

## Yritysideasta liikeidea

Jaana Maria Kivinen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

Tekijä Kivinen, Jaana Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2017
	Sivumäärä 59 + 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Yritysideasta liikeidea</b>		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen, Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämistyö, jossa yritysideaa kehitettiin liikeideaksi. Tarkoituksena oli arvioida yritysideoita toimivuutta, kasvattaa siitä varsinaisen liikeidea ja arvioida kirjoittajan soveltuvuutta riskien ottamiseen, uuteen ammatilliseen rooliin sekä yrittäjänä toimimiseen. Opinnäytetyön <i>tavoitteena</i> oli liiketoimintasuunnitelman tuottaminen ja kirjoittajan yrittäjä ja ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä sen reflektiivinen arviointi.</p> <p><i>Opinnäytetyön tarkoituksena</i> oli kuvata valmennusprosessia, jossa yritysidea, ammatillista perhekotia, kehitettiin varsinaiseksi liikeideaksi kahden eri kehittämisvaiheen kautta: Jyväskylän ammattikorkeakoulun Generaattorin esihautomovalmennus sekä JAMK Yritysvalmentajaksi -ohjelman ”myllytys” yritysaiheena. Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön PRIDE -valmennus keskittyi uuden ammatillisen roolin kehittämiseen ja arviointiin. Opinnäytetyöprosessin kuvaamiseen käytettiin David Kolben kokemuksellisen oppimisen mallia.</p> <p>Lopputuotoksena syntyneet liiketoimintasuunnitelma ja mallinnus yrityksen menetelmistä ja työvälineistä ovat vaatineet monen vuoden pitkän ja huolellisen työn. Valmennukset kasvattivat kirjoittajan yrittäjäosaamista ja yrityksen talous ja substanssiydin saatiin tasapainoisesti mukaan lopputuotoksiin. PRIDE-valmennus vahvisti entisestään kirjoittajan kykyä ja halua uuteen ammatilliseen rooliin. Kirjoittajan ja hänen puolisonsa valmiudet sijaisvanhemmuuteen arvioitiin. Yritysvalmentajien arvioinnissa korostettiin erilaisten työkalujen systemaattista ja monipuolista hyödyntämistä liikeidean kehittämisessä. Lopputuloksena syntyneitä tuotoksia voidaan hyödyntää suoraan niin yrityksen perustamis- ja rahoitusvaiheessa kuin yrityksen laadun ja työn sisällönkuvaajina.</p>		
Avainsanat Yritysidea, liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, kokemuksellinen oppiminen, lastensuojelu, ammatillinen perhekoti, valmentaminen, PRIDE -valmennus		
Muut tiedot Liite 1 on salassa pidettävä perustuen julkisuuslain 621/1999 24§, kohtaan 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 31.12.2022.		

Author(s) Kivinen, Jaana Maria	Type of publication Master's thesis	Date December 2017
	Number of pages 59 + 72	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>From a business idea to a business plan</b>		
Degree programme Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Jaatinen, Kari; Mäkelä Tapio		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was a functional development project in which a business idea was developed into a business plan. The aim was to estimate the operability of the corporate idea, grow it into an actual business idea and evaluate the author's suitability for taking risks, to a new professional role and working as an entrepreneur. The main goals of the development project were to produce a business plan, develop the author's professional skills and abilities as an entrepreneur and reflectively evaluate all that.</p> <p>The purpose of the thesis was to describe a training process in which the business idea – professional foster home - was developed into an actual business plan through two different stages: in JAMK Generator's pre-incubator and as a "milling" company case in the JAMK Business Coach - Program. The PRIDE-training run by The Foster Care Unit of Central Finland focused on developing and estimating the new professional role. David Kolbe's Experiential Learning Model was used to describe the thesis process.</p> <p>The resulting business plan and the model of the methods and tools that the company would use took years of hard and careful work. The trainings improved the author's skills in entrepreneurship, and the company's economy and substance core were included in the results in a balanced way. The PRIDE-training strengthened the author's abilities in and will for the new professional role. The author's and her spouse's abilities as foster parents were evaluated. In the corporate coaches' evaluation, the systematic and diverse use of different tools in the development of the business plan was underlined. The results can be used directly in the financing and establishment phases of the company and as descriptors of the quality and professionalism of the company.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Business idea, business plan, experiential learning, child welfare, professional foster home, coaching, PRIDE -training</p>		
<p>Miscellaneous</p> <p>Appendix 1 is confidential which has been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 31.12.2022.</p>		

## Sisälllys

1 JOHDANTO .....	3
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET SEKÄ MOTIIVIT .....	4
3 KEHITTÄMISTOIMINTA OPINNÄYTETYÖNÄ .....	9
4 YRITTÄJYYDEN MERKITYS JA AMMATILLISEN OSAAMISEN VIITEKEHYS .....	10
4.1 Asiantuntijayrittäjyys .....	11
4.2 Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä.....	14
4.3 Katsaus lastensuojelun sijaishuollon nykytilaan .....	15
4.4 Lastensuojelun tuloksellisuus .....	17
4.5 Keskeinen käsitteistö .....	18
5 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS JA REFLEKTOINTI .....	21
5.1 Kolben kokemuksellisen oppimisen malli.....	21
5.1.1 Alkutilanne .....	25
5.1.2 Havainnoinnista käsitteellistämiseen .....	26
5.1.3 Yritysideasta liikeidea .....	27
5.1.4 Jatkokehittely.....	28
5.1.5 Aktiivinen kokeilu.....	30
5.1.6 Arviointi ja soveltaminen käytäntöön.....	31
5.2 Reflektointi.....	32
6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN, YRITTÄJÄOSAAMISEN JA UUDEN AMMATILLISEN ROOLIN ARVIOIMINEN .....	34
6.1 Esihautomovalmennus: Benchmarking -menetelmä.....	35
6.2 JAMK yritysvalmentajaksi -ohjelman ”myllytys”: Seinätaulutekniikka.....	38
6.3 PRIDE -valmennus: Kirjalliset kotitehtävät .....	40
7 LOPPUARVIOINTIA – ”Nyt ripaus vain rohkeutta ja konkreettisia päätöksiä – kaikki edellytykset onnistua ovat tässä” .....	42
7.1 JAMK yritysvalmentajien arviointi .....	42
7.2 Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön kouluttajien arviointi .....	43
7.3 Itsearviointi .....	44
8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	46
9 LOPPUSANAT .....	48
Lähteet .....	49
Liitteet.....	54

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma (salainen).....	54
Liite 2. Ammatillisen perhekodin menetelmät ja työvälineet -mallinnus.....	55
Liite 3. Aikajana kehittämisprosessista 2013-2017.....	56
Liite 4. Esihautomovalmennuksen 1.vaiheen aikataulu .....	57
Liite 5. Opettajasta ja asiantuntijasta yritysvalmentajaksi .....	58
Liite 6. PRIDE-valmennuksen kevään 2016 aikataulu ja ohjelma .....	59

