

**Eeva Lätti**

**HEVOSAVUSTEINEN TOIMINTA KUNNAN OSTAMANA  
SOSIAALIPALVELUNA**

**Osaamisen johtamisen näkökulma**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen**

**Huhtikuu 2015**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Huhtikuu 2015	<b>Tekijä/tekijät</b> Eeva Lätti
<b>Koulutusohjelma</b> Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen		
<b>Työn nimi</b> HEVOSAVUSTEINEN TOIMINTA KUNNAN OSTAMANA SOSIAALIPALVELUNA Osaamisen johtamisen näkökulma		
<b>Työn ohjaaja</b> Yliopettaja, KT Pirjo Forss-Pennanen		<b>Sivumäärä</b> 62 + 6
<b>Työelämäohjaaja</b> Luonnonvara-alan aikuiskoulutuspäällikkö Kaisa-Leena Ahlroth		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, miten osaamisen johtamisen hallinta näkyy hevosavusteista toimintaa tuottavien yritysten toiminnassa ostajatahon näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena oli tuoda tuottajille tietoa siitä, millaista osaamista ostajataho heiltä edellyttää yhteistyön käynnistämiseksi, lähentää kuntatahoa ja toiminnan tuottajia tuomalla näitä asioita näkyväksi, madaltaa kynnystä yritystoiminnan aloittamiseen ja olla mukana tuomassa uudenlaista näkökulmaa sosiaalipalveluiden toteuttamiseen. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda konkreettinen ostopalvelusopimusmalli. Yhteistyökumppanina tutkimuksen toteuttamisessa on Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä.</p> <p>Opinnäytetyötutkimuksen kohdeorganisaatioina olivat Kokkolan kaupunki, peruspalveluliikelaitos JYTA, peruspalvelukuntayhtymä Selänne, peruspalvelukuntayhtymä Kallio sekä Pietarsaaren kaupunki. Opinnäytetyö toteutettiin realistisen evaluaation menetelmällä, aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella tammi-helmikuussa 2015 sähköisellä ohjelmalla. Kysely lähetettiin viidelle henkilölle, jotka olivat sosiaalipuolen palvelujohtajia tai vastaavassa asemassa olevia, vastauksia saatiin neljä. Vastaukset käsiteltiin tutkimuskysymyksittäin sisällön analyysia hyödyntäen.</p> <p>Tulokset viittaavat siihen, että hankintapäätöksiä tekevällä tasolla on heikko tietämys hevosavusteisesta toiminnasta. Tuottajan aktiivisuus vaikuttaisi olevan tärkeä edellytys yhteistyölle. Hevosavusteisen toiminnan nähtiin olevan pääasiassa pienhankinta, mutta vapaasti päätettäviä hankintamenettelyjä ei osattu nimetä. Kaikkien vastaajien organisaatioissa pienhankintojen hankintastrategia mahdollistaisi hevosavusteisen toiminnan ostamisen. Kriteereitä hevosavusteisen toiminnan hankkimiselle ja laadulle ei ole selkeästi määritelty eikä niitä osattu selkeästi nimetä, laatu ja hinta olivat yleisimmät teemat. Keskeisimmiksi hevosavusteisen toiminnan tuottajien osaamisen kehittämisen alueiksi nimettiin markkinointi, innovointi, yritysorganisaation toiminta sekä asiakaslähtöisyyden toteuttaminen. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää esimerkiksi hankkeiden ja koulutusten suunnittelussa.</p>		
<b>Asiasanat</b> Hevosavusteinen toiminta, osaaminen, osaamisen johtaminen, ostopalvelu, yritysosaaminen		

**ABSTRACT**

<b>Unit</b> Kokkola-Pietarsaari Unit	<b>Date</b> April 2015	<b>Author/s</b> Eeva Lätti
<b>Degree programme</b> Master of Social and Health Care		
<b>Name of thesis</b> EQUINE-ASSISTED ACTIVITY AS SOCIAL SERVICE BOUGHT BY MUNICIPAL CORPORATION View of Knowledge Management		
<b>Instructor</b> Principal Lecturer, Doctor of Pedagogy Pirjo Forss-Pennanen		<b>Pages</b> 62 + 6
<b>Supervisor</b> The Education Leader of the Natural Resources Line for Adults Kaisa-Leena Ahlroth		
<p>The purpose of this thesis was to survey how is the knowledge management showing in practice at the work of those companies who offer equine-assisted horse activity services when looking from the buyers view. The goal was to bring information to the producers so they could know better what kind of know-how does the buyer require so that co-operation would be possible, bring municipal corporations and producers closer together by bringing these matters in sight, lower the verge to start a business and to be along bringing new kind of perspective to produce social services. The development part of this thesis was to create a concrete purchase service contract template. The working life partner in this thesis project was the Federation of Education in Central Ostrobothnia.</p> <p>The target organizations of this thesis were the city of Kokkola, basic service public utility JYTA, basic service municipality combines of Selänne and Kallio, and the city of Pietarsaari. The research method was realistic evaluation and the survey material was collected by half structured questionnaire during January-February 2015 using electrical program. The questionnaire was sent to five persons who were social service managers or in some other similar position, four of them answered. The answers were handled by using the content analysis method.</p> <p>The answers are indicating that the decision making level has poor knowledge about equine-assisted activity. The activity of the producer seems to be an important requirement in co-operating. Equine-assisted activity was mainly seen to be a small acquisition but the respondents could not name any optional procedures. All answered that the acquisition strategy for small acquisitions in their organization would enable the procurement of equine-assisted activity. The criteria for equine-assisted activity's procurement and quality are not clearly defined or named, quality and price were the most common themes. Marketing, innovation, organizational skills and customer oriented approach were seen as the most crucial development areas in the know-how of the equine-assisted activity producers. This thesis can be utilized for example when planning projects and education.</p>		

**Key words**

Equine-assisted activity, know-how, knowledge management, purchase service, business know-how

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>4</b>
<b>3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT</b>	<b>6</b>
<b>4 KESKEISET KÄSITTEET</b>	<b>7</b>
4.1 Osaaminen käsitteenä	7
4.2 Osaamisen johtaminen	9
4.3 Hevosavusteinen toiminta	10
4.4 Ostopalvelu	11
4.5 Yritysosaaminen	12
<b>5 OSTOPALVELUMENETTELYT SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA</b>	<b>13</b>
<b>6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>15</b>
6.1 Osaamisen johtamisen tieteellinen tausta	15
6.2 Strategiatyö osana osaamisen johtamista	16
6.3 Osaamisen johtamisen mallit	18
<b>7 YRITTÄJYYS HEVOSAVUSTEISESSA TOIMINNASSA</b>	<b>22</b>
7.1 Yritysmuodot toiminnan harjoittamisessa	22
7.2 Yrittäjävalmiudet	24
7.3 Yrittäjänä maataloudessa	26
7.4 Osaamisalueiden yhdistäminen yritystoiminnaksi	27
<b>8 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA</b>	<b>29</b>
<b>9 OPINNÄYTETYÖN KULKU</b>	<b>31</b>
9.1 Menetelmälliset lähtökohdat	31
9.2 Realistinen evaluaatio	32
9.3 Aineiston keruu ja analysointi	36
<b>10 KYSELYN TULOKSET</b>	<b>38</b>
10.1 Kuntatahon tietämys hevosavusteisesta toiminnasta	38
10.2 Ostopalvelumenettelyt	39
10.3 Vaaditut kriteerit	40
10.4 Yritysten kehittymishaasteet osaamisen suhteen	41
<b>11 EETTISET RATKAISUT JA LUOTETTAVUUS</b>	<b>43</b>
<b>12 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>46</b>
<b>13 OSTOPALVELUMALLI</b>	<b>49</b>
<b>14 POHDINTA</b>	<b>53</b>

<b>LÄHTEET</b>	<b>56</b>
<b>LIITTEET</b>	

### **KUVIOT**

KUVIO 1: Osaamisen johtamisen nelikenttä	21
KUVIO 2: Realistisen evaluaation syklimäisyyden toteutuminen tässä työssä	39
KUVIO 3: Ostopalvelumalli aikuisten mielenterveyskuntoutujien hevosavusteisesta pienryhmämuotoisesta päivätoiminnasta	53

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on Hevosavusteinen toiminta kunnan ostamana sosiaalipalveluna, jota tarkastellaan osaamisen johtamisen näkökulmasta. Hevosala on monipuolinen toimiala, joka työllistää Suomessa tällä hetkellä noin 15 000 henkilöä. Vielä tätäkin useammalle hevoset ovat harrastus, ja hevosalan sosiaaliset vaikutukset ovat nykyään nähtävillä myös syrjäytymisen ehkäisemisessä, kuntoutuksessa sekä maaseudun elävöittäjänä. Kuntatyössä hevoset liittyvät moneen osa-alueeseen, kuten esimerkiksi elinkeino-, liikunta- ja maataloustoimeen sekä ympäristöasioihin. (Laitinen & Mäki-Tuuri 2014, 9.)

Aiheella on yhteys kansalliseen Kaste-ohjelmaan (2012-2015), jossa tuodaan esille uudenlaisten asiakkuuksien aikaansaamat haasteet palveluiden uudistumisen suhteen. Yhtenä ohjelman osatavoitteena on myös hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen. Samassa yhteydessä puhutaan painopisteen siirtämisestä ongelmien hoidosta niiden ehkäisemiseen: hallinto- ja sektorirajat ylittävä ehkäisevä työ ja varhainen tuki ovat kannattava vaihtoehto niin taloudellisesti kuin inhimillisestikin katsottuna. (Kaste-ohjelma 2014) Hevonen nähdään yleensä harraste-eläimenä ja sen mielletään liittyvän ratsastus- tai raviurheiluun. Hevosesta voi kuitenkin olla hyötyä kuntalaisten hyvinvoinnille myös sosiaali- ja terveyspalveluiden kautta – hevosavusteisia kuntoutuspalveluita voidaan hyödyntää monien erityisryhmien kanssa työskentelyssä. (Martin-Päivä 2014, 89). Näin ajatellen hevosavusteinen toiminta voi olla yksi keino muiden joukossa päästä ohjelman tavoitteisiin.

Pienempänä osatavoitteena Kaste (2012 - 2015) -ohjelmassa on parantaa riskiryhmien mahdollisuutta osallisuuteen, hyvinvointiin ja terveyteen. Yhtenä toimenpidevaihtoehtona on esitetty kohdennettujen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen muotojen sekä matalan kynnyksen palveluiden lisäämistä yhteistyössä julkisen sektorin, järjestöjen ja yritysten kanssa, joiden keskinäisiä kumppanuuksia tulisi pyrkiä vahvistamaan. (Kaste-ohjelma 2014). Riskiryhmien osallisuus on esillä myös EU-tasolla; köyhyyden ja sosiaalisen syrjäytymisen torjuminen on myös yksi EU 2020 -ohjelman viidestä yleistavoitteesta. Kasvua ja työllisyyttä halutaan samassa ohjelmassa tukea yrittäjyyden edistämällä ja rahoittamalla yritystoiminnan kehitystä ja innovaatioita, jotka edistävät esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia. Myös osaaminen ja koulutus ovat

EU-rahoituksen kohteena. (EU 2020 -ohjelma.) Yrittäjyyden edistäminen ja sektoreiden välinen yhteistyö ovat näkyvästi esillä myös tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tulokulma aiheeseen on osaamisen johtaminen. Suomalaisessa työelämässä osaamisen keskeinen merkitys on tullut tutuksi käytännön kautta; ammattitaidon ja osaamisen merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun teollisuusalan työpaikat ovat hiljalleen vaihtuneet asiantuntija- ja palvelualan tehtäviin. Osaamisesta on tullut merkittävä tekijä julkisen organisaation tuloksellisuutta ajatellen. (Salojärvi 2009, 145; Huotari 2009, 3.) Sydänmaanlakan (2009) mukaan suurimpia haasteita johtamiselle asettaakin juuri jatkuvasti nopeutuva toimintaympäristön muutos. Hyväksi koetun johtajuuden sisältö muuttuu ja korostuu, kun osaajat alkavat edellyttää johdolta työpanoksensa tärkeyden parempaa ymmärtämistä ehtona työhön sitoutumiselle. Muutos edellyttää uusiutumista organisaatioiden lisäksi myös yksilöiltä, jotta kilpailukyky on turvattu. (Hänninen 2012, 108.)

Hevosalan yrityksistä suuri osa on maatalousyrityksiä. Monien muiden alojen tavoin myös maatalousyritysten toimintaympäristö muuttuu nopeaan tahtiin asettaen yritystoiminnalle uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia – tämä vaikuttaa luonnollisesti myös yrityksen menestymiseen. Toiminta- ja kannatusedellytyksiin vaikuttaa laajemmin katsotuna EU:n maatalouspolitiikan sääntely, joka on jatkuvasti uudistuspaineen alla. Maatalousalalla yrityksen menestymiseen vaikuttavat monet tekijät, mutta viime vuosina erityisesti yritystoiminnan johtaminen on noussut merkittävään rooliin. (Mäkinen & Ylätalo 2008, 25.) Mintzberg (2009, 3–4) pohtii teoksessaan sitä, miten uudet johtajat eivät useimmiten hahmota muutosta joka tapahtuu heidän siirtyessään johtamaan tehtäviä, joita he itse vielä hetki sitten tekivät. Kaikki on muuttunut – myös tarvittava osaaminen. Hill (2003, 9) toteaaakin, että uudet johtajat oppivat useimmiten vasta kokemuksen kautta, mitä johtajana olemisen olisi pitänyt tarkoittaa. Tämä ilmiö näkyy sukupolvelta toiselle siirtyvissä maatalousyrityksissä – johtajuustaidot eivät siirry tilan mukana.

Uudistuvat johtamisen haasteet vaativat käytäntöjen muuttamista. Toimintaympäristöjen muuttumisen lisäksi myös työn tekemisen toteutusmuodot muuttuvat uudenlaisen arvoverkostoajattelun tullessa yhä vahvemmin kuvioihin mukaan. (Tirkkonen 2014, 86.) Sydänmaanlakka (2012, 94) käyttää tämän asian yhteydessä termiä liiketoimintaekosysteemi – sen pohja rakentuu laajasta joukosta organisaatioita/yrityksiä, jotka ovat toisiinsa yhteydessä. Tässä ekosysteemissä toimijoiden välillä on erivahvuisia riippuvuussuh-

teita, joiden avulla turvataan luova ja tehokas toiminta. Asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia palveluita tai tuotteita tuotetaan keskinäisen kilpailun ja yhteistyön avulla. Samalla luodaan myös uusia innovaatioita. Yliherva (2006, 11) tuokin teoksessaan esiin keskustelun hyvinvoinnin perustasta; se tulee pohjautumaan tulevaisuudessa yhä enemmän organisaatioiden innovaatio- ja uudistumiskykyyn.



## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten osaamisen johtamisen hallinta näkyy hevosavusteista toimintaa tuottavien yritysten toiminnassa ostajatahon näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena on tuoda tuottajille tietoa siitä, millaista osaamista ostajataho heiltä edellyttää yhteistyön käynnistämiseksi, lähentää kuntatahoa ja toiminnan tuottajia tuomalla näitä asioita näkyväksi, madaltaa kynnystä yritystoiminnan aloittamiseen ja olla mukana tuomassa uudenlaista näkökulmaa sosiaalipalveluiden toteuttamiseen. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen ostopalvelusopimusmalli, jota voidaan käyttää ostajatahon (kunta/kuntayhtymä) ja hevosavusteista toimintaa tarjoavan yrittäjän välillä.

Aihe on ajankohtainen, sillä eläin- ja luontoavusteinen toiminta ovat tällä hetkellä Suomessa kovassa kasvussa – vaikka olemmekin tässä suhteessa muuta Eurooppaa jäljessä. Hanketoimintaa on virinnyt Green Care -teemalla kiihtyvään tahtiin ympäri maan, mutta osaamisen johtamisen kautta ei aihetta ole vielä käsitelty. Ostopalvelusopimusmallien kehittäminen on ollut ainakin 2013–2014 toteutetun Nordic Green Care -hankkeen tavoitelistalla. Hevosavusteisia palveluja käytetään nyt jo monin tavoin etenkin sosiaali- ja kuntoutustyön parissa, tulevaisuudessa niiden käytön arvioidaan lisääntyvän entisestään hyvinvointi-, sosiaali-, kuntoutus-, liikunta- ja virkistyspalveluissa. (Hippolis 2014.)

Hevosavusteisen toiminnan lasketaan kuuluvan Green Care –palveluihin, ja se onkin yksi Green Care -toiminnan edelläkävijöistä Suomessa. Hevosia käytetään sosiaali- ja terveyspalveluissa kuntoutuksen tukijana, sillä hevosen ja ihmisen välisen vuorovaikutuksen on todettu auttavan syrjäytymisen ehkäisyssä ja tunnetaitojen opettelussa. Hevosavusteista toimintaa käytetään tällä hetkellä esimerkiksi lastensuojelussa, perhekohteissa, ikäihmisten aktivoinnissa, toimintakyvyn ylläpitämisessä sekä avohuollon tukitoimissa ja ennalta ehkäisevässä työssä. Varsinkin terapiatyössä painottuu terveysalan osaaminen. (Hippolis 2014.) Näihin asioihin perustaen opinnäytetyöni aihe linkittyy vahvasti sekä Kaste-hankkeen että EU 2020 -ohjelman tavoitteisiin, sillä aiheeni keskittyy juuri syrjäytymisen torjumiseen liittyvään toimintaan, julkisen ja yksityisen tahon yhteistyöhön sekä yritystoiminnan ja osaamisen kehittämiseen, jotka ovat näissä ohjelmissa keskeisiä tavoitteita.

Yhteistyökumppanina tutkimuksen toteuttamisessa on Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. Työelämäohjaajani on edellä mainitun tahon luonnonvara-alan aikuiskoulutuspäällikkö Kaisa-Leena Ahlroth. Ohjausryhmään kuuluu työelämäohjaajan lisäksi saman koulutusyhtymän edustajat Sirpa Puusaari (Kaustisen toimipaikka) sekä Marianne Hyyrynen (Perhon toimipaikka).

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten osaamisen johtaminen näyttäytyy hevosavusteista toimintaa tuottavien yritysten toiminnassa ostajatahon näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena on tuoda tuottajille tietoa siitä, millaista osaamista ostajataho heiltä edellyttää yhteistyön käynnistämiseksi, lähentää kuntatahoa ja toiminnan tuottajia tuomalla näitä asioita näkyväksi, madaltaa kynnystä yritystoiminnan aloittamiseen ja edesauttaa uudenlaisen näkökulman tuomista sosiaalipalveluiden toteuttamiseen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen ostopalvelusopimusmalli, jota voidaan käyttää ostajatahon (kunta/kuntayhtymä) ja hevosavusteista toimintaa tarjoavan yrittäjän välillä.

Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen tietämys kuntatahoilla on oman alueensa hevostoiminnan mahdollisuuksista sosiaalipalveluna?
2. Millaisia ostopalvelumenettelyjä käytetään hevosavusteisten palveluiden kohdalla?
3. Millaiset kriteerit kuntatahoilla on hevosavusteisten palveluiden ostamisen suhteen?
4. Mitkä ovat ostajatahon näkökulmasta katsottuna keskeiset kehittämishaasteet hevostoimintaa sosiaalipalveluna tarjoavilla yrityksillä?

## 4 KESKEISET KÄSITTEET

Keskeisiä käsitteitä on tässä työssä viisi. Käsitteiden valinta ja korkeahko lukumäärä perustuu siihen, että opinnäytetyön teoriapohjassa yhdistyy monta eri osaamisalaa – sosiaali- ja terveysala, hevostoiminta sekä yrittäjyys. Tulokulma aiheeseen on osaaminen ja sen johtaminen, ja työn kehittämisosiona puolestaan ovat kaikki edellä mainitut alat ja johtamisen näkökulman sisältävä ostopalvelusopimusmalli, joten nämäkin käsitteet vaativat avaamista.

### 4.1 Osaaminen käsitteenä

Osaamisen käsitteistö on melkoisen kirjavaa, ja käsitteiden keskinäiset suhteet ovat usein epämääräisiä. Osaamisen voidaan tiivistetysti määritellä olevan erityistä tietoa tai taitoa, jota sovelletaan käytännön tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Se on siis tekemisen hallintaa, ei ainoastaan tiedon hallintaa. Oppimista voidaan tarkastella niin yksilö- kuin yhteisötasolla ja se syntyy kokemusten ja koulutusten tuloksena. (Virtainlahti 2008, 23, 26.)

Osaaminen voidaan myös ymmärtää monella tavalla. Sillä voidaan tarkoittaa joko yksilön osaamista tai koko organisaation osaamista, joka koostuu sekä yksilön että ryhmien osaamisesta. Tärkeintä on kuitenkin se, miten organisaatio ja sen eri osat toimivat. (Salojärvi 2009, 146.) Ojala (2008) näkeekin osaamisen olevan ennen kaikkea yrityksen osaamispääomaa yksilön tai tiimin aikaansaannosten sijaan. Osaamispääoma muodostuu hänen mukaansa henkilöpääomasta (työntekijöiden osaaminen), rakennepääomasta (fyysinen ja henkinen ympäristö) sekä suhdepääomasta (osaamiskumppanit). Osaamisen ja osaamispääoman johtamisen yhteydessä otetaan usein esiin myös siihen läheisesti liittyvä tiedon/tietämyksen johtaminen. (Ojala 2008, 47–48.)

