



# Yrittäjänä kehitysvammaisten asumispalvelussa

Joenpolvi Merja

OPINNÄYTETYÖ  
Maaliskuu 2025

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma  
YSTY23

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma  
JOENPOLVI, MERJA:  
Yrittäjänä kehitysvammaisten asumispalvelussa

Opinnäytetyö 92 sivua, joista liitteitä 9 sivua  
Maaliskuu 2025

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kehitysvammaisten asumispalvelun perustaneiden yrittäjien lähtökohtia sekä kokemuksia kehitysvammaisten asumispalvelu yrityksen perustamisessa. Tarkoituksena oli myös selvittää mitä asioita ja osaamista yrittäjät nostavat oleellisina esiin, jotta kehitysvammaisten asumispalvelu yritys toimii laadukkaasti ja menestyy.

Opinnäytetyön toimintaympäristö pitää sisällään kehitysvammaisuuden määrittelyn, kehitysvammaisten asumispalveluiden ja yksityisten sosiaali- ja terveystalouden tarkastelun. Yrittäjyys- ja johtamisosaamisen tarkastelu on opinnäytetyön teoreettista taustaa.

Opinnäytteen tutkimuskysymyksiä ovat millaiset lähtökohdat yrittäjyyden taustalla vaikuttivat asumispalvelun perustamiseen, mitä kokemuksia yrittäjät nostavat esille ja mitä kehitysvammaisten asumispalveluyrittäjyydessä on oleellista huomioida, jotta se toimii laadukkaasti ja menestyy.

Laadullinen aineisto kerättiin haastattelemalla teemahaastattelulla kuutta yrittäjää, jotka ovat perustaneet kehitysvammaisten asumispalveluyksikön. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyö tuotti uutta tietoa asumispalveluyrittäjyyden lähtökohdista, kokemuksista sekä siinä tarvittavasta osaamisesta ja asioista. Tulosten mukaan asumispalveluyrittäjäksi ryhtyvän yrittäjyys- ja johtamisosaaminen on merkittävää. Yrittäjien lähtökohdista tulokseksi nousi kehittämishalukkuus ja oman osaamisen kehittämisen taito. Tulokset kertovat kokemuksia byrokratiasta sekä paineensietokykyä koetelleesta aloittamisprässistä. Johtamiseen liittyvät kokemukset liittyivät asioiden ja työntekijöiden johtamiseen. Oleellisina asioina tulokset kertoivat, että yrittäjän on tärkeä kokea työ palkitsevaksi. Yrittäjän talousosaaminen ja vuorovaikutustaidot kaikissa verkostoissa nostettiin menestyksen tekijöiksi. Yrittäjyyteen tulee suhtautua ammattina ja siinä on oltava tasapaino yrittäjyys- ja kehitysvammaosaamisen välillä.

Työelämän kehittämisehdotuksena opinnäytetyön tulosten pohjalta esitetään lainsäädännön keventämistä, asumispalveluyrittäjien verkostoitumista sekä digitaalisten ja teknisten resurssien kehittämistä. Näiden potentiaali näyttää olevan hyödyntämättä.

---

Asiasanat: kehitysvammaisuus, kehitysvammaisten asumispalvelut, yksityiset sosiaali- ja terveystalouden palvelut, yrittäjyysosaaminen, johtamisosaaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Program in Social Services and Health Care Entrepreneurship

JOENPOLVI, MERJA:

An Entrepreneur with in a Housing Service for People with Intellectual Disabilities  
Master's thesis 92 pages, appendices 9 pages  
March 2025

---

The purpose of the thesis is to describe the starting points of entrepreneurs who founded housing services for people with intellectual disabilities and their experiences. The purpose was also to discover what issues and skills entrepreneurs highlight as essential for such housing services to operate with high quality and succeed. The environment of the thesis includes the definition of intellectual disability, an examination of housing services for people with intellectual disabilities and private social and health services. The examination of entrepreneurship and management skills serve as the theoretical background.

The research questions were what kind of starting points in the background of entrepreneurship influenced the establishment of a housing service? What experiences entrepreneurs highlight, and what is essential to consider in housing service entrepreneurship to operate with high quality, and succeed? Qualitative data were collected in thematic interviews with six entrepreneurs who have established a housing service unit for the mentally disabled people. The data were analyzed using a data-driven content analysis.

The thesis produced new information about housing service entrepreneurship. The entrepreneurial and management skills of those who become housing service entrepreneurs are significant. The entrepreneurs' starting points included a willingness to develop and the ability to develop their own skills. Their experiences consisted of bureaucracy and a start-up press that tested their resilience to pressure. Management-related experiences were related to managing things and employees. According of results it is important for an entrepreneur to feel that their work is rewarding. The entrepreneur's financial skills and interaction skills in all networks were highlighted as factors for success. Entrepreneurship should be viewed as a profession, and there must be balance between skills of entrepreneurial and knowledge about intellectual disability. Based on the results of the thesis there is room for development easing legislation, networking of housing service entrepreneurs, and developing digital and technical resources. The potential of these seems to be untapped.

Key words: intellectual disability, housing services for the intellectually disabled, private social and health services, entrepreneurial skills, leadership skills

---

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TEOREETTINEN TAUSTA.....	7
2.1 Muuttuva kehitysvammaisuus .....	7
2.2 Kehitysvammaisten asumispalvelut .....	11
2.3 Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut .....	14
2.4 Yrittäjä ja yrittäjyys .....	18
2.4.1 Sosiaali- ja terveysala yrittäjyyden toimintaympäristönä.....	22
2.4.2 Eurooppalainen yrittäjyysosaamisen viitekehys .....	25
2.5 Johtaminen ja johtamisosaaminen .....	29
2.5.1 Sosiaali- ja terveysalalla johtaminen.....	32
2.5.2 Johtamisen osa-alueet sosiaali- ja terveysalalla.....	34
2.6 Yhteenveto opinnäytetyön teoreettisesta taustasta ja toimintaympäristöstä .....	39
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	41
4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	42
4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	42
4.2 Otos ja aineistonkeruu .....	43
4.3 Sisällönanalyysi.....	45
5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	50
5.1 Yrittäjyysosaaminen .....	52
5.2 Asumispalveluyrittäjän johtamisosaaminen.....	59
6 POHDINTA .....	66
6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	66
6.2 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu .....	72
6.3 Kehittämisideat ja jatkotutkimusaiheet .....	74
7 LÄHTEET .....	78
8 LIITTEET .....	84
8.1 Saatekirje .....	84
8.2 Suostumuslomake.....	85
8.3 Teemahaastattelurunko .....	86
8.4 Tietosuojailmoitus .....	87
8.5 Aineistohallintasuunnitelma.....	88
8.6 Taulukko keskeisistä lähteistä/ tutkimuksista .....	90

## 1. JOHDANTO

Opinnäytetyöni tutki kehitysvammaisten asumispalveluja yrittäjän näkökulmasta. Tutkimuskysymyksillä selvitin asumispalveluyrittäjiksi ryhtyneiden lähtökohtia yritystoiminnan aloittamisessa, sekä kokemuksia kehitysvammaisten asumispalvelun yrittäjänä. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, mitä yrittäjät nostavat oleellisina asioina esiin laadukkaalle ja menestyvälle asumispalveluyrittäjyydelle. Opinnäytetyön aihe nousee omasta kiinnostuksestani asuntolayrittäjyyttä kohtaan. Tavoite oli tuottaa tietoa, joka vahvistaa sekä omia, että muiden henkilöiden mahdollisuuksia toteuttaa ajatus omasta asumispalveluyrityksestä.

Tämän raportin aluksi kuvaan opinnäytetyöni toimintaympäristöä ja teoreettista taustaa. Opinnäytteen toimintaympäristönä käyn läpi kehitysvammaisuuden määrittelyä, kehitysvammaisten asumispalvelujen järjestämistä, sekä yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluita. Kehitysvammaisuuden määrittely on muuttunut eri aikoina ja määrittely on vuorovaikutuksessa yhteiskunnassa vallitsevan vammaispoliittisen näkemyksen kanssa. Asumispalvelujen järjestäminen ja yrittäjän arvopohja pohjautuu näihin näkemyksiin. Teoreettinen tausta muodostuu yrittäjyyden määrittelystä, sekä eurooppalaisen yrittäjyysosaamisen viitekehyksen (Entrecomp) tarkastelusta. Kehitysvammaisten asumispalvelu on sosiaalialan palvelua, joten teoreettisessa taustassa tarkastelen johtamista ja johtajuutta sekä asumispalveluyrittäjänä tarvittavaa johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla tarvittavien johtamisosaamisen osa-alueiden kautta.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla kuutta yrittäjää. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tulosten mukaan asumispalveluyrittäjäksi ryhtyvän yrittäjyysosaamiseen, sekä johtamisosaamiseen liittyvät seikat ovat merkittäviä. Yrittäjien lähtökohdista tulokseksi nousi kehittämishalukkuus ja oman osaamisen kehittämisen taito. Tulokset kertovat kokemuksia byrokratian kankeista, ja raskaista prosesseista, sekä paineensietokykyä koetelleesta yrityksen aloittamisen prässistä, joka kesti kaikilla usean vuoden ajan. Johtamiseen liittyvät kokemukset liittyivät asioiden tai ihmisten johtamiseen.

Laadukkaan ja menestyvän asumispalveluyrityksen oleellisina asioina tulokset kertoivat, että yrittäjän on tärkeä kokea työ sen raskauden vastapainona palkitsevaksi, jotta jaksaa. Yrittäjän talousosaaminen ja vuorovaikutustaidot nostettiin oleellisimmiksi menestyksen tekijöiksi. Tulosten mukaan yrittäjyys toimii, jos siihen suhtautuu ammattina, kuten mihin tahansa ammattiin ja yrittäjällä on tasapaino yrittäjyysosaamisen ja kehitysvammaosaamisen välillä. Vuorovaikutustaitoihin liittyvä osaaminen on oleellista, sekä yrityksen perustamisen verkostoissa, että jatkossa työyhteisön, asiakkaiden ja heidän huoltajiensa kanssa.

Työelämän kehittämis ehdotukseksi tulosten pohjalta esitetään lainsäädännön ja säästöjen keventämistä ja asumispalveluyrittäjien keskinäisen verkostoitumisen kehittämistä. Tämä tukisi tarvittavan osaamisen hankintaa, sekä helpottaa yrittäjien kokemaa aloitusprässää ja paineensietokykyä koettelevia kokemuksia. Aineiston tuloksia teoreettiseen taustaan verratessa digitaalisten ja teknisten ratkaisujen potentiaalia tulisi tutkia ja hyödyntää nykyistä enemmän.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yrittäjien itsensä kuvaamia lähtökohtia asumispalveluyrittäjyyteen, heidän kokemuksiinsa yrittäjyydestään kehitysvammaisten asumispalveluyrittäjinä sekä asioita ja osaamista, joita he pitävät oleellisena laadukkaan ja menestyvän asumispalvelun tuottamisessa. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat kehitysvammaisuus, kehitysvammaisten asumispalvelut, yksityiset sosiaali- ja terveystalvelut, yrittäjäosaaminen sekä asumispalveluyrittäjänä tarvittava johtamisosaaminen. Kehitysvammaisuus, kehitysvammaisten asumispalvelut ja yksityiset sosiaali- ja terveystalvelut ovat tutkimuksen toimintaympäristöä. Yrittäjyysosaaminen sekä johtamisosaaminen ovat tutkimuksen teoreettista taustaa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön toimintaympäristö ja teoreettinen tausta (Joenpolvi 2025)

### 2.1 Muuttuva kehitysvammaisuus

Näkemykset kehitysvammaisuudesta on vaikuttanut, ja vaikuttaa koko ajan siihen, miten kehitysvammaisten asemaa, oikeuksia ja asumista huomioidaan ja järjestetään yhteiskunnassamme eri vuosikymmenien aikana. Kehitysvammaisuutta on määritelty eri aikoina vallitsevien näkemysten ja arvojen mukaisesti ja määrittelyjä muutetaan yhteiskunnan kehittymisen mukana. Historian ymmärtäminen on tärkeää, koska toimintamme on aina sidoksissa siihen. Näkemys kehitysvammaisuudesta ja sen määrittely ohjaa siten myös asumispalveluyrittäjän arvoja,

ajatuksia ja toimintaa monin tavoin aina yrityksen perustamisen lähtökohdista toiminnan johtamiseen ja siksi sen tarkastelu tässä opinnäytetyössä on oleellista.

Älyllisellä kehitysvammaisuudella tarkoitetaan vammaa ymmärtämisen alueella ja se aiheuttaa ihmiselle vaikeutta oppimisessa tai opittujen asioiden hyödyntämisessä. Kehitysvammaisuus ei ole sairaus, eikä siitä voi parantua. (Kaski, Manninen & Pihko 2012, 153). Kehitysvammaisuus on sateenvarjokäsite lukuisille erilaisista syistä johtuville ja eri muotoisille neurokognitiivisen kehityksen ongelmille, jotka tulevat näkyviin viimeistään nuoruusiässä, ennen aikuisuuteen siirtymistä (Jehkonen & Saunamäki & Hokkanen 2019, 392.) Kehitysvammaisuuden määrittely yhdellä määritelmällä on erittäin vaikeaa, koska siihen sisältyy hyvin monia ulottuvuuksia. Kehitysvammaisuus on hyvin laaja kirjo erilaisia ominaisuuksia, joilla viitataan älylliseen vammaisuuden muotoon. Vanhimmat ja tunnetuimmat kehitysvammaisuuden määritelmät ovat lääketieteen ja sosiaalisen tutkimuksen mallit. Lääketieteen näkökulma oli pitkään hyvin vallitseva, mutta sen rinnalle on nykyään luotu uusia malleja, joissa huomioidaan aiempaa enemmän henkilön yksilöllisyyttä ja erilaisia voimavaroja. (Jehkonen ym. 2019, 391–392; Patel, D.R., Cabral, M.D., Ho, A. & Merrick J. 2020,2).

Lääketieteessä kehitysvammaisuuden määrittelyssä käytetään WHO:n kansainvälistä ICD-10-tautiluokitusta. Malli määrittelee, että henkilöllä on sairauteen tai terveydentilaan perustuva vamma, joka rajoittaa hänen kykyään suorittaa yksilöllisiä ja yhteiskunnallisia velvoitteita. (Arvio 2018, 2; Åberg 2021,1; Patel ym. 2020, 13). Lääketieteellisessä mallissa kehitysvammaisuutta lähestytään sairauden näkökulmasta ja siinä otetaan huomioon ympäristö- tai yhteiskunnallisten tekijöiden panos vain hyvin vähän. Tarkastelun kohteena painottuvat pelkästään yksilön puutteet tai viat, jotka aiheuttavat esimerkiksi fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai toimintakyvyn rajoitteita ja erityishuollon tarvetta. (Patel ym. 2020, 2). Lääketieteelliseen määrittelyyn perustuva diagnoosi on ollut Suomessa aiemmin kehitysvammaisten saamien palvelujen edellytys.

Käsitys kehitysvammaisuudesta muuttuu ympäröivän yhteiskunnan muutoksien mukana. Lääketieteellinen määritelmä oli käytössä laajasti ja se pysyi vallitsevana vuosikymmeniä. Uudet määritelmät tunnustivat kehitysvammaisuuden sosiaalisen luonteen. Sosiaalisessa mallissa kehitysvammaisuus ymmärretään

henkilön suhteena ympäröivään yhteisöön ja yhteiskuntaan, eikä lääketieteellinen diagnoosi tai vamma, ja niistä kuntoutumisen tavoittelu, painotu kehitysvammaisuuden päällimmäisenä ominaisuutena. Määritelmän uudistamisessa tunnus-tettiin, että kehitysvammaisuus ei ole yksilön absoluuttinen piirre ja lääketieteellinen häiriö, vaan se on pikemminkin toimintatila, jolla ilmaistaan yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2023; Vehmas & Mietola 2021, 33). Barnesin (2020) mukaan vammaisuuden sosiaalisen mallin avulla voidaan lisätä ymmärrystä ja käsitystä yhteiskunnan vammauttavista rakenteista, sekä luoda uusia periaatteita ja käytäntöjä näiden tekijöiden poistamiseksi. Sosiaalisesta mallista onkin tullut tärkeä vammaisten tasa-arvoa edistävä ajatusmalli, joka on muuttanut yhteiskunnan ja medioiden luomaa kuvaa vammaisuudesta. Lainsäädäntöä on muutettu vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuutta vahvistavaksi. Sosiaalisella mallilla on ollut vaikutusta vammaispoliittisiin ohjelmiin useissa maissa ympäri maailman. (Barnes 2020, 21–23.)

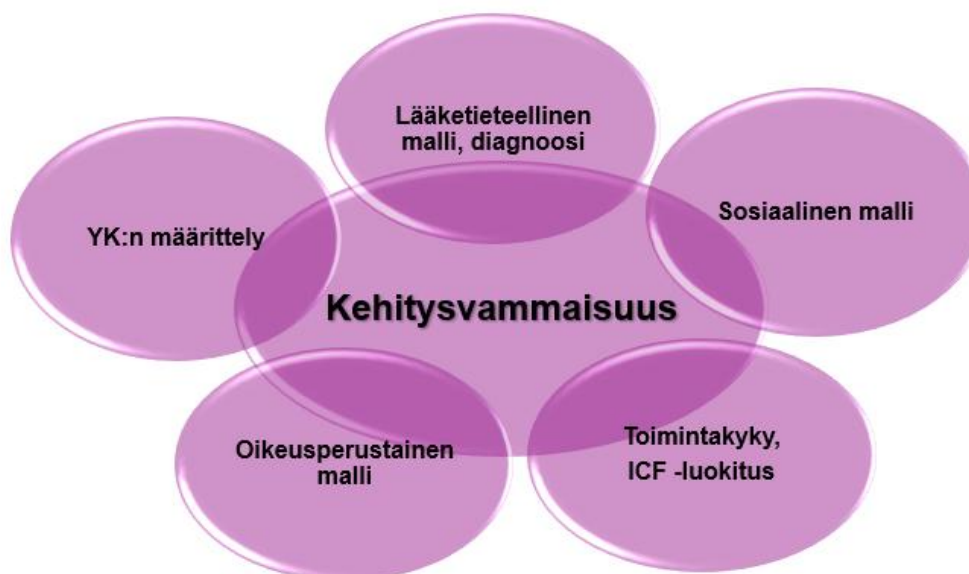
Nykyinen näkemys kehitysvammaisuudesta pohjautuu lähestymistapaan, jossa pyritään edistämään kehitysvammaisten täysimääräistä osallisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa. Kehitysvammaisuutta ja siihen liittyviä rajoitteita ja toimintakykyä tarkastellaan yhä enemmän suhteessa ympäristöön ja yhteiskuntaan, jossa eletään. (Hallberg & Klingsberg 2023, 4–7). Hoivamaisesta ja holhoavasta lähestymistavasta siirrytty enemmän kehitysvammaisten ihmisten oikeuksien ja voimavarojen korostamiseen. Tämän muutoksen myötä kehitysvammaisuuden määrittelyyn kehitettiin uusi luokittelutapa, jossa älykkyydosamäärän ja diagnoosin sijaan tarkastellaan ihmisen toimintakyvyn kautta (Seppälä 2017, 33.) Ihmisen toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden mittaamisessa voidaankin nykyään käyttää WHO:n tautiluokituksen lisäksi ICF-luokitusta. Terveyttä ja ihmisen toimintakykyä tarkastellaan vuorovaikutuksellisesti suhteessa ympäristöön. ICF-luokituksen avulla voidaan kehitysvammaiseksi ajatellun ihmisen tilanteesta ja toimista selvittää yksityiskohtainen kuvaus. (Seppälä 2022, 1.) ICF-luokitus lähtee siitä lähtökohdasta, että toimintarajoitteet koostuvat ihmisen vamman ja ympäristötekijöiden suhteesta. Kehitysvammaisuus aiheuttaa ihmiselle erilaisia laaja-alaisia rajoitteita esimerkiksi vuorovaikutukseen ja arjen taitoihin ja näillä rajoitteilla on vaikutusta hänen toimintakykynsä. Toimintakyvyn rajoitteiden vuoksi nämä ihmiset tarvitsevat apua ja tukea yhteisöön ja yhteiskuntaan osallis-

tumisessa. Kehitysvammaisten ihmisten toimintakykyä ICF-luokituksella arvioitaessa selviää, millaista apua ja tukea hän tarvitsee, ja millä tavoin hän toimii vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Seppälä 2017, 77; Rätty 2017, 251.)

Yhdistyneiden Kansakuntien vammaisten henkilöiden oikeuksien sopimuksen (2006) mukaan vammaisiksi määritellään ne henkilöt, joilla on pitkäaikainen älyllinen, henkinen, ruumiillinen tai jokin aisteihin liittyvä vamma, joka aiheuttaa vuorovaikutukseen erilaisia esteitä ja haittaa heidän täysimääräistä ja yhdenvertaista osallistumista yhteiskuntaan muiden kanssa. Sopimus painottaa kuitenkin esteiden sijaan vahvasti kehitysvammaisten oikeutta täysimääräiseen osallisuuteen ja tasa-arvoon yhteiskunnassa. (United Nations 2006; Rätty 2017, 251.) Yhdistyneiden kansakuntien vammaisten henkilöiden oikeuksia koskeva yleissopimus (2006) huomioidaan yhä useammassa maassa ja Suomessa. Sen mukaan kehitysvammaisten tukemisessa ja asumisessa tulee pyrkiä tasavertaiseen osallistumiseen yhteiskunnassa. (Giensberg., Hendriks., Jahoda., Hastings. & Embregts. 2019, 1.)

Nurmi-Koikkalaisen mukaan yksi uusimpia tapoja lähestyä kehitysvammaisuutta on oikeusperustainen ajattelu, jonka mukaan vammaisilla henkilöillä on yhtäläiset oikeudet muiden ihmisten kanssa. Heidän tulisi voida yhdenvertaisesti, tuen tarpeistaan riippumatta, saada osallistua täysiarvoisesti yhteiskuntaan. Ympäröivän yhteiskunnan tulisi yhdenvertaisen osallistumisen mahdollistamiseksi pyrkiä poistamaan kaikkia vammaisten ihmisten elämisen ja osallistumisen esteitä. Painopiste ei ole vammaisen puutteellisten taitojen tai ominaisuuksien kuntoutumisessa, vaan enemmän ympäristön asenteiden ja ominaisuuksien muovaamisessa. Oikeusperustainen lähestymistapa pohjautuu vahvasti ihmisoikeusajatteluun. (Nurmi-Koikkalainen 2017, 10–11.)

Kehitysvammaisuuden tarkasteluun vaikuttaa yhteiskunnan muutokset, elettyvä aikakausi ja kulttuuri, ja kaikki nämä ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa (Vehmas & Mietola 2021, 33). Näkemys kehitysvammaisuudesta vaikuttaa siihen, miten kehitysvammaisia ihmisiä kohdellaan ja pyritään tukemaan yhteiskunnassamme. Edellä mainitut määrittelyt esiintyvät toisiinsa limittyen yhteiskunnan eri palveluissa.



KUVIO 2. Kehitysvammaisuuden määrittely. (Joenpolvi 2025)

## 2.2 Kehitysvammaisten asumispalvelut

Pitkään valmisteltu Sote-uudistus toteutui vuoden 2023 alussa, jolloin sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastustoimen järjestämisen vastuu siirtyi kunnilta uusille hyvinvointialueille. Tämä muutos on ollut valtavan suuri rakenteellinen ja toiminnallinen uudistus kansallisessa toimintaympäristössämme. (Tevameri 2023, 9.) Asumispalveluja järjestetään nykyään vammaispalvelulain, kehitysvammalain ja sosiaalihuoltolain perusteella. Hyvinvointialue tekee päätöksen sovellettavasta laista ja siitä, kuinka asuminen käytännössä toteutetaan. Hyvinvointialueilla on omaa asumispalvelutuotantoa ja sen lisäksi sitä hankitaan ostopalveluina järjestöiltä ja yrityksiltä. Sosiaalihuollon asiakaslain mukaan asiakasta itseään on aina pyrittävä kuulemaan ja otettava huomioon asiakkaan toiveet, tarpeet ja varmistettava, että henkilön etu toteutuu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023; Rätty 2017, 375.) Hyvinvointialueen tehtävä on järjestää vaikeavammaiselle henkilölle palveluasuminen, jos hän välttämättä tarvitsee sairautensa tai vammansa takia palvelua, millä suoriutuu tavanomaisista elämän toiminnoista. (Vammaispalvelulaki 2023.)

Kehitysvammaisten asumispalvelumuotoja ovat tuettu, ohjattu ja autettu asuminen. Aikuisista kehitysvammaisista noin puolet asuvat asumispalveluissa. Autet-

tua ja ohjattua asumista kutsutaan ryhmämuotoiseksi asumiseksi. Autetussa asumisessa asuvat paljon tukea tarvitsevat henkilöt ja henkilökunta on paikalla vuorokauden ympäri. (Raassina, Å., Hintsala, S. & Keski-Korhonen 2016,18) Tässä opinnäytetyössä tutkimus kohdistui yrityksiin, jotka tarjoavat pääosin ympärivuorokautista tukea tarjoavaa, autettua asumista.

Ennen kehitysvammalaitosten perustamista kehitysvammaisia hoidettiin Suomessa pääasiassa mielisairaaloissa ja kunnalliskodeissa. 1950-luvulle asti kehitysvammaisten instituutioita oli vain hyvin vähän, eikä heidän palvelujaan ohjannut lainsäädäntö. Vuonna 1958 vajaamielislain astuttua voimaan alkoi Suomessa koko maan kattava kehitysvammaisten laitosten perustaminen. Laitoshoitopainotteisuus säilyi vallalla pitkään ja pohjoismaisessa vertailussa suomalainen palvelujärjestelmä on näyttäytynyt hyvin laitospainotteisena (Kaski ym. 2012, 262–263; Vehmas & Mietola 2021, 41–42.)

Asumispalvelujen perustalla olevien arvojen muuttuminen näkyy siinä, että Suomen hallitus julkaisi 2010 kehitysvammaisten asumisen ohjelman, jossa päätaavoite oli laitosasumisen purkaminen. Laitospaikkojen purkaminen on ollut tavoitteena kaikissa pohjoismaissa. Suomessa laitoshoidon purkaminen on toteutunut Norjaa ja Ruotsia huomattavasti hitaammin. Skandinavian maissa laitosten purkaminen on edistynyt enemmän, kuin Isossa-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Australiassa. (Vehmas & Mietola 2021, 25; Bigby., Bould & Brown. 2017,309.)

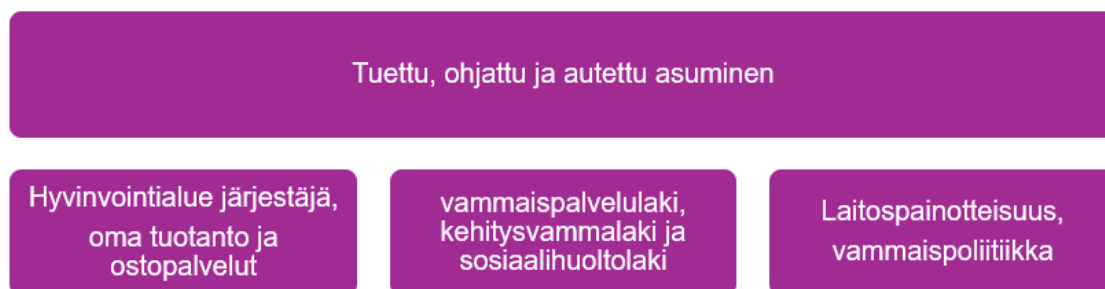
Länsimäisen yhteiskunnan poliittisessa keskustelussa on yhä enenevässä määrin painottunut näkemys kehitysvammaisista täysivaltaisina kansalaisina, joilla on samat oikeudet, kuin ei-vammaisilla. Asumisen järjestämisessä taustalla yhä useammassa maassa huomioidaan Yhdistyneiden kansakuntien vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevan yleissopimus (2006), jonka tavoitteena on vahvistaa kehitysvammaisten tukemisessa ja asumisessa tasavertaista osallistumista yhteiskunnassa. Euroopan tasolla kehitysvammaisten asumista tarkastellessa, muutoksesta huolimatta, jäsenvaltioissa ollaan eri vaiheissa tuen ja asumisen kehittämisessä, ja vammaiset henkilöt elävät yhä usein laitoksissa EU:ssa. On arvioitu, että yli miljoona alle 65-vuotiasta vammaista henkilöä ja yli kaksi miljoonaa yli 65-vuotiasta vammaista henkilöä elää laitoksissa EU:n 27 jäsenvaltiossa. (Giensberg ym. 2019. 3; Euroopan unioni 2024; Bigby ym. 2017, 310.)