## Kuviot

Kuvio 1. Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten ja nuorten lukumäärä vuosien 1991–2015 välisenä aikana sekä näistä huostassa ja kiireellisesti sijoitettuina olleet lapset ja nuoret ....	16
Kuvio 2. Maakunnittain huostaan otetut lapset sijoitusmuodon mukaan 31.12.2015 .....	17
Kuvio 3. Yritysideoinnin osa-alueita: toiminnan ydin, osaaminen & toimintaympäristö .....	19
Kuvio 4. Kokemuksellisen oppimisen kehä kehittämistyön vaiheiden kuvaajana.....	23
Kuvio 5. Esihautomovalmennuksen käytännön toteuttamisen osa-alueet.....	26
Kuvio 6. Liikeidean ”myllytyksen” käytännön toteuttamisen osa-alueet.....	29
Kuvio 7. PRIDE-valmennuksen käytännön toteuttamisen osa-alueet .....	31
Kuvio 8. Yritysvalmentajien loppuarviointi liikeideasta ja siihen liittyvistä tekijöistä. ....	43
Kuvio 9. PRIDE-valmennuksen yhteisen arvioinnin loppuraportti perheen vahvuuksista. ....	44

## 1 JOHDANTO

Mikä olisikaan parempi paikka lapselle elää ja olla kuin perhe? Mikä olisikaan parempaa kuin hyvä ja turvallinen arki? Näihin kysymyksiin vastaaminen synnytti orastavan yritysidean. Kun siihen on lisätty vuosien työskentelyä, pohdintaa, valmennusta, selvitystyötä, tiedonhankintaa, suunnitelmallisuutta, lujaa uskoa ja rutkasti aikaa, on syntynyt varsinainen liikeidea. Opinnäytetyön idea on lähtenyt liikkeelle kirjoittajan vahvasta omasta halusta ja mielenkiinnosta lastensuojelua ja yrittäjyyttä kohtaan.

Koti ja perhe ovat lapsen ensisijainen ympäristö kasvulle ja kehitykselle. Siellä kehittyvät arjenhallintataidot kulkeutuen siten sukupolvelta toiselle. Kodin ja perheen merkitys on suuri, sillä siellä saadut ”eväät” auttavat arjenhallinnassa, joka taas puolestaan tukee hyvinvointia. Näin kehittyy kokemus elämässä pärjäämisestä. (Arjen jäljillä - Nuorisobarometri 2015, 5-7.) Lapsi tarvitsee elämäänsä turvallisia aikuisia, jotka voivat tuoda lapsen elämään pysyvyyttä ja sitä arjen turvallisuutta, jota lapset kovasti elämäänsä kaipaavat. Lapset tarvitsevat elämäänsä vakautta. Lastensuojelussa tärkein työtehtävä on toivon ylläpitäminen. On löydettävä toivo niistä heikoista signaaleista ja pienistäkin teoista. (Bäck-Kiiänmaa 2016, 3.) Tämän kaiken mahdollistamisessa ja toteuttamisessa opinnäytetyön kirjoittaja haluaisi tulevaisuudessa olla oman yritystoimintansa kautta mukana.

Yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kasvu on ollut nähtävissä koko 2000-luvun ajan. Nämä yksityiset palveluntuottajat monipuolistavat julkisia palveluja tarjoten omia palveluitaan kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille, tuottaen tällä hetkellä reilun neljänneksen kaikista sosiaali- ja terveyspalveluista. Tällä hetkellä yleisimmät yksityiset sosiaalipalvelut ovat ikääntyneiden palveluasuminen, ikääntyneiden ja vammaisten kotipalvelut, lasten ja nuorten laitos- ja perhehoito sekä lasten päivähoido. (Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut.)

Huolimatta siitä, että julkisella alalla on vankka rooli sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotannossa, yksityistä sektoria kaivataan kumppaniksi nimenomaan tehokkuuden, uusien toimintatapojen ja innovaatioiden nimissä. Kuntien ostaessa palveluita, mahdollistuu yksityisen sektorin toimiminen sosiaalipalvelualalla. Sosiaalipalvelut voidaan karkeasti jaotella asumisen palveluihin sekä avohuollon palveluihin. Ammatillinen perhehoito lukeutuu asumisen sisältäviin palveluihin, kuten lasten ja nuorten erilaiset hoitolaitoksetkin. (Hoito- ja hoivapalveluiden tulevaisuuden näkymät – TEM raportteja 3/2015, 4,6,11.) Tilastokeskuksen uusimman yritysten rakenne- ja tilinpäättötilastoista käy ilmi, että vuonna 2015 sosiaalihuollon alaisia palveluita tarjoavia yrityksiä oli yhteensä 3 346 ja ne työllistivät yhteensä 33 177 henkilöä.

Käsillä oleva opinnäytetyö kuvaa prosessia, jossa yritysideoista muotoutuu liikeideoita. Kirjoittajalla on visio, jonka taustalla on vahva halu toimia yrittäjänä lastensuojelukentällä ja pyrkimys oman ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen. Holopaisen (2016) mukaan yrittäjyys on aina tietoinen ratkaisu, jota on edeltänyt huolellinen harkinta ja kypsytys. Lähtökohtana täytyy olla halua ja tahtoa yrittäjyyteen. Jotta yritystoimintaa voidaan menestyksekkäästi hoitaa, on oltava hyvä ja toimiva liikeidea. Liikeidea kuvastaa yrityksen tapaa menestyä. (Holopainen 2016, 12.) Tämän opinnäytetyöprosessin tarkoituksena onkin punnita ja pohtia oman yritysideoita toimivuutta, kasvattaa sitä varsinaiseksi liikeideaksi ja arvioida myös omaa soveltuvuutta riskien ottamiseen, uuteen ammatilliseen rooliin sekä yrittäjänä toimimiseen. Opinnäytetyöprosessin tuotoksena syntyy yrityksen työkaluiksi liiketoimintasuunnitelma sekä mallinnus yritystoiminnan työmenetelmistä ja -sisällöistä.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET SEKÄ MOTIIVIT**

Voidaan ajatella, että liiketoimintasuunnitelmaa tärkeämpää voi yrittäjälle olla se matka, jonka hän tekee suunnitellessaan ja miettiessään kriittisesti yrityksen menes-

tystekijöitä. Mikäli yrittäjä haluaa saavuttaa jotakin, hänen tulee ensin tietää mitä tavoitella. Yrittäjä etenee kohti visiota ja haasteita. (Hesso 2015, 24-28.) Liiketoimintasuunnitelman tekemistä voidaan kuvata prosessina, jossa kerätään ja opiskellaan tietoa yrityksen toimialasta, perehdytään kilpailijoihin ja heidän toimintaansa, hahmotellaan omaa yritystoimintamallia ja kirjoitetaan lopuksi suunnitelma, josta käy ilmi mitä, miten ja miksi. (Kainlauri 2007, 38.) Puustinen (2006, 59-60) kuvailee liiketoimintasuunnitelman tekemistä välttämättömäksi toimenpiteeksi, joka tuo pk-yrityksen toimintaan ammattimaisuutta ja antaa paremman mahdollisuuden selviytyä. Se on yrittäjälle keskeinen työkalu, päätöksen teon tuki ja yrityksen tarinan runko. Ilman tällaista suunnitelmaa yrittäjä on ajopuun kaltainen.