Osaamiskäsitettä voidaan avata myös kulttuurin näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio muuttaa kulttuuriansa siten, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Osaaminen on yksi keskeinen osa organisaation kulttuuria, sillä se sisältää paljon tietoihin, taitoihin, asenteisiin, yhteistyöhön ja motivaatioon liittyviä tekijöitä. (Ul-

rich & Brockbank 2005.) Kulttuurikontekstin merkitys nousee esiin myös Kivisen (2008, 193) väitöstutkimuksessa; osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on oppimista ja tiedon jakamista edistävä kulttuuri.

Osaamista ja tietämystä on kahdenlaista: näkyvää (eksplisiittistä) sekä hiljaista tai piilevää (implisiittistä). Näkyvä osaaminen voidaan ilmaista sanallisesti ja numeraalisesti eri muodoissa, mutta hiljainen tai piilevä tieto tulee ilmi ainoastaan toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Juuri tämän hiljaisen tiedon näkyväksi tiedoksi saattaminen on olennaista, kun organisaatiota tarkastellaan tiedon ja tiedon johtamisen näkökulmasta. (Nonaka & Takeuchi 1995.) Aikaisemmin hiljaiseen ja näkyvään tietoon suhtauduttiin ottamalla selkeä kanta jommankumman puolesta, mutta Kivinen (2008) viittaa väitöskirjansa teoriaosuudessa ulkomaisiin tutkimuksiin, joissa ilmenee, että suhtautuminen on muuttunut selvästi enemmän ”sekä että” -suuntaan. Molempien tärkeyttä ja riippuvuutta toisistaan korostetaan. (Kivinen 2008, 193.)

Nonaka & Takeuchi (1995) ovat luoneet sellaisen tiedon luomisen teorian, jossa keskeistä on hiljaisen tiedon (tacit knowledge) muuntaminen näkyväksi (conversion). Teoriassa yhdistyvät toisilta oppiminen, tieto ja osaaminen, oppimista tukeva organisaatiokulttuuri, vuorovaikutusta tukeva johtaminen sekä kaikki nämä mahdollistavat organisaatorakenteet. Olennaista tässä mallissa on ajatus siitä, että kunkin uskomuksiin ja arvopohjaan perustuvaa tietoa voidaan kehittää vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Pidemmällä aikavälillä tällaisen uuden tiedon luomisen prosessin voidaan ajatella tuottavan organisaation määrittelemiä ydinkykyjä, kun osaaminen ja tieto liikkuvat yksilöiden ja ryhmien välillä sekä koko organisaation sisällä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 50–59.) Samanlaista näkökulmaa esittää myös Thite (2004), jonka mukaan tiedon ja tietämyshallinnan johtamisen tavoitteena on kehittää keinoja tehokkaaseen tiedon luomiseen ja jakamiseen organisaation, yksilön ja ryhmän tasolla.

Hevosavusteisen toiminnan tuottajan on tärkeää kyetä määrittelemään oman osaamisensa – mikä on sitä ydinosaamista, jota hänen tulee kehittää ja vahvistaa. Tällöin voidaan puhua tekemisen hallinnasta tiedon hallinnan sijaan, mihin vaikuttaa olennaisesti yrittäjän näkemys osaamispääoman koostumuksesta. Hevosavusteisesta toimintaa tuottavassa yrityksessä työntekijöiden ammattiosaaminen on luonnollisesti tärkeässä roolissa, mutta yrityksen näkökulmasta osaamiseen vaikuttaa myös ympäristö, jossa toimintaa toteutetaan. Tällä on suora yhteys myös toteutettavan toiminnan laatuun. Verkostoituminen ja

suhteiden luominen asiakkaisiin on yksi palanen osaamisen palapeliä; ilman asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ei ole yritystäkään. Etenkin viimeksi mainitussa suhdeverkon luomisessa korostuu näkyvän tiedon lisäksi myös hiljainen tieto ja kokemuksen merkitys. Hevosavusteisesta toiminnasta puhuttaessa ei voi ohittaa arvopohjan merkitystä, sillä se ohjaa vahvasti tämän tyyppistä toimintaa.

## 4.2 Osaamisen johtaminen

Viitala (2005, 14) kuvaa osaamisen johtamisen olevan johtamisjärjestelmä, jonka mukaan yritystä johdetaan – sen voidaan sanoa olevan laaja johtamisen kokonaisuus, joka sisältää kaikenlaisen tietoisin toiminnan jolla yritys hankkii ja kehittää strategiansa mukaista osaamista. Osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä vielä vakiintunut, vaikka siihen liittyvät asiat ovat jo kovinkin tuttuja ja paikkansa johtamisessa lunastaneita. Osaamisen johtamisen vakiintumattomasta määrittelystä johtuen se nähdään usein pelkistetyksi koulutustoimintana, erilaisina osaamisten arviointeina tai osaamiskartoitusten tekemisenä. (Viitala 2005, 14.)

Kivinen (2008, 190–191, 193) määrittelee väitöskirjassaan tiedon ja osaamisen johtamisen olevan organisaation strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista oppimisen prosesseja sekä tiedon ja osaamisen hallintaa edistävää ja yhdistävää toimintaa. Määritelmässä korostuu systeemisyys, johon viittaa myös Viitala (2003) väitöskirjassaan. Thiten (2004, 28) määritelmässä puolestaan korostuu etenkin tiedon luomisen näkökulma. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen sisältää tiedon luomista sekä sen jakamista, vahvistamista ja hyödyntämistä yksilö- ja yhteisötasolla. Kukko ja Ainamo (2004, 57) määrittävät osaamisen johtamisen tehtäväksi tiedon luomista ja karttumista sekä ryhmätoimintaa helpottavien olosuhteiden luomisen ja säilyttämisen. Myyry (2008, 11) sen sijaan määrittelee osaamisen johtamisen vision ja strategian kautta tehtäväksi osaamis-pääoman kartoittamiseksi.

Osaamisen johtamisen voidaan nähdä olevan yrityksen kilpailu- ja toimintakyvyn parantamista ja varmistamista sen omaa osaamis-pääomaa hyödyntäen. Kun yritys huolehtii osaamisestaan ja kehittää sitä eteenpäin kaikilla yrityksen tasoilla, voidaan puhua osaamisen johtamisesta. Tähän tilanteeseen pääsemiseen tarvitaan suunnittelua, kehittämistä, arviointia, suuntaamista ja määrittelyä. (Viitala 2005, 14.)

Osaamisen johtamisesta voidaan puhua siinä vaiheessa, kun yritys on määritellyt ydinosaamisensa ja sillä on suunniteltu strategia, jolla se pyrkii vahvistamaan tätä osaamista. Hevosavusteista toimintaa tuottavien yritysten kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että niiden tulisi ensin tunnistaa oma ydinosaamisensa – mitä muuta se on kuin itse hevostoimintaa ja käytännön työtä. Tämä vaatii puolestaan huolellista suunnittelua ja strategian laatimista, unohtamatta systemaattisen arvioinnin merkitystä toiminnan kehittämisessä. Näin toimimalla yritys paitsi parantaa omaa kilpailukykyään, myös tuottaa laadukasta hevos-toimintaa.

### **4.3 Hevosavusteinen toiminta**

Hevosavusteisella toiminnalla tarkoitetaan asiakkaan, ohjaajan, mahdollisen asiakkaan avustajan sekä hevosen ympärille keskittyvää toimintaa. Käytännössä toiminta sisältää erilaisia hevosen käsittelyyn ja hoitoon liittyviä harjoitteita, joita voidaan toteuttaa joko maasta käsin, hevosen selästä tai kärryiltä. Kansainvälisesti tällaisesta toiminnasta käytetään englanninkielistä termiä Equine Assisted Activities eli EEA. (Laitinen 2014, 91.)

Hevosavusteinen toiminta kuuluu Green Care -palveluihin. Green Care -toiminnalla tarkoitetaan ihmisen hyvinvointia ja elämänlaatua parantavaa, maaseutuympäristöön ja luontoon liittyvää toimintaa. Menetelmät ovat laaja-alaisia, ja niiden käyttö on aina tavoitteellista, vastuullista ja pitkäjänteistä. Siinä voidaan käyttää eläin- ja luontoavusteisia menetelmiä tai hyödyntää viherympäristöä tai maatilaa kuntouttavassa käytössä. (Laitinen 2014, 92.)

Monet sosiaali- ja terveysalan ammattikunnat ovat käyttäneet hevosavusteista toimintaa työnsä apuna. Hevosia voidaan hyödyntää esimerkiksi sosiaalityössä, hoitotyössä, fyysisessä ja psyykkisessä kuntoutuksessa sekä koulumaailmassa. Ratsastamalla tai maasta käsin hevosen kanssa tehtävillä harjoitteilla voidaan työskennellä esimerkiksi tunteiden hallinnan, oppimisvaikeuksien tai keskittymiskyvyn parantamiseksi. Sosiaalityöllä on erityisen pitkät perinteet mielenterveyspotilaiden kanssa tehtävässä eläinavusteisessa toiminnassa. (Smith-Osborne & Selby 2010, 292.)

Hevosavusteisen toiminnan käsitteen alle mahtuu monenlaista toimintaa, mutta laadukkaaksi toiminnan tekee Green Care -toiminnalle keskeiset ominaisuudet tavoitteellisuus,

vastuullisuus ja pitkäjänteisyys. Toimintaa voidaan käyttää sosiaali- ja terveysalan kentällä monella tavalla sen monipuolisuuden vuoksi, puhumattakaan positiivisista tuloksista erilaisten asiakasryhmien kanssa. Hevosavusteista toimintaa yritystoimintana tehdessä sen sisällön ja toteutustapojen määrittelyn merkitys korostuu ja asiakkaan lisäksi ollaan vastuussa toiminnan laadusta myös ostajalle. Tähänkin liittyy oman ydinosaamisen määrittely – mille asiakasryhmälle ja missä muodossa yritys keskittyy toimintaa järjestämään.

#### **4.4 Ostopalvelu**

Ostopalvelulla tarkoitetaan oman organisaation ulkopuoliselta tuottajalta ostettua palvelua. Ostopalvelusta tehdään sopimus, jonka sisällöstä myyjä ja ostaja voivat sopia vapaasti. Sopimuksessa määritellään palvelun hinta, toimitusaika, laatuvaatimukset ja sisältö sekä mahdolliset muut ehdot. Ostajan tulee tietää missä tapauksessa palvelun voi ostaa ulkopuoliselta tuottajalta ja miten sopimus tulee tehdä. Aiheellista on myös varmistua siitä, ettei kyseessä ole työsuhteeseen verrattavissa oleva toiminta. (Kuntaliitto 2007, 8.)

Kunnan ostaessa palveluja oman organisaation ulkopuolelta sen tulee noudattaa lakia julkisista hankinnoista sekä kilpailunrajoituslakia ja kunnan omia hankintaohjeita. Nämä lait edellyttävät tarjouksien kilpailuttamista sekä avoimuutta ja tasapuolisuutta niiden tekijöitä kohtaan. Kilpailuttamisvelvollisuus perustuu lakiin julkisista hankinnoista, ja se on riippumaton siitä, onko kyseessä lakisääteinen vai vapaaehtoisesti tilattu palvelu. Kunnalla tulee olla nimettynä yhteyshenkilö tai -taho, johon palveluntarjoaja voi olla tarvittaessa yhteydessä. (Kuntaliitto 1997.)

Hankintalaki määrittelee kansalliseksi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kynnysarvoksi 50 000 €. Tämän rajan alittavissa hankinnoissa kunta saa itse päättää kilpailuttamis- ja hankintamenettelyt, mutta näissäkin hankinnoissa on toteuduttava EY:n perustamissopimuksen julkisen hallinnon yleiset periaatteet, eli syrjimättömyys, avoimuus, tasapuolisuus sekä yleiset suhteellisuuden vaatimukset. (Kuntaliitto 2007, 24.)

Kuntatahoilla tulisi olla osaamista siitä, kuinka tehdään ostopalvelusopimuksia lain mukaan ja eettisesti oikein. Yrittäjän on kuitenkin hyvä perehtyä itsekin ostopalveluproses-



siin, jotta hän tietää, miten tulee toimia. Hevosavusteinen toiminta on tyypillisesti yritystoimintana niin pientä, että se alittaa kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kynnsarvon, joten pelkästään yhdelle kuntaorganisaatiolle myytävällä palvelulla ei pysty täysipäiväistä yritystoimintaa harjoittamaan. Tämä ei käytännössä olisi mahdollistakaan, sillä tällainen toiminta voitaisiin rinnastaa työsuhteeseen. Siksi onkin tärkeää, että hevosavusteisen toiminnan tuottaja huomioi jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa muidenkin asiakkaiden kartoituksen. Esimerkiksi monialaisessa maatalousyrityksessä tämä asia on huomioitu – yrityksellä on muutakin toimintaa kuin hevostoiminta.

#### 4.5 Yritysosaaminen

Työ- ja elinkeinoministeriön Yritys Suomi -sivuston (2015) mukaan yrittäjä tarvitsee paitsi vahvaa ammattiosaamista omalta toimialaltaan, myös erilaisia yrittäjyystaitoja. Näitä ovat johtamistaidot, projektimaisten työskentelytapojen hallinta, kyky liikeideoiden kehittämiseen ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, yritystoiminnan ja sen vaatimusten tuntemus sekä erilainen käytännön osaaminen muun muassa laskentatoimesta ja toimistosovelluksista. Yrittäjältä vaaditaan myös tiettyjä persoonallisuuden ominaisuuksia, kuten innovatiivisuutta, riskinottohalukkuutta, itsenäisyyttä sekä suoriutumismotivaatiota. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Yritysosaaminen on haastava käsite määritellä, sillä sitä ei voi aukaista mitenkään yksiselitteisesti. Se voidaan käsittää joko koko organisaation kattavana osaamisena tai yksittäisen yrittäjän henkilökohtaisena osaamisena. Henkilökohtainen yritysosaaminen taas voidaan nähdä joko käytännön osaamisena tai yrittäjämäisenä asenteena. Hevosavusteista toimintaa tuottava yrittäjä tarvitsee kumpaakin, sillä niistä yhdessä muodostuu lopulta yrityksen ydinosaaminen – ja ydinosaaminen oikein hyödynnettynä on yhtä kuin kilpailuvaltti.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että jos toimintaa halutaan hyödyntää sosiaalipalveluna, tarvitaan tuottajia, jotka tietävät, mitä he osaavat ja mistä he saavat tiedon, jota heillä ei vielä ole. Näin he kykenevät markkinoimaan palveluaan ja pystyvät täyttämään ostajan asettamat kriteerit. Tästä seuraa ostopalvelusopimus, joka hyödyttää osapuolten lisäksi myös asiakkaita – kaiken lähtökohtana kun pitäisi olla aina asiakaslähtöisyys. Ilman asiakkaita ei ole toimintaakaan.

## 5 OSTOPALVELUMENETTELYT SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Valtaosa julkisista hankinnoista on palveluhankintoja, niin myös sosiaali- ja terveydenhuollon saralla, jossa asiakaspalveluhankinnat ovat kasvamaan päin. Ennen julkista hankintaa on tehtävä päätös siitä, mitkä palvelut hankintayksikkö (esim. kunta) kykenee tuottamaan itse ja mitkä järjestetään ostopalvelun muodossa. Kuntien tehtäviin kuuluvat kuntien yleiseen toimialaan kuuluvat vapaaehtoiset tehtävät sekä kuntien tehtäväksi erityislainsäädännössä säädetty tehtävät koskien esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon monia tehtäviä. Kunnat saavat kuntalain mukaan päättää vapaasti miten haluavat palvelun järjestää; itse, yhteistyössä toisen kunnan kanssa vai ostamalla ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Lainsäädäntö ei velvoita kuntia järjestämään niin sanottua pakkokilpailutusta. (Kuntaliitto 2007, 5, 7.) Vuonna 2008 sosiaalipalveluista 16 % hankittiin ostopalveluina, terveydenhuollossa vastaava luku oli 23 %. Kasvun ennustetaan lisääntyvän tulevaisuudessa. (Fredriksson & Martikainen 2008, 15.)

Kuntia suositellaan laatimaan itselleen palvelustrategiaa ja hankintoja ohjaavat linjaukset, jotka tulisi myös tiedottaa, jotta palveluita tuottavat tahot olisivat niistä tietoisia. Linjaukset näyttävät pidemmällä aikavälillä suuntaa oman palvelutuotannon kehittämiseksi ja palveluiden hankkimiseksi, ja alueen elinkeinoelämälle tieto kunnan ostopalvelupolitiikasta on tärkeä. Kunnan tulee pyrkiä edistämään elinkeinoelämän viriämistä ja kilpailun lisääntymistä alueellaan, jotta elinkeinoelämän edellytykset pysyisivät hyvänä. Aloittavaa yrittäjää voidaan tukea esimerkiksi vuokraamalla kunnalta tälle toimitilat, samalla kunta voi varmistua palveluiden järjestämisestä omalla alueellaan – hyöty on siis molemminpuolinen. Jos kilpailusta on puutetta, se tarkoittaa yleensä yhteistyön vahvistamista toisten kuntien ja yksityissektorin kanssa. (Kuntaliitto 2007.) Tuottajien välisen kilpailun uskotaan kuitenkin parantavan resurssien käyttöä ja johtamista (Almqvist & Högberg 2005, 232). Kasvavien yritysten avulla voidaan myös tukea huoltosuhteen näkökulmasta heikossa asemassa olevien alueiden kehittymistä (Jauhiainen & Huovari 2013, 45).

Sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävistä on säädetty erityislaeilla. Näistä tärkeimpiä ovat erikoissairaanhoidolaki, sosiaalihuoltolaki, kansanterveyslaki sekä terveydensuojelulaki. Tarkennuksia joihinkin palveluihin löytyy esimerkiksi vammaispalvelulaissa, lastensuo-

jelulaissa, päihdehuoltolaissa, päivähoitolaissa ja mielenterveyslaissa. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta sekä laki ja asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista asettavat ehtoja asiakasmaksuille ja rahoitukselle. Henkilöstöä koskevia keskeisiä lakeja ovat esimerkiksi laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista sekä laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. (Kuntaliitto 2007.)

Organisaatiolta edellytetään hankinta- ja verkostotaitojen lisäksi myös kumppanuustaitoja inhimillistä pääomaa ohjatessa. (Yliherva 2006, 11). Tynkkynen (2013) on perehtynyt väitöstutkimuksessaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön terveydenhuollon ja vanhustenhuollon osalta. Hän erottaa näiden toimijoiden välillä tehtävän yhteistyön sopimukselliseen yhteistyöhön ja kumppanuussuhteeseen sen perusteella, kuinka intensiivinen ja syvä yhteistyösuhde on. Sopimuksellisessa yhteistyössä julkinen sektori säilyttää itsellään päätäntävällän, rahoittamisvelvollisuuden ja vastuun laaduntarkkailusta ostamansa palvelun osalta (Almqvist & Högberg 2005, 231). Vrangbaek (2008) tuo kuitenkin esille, että tällaisia yhteistyön tasoja voi olla vaikea erottaa toisistaan joissakin tilanteissa niiden samankaltaisuuden vuoksi.

Kuntien on mahdollista ostaa joitakin palveluita myös vapaaehtoisesti ilman lakivelvoitetta, taloudellisesta tilanteesta riippuen. Hevosavusteinen toiminta voi olla kumpaakin: joko esimerkiksi vammaispalvelulain alaista lakisääteistä päivätoimintaa tai sitten virkistystarkoituksella toteutettua, kuntoutusta tukevaa ei lakisääteistä päivätoimintaa. On kuitenkin tärkeää, että kunta on laatinut itselleen palvelustrategian sekä linjaukset ohjaamaan palveluiden hankintaa ja huolehtinut niistä tiedottamisesta. Hevosavusteisen toiminnan tuottajien kannalta on hyvä asia, että kuntien tulisi pyrkiä edistämään elinkeinoelämän viriämistä alueellaan – yhteistyö voi lähteä käyntiin jo varhaisessa vaiheessa. Tynkkynen (2013) käyttämä termi ”yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuus” toteutuisi tällaisessa tapauksessa hyvin, sillä näin päästäisiin sopimuksellisesta yhteistyöstä kumppanuussuhteeseen ostajan ja tuottajan kesken.

## 6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka perustuu monesta eri tieteenalasta pohjautuvaan osaamisen johtamiseen. Sitä pidetään yhtenä tietojohdamisen osa-alueena, ja tietopohjainen käsitys organisaatiosta onkin varsin lähellä osaamisen kehittämiseen perustuvaa johtamisstrategiaa. Strategia ja osaamisen johtaminen ovat tiiviisti toisiinsa linkittyneitä, ja tähän yhteyteen perehdytään tässä luvussa hieman tarkemmin. Osaamisen johtamiseen on erilaisia organisaation rakenteesta riippuvia malleja, joita esitellään tässä luvussa myös.