Kehitysvammaisten asumispalveluissa on nähty hyvänä ja korostettu paljon sosiaalisuutta, kehitysvammaisten yhdessä asumista sekä kehitysvammaisten keskinäistä ryhmätoimintaa. Tätä kehitystä on kuvattu yhteisohoidon ja ryhmäkoti-asumisen ideologiaksi. Vammaisuus ei kuitenkaan edellytä asumista muiden vammaisten kanssa. (Vehmas & Mietola 2021, 25; Hynynen & Huhta 2011, 6.) Ryhmäkoti-asumisen kehittämiseen on vaikuttanut erityisesti 80-luvulta alkaen yhteiskunnallinen suuntaus ja sosiaalipolitiikka tavoitella kehitysvammaisten inklusiota ja tasa-arvoa yhteiskunnassa. Ryhmäkoti-asumisessa kehitysvammaisten elämänlaadun on yleensä todettu olevan parempi kuin suurissa laitoksissa, mutta ryhmäkoti-asumisessa voidaan olla joustamattomia huomioimaan, kenen kanssa asutaan tai huomioimaan henkilön tuen tarpeiden muuttumista. (Bigby ym. 2017, 309–310.)

Kehitysvammaisten asumispalvelujen hyvinä käytäntöinä ja asumisyksikköjen toiminnan hyvinä painoituksina nostettiin Kehitysvammaisten asumisen ohjelman loppuraportissa (2016) esiin asukkaiden itsemääräämisoikeuden toteutuminen, asukkaiden kuuleminen, asumisen yksilöllinen suunnittelu, muuttovalmennuksen saaminen, päätöksenteossa tukeminen, vastuunoton harjoittelu, asukkaiden vapaus tehdä omia päätöksiä ja oikeus tehdä myös virheitä. Asumispalvelun tavoitteina on ehkäistä haastavien tilanteiden syntymisiä, rauhoittaa tilanteet tehokkaasti, toimia joka tilanteessa kunnioittavasti ja asukkaita provosoimatta, sekä toiminnan eettisyys. Kehitysvammaisten henkilöiden osallisuuden ja oikeuksien vahvistaminen, yksilöllisyys sekä ihmisten tasavertaisuus nähdään asumispalvelujen toiminnassa tärkeänä. Suomessa asumisohjelman toteuttamisen keskeisimmät tavoitteet määritellään perustuslaissa sekä kansainvälisissä sopimuksissa. (Hynynen & Huhta 2011,6; Raassina ym. 2016,39.)

Kehitysvammaisten asumispalveluiden järjestämistä ja kehittämistä voidaan asumismuodon lisäksi tarkastella asiakkaan, työntekijöiden tai laajemmin yhteisön tai yhteiskunnan kannalta. Asumispalvelujen järjestämiseen sekä vammaispolitiikkaan vaikuttaa yhteiskunnassa vallitseva näkemys kehitysvammaisten tarpeista ja oikeuksista, sekä näkemys heidän hoitonsa ja huollon tarpeesta. Kehitysvammaisuuden määrittelyn painottuessa aiemmin yksilössä nähtyihin puutteisiin ja vikoihin on myös asumisen järjestäminen painottunut vahvasti valvontaan

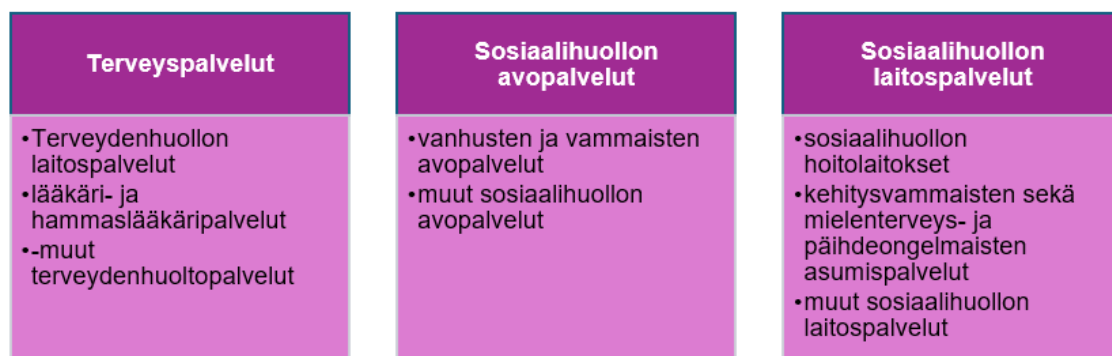
ja kuntoutukseen. Määritelmien kehittyessä vammaisten toimintakykyä, sekä ihmisoikeuksia huomioivimmiksi on myös asumisen järjestämisessä painottunut enemmän vammaisen ihmisen oikeudet mahdollisimman samankaltaiseen asumiseen, kuin valtaväestölläkin. Kehitysvammaisuuden myötä henkilöillä esiintyy tuen tarpeita, mutta asumisessa pyritään nykyään enemmän yksilöllisempään tukeen sekä tasa-arvoiseen osallisuuteen yhteiskunnassa. (Hynynen & Huhta 2011, 6–8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)



KUVIO 3. Kehitysvammaisten asumispalvelut (Joenpolvi 2025).

### 2.3 Yksityiset sosiaali- ja terveystalvelut

Sosiaali- ja terveystalvelujen toimiala on hyvin laaja ja sisältää hyvin monenlaisia aloja. Sosiaali- ja terveystalvelujen yrityksiä voidaan tarkastella toimialoittain ja jakaa ne kolmeen luokkaan: terveystalvelut, sosiaalihuollon avopalvelut sekä sosiaalihuollon laitospalvelut. Terveystalveluihin kuuluvat terveydenhuollon laitospalveluita, lääkäri- ja hammaslääkäripalveluita sekä muita terveydenhuoltopalveluita tarjoavia yrityksiä. Sosiaalihuollon avopalvelut pitävät sisällään muun muassa vanhusten ja vammaisten kotipalveluita ja päivätoimintaa tarjoavia yrityksiä sekä muita avopalveluita tarjoavia yrityksiä. Sosiaalihuollon laitospalvelut sisältävät pääosin kehitysvammaisten sekä mielenterveyskuntoutujien- ja päihdeongelmaisten ympärivuorokautista asumispalveluja tuottavia yrityksiä. (Tevameri 2020, 14; Maksimainen, Uimonen, Koiste, & Saarivuori. 2018, 20.)



KUVIO 4. Sosiaali- ja terveyspalvelut Tevameren (2020) mukaan (Joenpolvi 2025).

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamistavoista on maassamme keskusteltu vuosikymmeniä. Keskusteluissa on painottunut tavoite palveluiden tuottamisen kokonaistaloudelliseen parantamiseen. Väestön ikääntymisen seurauksena palvelutarpeet ja sen myötä haasteet sosiaali- ja terveyspalveluille lisääntyvät koko ajan. Väestörakenteen muutos tarkoittaa palvelutarpeen kasvua samanaikaisesti, kun työikäisen väestön määrä vähenee. Sosiaali- ja terveyspalveluiden avaaminen avoimille markkinoille on jakanut mielipiteitä, kun osa ihmisistä luottaa markkinoiden itsesäätelyyn ja osa keskittyy puolustamaan julkisten palveluiden tasapuolisuutta väestölle. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen jälkeen sosiaali- terveysalan yrittäjyys on vakiintunut paikkansa osaksi julkisen palveluiden täydentäjänä yhteiskunnassamme. (Österberg - Högsted 2009,10: Tevameri 2023, 13.)

Yksityisten sosiaalipalvelujen yleisin toimiala ovat palvelutalot ja ryhmäkodit. Merkittävimpiä palvelujen asiakkaita ovat kunnat, eli nykyään hyvinvointialueet. Yksityisissä terveyspalveluissa yleisin palvelu on fysioterapiapalvelut ja niiden asiakkaina on eniten kotitalouksia. Terveyspalveluja tuotetaan usein toiminimellä ja ammatinharjoittajana ja sosiaalipalveluyrityksetkin ovat usein kooltaan pieniä yrityksiä. (Österberg - Högsted 2009,10.) Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuvien yrittäjien asumispalveluyritykset työllistävät kaikki kymmeniä työntekijöitä ja ne ovat kokoluokaltaan keskisuuria yrityksiä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden yrityskoko on 15 vuodessa kasvanut ja pienyritysvaltaisuus on vähentynyt lisääntyneiden yrityskauppojen myötä. Alalle on tullut suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka ovat ostaneet pieniä palveluntuottajia. Tämä kehitys ja sote-uudistukseen liittyvät muutokset ja kilpailutukset ovat aiheuttaneet epävarmuutta, jossa

pienien yritysten on haastavampi pärjätä. (Lähteinen & Kaikko 2017, 113; Tevameri 2020, 29.)

Suomessa kunnat ovat olleet perinteisesti vastuussa sosiaalipalvelujen järjestämisestä ja yksityiset palveluntuottajat on nähty julkisia palveluja täydentävinä toimijoina. Yksityinen palvelutuotanto oli 1990-luvulle asti pääosin järjestöjen toimintaa. Tänä päivänä yritysmuotoinen toiminta on suurempaa, kuin järjestöjen. Sosiaali- ja terveystalouden yritystoiminta muuttui 1990-luvulla palvelumarkkinoiden avaamisen myötä. Sitä ennen keskushallinto oli ohjannut ja rajoittanut yksityisiltä yrityksiltä ostettujen palvelujen määrää ja palveluja oli ostettu varsin vähän. Lopulliset rajat poistuivat, kun Suomi avasi uudella hankintalailla (laki julkisista hankinnoista 348/2007) kaikki sosiaali- ja terveystaloudet kilpailulle silloin, kun kunta ei niitä järjestä. Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö tuli voimaan 2007 jonka jälkeen kunnat ryhtyivät voimakkaasti ulkoistamaan ja kilpailuttamaan palvelujaan. Hankintalain mukaan kuntien on kilpailutettava ulkopuolelta hankkimansa palvelut. Kilpailutuksen myötä sosiaali- ja terveystaloudet tarjoavien yritysten tuli hallita aiempaa enemmän esimerkiksi kustannuslaskentaa ja toiminnan laatu- ja järjestelmien kehittämistä tarjoamansa palvelun ohella. (Lähteinen & Kaikko 2017, 104–106.)

Yksityisten palvelujen tuottaminen on luvanvaraista. Lain yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) mukaan kaikilla ympärivuorokautisia sosiaalipalveluja tuottavilla on oltava Aluehallintoviranomaisen (AVI) lupa tuottaa palveluja. Aluehallintovirastoilla on pääasiallinen vastuu palvelujen valvonnasta alueillaan. Yksityisten sosiaali- ja terveystalouden tuottajien, eli järjestöjen, yritysten ja erilaisten säätiöiden osuus sosiaali- ja terveystaloudentaloudesta on tällä hetkellä noin 22 prosenttia. Ne toimivat niin julkisesti, kuin yksityisesti rahoitetuilla markkinoilla. Yksityiset sosiaali- ja terveystaloudet ovat täydentäneet julkisia palveluja. (Sosiaali- ja terveystaloudenministeriö 2023; Lähteinen & Kaikko 2017, 106.)

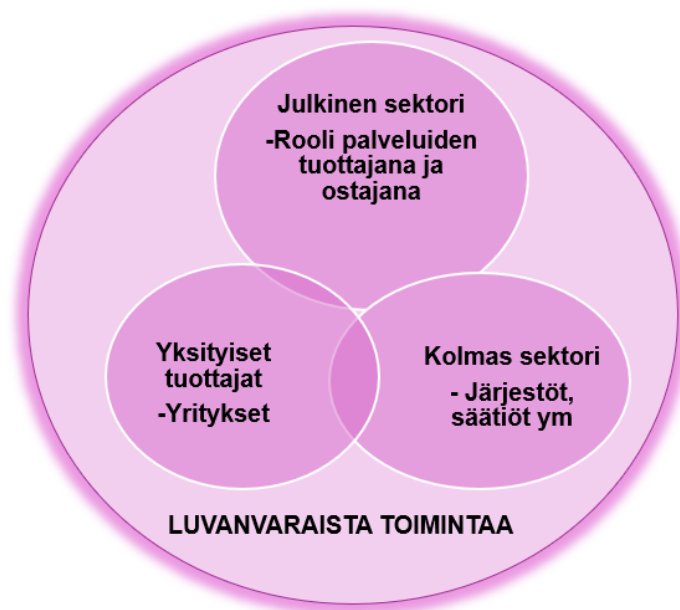
Sosiaali- ja terveystalouden toimialan erityispiirre moneen muuhun toimialaan verraten on se, että palvelujen tuottajina toimivat sekä yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin tuottajia. Yksityiset palveluntuottajat voivat myydä palvelujaan hyvinvointialueille, kunnille tai suoraan asiakkaille. Jotta palveluiden tarpeeseen pystytään vastaamaan, tarvitaan julkisten palvelujen rinnalla myös yksityisiä

palveluita. Yksityisillä yrityksillä on monilla alueilla suuri vaikutus myös alueen paikalliseen elinvoimaisuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Sosiaali- ja terveyspalveluja tuotetaan Suomessa tällä hetkellä sekä julkisten, että yksityisten palvelutarjoajien toimesta. Palveluihin on muodostunut monimuotoiset markkinat, joissa samoja palveluja on tarjolla niin julkisen, kuin yksityisen tahojen puolesta. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden yksi erityispiirre on, että julkinen sektori sekä tuottaa itse palveluja, että ostaa näitä samoja palveluja yksityisiltä yrityksiltä. (Österberg - Högsted 2009,42.) Väitöskirjassaan Österberg - Högsted nimeää sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestelmää mosaiikkimaiseksi palvelutuotannoksi, mikä kuvaa hyvin, kuinka palvelut koostuvat erilaisten ja erikokoisten julkisen sektorin, yksityisen sektorin sekä kolmannen sektorin palvelutuotannosta (Österberg -Högsted 2009,12).

Simunaniemi ym. mukaan suuri osa sosiaalipalvelualan yritysten liikevaihdosta tulee joko suoraan tai välillisesti hyvinvointialueilta. Heidän mukaansa yritysten tuottamista sosiaalipalveluista 80 prosenttia perustuu hyvinvointialueiden tekemisiin hankintoihin. Sosiaalipalvelujen rahoitusjärjestelmä vaikuttaa osaltaan toimialan markkinoiden kehittymiseen. Markkinoilla vallitsee tällä hetkellä pitkälti ostajan monopoli, eli usein hyvinvointialue on se asiakas, joka määrää hintatason, mihin yritysten tulee sopeutua. (Simunaniemi 2018, 15.)

Sosiaali- ja terveyspalveluala on valtavan laaja kokonaisuus, joka koskettaa kaikenikäisiä kansalaisia. Eri sektorien on toimittava rinnakkain ja yhteistyössä. Simunaniemi ym. (2018) korostaa, että julkisen ja yksityisen sektorin tulisi nähdä toisensa nykyistä vahvemmin toisiaan täydentävinä kumppaneina, jossa molempien tavoitteena on lisätä asiakkaidensa hyvinvointia ja terveyttä. (Simunaniemi 2018, 78.) Tevameri huomauttaa, että sen lisäksi, että sote-alan yrityksiä tarkastellaan markkinoiden näkökulmasta, on tarpeen tarkastella yrityksiä osana palvelujärjestelmäkokonaisuutta. Markkinaulottuvuudesta on saatavilla melko paljon tilastotietoa ja muuta aineistoa. Palvelujärjestelmän osalta ei ole kuitenkaan saatavilla yhteneväistä tietopohjaa millainen rooli eri toimialoilla yrityksillä on. Ei ole myöskään selvillä mille taholle palvelujärjestelmän kokonaisuuden huomioiminen ja ohjaaminen kuuluu. Yritysten näkökulmien kuuleminen ja näkeminen osana palvelujärjestelmää on ensiarvoista. (Tevameri 2020, 16–17.)



KUVIO 5. Sosiaali- ja terveystalveluiden tuottaminen (Joenpolvi 2025).

## 2.4 Yrittäjä ja yrittäjyys

Tämän opinnäytetyön keskiössä on yrittäjänä toimiminen ja yrittäjyyden tarkastelu on siten oleellista opinnäytetyön teoreettisessa taustassa. Yrittäjyys on aiheena ajankohtainen, sillä Euroopan kansalaisten ja yritysten yrittäjävalmiuksien kehittäminen on ollut yksi EU:n ja sen jäsenvaltioiden keskeisistä poliittisista tavoitteista monien vuosien ajan. Yrittäjyys nähdään keinona lisätä hyvinvointia yhteiskuntaan. (Bacigalupo., Kampylis., Punie. & Van den Brande 2016, 3.)

Tutkimuksissa yrittäjyys esitetään ilmiönä, joka on moniulotteinen ja useiden eri käsitteiden kautta. Eri tieteenalat ovat selittäneet ja mallintaneet yrittäjyyttä, ja sitä on kuvattu tästä syystä monin eri tavoin. Määritelmiä on tehty monia. Yrittäjyys nähdään kykynä havaita, tunnistaa ja hyödyntää tilaisuuksia. (Shane & Venkataraman 2000, 2; Möttönen 2019, 15.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yrittäjyyttä sen määrittelyjen, yrittäjyysominaisuuksien sekä Eurooppalainen yrittäjyysosaamisen viitekehyksen (Entrecomp) kautta.

Käsitettä "entrepreneurship" on käytetty jo 1400-luvulla latinankielisestä *impresenderaa* sanasta johdettuna. Sillä on tarkoitettu riskin ottamista menestyksen

etsimisessä, projektien suunnittelussa, koordinoinnissa, toteuttamisessa ja johtamisessa. Sanalla viitataan aloitteen tekemiseen ja eteenpäin pyrkimiseen. Yrittäjyyteen on monia syitä, mutta vallitseva tekijä on kiinnostus ja tarve ammatilliseen tyytyväisyyden etsimiseen. Yrittäjiä yhdistäviä ominaisuuksia ovat heidän luovutensa, innovatiivisuus, itsevarmuus, motivoitunut ja ahkera työskentely sekä hyvät viestintätaidot. (Fabricio., Marli de Carvalho., Lopes Gouveia., Geraldés Soler & Watanabe Dal Ben. 2020,3; Möttönen 2019, 15).

Euroopan yhteisöjen komission Vihreässä kirjassa korostetaan, että ihmisille työ ei ole vain pelkkä tapa ansaita rahaa. Ihmisillä on ammattiuraa valitessaan muitakin kriteerejä, kuten työn kiinnostavuus tai vaihtelevat tehtävät, turvallisuus ja itsenäisyyden aste. Yrittäjyyteen kannustaa usein tavoite korkeammasta tulotastosta tai yrittäjyydessä voidaan tavoitella ylempiä tarpeiden täyttymistä, kuten itsensä toteuttamista ja itsenäisyyttä. Materiaalisen motivaation, kuten rahan ja aseman, lisäksi ihmiset päättävät ryhtyä yrittäjiksi päästäkseen toteuttamaan itseään. Yrittäjyyteen kannustaa vapaus, itsenäisyys ja haasteet. (Euroopan yhteisöjen komissio 2003,7.)

Yrittäjä- ja yrittäjyyskäsite ovat moninaisten näkökulmien viidakossa kirjavia. Heinonen ja Vento-Vierto (2002, 32) esittävät määritelmän, että yrittäjä on mahdollisuuksia havaitseva henkilö, joka kykenee tarttumaan siihen ja pystyy luomaan organisaation mahdollisuuden toteuttamiseen. Heinonen ja Vento-Vierto nostavat yrittäjyyskäsitteen tarkastelussa esiin, että yhteiskunnan muutostilanteissa yrittäjyys on usein merkittävä tekijä. Yrittäjyyteen liittyy hyvin usein vakiintuneiden käytäntöjen murtaminen ja uusien innovatiivisten toimintamallien luominen. Heidän mukaansa yrittäjyys välittää kulttuurista muutosta eteenpäin. (Heinonen & Vento-Vierto 2002,32.) Samaa murrosta, mutta yksilön tasolla kuvaa Hägg väitöskirjassaan, joka tutki yrittäjäidentiteetin kehittymistä. Häggin mukaan yrittäjyys kehittyy toiminnan kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa samalla kehittyy myös yrittäjille heidän yrittäjäidentiteettinsä. Ihmiset pohtivat työskentelyään ja uraansa, mitä he osaavat hyvin ja missä he voisivat parhaiten käyttää omaa taitoja ja kykyjä. He etsivät keinoja, miten he voisivat hyödyntää tätä osaamistaan. Yrittäjyys näyttäytyy yleensä houkuttelevana vaihtoehtona ihmisille sellaisissa tilanteissa, jossa heidän toiveensa työskennellä harmoniassa itsensä ja arvojensa kanssa ei täysin toteudu. Yhteiskunnassa tai palveluissa näkyy heille

jokin muutosta tarvitseva asia. Tällainen tilanne käynnistää muutoksen kohti yrittäjyyttä. Muutos vaatii siihen ryhtyviltä ihmisiltä epävarmuuden sietokykyä, itsetuottamusta ja uskoa omaan kykyihin ja mahdollisuuksiin. (Hägg 2011, 87.)

Nadam & Seymour ovat tiivistäneet yrittäjyyden käsitteen määritelmiä useilta eri vuosikymmeniltä. Amerikkalaisten yrittäjyys tutkijoiden Shanen ja Venkataramanin 2000-luvun alussa esittämä määritelmä yrittäjyydestä on nykyään laajasti käytössä. Heidän mukaansa liiketoimintatilaisuuden olemassaolo ja tilaisuuksien tunnistaminen käynnistää yrittäjyyden prosessin, joka etenee tilaisuuksien hyödyntämisestä toiminnan organisoimiseen. Määritelmien uusimpana Nadam & Seymour esittelevät Euroopan yhteisöjen komission määritelmän, jossa yrittäjyys kuvataan prosesseina ja ajattelutapoina, joissa voidaan luoda ja kehittää taloudellista toimintaa. Yrittäjyyteen liittyy monenlaista riskinottoa, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Nadam & Seymour 2008, 7; Möttönen 2019, 16.)

Euroopan yhteisöjen komission määritelmä yrittäjyydestä (2003) sanoo, että yrittäjyys on ennen kaikkea ajattelutapa. Se tarkoittaa yksilön kykyä muuttaa ideoitaan toiminnaksi. Se vaatii innovaatioita, luovuutta ja riskien ottamista, mutta myös kykyä suunnitella ja viedä läpi projekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjyydessä työntekijät tuntevat työnsä taustat, osaavat tarttua niistä kumpuaviin mahdollisuuksiin ja kehittävät uusia erityistaitoja ja -tietoja. Nämä taidot ja tiedot edistävät yhteiskunnallisen ja kaupallisen toiminnan kehittymistä. Yrittäjyydessä korostuu omavastuinen ja tavoitteellinen itsensä johtaminen. Liikeidean muuttaminen toimivaksi yritykseksi vaatii luovuuden ja innovatiivisuuden lisäksi hyvää johtamista. (Euroopan yhteisöjen komissio 2003, 5; Möttönen 2019, 16.)

TAULUKKO 1. Tiivistelmä yrittäjyyden käsitteistä Nadam & Seymour 2008 mukaan (Joenpolvi 2025).

Määritelmä	Julkaistu
Yrittäjä on epävarmuuden sietäjä, joka ostaa tietyllä hinnalla ja myy epävarmalla hinnalla tulevaisuudessa.	Cantillon 1755/1931
Yrittäjät ovat pelureita.	Defoe 1887/2001
Yrittäjät ennakoivat ja toimivat markkinoiden epävarman dynamiikan mukaan.	Knight 1921, 1942)
Yrittäjä tekee hallitukselta saatua tehtävää suorittaen toimintaympäristössä omalla riskillä.	Weber 1947
Yrittäjä on uudistaja ja innovaattori, joka toteuttaa muutosta markkinoilla mm uusien tuotteita, toimintatapoja, markkinoita, materiaaleja tai organisaatioita kehittämällä.	Scumpeter 1934
Yrittäjä on taloudellisten mahdollisuuksien tunnistaja.	Penrose 1959/1980
Yrittäjä tunnistaa menestymisen mahdollisuuksia ja tekee toiminnallaan voittoa.	Kirzner
Yrittäjyys on innovaatiotoimintaa, jossa resursseja lisätään uusilla vaurauden tuottamisen mahdollisuuksilla.	Drucker 1985
Yrittäjyys edellyttää uudistumista. Uusiutuminen tarkoittaa uusien tavaroiden tai palvelujen tuomista vakiintuneille tai uusille markkinoiden tai olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen tuomista uusille markkinoille. Yrittäjä aloittaa uuden yrityksen, uudistaa olemassa olevaa tai sisäistä yritystoimintaa.	Lumping & Dess 1996
Yrittäjyys on uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja tutkimista, niiden arviointia ja hyödyntämistä. Yrittäjyys on joukko ihmisiä, jotka löytävät, arvioivat ja hyödyntävät uusia tilaisuuksia.	Shane & Venkataraman 2000
Yrittäjyys on aina kontekstista riippuva sosiaalinen prosessi, jonka avulla yksilö tai joukko hyödyntää markkinoiden mahdollisuudet ja luo vaurautta.	Ireland, Hitt & Simon 2003
Yrittäjyys on ajattelutapa ja prosessi, jossa luodaan ja kehitetään taloudellista toimintaa. Siihen liittyy riskinotto, luovuus ja innovatiivisuus, jotka yhdistetään uuteen tai olemassa olevaan organisaatioon.	Commission of the European Communities 2003

Yrittäjäksi ryhtymisen taustalla on monia lähtökohtia ja niiden tutkiminen oli yksi tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä. Häggin väitöskirjassa todetaan, että yrittäjyys merkitsee ihmisille eri asioita. Yrittäjäpolkuja on siten yhtä monta kuin on kulkijaa. (Hägg 2011, 87.) Stenlund kirjoittaa väitöskirjassaan, että Suomen Yrittäjien (2009) tekemässä selvityksessä yrittäjyyden kahdeksi tärkeimmäksi syyksi kerrottiin halu olla oman itsensä herra, sekä itsensä toteuttaminen. ”Yrittäjyyspuntarin” (2013) mukaan tärkeimmät yrittäjyyden motiivit ovat vapaus toimia oman haluun mukaan, itsenäinen työ itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet omiin

aikatauluihin ja tuloihin, päätösvalta sekä halu olla oma pomo. Yrittäjät painottavat itsellisyyttä, vastuuta itselleen, mahdollisuutta itsensä ja ideoidensa toteuttamiseen sekä työn mielekkyyttä. Yrittäjyyden motiiveja ja merkityksiä kartoittavat selvitykset ovat antaneet pääosin tämän suuntaisia tuloksia. Myös tieteellisten tutkimusten perusteella yrittäjyyteen yhdistyy itsenäisyys, vapaus päätöksiin ja valintoihin, sekä riskin ottaminen ja vastuu päätöksensä seuraamuksista. (Stenlund 2017,134.) Österberg – Högsted kuvaa väitöskirjassaan yrittäjyyden pohjana olevan koulutuksen, ammattitaidon ja työkokemuksen. Näiden vastaparina yrittäjyyteen kuuluu vapautta ja vastuuta, itsensä toteuttamista ja haasteellisuutta, kovaa työntekoa ja sen mielekkyyttä, joustavuutta ja epävarmuutta. (Österberg - Högsted 2009,12.)

Yrittäjien persoonallisuuspiirteiden ja tietynlaisen luonteen korostaminen on ollut yleistä yrittäjyystutkimuksessa. Yrittäjiin liitetään tiettyjä ominaisuuksia ja useita persoonallisuuden piirteitä, kuten päättäväisyys, dynaamisuus, omistautuminen, sitkeys, itsehillintä ja aktiivisuus. Yrittäjä on rohkea, sinnikäs, määrätietoinen ja itsevarma. Yrittäjällä on haluna ”unelma” ja tahto luoda ja kehittää uutta projektia, luoda omaa työpaikkaa. Tavoite on usein tyytyväisissä asiakkaissa, mutta sen lisäksi on tarve saada voittoa ja menestyä. (Fabricio ym. 2020, 8; Möttönen 2019, 31.) Viitala ja Jylhä (2013, 33) kyseenalaistavat yhtenäisen näkemyksen yrittäjien välisistä yhteisistä luonteenpiirteistä tai ominaisuuksista. Heidän mukaansa yrittäjien motiivit, ominaisuudet ja tavoitteet voivat olla keskenään hyvin erilaisia. Merkittävämpää on lähestyä yrittäjyyttä siten, että yrittäjäksi kykenee ihmiset, jotka on motivoituneita, haluavat kehittyä ja ovat valmiita tekemään paljon töitä oman yrityksensä menestyksen eteen. (Viitala & Jylhä 2013, 33.)