Opinnäytetyö kuvaa prosessia, jossa yritysideoista kehittyy varsinainen liikeidea. Tämän prosessin tuotoksena syntyy tulevan yrityksen käyttöön liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi kehittämistyön tuloksena syntyy mallinnus yrityksen menetelmistä ja työvälineistä. Näitä syntyneitä tuotoksia voidaan hyödyntää suoraan niin yrityksen perustamis- ja rahoitusvaiheessa kuin tulevan yrityksen laadun- ja työn sisällön kuvaajana mallinnuksen ansiosta. Tulevan yrityksen toiminta sijoittuu lastensuojelun sijaishuollon ympärille tarjoten ympärivuorokautista hoitoa ja pitkäaikaissijoituspaikkoja huostaan otetuille tai avohuollon tukitoimena kodin ulkopuolelle sijoitetuille lapsille ja nuorille ammatillisessa perhehoidossa. *Opinnäytetyön tarkoituksena* on kuvata valmennusprosessia, jossa yritysideoita, perhekotia, kehitetään varsinaiseksi liikeideaksi kahden eri kehittämisvaiheen kautta; Jyväskylän ammattikorkeakoulun Generaattorin esihautomovalmennus sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Opettajasta ja asiantuntijasta yritysvalmentajaksi – ohjelma ”yrityscasena” (myöh. Yritysvalmentajaksi -ohjelma). Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön käyttämä PRIDE -valmennus puolestaan tähtää uuden ammatillisen roolin kehittämiseen ja arviointiin. Koko tämän prosessin kuvaamiseen käytettävä menetelmä on David Kolben kokemuksellisen oppimisen malli (1984). Tämän kehän kautta prosessi kuvataan vaihe vaiheelta.



Opinnäytetyössä siis korostuu työelämälähtöisyys sekä yhteiskunnallisesta näkökulmasta merkityksellinen yrittäjäyys. Opinnäytetyö kehittää sekä kirjoittajaansa että työelämää tuottamalla liiketoimintasuunnitelman. Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö. Tietoa liiketoimintasuunnitelmaa varten kerätään useista eri lähteistä; dokumentit, kirjallisuus, puhelinkeskustelut, tapaamiset yrittäjien kanssa, yhteistyö viranhaltijoiden kanssa, havainnointi sekä kirjoittajan oma kokemustieto ja muistiinpanot. Mallintamisen kautta syntyvä tuotos menetelmistä ja työvälineistä puolestaan rakentuu koko prosessin aikana esiin nousseiden keskeisten teemojen ympärille. Teoriatieto pohjautuu alan kirjallisuuteen teemojen mukaisesti.

Opinnäytetyön *tavoitteena* on

- liiketoimintasuunnitelman tuottaminen ja
- kirjoittajan oman yrittäjä- ja ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen reflektiivinen arviointi

Opinnäytetyössä on sekä julkinen että salainen osa. Julkisen osan muodostavat tietoperusta sekä kehittämistyön menetelmien ja prosessin kuvaus. Salaiseksi jäävän osan muodostaa varsinainen liiketoimintasuunnitelma, koska se sisältää liikesalaisuuksia. Julkisuuslain 24§ mukaisesti sellaiset asiakirjat, jotka sisältävät liike- tai ammattisalaisuuksia tai muuta vastaavaa yksityistä elinkeinonharjoittamista koskevaa tietoa, voidaan jättää salaiseksi (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.) Tällöin liiteaineisto, tässä tapauksessa liiketoimintasuunnitelma (Liite 1.) jää salaiseksi, muu opinnäytetyö on julkinen.

Kirjoittajalla ja hänen puolisoillaan on aikaisempaa kokemusta perhekotityöstä ”perhekotivanhempina” toimimisesta useamman vuoden ajalta. Lisäksi kirjoittajalla on kokemusta vastaavana ohjaajana toimimisesta sosiaalialalla, lastentarhanopettajana työskentelystä niin yksityisellä kuin kunnallisessa päivähoidossa sekä esimies- ja johtamistyöskentelystä hoiva-alalla. Kirjoittajalla ei kuitenkaan ole kokemusta yrittäjänä

toimimisesta eikä sijaisvanhemmuudesta. Tästä syystä oman yrittäjäosaamisen kehittäminen ja uuteen ammatilliseen rooliin valmentautuminen onkin tärkeäksi koettu ja asetettu tavoite opinnäytetyölle.

Yrityksen perustaminen ei ole vain mekaaninen toimenpide, vaan siihen vaikuttavat yrittäjäksi ryhtyvän oma persoona, osaaminen ja kyky. Nämä ratkaisevat sen, kehittykö yritystoiminnasta kannattavaa ja menestyvää liiketoimintaa. (Ohje liiketoimintasuunnitelman täyttämiseen 2013, 9.) Oman osaamisen ja voimakkaan tahtotilan merkitys yrittäjyydessä korostuu. Sen lisäksi, että löytyy lujaa pyrkimystä ja rohkeutta, löytyy yritystoiminnan aloittamisen taustalta yrittäjien vahvaa alan substanssiosaamista, ajantasainen koulutuksellinen tietotaito, kokemustieto, ammatillista näkemystä sekä halua toimia oman alansa yrittäjinä.

Tämä opinnäytetyö on vahvasti työelämälähtöinen ja siinä korostuu ennen kaikkea työelämän kuin oman yritysideoinkin kehittäminen. Opinnäytetyössäni korostuu erityoten sen hyödynnettävyys työelämässä ja sen kehittämisessä. Opinnäyte tukee kirjoittajan itsensä kehittymistä ja kehittämistä, tulevien työpaikkojen luomista unohtamatta. Kirjoittaja uskoo, että yritystoiminta pystyy vastaamaan siihen todelliseen yhteiskunnalliseen palvelutarpeeseen, joka on edelleen vahvasti olemassa kriittisistä puheenvuoroista huolimatta. Tästä näkökulmasta katsottuna opinnäytetyölläni on monen tasoisia hyöty-seurauksia.

Nurmenniemen (2013) tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalalla yrittäjäksi ryhtyvillä yhteisinä muutoksen liikkeelle panevina ”työntötekijöinä” ovat yhteiskunnalliset muutokset rakenteissa sekä tähän liittyvät organisaatioiden yhdistämiset ja työpaikkojen menetykset. Toisaalta taas juuri nämä rakenteelliset muutokset uudistuksineen toimivat myös päinvastaisesti. Uudistukset tarjoavat tilaisuuden uudentilaisille palvelumalleille. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että oman osaamisen kehittäminen ja itsensä toteuttaminen olivat yrittäjien työhön liittyviä uu-

sia odotuksia. Myös elämänhallinta ja verkostojen kasvattaminen olivat myös ensisijaisia odotuksia työhön liittyen. (Nurmenniemi 2013, 67-69.) Kirjoittajan omat lähtökohdat korreloivat hyvin juuri Nurmenniemen tutkimustulosten kanssa. Epävakaa tilanne työmarkkinoilla ja vahva tahto itsensä toteuttamiseen sekä työn merkityksellisyys ovat olleet keskeisiä osatekijöitä tälle opinnäytetyölle ja mahdolliseksi yrittäjäksi ryhtymiselle. Ottaen huomioon, että vuonna 2015 uusista työsuhteista määräaikaisten osuus oli puolet sekä työttömyyden syventymisen edelleen vuonna 2015, on itsensä työllistäminen näyttänyt entisestään varteenotettavammalta vaihtoehdolta (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2015).

Myös Rouvisen tutkimuksessa sivutaan tätä aihetta. Rouvisen tutkimuksen mukaan (2003) juuri muutostilanteissa innovatiivisimmat, koulutetuimmat ja laajalla ammattitaidolla varustetut henkilöt poistuvat työyhteisöistä vapaaehtoisesti. Vapaaehtoinen poistuminen organisaatiosta on yksi selviytymiskeino yksilön edetessä itse tässä muutosvaiheessa. (Rouvinen 2003, 131.)