### 6.1 Osaamisen johtamisen tieteellinen tausta

Osaamisen johtaminen on monitahoinen käsite, josta on jonkin verran kiisteltykin eri tieteenalojen välillä. Sen määrittelystä, merkityksestä ja eri ulottuvuuksista on luotu monennäköisiä vaihtoehtoja eri tieteenaloilla. (Greiner, Böhman & Krcmar 2007, 4.) Keskustelun osaamisen, oppimisen ja tiedon hallinnasta voidaankin katsoa alkaneen 1980–1990 -lukujen taitteessa monella tieteenalalla lähes samanaikaisesti (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000). Ollila (2006) tuo esille väitöskirjassaan osaamisen johtamisen elementtejä löytyvän eniten organisaatiokulttuurin ja johtajuuden tutkimuksista, sillä tutkimusalana osaamisen johtaminen on vielä uusi. Tutkittuja asioita voidaan lisäksi tulkita monella tavalla, mutta kaiken perustana on kuitenkin aina hyvä, tuloksekas johtamistyö sekä motivoitunut työyhteisö ja johtaja. (Ollila 2006.)

Osaamisen johtamisen teorian synty liittyy vahvasti organisaation oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Tuomi ja Sumkin (2012, 13) viittaavat teokseen Sengen (1990) teoriaan, joka perustuu ajatukseen organisaation oppimisesta oppivien jäsentensä avulla viiden peruselementin avulla: systeemiajattelun, mielen mallien, henkilökohtaisen kasvun, yhteisen vision luomisen sekä tiimioppimisen. Sengen malliin liittyy läheisesti myös kehittämisen malli, jonka mukaan organisaation oppiminen perustuu virheiden takana olevan toiminnan tarkasteluun, ei virheiden korjaamiseen. Näin toimimalla voidaan vaikuttaa suoraan organisaation toimintamalleihin ja kehittää niitä

eteenpäin. Tämä edellyttää määrätietoista ja aktiivista strategiaan nojaavaa osaamisen johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.)

Keskeisimpiä koulukuntia osaamisen johtamisen sisällä ovat tiedon johtaminen (Knowledge Management), älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management), kompetenssipohjainen johtaminen (competence-based Strategic Management) sekä oppiva organisaatio (Learning Organization). Tiedon johtamisen hallitsevia tutkimusnäkökulmia ovat tietojärjestelmätiede, yrityksen taloustiede sekä tieteenfilosofia, älykkään pääoman johtamista hallitsevat yrityksen taloustieteen sekä laskentatoimen näkökulmat. Kompetenssipohjaisessa johtamisessa käytetään useimmiten strategisen johtamisen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmia, oppivan organisaation kohdalla painottuvat psykologian, kasvatustieteiden sekä organisaatiotieteiden näkökulmat. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.)

Hyrkäs (2009) tuo esille osaamisen ja tiedon johtamisen teoreettisen viitekehyksen alkuperänä oppivan organisaation tutkimuksen lisäksi myös tietojohdamisen ja Human Resource Managementin (HRM). Myös Ojala (2007) käsittelee osaamisen johtamista yhtenä tietojohdamisen osa-alueena. Osaamisen johtamisen painottuessa tietojohdamiseen, sillä on kaksi päätavoitetta: strategisesti merkittävien asioiden integroiminen liiketoiminnan johtamiseen ja organisaation infrastruktuurin parantaminen. (Ojala 2007).

## **6.2 Strategiatyö osana osaamisen johtamista**

Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja asetettuun visioon pääseminen edellyttää aktiivista ja ennakoivaa osaamisen johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.) Osaamisen johtamista on tutkittu paljon viime aikoina, ja tavoitteena on ollut saada vaihteleviin käsitteisiin ja lähestymistapoihin jonkinlaista yhteneväisyyttä. Tuloksena on kuitenkin ollut vielä aiempaa kirjavampi joukko erilaisia näkökulmia osaamisen johtamiseen. Varmaa on vain se, että yhä useammassa yrityksessä osaamisen varmistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen ovat merkittävä johtamisen osa-alue. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48.)

Kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on sitä, että osaamisen näkökulma huomioidaan kaikissa yrityksen toiminnoissa (KUVIO 1). Näin voidaan olla varmoja siitä, että

yrityksessä tiedetään, millainen osaaminen on olennaista valitun strategian kannalta ja osaamistarpeita osataan ennakoida. Osaamisen riittämättömyys onkin suurin ongelma-kohta strategioiden toteuttamisessa – yritys tarvitsee välttämättä pääomaa, teknologiaa ja tuotantotekijöitä, mutta ilman osaamista näitä ei ehkä osata hyödyntää tai kenties saada laisinkaan. Osaamisen voidaan siis sanoa olevan tärkein tuotantotekijä, mitä yrityksellä on. (Viitala & Jylhä 2013, 293.) Yritysten strategiakeskusteluissa onkin viime vuosina korostunut jatkuvan innovoinnin, tiedon, osaamisen ja johtamiskäytäntöjen merkitys yritysten kilpailutekijöinä. Tiedosta ja osaamisesta on siis tullut entistä merkittävämpi tuotantopanoksen yrityksissä. (Ojala 2007.)

<p><b>Osaamisen määrittely</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategiaprosessi</li> <li>• toimintasuunnitelmat</li> <li>• henkilöstösuunnitelmat</li> <li>• roolit ja tehtäväkuvat</li> <li>• osaamiskartat</li> </ul>	<p><b>Osaamisen hankkiminen ja säilyttäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työnantajakuvamarkkinointi</li> <li>• rekrytointitoiminta</li> <li>• yritysostot, alihankinta</li> <li>• palkitsemispolitiikka</li> <li>• osaamisriskien hallinta</li> </ul>
<p><b>Osaamisen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• perehdyttämisohjelma</li> <li>• työnopastusmallit</li> <li>• urakehityssuunnitelmat</li> <li>• mentor- ja tutorjärjestelmät</li> <li>• koulutus ym. kehittämismenetelmät</li> </ul>	<p><b>Esimiestyö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kehityskeskustelut</li> <li>• osaamisen arviointi</li> <li>• kehittämissuunnitelmien laadinta</li> <li>• palaverikäytännöt</li> <li>• oppimista tukevat työkäytännöt</li> <li>• työilmapiiriasiat</li> </ul>

**KUVIO 1:** Osaamisen johtamisen nelikenttä (Viitala & Jylhä 2013, 294)

Hyvä strategia on tuotettu koko organisaation yhteisen oppimisprosessin kautta, ja se luo pohjan organisaation yhteisen osaamisen kehittämiselle. Voidaan sanoa, että strategia ja osaamisen kehittäminen ovat riippuvaisia toisistaan strategian antaessa suuntaviivat osaamisen kehittämiselle ja osaamisen tehdessä strategian toteutumisen sekä uusiutumisen mahdolliseksi. Strategian uusiutuminen tilanteiden muuttuessa onkin yksi osaamisen johtamisen perusedellytyksistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 14, 16.) Tuettaessa strategista uudistumista systematisoidaan samalla prosesseja; tieto muuttaa muotoaan ja siirtyy organisaation sisällä saaden aikaan kehittymistä, ja tältä pohjalta luodaan systeemi, joka jatkossa parantaa osaamista itseohjautuvasti. Tämän tyyppistä strategista

uusiutumista tukevat organisaation oppimisen, tietojohtamisen ja aineettoman pääoman johtamisen ajatukset. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 37.)

Hyrkkään (2009) mukaan keskeisimpiä kansainvälisiä teoreettisia alueita tiedon, osaamisen ja niiden strategisen hyödyn keskustelussa ovat tietopohjainen käsitys organisaatiosta (knowledge-based view KBV), human resource management (HRM), liiketaloustieteellinen näkemys sekä strategisen johtamisen tutkimus. Strategia ja osaaminen liittyvät myös Viitalan ja Jylhän (2013, 294) mukaan läheisesti toisiinsa. Heidän mukaansa kilpailustrategian toteutumisen kannalta elintärkeää osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi, tai nykyään yhä useammin ydinosaamiseksi. Tällä tarkoitetaan sellaista tietotaitoa, joka kehittyy hitaasti ja erottaa yrityksen muista yrityksistä. Pelkkä osaaminen ja tieto eivät kuitenkaan riitä menestyksen takeeksi – olennaista on se, miten ne saadaan kanavoitua kannattavaksi liiketoiminnaksi, ja tämä tapahtuu strategisten prosessien kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 14; Viitala & Jylhä 2013, 294, 296–297).

Osaaminen, tieto ja älykkyys ovat hajaantuneet ja erikoistuneet. Haasteita tuovat myös virtuaalisuuden ja monikulttuurisuuden lisääntyminen, unohtamatta uudenlaisen sukupolven siirtymistä työmarkkinoille. Sosiaali- ja terveysalalla strategisen osaamisen johtamisen merkitys tulee olemaan vielä nykyistä merkittävämmässä roolissa tulevaisuudessa johtuen kunta- ja palvelurakennemuutoksesta, työvoiman saatavuuden haasteista sekä väestön ikääntymisen aiheuttamista muutoksista palveluntarpeissa. (Huotari 2009, 3.)

### **6.3 Osaamisen johtamisen mallit**

Perinteisin osaamisen johtamisen malli on monessa organisaatiossa toteutettava mekaaninen malli, jossa tulevaisuuden osaamista kartoittavan strategian tuottaa ylin johto. Osaamisvajeet pyritään täyttämään kehittämällä yksittäisten ihmisten osaamista ja osaamista pyritään kehittämään toimintaa ulkoistamalla, osaamisen ostamisella oman organisaation ulkopuolelta tai henkilöstön kouluttamisella. Osaamisen johtaminen siirtyy henkilöstöhallinnon tehtäväksi, joka seuraa tilanteen kehittymistä erilaisilla mittareilla. Tämän mallin heikkous on osaamisen kehittyminen hyvin kapea-alaisesti ja strategian ja osaamisen johtamisen eriytyminen, joka johtaa huonoimmassa tapauksessa vision suuntaisen kehittymisen pysähtymiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 21–23, 26.)

Koko organisaatiota koskevaa toimintamallia kutsutaan kokonaismalliksi. Siinä osaamisen johtaminen koskee kaikkia organisaatioon kuuluvia, niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Tässä mallissa strategia, osaamisen johtaminen ja työn tekeminen ovat läsnä päivittäisessä työskentelyssä, ja osaamisen johtaminen nähdään keskeisimpänä keinona varmistaa strategian toteutuminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 23.) Tämä malli on nähtävissä myös maatilayritysten toiminnassa. Rikkinen, Mäkinen, Suutarinen & Meriläinen (2008, 11) viittaavat tekstissään Menestyvän maatilayrityksen johtaminen -hankkeen aineistoon, jonka mukaan maatilajohtamisessa on yhä tärkeämpää osata yhdistää ja hallita sekä tilan sisäinen että markkinoilta saatava tieto – hyvät johtajat kykenevät ymmärtämään oman osaamisensa vahvuudet ja kehittämisalueet ja pyrkivät täydentämään yrityksen osaamista.

Oman tilanteen analyysi on yksi osaamisen johtamisen malli. Siinä tilanteen tunnistamisen ja lähtökohtien tarkastelun nähdään olevan organisaation kehittämisen ydin. Osaamisen johtamista tarkastellaan organisaation prosessina ja pohditaan sen yhteyttä joka-päiväiseen työskentelyyn. (Tuomi & Sumkin 2012, 23). Myyry (2008) onkin laatinut prosessimuotoisen osaamisen johtamisen perusmallin, jossa lähdetään liikkeelle nimenomaan vision ja strategian määrittämisestä ja sen jälkeen määritellään niistä käsin ydinosaaminen ja kehittämistarpeet. Seuraavaksi asetetaan tavoitteet, joista edetään toimenpiteisiin ja niistä edelleen seurantavaiheeseen. Viimeisenä vaiheena on seurannan ja arvioinnin käyttäminen johtamisen tukena. (Myyry 2008, 12.)

Oman tilanteen analyysi on tärkeää, sillä muuten ei kyetä kiinnittämään tarpeeksi huomiota tavoitteisiin ja toimintatapoihin ja seurauksena voi olla strategian ja osaamisen johtamisen eriytyminen toisistaan. Analyysissä voidaan hyödyntää nykykäytäntöjä arvioivan tarkastelukehikon avulla. Kehikossa pohditaan osaamisen johtamisen asemaa suhteessa strategiaan, tarkastellaan osaamisen johtamisen merkitystä organisaatiolle, tutkitaan mikä on näkökulma osaamisen johtamiseen organisaatiossa sekä selvitetään osaamisen johtamisen yhteyttä arkitoimintaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 23–25.)

Viitala (2003) sai väitöskirjassaan esille neljä osaamisen johtamisen elementtiä. Niistä ensimmäinen on oppimisen suuntaaminen, johon kuuluu tavoitteiden määrittäminen, laadun arviointi sekä edellä mainittuja tukevien foorumien luominen. Toinen elementti on oppimista edistävän ilmapiirin luominen, johon kuuluu sekä työyhteisön ilmapiirin että esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittäminen. Kolmas elementti



on oppimisprosessien tukeminen, joka sisältää niin yksilön kehittymisen tukemisen kuin koko ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen. Neljäs elementti on esimerkiksi johtaminen, joka käsittää oman ammattitaidon kehittämisen lisäksi myös innostumisen työtä kohtaan sekä sitoutumisen muutoksiin. (Viitala 2003.)

Syrjäähön (2008) väitöstutkimuksessa esimiehet kokivat haasteelliseksi osaamisen kehittämässä sen, että koulutustarjonta ja henkilöstön kehitystoiveet eivät menneet yksiin ja he joutuvat toimimaan ”välikätenä”. Monet haastateltavat olisivat myös halunneet päästä vaikuttamaan enemmän osaamisen kehittämiseen, kuin mitä käytäntö oli tällä hetkellä; rooli tässä prosessissa oli usein kaikille osapuolille epäselvä. Joissakin tapauksissa esimiestyön puutteita yritettiin korvata osaamisen johtamisen toimenpiteillä. Haasteelliseksi koettiin myös yhteistyön sujuvuus eri prosessin toimijoiden kesken, kuten myös asenteet ja toimintakulttuuri organisaatiossa. Monissa tapauksissa haasteita toi myös se, että esimies oli samalla sekä kehittämistoimien kohde että niiden ideoija ja toteuttaja. (Syrjäaho 2008, 72–75.) Samaa ongelmaa pohtii Viitala (2005), joka käsittelee asiaa yleisemmällä tasolla; hänen mukaansa organisaatioiden julkiteoriat ja käyttöteoriat ovat usein ristiriidassa keskenään. Tällä tarkoitetaan sitä, että julkisuudessa puhutaan ja nettisivuilla korostetaan osaamisen, luovuuden ja asiakaslähtöisyyden merkitystä, mutta käytännössä johtamisen suurin huomio kiinnittyy tunnuslukujen seurantaan. (Viitala 2005, 24–25.)

Johtamisen suurimpia haasteita on osata jakaa raha, aika ja oma energia järkevästi strategisesti tärkeiksi määriteltyjen alueiden kesken. Yleensä nämä aihealueet ovat sisältö ja prosessit – sekä työntekijät. (Heikinheimo 2014, 75). Kaikilla organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on itsellänkin vastuu siitä, että yrityksen tarvitsemaa osaamista pidetään yllä. Työntekijöiden panos organisaatiolle ei ole siis ainoastaan työsuoritus, vaan myös heidän osaamisensa ja sen jatkuva kehittäminen. Jokaisen tulee vastata itse oman ammattitaitonsa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. (Viitala 2005, 23.) Kivinen (2008) oli tutkimuksessaan havainnut, että osaamisen johtamisen menetelmiin ja käytäntöihin liittyi sekä asenteellisia että osallistumisessa ilmentyviä eroja eri ikäryhmien kesken.

Tässä työssä keskitytään tietojohdamiseen painottuvaan osaamisen johtamiseen, jolloin tavoitteena on strategisesti merkittävien asioiden integroiminen liiketoiminnan johtamiseen ja organisaation infrastruktuurin parantaminen. Olennaista on strategian ja osaamisen kehittämisen keskinäinen riippuvuussuhde; strategia määrittelee mikä on sen kan-

nalta tarvittavaa osaamista, ja jo olemassa oleva osaaminen ja sen onnistunut johtaminen puolestaan mahdollistavat strategian luomisen ja toteuttamisen. Strategiaprosessien merkitys on yrityksen toiminnan kannalta elintärkeä, siksi koko yrityksen henkilöstön tulisi olla niistä tietoisia ja niihin sitoutuneita. Nämä asiat näkyvät hevosavusteisessa toiminnassa suoraan asiakkaalle tuotetun palvelun laadussa – onko panostettu oikeisiin asioihin oikeista lähtökohdista ponnistaen? Omaa toimintaa analysoimalla voidaan parantaa myös mahdollisuuksia yhteistyöhön kuntatahojen kanssa, sillä näin saadaan selville, mitä ostajataho toiminnalta edellyttää, ja voidaan kanavoida oma osaaminen ja tieto kannattavaksi liiketoiminnaksi.

## 7 YRITTÄJYYS HEVOSAVUSTEISESSA TOIMINNASSA

Tässä luvussa käydään läpi yritystoiminnan eri toteuttamismuotoja, niiden keskinäisiä eroja ja soveltuvuutta hevosavusteiseen toimintaan. Yrittäjävalmiuksia tarkastellaan niin vaadittavan osaamisen kuin luonteenpiirteidenkin kautta kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi. Perehdytään lyhyesti maatalousyrittäjyyden erityispiirteisiin ja sen jälkeen tarkastellaan, miten omat osaamisalueet voidaan yhdistää monialaiseksi yrittäjyydeksi.

### 7.1 Yritysmuodot toiminnan harjoittamisessa

Yritystoiminnan toteutusmuodot poikkeavat hieman toisistaan eri maissa. Suomessa muodot eroavat toisistaan muun muassa verotuksen, omistajien lukumäärän sekä vastuun laajuuden kohdalla. Etenkin verotuksen kannalta on tärkeää valita toiminnalle soveltuva yritysmuoto. Tämän valinnan tekemiseen ohjaavat etenkin tarvittavan rahoituksen sekä perustajien lukumäärä. Yritysmuodon vaihtaminen on mahdollista myöhemmin, jos yritys kasvaa merkittävästi. (Niskanen & Niskanen 2013, 11.)

Suomessa käytettäviä yritysmuotoja ovat toiminimi (t:mi), avoin yhtiö (ay), kommandiittiyhtiö (ky), osakeyhtiö (oy) sekä osuuskunta. Toiminimellä toimiva yrittäjä on yksityinen elinkeinonharjoittaja, joka päättää itse yrityksensä asioista ja on myös yksin vastuussa yrityksestä. Toiminimen omaisuus on yrittäjän henkilökohtaista omaisuutta, mutta kirjanpidollisesti yrityksen varat ja velat pidetään erillään muista tuloista. Verotuksellisesti yrityksen tulot jaetaan ansio- ja pääomatuloihin, joilla on eri verotustavat. (Niskanen & Niskanen 2013, 12.)

Avoimessa yhtiössä on kaksi tai sitä enemmän yhtiömiehiä, joilla on keskenään tasavertainen asema päätöksenteossa. Jokainen osallinen vastaa yhtiön veloista omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan, mutta yhtiön varat ja velat ovat kuitenkin yhtiölle kuuluvia. Avoimen yhtiön perustamiseen ei tarvita pääoman sijoittamista. Yhtiömiehille voidaan maksaa palkkaa heidän työskennellessään yhtiössä, mutta myös yksityisötöt ovat mahdollisia. Verotus toteutetaan ansio- ja pääomatulona. (Niskanen & Niskanen 2013, 12.)

Kommandiittiyhtiössä täytyy olla vähintään kaksi yhtiömiestä, joista ainakin yksi on vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. Äänetön yhtiömies sijoittaa pääomapanoksen yhtiöön, mutta hänellä ei ole päätöksenteko- tai asioidenhoitovaltaa. Hänen velkavastuunsa kohdentuu ainoastaan sijoittamaansa pääomaan. Voitto-osuudesta sovitaan tarkasti yhtiösopimuksessa ja sen mukaan saadut tulot jaetaan verotuksellisesti ansio- ja pääomatuloihin. (Niskanen & Niskanen 2013, 12.)

Osakeyhtiö on kehittynein, mutta samalla myös monimutkaisin yritysmuoto. Yleensä kaikki suuret yhtiöt ovat osakeyhtiömuodossa toimivia. Osakeyhtiön voi perustaa joko yksin tai useamman henkilön kesken, ja se voi olla joko yksityinen, jolloin osakepääoman on oltava vähintään 2 500 €, tai julkinen, jolloin osakepääoman on oltava vähintään 80 000 €. Pörssilistaus on mahdollinen julkisen osakepääoman kohdalla. Nimensä mukaisesti osakeyhtiö on jaettu osakkeisiin ja korkeinta päätösvaltaa käyttää vähintään kerran vuodessa kokoontuva yhtiökokous. Yhtiökokous valitsee hallituksen, joka puolestaan valitsee toimitusjohtajan yhtiölle. Päätökset tehdään enemmistöperiaatteella. Osakeyhtiö on itsessään verovelvollinen, ja voitot jaetaan vuosittaisina osinkoina osakkeenomistajille; voittojen verotus riippuu siitä, onko kyseessä pörssilistattu vai yksityinen osakeyhtiö ja onko osakkeenomistaja yksityinen henkilö vai yritys. (Niskanen & Niskanen 2013, 13.)