#### **2.4.1 Sosiaali- ja terveysala yrittäjyyden toimintaympäristönä**

Sosiaali- ja terveydenhuollon yrittäjyyteen vaikuttaa se, että ala on vahvasti säädelty luvanvaraiseksi. Tällä alalla yrittäjyyden aloittamiseen vaikuttavat vahvasti alan valvontamekanismit. Palveluiden tuottamiseen ja toimitiloihin tarvitaan luvat ja Aluehallintovirasto (AVI) vastaa palvelujen valvonnasta, kuten henkilöstön pätevyyksistä. Simunaniemen ym. mukaan sosiaali- ja terveysalalla on tyypillistä, että pätevyydet koskevat tiettyä ammattinimikettä ja määrittävät työntekijöiden

toimenkuvaa. Erityisiä uralla etenemis- ja ylenemismahdollisuuksia ei juurikaan ole. Sosiaali- ja terveysalan tehtävien pätevyysvaatimusten vuoksi joustava siirtyminen tehtävästä toiseen ei useinkaan onnistu, vaan tarvitaan lisäkoulututtamista. Sosiaali- ja terveysalan yrityksiin toimintaan vaikuttaa paljon myös se, että ovat erityisen riippuvaisia julkisen sektorin rahoituspäätöksistä ja päätöksenteosta. (Lähdeniemi, M., Raulo, A. & Teppo, U. 2023, 18; Simunaniemi ym. 2018, 77–78.) Kilpailukyvyin, kasvun ja työllisyyden lisäämiseksi EU:n tasolla lainsäädäntöä on yksinkertaistettu ja kevennetty ja näin on pyritty lisäämään avoimuutta ja vähentää byrokratiaa (European Union 2021.)

Kehitysvammaisten asumispalveluyrityksessä tarvitaan kehitysvamma työnsä osaamista mm. asukkaiden kohtaamisessa, heidän erityistarpeissaan ja asumisen järjestämisessä, mutta yrittäjän tulee osata sen lisäksi hallita monenlaista yrityksen pyörittämiseen liittyvää osaamista, kuten hinnoittelua, markkinointia, asiakashankintaa, osallistua kilpailutuksiin sekä pyörittää toimintaa taloudellisesti kannattavalla tavalla. Yritystoiminnan pyörittäminen menestyksekkäästi edellyttää yrittäjäksi ryhtyvältä tietoja ja taitoja, joita ei sosiaali- ja terveysalan ammattilaisen koulutuksiin ja osaamiseen yleensä kuulu. Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän selvityksen perusteella sosiaalialan yrittäjät ovat lähtökohtaisesti oman alansa ammattilaisia, mutta heillä esiintyy monesti puutteita liikkeenjohtotaidoissa. Operatiivisen, strategisen ja ihmisten johtamisen moninaisuuden hallitseminen varsinaisen oman ammatillisen osaamisen lisäksi osoittautuu monesti haastavaksi, mutta se on yritystoiminnan toimintakyvyn ja kehittymisen kannalta välttämätöntä. (Simunaniemi ym. 2018, 78–79.)

Simunaniemen ym. (2018) tekemän tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan monilla yrittäjillä ensisijainen motivaatio on halussa auttaa ja tuottaa laadukkaita palveluita. Heidän mukaansa myös Sinisammalen ym. (2016) tutkimuksessa todetaan sosiaali- ja terveysalan yrittäjien tärkeimmäksi tavoitteeksi ensisijaisesti vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tyypillisesti sosiaali- ja terveysalan yrittäjäksi ryhtytään työntekijänä alalla työskentelyn jälkeen. Liiketoiminnan tuloksesta tavoitteena on usein se, että yritystoiminta tuottaa elannon yrittäjälle itselleen ja hänen työntekijöilleen. Aktiivisia kasvutavoitteita ja liiketoiminnan aktiivista kehittämistä yritykseen liittyy, ainakin alussa, harvoin Tutkimukset osoittavat, että kaupallisen

alan koulutus lisää yrittäjän yrittäjämäistä suhtautumista yrityksensä johtamiseen. (Simunaniemi ym. 2018, 77–78.)

Tähän tutkimukseen osallistuvien yrittäjien asumispalveluyritykset työllistävät kaikki kymmeniä työntekijöitä ja ne ovat kokoluokaltaan keskisuuria yrityksiä. Yritystä suunnitellessa kaikki haastateltavat olivat lähteneet ideassaan itsensä työllistämistä ja pienestä asumisyksiköstä, mutta toimitilojen rakentamisen mahdollistamiseksi sekä yrityksen kannattavuuden vuoksi oli ollut järkevintä perustaa asumisyksikkö suuremmalle asukasmäärälle. Tällöin työntekijöitä tarvitaan paljon, kun on kyse ympärivuorokautisesta hoivasta.

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä tutkineet Häkkinen & Katajisto toteavat, että sosiaali- ja terveysalan liiketoimintaympäristön muuttuminen osana yhteiskunnan muuttumista on kokoaikaista ja jatkuvaa. Yhteiskunnan megatrendit aiheuttavat muutospaineita kaikille yrityksille. Sosiaali- ja terveysalan yritykset eivät ole tässä poikkeus. Julkisilla yrityspalveluilla on omalta osaltaan merkittävä rooli tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan palveluntuotannon kehittämisessä, muiden yhteiskunnallisten toimijoiden ja rakenteiden lisänä. Liiketoiminnallisia haasteita kohdataan alalla kuin alalla. Sosiaali- ja terveysalan yritysten tulevaisuuteen vaikuttaa ikääntyvä ja yhä pidempään elävä väestö, voimakas kaupungistuminen, julkisen talouden tiukentuminen ja digitalisoitumisen mukana tuomat vaatimukset yhteiskunnassa. Sosiaali- ja terveysalan liiketoiminnan tulevaisuuden pohdinnassa Häkkinen & Katajisto (2016) määrittävät avainsanoiksi jatkuvan asiakasymmärryksen, sekä täysin uudenlaisten palveluinnovaatioiden ja terveysteknologian kehittymisen. (Häkkinen & Katajisto. 2019, 1.)

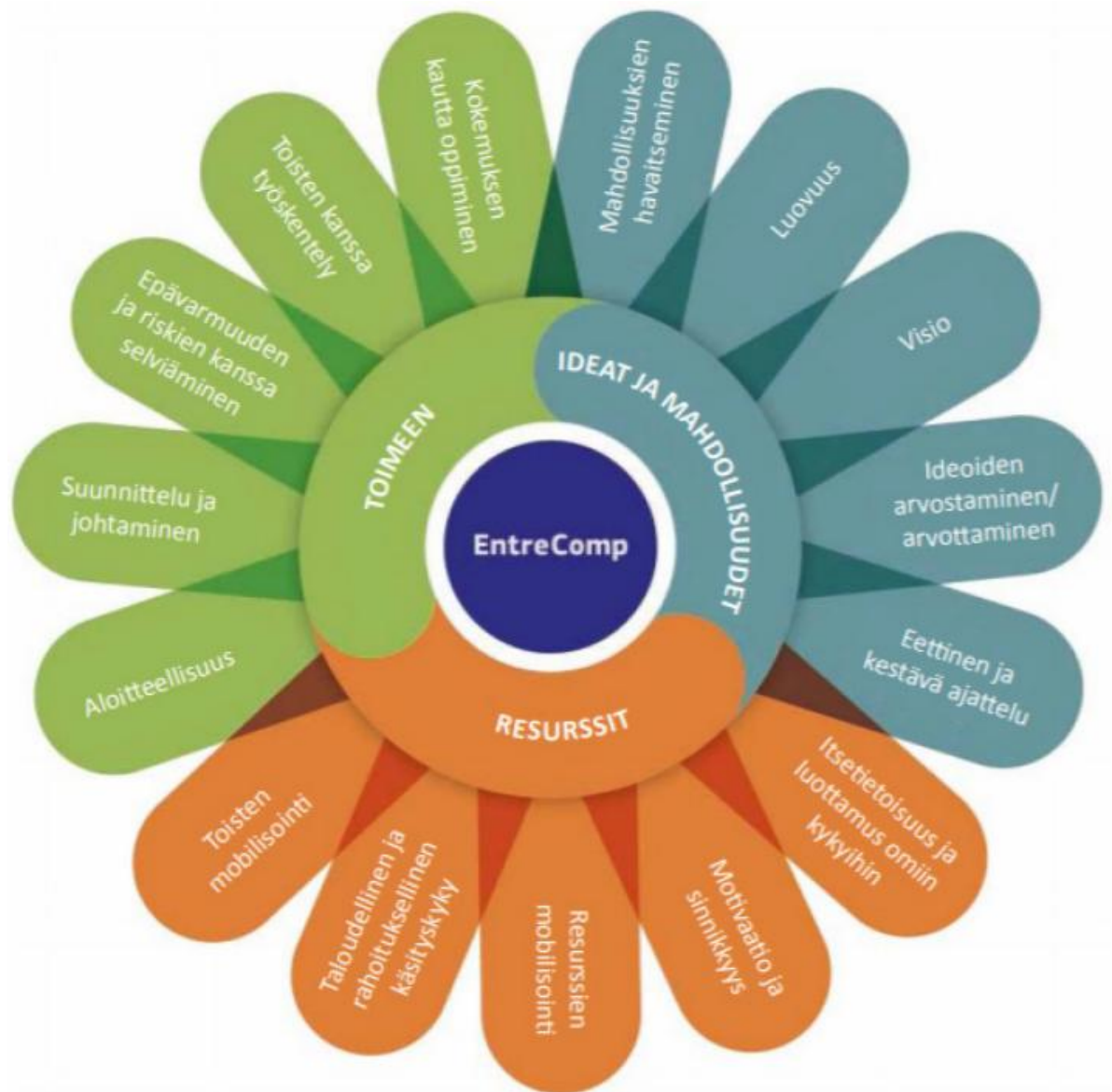
Simunaniemi ym. tutkimuksen perusteella voi sanoa, että sote-yrittäjien ammatti-identiteetti säilyy pitkää sote-ammattilaisena ja johtajaksi ja yrittäjäksi identifioituminen tulee vasta myöhemmin ja sote-ammattilaisuuden takana. Tällä on suoraan vaikutusta liiketoimintaa- ja yrittäjyystaitoihin, sekä yrityksiensä strategiseen kehittämiseen. (Simunaniemi ym. 2018,75.)

Fabricio ym. (2020) mukaan Brasiliassa yrittäjyys hoivatyössä on 2000-luvun alusta asti ollut kasvussa. Hoivayrittäjyyden taustalla on tutkittu olevan tyytymättömyyteen työhön, toiveeseen paremmasta ansioista, sekä yrittäjäprofiloinnin mukaan tarpeeseen etsiä uusia näkökulmia. Yrittäjiksi ryhtyvissä on korostuneesti sairaanhoitajia, jotka työskentelevät mikroyrityksistä ja ovat keskittyneet suuriin kaupunkeihin. (Fabricio ym. 2020,9.)

#### **2.4.2 Eurooppalainen yrittäjyysosaamisen viitekehys**

Euroopan Unionissa yrittäjyys nähdään kansalaisten hyvinvointia lisäävänä. Tavoite on ollut luoda yhteistä viitekehystä yrittäjyydelle ja auttaa siten kansalaisia kehittämään kykyään osallistua aktiivisesti yhteiskuntaan, hallita omaa työuraansa sekä aloittaa uusia arvoa luovia aloitteita. ((Euroopan yhteisöjen komissio 2003, 14.) Eurooppalaisen yrittäjyysosaamisen viitekehysten (The Entrepreneurship Competence Framework) tavoitteena on ollut luoda yhteisymmärrystä yrittäjyysosaamisesta ja rakentaa siltaa koulutuksen ja työelämän välille. Eurooppalainen yrittäjyysosaamisen viitekehys eli Entrecomp-viitekehys julkaistiin vuonna 2015 ja se pohjautuu Joint Research Centren 1,5 vuotiseen tutkimukseen. Euroopan Unionin asettamaan tavoitteeseen pyritään yrittäjyysosaamista edistämällä ja lisäämällä ymmärrystä siitä Euroopassa. (Bacigalupo ym. 2016.)

Entrecomp-mallissa on kolme osaamisaluetta, jotka muodostavat pohjan yrittäjyysosaamiselle. Mallin osaamisalueet ovat Ideat ja mahdollisuudet, Resurssit sekä Ideoista käytännön toimintaan. Jokainen osaamisalue sisältää viisi omaa osaamisaluetta. Bacigalupon ym. (2016) mukaan näihin osaamisalueisiin tiivistyy yrittäjyysosaamisen kykyä viedä ideat ja mahdollisuudet käytäntöön hyödyntäen kaikkia olemassa olevia resursseja. Näitä osa-alueita voidaan tarkastella monipuolisesti sosiaalisesta, kulttuurisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. (Bacigalupo ym. 2016.)



KUVIO 7. Eurooppalaisen yrittäjyysosaaminen viitekehys Entrecomp (Bacigalupo ym. 2016.)

Ensimmäinen osa-alue eurooppalaisen yrittäjyystaitojen viitekehyksessä on ideat ja mahdollisuudet. Tämä osa-alue sisältää mahdollisuuksien havaitsemisen, sekä niihin tarttumisen, luovuuden, tulevaisuuden visioinnin, ideoiden arvostamisen, sekä eettisen ja kestävä ajattelun. Mahdollisuuksien havainnointi ja niiden hyödyntäminen vaativat yrittäjältä mielikuvitusta, kykyä tunnistaa monenlaisia mahdollisuuksia sekä ymmärrystä siitä, miten luodaan arvoa. Ideoiden synnyttäminen ja mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttävät näkemystä tulevaisuudesta. Visioiden luominen edellyttää luovuutta. Luovuus on yrittäjän taitoa, jolla jalostetaan innovatiivisia ja sopivia ideoita. Näitä havaittuja mahdollisuuksia voi-

daan kehittää ja vahvistaa viemällä ideoita käytäntöön. Tulevaisuuden skenaarioiden visualisointi auttaa keskittämään ponnistelut ja toimet visioiden toteuttamiseksi oikeaan suuntaan. Bacigalupo ym. (2016) mukaan on tärkeä osata arvostaa ja hyödyntää omia ideoitaan. Luovuuden avulla visioidun idean potentiaali on löydettävä ja osattava arvioida jokaisen idean arvoa ja mahdollisuuksia kulttuurisella, sosiaalisella ja taloudellisella tasolla. Ideoiden oma potentiaali on löydettävä ja tunnistettava: miten ideoille luodaan riittävästi arvoa ja miten tämä hyödynnetään. Eettinen ja kestävä ajattelu muodostavat pohjan arvioitaessa vaikutavuuden näkökulmasta uusia ideoita, mahdollisuuksia ja tekemisiä. Arvoa tuottavien ideoiden vaikutusta tulee pohtia moniulotteisesti ottaen huomioon yritys-toiminta, kohdeyleisö, yhteiskunta ja ympäristö. Samalla on tärkeää arvioida, millainen merkitys kulttuurisella, sosiaalisella ja taloudellisella toiminnalla on. Tällä tavalla on mahdollista tunnistaa ja arvioida arvoa tuottavien ideoiden arvo. (Bacigalupo ym. 2016.)

Toisena osa-alueena eurooppalaisen yrittäjyystaitojen viitekehyksessä on resurssit. Tämä osa-alue sisältää yrittäjän itsetietoisuuden ja luottamuksen omiin kykyihinsä, hänen motivaationsa ja sinnikkyyden, resurssien mobilisoinnin, taloudellisen ja rahoituksellisen käsityskyvyn, sekä toisten mobilisoinnin. Yrittäjän ominaisuuksiin tulee ensimmäisenä vahvasti sisältyä usko itseensä ja luottamus omiin kykyihinsä. Yrittäjältä vaaditaan monipuolista kykyä suunnitella tulevaisuuden tavoitteet eri aikajänteille: lyhyelle, keskipitkälle ja pitkälle aikavälille. Lisäksi yrittäjien on uskottava omiin kykyihinsä vaikuttaa asioihin positiivisesti, vaikka yritystoimintaan liittyy epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Motivaatio ja sisukkuus auttavat yrittäjää pysymään keskittyneenä ja jatkamaan eteenpäin vaikeuksista huolimatta. Yrittäjän on myös kehitettävä itseään jatkuvasti ja oltava päättäväinen ideoidensa toteuttamisessa. Kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys ovat avainasemassa sekä henkilökohtaisten että yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi osaava yrittäjä kykenee sopeutumaan ja joustamaan erilaisten paineiden ja vastoinkäymisten keskellä. (Bacigalupo ym. 2016.)

Bacigalupo ym. (2016) korostavat, että resurssien käyttöönotto edellyttää kykyä kerätä ja hallita kaikkia niitä edellytyksiä, joita yrittäjä tarvitsee toiminnan toteuttamiseksi. Nämä edellytykset kattavat erilaiset materiaaliset, immateriaaliset ja digitaaliset resurssit, joita tarvitaan ideoiden konkretisoimiseen. Lisäksi resurssit

sisältävät teknisiä, oikeudellisia, verotuksellisia ja digitaalisia taitoja. Yrittäjällä täytyy myös olla vankka ymmärrys taloudesta ja sen mekanismeista, mukaan lukien kyky arvioida ideoiden toteuttamisen kustannuksia. Talouslukutaitoon kuuluu yrittäjän kyvykkyys tehdä ja arvioida monen tasoisia taloudellisia päätöksiä pitkän aikavälin ja kestävyuden näkökulmasta. Viides keskeinen taito tällä alueella on muiden mobilisointi ja innostaminen; yrittäjän verkostot ja läheiset ovat elintärkeitä tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistunut innostaminen vaatii toimivaa vuorovaikutusta, viestintää, vakuuttamista ja neuvottelutaitoja johtamisen ohella. (Bacigalupo ym. 2016.)

Kolmantena osa-alueena eurooppalaisen yrittäjyystaitojen viitekehyksessä on Ideoista käytännön toimintaan - osa-alue. Tämä koostuu yrittäjän aloitteellisuudesta, toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta, epävarmuuden ja riskien kanssa selviämisestä, yhteistyöstä muiden ihmisten kanssa sekä kokemuksen kautta oppimisesta. Yrittäjältä vaaditaan paljon rohkeutta ja aloitteellisuutta, jotta hänellä on kykyä muuttaa ideoita käytännössä toimiviksi. Lisäksi yrittäjän tulee toimia suunnitelmallisesti, kuin johtaja. Yrittäjän työssä tämä näkyy siten, että haasteet otetaan rohkeasti vastaan, työskennellään itsenäisesti ja keskitytään tärkeimpiin asioihin priorisoiden. Yrittäjän täytyy seurata asioiden toteutumista ja sopeutua monenlaisiin muutoksiin, mikä on olennainen osa asioiden hallintaa ja johtamista.

Bacigalupon ym. (2016) mukaan yrittäjälle oleellinen taito on kyky tehdä päätöksiä epävarmuuden ja riskien keskellä, vaikka tulokset ja lopputulos olisivat epävarmoja. Nopeasti muuttuvia tilanteita tulee hoitaa joustavasti ja heti tarvittaessa. Neljäntenä asiana on muiden kanssa työskentely, joka merkitsee monenlaisia yhteistyömuotoja ja verkostoitumista. Jakamalla omia ideoitaan avoimesti verkostolle yrittäjä voi saada hyviä ajatuksia erilaisten ideoiden toteuttamiseen. Osaava yrittäjä ratkaisee joustavasti erilaisia ongelmatilanteita ja kohtaa positii-visesti kilpailutilanteet. Bacigalupo ym. (2016) jatkaa, että viidentenä taitona yrittäjyysosaaminen sisältää pitkälti käytännössä oppimista eli oppiminen on koko ajan ja kaikkialla kokemuksellisuuteen pohjautuvaa. Yrittäjän oppimiskokemukset koostuvat yhtä lailla hänen omista, kuin muiden yrittäjien onnistumisista ja epäonnistumisista. (Bacigalupon ym. 2016).

## 2.5 Johtaminen ja johtamisosaaminen

Asumispalveluyrittäjä tarvitsee paljon osaamista johtamisesta. Johtamisen teoreettinen tarkastelu on siksi tässä opinnäytetyössä oleellista. Johtamista tarkastellaan osaamisen sekä johtamisosaamisen määrittelyiden kautta. Opinnäytetyön teoreettinen tausta pitää sisällään johtamisen osa-alueiden ja tehtävien, sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tarvittavan johtamisosaamisen tarkastelun. Asumispalveluyrittäjyys on sosiaalialan yritystoimintaa. Yrittäjyysosaamisen ja johtamisosaamisen asiat sisältävät paljon samoja elementtejä ja osaamisvaatimuksia. Niiden erottaminen toisistaan riippuu tarkastelun näkökulmasta.

Johtamisen käytännöt ovat muotoutuneet vuosituhansien myötä, mutta noin sadan vuoden ajan johtajuutta on tarkasteltu tieteellisesti ja tutkimuksen kautta. Tutkimusten kautta on muodostettu yleistyksiä ja käsitteitä, jotka tunnustetaan laajasti. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtajuutta voidaan tarkastella valtasuhteena ja vaikuttamistapana, sekä sosiaalisen prosessin ja rakenteen osana. Johtaminen on laillistettua vallan käyttöä, jonka tarkoituksena on ohjata jonkin tietyn ryhmän toimintaa niille asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. (Ollila 2006, 35.) Johtamista voidaan tarkastella johtamisoppien, johtajan roolien tai johtamiseen tarvittavien kompetenssien kautta. Johtaminen voi olla eri aloilla ja eri kokoisissa yrityksissä hyvinkin samankaltaista. Johtaminen on myös ammatti, jossa tarvitaan tiettyjä taitoja ja tietoa. (Viitala & Jylhä 2019; Ollila 2006, 23.) Johtamista määritellään eri tavoin sen mukaan, kuka johtamista tulkitsee. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 82–83.)

Johtaminen jäsennetään perinteisesti kahteen toisistaan eroavaan osa-alueeseen, asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*). Jaottelua on pääosin teoreettinen, koska käytännössä asioiden ja ihmisten johtamista ei ole useinkaan mahdollista erottaa toisistaan, vaan menestyvässä liiketoiminnassa tarvitaan molempia. Tarvitaan sekä hyvää asioiden johtamista, että hyvää ihmisten johtamista, jotta organisaatio voi menestyä. Itsensä johtaminen (*self-leadership*) mielletään usein kolmanneksi johtamisen alalajiksi. Käsitteen loi 1980 luvulla Charles Manz ja sillä tarkoitettiin alun perin johtajan omaa tavoitetta tulla itse paremmaksi johtajaksi ja ihmiseksi. Myöhemmin käsite on laajentunut tarkoittamaan kaikkien työntekijöiden kykyä tunnistaa omia

vahvuuksia ja kehittymistarpeita ja ohjata omaa toimintaansa (Viitala & Jylhä 2019, e-kirja; Kantanen 2017, 25).

Johtamisen käsite ei ole uusi ja sitä tutkitaan koko ajan. Johtaminen ei ole helppoa ja asema ei takaa hyvää johtamista, vaan johtaminen vaatii paljon omistautumista, sitoutumista ja intohimoa siihen. (Elvell & Elikofer 2015,1.) Taylor ym. (2025) kuvaavat yrittäjämäisen johtajuuden eroja perinteisestä johtajuudesta. Siinä missä perinteiset johtamismalleissa pyritään usein vakauteen ja tehokkuuteen määritellyssä kontekstissa, niin yrittäjäjohtajuus liittyy usein tehtävään, joka ei ole tarkka tai on keskeneräinen. Yrittäjäjohtajuudessa korostuu innovatiivisuus, riskinotto ja muutos. He kuvaavat, että yrittäjäjohtajuus muuttuu yritystoiminnan elinkaaren mukana. Sitä voidaan ajatella tarvittavan pääasiassa yritystoiminnan käynnistymisessä, eikä ei olisi johtajuutta, jota tarvitaan varhaisten kehitysvaiheiden jälkeen. Yrityksen kasvaessa ja muuttuessa vakaammaksi yritysjohtajuudesta painopiste vaihtuu usein enemmän organisaatiojohtamiseksi. (Taylor., Murphy., Colbett., Greenberg., Rollag., & Shay. 2025, 18–20.)

Hyvän johtamisen ja menestyvän yrittäjyyden elementit ovat toisiinsa limittyviä ja niiden osaamiseen yhdistyy paljon samoja piirteitä. Keskiössä on tarkastella osaamista – kompetenssia. Viitala ja Jylhän mukaan osaamisen käsite (competence) on monimuotoinen, ja siitä on tieteenalasta ja näkökulmista riippuen tehty monenlaisia määritelmiä. He kuvaavat työssä suoriutumisen olennaiseksi perustaksi osaamista (knowlwdge and skills), joka heidän mukaansa koostuu asenteista, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä tiedoista ja taidoista. (Viitala & Jylhä 2019.)

Osaamisen käsite on kansainvälisesti, eri maiden tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltuna sisällöltään hieman erilainen. Brittiläisessä kirjallisuudessa sanalla competence kuvataan työntekijän kykyjä suoriutua ulkoapäin asetetuista tehtävistä, kun taas pohjoismainen tai australialainen näkemys osaamisesta on laajalaisempi käsittäen sisällään taidollisen, tiedollisen, ja asenteellisen osa-alueen. Osaaminen voi tarkoittaa yleisesti työssä tarvittavien ominaisuuksien, sekä taitojen ja tietojen käyttämistä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamista voi tarkastella yksilön ja/tai organisaation osaamisen näkökulmasta tai yleisten työelä-

mäosaamisen, kuten kielitaidon, digitaalisen tai sosiaalisten taitojen näkökulmasta. Sitä voi tarkastella myös tietyn toimialan tai työtehtävän mukaisesti määräytyvässä ammatillisessa tai asemaan liittyvässä erikoisosaamisessa. (Laulainen., Zitting. & Niiranen. 2020, 154.) Ollilan mukaan osaaminen (competence) on taitojen yhdistelmä, jota yksilö voi käyttää kyetäkseen suoriutumaan jonkin tehtävän tekemisestä. Nopeasti uudistuvassa ja muuttuvassa yhteiskunnassa osaaminen on kestävä menestyksen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien perusta. Osaaminen rakentuu tietämyksestä, tietotaidosta ja asenteista ja on oppimisen tulos. (Ollila 2006, 25.)

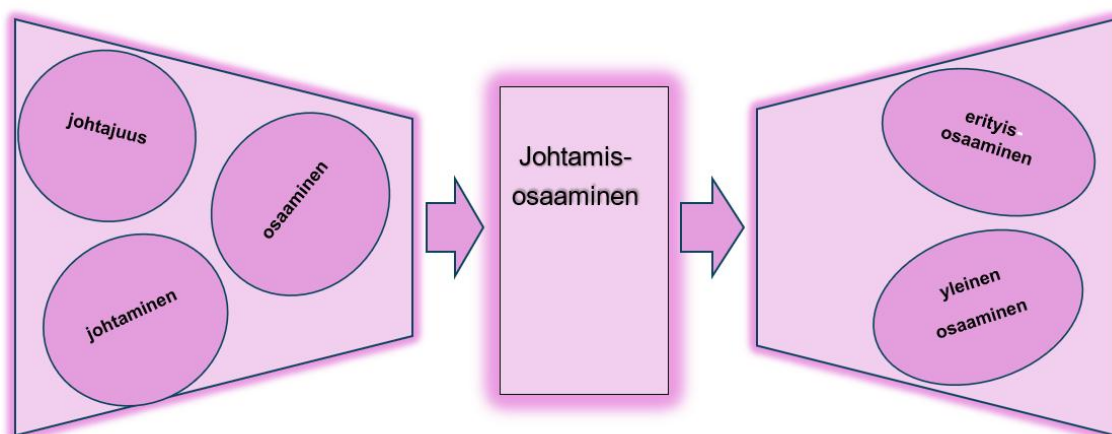
Laulainen ym. (2020) kuvaavat, että osaamista työssä eli sujuvaa työntekoa voidaan kuvata käsitteellä ammattitaito (professional skills) ja kompetenssi. Työskentelyn tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan ominaisuuksia ja tietoja, jotka voidaan määritellä osaamiseksi. Toimialan ja työtehtävän mukaan ammatillisen osaamisen vaatimukset vaihtelevat, mutta yleinen työelämäosaaminen on tehtävästä riippumaton osaamista. Kokemuksen myötä kaikki osaaminen kasvaa. (Laulainen ym. 2020, 154.)

Johtamisosaamisella tarkoitetaan yleensä johtajien työssään tarvitsemia asenteita, taitoja ja tietoja, joita voidaan oppia ja kehittää koulutus- ja työorganisaatioissa hyödyntämällä eri menetelmiä. ((Pihlainen., Kivinen & Lammintakanen 2016, 205.) Myös Laulaisen ym. mukaan johtajilta edellytetään työskentelyssään erityistä johtamisosaamista (management and leadership competence), jolla tarkoitetaan johtajien kykyä tunnistaa organisaationsa toimintaympäristön vaatimuksia. Kyse on johtajien työssään tarvitsemista tiedoista, taidoista ja asennetta. (Laulainen ym. 2020, 163.)