Tämä kehittämistehtävä kulminoituu selvitystyön kautta syntyvään liiketoimintasuunnitelmaan, ja tämä kokonaisuus vahvistaa kirjoittajansa valmiuksia ja kykyjä toimia käytännön asiantuntijatehtävissä yrittäjänä. Käytetään termiä asiantuntijayrittäjyys. Kirjoittaja kokee, että hänellä on laaja-alaista osaamista ja asiakkaiden edistyminen on hänelle tärkeää (Nurmenniemi 2013, 52). Vaiheina liiketoimintasuunnitelman ja yrittäjäosaamisen kehittämissuunnitelmassa ovat Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Generaattorin esihautomovalmennus (vaihe 1) sekä JAMK yritysvalmentajaksi - ohjelmassa mukana oleminen yrityscaasena. Lisäksi kirjoittaja on suorittanut Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön PRIDE -valmennuksen, jonka tarkoituksena on arvioida valmennettavan sijais- ja adoptiovanhemmuudessa tarvittavia ammatillisia valmiuksia. PRIDE -valmennuksen ydin on oman, uuden ammatillisen roolin arviointi.

### 3 KEHITTÄMISTOIMINTA OPINNÄYTETYÖNÄ

Erot toiminnallisen opinnäytetyön ja tutkimuksellisen opinnäytetyön välillä voidaan karkeasti rajata kolmeen; toiminnallinen opinnäytetyön *lopputuloksena* syntyy konkreettinen tuotos, kuten suunnitelma tai malli, kun taas tutkimuksellinen opinnäytetyö tuottaa tietoa yleensä tutkimusraportin muodossa. Toiseksi, toiminnalliseen opinnäytetyöhön sisältyy usein muita *toimijoita*, kun taas tutkimuksellisessa opinnäytetyössä keskeinen toimija on opiskelija itse. Kolmas karkea ero löytyy *työskentelyta-voista*. Toiminnallinen opinnäytetyö kehittyy dialogissa ja dialogisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä oleellista on vertaistuki, arviointi, toiminnan uudelleen suuntaaminen, palaute ja keskustelut. Kärjistäen tutkimuksellinen opinnäytetyö syntyy monologisesti. (Salonen 2013, 5-6.)

Kehittämistoiminta on toiminnallista ja/tai taiteellista toimintaa. Se on käsitteisiin sitoutuvaa uutuusarvoa tuottavaa toimintaa. Kehittämistoiminnassa korostuu hyöty ja tulos. Se on usein näkyvää, ainutkertaista toimintaa, joka on suunniteltu ja lopputuloksena syntyy konkreettinen tuotos. Kehittämistoiminta voi olla aika- ja paikkasidonnaista. Kehittämistyö on perusrakenteeltaan prosessinomaista ja sitä voidaan hahmottaa monella eri tapaa. Kehittämisprosessia voidaan kuvata ideaalimallien avulla, kuten esimerkiksi spiraalimalli. Spiraalimallissa huomioidaan kehittämistoiminnan inhimilliset, kulttuuriset sekä sosiaaliset ominaisuudet. Ne ovat jatkuvasti osana kehittämistoimintaa. Mallin mukaan kehittämistoiminta sisältää arviointia, taaksepäin palaamista, pysähtymistä, mutta myös kehittämistehtävän sisältöjen ja toimenpiteiden uudelleentarkistamista ja kohdistamista. Spiraalimallissa ihminen nähdään oppijana ja toimijana, jossa ihmisen sosiaaliset, kulttuuriset ja elämän aikana kasvattamat taidot ja tiedot hyödynnetään. Näin yksilön hiljainen osaaminen saadaan käyttöön. Mallissa korostuu myös työskentelyn moniulotteisuus ja kollektiivinen asiantuntijuus. Kaikkea ei suunnitella etukäteen, vaan asiat muuttuvat ja tarkentuvat matkan varrella. (Salonen 2013, 12-15.)

Spiraalimallin mukaan kehittämistyön aloitusvaiheessa oleellisinta on kehittämistarve tai alustava kehittämistehtävä. Aloitusvaihetta seuraa suunnitteluvaihe, jossa tavoitteet, vaiheet, toimijat, ympäristö, menetelmät, materiaalit ja aineistot kirjataan suunnitelmaan. Voidaan eritellä eri toimijoiden tehtävä- ja vastuualueet. Yleensä edellä mainitut osatekijät muuttuvat kehittämistyöskentelyn aikana. Esivaihetta seuraa työstövaihe, jossa kehittämistyön osa-alueet konkretisoituvat. Vaihe voi olla raskas, mutta opiskelijalle ammatillisen oppimisen näkökulmasta erittäin hyödyistä. Ammatilliset kriteerit, kuten suunnitelmallisuus, vastuullisuus, itsenäisyys, vuorovaikutustaitoisuus ja itsensä kehittäminen tulevat todeksi. Tarkistus- ja viimeistelyvaiheessa toimijat arvioivat yhteisesti syntynyttä tuotosta tai saavutusta. Viimeistelyvaiheessa vielä karsitaan ja hiotaan tuotosta. Viimeistellään tuotos ja kehittämisraportti. Kirjallisesta raportista opiskelijat huolehtivat itsenäisesti, vaikka hankkeeseen olisikin ollut sitoutuneita muita henkilöitä. (Salonen 2013, 17-18.) Kehittämishankkeen tuotoksena syntyy siis yleensä jokin lopputulos, esimerkiksi malli, kuvaus, esite, suunnitelma tai toimintapäivä. Tässä kohden toiminnallinen opinnäytetyö eroaa vahvasti tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä. Siinä missä tutkimuksellinen opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa, toiminnallinen opinnäytetyö tuottaa konkreettisen tuotoksen. (Salonen 2013, 19.)

## **4 YRITTÄJYYDEN MERKITYS JA AMMATILLISEN OSAAMISEN VII- TEKEHYS**

Tämän opinnäytetyön rakenteessa ja logiikassa on erotettavissa kaksi selkeästi itsestä osiota. Opinnäytetyön julkinen raporttiosa ja opinnäytetyön salainen osa, liiketoimintasuunnitelma (Liite 1). Molempiin liittyy omaa tietoperustaa ja keskeisiä käsitteitä. Opinnäytetyön luku neljä on niin sanotusti yrittäjyytluku, jossa käsitellään liiketoimintaan ja ammattialaan liittyvää tietopohjaa ja keskeistä käsitteistöä. Lukuun viisi sisältyy myös vahvasti teoriaa. Luvussa viisi painottuu kehittämisprosessin kuvaus ja analysointi Kolben kokemuksellisen oppimisen mallia soveltaen. Näin ollen opinnäy-

tetyön tietoperustaa liittyy sekä liiketoiminnan kehittämiseen, että prosessin läpi viemiseen ja sen kuvaamiseen. Keskeinen tietoperusta ja käsitteistö jakautuvat siis pääluokkiin neljä ja viisi. Yrittäjyysluvun viitekehys rakentuu asiantuntijayrittäjyyden, prosessien mallintamisen, lastensuojelun sijaishuollon, tuloksellisuuden ja näiden keskeisten käsitteiden ympärille. Myös yrittäjyyden ja lastensuojelun ajantasainen tilastotieto on mukana luvussa neljä. Luvussa viisi kehittämisprosessin toteutuksen kuvaajana kirjoittaja hyödyntää kokemuksellisen oppimisen mallia, joka pohjautuu David Kolben teoriaan. Kolben kokemuksellisen oppimisen malli (1984) on keskeisin teoria prosessin kuvaamisessa ja sen reflektiivisessä arvioinnissa. Liiketoimintasuunnitelman tietoperusta taas koostuu alan kirjallisuudesta, käsitteistä, tilastotiedoista, alan yrittäjiltä kootuista kilpailijatiedoista, viranomaistiedoista sekä tutkimuksellista tiedosta.