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme henkilöä (luonnollista tai oikeudellista). Tämän yritysmuodon tavoitteena on tukea sen jäsenten elinkeinoa tai taloutta tarjoamalla palveluita omille jäsenilleen, mutta nykyään kuitenkin yhä useammat osuuskunnat tarjoavat palveluitaan myös ulkopuolisille. Oikeudellisesti katsottuna osuuskunta toimii pitkälti samaan tapaan kuin osakeyhtiö; jäsenet maksavat osuusmaksun ja päätökset tehdään osuuskunnan kokouksissa. Myös verotus toimii samoin kuten osakeyhtiöissä ja osuuskunnan jäsenillä ei ole henkilökohtaista vastuuta sen toiminnasta. (Niskanen & Niskanen 2013, 13.)

Hevosavusteista toimintaa voi toteuttaa monella eri yritysmuodolla, oikeaan valintaan ohjaavat senkin kohdalla tarvittava rahoitusmäärä sekä perustajajäsenten lukumäärä. Toiminimellä on helppo aloittaa liiketoiminta, ja yritysmuotoa voi vaihtaa myöhemmin, jos toiminta lähtee kasvamaan hyvin ja tarpeet muuttuvat. Jos sen sijaan on jo olemassa esimerkiksi maaseutualan yritys, jonka toimintaan haluaa liittää myös hevosavusteista toimintaa, niin yritysmuoto voi olla kehittyneempikin. Pelkästään hevosavusteiseen

toimintaan keskittyvät yritykset ovat vielä melko harvinaisia, mutta tähän tulee toivottavasti muutosta tulevaisuudessa. Oikean yritysmuodon valintaan kaivattaisiin myös ulkopuolista neuvonantajaa, joka voisi ohjata oikeaan suuntaan.

## 7.2 Yrittäjävalmiudet

Oksanen (2013) on tehnyt väitöstutkimuksen liittyen yrittäjävalmiuksiin ja niiden oppimiseen. Tutkimuksen mukaan yrittäjät näkevät omat valmiutensa käytännön työn kautta, mistä johtuen näkemykset voivat olla hyvinkin erilaisia kuin niillä, joilla ei ole kokemusta yrittäjyydestä. Yrittäjävalmiuksista tärkeimpänä nähdään kassan hallinnan osaaminen, mutta tärkeitä ovat myös asiakkuuksien ja kannattavuuden hallinta, johtaminen ja kokonaisuuden näkeminen – toisin sanoen eräänlaisena moniosaajana toimiminen. (Oksanen 2013, 155–156.) Sippola (2014, 32) puolestaan näkee yrittäjyydessä tarvittaviksi valmiuksiksi rohkeuden, ahkeruuden, neuvokkuuden, palveluallttiuden, riskinsietokyvyn, täsmällisyyden, sitkeyden, joustavuuden, paineensietokyvyn, kehityshalun, valintojentekokyvyn, riskinsietokyvyn ja sosiaaliset taidot.

Lehti, Rope & Pyykkö (2007) ovat listanneet yrittäjän motiiveiksi pärjäämisen, aikaansaamisen, itsenäisyyden, oman arvon tunteen, hyvän tekemisen sekä rahantekokoneen, jolla viitataan asenteeseen yrittäjyyttä kohtaan. Yrittäjänä onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin ennen kaikkea intohimo ja asenne omaa tekemistään kohtaan (Sippola 2014, 36).

Tarkasteltaessa liiketoimintaosaamista yrityksen valmiutena puhutaan usein liiketoimintamalleista, ansaintalogiikoista ja liiketoimintakonsepteista. Nämä termit pitävät sisällään ajatuksen yrityksen tavasta toimia markkinoilla. Nykyään menestyvä liiketoiminta edellyttää monen toimialan kohdalla teknologiaosaamista, mutta yhä enemmän tarvitaan myös innovaatio-osaamista. Taustalla on ajatus siitä, että tuotteissa/palveluissa on tarjolla jonkinlainen parannus aiempiin vaihtoehtoihin verrattuna. Innovatiivisuus on siis lähestymistapa, joka näkyy parhaimmillaan palvelukonseptien kehittämisessä, johtamismalleissa, henkilöstöpolitiikassa ja verkostosuhteissa. Liiketoimintaosaaminen on sellainen osaamisen osa-alue, joka ei välttämättä kehity pelkän kokemuksen kautta vaan vaatii tuekseen myös helposti yleistettävissä olevaa teoreettista tietoa. Vahva liiketoi-

mintaosaaminen on sitä, että osaa soveltaa teoretietoa käytännön tilanteissa. (Viitala & Jylhä 2013, 14, 12.)

Liiketoimintaosaamisen voidaan sanoa olevan laaja-alaista ymmärrystä organisaation tuottavasta, laadukkaasta ja kestävästä toiminnasta yrityksen asettaman tavoitteen saavuttamiseksi. Sen osa-alueina pidetään strategista suunnittelua ja johtamisjärjestelmää, uuden liiketoiminnan luomista, arvoketjuja ja -verkkoja, yrityksen kannattavuutta ja rahoitusta, yritysorganisaation toiminnan ja menestymisen keskeisiä menetelmiä, asiakkaita ja markkinoita, riskienhallintaa ja liiketoiminnan eettisyyttä sekä henkilöstöjohtamista ja osaamisen johtamista. (Viitala & Jylhä 2013, 12; 14–15.)

Hyvien yrittäjien ja yritysten määrän lisääminen on yhteiskunnallinen haaste, mutta se ei ole ainoa ongelma – eläkeiässä olevien yrittäjien on vaikea saada jatkajia toiminnalleen ja uusista yrityksistä noin puolet lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana. Liian moni lähtee puutteellisin tiedoin ja taidoin liikkeelle. Keinoina näihin haasteisiin on yrittäjävalmiuksien opettaminen koulussa, mitä voidaan edelleen kehittää määrällisesti ja laadullisesti eteenpäin. Toinen keino on testata yrittäjäksi alkavien yrittäjävalmiuksia, tahtotilaa ja asennetta. Kolmas keino on järjestää yrittäjille mentorointia tai muuta vastaavanlaista tukea, jotta yrittäjällä olisi paremmat mahdollisuudet oppia työssään tarvittavia valmiuksia. (Oksanen 2013, 156.)

Sydänmaanlakka (2012, 128) kertoo teoksessaan konsulttiyritys Pertecin tekemästä, tulevaisuuden johtamisen haasteita arvioivan kyselyn tuloksista. Kyselyssä suomalaiset johtajat arvioivat keskeisimmiksi johtamisen haasteiksi tulevaisuudessa verkostojohtamisen, itsensä johtamisen, lisääntyvän monimutkaisuuden, luottamuksen synnyttämisen, jatkuvan uudistumisen ja nopean muutoksen, innovatiivisuuden ja luovuuden vaatimukset, virtuaalijohtamisen / hajautettujen tiimien johtamisen sekä arvojohtamisen. Näiden lisäksi kyselyyn vastanneet olivat nostaneet esille yrittäjyyden uutena johtamisen haasteena. Yksinyrittäjien määrä on teoksen kirjoitushetkellä 65 % koko yrityskannasta eli 160 000. Voidaankin sanoa, että Suomessa on meneillään yrittäjyysbuumi. (Sydänmaanlakka 2012, 128.) Suomessa ja muissa Pohjoismaissa akateeminen yrittäjyys eli korkeasti koulutettujen yrittäjyys on ollut vähäistä, mutta viime vuosina on alkanut näkyä merkkejä muutoksesta (Viitala & Jylhä 2013, 15).

Yrittäjävalmiuksiin kuuluvat niin eräänlainen moniosaajuus, kuin myös työtä pelkäämättömän asenne ja kova motivaatio omaan tekemiseen. Kyky strategiseen suunnitteluun ja

johtamiseen ovat keskeisiä valmiuksia, joita myös hevosavusteisen toiminnan laadukkaassa toteutuksessa tarvitaan. Puutteellisilla tiedoilla ja taidoilla aloitettaessa yritys ei ole kovin pitkäikäinen, eivätkä tällaiset yritykset kehitä hevosavusteista toimintaa alana eteenpäin. Pitkäjänteisempää kehitystä hevostoiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi pitäisikin alkaa tekemään jo opintojen aikana, jolloin yrittäjävalmiuksia ja -asennetta voidaan päästä kehittämään varhaisessa vaiheessa. Etenkin korkeakouluissa tässä asiassa olisi vielä kehitettävää.

### 7.3 Yrittäjänä maataloudessa

Maatilan menestymisen mahdollisuudet syntyvät yrityksen, yrittäjän sekä toimintaympäristön luomasta viitekehystä. Kaikista olennaisin asia on kuitenkin yrittäjän kyky tehdä oikeanlaisia päätöksiä resurssien hallinnassa, markkinoinnissa, rahoituksen hankkimisessa sekä tuotannossa. Oikeanlaisten päätösten tekeminen puolestaan edellyttää huolellista suunnittelua: tavoitteiden tulee olla määriteltyjä sekä seuranta ja kontrollointi valmiiksi pohdittuina. Ratkaisevassa roolissa menestymisen suhteen on yrittäjän strateginen ajattelu, joka ohjaa kaikkia näitä suunnitteluprosesseja ja määrittää siten toiminnan päälinjat. Pelkästään suuri työtuntien määrä ei siis tee yritystä kannattavaksi, vaan johtamisen osaamisella, laadulla ja valitulla toimintastrategialla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. (Mäkinen & Ylätalo 2008, 26; Leppälä, Tuure, Sinisalo, Kaila, Suutarinen, Rikkonen, & Rantamäki-Laitinen 2008, 36.)

Maatalousyrittämisen tärkeimpänä tavoitteena on luonnollisesti tuotannon kannattavuus, jotta omasta työstä saadaan tavoiteltu korvaus ja sijoitetulle pääomalle saadaan tuottoa. Tavoitteena on kuitenkin myös työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja toimintaympäristöön liittyviä tavoitteita; riittävä vapaa-aika, turvallinen ja viihtyisä työympäristö sekä sosiaaliset kontaktit alueen muihin asukkaisiin ovat tavoittelemisen arvoisia asioita ja vaikuttavat olennaisesti myös yrityksen menestymismahdollisuuksiin. (Mäkinen & Ylätalo 2008, 26.)

Leppänen ym. (2008, 36) viittaavat tekstissään Menestyvän maatilayrityksen johtaminen -hankkeen kannattavuuskirjanpitoaineistoon, jossa kootaan yhteen menestyvän maatilayrityksen johtamisen elementtejä. Näitä ovat yrittäjän johtamistaidot, rutiinitehtävien ja uuden teknologian hallinta, työpanosten oikein kohdentaminen, hyvä itsetun-

temus etenkin omien rajojen ja kykyjen suhteen, tarvittaessa töiden ulkoistaminen tai lisätyövoiman hankkiminen, omasta työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen, oman ammattitaidon kehittäminen ja kyky oppia myös muilta, resurssien, kustannusten ja riskien hallinta sekä muutosten seuraaminen niin omalla tilalla kuin koko alalla. (Leppänen ym. 2008, 36).

Maatalousyrittäjyys liittyy läheisesti hevosavusteiseen toimintaan, joskus se on pääelinkeino, johon hevosavusteinen toiminta liitetään sivutoimena. Perinteisesti maatalousyrittäjyys mielletään enemmän käytännön työksi, mutta se on todellisuudessa paljon muutakin. Kuten muissakin yrityksissä, huolellinen strateginen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen ovat tärkeitä asioita yrityksen menestymisen kannalta. Maatalousyrittäjä tarvitsee johtamistaitoja siinä missä muidenkin alojen yrittäjät; pitää osata johtaa paitsi yritystä, myös itseään.

#### **7.4 Osaamisalueiden yhdistäminen yritystoiminnaksi**

Maatilalla voidaan harjoittaa maa- tai metsätalouden lisäksi myös johonkin muuhun toimialaan kuuluvaa yritystoimintaa; tällaista maatilaa kutsutaan monialaiseksi tilaksi. Monialaisuus ei ole uusi ilmiö maatiloilla, mutta 2000-luvun aikana monialaisten tilojen määrä ja niiden suhteellinen osuus kaikista tiloista on kasvamaan päin kaikissa EU-maissa. Tyypillisimpiä maaseutuyrittämiseen yhdistettyjä toimialoja ovat olleet matkailu, koneurakointi, energiantuotanto sekä puun ja elintarvikkeiden jatkojalostaminen. Tuloillaan ovat myös hoiva-alan yrittäjyys sekä hevosalous, joissa nähdään paljon potentiaalia. (Leppänen ym. 2008, 42.) Maaseudun elinvoimaisuuden säilyttämisen kannalta yrittäjyyden edistäminen siellä on tärkeää, koska mahdollisuuksia perinteiseen palkkatyöhön on maaseudulla kaupunkialueita vähemmän. (Kuhmonen 2012.)

Monialaisilla tiloilla on yleensä kohtuullisen hyvin tarvittavia resursseja käytössään jo päätoimisen yrittämisen puolesta, esimerkiksi fyysiset resurssit, kuten koneet ja rakennukset sekä yritystoiminnassa tarvittava osaaminen. Tällainen resurssien ja voimavarojen yhteiskäyttö toimialojen kesken onkin yksi monialaisuuden vahvimmista kilpailuvalteista. Muita monialaisuuden tuomia mahdollisuuksia ovat yrityksen koon kasvattaminen lisätuloineen, kannattavuuden parantaminen, hallinnollisen riskin tasaaminen perusmaatalouden osalta, kysyntään vastaaminen sekä liikeideoiden toteuttaminen ha-



jauttamalla. Menestyvillä monialaisilla maataloilla ideointi, vastuu, työt ja päätöksenteko on jaettu useamman henkilön kesken ja näiden henkilöiden roolit ovat kaikille selvät. Menestymisen kannalta avainasemassa olevia asioita onkin vastuun jakaminen, tärkeää on myös paikallisiin olosuhteisiin sopeutuminen. (Leppänen ym. 2008, 42–43.)

Riskinä monialaisuudessa on toisaalta voimavarojen ylihajauttaminen, joka onkin monella tilalla haasteena ylihajauttamisen heikentäessä koko yrityksen kannattavuutta. Tämä on hyvin yleinen ilmiö monialaisuuden alkuvaiheessa, kun toiminta hakee vielä muotoaan ja yrittäjät tekevät työtunneissa mitattuna todella pitkiä päiviä hoitaessaan itse kaiken koko yritykseen liittyvän toiminnan käytännön töistä johtamiseen. Toimintojen hajauttamisessa epäonnistuneita yrittäjiä yhdistääkin juuri se, että he ovat vastanneet yksin lähes kaikista edellä mainituista tehtävistä. Haasteita monialaisen tilan pyörittämisessä voivat tuoda myös yhteensovittamiset investointitarpeissa ja sesonkitarpeissa sekä uuden toimialan mukanaan tuomat ammattitaitovaatimukset päätoimen vaatimusten lisäksi. (Leppänen ym. 2008, 43–44.)

Maatalouden luokitteluperiaatteiden hyötyjä ja haittoja Ranskassa ja Hollannissa tutkineet Van der Ploeg, Laurent, Blondeau & Bonnafous (2009) tuovat keskusteluun kaavamaisen luokittelun haitat luonnostaan moninaisessa maataloudessa. Monialaisia tiloja osataan luoda yhä paremmin ja jatkuvasti muuttuvan EU-politiikan huomioiden on tärkeää keskustella erilaisista tavoista toteuttaa maataloutta. (Van der Ploeg ym. 2009).

Monialaiset tilat voisivat olla yksi mahdollisuus saada hevosavusteinen toiminta kannattamaan. Monilla tiloilla on nykyään pääelinkeinon lisäksi muutakin toimintaa, jossa yrittäjät pääsevät hyödyntämään muuta ammattiosaamistaan. Tämä olisi hyvä mahdollisuus niille, jotka saavat tilan haltuunsa sukupolvenvaihdoksella ja haluaisivat uudistaa sen toimintaa. Tämä innovatiivinen uuden luominen on myös se suunta, johon EU kannustaa. Toiminnan laajennusta suunniteltaessa tarvitaan jälleen strategista suunnittelukykyä ja johtamistaitoja, jotta maatalon resurssit eivät hajaudu liikaa. Hevosavusteinen toiminta soveltuisikin hyvin tiloille, joilla on fyysiset resurssit ja osaaminen jo valmiina.

## 8 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Opinnäytetyön teoreettinen näkökulma aiheeseen on osaamisen johtaminen, ja tutkimuksen tietoperusta rakentuu pitkälti osaamisen johtamisen teorioiden sekä yrittäjyysosaamiseen liittyvän tiedon ympärille. Aihetta ei ole tutkittu tällaisesta näkökulmasta aikaisemmin. Aihetta sivuavia hankkeita on joitakin, esimerkiksi maaliskuussa 2014 päättynyt ”Luontohoiva – Palvelutuotteiden ja monitoimijaisten verkostojen kehittäminen Etelä-Savossa”, jossa tavoitteena on ollut lisätä Green Care -osaamista, kehittää luontolähtöisiä hyvinvointipalvelutuotteita ja tukea monitoimijaisten verkostojen kehittymistä (Green Care Etelä-Savo 2014.)

Viime vuonna päättynyt alueellinen hanke on ”Green Care -yrittäjyyden edistäminen Keski-Pohjanmaalla ja Oulun eteläisessä”, jonka tavoitteena oli edistää uudenlaisten hyvinvointipalvelujen tarjontaa, sisällöllistä suunnittelua ja kehittämistä sekä auttaa käynnistämään maaseudun asukkaille uusia palveluja (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2014.) Toinen viime vuonna päättynyt alueellinen hanke on ”Grön omsorg i Österbotten” (2013–2014), joka keskittyi kymmeneen kuntaan Pietarsaaren ja Vaasan seudulla. Hankkeen tavoitteina oli tutkia Green Care -toiminnan mahdollisuuksia alueella, saada toimijat verkostoitumaan keskenään sekä lisätä tietoisuutta ja mielenkiintoa luontoavusteista toimintaa kohtaan. Hankkeen sisältönä oli tilaisuuksien ja seminaarien järjestäminen alueen nykyisille ja tuleville mahdollisille Green Care -yrittäjille sekä kuntien viranhaltijoille, tärkeää oli myös tiedottaminen ja verkostojen luominen. Hanketta hallinnoivat Centria-ammattikorkeakoulu sekä Pohjanmaan Folkhälsan. (Kalliokoski 2014, 8.)

Valtakunnallista kehittämistä edustaa 2013 päättynyt VoiMaa – Green Care-yrittäjyydestä elinvoimaa maaseudulle -hanke, jota hallinnoi maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT). Mukana hankkeessa on myös muita toimijoita, mm. terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Hankkeen tavoitteena on ollut palvelumallien ja laadun kehittäminen sekä alueellisten hankkeiden yhteistyö (Green Care Finland ry 2014.) Hankkeen lopuksi tehtiin Green Care -toiminnan suuntaviivat Suomessa –julkaisu. Lisäksi Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä hallinnoi Nordic Green Care -hanketta (2013–2014), jonka tavoitteena on verkostoitua ja syventää yhteistyötä pohjoismaisten toimi-

joiden kanssa, luoda konkreettisia ostopalvelumalleja ostajien ja palveluntuottajien välille sekä saada uusia yrittäjiä mukaan Green Care -toimintaan (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2014.)

Hevosavusteisen toiminnan vaikuttavuutta on tutkittu kansainvälisesti paljon, mutta Suomessa hyvin vähän. Tämä onkin keskeinen alaa vaivaava ongelma, sillä kotimaisilla tutkimuksilla saataisiin uskottavuutta, mikä edesauttaisi palvelujen myymistä. Esimerkiksi Trotter, Chandler, Goodwin-Bond & Casey (2008) ovat tutkineet hevosavusteisen toiminnan vaikuttavuutta syrjäytymisuhan alla olevien nuorten ja aikuisten kohdalla; hevostoimintaan osallistuneet saavuttivat merkittäviä parannuksia jopa 17 eri käyttäytymisen alueella, kun vertailuryhmä jäi viiteen käyttäytymisalueen parannukseen.

Aiheeseen liittyvä tutkimuskatsaus toi vastaan paljon hevostoimintaan liittyviä pro gradu -tutkielmia sekä AMK-opinnäytetöitä. Useimmiten ne liittyivät toimintaterapiaan, psykologiaan tai sosiaali- ja terveysalaan. Yllä mainitut hankkeet keskittyvät puolestaan enemmän käytännön tekemiseen: verkostoitumiseen, palvelujen sisällölliseen kehittämiseen, palvelumallien kehittämiseen sekä uusien yrittäjien mukaan saamiseen. Osassa hankkeita on sivuttu yrittäjyyspuolen ja johtamisen osaamista, mutta suoraan siihen ei ole kohdistettu hankkeita tai tutkimuksia. Nämä asiat ovat kuitenkin äärimmäisen tärkeitä taustatekijöitä kaikelle tuolle käytännön tekemiselle ja vahvistavat yrittäjän asemaa. Katsauksen tärkein anti olikin mielestäni se, että se osoitti, mitä ei ole vielä tutkittu ja mihin ei ole suunnattu systemaattista kehittämistyötä.