Taylor ym. (2025) mukaan yrittäjämäistä johtajuutta ei ole tähän mennessä eroteltu johtajuuden tieteellisissä teorioissa erikseen. Monitieteellisen tarkastelun avulla yrittäjämäistä johtajuutta pyritään kuitenkin ymmärtämään syvemmin ja uudella tavalla. Taylor ym. mukaan yrittäjäjohtajilla on erilainen tarkoitus verrattuna perinteisiin johtajiin ja he tuottavat erilaisia tuloksia. Johtajuustutkimus ja yrittäjyystutkimus ovat olleet erillisiä tutkimusaloja. Näiden tutkimusalojen integraa-

tiokeskustelussa on tarkasteltu sitä, onko yrittäjäjohtajuus johtajuutta yrittäjäkonn-  
tekstissa, vai yrittäjän toimintaa, joka osoittaa johtamistyyliä (Taylor ym. 2025, 3–  
4).

Kantanen (2017) määrittelee väitöskirjassaan, että johtamisosaaminen pitää kä-  
sitteinä sisällään johtamisen (management), johtajuuden (leadership) ja osaami-  
sen. Johtamisosaaminen on johtamisen ja johtajuuden osaamista, kuten taitoja  
tietoja, arvoja, asennetta ja motivaatiota. Johtamisosaaminen koostuu johtami-  
sen yleisestä osaamisesta sekä toimialaan liittyvästä erityisosaamisesta. (Kanta-  
nen 2017, 25.)



KUVIO 8. Johtamisen, johtajuuden ja osaamisen jäsentyminen johtamisosaami-  
sen yleiseksi ja erityisosaamiseksi Kantanen (2017) mukaan. (Joenpolvi 2025)

### 2.5.1 Sosiaali- ja terveysalalla johtaminen

Yksityinen kehitysvammaisten asumispalvelu on sosiaalialan yritystoimintaa. Sitä  
ohjaa sosiaali- ja terveysalaan kuuluvat lait, säädökset ja pätevyysvaatimukset.  
Tässä luvussa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan johtajuutta ja johtamisosaami-  
mista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat Pakarisen ja  
Kananon mukaan strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, asiakaspro-  
sessin johtaminen, voimavarojen johtaminen sekä yhteensovittava johtaminen.

Johtamisessa on useita ulottuvuuksia ja niitä voidaan kutsua johtamisen osa-alueiksi. Kaikki ulottuvuudet ovat mukana eri tason johtamisessa, mutta ne painottuvat eri tavoin sen mukaan, millaisesta johtamisen tasosta, organisaatiosta ja alasta on kyse. (Pakarinen & Kananoja 2017, 473–483.)

Sosiaali- ja terveystalouden johtamista ohjaa lainsäädännön ja erityislainsäädännön säännökset, kuten sosiaalihuoltolaki (1301/2014), terveydenhuoltolaki (1326/2010), laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) sekä laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994). Nämä lait ja säädökset koskevat myös yksityisen puolen ammattihenkilöstöä, sen toimintaa ja johtamista. Edellä mainituissa laeissa säädetään muun muassa johtotehtäviä hoitavien henkilöiden kelpoisuudesta, jatkuvan osaamisen kehittämisen velvoitteesta sekä moniammatillisesta asiantuntijuudesta. (Lammintakanen 2016, 6.)

Laulainen ym. (2020) nostavat esiin, että osaamisen vaatimukset muuttuvat koko ajan yhteiskunnan muutosten myötä. Sosiaali- ja terveysalalla osaamisen vaatimukseen vaikuttavat niin ammattien sisäiset tarpeet, kuin toimintaympäristössä ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset. Osaamisen haastajina Laulainen ym. (2020) nimeävät muun muassa tietoteknologian kehittymisen, monikulttuurisuuden lisääntymisen, väestön ikääntymisen, alueellisten erojen kasvamisen myötä nousevat erot, niin palveluiden järjestämisessä, kuin asiakkaiden hyvinvoinnissa ja terveydessä. Nämä kaikki vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon ammattien sisältöihin, ja edellyttävät sekä työntekijöiltä, että johtajilta oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Laulainen ym. 2020, 154.)

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtajuuden tärkeimmät tehtävät pitävät sisälleen seuraavia tekijöitä; toiminnan suunnittelu, asioiden organisointi, arviointi, ihmisten johtaminen sekä päätöksenteko. Sosiaali- ja terveysalan johtajan tehtävä on suunnitella toimintaa pohtimalla tavoitteita ja erilaisia keinoja näiden saavuttamiseksi. Organisoinnin avulla johtaja toteuttaa suunnitelmia ja osoittaa, kuka tekee mitään ja mitä tekemisen toteutukseen tarvitaan. Johtajan tehtäviin kuuluu motivoida työntekijöitä osallistumaan ja sitoutumaan työhön, sekä huolehtii työntekijöiden osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tärkeää on myös, että johtaja osaa innostaa ja luoda hyvää henkeä työntekijöiden kesken. Arvioinnilla

tarkoitetaan erilaisten tavoitteiden ja toiminnan jatkuvaa tarkastelua monista näkökulmista ja tähän sisältyy jatkuva oppiminen ja kehittyminen. (Viitala & Jylhä 2019.)

### **2.5.2 Johtamisen osa-alueet sosiaali- ja terveysalalla**

Taskinen & Hujala (2020) ovat koonneet eri tutkimuksissa esiintyneitä johtamisen osa-alueita seuraavan kuvion mukaisesti. Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen koostuu henkilöstöjohtamisesta, talousjohtamisesta, yleisistä johtamistaidoista, verkostojen ja moniammatillisuuden johtamisesta, muutoksen ja kehittämisen johtamisesta sekä kontekstiin ja substanssiin liittyvästä osaamisesta. Näiden osa-alueiden hallinnasta koostuu heidän määritelmässään sosiaali- ja terveysalan johtajan johtamisosaaminen. Tätä osaamista tarvitaan kehitysvammaisten asumispalveluyksikön johtamisessa.



KUVIO 8. Johtamisosaamisen osa-alueet Hujala & Taskinen (2020) mukaan.

Hujala & Taskinen (2020) mukaan henkilöstöjohtamisen merkittävin osa on henkilöstökäytäntöjen suunnittelu, ylläpitäminen ja kehittäminen. Tähän osa-alueeseen kuuluu henkilöstön rekrytointi ja resurssointi, työtehtäviin perehdyttäminen, sisäinen viestintä, suoriutumisen johtaminen, henkilöstön osallistamiskäytännöt, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja palkitseminen, varahenkilösuunnittelu sekä

henkilöstövähennysten ja siirtojen hoitaminen. Esihenkilön toteuttaa henkilöstökäytäntöjä arjen työssään tukemalla ja ohjaamalla henkilöstöä. Henkilöstöjohtamisen laatuun esimiehen rooli ja suoriutuminen vaikuttaa keskeisesti. Lisäksi osa-alue sisältää varsinaisen henkilöstöhallinnon, kuten erilaisten työntekijätietojen ylläpitämisen, henkilöstöä koskeva raportoinnin viranomaisille sekä työsopimukset ja palkanlaskennan. (Viitala & Jylhä 2019, 535–537.)

Viitala & Jylhän mukaan esihenkilöillä tulee olla kokonaisymmärrystä, jonka avulla he suoriutuvat tehtävistään järjestää uusien työntekijöiden rekrytointia ja perehdytystä. Heidän tehtäviinsä kuuluu myös edistää työpaikan hyvää ilmapiiriä ja yhteistyötä, lisäksi he palkitsevat henkilöstöä sekä kehittävät henkilöstön osaamista. Esihenkilön tehtävä on nostaa esiin ja kehittää tietoisuutta tärkeistä asioista, kuten työpaikan arvoista ja työskentelyn tavoitteista sekä olla ratkaisemassa mahdollisia ongelmatilanteita työpaikalla. (Viitala & Jylhä 2019, 537; Torrington., Hall., Taylor & Atkinson. 2020, 75–76). Myös Zittingin ym. nimeävät henkilöstöjohtamisen sisältävän henkilöstöhallinnon tehtävät, henkilöstömitoitukset, työhyvinvoinnin, työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen sekä palautteenannon ja ristiriitojen käsittelyn. (Zitting ym. 2020, 164.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia, että organisaatiossa on riittävästi oikeanlaista, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Henkilöstöjohtamista kuvataan välillä termeillä henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöressurssien johtaminen. Henkilöstöjohtamisen pohjana on aina yrityksen visio ja tavoitteet, sekä niitä toteuttava liiketoimintastrategia. Dave Ulrich (1997) jakaa henkilöstöjohtamisen tehtävät neljään päätehtävään; strategiseen henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöprosesseihin ja -käytäntöihin, henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 535.)

Torrington ym. (2020) ovat tiivistävät, että henkilöstöjohtaminen (human resource management, HRM) on liiketoiminnan ohella kaiken johtamistoiminnan ydintä. Se on johtamistoiminnan perustavaa laatua oleva osa-alue, joka kuuluu kaikille johtajille. (Torrington ym. 2020, 30.) Hakalan ja Jylhän mukaan johtamisen tärkeitä välineitä on kysyminen, kuunteleminen ja keskusteleminen. Keskustelut voivat olla neuvotteluja, arviointeja, tiedon levittämistä ja suunnitteluja. Johtamisessa annetaan ja vastaanotetaan palautetta, vedetään tiimejä ja ratkaistaan ongelmia

työntekijöiden kanssa. (Hakala & Jylhä 2019). Johtajat rohkaisevat ja kannustavat työntekijöitä, innostavat, motivoivat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät sekä määrittelevät tavoitteita. Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen liittyy kiinteästi johtajuuteen. (Ollila 2006, 23).

Hujala & Taskisen esittämässä mallissa johtamisosaamiseen kuuluu toisena oleellisena osana taloushallinnon osaaminen. Alasta riippumatta kaikkien johtajien täytyy pystyä ymmärtämään ja käyttämään taloudellista tietoa päätöksenteon ja johtamisen tukena. Taloushallintoa osaava johtaja mahdollistaa pitkäaikaisen ja suunnitelmallisen selviytymisen. Johtajien oma tietämys on oleellista, eikä taloudellisten päätösten taustalla voi olla riippuvuus pelkästään muista ihmisistä ja näiden tiedoista. (Finkler., Calabrese. & Smith. 2022, 1.) Talousjohtaminen pitää sisällään tietoisuuden erilaisista kustannuksista ja vastuun niistä, vaikuttavuuden arvioinnin, budjetoinnin ja erilaisten tunnuslukujen tulkinnan taidot sekä ymmärryksen resursseista ja markkinoista. (Hujala & Taskinen 2020, 164.) Tässä opinäytetyössä tämä johtamisosaamisen osa-alue risteytyy vahvasti asumispalveluyrittäjänä tarvittavaan talousosaamiseen.

Hujala ja Taskinen (2020) korostavat johtajan yleisissä johtamistaidoissa heidän päätöksenkyykyään, strategista ajattelua sekä kokonaisuusien hallintaa. Johtajalla tulee olla kyky tehdä erillään olevista asioista johtopäätöksiä. Heillä tulee olla ongelmanratkaisukykyjä, digitaalisia taitoja sekä arviointitaitoja. (Hujala & Taskinen 2020, 164.) Yleiset johtamistaidot voidaan Katzin (2009) mukaan jakaa kolmeen johtajalta vaadittavaan kompetenssiin. Nämä kompetensseja ovat johtajan tekniset taidot, hänen ihmissuhdetaitonsa, sekä johtajan käsitteelliset taidot. Tekniset taidot sisältävät tietämyyksiä pätevyyttä, sekä toiminnan ymmärtämistä, kuten menetelmiä, menettelyjä ja tekniikoita. Ihmissuhdetaidoilla tarkoitetaan johtajan ihmisten kanssa työskentelyä eli viitataan johtajan kyvykkyyteen rakentaa johtamansa tiimin yhteishenkeä sekä työskennellä tehokkaasti ryhmän jäsenenä. Käsitteelliset taidot sisältävät kyvyn nähdä yritys laajempänä kokonaisuutena eli johtajan tulisi ymmärtää miten eri toiminnat ovat riippuvaisia toisistaan, ja millä tavalla jonkin asian muutos vaikuttaa kokonaisuuteen. Kokonaisuus pitää sisällään myös yrityksen suhteet toisiin toimialoihin, ympäröivään yhteisöön, sekä sosiaaliseen, poliittiseen ja taloudelliseen ympäristöön. (Katz 2009, 6–18.)

Verkostojen johtamisella tarkoitetaan organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden luomista ja niiden ylläpitämistä. Tässä neljännessä osaamisessa korostuu johtajan esiintymistaidot, viestintä- ja neuvottelukyvyyt. Johtajien on hyvä tuntea verkostoon kuuluvien eri toimialojen ja ammattien ominaisuuksia, erityispiirteitä ja toimintatapoja. Johtajan osaamisessa korostuu viestintä-, neuvottelu- ja esiintymistaidot, kuten vakuuttava esiintyminen ja vuorovaikutus muihin. Neuvottelutaidot monenlaisissa verkostoissa edellyttävät kykyä viestiä monenlaisilla tavoilla ja kanavilla. Laulainen ym. (2020) toteavat, että johtajan tehtävissä tarvittava osaaminen riippuu myös johtajan roolista. Lähijohtaja tarvitsee toisenlaista osaamista, kuin strategisen tason toimialajohtaja. Ylemmällä tasolla korostuu toiminnassa ja sen johtamisessa tarvittavien verkostojen ylläpitäminen ja kokonaisuuksien hallinta. Lähijohtajalla korostuu enemmän substanssiosaamisen tarve sekä erilaisten prosessien hahmottamisen tarve. Laulainen painottaa myös, että johtajat tarvitsevat verkostoihin ja moniammatilliseen toimintaan liittyvää osaamista, ja oman substanssiosaamisen lisäksi eri aloja edustavien yhteistyötahojen sekä näiden työntekijöiden substanssin tuntemusta. Keskijohdolla korostuvat entistä enemmän kokonaisuuksien hallintaan ja arvioimiseen sekä monialaisten sosiaali- ja terveyden huollon organisaatioiden prosessien ymmärtämiseen ja hahmottamiseen liittyvät taidot. Sektoreihin painottuneen palvelujärjestelmän aikoina nämä kuuluivat enemmän strategisen tason johdolle. (Laulainen ym. 2020, 166–167.)

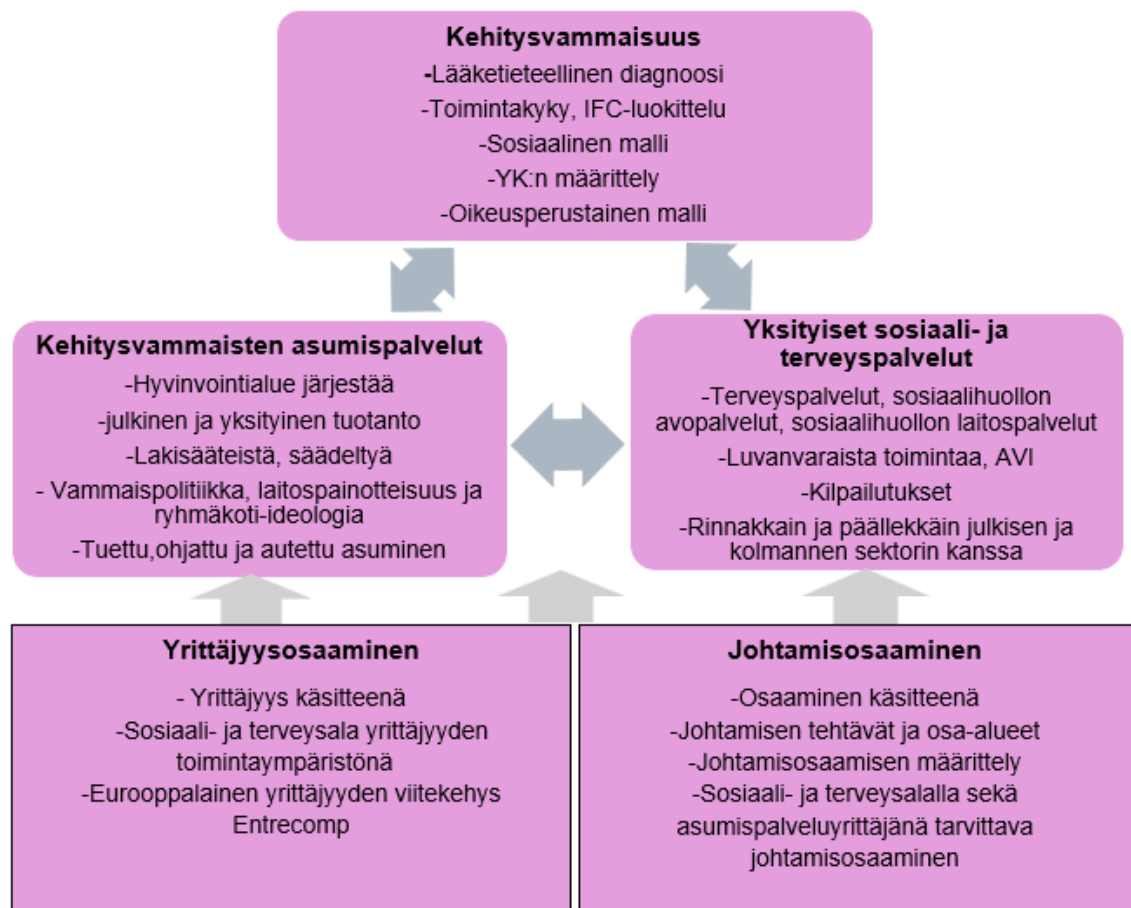
Hujala & Taskisen mukaan muutos ja kehittäminen on viides osa-alue, joita johtajan tulee hallita. Kehittämisen tavoite on laadun parantaminen ja uusien toimintatapojen luominen. Sosiaali- ja terveysalan osaamisvaatimukseen vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuvat, eri aikavälin muutokset, sekä ammattien sisäiset tarpeet. Johtamiseen kuuluu sekä muutoksien suunnittelu, kuin niiden mukaan organisaation ja sen toiminnan kehittäminen. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöä muuttaa koko väestön ikääntyminen, terveyserojen kasvu ja tietoteknologian kehittyminen. Väestön monikulttuurisuus lisää sekä palvelujen käyttäjien, että henkilöstön monikulttuuristumista. Alue-erot palveluissa ja niiden järjestämisessä tulevat kaupungistumisen myötä lisääntymään. Oman osaamisen kehittämisen tarve painottuu johtajuudessa, mutta sitä edellytetään johtajien lisäksi kaikilta. Osaaminen pohjautuu johtajan tutkimusten ja tieteellisen tiedon soveltamistaitoihin. (Hujala & Taskinen 2020, 154–155.)

Hujala & Taskisen (2020) mukaan sosiaali- ja terveyspalveluissa johtajien tulee kuudentena johtamisosaamisen osa-alueena hallita yhtä lailla kontekstiin ja substanssiin liittyvää osaamista. Lainsäädännöllinen tietämys sekä sosiaali- ja terveyspolitiikan tuntemus ja tämän lisäksi suora substanssiosaamista edes jonkin verran. (Hujala & Taskinen 2020, 166.)

## **2.6 Yhteenveto opinnäytetyön teoreettisesta taustasta ja toimintaympäristöstä**

Opinnäytetyön toimintaympäristö on kehitysvammaisuuden määrittely, kehitysvammaisten asumispalvelut sekä yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Kehitysvammaisuuden määrittely pohjautuu yhteiskunnassa vallalla olevaan näkemykseen vammaisuudesta. Vammaispolitiikkaan ja on muuttunut yksilön puutteita korostavasta näkemyksestä ihmisoikeuksia ja tasa-arvoa painottavaan suuntaan. Kehitysvammaisten asumispalveluja tuottaa julkiset, yksityiset sekä kolmannen sektorin tuottajat. Kehitysvammaisten asumispalveluja on tuettu, ohjattu ja autettu asuminen. Palvelut ovat lakisääteisiä. Julkinen sektori sekä ostaa, että tuottaa palveluja. Laitospainotteisesta asumisesta on ollut tavoite siirtyä kohti yksilöllisiä ratkaisuja.

Opinnäytteen teoreettinen tausta koostuu yrittäjyyden ja yrittäjyysosaamisen määrittelystä ja sosiaali- ja terveysalan tarkastelusta yrittäjyyden toimintaympäristönä. Alaan vaikuttaa vahvasti se, että se on säädelty luvanvaraiseksi. Yrittäjyyden lähtökohtana on usein yrittäjän motivaatio ja halu auttaa. Teoreettisessa taustassa esitetään Eurooppalainen yrittäjyysosaamisen viitekehysten, joka koostuu kolmesta yrittäjyysosaamisen osa-alueesta.



KUVIO 9. Yhteenvedo opinnäytetyön toimintaympäristöstä ja teoreettisesta taustasta (Joenpolvi 2025).

### **3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia kehitysvammaisten asumispalveluyrityksen perustaneiden yrittäjien lähtökohtia sekä kokemuksia kehitysvammaisten asumispalvelun perustamisessa. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli myös selvittää mitä yrittäjät nostavat esiin oleellisina asioina ja osaamisena laadukkaassa ja menestyvässä kehitysvammaisten asumispalveluyrityksessä.

Opinnäytteen tehtävänä on vastata kysymyksiin:

1. Millaiset lähtökohdat yrittäjyyden taustalla vaikuttivat asumispalvelun perustamiseen?
2. Mitä kokemuksia yrittäjät nostavat esille?
3. Mistä asioista ja osaamisesta laadukas ja menestyvä kehitysvammaisten asumispalveluyrittäjyys koostuu?

Työn tavoite on tuottaa uutta tietoa asumispalveluyrittäjyydestä ja siinä tarvittavasta osaamisesta. Kokemuspohjaisen tiedon avulla opinnäytetyö kannustaa, auttaa ja innostaa asumispalveluyrittäjyyteen ryhtymisessä.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus on selittävää tutkimusta ja sen menetelmillä voidaan kuvata erilaisia ihmisten kokemia merkityksiä (Vilkka 2015, 118). Opinnäytetyössä tutkittiin asumispalveluyrittäjien kokemuksia, jolloin menetelmäksi sopi parhaiten laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja sen avulla voidaan hankkia tietoa kokemuksista. (Hirsjärvi., Remes. & Sajavaara. 2009, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen voi tapahtua monella eri tavalla esimerkiksi kirjeistä, viesteistä, lehdistä, mainoksista tai kuvista. Useimmiten kuitenkin aineiston keruutavaksi valitaan haastattelu, joka voidaan toteuttaa yksilö-, pari-, tai ryhmähaastatteluina. (Vilkka 2015, 122–123.) Laadullisen tutkimuksen päämääränä on yksityiskohtaisesti kuvata todellista elämää. Tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään ilmiöiden luonnetta ja merkityksiä sekä syventämään ymmärrystä eri toimijoiden käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta todellisissa konteksteissa. Tutkimuksessa kerätty tieto on sidoksissa siihen kulttuuriin ja ympäristöön, jossa se on hankittu. (Hirsjärvi ym. 2013, 161–164; Tuomi & Sarajärvi 2018, 9–11.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei muodosteta tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkimyksenä on löytää ihmisten omat kokemukset todellisuudesta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, eli miten ihmiset kokevat ja näkevät ympäröivän todellisuuden. Tärkeää on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on omaa kokemusta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli ja tutkimuksen tekijä on itse tutkimuksen väline. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu vuorovaikutuksellisuus tutkimuksen tekijän ja tutkimukseen osallistujan välillä. Sekä tutkimuksen tekijä että tutkimukseen osallistuja vaikuttavat vuorovaikutuksellisesti toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa vaikuttaa myös tutkijan omat henkilökohtaiset kokemukset ja näkökulma ja perinteistä objektiivisuutta on oikeastaan mahdotonta saavuttaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 160–161; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; Vilkka 2015, 118.)

## 4.2 Otos ja aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistokeruumenetelmäksi valittiin eri haastattelumenetelmistä teemahaastattelu. Teemahaastattelu on yleinen tapa kerätä laadullisen tutkimuksen aineistoa. Haastattelut ovat laadullisissa tutkimuksissa käytetyin aineistokeruumenetelmiä, koska se on joustava ja se sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Se on ainutlaatuinen menetelmä siinä mielessä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on aineistokeruun säädeltävyys tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavan huomioon ottaminen tilanteen subjektina. Haastatteliija voi esittää kysymyksensä siinä järjestyksessä, minkä katsoo hyväksi, tarvittaessa toistaa ja tarkentaa kysymyksiä, selventää asioita ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Etuna on myös se, että tavallisesti vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan osallistumaan tutkimukseen ja heidät on helppo tarvittaessa tavoittaa myöhemminkin. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206; Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tähän opinnäytetyöhön haastattelut tehtiin tapaamalla haastateltavia sekä henkilökohtaisesti, että etäyhteyden avulla.

Tässä opinnäytetyössä yrittäjien kokemuksiin perustuva tieto kerättiin Suomessa oman kehitysvammaisten asumispalveluyrityksen perustaneilta henkilöiltä. Yrityksen perustaneet henkilöt löydettiin nettihauilla. Asumispalveluyrittäjiä on Suomessa hyvin vähän ja siksi tämän opinnäytetyön aineisto on pieni. Yksilöityjä tietoja henkilöistä tai yrityksistä ei kuvata tässä tutkimuksessa. Haastateltavat kontaktettiin julkisten yritystietojen kautta 2023 marraskuun ja tammikuun 2024 välillä. Tavoittamistani yrittäjistä kaksi ei halunnut osallistua haastatteluun. Haastattelin tähän opinnäytetutkimukseen kuutta yrittäjää. Lähetin ensin sähköpostilla viidelle yrittäjille viestin haastattelupyynnöstä ja kolmelle soitin puhelimella. Sain kuudelta myönteisen vastauksen haastattelupyyntöön, jonka jälkeen sovittiin sähköpostitse haastattelu-aika. Haastattelut tehtiin tammi- ja helmikuun aikana 2024. Lähetin heille sähköpostilla opinnäytetyön saatekirjeen, suostumuslomakkeen ja etälinkin haastatteluun sovitulle ajalle. Yhden yrittäjän kanssa sovin haastattelulle tapaamisen hänen yrityksensä tiloihin ja viisi haastattelua toteutin etänä. Viidennen ja kuudennen haastateltavan haastattelin heidän toiveestaan yhdessä samaan aikaan. Haastattelun aluksi kerroin vielä haastateltaville opinnäytetyön tavoitteesta, sekä haastattelun tallentamisesta.

Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Ensimmäisen haastattelun tein tapamalla yrittäjää hänen yrityksessään ja nauhoitin keskustelun nauhurilla. Siirsin nauhoitetun äänitiedoston samana päivänä koneelle ja muutin sen litterointiohjelmalla tekstitiedostoksi. Etänä tehdyt haastattelut tehtiin Teams-ohjelmalla Tuni-tunnuksilla kirjautuneena. Ensimmäisen haastattelun alkaessa Zoom-ohjelman linkkejä haastateltava ei saanut auki ja siirryimme hänen ehdottamana Teamsin käyttöön. Tein lopulta kaikki haastattelut Teams-alustalla samojen teknisten haasteiden vuoksi. Haastateltavat allekirjoittivat tai antoivat sähköpostitse suostumuksen suostumuslomakkeen pohjalta (Liite 2). Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon avulla (Liite 3). Varasin jokaiseen haastatteluun 90 minuuttia aikaa ja haastattelun alussa kerroin, ettei kysymyksiin tarvitse pyrkiä vastaamaan lyhyesti, vaan täysin vapaasti omalla tavalla. Haastattelut olivat luontevia ja avoimia keskustelutilanteita. Haastattelun lopussa esitin vielä avoimen kysymyksen, onko jotain mitä haastateltava haluaisi vielä kertoa, mitä ei tullut haastattelussa esiin.

Haastattelu 1 kesti 48 minuuttia
Haastattelu 2 kesti 54 minuuttia
Haastattelu 3 kesti 27 minuuttia
Haastattelu 4 kesti 26 minuuttia
Haastattelu 5 ja 6 yhteensä kesti 77 minuuttia

Litteroitavaa haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 232 minuuttia. Tekstitiedostoiksi purettuna haastatteluista kertyi 1,5 rivivälillä, fontilla 12 yhteensä 45,5 sivua aineistoa.

Tutkimusmenetelmänä haastattelut vaativat järjestelyä ja vievät paljon aikaa. Haastattelujen tekeminen vaatii haastattelutilanteen järjestämisen lisäksi huolellisen suunnittelun ja valmistautumisen. Myös aineiston käsitteleminen ja analysointi vie paljon aikaa. Haastattelijasta, haastateltavasta tai haastattelutilanteesta johtuen haastatteluun voi sisältyä useita virhemahdollisuuksia. Haastattelu on aloittavalle tutkijalle yleensä haastavaa, kun aiempaa haastattelukokemusta on

vähän. Haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista, eikä haastattelija voi tietää, miten paljon haastateltava kaunistelee vastauksiaan tai antaa sosiaalisesti suotuisamman kuvan. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206.)