#### 4.1 Asiantuntijayrittäjyys

Yrittäjien määrä on kaikkinaensa kohonnut vuodesta 2005 alkaen (Yrityskatsaus 2015, 23). Vuonna 2015 Suomessa yrittäjiä ja yrittäjäperheenjäseniä oli kaiken kaikkiaan 346 000 henkeä, määrän kasvaessa edellisvuodesta. Yrittäjäperheenjäsenten osuus tästä oli 11 000. Yrittäjien ja yrittäjäperheenjäsenten osuus kaikista työllisistä oli puolestaan 14 prosenttiyksikköä. (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2015). Suomessa oli vuonna 2015 reilut 360 000 yritystä kaikki toimialat mukaan lukien (Tilastokeskus, yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2015). Yrityskatsauksen 2016 mukaan, Suomi sijoittuu kymmenen parhaan maan joukkoon, kun puhutaan innovatiivisuudesta ja koulutuksesta. Suomalainen laatu ja osaaminen saavat tunnustusta. Lisäksi asenteet yrittäjyyttä kohtaan ovat aiempaa myönteisemmät. (Yrityskatsaus 2016, 39.). Huomionarvoista on myös se, että koulutustaso yrittäjien keskuudessa on noussut eritoten 2010 luvulla. (Yrityskatsaus 2015, 23.)

EK:n yrittäjyyslinjausten (2015-2019, 6) mukaan pk-yritysten substanssiosaaminen tulisi saada hyötykäyttöön julkisissa palveluissa, joka täten vähentäisi julkisen palvelutuotannon painetta. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla kaivataan kipeästi yksityisen sektorin pk-yrityksiä yhdenvertaisina toimijoina. Linjaukset toteavat, että markkinoiden toimivuuden takaaminen on elintärkeää julkisen sektorimme tehdessä hankintoja. Hyvät ja innovatiiviset hankintamenettelyt aikaansaavat ja uudistavat markkinoita ja myötävaikuttavat pk-yritysten kasvamista. Elinkeinoelämän keskusliitto näkee kilpailun lisääntymisen ja yritysten erityisosaamisen julkista sektoria tervehdyttävänä ja tehokkuutta lisäävänä tekijänä. (Mahdollisuuksien Suomi – EK:n yrittäjyyslinjaukset 2015-2019, 6)

Nurmenniemi (2013, 52) kuvaa väitöskirjassaan käsitystä *asiantuntijayrittäjyydestä*. Nurmenniemi tuo esille Glaserin (1991) käsitystä asiantuntijuudesta. Glaserin mukaan asiantuntijan pyrkimyksenä on kokonaiskuvan rakentaminen työstä, joka ohjaa käytännön työssä eteen tulevia ongelmia. Asiantuntijatyölle on ominaista sen sidoksellisuus tiettyyn kontekstiin eli yhteyteen ja tässä tapauksessa omaan ammattialaan. Asiantuntijatyössä korostuu ongelmaratkaisutaidot ja niiden taitava hallitseminen. Asiantuntijat osaavat tarkkailla omaa työtään ja pohdintaansa ja tämä näkyy muun muassa käytännön työssä taitona ratkaista työssä esiintyviä ongelmia. Nurmenniemen (2013, 56) mukaan asiantuntijaksi kehittyminen ja asiantuntijaosaamisen kartuttaminen on prosessi, joka kestää läpi elämän. Koska kehittyminen vaatii tiedon täydennykseksi käytännön harjoittamista, todellinen asiantuntijuus syntyy sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Liiketoimintasuunnitelman kokoamisessa ja kehittämisessä on hyödynnetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun Generaattorissa käytössä olleita Balentor Oy:n liiketoimintasuunnitelman työkaluja. Niiden avulla on rakennettu yritysidea liikeideaksi, selkiyttämään yrityksen toiminta-ajatusta, määrittämään kilpailu- ja markkinatilannetta ja tunnistamaan yritystoiminnan uhkia ja mahdollisuuksia. Osana liiketoimintasuunni-

telmaa on syntynyt myös valmis yrityspresentaatio rahoituspaneelille. Liiketoimintasuunnitelmaa on täydennetty ja hiottu vuosien 2013 - 2017 aikana. Mallinnus menetelmistä ja työvälineistä on syntynyt koko prosessin tuotoksena, jota on viimeisen kerran hiottu heinäkuussa 2017.

Lemola (2009, 80–81) kuvaa taustalla vaikuttavaa teoriaa, joka nivoutuu hyvin kirjoittajan asiantuntijayrittäjyyden ja yritystoiminnan lainalaisuuksiin. Tämän teorian isänä pidetään taloustieteilijä Ronald Coasea. Coasen mukaan on kahdenlaisia kustannuksia, hierarkiakustannuksia ja vaihtokustannuksia. Hierarkiakustannuksia syntyy, kun toimitaan yrityksen sisällä ja vaihtokustannuksia taas syntyy markkinoiden edellytyksin tapahtuvan palveluiden ostamisen kautta.

Vaikka taloustieteilijä epäilee liiketoimikustannusteorian kultakauden olevankin jo ohitettu, uskoo hän silti vahvasti teorian vaikutusvaltaan jatkossakin. Liiketoimikustannusten teorian perusajatuksena on, että yrityksillä on oikeastaan vain kaksi alternatiivista järjestää toimintansa; joko hierarkia tai markkinat. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että mikäli hierarkiakustannukset ovat suuremmat kuin vaihtokustannukset, yritys pelaa markkinoilla ja mikäli taas vaihtokustannukset ylittävät hierarkiakustannukset, toimitaan organisaation sisällä. Liikkeenjohdon arkikielessä tällaista ajatusta nimitetään ”**make or buy**” -ratkaisuksi. Ostopalveluiden kautta organisaatiot voivat täydentää ja tukea omaa osaamistaan ja palveluita sekä kompensoida kuormitus-huippuja. (Lemola 2009, 80–81.)

Organisaatiot, tässä tapauksessa kunnat, ovat päättäneet kilpailuttaa ja hankkia yksityisiltä, muun muassa ammatillisilta perhekodeilta, lastensuojelun sijaishuoltopalveluita. Kun yritys käy kauppaa toisen yrityksen kanssa, käytetään termiä business to business. Tavallisesti asiakas voi tällöin olla aktiivinen ja myyjäyritys tuntee sen. Yritykset voivat muodostaa riippuvuus- ja suhdeverkostoja. Nämä verkostot voivat toimia joko kiihdyttäjinä tai jarruttajina. (Feurst 2001, 35.) Arkikielessä tästä käytetään tunnetummin lyhennettä B to B myynti.