## 9 OPINNÄYTETYÖN KULKU

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat ja perustelut tehdyille menetelmävalinnoille. Työssä käytettävään realistisen evaluaation menetelmään ja sen tieteelliseen logiikkaan perehdytään ensin teoriassa, jonka jälkeen käydään läpi sen prosessia tässä työssä. Luvun lopussa käsitellään aineiston kerääminen ja analysointi.

### 9.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimusmenetelmä, jota myös metodin nimellä kutsutaan, ei ole yksiselitteinen käsite. Sitä voidaan kuvailla sääntöjen ohjaamaksi tietynlaiseksi menettelytavaksi, jota käyttämällä pyritään saamaan tavoiteltu tieto tai ratkaisu käytännön ongelmaan. Menetelmän valinta riippuu siis siitä, millaista tietoa on tarve löytää ja mistä tai keneltä tämän tiedon voisi saada. Tutkimusmenetelmän voidaankin sanoa koostuvan niistä kaikista käytännöistä ja tavoista, joiden avulla keräämme havaintomme. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183–184.)

Kaikilla tutkijoilla on omat tarkoitusperänsä tutkimuksen tekemisen suhteen, olkoon se sitten oma tiedonhalu tai motivaatio tai rahoittajan motiivi. Vielä jokin aika sitten tutkimuksella nähtiin yleisesti olevan neljä mahdollista tarkoitusta: kuvaaminen, selittäminen, ennustaminen ja kontrolli. (Järvinen & Järvinen 2011, 8). Lähes samankaltainen näkemys tutkimuksen tarkoituksista on Hirsjärvellä ym. (2009, 138–139). He eivät mainitse kontrollia tarkoituksena, mutta sen sijaan he ottavat esiin kartoittavan tutkimuksen.

Oman opinnäytetyötutkimukseni tarkoituksen näen olevan pääosin kartoittava, sillä siinä tutkitaan päätösten takana olevaa toimintaa, yritetään löytää uudenlainen näkökulma sosiaalipalveluiden käyttöön ja ostopalvelusopimukseen, sekä mietitään yrittäjyysosaamisen vaikutusta edellä mainittuihin asioihin. Toisin sanoen kartoitetaan mitä tapahtuu, etsitään keskeisiä malleja ja tutkitaan niiden suhteita toisiinsa nähden – näiden asioiden Hirsjärvi ym. (2009, 138) näkevät olevan kartoittavan tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. He avaavat kartoittavan tutkimuksen käsitteen siten, että siinä katsotaan mitä tapah-

tuu, etsitään uutta näkökulmaa ja uusia ilmiötä, selvitetään vähän tunnettua ilmiötä tai kehitetään hypoteeseja.

Hirsjärven ym. (2009, 137) mukaan tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja ja kannattaa valita sellainen menettely joka tuo parhaiten selvyyttä omaan tutkimusongelmaan. Backman, Gardelli, Gardelli & Persson (2012, 293) ovat samoilla linjoilla kehottaessaan tutkijaa pohtimaan tutkimusstrategisia valintoja kysymysten kautta: mihin kysymyksiin haluamme saada vastauksen tutkimuksella? Oma tutkimusaiheeni palvelee paremmin laadullinen kuin määrällinen menettely.

Perinteisessä tieteellisessä tutkimuksessa on neljä vaihetta: suunnittelu, tiedon kerääminen, tiedon analysointi ja johtopäätösten tekeminen. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä tapahdu aina juuri tässä järjestyksessä – muokkauksia voidaan tehdä myöhemminkin esimerkiksi tutkimuskysymysten asetteluun jos se nähdään tarpeelliseksi. (Backman ym. 2012, 294–295.) Kehittämistutkimuksessa puolestaan on Kanasen (2012, 41, 45) mukaan kaksi erillistä prosessia: itse kehittämistyö, jonka kohteena voi olla esimerkiksi palvelu, tuote, toiminta tai prosessi, sekä toisena prosessina tutkimus, jonka tulos on opinnäytetyö. Tämä ilmenee käytännössä siten, että tutkimus noudattaa sille tyypillistä prosessia painottuen kehittämistyön alkuun ja loppuun ja käyttää kehitettävästä kohteesta riippuen erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyö puolestaan kulkee ilmiölle tyypillistä prosessia. Kehittämistyön kohteena ovat ei-sosiaaliset ilmiöt kuten palvelut, tuotteet, toiminnot tai prosessit. (Kananen 2012, 41, 45.)

## 9.2 Realistinen evaluaatio

Tutkimusmenetelmävalintani tässä opinnäytetyössä on realistinen evaluaatio, joka suuntautuu yleensä käytännön toimintaan ja jonka tuloksena on kirjallisen raportin lisäksi myös parantunut toimintamalli tai tuote. Se antaa myös mahdollisuuden oppia tehdystä työstä; mikä vaikuttaa, millä tavoin ja missä kontekstissa. Arviointimalli on syklimäinen, ja se ottaa huomioon hankkeen toiminnan ja tavoitteet kokonaisuutena: jatkuvasti etsitään tekijöitä, jotka saavat hankkeen toimimaan. Malli on siis dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva. Vaikuttavuutta ei arvioida menneen perusteella, vaan tähtäimessä on parempi suoritus tulevaisuudessa. (Anttila 2009, 56.)

Realistisen evaluaation keskeisimpiä periaatteita on systeemisyys. Systeemeitä on joka puolella monella eri tasolla, ja ne nähdään jatkuvasti muuttuvina ja kehittyvinä rakenteina. Tavoitteena on kokonaisvaltainen näkemys tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta keskittämällä ajatukset siihen miten, mitä varten ja missä olosuhteissa systeemit toimivat. Pelkkä tulos tai vaikutus ei siis riitä, vaan halutaan ymmärtää mekanismit niiden takana analysoimalla myös sisältöä. (Anttila 2007, 68.)

Termit malli ja mallinnus liittyvät keskeisesti realistiseen evaluaatioon. Mallinnus tarkoittaa kohteen kehittämistä ja muuttamista omassa toimintaympäristössään tietoisesti valittujen ja tarkkaan arvioitavien toimenpiteiden avulla. Mallinnuksessa on tärkeää nähdä yhteys teorian, kontekstin, toimenpiteiden ja tulosten välillä. Tässä auttavat kysymykset mikä toimii, kenelle se toimii, ketä varten se toimii ja mihin tarpeisiin se vastaa sekä missä olosuhteissa se toimii. Mallinnus onkin realistisessa evaluaatiossa samaan aikaan sekä tutkimus- että kehittämissuunnitelma sisältäen niin kaikki tutkivan toiminnan elementit kuin tutkimustulosten soveltamisen käytännön kehittämistyöhön. Toiminta lähtee liikkeelle ajatusmallista, josta luodaan tietty näkemys perehtymällä aiheeseen tarkemmin teorian ja käytännön tasolla – näistä muodostuu ohjelmateoria, jota laadullisen tutkimuksen puolella kutsutaan esiyymmärrykseksi. (Anttila 2007, 69–71.)

Realistisen evaluaation tieteellinen logiikka on abduktio, jossa teoreettinen ajattelu ja käytännön havainnot vuorottelevat. Prosessi aloitetaan käytännön tasolta, sitten siirrytään teoriaan (abduktio) ja siitä jälleen takaisin käytäntöön (retroduktio). Tällaisella logiikalla pyritään ensisijaisesti tuloksen hyväksymiseen – ei niinkään perinteisen tieteellisen tutkimuksen tavoin todeksi vahvistamiseen. Realistisen evaluaation menetelmään kuuluu ohjelmateoria, jonka toteutumista seurataan ja tarvittaessa myös muokataan, jos prosessin eteneminen sitä vaatii. Abduktiivinen päättely johtaa kohti ilmiön mallinnusta ja sen todentamista arviointikriteereitä käyttämällä. Näin edetään tutkimukselle asetettuja tavoitteita kohti, jotka voivat olla esimerkiksi alustavia palvelukonseptin mallinnuksia. Interventiot ovat erityisen tärkeitä abduktiivisen päättelyn etenemisen kannalta. (Anttila 2007, 61–63.)

Abduktiivisen päättelyn käyttäminen edellyttää tutkijalta jonkinlaista johtoajatusta, joka tarkoittaa tutkijan tietämystä valitsemastaan tutkimusaiheesta. Tietämyksellä viitataan tässä tapauksessa sekä tiedolliseen että käytännölliseen ymmärrykseen. Jos tätä tietämystä ei tutkijalla ole, hän todennäköisesti jää pelkän havaintojen kuvaamisen tasolle

sen sijaan, että kykenisi löytämään aineistostaan tutkimuksen tuloksen kannalta keskeiset asiat. Abduktiivinen päättely perustuu koettuihin kokemuksiin, joita peilataan teoriaan ja käytäntöön. Aiempia tutkimuksia, kirjallisuutta ja teorioita voidaan hyödyntää inspiraation lähteenä, mutta niitä ei noudateta sellaisenaan. Vuorottelevalla päättelyllä koostetaan uudenlainen teoria, jota sitten kokeillaan käytännössä. (Anttila 2007, 63.)

Tunnistan omasta opinnäytetyöprosessistani realistisen evaluaation periaatteiden mukaisen etenemisen – työssä vuorottelevat syklimäisesti teoria ja käytäntö, eli käytännön toteutusta seuraa aina peilaaminen teoriaan ja päinvastoin. Abduktiivinen päättely ilmenee opinnäytetyössä pitkän tekstinä, jossa oma johtoajatus ja käytännön ymmärrys aiheesta johtavat ohjelmateorian muodostusta ja muokkautumista. Teorian ja käytännön vuorottelun tavoitteena on saadun tuloksen hyväksyminen, kuten abduktiivisen päättelyn logiikkaan kuuluu. Tein kuvauksen työn etenemisestä (KUVIO 2), jossa näkyy opinnäytetyöprosessin eri vaiheet. Vaiheita linkitti toisiinsa koko prosessin ajan johtoajatus ja jatkuvasti kehittyvä ohjelmateoria, joiden tuloksena syntyi työn kehittämisosiona oleva ostopalvelusopimusmalli.

Johtoajatus määrittelee oman positioni tässä opinnäytetyötutkimuksessa – se on eräänlainen henkilökohtainen viitekehys aiheeseen. Se on muodostunut omasta työkokemuksestani, teorian tiedosta, sosiaalipedagogisen hevostoiminnan ohjaajakoulutuksen kokemuksista sekä omasta yrittäjyysosaamisesta. Voisi oikeastaan sanoa prosessin alkaneen jo ennen tämän työn varsinaista aloittamista siten, että oma ajatukseni hevosavusteisen toiminnan nykytilasta ja sen haasteista johdatti minut juuri tämän aiheen äärelle. Tämä ajatus johti lähtöolettamukseen siitä, että kuntien ostopalveluista päättävillä tahoilla ei ole kovin vahvaa käsitystä hevosavusteisen toiminnan tarkoituksesta, kuten ei myöskään siitä, missä muodossa sitä voitaisiin omassa organisaatiossa käyttää ja minkälaisin ehdoin.

Näen oman roolini opinnäytetyöntekijänä olevan eräänlainen välikäsi toiminnan tuottajien ja kuntaostajien välillä tuomalla aiheen kyselyn kautta kuntatahojen pohdittavaksi ja toisaalta tuottajille nämä pohdinnat tiedoksi. Koska kyseessä on työelämälähtöinen opinnäytetyötutkimus, roolinani on myös tuottaa tietoa opinnäytetyön toimeksiantajalle, joka voi jatkaa kehitystyötä hevosavusteisen Green Care -toiminnan osalta uutta tietoa hyödyntäen. Lisäksi näen itseni mahdollisena hevosavusteisen toiminnan tuottajana tulevaisuudessa, ja tämä työ voi viedä minua siinä prosessissa eteenpäin.



KUVIO 2: Realistisen evaluaation syklimäisyyden toteutuminen tässä työssä



### 9.3 Aineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyötutkimuksen kohdeorganisaatioina olivat Kokkolan kaupunki, peruspalveluliikelaitos JYTA, peruspalvelukuntayhtymä Selänne, peruspalveluliikelaitos Kallio sekä Pietarsaaren kaupunki. Näihin organisaatioihin päädyin siitä syystä, että ne ovat maantieteellisesti lähimmät palveluita järjestävät organisaatiot ja tuovat esiin alueellisen näkökulman.

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (LIITE 1) tammi-helmikuussa 2015 käyttäen sähköistä SurveyMonkey-ohjelmaa. Päädyin lomakehaastattelun sijasta sähköiseen kyselyyn käytännön syistä; kohteet ovat maantieteellisesti hajallaan ja aika-  
taulullisesti ei olisi ollut mahdollista toteuttaa aineistonkeruuta haastatteluna. Oma oletukseni oli, että sähköinen kysely olisi myös kohderyhmään kuuluville käytännöllisempi vaihtoehto. Lomakkeessa oli 28 kysymystä, jotka oli jaettu tutkimuskysymyksittäin neljään osaan. Mukana oli avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikkoja (1–5). Kysymyksen vastausmuotovaihtoehto määrittyi sillä perusteella, mikä antoi tarpeenmukaisen informaation kysyttävästä asiasta.

Kysely lähetettiin viidelle henkilölle, jotka olivat sosiaalipuolen palvelujohtajia tai vastaavassa asemassa olevia. Otos on pieni, mutta tutkimuskysymyksiini peilaten nämä henkilöt ovat niitä, joilta vastauksia oli olennaista saada heidän ollessaan päättävässä asemassa. Vastaajien joukko olisi ollut laajempi, jos olisin ottanut mukaan esim. vastaavat sosiaalityöntekijät, mutta osa kysymyksistä ei olisi vastannut heidän vastuualueitaan, ja siten tulokset eivät olisi vastanneet asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Kyselyitä lähetettiin viisi ja vastauksia saatiin neljä. Yksittäisiä vastauksia ei erotella tutkimustuloksia analysoidessa, vaan pyrkimyksenä on saada alueellinen yleiskuva tutkittavasta aiheesta. Vastauksista ei voi vetää suuria johtopäätöksiä, mutta ne voivat olla suuntaa antavia ja toisaalta oletuksia vahvistavia. Tulokset vaikuttivat myös opinnäytetyön kehittämisosiona olevan ostopalvelusopimusmallin kehittämiseen ja muotoiluun.

Saatu aineisto avoimista kysymyksistä oli niukanlaista, joten jouduin hieman muokkaamaan alkuperäistä suunnitelmaa kysymyskohtaisesti toteutettavasta sisällön analysoinnista. Otin käsittelyyn yhtä tutkimuskysymystä koskevat vastaukset kerrallaan ja analysoin ne kokonaisuutena sisällön analyysia hyödyntäen, sillä kysymykset olivat vahvasti linkittyneet toisiinsa ja yksittäiset kysymykset eivät olisi antaneet joka kohdas-

sa paljonkaan analysoitavaa. Kysymysten kokonaisuuksina tarkasteleminen osoittautui lopulta toimivaksi menetelmäksi. Realistisen evaluaation menetelmä antaa tällaisissa tapauksissa liikkumavaraa; suunnitelmaa voi ja pitää muuttaa tilanteen muuttuessa. Näin toteutuu ohjelmateorian seuranta ja tarpeenmukainen muokkaus prosessin edetessä.

## 10 KYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tulokset jaettuna neljään aihealueeseen. Nämä aihealueet ovat kuntatahon tietämys hevosavusteisesta toiminnasta, ostopalvelumenettelyt, vaaditut kriteerit sekä yritysten kehittämishaasteet osaamisen suhteen. Aihealueisiin jako perustuu tutkimuskysymyksiin ja samanlainen jako oli käytössä myös kyselylomakkeessa.

### 10.1 Kuntatahon tietämys hevosavusteisesta toiminnasta

Kysymykset 1-6 keskittyivät kartoittamaan vastaajien tietämystä hevosavusteisesta toiminnasta. Ensimmäisenä kysyttiin sitä, hyödynnetäänkö vastaajan organisaatiossa hevosavusteista toimintaa jonkin sosiaalipalvelun menetelmänä. Yksi neljästä vastaajasta vastasi myöntävästi, kaksi kieltävästi ja yksi ei osannut sanoa. Kysyttäessä vastaajilta minkä verran heillä on tietoa hevosavusteisen toiminnan käyttämisestä sosiaalipalveluna asteikolla 1-5, kaksi vastasi vähän (1) ja kaksi melko vähän (2).

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä sitä, millaista hevosavusteinen toiminta heidän käsityksensä mukaan on. Käyttötarkoituksen osalta vastaajat mielsivät hevosavusteisen toiminnan olevan pääasiassa fyysisiä ominaisuuksia kehittävää, ratsastusterapian kaltaista toimintaa – yhden mielestä se on terapiapalvelua, toinen vastasi, että sen avulla voidaan kuntouttaa ja kasvattaa sekä oppia vuorovaikutusta eläimen kanssa. Kaksi jätti vastaamatta. Kysyttäessä vastaajilta niin ikään avoimella kysymyksellä, minkälaiden sosiaalipalveluiden asiakasryhmien kanssa hevosavusteista toimintaa voidaan heidän käsityksensä mukaan hyödyntää, yksi vastasi, että sitä voidaan hyödyntää kehitysvammaisten, liikuntarajoitteisten ja lastensuojelun asiakkaiden kanssa. Toisen vastauksen mukaan hevosavusteista toimintaa voidaan hyödyntää lasten, kehitysvammaisten ja ikääntyneiden kanssa. Kaksi jätti vastaamatta.

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitä vaikutuksia hevosavusteisella toiminnalla voidaan heidän käsityksensä mukaan saavuttaa. Yhden vastauksen mukaan sillä voidaan saavuttaa tasapainon hallintaa, sosiaalista kanssakäymistä ja harrastusta.

Toisen vastauksen mukaan sillä voidaan saavuttaa vaikutusta asiakasryhmiin sekä fyysisesti, psyykkisesti että oppimiskokemuksena. Kysyttäessä vastaajilta olisivatko he kiinnostuneita saamaan lisätietoa hevosavusteisen toiminnan mahdollisuuksista omalla alueellaan, kaksi vastasi kieltävästi ja kaksi ei osannut sanoa.

## 10.2 Ostopalvelumenettelyt

Kysymykset 7-12 keskittyivät siihen, millaisia ostopalvelumenetelmiä vastaajat näkisivät käytettävän hevosavusteisen toiminnan kohdalla. Kysyttäessä vastaajilta onko hevosavusteinen toiminta sosiaalipalveluna kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kynnyсарvoа (50 000 €) mittarina käyttäen heidän käsityksensä mukaan julkinen hankinta vai pienhankinta, kolme neljästä vastaajasta näki sen olevan pienhankinta ja yksi näki sen olevan julkinen hankinta.

Vastaajilta kysyttiin monivalintakysymyksenä, että mikä hankintamenettely soveltuisi heidän käsityksensä mukaan parhaiten hevosavusteisen toiminnan ostamiseen sosiaalipalveluna, jos kyseessä on julkinen hankinta. Vaihtoehtoiksi oli annettu avoin menettely, rajattu menettely, neuvottelumenettely, suora hankinta ja puitejärjestely. Kolme neljästä vastaajasta näki, että parhaiten soveltuva menettely olisi tässä tapauksessa avoin menettely, yhden vastaajan mukaan suora hankinta olisi paras vaihtoehto. Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mikä vapaasti päätettävissä oleva hankintamenettely soveltuisi heidän käsityksensä mukaan parhaiten hevosavusteisen toiminnan ostamiseen sosiaalipalveluna, jos kyseessä on pienhankinta. Kolme neljästä vastaajasta oli jättänyt vastaamatta tähän, yksi vastasi suora hankinta. Kysyttäessä vastaajilta, mahdollistaako heidän organisaationsa tämänhetkinen pienhankintoja koskeva hankintastrategia hevosavusteisen toiminnan ostamisen sosiaalipalveluna, kaikki neljä vastaajaa vastasivat myöntävästi.

Vastaajilta kysyttiin monivalintakysymyksenä, minkä mittaiseen sopimukseen ostajataho voisi heidän käsityksensä mukaan sitoutua yhteistyöhön hevosavusteista toimintaa sosiaalipalveluna tuottavan yrittäjän kanssa. Vaihtoehtoina olivat korkeintaan vuosi, 2–3 vuotta, toistaiseksi tai ainoastaan yksittäisten asiakkuuksien ajaksi (maksusitoumus). Kolme neljästä vastaajasta näki, että ostajataho voisi sitoutua tällaiseen yhteistyöhön ainoastaan yksittäisten asiakkuuksien ajaksi, yhden vastaajan mukaan korkeintaan vuo-

deksi. Sitten kysyttiin asteikolla 1–5, kuinka todennäköisesti vastaajan organisaatio lähetsi heidän käsityksensä mukaan kokeilemaan uutena palvelumuotona hevosavusteista toimintaa, jos siihen löytyisi yhteistyökumppani. Yhden vastaajan mukaan näin tapahtuisi epätodennäköisesti (2), kahden vastaajan mukaan mahdollisesti (3) ja yhden vastaajan mukaan todennäköisesti (4).