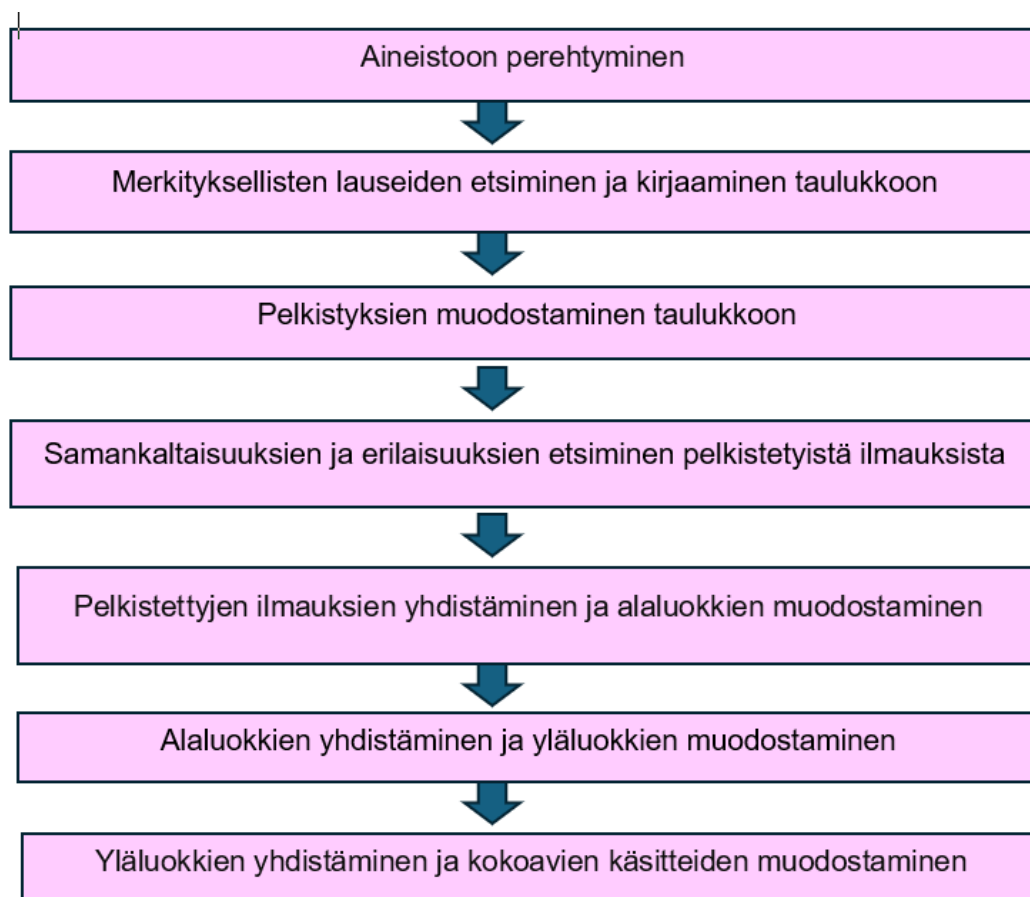
Haastattelu eroaa keskustelusta siten, että haastattelu on ennakkoon suunniteltua ja päämäärähakuista ja sillä tähdätään jonkin tietyn informaation keräämiseen. Haastattelu ei ole pelkkää keskustelua, vaan se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama vuorovaikutustilanne ja tutkimuksen osa. Haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen teoriassa, sekä usein myös käytännössä. Haastattelijan tulee ymmärtää osansa tiedonantajana ja kyetä luottamaan siihen, että hänen kertomiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelussa tutkittava ihminen on tarkoitus nähdä tutkimustilanteessa subjektina, joka voi tuoda esille itseään koskevia asioita ollen aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti asioita. Osa haastateltavista nimesi haastattelun aluksi asioita, joista eivät halua puhua yksityiskohtaisesti. Haastateltavat mainitsivat, että puhuvat yleisellä tasolla esimerkiksi rahoitussopimukseen, kumppanuussopimukseen tai tarkkoihin lukuihin liittyvistä asioista, mutta toiset haastateltavat kertoivat näistä asioista omaan yritykseen liittyen yksityiskohtaisemmin.

### **4.3 Sisällönanalyysi**

Opinnäytetyön aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmää käyttäen. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jossa saatua aineistoa analysoidaan järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Keskeisin asia tutkimuksessa on kerätyn aineiston analyysin tulkinta ja johtopäätösten teko. Kerättyä aineistoa analysoidessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa asetettuihin tutkimustehtäviin. Induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi on prosessi, jossa aineistoa pelkistetään (redusointi), ryhmitellään (klusterointi) ja muodostetaan yläkäsitteitä (abstrahointi). Pelkistämisessä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäoleellinen ja tarpeeton tieto pois. Alkuperäiset ilmaisut häivytetään, jotta haastateltavia ei pysty niiden perusteella tunnistamaan. Ryhmittelyllä tutkija yhdistää pelkistetyistä ilmaisuista asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen ja sisältävän samoja asioita. Aineis-

tosta nousseet käsitteet ryhmitellään luokiksi. Abstrahoinnissa muodostetaan yläkäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä yhdistetään käsitteitä ja näin muodostuu vastaus tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125; Vuori 2021, e-kirja.) Analyysin tavoite on luoda selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä ja nostaa haastattelujen vastauksista esille teemoja liittyen tutkittavaa aiheeseen. (Tuomi ym. 2013, 103–109; Hirsjärvi ym. 2013, 221; Vuori 2021.)

Haastattelujen jälkeen ensimmäinen vaihe on niiden kirjoittaminen puhtaaksi eli aineiston litterointi. Niistä saadut tekstitykset siirrettiin TUNIn Wordiin samana tai seuraavana päivänä. Vallin mukaan aineiston analyysimenetelmä on hyvä olla tiedossa litterointia tehdessä, koska litteroinnin tarkkuus riippuu minkälaista analyysiä aineistoon aikoo soveltaa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tauoilla, painotuksilla tai äännähdyksillä ei ole niin tarkkaa merkitystä, kuin esimerkiksi diskurssianalyysiä tai keskusteluanalyysiä käytettäessä. (Valli 2018, 48.) Sisällönanalyysi on monivaiheinen prosessi, joka alkaa aineistoon tutustumisesta. Sitä seuraa aineiston pelkistäminen, kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Nämä vaiheet toteutuvat limittäin. (Puusa & Juuti 2020, 9 luku.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysiä aineiston analyysin menetelmänä ja haastattelujen litterointeja aloittaessa pystyttiin alusta asti huomiomaan, että kaiken haastattelussa sanotun kirjoitetuksi tekstiksi purkaminen on sellaisenaan riittävää, eikä taukojen ja painotusten huomiointi ole oleellista. Alla oleva kuvio esittää pääpiirteet opinnäytetyön analyysistä sisällönanalyysillä.



KUVIO 10. Analyysin eteneminen mukailen Tuomi & Sarajärvi 2018 (Joenpolvi 2025).

Litteroinnin apuna käytettiin Wordin litterointiohjelmaa, joka kirjoittaa nauhoitetun keskustelun tekstiksi. Jokainen haastattelu purettiin heti samana tai seuraavana päivänä nauhoituksista tekstitiedostoksi ja tallennettiin ensimmäiset versiot. Tekstitiedostoiksi purettuna haastatteluista kertyi rivivälillä 1,5, fontilla 12 yhteensä 45,5 sivua aineistoa. Litterointiohjelma ei ollut tunnistanut kaikkia murre sanoja, puhekielisiä ilmaisuja ja automaattinen tekstisyöttö tulkitsi useita sanoja väärin. Myös puheen taukojen ja painotuksien vuoksi litterointiohjelma katkaisi paljon virkkeitä kesken. Litterointia helpotti mahdollisuus puheen hidastamiseen, tallenteen kelaaminen eteen- tai taaksepäin ja tallenteen tauottaminen. Haastattelut kuunneltiin muutaman päivän aikana kolmeen kertaan uudelleen ja korjattiin samalla litterointitekstissä esiintyvät virheelliset kohdat ja lauserakenteet, joita automaattinen litterointi oli tekstittänyt väärin. Valli suosittelee, että jokainen haastattelu kannattaa purkaa mahdollisimman nopeasti ja ennen seuraavan haastattelun tekemistä (Valli 2018, 48). Litterointi on työläs vaihe ja jokaisen

haastattelun purkamiseen meni useita tunteja. Haastattelujen useampaan kertaan kuuntelu oli aineiston kokonaiskuvan saamisen kannalta hyvä asia ja työvaiheena todella mielenkiintoinen. Aineistoon kunnolla perehtyminen sisällönanalyysin prosessin alussa helpottaa seuraavaa työvaihetta.

Aineiston litteroinnin jälkeen tekstistä etsittiin merkityksellisiä lauseita ja siirrettiin taulukkoon keskustelupätkiä, joissa kerrottiin oleellisia asioita tutkimuskysymyksiini. Jotkut olivat yhdenkin lauseen mittaisia, mutta pääosin muutaman lauseen kuvauksia. Siirrettäessä litteroitua tekstiä taulukkoon vastauksista pelkistettiin epäoleellisuuksia ja puhekielen merkityksettömiä täytesanoja pois. Haastattelutekstit käytiin tällä tavalla useaan kertaan läpi. Vuori painottaa, että sisällönanalyysiä varten aineisto tulee käydä huolella läpi useamman kerran (Vuori 2021, e-kirja).

#### TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

<b>Haastattelukysymys: Miten olet hankkinut tarvitsemiasi tietoja yritystoimintaan, kuten lupiin, rahoitukseen tai lainsäädäntöön liittyen?</b>	
<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistys</b>
Sieltä uusiyrityskeskuksesta niin koen, että sieltä me saimme niin sen avun, että sieltä se oikeastaan kaikki apu tuli.	Uusiyrityskeskuksesta saatiin apua.
Me väänsimme sen kanssa liiketoimintasuunnitelmaa ja tämmöistä pohjaa ja sitten loppu viimeksi siitä ei ollut, ei sitten ollut mitään hyötyä siinä lopullisessa projektissa. Siitä ei käytetty mitään.	Liiketoimintasuunnitelma tehtiin, mutta sitä ei käytetty.
Ja sitten toki meillä oli XXX (kaupunki), joka on meidän yksi suurimmista asiakkaista kuitenkin, niin sinne on paljon kontakteja, se auttoi kyllä.	Suurimpien asiakkaiden kontaktit auttoivat.
Lähdin tutkimaan yksityistä sosiaalia ja AV:ta ja siis ihan itse tutkiskelemalla tosi pitkälle ja osallistuin koulutuksiin.	Tutkimalla ja kouluttautumalla itse yksityistä sosiaalia ja AV:ta.

Pelkistettyjen vastausten muodostamisen jälkeen alettiin etsiä, sekä ryhmitellä pelkistetyksiä samankaltaisiin ryhmiin. Tehtyjä pelkistetyksiä lukiessa niistä tiivistettiin jokaisesta mitä siinä kuvattiin. Näitä pelkistetyksiä tiivistämällä ja yhdistämällä samankaltaisten kanssa edettiin alaluokkien ryhmittelyssä eteenpäin. Ryhmittely

oli työlästä. Vastauksissa oli hyvin paljon asioita, joita oli vaikealta sijoittaa johonkin tiettyyn yhteen ryhmään. Niissä kuvattiin useaa eri asiaa ja vastauksen painotuksen lukitseminen oli monesti vaikealta. Eri haastateltavien vastauksista löytyi kuitenkin samoja teemoja muiden vastanneiden kanssa hyvin paljon.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Oli hirveä polte lähteä tekemään ihan omaa ja uutta. Vapauksia olisi enemmän, kun olisi itse oma pomonsa. Oli kova halu tehdä omanlaista ja omaa juttua.	Halu johtaa omaa työtä
Kannattaa hankkia joku mentori, sellainen, jolla on omakohtaista kokemusta alalta. Meillä oli semmoinen nainen, joka kertoi hyvin paljon asioita. Kaikista järkevin ottaa kummiksi joku toinen hoivayrittäjä, mikä on tehnyt kertaalleen tällaisen asian.	Mentorin tuki
Vaikka sinne kiinteistöön on panostettu, niin se laatu tulee siitä hoidosta ja hoivasta. Mitä sä itse saat tehdä kotona, niin sitä ne asukkaat saa tehdä sitä. Tehdään sitä mitä asukkaat toivoo ja henkilökunta ideoi. Mikään hyvä elämä ei tule siitä huoneen neliöistä, vaan se tulee henkilökunnan kulttuurista.	Työkulttuuri asukaslähtöistä

Aineistosta muodostui yhteensä 36 alaluokkaa. Alaluokkien muodostamisen jälkeen niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja muodostettiin niistä saadusta kokonaisuuksista yläluokkia. Alaluokkien ryhmittelystä muodostui yksitoista yläluokkaa. Yläluokkien muodostamisen jälkeen yhdistettiin niistä kokoavat käsitteet eli tutkimustulosten pääluokat, joita tuli kaksi. Yläluokkien ja kokoavien käsitteiden nimeäminen oli vaikeaa ja työskentely eteni hitaasti. Aineistoa luokitellessa muodostanut ryhmiä suoraan tutkimuskysymysten mukaisesti, vaan sen teeman mukaan mikä vastauksissa nousi esiin. Tulosten yhteenvedossa esitetään vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaan.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Aineiston analyysin jälkeen yläluokkia oli 11. Tulosten analyysin jälkeen yläluokista muodostui kaksi pääluokkaa, jotka ovat yrittäjyysosaaminen ja johtamisa osaaminen. Aineiston analyysin perusteella yrittäjyysosaamiseen ja johtamisaosaamiseen liittyvät tekijät ovat merkittäviä. Näihin luokkiin sisältyvät haastatteluvien lähtökohdat asumispalveluyrittäjyyteen, heidän esiin nostamat kokemukset, sekä oleelliset asiat ja osaaminen, mitä tarvitaan laadukkaassa ja menestyvässä asumispalveluyrittäjyydessä.

TAULUKKO 4. Aineistosta muodostetut alaluokat, yläluokat ja pääluokat

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat
Lupaprosessit ja suunnitelmat	Byrokrania	Yrittäjyysosaaminen
Toimitilavaatimukset		
Kokemus palvelutarpeesta	Kehittämishalukkuus	
Halu johtaa omaa työtä		
Yhdenvertaisuuden edistäminen		
Onnistumisen kokemukset	Palkitsevuus	
Hyvä palaute		
Asukastyytyväisyys		
Hoivaosaaminen	Yrittäjyys ammattina	
Yrittäjyys on samaa alasta riippumatta		
Hinnoittelu	Talousosaaminen	
Laskelmien tekeminen		
Uuden oppiminen, osaamisen rajapinnat	Paineensietokyky	
Ympäri vuorokautinen vastuu		
Aloitusrässi		
Jaksamisen tuki		
Taloudelliset paineet		
Hyvät kontaktit		Vuorovaikutustaidot
Vakuuttava esiintyminen		
Avoimuus		
Kuunteleminen		
Henkilöstön kiittäminen		
Vuorovaikutus huoltajiin		
Organisointi	Asioiden johtaminen	Johtamisosaaminen
Ammattijohtaminen	Ihmisten johtaminen	
Rekrytointi		
Työntekijöiden ohjaaminen		
Työkulttuuri	Asukkaiden hyvinvointi	
Toiminnan asukaslähtöisyys		
Tilojen viihtyisyys		
Yhdenvertaisuus		
Henkilökunnan ammattitaito	Osaamisen hankkiminen	
Ulkopuolinen tuki		
Kokemuksesta oppiminen		
Mentorin tuki		
Oma aktiivinen tiedonhalu		

## 5.1 Yrittäjyysosaaminen

Yrittäjyysosaamisen pääluokka koostuu kuudesta yläluokasta, jotka ovat Byrokratia, Kehittämishalukkuus, Paineensietokyky, Palkitsevuus, Talousosaaminen sekä Yrittäjyys ammattina. Byrokratia muodostui haastateltavien kuvaamista kokemuksista. Yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen kuuluu paljon erilaista säädöksiä ja järjestelmiä ja jokaisella oli kokemuksia niistä paljon. Sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyys on monin tavoin luvanvaraista ja säädeltyä toimintaa. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan erilaisista paperitöistä, selvityksistä ja hakemuksista, joita perustamisvaiheeseen kuului paljon. Vastauksissa kuvastui lupaprosessien ja säädösten aiheuttaneen paineita ja kuormittavuutta. Erityisesti AVI:n kanssa toimimisen moni nosti esiin painajaismaisena, hitaana ja kankeana byrokratiana.

*”Jotenkin hirveät vaatimukset ja voisi sanoa, että AVI on se semmoinen...tähän asti on ollut minun ehkä se painajainen, mikä on se AVI.”*

*”Siis se lupaprosessi, se on jotain niin järkyttävää! Se, kun lähdet sitä toimintalupaa hakemaan.”*

Haastateltavat nostivat esiin erityisesti tiukkoja toimitilavaatimuksia, kuten esimerkiksi asuntoloiden rakentamisen määräyksiä asukkaiden huoneiden koosta, wc tiloista, sekä huonekohtaisista sammutusjärjestelmistä. Kokemuksina kerrottiin perustamiseen liittyneen suuria taloudellisia paineita, koska asumispalvelun aloittamiseen tarvitaan kaikki ehdot täyttävät, ja kalliit toimitilat. Osa yrittäjistä oli etsinyt valmiita toimitiloja, mutta kireitä säädöksiä täyttäviä oli mahdoton löytää. Rakentaminen oli ollut lopulta ainoa vaihtoehto. Kokemuksia oli erilaisista tarkastuksista ja julkisen puolen toimijoiden koettiin pääsevän vähemmällä paineella. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen kuvattiin heikoksi.

*”Me väännettiin sen kanssa liiketoimintasuunnitelmaa ja tämmöistä pohjaa ja sitten loppu viimeksi siitä ei ollut, ei sitten ollut mitään hyötyä siinä lopullisessa projektissa. Siitä ei käytetty mitään.”*

Haastateltavat kokivat hyvinvointialueille siirtymisen virkamiesyhteistyötä heikentäneenä tekijänä ja muuttaneen sitä etäisemmäksi ja kasvottomammaksi, kuin aiempi suora yhteys kuntien vammaispalvelujen kanssa. Toisaalta hyvinvointialu-

eiden myötä palvelusopimuksia tarvitsi tehdä aiempaa vähemmän. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden todistuksia ja pätevyyksien ja lainmukaisuuden selvittäminen ei ole mutkatonta. Ympärivuorokautiseen asumispalveluun liittyy selvityksiä, kuten omavalvonta-, tai turvallisuussuunnitelmia, jotka koettiin kyllä tärkeiksi, mutta työllistäviksi. Haastateltavat kokivat, että toiminnan pyörittämisessä täytyy hallita useita asiakastietojärjestelmiä, laskutusjärjestelmiä, sekä työvuorojen ja palkanmaksun tekemisen. Nämä työt koettiin byrokratian pyörittämisenä.

#### TAULUKKO 6. Byrokratia alaluokat

<b>Byrokratia</b>
Lupaprosessit ja suunnitelmat
Toimitilavaatimukset

Toinen pääluokka on Kehittämishalukkuus. Tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaiset lähtökohdat yrittäjät kuvaavat olleen ovat vaikuttamassa asumispalvelun perustamiseen. Vastaajat kuvasivat suhdettaan kehitysvammaisuuteen, joko vanhemman tai työntekijän asemassa, sekä ammatillista taustaansa yrittäjinä. Osalla oli yrittäjätausta ja yrittäjyydestä pitkäaikaista ja monipuolista osaamista. Yrittäjyys ammattina oli tuttua ja siihen liittyvää osaamista oli paljon. Se ei liittynyt asumiseen, hoivaan tai vammaisuuteen, vaan muihin aloihin. Yrittäjäkokemusta omaavilla vastaajilla perustamisen ajatus oli noussut esiin oman kehitysvammaisen lapsen syntymisen jälkeen ja aiempi yrittäjyys helpotti tähän ryhtymistä.

*“Siinä kohtaa, kun xxx syntyi, niin siinä kohtaa rupesin miettimään, että mitä kaikkea tarvitsee tällaiset perheet ja siten rupesi tulemaan se idea siitä yrittäjyydestä.”*

*“Tuskin, jos meillä ei olisi itsellä kehitysvammaista lasta, niin tuskin me tässä tilanteessa oltaisiin.”*

Kehitysvammaisten lasten vanhempina näillä vastaajilla oli omakohtaista kokemusta kehitysvammaisten, sekä näiden perheiden palvelutarpeesta, ja halua vaikuttaa tarpeiden toteutumiseen. He kokivat pystyvänsä vaikuttamaan asumiseen perustamalla tarpeita palvelevan asumispalvelun. Toinen osa haastateltavista oli

tehnyt palkkatöitä työntekijöinä kehitysvammaisten parissa useita vuosia. He saivat kaikkein eniten yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaneen halun kehittää uusia tapoja ja työmuotoja kehitysvammaisten asumiseen, sekä sitä kautta parantaa kehitysvammaisten saamaa kohtelua yhteiskunnassa. Heillä ei ollut aiempaa yrittäjäkokemusta ja kehittämishalukkuus kannusti yrittäjäksi ryhtymisessä.

*“Ei siellä niitten kanssa mitään oikein touhuttu, niin me haluttiin semmoinen paikka, missä touhutaan.”*

*“Saihan sielläkin paljon vapauksia tehdä asioita niin kuin itse halusi, mutta oli kyllä paljon semmoisia ihan hullujakin juttuja, mitä piti tehdä vaan, kun ne kuuluu. Ja sitten me ajateltiin, että on mahdollista...enemmän olisi vapauksia, kun itse olisi oma pomonsa.”*

Yrittäjäksi ryhtymisen arvopohja painottui vastaajilla vahvasti aktiiviseen kehitysvammaisten asumisen kehittämiseen, palvelutarpeeseen reagointiin ja kehitysvammaisten yhdenvertaisen kohtelun lisäämiseen. Sosiaalialan palkkatyössä ansainta on palkkasopimukseen sidottua, ja monen mielestä matalaa. Yksi haastateltava toi esiin yrittäjäksi ryhtymisessä oman ansainnan nostamisen mahdollisuuden. Yrittäjän toivottiin saavan palkinto suurten riskien ottamisen vastapainona.

*“Sitten toki, jos tällä alalla meinaa rahaa saada enemmän, niin yrittäjyys on ainoita keinoja.”*

*“Kun hyppäät ikään kuin suojaverho verkoston ulkopuolelle ja lähdet tekemään jotain omaa juttua riskillä, niin kyllä sitten pitää olla mahdollisuus myös, että se, joka sen riskin ottaa - että se on ihan tuottava- ja voi vaikka jäädä eläkkeelle aikaisemmin...”*

Haastateltavilla oli tavoitteena parantaa kehitysvammaisten asumisen laatua toteuttamalla aktiivista, iänmukaista, yhteiskuntaan integroivaa ja monipuolista asumista, jossa kehitysvammaisten tasa-arvoinen kohtelu korostuu.

#### TAULUKKO 7. Kehittämishalukkuuden alaluokat

<b>Kehittämishalukkuus</b>
Halu johtaa omaa työtä
Kokemus palvelutarpeesta
Yhdenvertaisuuden edistäminen

Kolmanneksi yläluokaksi muodostui Paineensietokyky. Kaikki nostivat esiin kokemuksen parin, kolmen vuoden erittäin rankasta aloitusprässistä. Yrityksen perustaminen oli vaatinut heiltä valtavasti stressinsietoa.

*”Minulle se oli ainakin aluksi semmoista ihan maanista sumua vaan... oli jotain asioita, mitä piti tehdä, mitä piti vaan saada tehtyä ja sitten niitä vaan tehtiin. Eikä voinut miettiä mihinkään vuoden päähän tai puolen vuoden päähän, kun täytyy selvitä tästä.”*

*”Se käynnistyi silloin ja se kuukausi oli kyllä niin helvetillinen. En minä tiedä, toivunko siitä oikeasti ikinä.”*

Kokemuksia oli monen asian tekemisestä itse, osaamisen rajapinnoilla, opetellen koko ajan uutta. Perustamiseen liittyi vahvoja kokemuksia valmisteluista, tiedon etsinnästä, kontaktien luomisesta, työmäärän kuormittavuudesta, ympärivuorokautisesta vastuusta sekä suurista taloudellisista paineista ja riskeistä.

*”Joudut käyttämään siihen sellaista ilmaista työtä paljonkin, ennen kuin alkaa itse toiminta. Käyt kartoittamaan, haastattelemaan mitä nämä hyvinvointialueet tarjoavat sinulle ja näin. Se vie aika pitkään aikaa, mutta se on tehtävä vaan.”*

*”Alkuun tehtiin yötä päivää vielä siellä sitä vuoroa. Se oli ihan hullua.”*

*”Sitten hyppäät siihen, että sinä olet 24/7 vastuussa ja siellä voi tapahtua sitten mitä vaan, koska vaan ja sen kanssa eläminen.”*

Aloitusprässin kestäminen koettiin edellytykseksi yritystoiminnan jatkumiselle. Paineensietokykyä vahvisti kokemus läheisiltä saadusta tuesta. Itsensä huolehtiminen, kuten hyvin nukkuminen, koettiin tärkeäksi.

#### TAULUKKO 8. Paineensietokyky alaluokat

<b>Paineensietokyky</b>
Aloitusprässi
Jaksamisen tuki
Taloudelliset paineet
Uuden oppimista, osaamisen rajapinnat
Ympärivuorokautinen vastuu

Neljäs yläluokka on Palkitsevuus. Yrittäjyys koettiin monelta osin raskaaksi ja haastavaksi työksi. Vastauksista nousi esiin vahvasti myös työn palkitseva ja antoisa puoli joka toisinaan on heistä näkyvää tyytyväisyyttä ja toisinaan on halauksia tai sanottuja sanoja. Palkitsevuuden kokemukset vastasivat mielestäni kysymykseen laadukkuuden ja menestyksen tekijöistä. Haastateltavat kertovat ilosta, jota syntyy asukkaiden ja heidän omaistensa tyytyväisyydestä. Positiivista antia koettiin saavan kaikkein eniten asukkaista ja tämä nostaa esiin yrittäjien pehmeät arvot. Työn kokeminen merkitykselliseksi ja sen sisällöllisyys korostui oleellisena asiana.

*”Mutta se, että vaikka tämä on raskasta, niin onhan tämä hiton antoisaa touhua! Kun näkee nämä meidän asukkaamme - että heillä on hyvä siellä olla ja vanhemmat on tyytyväisiä! Ja me ollaan tyytyväisiä!”*

*”Toisaalta kun näkee sen, että kuinka paljon hyvää pystyy antamaan, ehkä se on se kantava voima.”*

*”Kyllä tästä enemmän saa, kuin palkkatyöstä. Sanotaan näin, että sisällöllisesti tämä on paljon hienompaa.”*

Onnistumisista mieleenpainuvimpina nostettiin esiin yksittäisien haastavasti ja levottomasti käyttäytyneiden asukkaiden rauhoittuminen ja yhteisöön vakiintuminen. Myös asukkaiden vanhempien ja läheisten tyytyväisyys ja heiltä saatu hyvä palaute koettiin hyvin palkitsevana. Hyvänä palautteena kuvattiin myös muualle levinnyt yrityksen hyvä maine.

#### TAULUKKO 8. Palkitsevuus alaluokat

<b>Palkitsevuus</b>
Asukastyytyväisyys
Hyvä palaute
Onnistumisen kokemukset
Työn sisällöllisyys

Viides yläluokka pääluokassa on Talousosaaminen. Toimivan yrityksen oleellinen edellytys on yrittäjän talousosaaminen, jotta toiminnasta muodostuu kannattavaa, siitä saa elannon ja jatkuvuus mahdollistuu. Yrittäjät kuvasivat vas-

tauksissan tarvetta erilaisten numeroiden ymmärrykseen ja liikevoiton ymmärrykseen. Rahoitukseen liittyvissä asioissa, erilaisten laskelmien ja hakemusten tekemisessä suuri osa kertoi käyttäneensä ulkopuolista neuvontaa tai apua.

*” Ei se mikään ydinfysiikkaa todellakaan ole ja näin, mutta kyllä sinun pitää osata ymmärtää paljon...mitkä hinnat pitää olla ja mitkä on sinun todelliset henkilöstökulusi. Mitkä kaikki siihen vaikuttaa ja mitä sinun pitää huomioida, kun sinä niitä rupeat laskemaan. Ja mikä maksaa mitäkin ja mikä on oikeasti sellainen liikevoitto, mitä on järkevä lähteä tavoittelemaan.”*

*”Se teki ne rahoituksen laskelmat ja sitten niiden kanssa oli helppo mennä pankkiin väittää, että ymmärrän jotain tästä aiheesta.”*

Rakentamisen rahoituksen järjestäminen oli vaativaa ja sen jälkeen talousosaamista kuvattiin tarvittavan kiinteistöjen menoihin liittyen, sekä suurimpana henkilöstökulujen kanssa. Ympäri vuorokautiseen asumispalveluun tarvitaan paljon henkilökuntaa. Haastateltavat kuvasivat talousosaamisen liittyvän asiakasmak suihin, palvelujen hinnoitteluun kilpailutuksissa sekä tulo- ja menolaskelmiin. Kokemuksen myötä osaamista kertyi siitä, mitkä hinnat ja maksut ovat tärkeitä. Kiinteistöhuollon maksut nostettiin esimerkkinä, jossa säästäminen voi kostautua monin verroin. Huollon toimimattomuus esimerkiksi talvella vaikuttaa heti esimerkiksi asukkaiden liikkumismahdollisuuksiin, turvallisuuteen, taksikuljetuksiin tai tavarantoimituksiin.