## 4.2 Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä

Martinsuo ja Blomqvist (2010,3) kuvaavat prosessien mallintamisen teoreettista viitekehystä. Heidän mukaansa yritysten tuloksellisuuden kehittämisessä ensiarvoiseksi menetelmäksi on jo vuosikymmeniä korostunut prosessien mallintaminen ja kehittelyminen. Prosessiajattelun huomionarvoisimmat piirteet liittyvät asiakaskeskeisyyteen, systeemiseen ajatteluun, päämäärätietoisuuteen, lisäarvoa synnyttävän toiminnan fokusoitumiseen sekä tuloksellisuuden järjestelmälliseen parantamiseen. Martinsuo ja Blomqvist (2010, 3) tähdentävät, että ensi alkuun on tärkeää pohtia mitä tuo ”tuloksellisuus” yritykselle merkitsee ja tätä kautta pyrkiä hyödyntämään prosessien mallintamista ja kehittämistä nimenomaan tuloksellisuutta kohentavaan toimintaan.

Asta Niskala (2008, 3) on väitöskirjassaan tutkinut sosiaalityön työprosessia ja siihen liittyviä kriittisiä menestystekijöitä. Hän on käyttänyt tutkimuksessaan prosessin mallinnusta niin tiedonkeruun kuin analysoinninkin välineenä. Niskalan (2008, 29-31) mukaan mallintamisprosessin tarkoituksena on nimenomaan tehdä konkreettiseksi ja näkyväksi sosiaalityön vaiheita. Mallinnuksen avulla tuotetaan yhteistä tietoa ja kuvaa toiminnasta. Tutkijan tärkeänä tehtävänä on dialogin aloittaminen ja selkeyttävien yhteenvetöjen luominen. Mallinnus mahdollistaa kielellisessä vuorovaikutuksessa olevan tiedon ja mielikuvan muuttumisen kuvattavaksi toiminnaksi. Tällainen graafinen esittäminen auttaa jäsentämään sosiaalityön moniulotteisia ja laajoja prosesseja kokonaisuuksina. Mallinnus voi olla niin toiminnan-, asiakkuuksien- kuin tuotantoprosessien kuvaamiseen käytettävä työkalu. Mallintamisen kautta syntyy työn tekemisen malli. Niskala on tutkimuksessaan keskittynyt nimenomaisesti sosiaalityön prosessien mallintamisessa kokemukselliseen tietoon, sillä sen julkiseksi tekeminen nähdään kriittiseksi sosiaalityön tulevaisuuden näkökulmasta.

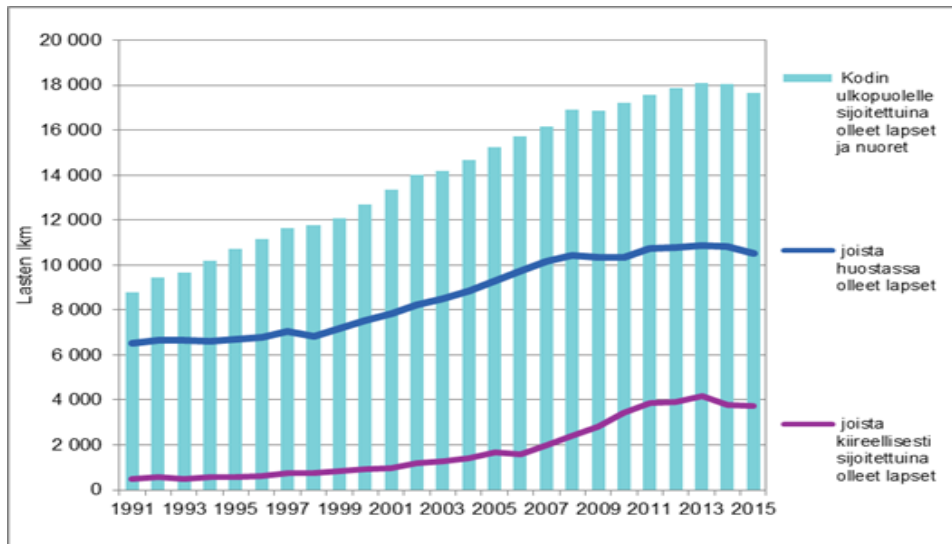
Myös arvoketjuajattelun kirjoittaja haluaa nostaa tässä kohden esille. Arvoketjuihin liittyvät prosessien tunnistaminen ja kriittinen tarkastelu synnyttää yrityksille usein uudenlaista arvoa. Tästä lisäarvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Arvoketjun

muodostaminen lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeista tai oikeastaan vieläkin ylevämmästä tavoitteesta – asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden ylittämisestä. (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 17.)

#### 4.3 Katsaus lastensuojelun sijaishuollon nykytilaan

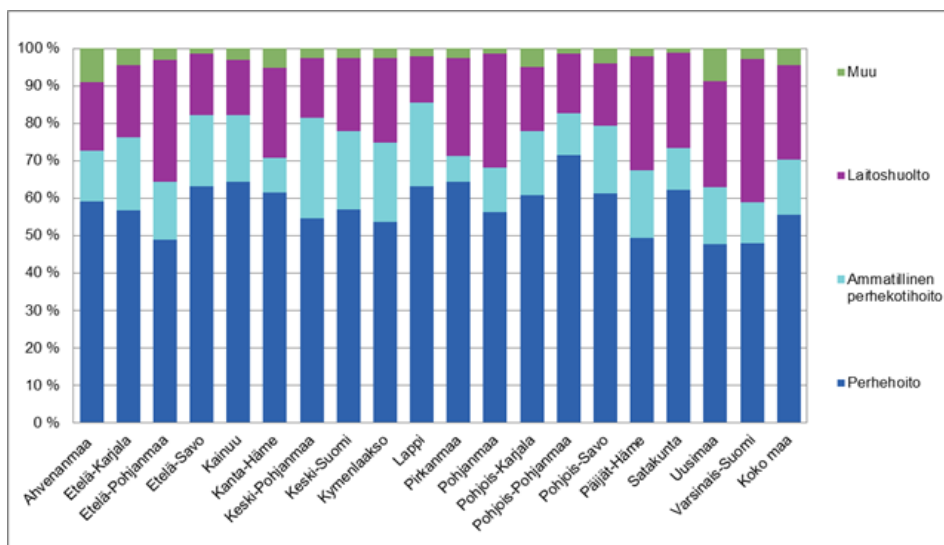
On huomattu, että samalla, kun yhteiskuntamme on entistä yksilökeskeisempi, kaivataan kipeästi perheitä, sukuja ja naapurustoa tuottamaan hoivaa ja ehkäisemään ongelmien syntymistä. Yksilön itsessään on vaikeaa täyttää niitä arjessa esiin nousevia ja sosiaalisen turvallisuuden tarpeita ja vajeita, joita on olemassa. Sidos näihin ”luonnollisiin” yhteisöihin ei ole menettänyt arvoaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että keskusteltaessa sosiaalisesta pääomasta, yhteisöt voivat olla sekä voimavarojen tuojina, että niitä kuluttavina, jopa tukahduttavina tekijöinä. Yhteisöjen rooli voi siis olla ristiriidassa yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta. (Korkiamäki, Nylund, Raitakari & Roivainen 2008, 10 -11.) Myös Arjen jäljillä - nuorisobarometrin (2015, 6-7) mukaan arki koostuu yhteisöllisyydestä, perheestä, koulusta, kavereista ja yhteiskunnasta. Arjen rytmi on koko elämän näkökulmasta oleellinen. Mutta juuri se arki voi sekä ylläpitää ja luoda hyvinvointia ja tasa-arvoisuutta, että tehdä niiden saavuttamisesta eriarvoista.