### 10.3 Vaaditut kriteerit

Kysymykset 13–18 keskittyivät kartoittamaan, millaisia kriteereitä ostajatahoilla mahdollisesti on hevosavusteisen toiminnan kohdalla. Kysyttäessä vastaajilta avoimella kysymyksellä, että millaisia kriteerejä hevosavusteisen toiminnan ostamisen ehtona heidän käsityksensä mukaan on, yksi vastasi läheisyys, toisen mukaan ehtona ovat hinta, laatu ja referenssit ja kolmannen mukaan uskottavuus, kokemus ja ammattitaito. Yksi jätti vastaamatta. Seuraavaksi kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten nämä kriteerit painottuvat suhteessa toisiinsa (tärkeysjärjestys). Yksi vastasi lyhyen matkan olevan tärkein, toinen vastasi järjestyksen olevan hinta, laatu ja referenssit, ja yksi vastasi tuloksellisuuden olevan tärkein kriteeri. Yksi jätti vastaamatta.

Vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–5, että kuinka hyvin hevostoiminnan tuottajat heidän alueellaan kykenevät heidän arvionsa mukaan täyttämään asetetut kriteerit. Yksi vastaaja näki että hyvin heikosti (1), kahden vastaajan mukaan kohtalaisesti (3) ja yhden vastaajan mukaan hyvin (4). Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–5, miten heidän alueensa mahdolliset hevostoiminnan tuottajat ovat heidän käsityksensä mukaan tietoisia näistä kriteereistä. Yksi vastasi että erittäin heikosti (1), yksi vastasi että heikosti (2) ja kaksi vastasi että hyvin (4). Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten palvelun tuottaja voi saada ostamisen ehtona olevat kriteerit tietoonsa. Yksi vastasi, että itse selvittämällä, toisen mukaan se riippuu hankintamenettelystä, kolmannen mukaan tiedon saa viranomaisilta ja yksi ei tiennyt.

Vastaajilta kysyttiin monivalintakysymyksenä vielä sitä, mitkä vertailuperusteet heidän käsityksensä mukaan painavat eniten, jos hevosavusteisen toiminnan tuottajat olisivat kilpailutilanteessa. Vaihtoehtoina olivat kokonaistaloudellinen edullisuus, toiminnan tarjoajan kokemus ammattitaito ja erityinen pätevyys, laatu, hinta sekä omavalintainen vaihtoehto (muu). Kahden vastaajan mukaan hinta painaisi tässä tilanteessa eniten, yh-

den vastaajan mukaan kokonaistaloudellinen edullisuus ja yksi vastaaja näki, että toiminnan tarjoajan kokemus, ammattitaito ja erityinen pätevyys painaisivat eniten.

#### **10.4 Yritysten kehittämishaasteet osaamisen suhteen**

Kysymyksillä 19–27 pyrittiin kartoittamaan, mitkä ovat vastaajien mukaan suurimmat hevosavusteisen toiminnan tuottajien suurimmat kehityshaasteet osaamisen suhteen. Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitkä ovat heidän käsityksensä mukaan suurimmat kehityshaasteet hevostoimintaa sosiaalipalveluna tuottavilla yrityksillä. Yhden vastaajan mukaan niitä ovat markkinointi ja toiminnan tunnetuksi tekeminen, toisen vastaajan mukaan tunnettuus ja ammattitaito. Yksi vastaaja ei osannut sanoa ja yksi jätti vastaamatta.

Kysymykseen tuottajien suurimmista kehityshaasteista osaamisen suhteen sain niukanlaisesti vastauksia. Tähän voi olla syynä se, että jos itse toiminta on hieman vierasta, on vaikea nimetä osaamishaasteitakaan. Toiminnan tunnetuksi tekeminen nousi vastausten perusteella suurimmaksi kehittämishaasteeksi.

Vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–5, minkä verran heidän organisaationsa tekee yhteistyötä hevostoiminnan tuottajien kanssa heidän käsityksensä mukaan tällä hetkellä. Kaksi neljästä vastasi, että ei laisinkaan (1), yksi vastasi vähän (2) ja yksi jonkin verran (3). Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaista yhteistyötä he odottaisivat hevostoimintaa sosiaalipalveluna tarjoavilta yrityksiltä. Yksi vastaaja odotti markkinointia ja tunnetuksi tekemistä, toinen vastaaja raportointia edistymisestä. Yksi vastaaja vastasi tähän kysymysmerkein ja yksi ei osannut sanoa.

Vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–5, millä tasolla hevostoimintaa tarjoavien yrittäjien liiketoimintaosaaminen heidän käsityksensä mukaan on. Kolme neljästä vastasi, että kohtalaisella tasolla (3), yhden vastaajan mukaan heikolla tasolla (2). Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–5, osaavatko hevostoiminnan tuottajat heidän alueellaan heidän käsityksensä mukaan hyödyntää omaa osaamistaan. Kaksi neljästä vastasi heikosti (2), yhden vastaajan mukaan osaamista osataan hyödyntää kohtalaisesti (3) ja yhden vastaajan mukaan hyvin (4).

Vastaajilta kysyttiin monivalintakysymyksenä, minkä osa-alueiden kehittämiseen hevostoiminnan tuottajien kannattaisi heidän käsityksensä mukaan keskittyä, jotta ostopalvelusopimus kuntatahon kanssa olisi mahdollinen. Vaihtoehtoja sai valita useamman ja niitä olivat: yritysorganisaation toiminta, innovointi/uuden luominen, strateginen suunnittelu, asiakaslähtöisyys, markkinointi, arvotyöskentely, osaamisen johtaminen, talousosaaminen, riskienhallinta sekä omavalintainen vaihtoehto (muu). Kaikki neljä vastaajaa olivat sitä mieltä, että innovointiin/uuden luomiseen sekä asiakaslähtöisyyteen kannattaisi keskittyä. Yritysorganisaation toiminta ja markkinointi saivat kaksi vastausta, yhden vastauksen saivat talousosaaminen sekä riskienhallinta.

Vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–5, miten hevostoimintaa tuottavat yrittäjät heidän käsityksensä mukaan markkinoivat omaa palveluaan kuntataholle heidän alueellaan. Kahden vastaajan mukaan markkinointi on kohtalaista (3), yhden vastaajan mukaan heikkoa (2) ja yhden vastaajan mukaan erittäin heikkoa (1). Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaiset asiat voivat heidän käsityksensä mukaan nousta esteeksi ostopalveluyhteistyön aloittamiselle hevostoiminnan tuottajien kanssa. Yhden vastaajan mukaan esteeksi voivat nousta korkea hinta ja pitkä matka, toinen vastaaja näki mahdolliseksi esteeksi kuntien heikon rahatilanteen. Yksi vastaaja pohti mistä saataisiin rahat tällaiseen uuteen palveluun ja yksi ei osannut sanoa.

Vastaajilta kysyttiin, miten hevostoimintaa tuottavan yrittäjän tulisi edetä saadakseen ostopalvelusopimuksen kuntatahon kanssa, jos hänellä on tarjota valmiiksi suunniteltu palvelukokonaisuus. Yhden vastaajan mukaan pitäisi olla yhteydessä sosiaali- ja terveystoimen palvelupäälliköihin, toinenkin vastaaja korosti yhteydessä olemisen tärkeyttä ja myös kuntatahojen informoimista, kolmannen vastaajan mukaan tuottajan tulisi esitellä asiaa kuntatoimijoille. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. Lopuksi sai kommentoida vapaasti aihetta: yksi oli sitä mieltä, että vallitsevassa sosiaali- ja terveysalan tilanteessa ei voida tehdä pitkiä sopimuksia tai suunnitella uusia palveluja, koska ei tiedetä, millaiset rakenteet ovat jatkossa. Toinen koki, että tämä kysely ei oikein vastannut hänen tietojansa hevostoiminnasta ja pohti, miten tämä lopputyö edesauttaa heidän toimintaansa.

## 11 EETTISET RATKAISUT JA LUOTETTAVUUS

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu olennaisena osana luotettavuuden arviointi, oli kyseessä sitten määrällinen tai laadullinen tutkimus. Perustelujen esittäminen luotettavuusarvioinnille kuuluu niin ikään hyvään tutkimuskäytäntöön. (Aaltio & Puusa 2011, 153.) Merkittävässä asemassa tutkimuksen luotettavuuden kannalta on lähdekritiikki; lähteiden valinnassa on käytettävä harkintaa ja oltava tarkkana omien tulkintojen suhteen (Hirsjärvi ym. 2009, 113–114). Tärkeä seikka luotettavuuden kannalta on lisäksi eettisyys aineiston hankinnassa. (Kuula 2006, 134–141.)

Pidän lähdekritiikkiä olennaisena asiana luotettavuuden kannalta ja pyrin olemaan tässä asiassa tarkkana työtä tehdessäni. Lähdevalintoihin vaikuttivat luonnollisesti lähteiden ikä ja keskeinen yhteys aiheeseen, mutta myös niiden tieteellinen arvo. Tästä syystä esimerkiksi väitöskirjoja on lähdeaineistossa useampia. Niiden lähdeluetteloista sain monia hyviä lähteitä, joita pystyin hyödyntämään omassakin työssäni. Joitakin iäkäämpiä teoksiakin omasta lähdeluettelostani löytyy, mutta niiden olen todennut olevan edelleen käyttökelpoisia, niin sanottuja alan perusteoksia. Käyttämäni vieraskieliset lähteet ovat pääasiassa englanninkielisiä, ja olen pyrkinyt käyttämään vain luotettaviksi havaittuja lähteitä. Muillakin kielillä julkaistuja lähteitä tuli käytyä läpi materiaalia etsiessäni, mutta niiden sisältö ei vastannut niin hyvin tutkimuksen aihetta, että niitä olisi ollut tarkoituksenmukaista käyttää.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimus voi olla uskottava ja sen tulokset luotettavia vain silloin, jos toimitaan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaan. Näitä käytäntöjä ovat tiedeyhteisössä tunnustettujen toimintatapojen noudattaminen, eettisen arvioinnin kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttäminen, muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen asianmukaisilla lähdeviittauksilla, tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen, raportoinnin ja aineiston tallettaminen tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti, tutkimusluvan hankinta ja eettinen ennakoarviointi, roolien ja käyttöoikeuksien sopiminen tutkimushankkeen osapuolten kesken, rahoittajatahojen ja muiden merkittävien sidonnaisuuksien mainitseminen tutkimukseen osallistuville sekä raporttiin, pidättäytyminen tutkimukseen liittyvästä päätöksenteosta tutkijoiden ollessa esteellisiä sekä tutkimusorganisaatiossa noudatettava



hyvä henkilöstö- ja taloushallinto sekä tietosuojan huomioiminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Hyvistä tieteellisistä käytännöistä ja tutkimuksen eettisyyden vaikutuksesta sen luotettavuuteen puhuu myös Kuula (2006, 34) painottaen aineiston hankintaa, käyttöä ja säilytystä.

Oman tutkimukseni näen olevan hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaan toteutettu. Luotettavuutta siltä vie valitettavasti pieni otanta ja aineisto, mistä syystä kovin vahvoja johtopäätöksiä ei voida tutkittavasta aiheesta tehdä. Viitteitä erinäisiin asiayhteyksiin voidaan toki havaita. Aineiston säilyvyyden ja salassa pysymisen takaa sähköisen kyselyohjelman käyttö, jonne pääsy on ainoastaan minun tiedossani olevien tunnusten takana.

Eskola & Suoranta (2008, 211) ovat jaotelleet laadullisen tutkimuksen luotettavuusterminologian kolmeen eri ryhmään: jotkut soveltavat määrällisen tutkimuksen termejä, toiset ovat kehittäneet perinteisille termeille uusia sisältöjä, ja loput ovat kehittäneet täysin uusia termejä. Morse, Barrett, Mayan, Olson ja Spiers (2002) käyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvässä artikkelissaan käsitettä ”perusteellisuuden turvaaminen”, jonka he näkevät nousseen korvaavaksi käsitteeksi laadullisen tutkimuksen piirissä hyljeksityille reliabiliteetin ja validiuden käsitteelle. Perttula (1995, 102–104) puolestaan määrittelee omat yhdeksän kriteeriään, joilla voidaan tarkastella laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Nämä kriteerit ovat tutkimusprosessin johdonmukaisuus, tutkimusprosessin reflektointi ja sen kuvaus, tutkimusprosessin aineistolähtöisyys, tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus, tavoiteltavan tiedon laatu, metodien yhdistäminen, tutkijayhteistyö, tutkijan objektiivisuus sekä tutkijan vastuullisuus. Tutkimusprosessin sisäistä johdonmukaisuutta painottavat myös Tuomi & Sarajarvi (2002, 135–138.)

Oman näkemykseni mukaan tutkimusprosessi on edennyt johdonmukaisesti ja tehdyt valinnat ovat olleet perusteltuja. Prosessin olen kuvannut siinä määrin, kuin se on mahdollista vaarantamatta tutkimukseen osallistuneiden salassa pysymistä. Kysymyslomakkeen kysymykset ovat aineistolähtöisiä, joten kysymyksiin annetuilla vaihtoehdoilla on teoriasta nouseva tarkoitus. Realistisen evaluaation mukaisesti pyrin pitämään systeemisyyden ajatuksen keskeisenä tuloksia analysoidessani.

Patton (2002, 571–572) korostaa omassa luotettavan laadullisen tutkimuksen määritelmässään osittain samoja asioita kuin Perttula (1995), mutta hieman eri näkökulmasta. Hänen mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu kolmesta asiasta:

ensinnäkin korkealaatuisesta, systemaattisesti analysoidusta aineistosta, joka on saatu tarkan kenttätutkimuksen tuloksena, toiseksi tutkijan luotettavuudesta liittyen hänen koulutukseensa, kokemukseensa ja asemaansa, sekä kolmantena tutkimuksen filosofisesta näkökulmasta ja tutkijan omasta uskosta tutkimuksen arvoon. (Patton 2002, 571-572.) Eskola ja Suoranta (2008, 210) puolestaan korostavat tutkimusprosessin luotettavuutta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa – tärkein luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. Tutkijan merkitystä korostavat myös Hirsjärvi ja Hurme (2009, 188–189), joiden mukaan tutkijan tulee tiedostaa oma vaikutuksensa prosessin eri vaiheisiin ja kyettävä perustelemaan valintansa.

Omaa positiota suhteessa tutkittavaan aiheeseen on tullut pohdittua opinnäytetyöprosessin aikana paljon, etenkin alussa. Hevostoiminnan osalta aihe oli tuttu, mutta näkökulman lopullinen asettelu sijoittui osittain oman osaamisen kannalta niin sanotulle epä-mukavuusalueelle; ostopalveluun ja hankintoihin liittyvät asiat eivät olleet minulle tuttuja muuta kuin opintojen kautta. Oma tietämyksen taso tältä osa-alueelta mietitytti, mutta toisaalta tämä oli hyväkin asia – erityisempiä ennakko-oletuksia ei ollut ja tuli otettua asioista kunnolla selvää kysymyslomaketta tehdessä, joten oma osaaminen tältä sektorilta parani. Pidän kuitenkin opinnäytetyötutkimuksen luotettavuutta lisäävinä tekijöinä omia kokemuksiani paitsi yrittäjänä toimimisesta, myös sosiaalipedagogisen hevostoiminnan ohjaamisesta.

Omat valintani prosessin edetessä tein sen perusteella, mitkä olivat toimeksiantajan toiveet ja toisaalta omat kiinnostuksen kohteet. Itselläni oli tavoitteena päästä hyödyntämään ja kehittämään tämän opinnäytetyötutkimuksen kautta omaa osaamistani. Mielestäni onnistuin huomiomaan hyvin opinnäytetyöprosessiin suoraan tai epäsuoraan liittyvien eri tahojen tarpeet: toimeksiantajan odotukset, kyselyyn osallistujien hyödyn, hevostoimintaa harjoittavien tai sitä suunnittelevien yrittäjien hyödyn sekä oman henkilökohtaisen kiinnostuksen aihetta kohtaan prosessin aikana.

## 12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hevosavusteinen toiminta oli käytössä vain yhdessä neljästä vastanneesta organisaatiosta, joten osalle vastaajista aihe oli ymmärrettävästi hieman vieras. Sitä mielenkiintoisempaa olikin kuulla, millaista toimintaa vastaajat näkevät hevosavusteisen toiminnan olevan. Näiden vastausten perusteella voi päätyä siihen tulokseen, että vastaajilla ei ole kovin vahvaa tietämystä hevosavusteisen toiminnan käyttötarkoituksista tai vaikutuksista. Tämä oli myös oma lähtöoletus, jota vastaamatta jättämiset näiden kysymysten kohdalla vahvistavat. Hieman yllättävää on se, että vastaajilla ei vaikuttanut toisaalta olevan kiinnostusta saada lisätietoa hevosavusteisen toiminnan mahdollisuuksista omalla alueellaan.

Vastaukset hankintamenettelyjen kohdalla olivat hieman ristiriitaiset; suurin osa vastaajista näki hevosavusteisen toiminnan olevan pienhankinta, mutta kuitenkin ei osattu sanoa mitkä vapaasti päätettävät hankintamenettelyt sen kohdalla toimisivat. Vastaamatta jättäminen voi osittain viitata siihen, että ei ole tietoa tällaisista menettelyistä. Positiivista oli sen sijaan se, että kaikkien neljän vastaajan organisaatioissa pienhankintoja koskeva hankintastrategia mahdollistaisi ainakin teoriassa hevosavusteisen toiminnan ostamisen sosiaalipalveluna.

Oma lähtöoletukseni oli, että vastaajat eivät ole kovin innokkaita sitoutumaan pitkiin sopimuksiin tämän tyyppisen toiminnan kohdalla. Vastaukset vahvistivat tämän oletuksen, jonka takana on tieto kuntien heikohkosta taloustilanteesta. Yllättävää sen sijaan oli se, että vastaajat näkivät kuitenkin suurimmaksi osaksi mahdollisena tai jopa todennäköisenä tällaisen uuden palvelumuodon kokeilemistä, jos siihen löytyisi sopiva yhteistyökumppani. Toiminnan tuottajille tieto sopimusten pituudesta ja kuntatahojen kiinnostuksesta uuden palvelumuodon kokeiluun on arvokasta, jotta he voivat suunnitella omaa toimintaansa sen pohjalta ja pohtia tarjottavia palvelukokonaisuuksia.

Kriteereistä jäi hieman sekava kuva vastausten perusteella, sillä vastaukset olivat keskenään kohtalaisen epäselviä eikä niitä ollut osattu laittaa tärkeysjärjestykseen. Laatu ja hinta olivat sellaisia asioita, jotka näkyivät teemana useammassa vastauksessa. Läheinen sijainti liittyy näihin kumpaankin teemaan. Toisistaan hajoavat vastaukset ja vas-

taamatta jättäminen viittaavat tiedossa olevaan haasteeseen; selkeitä kriteereitä hevos-toiminnan ostamiselle sosiaalipalveluna ei ole olemassa, joten ymmärrettävästi niitä on myös vaikea nimetä.

Toiminnan tuottajien ei nähty täyttävän asetettuja kriteerejä kovinkaan hyvin, eikä heidän tietämyksensä kriteereistä arveltu olevan kovin vahvaa. Tähän on varmaan osittain syynä kriteereiden epämääräisyys; on vaikea täyttää sellaisia kriteerejä, joiden olemassa olosta eivät tiedä toiminnan mahdolliset ostajatkaan. Vastausten perusteella kriteerien selvittäminen jää toiminnan tuottajan vastuulle, mutta kuitenkin tarkkaa tietoa tiedon hankkimispaikasta ei osattu antaa. Tiedon pitäisi kuitenkin olla julkista hankintalain perusteella.

Vertailuperusteista hinta näyttäisi nousevan tärkeimmäksi tekijäksi, mikä oli myös oma lähtöoletamus. Tämä on tärkeä tieto palvelun tuottajille, joiden täytyy osata hinnoitella oma tuotteensa kannattavasti. Tässä kohdassa olisi ollut mielenkiintoista tietää, millaiseen tärkeysjärjestykseen vastaajat asettaisivat nämä vertailuperusteet. Mikä on esimerkiksi laadun tai pätevyyden merkitys kokonaisvertailussa? Kilpailutukseen hevosavusteisen toiminnan kohdalla on vielä pitkä matka, mutta tieto vertailuperusteista voi olla hyödyllistä jo siinä vaiheessa, kun toimintaa aletaan rakentaa.

Vastausten perusteella yhteistyötä hevosavusteisen toiminnan tuottajien ja kuntaorganisaatioiden välillä ei juurikaan ole tällä hetkellä. Vastaajien vaikutti olevan haastavaa myös nimetä, millaista yhteistyötä he yrittäjiltä odottaisivat. Tämä voi osaltaan viitata siihen, että oikein tiedetä, millaista yhteistyö voisi olla, ja siten ei osata odottaa mitään. Hevostoiminnan tuottajien liiketoimintaosaamiseen ei tullut kovin vahvaa luottoa vastaajien taholta, samoin osaamisen hyödyntämisessä nähtiin olevan parantamisen varaa. Tämä voi kertoa siitä, että tuottajat eivät tuo toimintaansa riittävästi esille eli markkinointi on puutteellista. Toisin sanoen niin sanottua käytännön osaamista on, mutta sitä ei päästä hyödyntämään puutteellisen liiketoimintaosaamisen vuoksi.