#### TAULUKKO 9. Talousosaaminen alaluokat

<b>Talousosaaminen</b>
Hinnoittelu
Laskelmien tekeminen

Yrittäjyys ammattina on kuudes yläluokka. Oleelliseksi seikaksi haastateltavat kertoivat sen, että asumispalveluyritys voi menestyä, jos yrittäjällä on yrittäjyyden perusasiat ammattimaisesti hallussa. Päävastuu on yrityksessä ja sen elinvoimaisuudessa. Haastateltavat korostivat sitä, että kehitysvammaisuus tai siihen liittyvät erityispiirteet eivät ole oleellinen seikka, eikä asuntolayrittäjyys poikkeaa muusta yrittäjyydestä oleellisesti. Jokaisella alalla on omat lupavaatimukset, val-

vonta, markkinointi, asiakashankinta ja varsinainen asiakastyö, eikä kehitysvammaisten asumispalvelun perustaminen poikkea muusta yrittäjyydestä siltä osin. Yrittäjyys on ammatti.

*”Yritysasiathan on tavallaan oma asiansa riippumatta, minkä alan yritys niin, niin neidän on samat jutut.”*

*”Jos sinä olet yrittäjä, niin se on oikeastaan ihan sama oikeastaan minkä alan.”*

Haastateltavat nostivat esiin oleellisena kehitysvammaosaamisen ja yrittäjyyden erottamisen ja tasapainoa niiden välillä. Molemmat tulee hallita laadukkaasti ja menestyvästi toimivassa asumispalvelussa. Pelkästään toisella osaamisella ei menesty. Puuttuvaa osaamista osa oli hankkinut palkatulla osaajalla, vaikka se on aloittavan yrittäjän resursseille monissa asioissa haastavaa.

*”Sitten, kun sitä hoivaa ruvetaan vääntämään ja kääntämään, niin siinä vaiheessa sitten se kehitysvammaosaaminen on hyväksi. Mutta sitten siinä vaiheessa, kun ruvetaan suunnittelemaan ja tekemään tämmöistä, niin siinä vaiheessa on sitten taas se yrittäjyys.”*

*”Yrittäjällä pitää olla myös vammaistyön osaamista, että tiedät mitä se on. Se on vaikea lähteä rakentamaan, vaatimaan, perustelevaan ja tekemään jotain, jos ei ole käsitystä mikä asiakaskunta on”*

Tuloksien mukaan aiempaa yrittäjäkokemusta omaavien oli tarvinnut hankkia hoivatyöhön ja kehitysvammaisuuteen liittyvää tietotaitoa. Kehitysvammatyötä aiemmin tehneet olivat kouluttautuneet ja hankkineet neuvontaa yrittäjyysosaamisessa.

#### TAULUKKO 10. Yrittäjyys ammattina alaluokat

<b>Yrittäjyys ammattina</b>
Hoivaosaaminen
Yrittäjyys on samaa alasta riippumatta

## 5.2 Asumispalveluyrittäjän johtamisosaaminen

Aineiston toinen pääluokka muodostui johtamisosaamisen yläluokista Asioiden johtaminen, Asukkaiden hyvinvointi, Ihmisten johtaminen, Osaamisen hankkiminen sekä Vuorovaikutustaidot.

TAULUKKO 11. Johtamisosaaminen yläluokat

<b>Johtamisosaaminen</b>
Asioiden johtaminen
Asukkaiden hyvinvointi
Ihmisten johtaminen
Osaamisen hankkiminen
Vuorovaikutustaidot

Ensimmäinen yläluokka on asioiden johtaminen. Haastateltavat kertoivat kokemuksia siitä, että asumispalveluyrityksen johtajuuteen ja johtamiseen tarvitsee ammattimaista osaamista, eikä pelkkä hyvä tahto siinä riitä. Johtamiseen liittyvien tehtäviin todettiin tarvitsevan paljon osaamista sekä tietämystä pikkuasioista isoihin kokonaisuuksiin. Asumispalvelun aloitusprässin jälkeen ja toiminnan vakiintumisen myötä johtamisen ja johtajuuden taitoja alettiin lisätä. Johtajuusopin-  
toja opiskelemalla haastateltavista osa kertoi hankkineensa osaamista ja muodollista pätevyyttä johtamiseen. Omaa johtajuutta tarkasteltiin alun jälkeen kriittisesti ja huomattiin siihen liittyviä virheitä ja puutteita, jotka koettiin, liittyivät pääosin henkilöstön johtamiseen. Ammattijohtajuus ja johtajan tehtäviin palkkaaminen nostettiin esiin hyvänä asia Yrityksen aloittamiseen ja sen toiminnan pyörittämiseen liittyi useiden eri tasoisten asioiden hoitamista päällekkäin, usein kii-  
reellä ja paineessa ja näiden organisointia.

*”Ainakin siihen alkuun, niin sinä saat osata ihan talkkarin hommista siihen hoitotyöhön ja sitten siihen paperin pyörytykseen, niin kyllä siinä pitäisi melkein osata joka juttu.”*

*”Pitäisi osata kaikki palkatkin maksaa ja työvuorolistat tehdään ja niin, että ne menevät säädösten mukaan ja kaikki, että siinä saa olla ihan semmoinen joka paikan osaaja.”*

Tuloksissa käy ilmi, että haastateltavat tekivät asumispalveluyrityksen varsinaisen toiminnan käynnistyessä valtavasti ja lähes ympärivuorokautisesti töitä. He toimivat alussa asumisyksikössä monissa rooleissa - yksikön johtajana, toiminnanjohtajana, tiimivetäjänä, perehdyttäjinä sekä sijaisena. Tämä oli hyvin vaativaa. Asumispalveluyrityksen toiminnan vakiintuessa, ja monilla laajentuessa, johtamisen roolit ja tehtäväkuvat selkiytyivät.

#### TAULUKKO 12. Asioiden johtaminen alaluokat

<b>Asioiden johtaminen</b>
Ammattijohtaminen
Organisointi

Toiseksi yläluokaksi muodostui asukkaiden hyvinvointi. Henkilökunnan ammattitaitoa, toiminnan asukaslähtöisyyttä ja asukkaiden itsemääräämisoikeutta pidettiin oleellisina asioina laadukkaassa asumisessa. Asumispalveluyrittäjyys kumpusi halusta parantaa ja lisätä kehitysvammaisten yhdenvertaisuutta yhteiskunnassa. Asumispalvelun johtamisen yhdeksi tehtäväksi mainittiin työntekijöiden ja työkuulttuurin ohjaamista tätä arvoa kohti. Haastateltavat pitivät oleellisena, että asumispalvelun henkilökunta ymmärtää aidosti olevansa asukkaita varten. Heidän tulee pyrkiä toteuttamaan asukkaille näiden itsemääräämisoikeuden ja tarpeiden mukainen elämä.

*”Henkilökunnan pitää ajatella, että ne on niiden (asukkaiden) kotona töissä.”*

*”Täytyy pitää huolta, että henkilökunta on sellaista, joka osaa ja arvostaa.”*

Oleellisena asiana laadukkaassa asumispalvelussa pidettiin niiden viihtyisiä, kodinomaisia ja rauhallisia tiloja, jotta asukkailla oli hyvä asua. Tilojen laitosmaisuuksi oli haluttu välttää. Asumispalvelussa huoneiden neliökoot, esteettömyysvaatimukset ja esimerkiksi vessojen määrä on tarkasti säädelty ja näihin säädöksiin suhtauduttiin osittain kahtiajakoisesti. Toisaalta ymmärrettiin hyvin, että taustalla on pyrkimys vaikuttaa kehitysvammaisten hyvinvointiin. Tämän yrittäjätkin kokivat erittäin tärkeäksi, mutta toisaalta säädösten tiukkuus nähtiin osittain epäoleellisena.

*”On kiinnitetty siihen huomioon, että koittaisin tehdä sitten semmoisen, niin kuin kodinomainen, rauhallinen paikka.”*

*”Vaikka sinne kiinteistöön on panostettu, niin se laatu tulee kuitenkin siitä hoidosta, hoivasta. Se on vaan ne kuoret.”*

*” On hyvä, että koetetaan ohjailla paremmaksi, että kehitysvammaisille tulisi parempi elämä. Koitetaan antaa neliöitä ja tämmöisiä säädöksiä. Mutta ei mikään hyvä elämä sieltä vessasta tule, eikä siitä huoneen neliöistä. Kyllä se tulee henkilökunnan kulttuurista.”*

Tuloksissa korostui, että hyvinvointi koetaan tulevan pääosin asumispalvelun asukkaiden kohtelusta, sekä hoivan ja vuorovaikutuksen laadusta. Pienilläkin resursseilla nähtiin pystyttävän toteutettavan hyvää, jos on oikeaa tahtoa. Osa yrittäjistä oli ennakoanut määräysten muuttumista rakentamalla asukkaiden huoneet vaatimuksia hieman suuremmaksi, jotta kilpailutuksista ei putoa heti pois, jos neliövaatimukset suurenevat.

#### TAULUKKO 13. Asukkaiden hyvinvointi alaluokat

<b>Asukkaiden hyvinvointi</b>
Henkilökunnan ammattitaito
Itsemääräämisoikeus
Yhdenvertaisuus
Tilojen viihtyisyys
Toiminnan asukaslähtöisyys

Kolmas yläluokka koostui haastateltavien kokemuksista ihmisten johtamisesta. Haastateltavat kertoivat kokemuksia työntekijöiden rekrytoinneista, ohjaamisesta ja työkuultuurin johtamisesta.

*”Niin ihmisten johtaminen on se tärkein asia.”*

*”Ihmisiä täytyy johtaa ja miten vaikeaa ja raskasta se on. Ja miten sitä hommaa täytyy oikein opetella!”*

Kaikilla haastateltavilla oli asumispalvelun perustamisen taustalla kehittämishalu kehitysvammaisten asumisen suhteen ja työtapojen merkitys koettiin tärkeänä. Työyhteisön ja henkilökunnan johtaminen oli haastavaa ja monelle uutta. Osa kertoi hankkineensa myöhemmin koulutusta ja pätevyyttä johtamisopinnoilla,

sekä yrittäjän ammattitutkinnolla. Toimintatavat siirtyivät helposti edellisistä työpaikoista työntekijöiden mukana, vaikka rekrytoinnissa oli keskusteltu uudenlaisesta otteesta asumispalvelussa työskentelyyn. Arvojen ja työskentelykulttuurin johtamiseen oli täytynyt panostaa, jotta niistä muodostuu sellainen, kuin yrittäjä on asuntolaa perustaessaan ajatellut.

#### TAULUKKO 14. Ihmisten johtaminen alaluokat

<b>Ihmisten johtaminen</b>
Rekrytointi
Työkulttuuri
Työntekijöiden ohjaaminen

Neljäs yläluokka on osaamisen hankkiminen. Yritystoiminnan lähtökohtana oli, että siihen ryhtyvällä on kykyä hankkia uutta ja tarvitsemaansa osaamista. Haastateltavien mukaan osaamisen hankkimista oli tarvittu niin johtamiseen, kuin yrittäjyyteen liittyviin asioihin. Osaamisen hankkimisessa korostui omaa aktiivinen tiedonhaku ja kyky itsenäiseen itsensä kehittämiseen. Luokittelussa lähestyin osaamisen hankkimisen aktiivisuutta ja kykyä oman toimintansa kehittämiseen itsensä johtamisen (*self-leadership*) näkökulmasta. Kaikki haastateltavat kuvasivat lähtökohtana sitä, että uusia asioita on oltava valmis oppimaan käytännön kautta, eikä suurinta osaa asioista voi opetella muuten, kuin tekemällä. Moni oli saanut apua kokeneemmalta henkilöltä, tai kaivannut sellaista tahoja, jolla olisi omaa kokemusta asioista. Työmäärää ja montaa vaihetta helpottavana tekijänä suositeltiin yrityksen perustamiseen hankkivan tueksi vastaavanlaista kokemusta omaava mentori.

*”Kannattaa hankkia joku mentori ikään kuin, mitä nimeä nyt sitten halua käyttääkään, mutta siis sellainen, että jolla on omakohtaista kokemusta alalta, joka on laittanut sen pystyyn ja tietää, että mitä karrikkoja siinä on. Mutta tietää myös sitten ne mahdollisuudet ja ne hyvät jutut kanssa ja että miten niitä kohti pääsee hyvin.”*

*”Jos ajattelee, että semmoinen, joka lähtisi perustamaan niin sanottu pystymetsästä ja ajattelisi tämmöistä, niin kyllähän sen on kaikista järkevin ottaa kummiksi joku toinen hoivayrittäjä ja tämmöinen mikä on tehnyt jo kertaalleen tämmöisen asian.”*

Osaamisen lisäämiseen yritysasioissa oli käytetty ulkopuolista neuvontaa, kuten yrityshautomoja ja uusyrityskeskusta. Näiden antia kuvattiin tärkeäksi, mutta olleen suurimmaksi osaksi eteenpäin rohkaisua ja perusasioissa auttamista. Osan mielipide oli, että yrityksen johtamisen tiedot, taidot ja osaaminen opitaan käytännön ja tarvittaessa vaikeuksien kautta. Asumispalvelun perustamisen aikoihin ulkopuolista neuvontaa oli käytetty yritysasioihin liittyen ja tarve toiminnan alkaessa väheni. Myöhemmin korostui selkeämmin muu kouluttautuminen ja johtamisosaamisen hankkiminen.

TAULUKKO 15. Osaamisen hankkiminen alaluokat

<b>Osaamisen hankkiminen</b>
Kokemuksesta oppiminen
Mentorin tuki
Oma aktiivinen tiedonhaku
Ulkopuolinen neuvonta

Viides yläluokka on vuorovaikutustilanteet ja -taidot. Tämä luokka pitää sisällään Avoimuuden, Henkilöstön kiittämisen, Hyvät kontaktit, Kuunteleminen, Vakuuttavasta esiintyminen ja Vuorovaikutus huoltajiin. Haastateltavat kertoivat, että oleellista johtamisessa on kontaktien luominen ja ylläpitäminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot hyvin monenlaisissa tilanteissa ja verkostoissa. Vuorovaikutusosaamista haastavina tilanteina kerrottiin arkiseen kiireellisyyteen, työyhteisön ja sen toimintakulttuurin johtamiseen sekä rekrytoinneissa onnistumiseen liittyen. Johtamisen tavoite on antaa suuntaviivat ja raamit henkilökunnalle asukkaiden hyvinvoinnin toteuttamiseen. Tietoa näistä koettiin saavan vain aktiivisesti kuuntelemalla asukkaita, henkilökuntaa ja omaisia sekä näiden ideoita ja kehittämisehdotuksia. Henkilökuntaa on tärkeä muistaa, kiittää ja antaa palautetta hyvästä työstä.

*”Erityisesti henkilökuntaa pitää tukea ja muistaa ja kiittää ja kannustaa.”*

*”äidit soittelivat ja tuli lankoja pitkin, ja kunta tuli ja kaikki. Ja samalla piti rekrytoida ja perehdyttää - ja ne luvat! Mutta sitten se lähti yllättävän hyvin, kun kaikki oli selätetty. Oli asukkaat – ne oli muuttanut, niin sitten me vaan lähdettiin tekemään, annettiin mennä vaan täysillä.”*

Oleelliseksi vuorovaikutustaidoksi nostettiin kyky markkinoida asumispalveluyrityksen ideaa sen perustamisprosessin aikana rahoittajalle, vammaispalveluille, asukkaille, näiden huoltajille sekä muille yhteistyökumppaneille. Haastateltavien oli täytynyt vakuuttaa ihmisiä, moniin hakemuksiin liittyvissä tilanteissa, kyvykkydestään perustaa ja johtaa asumispalvelua. Joskus he olivat kokeneet jopa peittäneensä omaa kokemattomuuttaan tai osaamattomuuttaan. Yrityksen perustamisen ja rahoituksen hankkimisen jälkeen paljon vuorovaikutustilanteista oli myös tilojen rakennuttajien kanssa. Osa kuvaili näitä erittäin hyviksi yhteistyökumppaneiksi. Kaikki vuorovaikutus ei ollut sävyltään positiivista.

*”sitten meidän piti vakuuttaa jollain tapaa siis tällainen rakentaja ja ne pääomasijoittajat, että tämä on hyvä juttu ja ettei ne jää sitten nuolemaan näppejä.”*

*”Sinä joudut hirveässä paineessa opiskelemaan koko ajan jotain uutta ja vakuuttamaan kaikkia ihmisiä, leikkimään sellaista, että tämä on täysin hanskassa. Tästä tulee tosi hyvä juttu.”*

*”Se oli ihan kusipää sen firman toimitusjohtaja. Se oli ihan ilkeä ihminen, mutta välillä ihan hyvällä tuulella. Oli niistäkin välillä apua, kun ne keksivät, että mehän tehdään yksissä tätä juttua.”*

Haastateltavat toivat esille, että omien työntekijöiden kesken on ollut tärkeää ja helppoa voida olla avoin omasta osaamisesta. Osaamisvaatimuksia on niin paljon, että johtoportaan on oleellista osata myöntää, jos ei osaa jotain, ja olla valmis hankkimaan tarvittavaa osaamista. Vuorovaikutus nostettiin esiin myös suhteessa asukkaiden omaisiin. Asukkaiden huoltajien suuri mukana olon määrä oli yllättänyt. Oleellisena pidettiin pohdintaa kumpaa kehitysvammaisen asumispalvelun henkilökunnan tulisi eniten kuunnella, täysi-ikäistä kehitysvammaista asukasta, joka ei itse kykenen ilmaisemaan aina selkeästi toiveitaan, vai tämän huoltajan näkemyksiä. Asukkaiden itsemääräämisoikeuteen ja aikuistumiseen liittyviä keskusteluja oli tarvinnut käydä monien huoltajien kanssa. Yhteistyötä helpotti avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys, esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntäen.

*”On tullut tosi hyvää palautetta ja että kerrotaan niin kun rehellisesti, mitä kehitysvammaisuus on, mutta ei pelotella tai sitten taas sanota, että on niin helppoa.”*

*”Hirveän suuri kynnys vanhemmille laittaa oma lapsi sinne yksikköön muiden hoidettavaksi. Niin niiden pitäminen tietoisina ja tyytyväisinä on yksi olennainen osa toimintaa.”*

*”Sitten yksi mihin henkilökunnan ja asukkaiden lisäksi pitää panostaa tosi paljon niin on asukkaiden huoltajat. Ne ovat yksi olennainen osa sitä prosessia ja tätä meidän toimintaamme.”*

Sosiaalisen median käyttöä oli pohdittu asukkaiden yksityisyyden kannalta, mutta asumisen arjen näkyminen somessa oli saanut runsaasti positiivista palautetta monelta taholta.

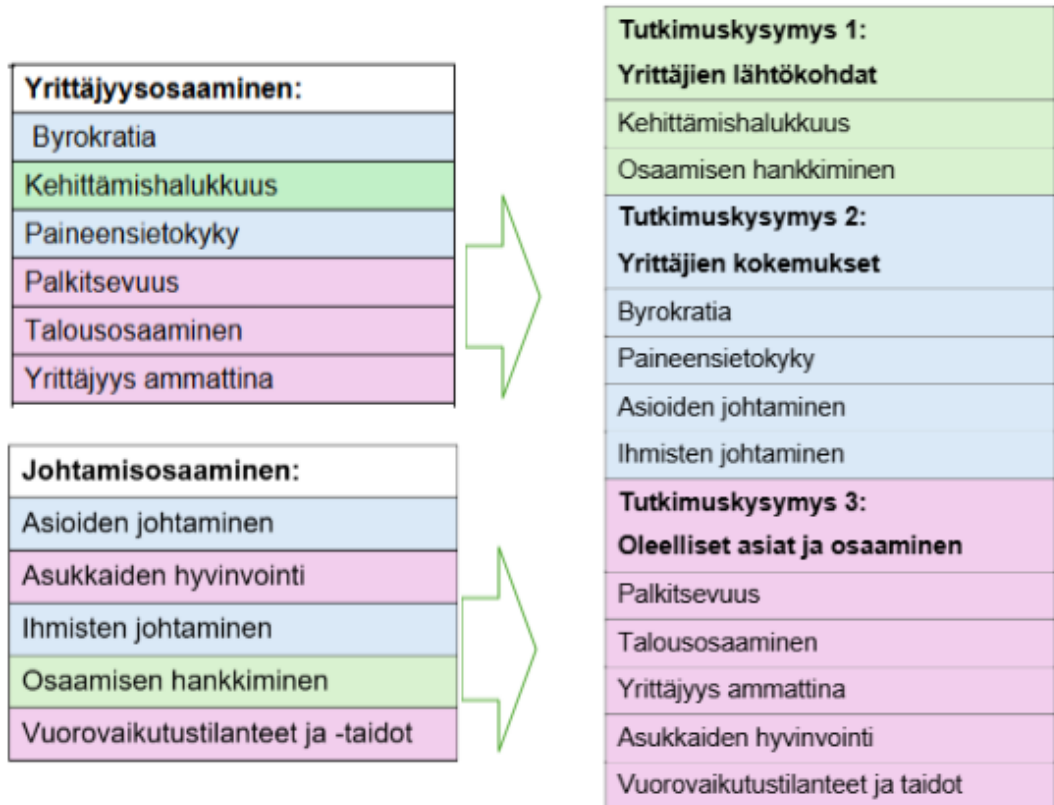
TAULUKKO 16. Vuorovaikutustaidot alaluokat

<b>Vuorovaikutustilanteet ja -taidot</b>
Avoimuus
Henkilöstön kiittäminen
Hyvät kontaktit
Kuunteleminen
Vakuuttava esiintyminen
Vuorovaikutus huoltajiin

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Haastattelujen anti vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tätä aihetta ei ole tutkittu Suomessa aiemmin ja olen tyytyväinen, että opinnäytetyö tuotti aiheesta uutta tietoa. Kokoan seuraavaksi opinnäytteen tuloksia tutkimuskysymysten kautta.



KUVIO 11. Opinnäytetyön tulosten yhteenveto tutkimuskysymyksittäin (Joenpolvi 2025).

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää asumispalveluyrittäjäksi ryhtyneiden lähtökohdia. Möttösen mukaan yrittäjyystutkimusten perusteella yrittäjyyteen ryhtymisessä vaikuttimina ovat henkilön omat ominaisuudet ja persoonallisuuspiirteet, tilannetekijät tai taustatekijät. Tilannetekijöillä tarkoitetaan tapahtumia, kuten yleistä työllisyystilannetta, tai sitten sattumuksia henkilökohtaisessa elämässä, jotka nostavat yrittäjyyden esiin. (Möttönen 2009,36.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan lähtökohtina asumispalveluyrittäjäksi ryhtymisessä oli haastateltavien kehittämishalukkuus sekä kyky osaamisen hankkimiseen. Oman kehitysvammaisen lapsen syntymä oli henkilökohtaisesta elämästä kumpuava tilannetekijä. Tämä tilannetekijä nosti heissä esiin kehittämishalukkuuden. Tarkastelin osaamisen hankkimiseen liittyvää aktiivisuutta tässä opinnäytetyössä itsensä johtamisen kautta. Yrittäjillä tulee olla kykyä johtaa omaa toimintaansa, mutta johtamisen osa-alue self-leadership - itsensä johtaminen esiintyi hyvin oleellisena. Euroopan komission mukaan yrityksen perustaminen edellyttää sitoutumista, luovuutta ja peräänantamattomuutta, kun taas liiketoiminnan pyörittäminen ja kehittäminen edellyttää enemmän johtamiskykyä, kuten luotettavuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, että johtamistaidot ovat menestymisen avaintekijöitä. (Euroopan yhteisöjen komissio 2003, 14.)

Sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyydessä korostuu humanit ja pehmeät arvot ja se näkyy tämänkin opinnäytteen tuloksissa. Haastateltavien lähtökohtina oli tavoite aidosti kehittää ja lisätä hyvinvointia asiakasryhmälleen. Pää tavoitteena korostui halu tuottaa laadukasta, antoisaa ja asukkaista tasa-arvoisesti yhteiskuntaan integroivaa asumispalvelua. Taloudellisten voittojen tavoittelu ei ollut päällimmäisenä. Yrittäjien pehmeät arvot tulivat esiin myös heidän kuvauksissa johtamistyyleistään. Haastateltavien tavoitteina tuli ilmi toive perheenomaisesta, ei-hierarkkisesta yrityksen johtamisesta. Korostui pyrkimys olla helposti lähestyttävä ja avoin. Stenlundin mukaan usein yrittäjyys ei ole itsetarkoitus, vaan riskin ottamisen vastineeksi toiminnan odotetaan tuottavan jotakin etua ja hyötyä sen vastapainoksi. (Stenlund 2017, 24.) Tässä opinnäytteessä tuli esiin, ettei yrittäjiä motivoinut vain oma taloudellinen tai muu aineellinen hyöty, vaan kehitysvammaisten asumisen, yhdenvertaisuuden ja kohtelun kehittäminen oli ollut suurin tavoite yrittäjäksi ryhtymisessä.

Toinen tutkimuskysymys oli selvittää, mitä kokemuksia asumispalveluyrityksen perustaneet nostavat esille. Opinnäytetyöhön haastateltavat kertoivat yrittäjinä kokemuksiaan byrokratian parissa sekä paineensietokykyä koetelleista kokemuksista. Tulokset kertoivat myös asioiden johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen liittyvistä kokemuksista. Byrokratiaan liittyvät kokemukset olivat pääosin koettu raskaina, haastavina ja jaksamista kuormittavina. Yrittäjien kertomat paineet

muodostuivat pääosin raskaista lupaprosesseista ja tiukoista toimitilavaatimuksesta. Yritystoiminnan eteneminen oli koettu lupien, valvonnan ja paperitöiden vuoksi hitaaksi ja kankeaksi. Jokainen haastateltava nosti esiin kokemuksia asumispalveluyrityksen perustamisen alusta, joissa yrittäjältä oli vaadittu äärimmäisen hyvää paineensietokykyä. Euroopan yhteisöjen komission mukaan yrittäjät kohtaavat monia esteitä. Hallinnollisten määräysten noudattaminen ja niihin liittyvät kustannukset ovat edelleen merkittävä taakka yrityksen perustamisessa sekä niiden toiminnassa. Myös rahoituksen riittävyys, työmarkkinoiden joustavuus sekä ammattitaitoisten työntekijöiden saaminen rajoittavat liiketoiminnan saavutuksia. (Euroopan yhteisöjen komissio 2003, 16.)

Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia monien päällekkäisten asioiden johtamisesta ja hoitamisesta. Organisoitukyky oli oleellista ja johtamisen ammattimaisuus oli huomattu tärkeäksi. Haastateltavat nostivat ihmisten johtamisen kokemuksina esiin työntekijöiden rekrytoinnit, omaan asumispalveluyritykseensä tavoitteleman työkuulttuurin johtamisen ja työntekijöiden ohjaamisen. Johtamistyylistään haastateltavat toivat esiin suhteen kodinomaisuuden tavoitteen, johon jäykkä ja hierarkkinen johtajuus ei sovi. Pihlainen, Kivinen ja Lammintakanen toteavatkin, että organisaation sisäinen toimintaympäristö kaikkine eri tekijöineen vuorovaikutuksellisessa suhteessa sen kulttuurin ja johtamisen tapojen kanssa. Toimintaympäristö vaikuttaa monin tavoin johtamiseen ja tarvittavaan johtamisosaamiseen. (Pihlainen ym. 2016, 205.) Kodinomaisuutta tavoittelevaan yhteisöön sopii, että johtajan rooli suhteessa työntekijöihin ei ole vapaamuotoinen ja hän on avoin ja helposti lähestyttävä.

Johtamisosaamisen alueista korostui henkilöstöjohtamisen osaaminen sekä talousosaaminen. Amerikkalaisen johtamisen professorin Larry E. Greinerin mukaan yrityksen perustajan luovuus ja aktiivisuus korostuvat yritystä perustettaessa. Alussa johtaminen on usein vapaata, mutta yrityksen kasvaessa ja vakiintuessa johtamisesta on tultava ammattimaisempaa ja yrityksestä organisaationa jäsennellympi. Johtamisen tulee kehittyä yrityksen myötä. (Möttönen 2019, 43.) Haastateltavista osa kertoikin hankkineensa ammattimaista johtamisen osaamista kouluttautumalla yritystoiminnan vakiintumisen jälkeen.