Lastensuojelu 2015 -raportin mukaan vuonna 2015 kaikista lapsista ja nuorista kodin ulkopuolelle oli sijoitettuna 1,4%. Samana vuonna kodin ulkopuolelle oli sijoitettuna kaikkiansa yhteensä 17 664 lasta ja nuorta, määrän ollen 2 % edellisvuotta pienempi. Kiireellisesti jouduttiin sijoittamaan 3733 lasta, joka oli 1 % vähemmän kuin vuonna 2014. Kaiken kaikkiaan samana vuonna huostassa oli 10 501 lasta. Lukumäärä on vähentynyt 3 % edellisvuoteen verrattuna. Tarkasteltaessa lasten ja nuorten sijoitustietoja, huomataan, että perheisiin sijoitettujen lasten määrä on kasvanut, ollen vuonna 2015 jo 56 prosenttia, kun vastaava luku vuonna 2011 oli 49 %. (Lastensuojelu 2015, 1-8.)



Kuvio 1. Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten ja nuorten lukumäärä vuosien 1991–2015 välisenä aikana sekä näistä huostassa ja kiireellisesti sijoitettuna olleet lapset ja nuoret. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, Lastensuojelu 2015, 1)

Alla olevasta kuviosta (Kuvio 2.) nähdään sijoitusmuodon mukaan sijoitetut lapset ja nuoret 31.12.2015. Tarkasteltaessa Keski-Suomen lukuja, prosenttiosuudet jakautuvat seuraavasti: 57 % eli 264 huostaan otetusta lapsesta oli sijoitettuna perhehoitoon, 21 % eli 97 lasta ja nuorta oli sijoitettuna ammatilliseen perhehoitoon ja laitoshuoltoon sijoitettujen osuus oli 90 lapsella ja nuorella 19 %. Loput 3 prosenttia (12 lasta) oli sijoitettuna muihin sijoitusmuotoihin. (Lastensuojelu 2015, 5-6.)



*Kuvio 2. Maakunnittain huostaan otetut lapset sijoitusmuodon mukaan 31.12.2015. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos, Lastensuojelu 2015, 5.)*

#### 4.4 Lastensuojelun tuloksellisuus

Kirjoittaja haluaa nostaa esiin lastensuojelutyön tuloksellisuuden. Sirkka Rousu käsittelee väitöskirjassaan lastensuojelun tuloksellisuutta ja eritoten näkymätöntä tuloksellisuutta. Hänen (2007, 9) mukaansa lastensuojelullisia tehtäviä toteuttavien tahojen tulisi olla erityisen selvillä tekemänsä työn tuloksista lasten ja perheiden arkeen. Jotta lastensuojelun tuloksellisuutta voitaisiin arvioida, tarvitaan tietoa. Varsinaista tutkimustietoa lastensuojelun tuloksellisuudesta on hyvin vähän.

Rousun (2007) tutkimuksessa tuloksellisuus- käsite nähdään laaja-alaisena yläkäsitteenä ja jossa taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus tuottavat keskeistä tietoa organisaatiosta. Tuloksellisuuden arvioinnin ulottuvuudet lastensuojelun organisaatioissa liittyvät ensisijaisesti asiakas- ja yhteiskunnallisten vaikutusten arviointiin. Kuitenkin tuloksellisuuden arvioinnissa oleellisessa roolissa ovat asiakaspalveluprosessien toimivuus, laatu sekä lastensuojelun työntekijöiden osaamisen ja työhyvinvoinnin perspektiivit. (Rousu 2007, 143.)

Rousu (2007, 267-269) vahvistaa, että lastensuojelun asiakastyöstä saatu tuloksellisuustieto jää usein ilman dokumentointia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että lastensuojelutyö olisi tuloksetonta. Tuloksellisuustieto jää usein vain asiakkaan ja työntekijän väliseksi kokemustiedoksi. Organisaatioissa siis on tuloksellisuustietoa, mutta se jää usein dokumentoimatta. Hoitotyön sisällöt ja niissä onnistumiset perustuvat pääsääntöisesti kokemukselliseen hiljaiseen tietoon. Tämä tieto tulee ilmi tapaamisissa, joissa käsitellään yksittäisen lapsen asioita. Tärkeitä tuloksellisuuden ja onnistumisten julkittomien paikkoja ovat sellaiset foorumit, joissa yhteisesti lapsen hoitoon osallistuvien tai vastuussa olevien eri toimijoiden kanssa voidaan arvioida ja keskustella hoitoon liittyvistä asioista. Näin hiljainen kokemustieto syntyy ja sitä saadaan ja-

ettua. Rousu painottaa, että mikäli tietoa, havaintoja ja muutoksia ei asiakasprosessiin dokumentoida, eikä luoda yhteenvetoa, jäävät asiakkaan onnistumiset ja hoidon vaikutukset arvailtaviksi ja näin ollen ei ole mahdollista tuottaakaan johtopäätöksiä syntyneistä vaikutuksista asiakkaan elämään. Lopulta ei voida päätellä, kuinka pysyvää lastensuojelun apu on ollut.

Lastensuojelun tuloksellisuuden keskeisinä tekijöinä Rousu (2007) kuvaa juuri lastensuojelun perustehtävän: toiminta-ajatus ja ydintehtävät, visio eli näky, strategiset tavoitteet sekä määränpäät. Myös tukeva asiakaskeskeinen organisaatio, lastensuojelun ajantasainen osaaminen, selkeät toimintaprosessit, asiakkaan/vanhemman kokemus elämänlaadun paranemisesta ja asiakkaan riskiolosuhteiden väheneminen pitkän aikavälin päämääränä ovat keskeisiä teemoja lastensuojelun tuloksellisuuden arvioinnissa. (Rousu 2007, 285-287.)

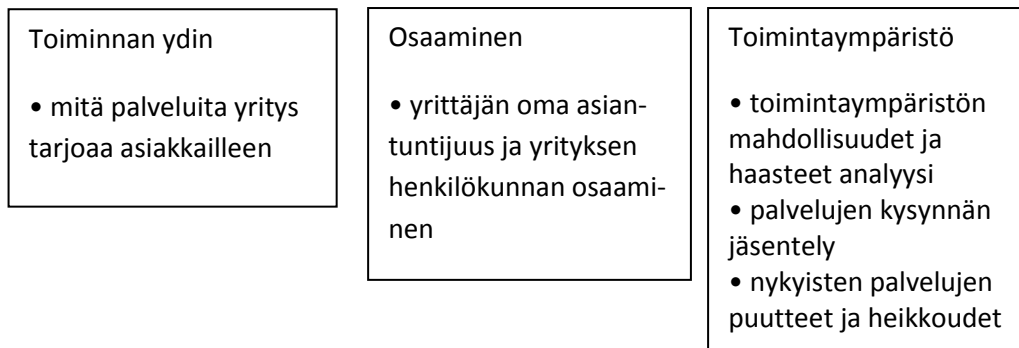
Heinon (2017) mukaan sote-uudistuksen myötä olisikin tilaisuus korjata havaittuja aukkoja ja vahvistaa lastensuojelun rakenteita. Heinon mukaan kattavaa seurantatietoa huostaanotetuista ja kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista ei ole sitten vuoden 1983 jälkeen. Se, mitä lapsen maailmasta tai hyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita tietämään, on hyvin pitkälti arvovalintakysymys. Sipilän hallituksen Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma -kärkihankkeessa tutkija Riitta Laakso tutkiikin kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten ja nuorten kokemuksia. (Heino 2017, 4-7.) Tarve tavoitteelliselle, dokumentoidulle, suunnitelmalliselle ja laadukkaalle lastensuojelutyölle, on ollut vahvana taustatekijänä tälle kehittämisprosessille.