Selkeimmin esiin nousseet kehittämistä vaativat osaamisalueet olivat innovointi ja asiakaslähtöisyys. Innovointi nousi yllättävänkin vahvasti esiin, mikä viittaisi kuntaorganisaatioiden odottavan uudenlaisten menetelmien esiintuloa – uusille ideoille ollaan siis periaatteessa avoimia. Uudet yritykset voisivat muutenkin vilkastuttaa kunnan elinkeinoelämää, ja siksi kuntia kannustetaankin uusien yritysten aloittamisen tukemiseen. Asiakaslähtöisyyden rooli nähdään vastausten perusteella tärkeänä myös palvelun osta-

jan näkökulmasta, mikä on hyvä asia. Kuntaorganisaatiot haluavat tämän perusteella huolehtia asiakkaan edusta myös ulkopuoliselta tuottajalta ostamansa palvelun kohdalla. Markkinointi ja yritysorganisaation toiminta kehittämisen kohteina puolestaan voivat viitata jälleen siihen, että toimintaa pitäisi tuoda vahvemmin esille ja toisaalta vahvistaa yritysosaamista toiminnan taustalla.

Markkinoinnissa on vastausten perusteella selkeästi kehittämistä, kun siitä kysyttiin suoraan omana erillisenä kysymyksenään. Tuottajien kannattaisi markkinoida palveluaan suoraan kuntatahoille, jotta ostopalveluyhteistyö olisi mahdollista. Esteinä tällaisen yhteistyön aloittamiselle nähtiin taloudelliset syyt, joka oli myös oma lähtöoletus. Tähän tilanteeseen on vaikea saada hetkessä muutosta ja se asettaa tuottajan haastavaan tilanteeseen; olisi palvelu, jota tarjota, mutta ei ostajaa, jolla olisi siihen varaa. Vastausten perusteella toiminnan tuottajan kannattaa olla rohkeasti yhteydessä kuntatahoon, jos hänellä on tarjota valmis tuote. Kovin tarkkaa kuvaa ei saanut siitä, mikä tämä nimenomainen taho on kunnissa. Tässä kohdassa vastuu asian selvittämisestä jää jälleen tuottajalle, joten aloitekykyä ja päättäväisyyttä tarvitaan.

Yhteenvedon keskeiset johtopäätökset tutkimuskysymyksiin peilaten ovat:

1. Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että hevosavusteisesta toiminnasta ei tiedetä tarpeeksi sillä tasolla, joka tekee päätöksiä tällaisten palveluiden hankinnasta. Tuottajan oma aktiivisuus vaikuttaisi vastausten perusteella olevan tärkeässä roolissa, jos haluaa tehdä kuntatahon kanssa yhteistyötä.
2. Suurin osa vastaajista näki hevosavusteisen toiminnan olevan pienhankinta, mutta kuitenkin ei osattu määritellä, mitkä vapaasti päätettävät hankintamenettelyt sen kohdalla toimisivat. Kaikkien vastaajien organisaatioissa pienhankintojen hankintastrategia kuitenkin mahdollistaisi hevosavusteisen toiminnan ostamisen.
3. Kriteereitä hevosavusteisen toiminnan hankkimiselle ja laadulle ei ole selkeästi määritelty vastaajien organisaatioissa, joten niitä ei osattu selkeästi nimetä. Laatu ja hinta näkyivät teemana useammassa vastauksessa.
4. Keskeisimmiksi hevosavusteisen toiminnan tuottajien osaamisen kehittämisen alueiksi muodostuivat vastausten perusteella markkinointi, innovointi, yritysorganisaation toiminta sekä asiakaslähtöisyyden toteuttaminen.

### 13 OSTOPALVELUMALLI

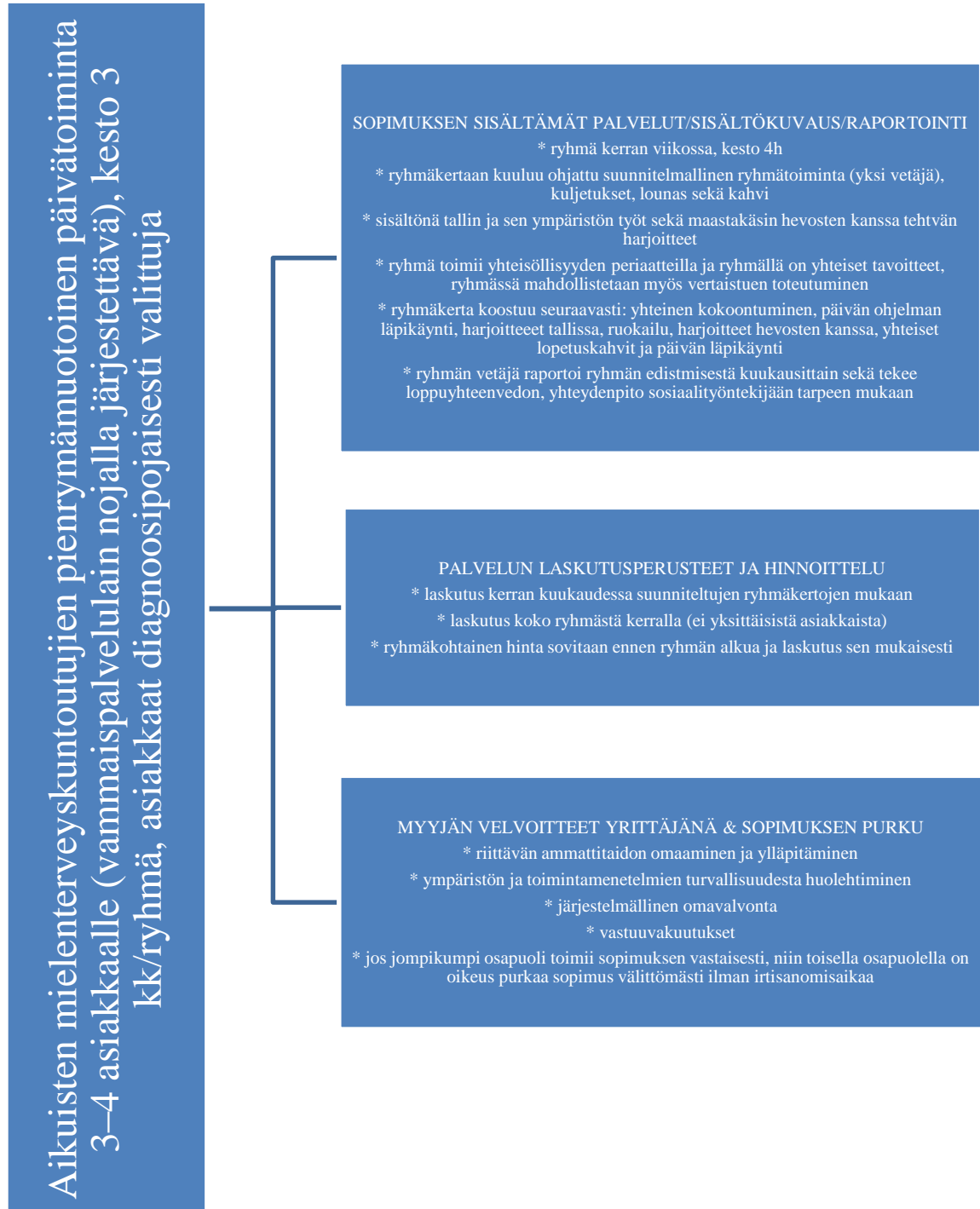
Opinnäytetyön kehittämisosiona on tässä työssä ostopalvelumalli hevosavusteisen toiminnan tuottajan ja kuntaostajan välille. Malli on luotu realistisen evaluaation systemiajattelua hyödyntäen. Taustalla oli oma johtoajatus aiheesta ja hankin teoretietoa lisää, jolloin johtoajatus muokkautui. Tämän jälkeen tein kyselyn palvelujohtajille, ja taas johtoajatus muokkautui hieman. Ylihervan (2006, 11) mukaan organisaatioiden ja toimialojen rajapinnat ovat innovaatioiden synnyn kannalta tärkeitä, sillä näillä pinnoilla yhdistyvät osaaminen, tieto, luovuus ja muut resurssit. Tähän perustuen olen pyrkinyt hyödyntämään ja yhdistämään kehittämistehtävässä opinnäytetyön eri toimialoja yhdistävää teoriapohjaa, omaa osaamistani ja kokemuksiani mahdollisimman monipuolisesti.

Mallin kehittämisen tukena on käytetty saatujen vastausten lisäksi Kuntaliiton yleiskirjettä (34/97) sosiaali- ja terveystalvelujen hankkimisesta ostopalveluna. Yleiskirjeessä mainitut ostopalvelusopimuksen sisältöotsikot ovat:

1. Sopijaosapuolet
2. Sopimuksen sisältämät palvelut
3. Sopimuksen tarkoitus
4. Sopimuksen voimassaoloaika
5. Palvelun sisältö ja laatu
6. Myyjän velvoitteet itsenäisenä yrittäjänä
7. Palvelun laskutusperusteet ja hinnoittelu
8. Laskutus
9. Kuntoutuksen aloittaminen
10. Palautuslauseke
11. Muut sopimusehdot

(Kuntaliitto 1997).

Kyseessä on pienryhmänä (3–4 henkilöä) toteutettava kuntouttava hevosavusteinen toiminta aikuisille mielenterveyskuntoutujille. Ryhmät on koottu diagnoosipohjaisesti ja toiminta on päivätoimintamuotoista neljä tuntia kerrallaan. Malliin on kuvattu palvelu yksinkertaistettuna (KUVIO 3).



KUVIO 3: Ostopalvelumalli aikuisten mielenterveyskuntoutujien hevosavusteisesta pienryhmämuotoisesta päivätoiminnasta

Valitsin malliin kohderyhmäksi aikuiset mielenterveyskuntoutujat, koska se on kohderyhmänä jäänyt vähemmälle huomiolle viime vuosina suurimman kehittämissuunnostuksen suuntautuessa nuoriin, jotka ovat toki myös tärkeä kohderyhmä. Mielenterveyden ongelmat ovat kuitenkin lisääntyneet, moninaistuneet ja ennen kaikkea muuttaneet muotoaan merkittävästi kohtuullisen lyhyellä aikavälillä. 2010-luvun mielenterveyskuntoutujan tarpeet eroavat 1990-luvun mielenterveyskuntoutujan tarpeista. Uudistunut kohderyhmä vaatii uudenlaisia palveluita ja menetelmiä, jotta voidaan puhua tavoitteellisesta kuntoutuksesta ylläpitävän kuntoutuksen sijaan ja saada näitä ihmisiä mahdollisesti vielä jopa työelämään takaisin. Mallin lähtökohtana on asiakaslähtöisyys, jota kyselyyn vastanneet pitivät yhtenä tärkeimmistä osaamisen kehittämisen alueista yrittäjillä. Pidän asiakaslähtöisyyttä myös itse erittäin tärkeänä tekijänä, joten halusin sen näkyvän mallissa.

Kuvattu ostopalvelumalli on yksi mahdollisuus toteuttaa hevosavusteista toimintaa. Siinä toteutuu Kaste ohjelmassa (2012–2015) määritellyt tavoitteet riskiryhmien terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä yhteistyössä julkisen sektorin, yritysten ja järjestöjen kesken sekä palveluiden uudistamisesta ja kumppanuuksien vahvistamisesta. Siinä toteutuu myös EU 2020 -ohjelman tavoitteet kasvun ja työllisyyden tukemisesta yrittäjyyttä edistämällä sekä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia tukevan innovaation käyttämisellä. Malli pitää sisällään laatuvaatimuksen yrittäjän osaamisesta: jotta tällaista toimintaa kykenee tarjoamaan, pitää olla osaamista niin liiketoiminnasta, hevososalta kuin sosiaali- tai terveysosalta. Omaa toimintaa tulee osata johtaa.

Laadittua mallia voitaisiin kokeilla käytännössä esimerkiksi 1–2 vuotta kestävästä pilot-tihankkeena, jonka tavoitteena olisi juurruttaa tämän mallin kaltainen Green Care -periaatteella toimiva palvelumalli osaksi kunnan palveluvalikoimaa ja edistää uusien yritysten syntymistä. Hankkeeseen voisi sitouttaa esimerkiksi neljä kuntaa ja saman verran hevosavusteisen toiminnan tuottajaksi aikovia henkilöitä, joilla on osaamista hevososalta sekä sosiaali- tai terveysosalta, mutta ei vielä yritystoiminnan ammattimaisesta pyörittämisestä.

Tuottajapuolelle räätälöitäisiin mallissa oma koulutuspaketti, joka jakautuisi koko hankkeen ajalle ja sisältäisi liiketoiminnan ja johtajuuden teemoja kohdennettuina nimenomaan yrittäjyyteen hevosavusteisen toiminnan parissa. Kyselyssä esiin nousseet osaamisen kehittämiskohteet tulisi näin huomioida. Kuntapuoli saisi myös oman koulu-



tuksensa hevosavusteisen toiminnan sisällöstä ja tarkoituksesta, tosin hieman eri muodossa eli kevyempinä tietoisuina. Hankkeessa kunta sitoutuisi toimittamaan hevosavusteiseen toimintaan asiakkaita, kun toiminta on saatu käyntiin noin hankkeen puolivälissä. Tuottaja puolestaan sitoutuisi raportoimaan toiminnasta ja asiakkaiden edistymisestä kunnalle säännöllisesti. Kunnan taholta tulisi olla nimettynä yhteyshenkilö (tai työryhmä), joka osallistuisi säännöllisiin arviointipalaveriin yhdessä tuottajan ja hankkeen vetäjän kanssa. Hankkeeseen voisi yhdistää esimerkiksi YAMK-opinnäytetyön.

Kevyempi versio laaditun mallin ja koko opinnäytetyön hyödyntämiseen voisi olla yksittäisten koulutuspäivien järjestäminen. Teemoina voisi olla esimerkiksi hevosavusteisen toiminnan tuotteistaminen tai markkinointi, tai Green Care -periaatteella toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Hyvä kohderyhmä olisi sukupolven vaihdosta suunnittelevat nuoret aikuiset, jotka näkevät maatalousyrityksen pyörittämisessä muitakin mahdollisuuksia kuin perinteisen maanviljelyksen tai karjanpidon.

Kyselyn vastauksista voi saada myös ideoita koulutusohjelmien sisällön suunnitteluun; pelkkä sisäisen yrittäjyyden pohtiminen jää monella opiskelijalla valitettavan pintapuoliseksi omien opiskelijanohjaukokemuksien perusteella. Monen alan koulutukseen olisi hyvä lisätä hieman enemmän yrittäjälähtöisyyttä, jos siihen vain suinkin on mahdollista vaikuttaa. Tämä edistäisi yrittäjävalmiuksien kehittymistä ja madaltaisi kynnystä oman yritystoiminnan harjoittamiseen palkkatyön vaihtoehtona.

## 14 POHDINTA

Tällä opinnäytetyöllä oli useampi laajalle vaikuttava tavoite: tuoda hevosavusteisen toiminnan tuottajille tietoa siitä, millaista osaamista ostajataho heiltä edellyttää yhteistyön käynnistämiseksi, lähentää kuntatahoa ja toiminnan tuottajia tuomalla hevosavusteista toimintaa näkyville, madaltaa kynnystä oman yritystoiminnan aloittamiselle sekä edesauttaa uudenlaisen näkökulman tuomista sosiaalipalveluiden toteuttamiseen. Työn tilaajaa kiinnosti erityisesti ostamisen ehtona olevien kriteereiden selvittäminen. Näihin kaikkiin saatiin ainakin osittaisia vastauksia, mutta samalla tyhjät vastaukset nostivat ilmoille uusia kysymyksiä etenkin kriteerien selkiyttämisen suhteen. Tuottajien omaa aktiivisuutta tarvitaan, mutta pelkällä toisen osapuolen aktiivisuudella ei päästä kovin pitkälle. Uskon, että kriteerit ovat olemassa niin sanottuna hiljaisena tietona. Yksi hyvä jatkotutkimuksen aihe voisikin olla tarkempi keskittyminen näiden ostamisen ehtona olevien, osittain piilossa olevien kriteerien näkyväksi tuominen.

Tämä työ toi omalta osaltaan hevosavusteista toimintaa kuntatahojen tietoisuuteen ja mahdollisesti herätti kyselyyn vastanneissa jonkinasteista pohdintaa. Hevosavusteisen toiminnan kehittymistä hidastaa kuitenkin tällä hetkellä se, että riittävän korkeatasoisia tutkimuksia toiminnan vaikuttavuudesta ei vielä ole, joten uskottavuutta kuntaostajan silmissä on vaikea saada, ja tämä jos mikä hankaloittaa osapuolten lähentymistä ja sitä myötä ostopalvelusopimuksen saantia. Toimintaa tuotetaan hyvin erilaisilla tavoilla eri puolilla maata; joissakin tapauksissa konsepti on toimiva ja yhteistyö kunnan ja yksityisen palveluntuottajan välillä toimii hyvin, joissakin paikoissa yhteistyö ei pääse koskaan kunnolla vauhtiin, kun ei tiedetä, mitä toiselta osapuolelta odotetaan ja millainen toiminta nähdään laadukkaaksi. Jatkotutkimusaiheeksi voisikin ajatella perehtymistä menestyviin hevostoimintaa tuottaviin yrityksiin ja sen selvittämistä, millaista on yhteistyö kuntaostajan kanssa tällaisissa tapauksissa.

Kynnyksen madaltaminen yritystoiminnan aloittamiseen on iso tavoite, mutta ajattelen niin, että tähän työhön perehtyminen voi saada jonkun potentiaalisen yrittäjän kiinnostuksen heräämään – jos ei heti, niin pidemmällä aikavälillä. Tämä olisikin suotavaa, sillä huolellisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei tapahdu ihan hetkessä, tarkoitus kun on kuitenkin saada ammattitaitoisesti johdettuja yrityksiä hevostoiminnan kentälle. Yritystoimintaa harkitseville suunnattu osaamistarvekartoitus voisikin olla yksi

hyvä jatkotutkimuksen aihe. Sen perusteella voitaisiin kohdentaa esimerkiksi koulutuksia ja niiden markkinointia vielä nykyistä paremmin.

Näkisin, että tämä työ on ollut mukana edesauttamassa uudenlaisen näkökulman tuomista sosiaalipalvelujen kentälle. Prosessi on tosin vasta alussa, mutta jokainen askel on eteenpäin. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toi esiin kuitenkin myös yhden suuren ristiriidan, joka sosiaali- ja terveysalan palveluiden hankinnassa on tällä hetkellä nähtävissä; tarpeet ja kyvyt vastaan talous ja sote-uudistus. Uusia innovaatioita kaivataan ja jopa edellytetään kuntatoimijoiden puolelta ja potentiaalisia toteuttajiakin olisi. Riskejä ei kuitenkaan uskalleta ottaa puolin eikä toisin, johtuen kohutun sote-uudistuksen tuomasta epävarmuudesta ja muutoksista sekä kuntien heikosta taloudellisesta tilanteesta. Johtamistaitoa kaivataan siis yrittäjien lisäksi myös kuntatasolla – puhumattakaan valtakunnallisesta tasosta, joka tekee suuria ja kauaskantoisia päätöksiä sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen liittyen.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut varsin opettavainen prosessi. Tietämys monelta itselleni oudolta aihealueelta kasvoi merkittävästi työn aikana, ja prosessi eteni suunnitelman mukaan, mutta aivan täysin tyytyväinen en ole tutkimusosion toteuttamiseen ja ohjausryhmän osaamisen hyödyntämiseen. Kysymykset olivat mielestäni oikeita tutkimuskysymysten asetteluun nähden, mutta sähköinen kyselyn tuottama aineiston määrä jäi alle odotusten. Lomakehaastattelu olisi ollut lopulta todennäköisesti parempi vaihtoehto, joskin se olisi vaatinut aikaresursseja huomattavasti enemmän. Ohjausryhmän jäsenten osaamista olisin voinut hyödyntää enemmän etenkin ostopalvelumallin kehitysvaiheessa, mutta lopussa tulleesta kiireestä johtuen se jäi tekemättä. Otan kuitenkin itse täyden vastuun valinnoistani, päätökset olivat tietoisia vaikkakin osittain käytännön sanelemia.

Vastaavanlaista opinnäytetyötä tekeväälle antaisin neuvoksi kallistua haastattelujen puoleen kohderyhmän ollessa pieni ja kehottaisin myös varaamaan aikaa niiden tekemiseen hieman enemmän kuin on alun perin ajatellut. Itselläni pitämättä jäänyt opintovapaa on harkitsemisen arvoinen mahdollisuus. Neuvoisin myös käyttämään ohjausryhmän osaamista hyödyksi, sillä sitä varmasti sieltä löytyy. Näiden ohjeiden avulla välttyy paremmin yllätyksiltä, säästää loppuun aikaa huolelliselle pohdinnalle ja samalla tulee varmistaneeksi, että työ vastaa tilaajan odotuksia.

