellisesti yhdessä. Silloin johtamiselta odotetaan suunnitelmallisuutta ja organisointitaitoja. Uusilla keinoilla, kuten työvuorojen sähköinen asiointimalli on yksi tapa johtaa organisaatiota taloudellisesti, mutta myös

toimimaan yhdessä. Aina kuitenkin ennen ohjelmistojen hankkimista on osattava laskea ohjelmistojen taloudelliset kustannukset ja hyöty mitä siitä saadaan.

## Lähteet

Amiri A. 2020. Talouden johtaminen ja arviointi sosiaali- ja terveystalouden palveluissa. *Financial Management and Economic Assessment in Healthcare and Social Services*. Opintokokonaisuuden opiskelumateriaali.

Härmä, M. et al. 2019. Työaikojen Muutosten Ja Kehittämisen Interventtioiden Vaikutukset Työhyvinvointiin, Työturvallisuuteen Ja Työhön Osallistumiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Järvenpää, M., Lämsäluoto, A., Partanen, V., Pellinen, V. 2013. Talousohjaus Ja Kustannuslaskenta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Markkanen, K., Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Vantaa.

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. Suomen kuntaliitto.

Saatavana: <https://docplayer.fi/19478619-Acta-253-vuokko-niiranen-minna-joensuu-johanna-lammintakanen-mervi-kerkkänen-toim-johtajana-muutoksissa.html>

Rissanen, M., Kasevat, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Toimintapolitiikka yksikkö, strateginen suunnitteluryhmä. STM.

Talouselämä lehti. 2016. Suuniitty, Jukka. Työhön saadaan tehoa inhimillisellä johtamisella. Saatavana: <https://www.talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/tyohon-saadaan-tehoa-inhimillisella-johtamisella/88a93be6-949b-3bc8-865d-81a1648cd6d7>

Tenhunen, M. L. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat-jatkuu>