Kolmas tutkimuskysymys oli selvittää, mitä laadukkaan ja menestyvän asumis- palveluyrityksen kuvataan pitävän sisällään. Vastaukseksi tähän tutkimuskysymykseen haastateltavat kertoivat olevan tärkeää, että yrittäjä kokee työn palkitsevaksi sekä yrittäjyys nähdään ammattina. Haastateltavat korostivat talousosaamisen taitoja, asukkaiden hyvinvointia toiminnan keskiönä sekä yrittäjän vuorovaikutustaitoja kaikissa eri verkostoissa.

Yrittäjyys on raskasta ja oleelliseksi seikaksi haastateltavat nostivat työn palkitsevuuden. Palkitsevuus ei syntynyt ansainnasta, vaan asukkaiden, heidän läheistensä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä. Yrittäjyys ammattina, toimialasta riippumatta, pitää sisällään monenlaisia osaamisvaatimuksia, jotka jokaisen yrittäjän tulee täyttää, jotta yritystoiminta jatkuu ja on kannattavaa. Sekä yrittäjyysosaamisen ja kehitysvammaisuuteen liittyvän substanssiosaamisen tasapaino korostui tuloksissa, eikä pelkästään toisella osaamisella pärjää. Yrittäjien tulee hallita talousosaamista, jotta yritys menestyy.

Simunaniemen (2018) mukaan tutkimus osoittaa, että liiketoimintaosaamisen kasvattaminen on oleellista sote-yrityksen johtamista kehitettäessä. Sote ammatilaisidentiteetti on usein vallitseva, eikä se riitä menestyvän yrityksen johtamiseen. Liiketoiminnan johtamisosaamiseen tarvitaan myös asennemuutosta. Jatkuvat muutokset liiketoimintaympäristössä aiheuttavat vaatimuksen, että yrittäjien tulee osata ja jaksaa kehittää yritystensä toimintaa yhdessä henkilöstönsä kanssa. (Simunaniemi 2018, 77–78.)

Haastateltujen yrittäjien lähtökohtana oli halu parantaa kehitysvammaisten yhdenvertaisuutta yhteiskunnassa ja asukkaiden hyvinvointi nostettiin toiminnan keskeisimpänä asiana esiin. Kaikilla oli pyrkimyksenä uudistaa kehitysvammaisten asumispalvelua, sekä toteuttaa aktiivisempaa, tasa-arvoisempaa ja yhteiskuntaan integroivaa asumispalvelua. Väitöskirjassaan Stenlund sanookin, että yrittäjyys uudistaa yhteiskuntaa. Yrittäjyys kuvataan sitä ympäröivästä kulttuurista kumpuavana ja yhteiskuntaa muuttavana kehitysvoimana, jonka avulla muutetaan vanhentuneita rakenteita, sekä luodaan uusia omistamisen sekä työn malleja. (Stenlund 2017, 18.) Pohdin paljon, mitä se kertoo yhteiskunnastamme, että 2020-luvun puolivälissä asumispalveluyrittäjät, joilla on kova kehittämishalu nos-

tavat oleellisena asiana esiin tilojen viihtyisyyden, kodinomaisuuden ja rauhallisuuden? Tai sen, että eettinen ja laadukas asumispalvelun arki koostuu aktiivisesta ja iänmukaisesta toiminnasta, jossa liikutaan aktiivisesti mukana yhteiskunnassa? Eikö tällaisten asioiden kuuluisi olla jo itsestään selvää, ilman erillistä tavoittelua? Näiden asioiden esiin nostaminen tärkeänä kertoo siitä, että yhteiskuntamme suhtautuminen ei ole vielä lähelläkään YK:n vammaisten oikeuksien sopimuksen ydintä.

Entrecompin esittämät yrittäjyysosaamisen osa-alueet näkyivät haastateltujen asumispalveluyrittäjien vastauksissa. Poliittisissa puheissa yrittäjyyteen kannustetaan ja Euroopan unioni on pyrkinyt vaikuttamaan jäsenvaltioissa annettavaan yrittäjyyskasvatukseen, jotta yrittäjyys lisääntyisi. Tavoite on luoda yhteiskuntaan lisää sosiaalista, kulttuurista ja taloudellista hyvinvointia. (Euroopan yhteisöjen komissio 2003, 14.) Asumispalveluyrittäjien päätavoite kumpuaa oman asiakasryhmänsä hyvinvoinnin lisäämisestä ja tällä lisätään myös koko lähiyhteisön hyvinvointia.

Opinnäytetyön tuloksissa nousi asioita esiin kaikista Entrecompin kolmesta osa-alueesta. Vastauksissa ei noussut esiin kasvuodotuksia, pitkän aikavälin tavoitteita tai kehittämideoita, vaan tavoitteina esiintyi enemmän yritystoiminnan pyrkimyksenä vakiinnuttaa asumispalvelun toiminta ja saada se pyörimään tasaisesti. Entrecompin resurssit osa-alueeseen kuuluu yrittäjän taidot tehdä pitkän aikavälin tavoitteita. Tätä ei esiintynyt haastateltavien vastauksissa lainkaan. Haastattelussa en kysynyt erikseen millaisia lyhyen, keskipitkän tai pitkän aikavälin tavoitteita haastateltavilla oli asumispalveluyritykselleen asetettuina. Haastattelukysymykset siten ohjasivat vastaamaan pelkästään yrityksen aloittamiseen liittyen, mutta uskon että pitkän aikavälin tavoitteita olisi noussut esille, jos sellaisia olisi haastateltavilla ollut.

Asumispalveluyrittäjät osoittivat yrittäjyystaitona ja yrittäjyyden lähtökohtana kehittämishalukkuutta kehitysvammaisten asumisessa. Kriittisesti tarkasteltuna se, että kehitysvammaisten asumisen tavoitteeksi asetetaan samanlainen asuminen, kuin muulla väestöllä paljastaa kehittämishalukkuuden liittyvän tuohon yhteen asiaan, mutta kehittämishalukkuus ei ole ammatillisesti laajemmin jatkuva työkentelyote. Kodinomaisuus, rauhallisuus, mielekäs ja aktiivinen tekeminen ovat

kiistatta myös kehitysvammaisten henkilöiden perusoikeuksia, mutta yrittäjien kehittämishalukkuus toivoisi jatkuvan tavoitellusta tavallisesta arjesta vielä pidemmälle, kohti yksilöllisempiä ratkaisuja.

Lähtökohtana haastatetuilla yrittäjillä oli ollut ajatus pienestä ja kodinomaisesta yhteisöstä. Taloudellisten, tilaratkaisujen ja muiden reunaehtojen vuoksi heidän oli ollut pakko päätyä rakentamaan tiloja, joista muotoutui keskisuuria yrityksiä. Näillä reunaehdoilla asumisessa pysytään perinteisessä ryhmäkoti-ideologiassa. Luovien, innovatiivisten ja kokeellistenkin ratkaisujen pohtimista ei haastatte- luissa noussut esiin. Pohdinkin millä toimenpiteillä ja tukikeinoilla voitaisiin lisätä kehitysvammaisten henkilöiden mahdollisuutta asua muunlaisissa asumismuo- doissa. Miten vammaispolitiikassa tavoitteeksi asetettua yksilöllistä asumista ja ryhmäkodeista päästäisiin kohti muunlaista osallistavaa ja sosiaalista kehitys- vammaisten asumista?

Yrittäjyyteen kannustaminen on poliittisesti ollut EU:n tasolta asti tavoitteena jo vuosia, mutta opinnäytteeni tuloksista nousee kysymys, onko käytäntö vielä liian kaukana näistä puheista tavoitepuheista. Kriittisesti tarkasteltuna tulokset kerto- vat siitä, että yhteiskuntamme rakenteet, lainsäädäntö ja byrokratia tuntuvat toi- mivan kuitenkin yrittäjyyttä vastaan. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että yksi- löltä vaaditaan niin valtavaa määriä voimavaroja, paineensietokykyä, venymistä, organisointia ja osaamista, että siihen ryhtymisen kynnyks on erittäin korkea. Tu- losten perusteella voi myös pohtia, miten yrittäjäksi haluavalle hankitaan riittävä kyvykkyys viedä näin vaativia projekteja läpi toimivaksi yritykseksi.

Opinnäytetyön tuloksia verratessa Taskinen & Hujalan (2020) esittämään koos- teeseen johtamisen osa-alueista, eniten painottui henkilöstöjohtaminen sekä ver- kostot ja moniammatillisuus. Ympäri vuorokautista asumispalvelua tarjoavat, opinnäytetutkimukseen osallistuvat asumispalveluyritykset työllistävät runsaasti henkilöstöä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen on merkittävä osa niiden toi- minnan johtamista. Vähiten heidän esittämistään osa-alueista nousi esiin muu- toksen ja kehittämisen osa-alue. Asumispalveluyrittäjänä toimineet toimivat hyvin monenlaisissa verkostoissa ja heidän vuorovaikutustaitonsa olivat oleellinen taito. Verkostot koostuivat pääosin yrityksen käynnistämiseen, rahoitukseen ja

rakentamiseen liittyviin tahoihin sekä asukkaisiin, heidän läheisiinsä sekä työntekijöihin. Simunaniemen ym. (2020) tutkimus paljastaa, että sosiaali- ja terveysalan yrittäjien verkostot ovat pääosin heikot. Yrittäjät kokevat etenkin yrityksen alkuaikoina usein riittämättömyyden tunnetta ja yksinäisyyttä. Hän ehdottaa sosiaali- ja terveysalan yrittäjien voivan kehittää yhteistyötä suurissa hankinnoissa, koulutuksissa ja sijaisjärjestelyissä. Verkostoitumisen avulla yrittäjät saisivat ”leveämmät hartiat” ja monia asioita olisi yhdessä helpompi viedä eteenpäin. (Simunaniemi ym. 2018, 80.)

## 6.2 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tekeminen on antanut tekijälleen paljon. Haastattelujen tekeminen oli mieleenpainuvaa ja todella antoisaa. Aineisto jäi pienemmäksi kuin toivoin ja olenkin hyvin kiitollinen kaikille haastatteluihin osallistuneille yrittäjille. Opinnäytetyön prosessia arvioidessani työn loppusuoralla onnistuneimmiksi asioiksi nousi juuri haastattelujen antoisuus, avoimuus ja luontevuus. Haastattelukysymyksiä hioin moneen kertaan ja ne toimivat hyvin. Oletukseni haastatteluja aloittaessa oli, että yrittäjät nostavat vastauksissaan enemmän esiin kehitysvammaisuuteen liittyviä erityistarpeita tai erityispiirteitä, kuten heidän itsemääräämisoikeuden huomioimisen suhteessa hoitoon ja valvontaan. Oletin esiin nousevan esimerkiksi haastavaan käyttäytymiseen tai erilaisiin aistipoikkeavuuksiin liittyviä asioita ja näiden asioiden vaikutusta esimerkiksi henkilöstön osaamisvaatimukseen ja työhyvinvointiin. Aineiston analyysissä tällaista ei tullut kuitenkaan esiin. Haastattelukysymyksissä ei ollut yhtään suoraan kehitysvammaisuuteen liittyvää kysymystä ja kehitysvammaisuuden tai erityispiirteiden esiin nousemisen oletus kertoo enemmänkin omasta tausta-ajattelustani. Haastattelukysymyksillä pyrin selvittämään yrittäjänä toimimista ja haastattelukysymykset osoittautuivat siten hyvin. Tein harjoitushaastattelun, ja se oli hyvin tärkeää. Se opetti minulle paljon nimenomaan haastattelijan roolista ja haastateltavan kuuntelemisesta. Haastattelijan rooli ei ole olla keskustelukumppani. Harjoitushaastattelu olisi pitänyt tehdä myös etäyhteyttä kokeillen, jotta linkin aukaisun vaikeudet olisivat saattaneet tulla silloin esiin.

Tutkimusta tehdessä on huolehdittu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Tutkimuksessa on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja perustettu tiedonhankinta tieteelliselle tutkimukselle. Tutkimusetiikka on kulkeutunut koko tutkimusprosessin mukana ideointivaiheesta tämän raportin julkaisemiseen ja työn esittämiseen asti. Tutkimuksen lähtökohtana oli oma kiinnostukseni kehitysvammaisten asumispalveluyrittäjyyteen, eikä opinnäytetyön tekijällä ole mitään sitoumuksia tutkimuskohteisiin.

Vilkan mukaan hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tehdään laadukkaasti. Huolellinen tutkimussuunnitelma on osa tätä hyvää tieteellistä käytäntöä. Raportissa lähdeviitteet merkitään huolellisesti ja tarkasti. Tutkimuksen avoimuuden ja kontrolloitavuuden varmistamiseksi raportissa kerrotaan myös tähän liittyvien tietojen salassapidosta ja vaihtolovelvollisuudesta. (Vilka 2015, 45–47.) Olen huolehtinut lähdeviitteet tarkasti. Tässä tutkimuksessa ei ole ulkopuolista rahoittajaa. Opinnäytetyön aineistonkeruussa ja aineiston käsittelyssä on huolehdittu huolellisesti tutkittavien anonymiteetista.

Tutkimuksen luotettavuudesta on huolehdittu raportoimalla tarkasti opinnäytetutkimuksen suorittamisen kaikista vaiheista. Aineiston tuottamisesta kerrotaan tässä raportissa selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastatteluihin käytetyt ajat, paikat, mahdolliset virhetulkinnat, sekä oman itsearviointi kerrotaan niistä. Laadullisen aineiston analyysissä luokittelujen tekeminen on keskeistä ja raportissa kerrotaan luokittelujen syntymisestä ja perusteista. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeisiä eettisiä periaatteita. Yksi keskeinen perusperiaate on tietoon perustuva suostumus. Suostumuksen pyytämisen tuli olla selkeää ja dokumentoitu. Opinnäytetutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavilla oli oikeus keskeyttää se koska tahansa. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin tietoa tutkimuksen sisällöstä ja sen tavoitteista, sekä mikäli tutkimukseen osallistumiseen liittyisi haittoja ja riskejä. Opinnäytetutkimuksessa huolehdittiin, että asumispalveluja järjestävien yrittäjien anonymiys säilyi, jotta heidän asiakkaittensa elämään liittyviä asioita ei voi tunnistaa ja liittää tutkimuk-

sessä mukana oleviin yrityksiin. Tutkimukseen osallistuneiden tietoja ei ole tarpeen julkaista tässä raportissa niin, että heidän voitaisiin tunnistaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Opinnäytetyössä noudatettiin TAMK:kin tietosuojaohjeistusta (Tampereen yliopisto ja TAMK 2022). Tutkimukseen liittyvät paperiset lomakkeet säilytettiin vain tekijällä opinnäytetyön tekemisen ajan ja opinnäytetyön valmistuttua hävitetään.

Tutkimusmenetelmäkurssi olisi ollut hyödyllistä käydä opinnäyteprosessin aikana, jotta esimerkiksi aineiston luokittelua olisi voinut tehdä siitä tukea saaden. Aineiston luokittelu osoittautui vaikeaksi ja hitaaksi. Vaikeinta työskentelyssä oli lyödä lukkoon ja päättää mihin luokkaan vastauksia asetti, koska samassa lauseessa haastateltava kertoi usein päällekkäin jopa kaikkiin tutkimuskysymyksiin liittyvää eli jotain lähtökohdistaan ja kokemuksestaan, joka on oleellinen asia laadukkaassa asumispalvelussa. Työskentelyyn tuli luokittelun jälkeen muun elämäntilanteeni vuoksi pidempi tauko. Palatessani työskentelyn pariin ja kriittisesti arvioidessani tekemääni totesin luokittelussa työskennelleeni, niin että oma ennakoajatukseni oli ohjannut luokittelua. Tauon jälkeen aineistoon palatessa päädyin tekemään luokittelun toiseen kertaa uudelleen, jolloin työskentelin objektiivisemmin ja luokittelusta tuli aineistolähtöistä.

Tutkimuksia kehitysvammaisten asumispalveluyrittäjyydestä oli vaikea löytää ja teoreettista taustaa ja näkökulmaa työstettiin pitkään. Kansainvälinen asumispalvelujen vertailu sekä kehitysnäkökulmien etsiminen oli haastavaa, koska Suomi on kehityksen kärkimaita. Pohtiessa kehittämisideoita törmättiin siihen, että Suomessa ollaan monella tavalla edelläkävijä vammaisten asumisen ja tasa-arvon suhteen. Tutkimustietoa sosiaali- ja terveystieteiden yrittäjyydestä löytyi, mutta se painottuu pitkälti yksinyrittäjyyteen.

### **6.3 Kehittämisideat ja jatkotutkimusaiheet**

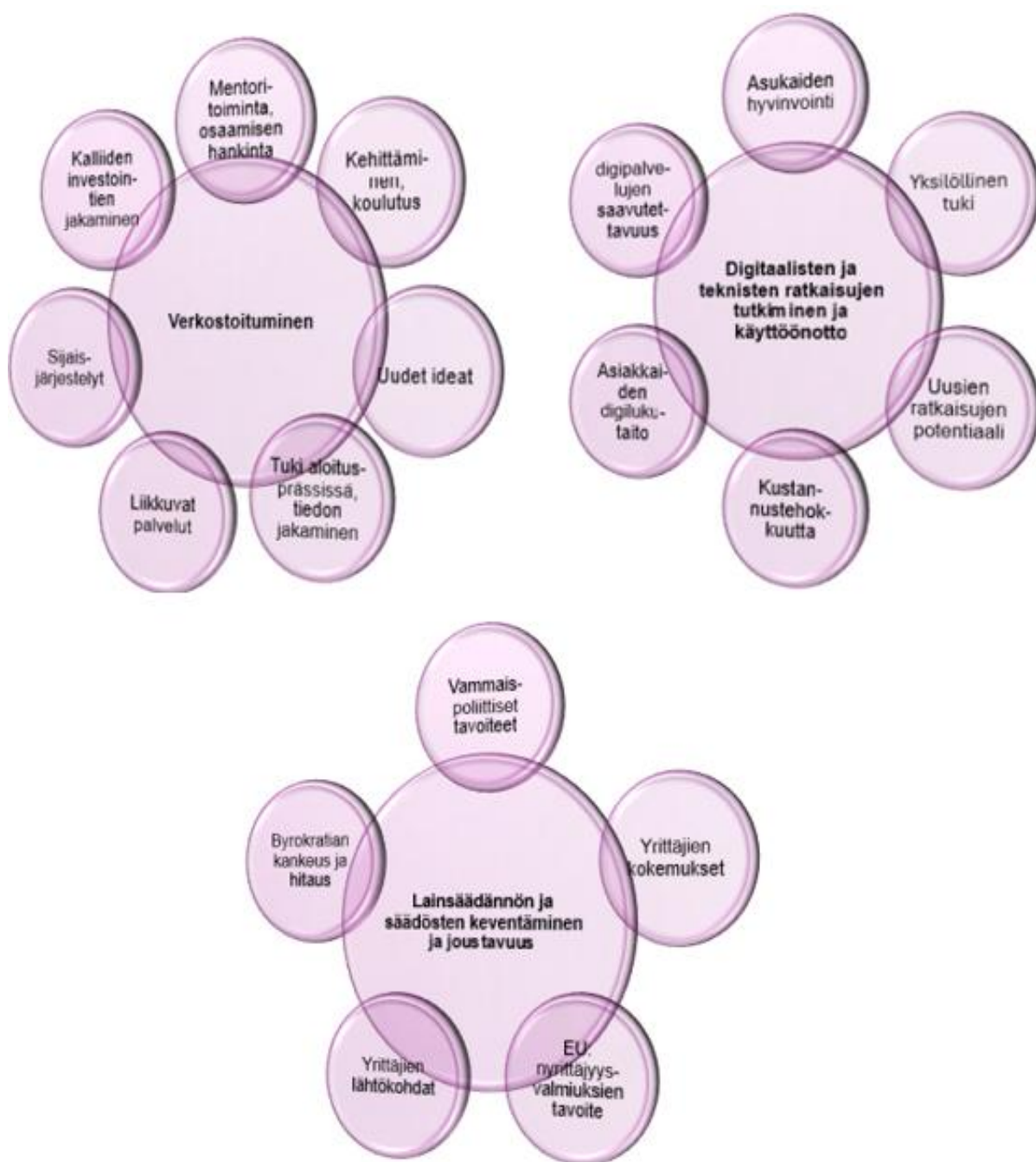
Möttösen mukaan yrittäjyys on historiallinen ilmiö. Eri aikoina on ollut erilaisia yrittäjiä ja yrityksiä, mutta niiden toiminta pohjautuu yhteiskuntaan, jossa ne toimivat. Häggin väitöskirjan mukaan yrittäjyys merkitsee kaikille eri asioita. Yrittäjäpolkuja on yhtä monenlaista, kuin on siinä kulkijoita. (Möttönen 2019, 25; Hägg

2011, 87.) Kehittämisisideoina opinnäytetyön tulosten pohjalta esitetään vammais- palvelujärjestelmän uudistamista säädöksiltään ja laeiltaan kevyemmäksi ja joustavammaksi. Vammaispoliittinen tavoite kehitysvammaisten asumisessa on ollut laitospaikkojen purkaminen ja yksilöllisten asumisratkaisujen löytäminen. (Vehmas & Mietola 2021, 4.) Asumisen yksilölliset ja rohkeammat ratkaisut opinnäytetyön tulosten perusteella puuttuvat ja jäävät totutun palvelurakenteen varjoon. Ryhmäkoti-ideologia näyttäytyy vahvasti vallalla olevana ja asumispalvelun perustamisissa on pitäydytty perinteisissä ryhmäkodeissa. Bigbyn tutkimuksen mukaan koko vammaispalvelujärjestelmän sekä asumisen rahoituksen uudistus olisi tarpeen, jotta yksilöllisemmät ratkaisut ja tuki yleistyisivät (Bigby ym. 2017, 316–317). Vammaispalvelujärjestelmän lisäksi lainsäädännön keventäminen ja säädösten muuttaminen joustavammaksi voisi helpottaa ja auttaa muuttamaan kehitysvammaisten asumisen muotoja yksilöllisemmiksi. Opinnäytetyön perusteella lainsäädännön ja säädösten kanssa toimiminen koetaan erittäin kankeana, hitaana ja yrittäjää kuormittavana. Säädösten joustavuus voisi lisätä voimavaroja asumisen kehittämiseen nykyistä yksilöllisemmäksi ja monipuolisemmaksi. Tutkimusten mukaan kehitysvammaisten asukkaiden mielipiteitä tuetusta asumisesta on tutkittu hyvin vähän (Bigby ym. 2017, 11). Heidän näkemyksiään onnistuneista asumisen ja tuen ratkaisuista, sekä siitä, mitä voisi parantaa, olisi myös tutkittava ja tuloksia hyödynnettävä asumisen kehittämisessä.

Kehittämisehdotuksena opinnäytetyön tulosten perusteella nostetaan asumispalveluyrittäjien keskinäisen verkostoitumisen kehittämisen. Yrittäjävalmiuksien kehittäminen on ollut yksi EU:n keskeisiä poliittisia tavoitteita monien vuosien ajan (Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & van der Brande 2016,3). Sosiaali- ja terveystieteiden yrittäjien keskinäiset verkostot ovat heikot ja yrityksen alkuaikoina yrittäjät kokevat usein riittämättömyyden tunnetta ja yksinäisyyttä. Opinnäytetyön tulosten mukaan yrittäjät kokevat poikkeuksetta raskaan aloitusprässin ja paineensietoa koettelevia kokemuksia on paljon. Verkostoitumisen avulla monen toivoma tuki ja mahdollinen mentori löytyisi. Verkostoitumalla yrittäjien lähtökohdat yritystoimintaan parantuisivat, heidän olisi mahdollista jakaa hyviä käytänteitä ja kehittämisisideoita, kouluttautua sekä kehittää uutta. Verkostoitumisen avulla yrittäjät voisivat lisätä palvelujensa, sekä asiakkaidensa oikeuksien näkyvyyttään yhteiskunnassa ja monia asioita olisi helpompi kehittää yhdessä eteenpäin. Ver-

kostoitumalla voisi lisätä uusien toimintamuotojen kokeilua asiakkaiden tukemisessa, esimerkiksi usean yrittäjän yhteisillä liikkuvilla palveluilla tai sijaisjärjestelyillä. Myös teknisten ja digitaalisten apuvälineiden ja laitteiden hankkimisessa ja kokeiluissa kustannusten ja käyttökokemusten jakaminen voisi madaltaa kynnystä kokeilla uusia ratkaisuja.

Kolmantena kehittämissuhteena ja tutkimuksen kohteena esitetään digitaalisten ja teknologisten ratkaisujen tutkiminen ja kehittäminen. Tulevaisuuden skenaarioina ja tavoitteena nostetaan toistuvasti yhteiskunnan digitalisoituminen esille (Hujala & Taskinen 2020, 155; Häkkinen & Katajisto 2019, 1.) Digitaaliset ratkaisut ja innovaatiot asumispalvelujen perustamisessa tai niiden toiminnassa nousivat esiin tämän opinnäytetyön tuloksissa heikosti. Opinnäytetyön tulosten perusteella digitaalisten ja teknisten apuvälineiden ja innovaatioiden potentiaali on hyödyntämättä. Teknisillä apuvälineillä voi jo nyt helpottaa kommunikointia, liikkumista ja arjessa selviämistä. Asukkaiden hyvinvointi esiintyi opinnäytetyön tuloksissa oleellisena tekijänä asumispalvelun tuottamisessa. Digitaalisilla ja teknisillä ratkaisuilla voidaan lisätä asukkaiden hyvinvointia, osallisuutta ja turvaa, sekä tehostaa asumispalveluiden kustannustehokkuutta. Kehitysvammaisten digitaalisen lukutaidon edellytyksistä, sekä erilaisten palvelujen saavutettavuudesta ja selkokieliisyyden vaatimuksista tarvitaan lisää tutkimusta. Heikkoa lukutaitoa kompensoivien ohjelmien ja sovellusten saatavuus lisääntyy koko ajan ja sosiaalinen median avulla voidaan luoda tärkeää yhteyttä muihin ihmisiin ja näin on myös kehitysvammaisilla. Ryhmämuotoisesta asumisesta huolimatta moni kehitysvammaisen kärsii yksinäisyydestä. (Bigby ym. 2017, 316–317.) Digitaalisuuden toivotaan kaikilla aloilla tulevaisuudessa auttavan, kun palvelutarjontaa pyritään muuttamaan kustannustehokkaammaksi. Opinnäytetyön tulosten perusteella esitetään, että asumispalveluyrittäjien verkostoitumiseen digitaaliset ratkaisut sopivat myös hyvin.



KUVIO 12. Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet (Joenpolvi 2025)

## 7 LÄHTEET

- Arvio, M. 2018. Kehitysvamma on elinikäinen. *Duodecim*. Vol. 134, no. 5. An electronic reprint of the original article. HELDA Helsingin Yliopiston avoin julkaisuarkisto. Viitattu 30.11.2023 <https://helda.helsinki.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/803ea3f4-ce81-4a34-a9e1-3e6f1a9a83e0/content>
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G & 2016. *Entre-Comp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN [38632642.pdf](#)
- Barnes, C. 2020. Understanding the social model of disability: past, present and future. Teoksessa Nick Watson & Simo Vehmas (toim.) *Routledge Handbook of Disability Studies*. London and New York: Routledge, 14–31.
- Bigby, C., Bould, E. & Brown, J. 2017. Conundrums of supported living: The experiences of people with intellectual disability. *Journal of intellectual & developmental disability*, 2017VOL. 42, NO. 4, 309–319. Tutkimusartikkeli. Viitattu 15.12.2024 <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.3109/13668250.2016.1253051?need-Access=true>
- Elvell, S.M. & Elikofer, A.N. Defining Leadership in a Changing Time *Journal of Trauma Nursing* 22(6):p 312-314, November/December 2015. Viitattu 15.11.2024. [Journal of Trauma Nursing | JTN](#)
- Euroopan yhteisöjen komissio. Vihreä kirja - Yrittäjyys Euroopassa. Bryssel, 21.1.2003 KOM (2003). Viitattu 5. 1.2025. [Microsoft Word - fin 27-3.doc](#)
- European Union. 2021. EUR-Lex – tiivistelmä EU:n lainsäädännöstä. Verkkosivu. Viitattu 2.1.2025 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=LE-GISSUM:legislation\\_simplification](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=LE-GISSUM:legislation_simplification)
- European union. 2024. Komission tiedonanto – EU:n rahoituksen yhteydessä sovellettavat ohjeet vammaisten henkilöiden itsenäisestä elämästä ja osallisuudesta yhteisössä. Verkkosivu. Viitattu 2.1.2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A52024XC07188&qid=1741547280684>
- Fabricio, R., Marli de Carvalho Jericó., Lopes Gouveia, J., Zaida Aurora Sperli Geraldés Soler & Luiza Watanabe Dal Ben. 2020. Perfil de Empreendedores da Enfermagem em instituições de longa permanência para idosos. *Journal Article - research, tables/charts*) ISSN: 1678-2410. Viitattu 10.06.2024 <https://web-p-ebsohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=37&sid=1e0f26de-a373-4f32-94e4-ac20e227457c%40redis>
- Finkler, S.A., Calabrese, T.D. & Smith, D. L. 2022. *Financial management for Public, Health and Not-for-Profit Organizations*. 7. painos. CQ Press.
- Giesbers, S., Hendriks, L., Jahola, A., Hastings, R. & Embregts, P. 2019. Living with support: Experiences of people with mild intellectual disability. *Journal of*

Applied Research in Intellectual Disabilities. Viitattu 01.06.2024. <https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=15&sid=3b489003-d4ca-4cbc-939f-67de3a6629d2%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=134639641&db=ccm>

Heinonen, J. & Vento-Vierro, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys. Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Jyväskylä: Tammi

Hujala, A. & Taskinen, H. 2020 Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Vertaisarvioitu. Tampere University Press. Tampere, Suomi. [Hujala Taskinen Uudistuva sosiaali ja terveysala 2020.pdf](#)

Hynynen, R. & Huhta, J. 2011. Valtioneuvoston periaatepäätöksen toteuttaminen kehitysvammaisten asumisesta ja siihen liittyvistä palveluista. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi reformi 2010–2015. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 7–9. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80019/654df847-a315-42e2-ab92-bebb8df864b7.pdf?sequence>

Häkkinen, M. & Katajisto H. 2019. Sote-liiketoiminnan tulevaisuus tehdään jo tänään. Sitra. Viitattu 14.5.2024 <https://www.sitra.fi/blogit/sote-liiketoiminnan-tulevaisuus-tehdaan-jo-tanaan/>

Hägg, O. 2011. Yrittäjyysvalmennus ja yrittäjäidentiteetti. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2011. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66758/978-951-44-8462-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jehkonen, M. & Saunamäki, T. & Hokkanen, L. 2019. Kliininen neuropsykologia. 3 uudistettu painos. Duodecim. Printon Tallinna.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaminen ja sen muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Juvenes Print, Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0341-9>

Kaski, M. & Manninen, A. & Pihko, H. 2012. Kehitysvammaisuus. 5. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro.