YAMK-kompetensseihin peilaten näen itsessäni tapahtuneen paljon kehitystä opinnäytetyöprosessin aikana. Oman osaamisen ja sen kehittämiskohtien arvioinnin kehittymisen ilmenee mielestäni hyvin tässä pohdinnassa. Oman toiminnan suunnittelu kuuluu olennaisena osana tällaisen prosessin läpiviemiseen, joten näkisin sen kehittyneen luontevasti matkan varrella. Eettisen osaamisen kehittyminen näkyy eniten vastuullisena toimintana; kukaan muu ei ole vastuussa tekemistäni valinnoista kuin minä itse, joten valinnat on syytä pohtia loppuun asti ennen toimeen ryhtymistä. Tämän opin osittain kantapäähän kautta, viitaten aineiston hankinnan ratkaisuihin. Sekin on yksi tapa oppia – työläs tosin, mutta mieleenpainuva. Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen oli lähtökohdiltaan varmaankin vahvin kompetenssialue itselläni etenkin kirjallisen viestinnän osalta, mutta esimerkiksi tietotekninen osaaminen ja asioiden organisointikyky ovat mielestäni parantuneet prosessin aikana.

Kehittämistoiminnan osaaminen ja organisaatio- ja yhteiskuntaosaaminen ovat edistyneet oman arvioni mukaan eniten kaikista kompetensseista; kokonaisuuksien hahmottaminen ja yhdistäminen ovat menneet selkeästi eteenpäin opinnäytetyöprosessin aikana. Sen näkymistä on vaikea sijoittaa mihinkään tiettyyn kohtaan laajuutensa vuoksi, mutta ajattelen sen näkyvän opinnäytetyön loogisena kokonaisuutena, jossa oma taipumus analyttisyyteen tulee esille. Kansainvälisyysosaaminen oli lähtökohtaisesti hankalin pohdittava kompetenssialue. Huomasin kuitenkin EU-tason näkyvän luontevana ja perusteltuna osana työtäni, josta hieman itsekin yllätyin. Näkyy kansainvälisyys toki myös kielitaidossa, jota pääsi taas hyödyntämään työtä tehdessä.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaaminen on kehittynyt tutkimusmenetelmällisen osaamisen syventymisenä etenkin realistisen evaluaation osalta. Myös laatuosaaminen on mielestäni kehittynyt pohdintojen myötä. Johtamisosaaminen on yksi suurimmilla harppauksilla kehittynyt kompetenssialue; esimerkiksi omien valintojen huolellinen perustelu tuntuu jääneen pysyväksi tavaksi opinnäytetyön myötä. Uskon, että johtamisvalmiudet jatkavat kehittymistään vielä tämän prosessin jälkeenkin.

Näen asian niin, että opinnäytetyön myötä on tarkoitus oppia – virheistäkin oppii ja viisastuu. Toinen tärkeä tarkoitus on mielestäni näyttää, mitä kaikkea on oppinut ja miten sen osaa yhdistää olemassa olevaan osaamiseen. Nämä asiat pyrin pitämään mielessäni koko prosessin ajan ja mielestäni onnistuin sekä oppimaan uutta että näyttämään osaamiseni.

## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Tampere: Johtamistaidon opisto. 153–166.

Almqvist, R. & Högberg, O. 2005. Public-private partnerships in social services: the example of the City of Stockholm. Teoksessa G. Hodge & C. Greve (toim.). The Challenge of Public-Private Partnerships. Learning from the experience. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 231–256.

Anttila, P. 2009. Realistinen evaluaatio kehittämiseen tähtäävän arvioinnin menetelmänä. Teoksessa E. Ora-Hyytiäinen. Learning by Developing-toimintamalli ja arvioinnin haasteet. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B32. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.laurea.fi/fi/tutkimus\\_ja\\_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/B32.pdf](http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/B32.pdf). Luettu: 14.11.2014.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKA-TIIMI Oy.

Backman, Y., Gardelli, T., Gardelli, V. & Persson, A. 2012. Vetenskapliga tankeverktyg. Lund: Studentlitteratur AB.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kahdeksas painos. Tampere: Vastapaino.

EU 2020-strategia. 2014. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/eu-tools-for-growth-and-jobs/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/eu-tools-for-growth-and-jobs/index_fi.htm). Luettu: 22.4.2014.

Fredriksson, S. & Martikainen, T. 2008. Julkista vai yksityistä – kuntalaisten palveluita koskevat valinnat. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 6. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.

Green Care Finland ry. 2014. Tervetuloa yhteisöön! Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.gcfinland.fi/home>. Luettu: 30.11.2014.

Green Care Etelä-Savo. 2014. Uuden palvelutoiminnan mahdollisuudet Etelä-Savossa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://esavogreencare.ning.com/>. Luettu: 23.4.2014.

- Greiner, M. E., Böhmman, T. & Krcmar, H. 2007. A Strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 6, 4.
- Heikinheimo, P. 2014. *Yrityksestä menestystarina*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Hill, L. A. 2003. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: Harvard Business School Press.
- Hippolis (hevosalan kehittämiskeskus). 2014. Hevosavusteinen toiminta. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.hippolis.fi/hevosavusteinen\\_toiminta/](http://www.hippolis.fi/hevosavusteinen_toiminta/). Luettu: 1.12.2014.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Huotari, P. 2009. *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirja. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>. Luettu 3.1.2015.
- Hänninen, M. 2012. *Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen*. Teoksessa P. Sydänmaanalakka (toim.). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy. 98–109.
- Jauhiainen, S. & Huovari, J. 2013. *Kuntarakenne ja alueiden elinvoima. Kunnallisuuden kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu –sarjan julkaisu nro 72*. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. *Tutkimustyön metodeista*. Toinen painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kalliokoski, L. 2014. *Grön omsorg i Österbotten. Centria tutkimus ja kehitys – forskning och utveckling*, 20. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kaste-ohjelma. 2014. Pdf-tiedosto. Saatavissa:  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf). Luettu: 22.4.2014.

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. 2014. Www-dokumentti. Saatavissa:  
<http://projekti.kpedu.fi/%28S%28kbcuk145xpj3r5i4midsxm55%29%29/Default.aspx?siteid=561>. Luettu 23.4.2014.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä.

Kuhmonen, T. 2012. Maatilarittäjien tavoitteiden moniulotteisuus ja yrittäjäpolitiikka. Maaseudun uusi aika. Maaseutututkimuksen ja –politiikan aikakauslehti 3, 14-28. Pdf-tiedosto. Saatavissa:  
[http://www.mua.fi/SIRA\\_Files/downloads/Arkisto/MUA\\_lehti/2012/MUA\\_2012\\_3\\_a\\_Kuhmonen.pdf](http://www.mua.fi/SIRA_Files/downloads/Arkisto/MUA_lehti/2012/MUA_2012_3_a_Kuhmonen.pdf). Luettu: 15.3.2015.

Kukko, M. & Ainamo, A. 2004. Tietämyksen hallinta kasvuyrityksessä. Hallinnon tutkimus 23, 57.

Kuntaliitto. 2007. Sosiaali- ja terveystalveluiden hankinta ostopalveluna. Ohjeita tarjouspyynnön ja hankintasopimuksen laatimiseksi. Pdf-tiedosto. Saatavissa:  
[http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/sote-ostopalvelu/Documents/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluiden\\_hankinta\\_ostopalveluna%5B1%5D.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/sote-ostopalvelu/Documents/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_hankinta_ostopalveluna%5B1%5D.pdf). Luettu: 9.1.2015.

Kuntaliitto. 1997. Yleiskirje 34/97, 14.10.1997. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen hankkiminen ostopalveluina. Www-dokumentti. Saatavissa:  
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/1997/Sivut/y341097.aspx>. Luettu 28.2.2015.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Laitinen, A & Mäki-Tuuri, S. 2014. Hevoset ja kunta – rajapintoja. Ypäjä: Hippolis – hevosalan osaamiskeskus ry.

Laitinen, A. 2014. Hevoset sosiaali- ja terveystalvveluissa (hevosavusteinen toiminta). Teoksessa A. Laitinen & S. Mäki-Tuuri. Hevoset ja kunta – rajapintoja. Ypäjä: Hippolis – hevosalan osaamiskeskus ry. 91–92.

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän - perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leppälä, J., Tuure, V-M., Sinisalo, A., Kaila, E., Suutarinen, J., Rikkonen, P. & Rantamäki-Lahtinen, L. 2008. Maatilan johtaminen. Teoksessa P. Rikkonen, T. Harmoinen & H. Teräväinen (toim.). Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto tuottamaan -sarja. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 33–34.

Martin-Päivä, M. 2014. Hevoset sosiaali- ja terveystalvveluissa. Teoksessa A. Laitinen & S. Mäki-Tuuri. Hevoset ja kunta – rajapintoja. Ypäjä: Hippolis – hevosalan osaamiskeskus ry. 88–99.

Mintzberg, H. 2009. Managing. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. 2002. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. International Journal of Qualitative Methods 2. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <https://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM/article/view/4603/3756>. Luettu 2.2.2015.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tykes.

Mäkinen, H. & Ylätaalo, M. 2008. Strategiavalinnat toiminnan perusta. Teoksessa P. Rikkonen, T. Harmoinen & H. Teräväinen (toim.). Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto tuottamaan -sarja. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 25–32.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T-P. Uotila (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293. Vaasa: Vaasan yliopisto. 48–73.



- Ojala, A. 2007. Pienyrittäjän osaaminen kilpailuareenalla. Väitöskirja. Pdf-tiedosto. Saatavissa:  
<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/34/ojala.pdf?sequence=1>. Luettu 4.2.2015.
- Oksanen, J. 2013. Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen: perustaja- ja jatkajayrittäjien käsityksien eroja. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ollila S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Väitöskirja. Pdf-tiedosto. Saatavissa:  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-129-7.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf). Luettu 2.1.2015.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 2002. Third Edition. California: Sage Publications.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Rikkinen, P., Mäkinen, H., Suutarinen, J. & Meriläinen, P. 2008. Mitä menestyminen on? Teoksessa P. Rikkinen, T. Harmoinen & H. Teräväinen (toim.). *Maatilayrityksen menestystekijät. Tieto tuottamaan -sarja*. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. 6–8.
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen merkitykset työelämässä. Teoksessa M. Hersilä & S. Salojärvi (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum. 145–155.
- Sippola, P. 2014. *Liikuntabisnes – käsikirja liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjille*. Espoo: Myllylahti Oy.
- Smith-Osborne, A. & Selby, A. 2010. Implications of the Literature on Equine-Assisted Activities for Use as a Complementary Intervention in Social Work Practice with Children and Adolescents. *Child and Adolescent Social Work Journal* 27, 291-307.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum.

- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Helsinki: Talentum.
- Syrjäaho, T. 2008. Osaamisen kehittäminen ja strategisuus. Väitöskirja. Turku: Uni-print.
- Thite, M. 2004. Strategic Positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization* 11, 28.
- Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy. 74–87.
- Trotter, K. S., Chandler, C. K., Goodwin-Bond, D. & Casey, J. 2008. A Comparative Study of the Efficacy of Group Equine Assisted Counseling With At-Risk Children and Adolescents. *Journal of Creativity in Mental Health* 3, 254–284.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>. Luettu 2.2.2015.
- Tynkkynen, L-K. 2013. Towards Partnership? Studies on public-private collaboration in health and elderly care services in Finland. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Yritys Suomi-sivusto. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/>. Luettu 15.3.2015.
- Ulrich, D. & Blocranck, W. 2005. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van der Ploeg, J.D., Laurent, C., Blondeau, F. & Bonnafous, P. Farm diversity, classification schemes and multifunctionality. *Journal of Environmental Management* 90, 124–131.

- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://old-www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://old-www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf). Luettu 2.1.2015.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Kolmas painos. Helsinki: Otava.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Vrangbaek, K. 2008. Public-private partnerships in the health sector: The Danish experience. *Health Economics, Policy & Law* 2, 141–163.
- Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita Prima Oy.

**Hei!**

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan ylempää AMK-tutkintoa johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa Centria-ammattikorkeakoulussa Kokkolassa. Teen opinnäytetyöni aiheesta ”Hevosavusteinen toiminta kunnan ostamana sosiaalipalveluna – osaamisen johtamisen näkökulma”. Työn toimeksiantajana on Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä.

Opinnäytetyöhön liittyen teen sähköisen kyselyn, jonka kohderyhmänä ovat Kokkolan kaupungin, peruspalveluliikelaitos JYTA:n, peruspalvelukuntayhtymä Selänteen, peruspalveluliikelaitos Kallion sekä Pietarsaaren kaupungin sosiaalipuolesta vastaavat palvelujohtajat. Tutkimuslupa on anottu ja saatu Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän hallinnoimalta Luova 2020-hankkeelta. Opinnäytetyön kehittämisosiona on tarkoitus luoda ostopalvelumalli hevosavusteisen toiminnan tuottajan ja ostajan välille. Hevosavusteisella toiminnalla tarkoitetaan tässä kyselyssä Green Care-toimintaperiaatteella toteutettavaa suunnitelmallista kuntouttavaa/korjaavaa/ennaltaehkäisevää sosiaalipalvelun menetelmää.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia, vastausaikaa on 27.2.2015 saakka. Kysely löytyy oheisesta linkistä. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx . Vastauksenne on erittäin tärkeä! Alla ovat yhteystietoni mahdollisia lisätietoja varten.

Terveisin,

Eeva Lätti

YAMK-opiskelija

Centria-ammattikorkeakoulu

[eeva.latti@cou.fi](mailto:eeva.latti@cou.fi) / 040-xxx xxx

**KYSELYLOMAKKEEN WORD-VERSIONA TUTKIMUSKYSYMYKSITTÄIN****Millainen tietämys kuntatahoilla on oman alueensa hevostoiminnan mahdollisuuksista sosiaalipalveluna?**

**1. Hyödynnetäänkö organisaatiossasi hevosavusteista toimintaa jonkin sosiaalipalvelun menetelmänä?**

- a) kyllä
- b) ei
- c) en osaa sanoa

**2. Minkä verran sinulla on tietoa hevostoiminnan käyttämisestä sosiaalipalveluna?**

1 vähän 2 melko vähän 3 kohtalaisesti 4 melko hyvin 5 erittäin hyvin

**3. Millaista hevosavusteinen toiminta sinun käsityksesi mukaan on?**

---

---

**4. Minkälaiden sosiaalipalveluiden asiakasryhmien kanssa hevosavusteista toimintaa voidaan sinun käsityksesi mukaan hyödyntää?**

---

---

**5. Millaisia vaikutuksia hevosavusteisella toiminnalla voidaan sinun käsityksesi mukaan saavuttaa?**

---

---

**6. Olisitko kiinnostunut saamaan lisätietoa hevosavusteisen toiminnan mahdollisuuksista sosiaalipalveluna omalla alueellasi?**

- a) kyllä
- b) ei
- c) en osaa sanoa

**Millaisia ostopalvelumenettelyjä käytetään hevosavusteisten palvelujen kohdalla?**

- 7. Onko hevosavusteinen toiminta sosiaalipalveluna kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kynnyksarvoa (50 000€) mittarina käyttäen sinun käsityksesi mukaan:**
- a) julkinen hankinta
  - b) pienhankinta
- 8. Mikä hankintamenettely soveltuisi sinun käsityksesi mukaan parhaiten hevosavusteisen toiminnan ostamiseen sosiaalipalveluna, jos kyseessä on julkinen hankinta?**
- a) avoin menettely
  - b) rajattu menettely
  - c) neuvottelumenettely
  - d) suoramarkkinointi
  - e) puitejärjestely
- 9. Mikä hankintamenettely soveltuisi sinun käsityksesi mukaan parhaiten hevosavusteisen toiminnan ostamiseen sosiaalipalveluna, jos kyseessä on pienhankinta?**
- 
- 
- 10. Mahdollistaako oman organisaatiosi tämänhetkinen pienhankintoja koskeva hankintastrategia hevostoiminnan ostamisen sosiaalipalveluna?**
- a) kyllä
  - b) ei
  - c) en osaa sanoa
- 11. Minkä mittaiseen sopimukseen ostajataho voisi sinun käsityksesi mukaan sitoutua yhteistyöhön hevostoimintaa sosiaalipalveluna tuottavan yrittäjän kanssa?**
- a) korkeintaan vuodeksi
  - b) 2-3 vuodeksi
  - c) toistaiseksi
  - d) ainoastaan yksittäisten asiakkuuksien ajaksi (maksusitoumus)

**12. Kuinka todennäköisesti organisaatiosi lähtisi sinun käsityksesi mukaan kokeilemaan uutena palvelumuotona hevosavusteista toimintaa, jos sellaiseen löytyisi yhteistyökumppani?**

1 erittäin epätodennäköisesti 2 todennäköisesti 3 mahdollisesti 4 todennäköisesti 5 erittäin todennäköisesti

**Millaiset kriteerit kuntatahoilla on hevosavusteisten palveluiden ostamisen suhteen?**

**13. Millaisia kriteerejä hevosavusteisten toiminnan ostamisen ehtona sinun käsityksesi mukaan on?**

---

---

**14. Miten sinun käsityksesi mukaan ostamisen ehtona olevat kriteerit painottuvat suhteessa toisiinsa (tärkeysjärjestys)?**

---

---

**15. Miten hevostoiminnan tuottajat alueellanne sinun käsityksesi mukaan kykenevät täyttämään ostamisen ehtona olevat kriteerit?**

1 hyvin heikosti 2 heikosti 3 kohtalaisesti 4 hyvin 5 erittäin hyvin

**16. Miten alueesi mahdolliset hevostoiminnan tuottajat ovat sinun käsityksesi mukaan tietoisia näistä kriteereistä?**

1 hyvin heikosti 2 heikosti 3 kohtalaisesti 4 hyvin 5 erittäin hyvin

**17. Miten palvelun tuottaja saa ostamisen ehtona olevat kriteerit tietoonsa?**

---

---

**18. Mitkä vertailuperusteet sinun käsityksesi mukaan painavat eniten, jos hevosavusteisen toiminnan tuottajat olisivat kilpailutustilanteessa?**

- a) kokonaistaloudellinen edullisuus
- b) toiminnan tarjoajan kokemus, ammattitaito ja erityinen pätevyys
- c) laatu
- d) hinta
- e) muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Mitkä ovat ostajatahon näkökulmasta katsottuna keskeisimmät kehityshaasteet hevostoimintaa sosiaalipalveluna tarjoavilla yrityksillä?**

**19. Mitkä ovat sinun käsityksesi mukaan suurimmat kehittämishaasteet hevostoimintaa sosiaalipalveluna tarjoavilla yrityksillä?**

---

---

**20. Minkä verran organisaatiosi tekee yhteistyötä hevostoiminnan tuottajien kanssa sinun käsityksesi mukaan tällä hetkellä?**

1 ei laisinkaan 2 hyvin vähän 3 jonkin verran 4 melko paljon 5 paljon

**21. Millaista yhteistyötä odottaisit hevostoimintaa sosiaalipalveluna tarjoavilta yrityksiltä?**

---

---

**22. Millä tasolla hevostoimintaa tarjoavien yrittäjien liiketoimintaosaaminen sinun käsityksesi mukaan on?**

1 erittäin heikolla 2 heikolla 3 kohtalaisella 4 hyvällä 5 erittäin hyvällä

**23. Osaavatko hevostoiminnan tuottajat alueellasi sinun käsityksesi mukaan hyödyntää omaa osaamistaan:**

1 erittäin heikosti 2 heikosti 3 kohtalaisesti 4 hyvin 5 erittäin hyvin



**24. Minkä osa-alueiden kehittämiseen hevostoiminnan tuottajien kannattaisi sinun käsityksesi mukaan keskittyä, jotta ostopalvelusopimus kuntatahon kanssa olisi mahdollinen? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- a) yritysorganisaation toiminta
- b) innovointi
- c) strateginen suunnittelu ja johtaminen
- d) asiakaslähtöisyys
- e) markkinointi
- f) arvotyöskentely
- g) osaamisen johtaminen
- h) talousosaaminen
- i) riskienhallinta
- j) muu, mikä: \_\_\_\_\_

**2 Miten hevostoimintaa tuottavat yrittäjät sinun käsityksesi mukaan markkinoivat omaa palveluaan kuntataholle omalla alueellasi?**

1 hyvin heikosti 2 heikosti 3 kohtalaisesti 4 hyvin 5 erittäin hyvin

**3 Millaiset asiat voivat sinun käsityksesi mukaan nousta esteeksi ostopalveluyhteistyön aloittamiselle hevostoiminnan tuottajien kanssa?**

---

---

**4 Jos hevostoimintaa tuottavalla yrittäjällä on tarjota valmiiksi suunniteltu palvelukokonaisuus, niin miten hänen tulisi edetä saadakseen ostopalvelusopimuksen kuntatahon kanssa?**

---

---

**5 Mitä muuta haluaisit vielä sanoa aiheesta?**

---

---

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**