Katz, R. L. 2009. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business School Publishing Corporation, United States Of America. Harvard Business Review 1974. Viitattu 10.1.2025. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M & Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa - Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Viitattu 15.11.2024.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituissa palveluissa. Teoksessa: Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala (2020). Tampere: Tampere University Press.

Lähdeniemi, M. & Raulo, A. & Teppo, U. (TOIM). 2023. Monimuotoinen sote-yrittäjäyys. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 321. Punamusta Oy. 2023. Viitattu 16.11.2023.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789145/JAMKJULKAISUJA3212023\\_2\\_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789145/JAMKJULKAISUJA3212023_2_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Lähteinen, M. & Kaikko, K. 2017. Järjestöt ja yritykset sosiaalipalvelujen tuottajina. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M & Marjamäki, P. Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki, Tietosanoma oy.

Maksimainen, A., Uimonen, T., Koiste, V. & Saarivuori, L. 2018. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. TEM raportteja 8/2018 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEMrap\\_8\\_2018\\_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEMrap_8_2018_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Möttönen, T. 2019. (Toim.) Yrittäjät Suomessa – elinkeinovapaudesta yrittäjyysyhteiskuntaan. Edu-Futura. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja 268. Punamusta OY. Viitattu 15.1.2025 [Yrittäjät Suomessa. Elinkeinovapaudesta yrittäjyysyhteiskuntaan.](#)

Nadim, A. & Seymour, R.G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Defining Supporting Frameworks for Data Collection. OECE Statistic Working Paper. Viitattu 4.1.2025. [https://www.oecd.org/en/publications/defining-entrepreneurial-activity\\_243164686763.html](https://www.oecd.org/en/publications/defining-entrepreneurial-activity_243164686763.html)

Nurmi-Koikkalainen, P. 2017. Mitä vammaisuudella tarkoitetaan? Teoksessa : Tietoa ja tietotarpeita vammaisuudesta: Analyysia THL:n tietotuotannosta. Työpaperi 38/2017. Helsinki: THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 25.11.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135650/URN\\_ISBN\\_978-952-302-946-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135650/URN_ISBN_978-952-302-946-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Universitas Wasensis 2006 nro 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. [\(Väikäri\\_2006PDFmalli\)](#)

Pakarinen, T & Kananoja, A. 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M & Marjamäki, P. Sosiaalityön käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki, Tietosanoma oy.

Patel, D.R., Cabral, M.D., Ho, A. & Merrick J. 2020. A clinical primer on intellectual disability. *Transl Pediatr* 2020.02.02 Artikkel. Viitattu 20.11.2023  
[https://pdfs.semanticscholar.org/7acd/cedadbfe2d55dde563c0258b1e90ce6eeb9c.pdf?\\_gl=1\\*16u6kqz\\*\\_ga\\*NTI2MTY2NTU2LjE3MDA2OTAwNzI.\\*\\_ga\\_H7P4ZT52H5\\*MTcwMDY5MDA3Mi4xLjEuMTcwMDY5MDc2Mi41OC4wLjA](https://pdfs.semanticscholar.org/7acd/cedadbfe2d55dde563c0258b1e90ce6eeb9c.pdf?_gl=1*16u6kqz*_ga*NTI2MTY2NTU2LjE3MDA2OTAwNzI.*_ga_H7P4ZT52H5*MTcwMDY5MDA3Mi4xLjEuMTcwMDY5MDc2Mi41OC4wLjA).

Pihlainen, V., Kivinen, T & Lammintakanen, J. 2016. Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. *Hallinnon Tutkimus* 3/2016, 204–217. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98507/56280?acceptCookies=1> Viitattu 06.01.2025

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimukset näkökulmat ja menetelmät. e-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Raassina, A. & Hintsala, S. & Keski-Korhonen, J. 2016. Laitoksesta yksilölliseen asumiseen – Kehitysvammaisten asumisen ohjelman toimeenpanon arviointi ja tehostettavat toimet vuosille 2016–2020. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:17. Seurantaryhmän loppuraportti Helsinki 2016. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74818/Rap\\_ja\\_muistioita\\_2016\\_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74818/Rap_ja_muistioita_2016_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rissanen, S & Lammintakanen, J. (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Räty, T. 2017. Vammaispalvelut –vammaispalvelujen soveltamiskäytäntö. Kynnys ry. Dardedze Holografija Ltd, Riika 2017.

Seppälä, H. 2017: Erilaiset eväät. Kirja kehitysvammaisuudesta. Helsinki: Kehitysvammaliitto.

Seppälä, H.2022. Toimintakykyyn pohjaavat määritelmät. Vernerit - Verkkopalvelu kehitysvammaisuudesta. Verkkosivu. Viitattu 21.11.2023. <https://verneri.net/yleis/toimintakykyyn-pohjaavat-maaritelmat>

Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25: 217–226. <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>

Simunaniemi, A-M., Taipale-Eräväla, K., Niinikoski, E-R & Matti Muhos, M.2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteet. Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti. Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 2/2018. [Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteet](https://www.kerttu.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveysalan-yritysten-kasvun-erityispiirteet)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Vammaispalvelulain uudistaminen. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. <https://stm.fi/vammaispalvelulaki>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Yksityiset sosiaali- ja terveystalujen tuottajat. Verkkosivu. Viitattu 25.11.2023. <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Stenlund, A. 2017. Yrittäjyyden tuottaminen - Tavoitteena kyvykkyys, jota kilpailu edellyttää, osaaminen rakentaa ja itsenäisyys ilmentää. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62734/Stenlund\\_Antero\\_ActaE\\_211pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62734/Stenlund_Antero_ActaE_211pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tampereen yliopisto ja TAMK, 2022. Tietosuojaohje opinnäytetyön tekijälle. Verkkosivu. Viitattu 17.11.2023 <https://www.tuni.fi/fi/opiskelijan-opas/kasikirja/tamk/opiskelu-0/opinnaytetyot/tietosuojaohje-opinnaytetyon-tekijalle>

Taylor, S.N., Murphy, W., Corbett, A., Greenberg, D., Rollag, R. & Shay, J. 2025. A conceptual model of entrepreneurial leadership: how entrepreneurial leaders enable entrepreneurial opportunity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2025-12, 2025-12, Vol.21 (1), p.58, Article. Vertaisarvioitu. Viitattu 1.12.2024. [s11365-025-01074-9.pdf](https://doi.org/10.11365-025-01074-9.pdf)

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2023. Vammaisuus yhteiskunnassa. Vammaispalvelujen käsikirja. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/vammaisuus-yhteiskunnassa/vammaisuus>

Tevameri, T. 2020. Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveystieteiden toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. Helsinki 2020. Viitattu 15.4.2024 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM\\_2020\\_01.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf)

Tevameri, T. 2023. Sote palveluala - Työvoima, yksityisen sektorin rooli ja kansainvälistyminen. Sosiaali- ja terveystieteiden toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:2. Helsinki. Viitattu 15.4.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164805/TEM\\_2023\\_02\\_sote\\_toimiala.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164805/TEM_2023_02_sote_toimiala.pdf)

Torrington D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, L. 2020. *Human Resource Management*. 11th edition. Great Britain, Pearson education limited. Viitattu 15.12.2024. [Human Resource Management, 11e](#)

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Verkkosivu. Viitattu 17.11.2023 [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

United Nations. 2006. Convention On The Rights Of Persons With Disabilities (CRPD). Department of Economic and Social Affairs. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023 [Article 1 - Purpose | Division for Inclusive Social Development \(DISD\) \(un.org\)](https://www.un.org/development/desa/enable/article-1-purpose-division-for-inclusive-social-development-disd)

Vammaispalvelulaki 675/2023. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 15.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230675>

- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – metodin valinta ja aineistonkeuruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus, Keuruu.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. e-kirja. Edita oppiminen.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Juva: PS-kustannus
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Keuruu: PS kustannus
- Vehmas, S & Mietola, R. 2021. Narrowed lives: meaning, moral value, and profound intellectual disability. Stockholm University Press. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/50179/9789176351482.pdf;jsessionid=D8494950ACAAA362E265694B1C17220E?sequence=1>
- Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sislonanalyysi/> Viitattu 10.06.2024
- Åberg, L. 2021. Kehitysvammaisuus. Lääkärikirja Duodecim. Julkaistu 8.9.2021. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00556#s1>
- Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):4, 380–392.
- Österberg - Högstäd, J. 2009. Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta. Väitöskirja. Johtamisen ja organisoinnin laitos. Turun kauppakorkeakoulu. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/97321/Ae3\\_2009\\_%C3%96sterberg\\_H%C3%B6gstedt.pdf?sequence=2](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/97321/Ae3_2009_%C3%96sterberg_H%C3%B6gstedt.pdf?sequence=2)

## 8 LIITTEET

### 8.1 Saatekirje

#### YRITTÄJÄNÄ KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISYKSIKÖSSÄ

Pyydämme teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan kehitysvammaisille suunnatun asumisyksikön perustamista ja siihen vaikuttaneista asioista. Tutkimus on Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden ylemmän tutkinto-ohjelman opinnäytetyö.

Suomessa toimii julkisen palveluntarjoajien ohella yksityisten yrittäjien ylläpitämiä kehitysvammaisten asumisyksiköjä. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa niiden perustamisesta ja yrittäjiltä edellytettävistä ominaisuuksista. Tutkimus tuottaa tietoa asumispalveluyrityksen perustamisesta. Tutkimuksen tehtävä on yrittäjiltä saadun tiedon avulla kannustaa, auttaa ja innostaa yrittäjyyteen ryhtymisessä.

Tutkimusmenetelmä on laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa mahdollisesti tapaamisella tai etänä Zoom-ohjelmaa käyttäen. Haastattelut nauhoitetaan ja tähän pyydän teiltä kirjallisen suostumuksenne. Aikaa haastatteluun kuluu noin 30 minuuttia.

Haastatteluissa kerättyä materiaalia säilytetään TAMK:n tietosujoaohjeiden mukaisesti, eikä tutkimuksessa kerätä henkilötietoja. Haastatteluista saatu aineisto anonymisoidaan niin, että yksittäistä henkilöä tai yritystä ei ole mahdollista tunnistaa tutkimusraportista. Aineistoa säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka ja sen jälkeen se tuhotaan.

Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on syksyn 2024 aikana. Teillä on myös mahdollisuus lukea valmis raportti ennen sen julkaisua.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota, eikä sillä ole ulkopuolista rahoittajaa. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen tahansa koska tahansa. Mahdollinen osallistumisen peruuttaminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

**Mikäli teille herää kysymyksiä, vastaamme niihin mielellämme  
Yhteistyöterveisin:**

**Merja Joenpolvi, YAMK-opiskelija  
Niina Koskela, ohjaava opettaja**

**Yhteystiedot**  
**Merja Joenpolvi**  
[merja.joenpolvi@tuni.fi](mailto:merja.joenpolvi@tuni.fi)

**Niina Koskela**  
[niina.koskela@tuni.fi](mailto:niina.koskela@tuni.fi)

## 8.2 Suostumuslomake

Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi:

Tutkimuksen nimi: Yrittäjänä kehitysvammaisten asumispalvelussa

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun YAMK-opinnäytetyönä toteutettavaan tutkimukseen. Olen saanut tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä. Voin peruuttaa suostumukseni ja keskeyttää tutkimus syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni tutkimukseen.

---

Paikka ja päivämäärä

---

Allekirjoitus

---

Nimen selvennys

---

Puhelinnumero

---

Sähköpostiosoite

### 8.3 Teemahaastattelurunko

1. Millaiset tekijät vaikuttivat siihen, että olet ryhtynyt yrittäjäksi kehitysvammaisten asumispalveluun?  
Miksi olet lähtenyt yrittäjäksi tähän?
2. Miten olet hankkinut tarvitsemiasi tietoja yritystoimintaan, kuten lupiin, rahoitukseen tai lainsäädäntöön liittyen?  
Oletko tehnyt liiketoimintasuunnitelman? ja jos olet, niin millaisen?
3. Millaisia kokemuksia sinulla on asumispalveluyrityksesi toiminnan käynnistymisestä?  
Millaiset asiat ovat olleet helppoa tai haastavaa yritystoiminnassa?
4. Millaista osaamista tarvitaan kehitysvammaisten asumispalvelun yrittäjänä?  
Mitä taitoja sinulla on, joita yrittäjyydessä onnistumisessa tarvitsee?
5. Millaisia asioita on oleellista huomioida, jotta asuntola toimii hyvänä paikana asukkaalle asua tai työntekijälle työskennellä?  
Millaisia asioita et osannut yritystoiminnan alussa huomioida?

## 8.4 Tietosuojailmoitus

<b>Rekisterin nimi</b>	Yrittäjänä kehitysvammaisten asumispalvelussa
<b>Päiväys</b>	29.12.2023
<b>Rekisterinpitäjä(t)</b>	Merja Joenpolvi <a href="mailto:merja.joenpolvi@tuni.fi">merja.joenpolvi@tuni.fi</a>
<b>Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö</b>	Niina Koskela <a href="mailto:niina.koskela@tuni.fi">niina.koskela@tuni.fi</a>
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste</b>	Henkilötietojasi käsitellään Yrittäjänä kehitysvammaisten asumispalvelussa liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen. Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla voi olla pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä.
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan. Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
<b>Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet</b>	Opinnäytetyöhön osallistumista varten pyydetään suostumuslomake, joka sisältää seuraavat tietosisällöt. Sisällöt kerätään tutkittavilta itseltään. Nimitiedot Yhteystiedot (osoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite) Tutkimusaineistossa henkilötietoja ei kerätä ja kaikki haastattelulla kerätty aineisto anonymisoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa.
<b>Rekisteröidyn oikeudet</b>	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
<b>Oikeus valittaa viranomaiselle</b>	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: <a href="mailto:tietosuoja@om.fi">tietosuoja@om.fi</a>
<b>Henkilötietojen vastaanottajat</b>	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
<b>Rekisterin suojauksen periaatteet</b>	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

## 8.5 Aineistonhallintasuunnitelma

### 1. General description of the data

Tutkimus toteutetaan laadullisena opinnäytetyönä, jonka aineistonkeruumenettelmä on teemahaastattelut. Haastattelurunko liitetään opinnäytetyöhön liitteenä. Haastattelut tehdään henkilökohtaisesti tai etäyhteydellä Zoom-ohjelmaa käyttäen. Zoomiin kirjaututaan tuni-tunnuksilla. Zoom-ympäristössä tehdyt tallenteet tallentuvat omalle tietokoneelle, josta ne siirretään ensi tilassa salasanalla ja kirjautumiskoodilla suojattuun Tunin Group-ympäristöön. Haastattelujen teko aloitetaan tammi-helmikuussa 2024. Litteroinnit tehdään mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litteroinnit tallennetaan Word-tiedostolle ja ne teemoitellaan Excel-ohjelmalla. Litteroinnit tehdään haastatteluista sanantarkasti. Mikäli aineistossa tulee esiin sellaisia seikkoja, josta vastaajan pystyy tunnistamaan, vastaukset anonymisoidaan niin, ettei tiedon antajaa pysty tunnistamaan.

Aineistoa säilytetään vain opinnäytetyön tekemisen ajan ja se hävitetään opinnäytetyön valmistumistuttua. Haastateltavien suostumuslomakkeet säilytetään lukollisessa kaapissa ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Dataa ei siirretä EU-ulkopuolelle. Aineistossa ei kerätä henkilötietoja. Aineistoa ei käytetä muuhun, kuin tähän opinnäytetyöhön. Aineisto ja luvat ovat vain opinnäytetyön tekijän käytössä. Aineistoa ei hyödynnetä jatkotutkimuksiin. Tutkimuksen valmiit tulokset julkaistaan opinnäytetyön valmistuttua. Osallistujilla on mahdollisuus lukea tutkimusraportti ennen sen julkaisua.

### 2. Ethical and legal compliance

Tietoja ei tallenneta EU:n ulkopuolisiin pilvipalveluihin. Henkilörekisteriä ei kerätä. Haastateltavat kontaktoidaan julkisten yritystietojen mukaan. Suostumuslomakkeita säilytetään vain tutkimuksen tekemisen ajan, eikä niitä liitetä tutkimusraporttiin. Aineiston keruu perustuu tutkittavien vapaaehtoisuuteen ja siitä on annettu kirjallinen suostumus. Suostumuskirjeen mukana haastateltaville annetaan tutkijan ja ohjaajan yhteystiedot. Tutkittavilla on mahdollisuus keskeyttää tutkimus koska tahansa.

Kerättyä aineistoa käsittelee vain opinnäytetyön tekijä, samoin aineiston anonymisoinnin tekee vain opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia lukee ja kommentoi opinnäytetyön ohjaaja sekä opponentti. Lopullinen opinnäytetyö on julkinen.

### 3. Documentation and metadata

Aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysia tehdessä aineistoa käsitellään Wordissa ja aineisto teemoitellaan Excel-ohjelmaa käyttäen. Aineisto tallennetaan tuni Group-työtilaan, joka on kaksoissuojattu työskentelyympäristö. Aineisto tuhoetaan, kun opinnäytetyö on valmis. Aineistoa käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön. Tulokset julkaistaan opinnäytetyössä.

### 4. Storage and backup during the research project

Dataa säilytetään ja käsitellään Tuni Groups-työtilassa, joka on GDPR-sääntösten mukainen pilvipalvelu. Työtila toimii Tuni-tunnuksilla ja on kaksoisvarmistettu. Aineistoa käytetään omalta lukitulta tietokoneelta, jota käyttää vain al-lekirjoittanut. Aineiston asianmukaista käsittelyä valvoo opinnäytetyön tekijä. Tuni Groupsissa on tunin kaksivaiheinen kirjautuminen, omassa tietokoneessa henkilökohtainen kirjautuminen.

#### 5. Opening, publishing and archiving the data after the research project

Aineiston analysoidut tulokset tulevat valmiiseen opinnäytetyöhön. Opinnäytetyö valmistuttua kaikki sen aineisto hävitetään. Tutkimusaineistoa ei arkistoida. Valmis tutkimusraportti on julkinen.

#### 6. Data management responsibilities and resources

Opinnäytetyöntekijä vastaa kaikesta tiedostonhallinnasta. Aineistoa ei käsittele ja analysoi muut kuin opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia lukee ja kommentoi opinnäytetyön ohjaaja, sekä opponetti. Lopullinen opinnäytetyö on julkinen. Käytössäni on Tampereen Ammattikorkeakoulun Office 365 resursit ja Tunin One drive for business ja Tuni groups-työtila.

## 8.6 Taulukko keskeisistä lähteistä/ tutkimuksista

Bibliografiset tiedot	Otos / menetelmä	Tutkimuskysymykset	Keskeiset tulokset
Bigby, C., Bould, E. & Beadle-Brown, J. 2017. Conundrums of supported living: The experiences of people with intellectual disability. Iso-Britannia.	34 kehitysvammaista henkilöä osallistui kohderyhmähaastatteluihin ja yksilöhaastatteluihin. Aineiston analyysimenetelmänä oli grounded theory menetelmä.	Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia kokemuksia kehitysvammaisilla henkilöillä on tuetussa asumisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli kokemusten kautta tunnistaa, miten tuettua asumista tulisi kehittää paremmaksi tulevaisuudessa.	Tutkimuksen mukaan kehitysvammaiset kokivat vapautta valita ja hallita omaa jokapäiväistä arkeaan, mutta heillä ei ollut vaikutusmahdollisuuksia oman tuen laatuun. Tämän lisäksi heikko taloudellinen tilanne rajoitti heidän elämänsä ja valintoja. Suurin osa kehitysvammaisista koki yksinäisyyttä.
Fabricio, R., Marli de Carvalho Jericó., Lopes Gouveia, J., Zaida Aurora Sperli Geraldés Soler & Luiza Watanabe Dal Ben. Perfil de Empreendedores da Enfermagem em instituições de longa permanência para 2020. Journal Article - research	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineisto kerättiin yhdeksästä yksityisestä hoivayrityksestä kahdella tavalla. Toinen oli yrittäjien itsearviointi ja toinen haastattelut. Aineisto analysoitiin kuvailevasti ja päättelevästi.	Tutkimuksen tavoite oli selvittää yrittäjien profiilia vanhuspalveluiden pitkäaikaislaitoksissa.	Tärkeimmät tulokset olivat, että palkka korreloi positiivisesti yrityksen elinkaaren ominaisuuksiin ja yrittäjäprofiiliin. Suurin osa tutkimukseen osallistujista osoitti yrittäjähenkistä innovaatioprofiilia. Heillä ilmeni kykyä tehdä päätöksiä, sopeutua uusiin tilanteisiin ja suuntautua tavoitteisiin ja tuloksiin.
Hägg, O. Yrittäjyysvalmennus ja Yrittäjäidentiteetti. 2011. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2011	Otos on neljä tapaustutkimusta. Tutkimusote on eksploratiivinen ja menetelmänä grounded theory.	Tavoite oli tuottaa teoreettinen malli yrittäjäidentiteetin kehittymisestä.	Yksilöllä esiintyvä yrittäjyysidentiteetti on emergeettinen, kehittyvä, laajentuva ja muuttuva, sekä työskentelyn tulos.
Kantanen, K. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. 2017.	Aineisto koostui kirjallisuuskatsauksesta ja kyselestä 91 organisaation johtajalle.	Tutkimus selvitti kuntasektorilla, sosiaali- ja terveydenhuollon perustasolla ja	Tutkimus ajan-tasaisti tietoa hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta ja

<p>Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Juvenes Print, Tampere.</p>	<p>Aineiston analyysimenetelmä oli kirjallisuuskatsauksen osalta induktiivinen sisällön analyysi ja empiirisen vaiheen osalta tilastolliset menetelmät SPSS 21-ohjelmistolla.</p>	<p>erikoissairaanhoidossa toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaamista ja sen muutosta sekä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä johtamisosaamisen muutokseen.</p>	<p>tuotti näyttöä hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kontekstissa. Hoitotyön johtajien johtamisosaaminen on melko hyvää. Heidän yleinen osaamisensa on vahvempaa kuin erityisosaaminen.</p>
<p>Katz, R. L. Skills of an Effective Administrator. 2009 Harvard Business School Publishing Corporation, United States Of America.</p>	<p>Johtamisen tietoteoria vuodelta 1954.</p>		<p>Johtamisen perustaidot ovat tärkeitä kuin persoonalliset piirteet. Johtajalla on oltava tekniset, inhimilliset ja käsitteelliset perustaidot, joiden merkitys määräytyy sen mukaan millä tasolla hän toimii.</p>
<p>Ollila, S. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. 2006. Väitöskirja. Universitas Waesensis 2006 nro 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1.</p>	<p>Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto koostuu yksityisten ja julkisten organisaatioiden johtajien oppimisen ja osaamisen johtamisen sekä työnohjauksen kokemuksista. Aineistolähtöinen sisällysanalyysi toimi haastatteluiden analyysimenetelmänä.</p>	<p>Miten erilaisissa palveluorganisaatioissa osaamisen johtaminen huomioidaan ja millä tavalla se näkyy johtamistyössä johtajan osaamisen hallintana.</p>	<p>Johtaminen koostuu monista vaativista osa-alueista, jotka tarvitsevat tukea onnistuakseen. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on vahvasti arvopohjaista. Toiminta perustetaan organisaatioiden strategialle ja vahvaan ideologiaan.</p>
<p>Pihlainen, V., Kivinen, T &amp; Lammintakanen, J. Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. 2016. Hallinnon Tutkimus 3/2016, 204–217</p>	<p>Kolmikierroksinen internet kysely terveydenhuollon eri johtamistasolla työskenteleville johtajille, johtamistutkijoille ja -kouluttajille.</p>	<p>Yhdeksän tulevaisuusteesiä liittyen johtamisosaamiseen ja johtamisosaamisen kehittämiseen.</p>	<p>Tutkimuksen tavoite on kuvata ja arvioida Argumentoivan delfoi-menetelmän käyttöä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimisessa terveydenhuollossa. Menetelmä on sopiva erilaisten johtamisosaamiseen liittyvien näkökulmien tutkimiseen ja esille nostamiseen.</p>

Bibliografiset tiedot	Otos / menetelmä	Tutkimuskysymykset	Keskeiset tulokset
Simunaniemi, A-M., Taipale-Erävala, K., Niinikoski, E-R & Matti Muhos, M. 2018	Aineisto koostuu 12 pienen ja keskikokoisen sote yrityksen omistajajohtajien puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Analyysi tehtiin laadullisella sisällönanalyysillä	Tutkimuksen tavoitteena oli Pohjois-Pohjanmaan eteläisessä osassa toimivien sosiaali- ja terveysalan (sote) yritysten kasvun ja kasvuvaiheiden erityispiirteiden tunnistaminen sekä kuvaileminen.	Tulosten mukaan sote-alan yrityksissä tulee kiinnittää huomiota liiketoimintaosaamisen kehittämiseen alalla vallitsevan sote-ammattilaisidentiteetin rinnalle sekä markkinoinnin ja johtamisaosaamisen kehittämiseen.
Stenlund, A. 2017. Yrittäjyyden tuottaminen - Tavoitteena kyvykkyys, jota kilpailu edellyttää, osaaminen rakentaa ja itsenäisyys ilmentää. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.	Tutkimuksen empiirisen analyysin strategia ja menetelmä oli aineistolähtöistä teoriaa tuottava sisällönanalyysi.	Miten ja millaisessa ympäristössä yrittäjyyttä tuotetaan?	Tutkimus tuotti yrittäjyyden tuottamisen teorian. Yrittäjyyden ydinkategoriaksi määrittyi kyvykkyys.
Österberg - Högstäd, J. 2009. Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta. Väitöskirja. Johtamisen ja organisoinnin laitos. Turun kauppakorkeakoulu.	Aineisto koostuu sosiaali- ja terveysalan haastattelututkimuksista vuosina 1996, 1998–1999 sekä sosiaali- ja terveysalan yrittäjille suunnattu kyselystä 2005 ja kyselystä sosiaali- ja terveysalan virkamiehille 2006. Diskurssianalyysi ja fenomenografinen analyysi kvalitatiivisinä menetelminä. Kvantitatiivinen analyysimetodi pääosin suoria jakaumia ja ristiintaulukointi. Kyselyiden kvalitatiivinen analyysi kvantifioiden sekä teemoittelua hyväksikäyttäen.	Kuinka sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden edellytykset ja erityispiirteet ovat kehittyneet laman jälkeisessä tilanteessa? Kuinka sosiaali- ja terveysalla ammatissaan yrittäjiksi ryhtyneiden työhön liittyvä identiteetti muotoutuu?	Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla koetaan mahdollisuutena. Yrittäjyyteen ryhtymisessä on työntö- ja vetosyitä. Luottamus on onnistuneen palvelutuotannon kulmakivi. Työhön liittyvän identiteetin pohjalla on vahva ammatti-identiteetti, kokemuksen kautta yrittäjä identiteetti muotoutuu tämän sosiaalisen pääoman varaan.