#### 4.5 Keskeinen käsitteistö

Seuraavaksi avataan tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä. *Yritysidea* kuvastaa sitä näkemystä, mitä tuleva yritys suunnittelee tuottavansa. Tämä käsitys tuotetai palveluideasta on vielä jäsentymätön. Liikeidea puolestaan on jo kehittelyprosessin tuloksena syntynyt kuvaus yrityksen tuotteista tai palveluista, toimintatavoista ja

resursseista. *Liikeidea* vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miksi? (Ohje liiketoimintasuunnitelman täyttämiseen 2013, 9.) Hyvällä liikeidealla saavutetaan talouden kannalta hyvä lopputulos kohtuullisin ponnistuksin ja kun se vielä säästää asiakkaan vai-  
vaa, rahaa tai aikaa, sen kilpailukyky paranee (Puustinen 2006,41-42).

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.) on kuvattuna yritysideoinnin askeleita ja tekijöitä, ja-  
otellen ne toiminnan, osaamisen ja toimintaympäristön mukaan. Toiminnan ydin ku-  
vaa niitä palveluita tai tuotteita, joita yritys myy asiakkaille. Osaaminen nähdään yrit-  
täjän niin ammatillisena substanssiosaamisena, pätevyytenä kuin yrittäjän tietoina ja  
taitoina. Toimintaympäristön analyttinen tarkastelu auttaa hahmottamaan toimi-  
paikkaa ja koko henkilöstön osaamista erityisesti liiketoimintamahdollisuuksia ajatel-  
len. Puustinen muistuttaa, että joskus riittää pelkkä tarpeen tyydyttäminen. Tällä hän  
tarkoittaa sitä, että joskus yrittäjän siirtyminen markkinoille riittää, vaikka tuote si-  
nänsä ei muuttuisi mitenkään. (Kainlauri 2007, 35-37 & Puustinen 2006, 40.)



*Kuvio 3. Yritysideoinnin osa-alueita: toiminnan ydin, osaaminen & toimintaympäristö Kainlauria (2007, 36) mukaillen.*

*Liiketoimintasuunnitelma* eli *business plan* on kirjallisesti tehty suunnitelma tulevasta liiketoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma kuvastaa sitä, millä tavoin liikeidea todellisuudessa toteutuu ja millaisessa toimintaympäristössä liikeidea toteutetaan ja millaisin tavoittein ja toimintatavoin. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla kattava ja perusteellinen kuvaus, pidemmän aikavälin tavoitteineen, päämäärineen sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmineen. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 16.) Tuotteen

tai palvelun piirteet, asiakaskunnat, kilpailutilanne markkinoiden suhteen sekä yrittäjän koulutus ja osaaminen tulee olla hyvin kuvattuna liiketoimintasuunnitelmassa. Myös kannattavuuslaskelmat sekä investointitarpeen kuvaus yrityksen aloitusvaiheessa tulee olla arvioituna liiketoimintasuunnitelmassa. Myös riskitekijöiden jäsentäminen on tärkeä osa liiketoiminnan suunnittelua. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 16.)

Liiketoimintasuunnitelma ei ole ainoastaan suunnitteluväline, vaan se on työkalu, jota voidaan hyödyntää niin rahoitusneuvotteluissa kuin keskusteluissa liikekumppanien, vuokranantajien tai tavarantoimittajien kanssa. Kun tilinpäätöstietoja ei vielä ole, yrittäjä voi hyvän ja kattavan liiketoimintasuunnitelman avulla todentaa yrityksen kannattavuutta ja tulevaisuuden näkymiä. Täten myös starttirahan ja rahoituksen hankkiminen helpottuu. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 16.) Puustisen (2006,60) mukaan liiketoimintasuunnitelma on arkinen työväline, jonka merkitys korostuu yrityksen yhteistyötahojen ja keskeisten sidosryhmien kanssa toimittaessa.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma koostuu Puustisen (2006, 61) mukaan tiivistelmästä, markkina-analyysistä, oman yrityksen kuvauksesta (strategia, tuotteet, henkilöstö, tilat, hinnoittelu, myynti, markkinointi, viestintä) sekä rahoitussuunnitelman ja riskianalyysin kuvaamisesta. Puustisen mukaan liiketoimintasuunnitelmaan voi koota erilaisista osista, jotka sopivat oman yrityksen toiminnan kuvaamiseen. Kirjoittajan kehittämisen prosessin tuotoksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma koostuu seuraavista osa-alueista: asiakastuotematriisi, markkina-analyysi, asiakkaan ostokriteerit, kilpailija-analyysi, myyntisuunnitelma, kassavirtalaskelma sekä kannattavuuslaskelma. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman liitteiksi tulevat yrityspresentaatio (rahoittajille) sekä yrityksen menetelmät - ja työvälineet -mallinnus.

*Ammatillinen perhekoti* on luvanvaraista ja ammatillista toimintaa, jossa hinta määräytyy hoitovuorokauden mukaisesti. Ammatilliseen perhekotiin sijoitetaan lapsia ja

nuoria, jotka ovat hoidoltaan vaativampia ja joita ei esimerkiksi hoidollisuuden vuoksi voida sijoittaa tavalliseen sijaisperheeseen. Toisinaan lapsen sijoittaminen ammatilliseen perhekotiin voi johtua myös sijoitettavan lapsen vanhempien haasteellisuu-  
desta, jolloin yhteistyön kannalta on perusteltua sijoittaa lapsi ammatilliseen perhe-  
kotiin. (Arkimies 2008,251.) Lapsen, joka sijoitetaan joko avohuollon tukitoimena tai  
huostaanoton kautta kodin ulkopuolelle, perhehoito on ensisijainen vaihtoehto las-  
tensuojelun sijaishuollon muotona. Perhehoito järjestetään *sijaisperheissä* ja perhe-  
hoitoa toteuttavista vanhemmista käytetään nimitystä sijaisvanhempi. Sijaisvanhem-  
muuden edellytyksenä on ennakoivalmennus (PRIDE-valmennus). Sijaisvanhemman  
ja sijoittavan kunnan välillä tehdään toimeksiantosopimus ja sijaisperheelle makse-  
taan hoitopalkkio ja kulukorvaus. (Lastensuojelun perhehoito sijaisperheessä.)

## 5 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS JA REFLEKTOINTI

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kehittämisprosessin käytännön toteutusta. Opinnäytetyön prosessi on kestänyt reilu neljä vuotta, jonka vaiheet on kuvattu aika-  
janalla lineaarisesti (Liite 3). Kokonaisuudessaan opinnäytetyön prosessissa on vie-  
rähtänyt kevästä 2013 - loppusyksyyn 2017. Varsinaisen liiketoimintasuunnitelman  
kehittämistyön vaiheet Jyväskylän ammattikorkeakoulun yritysgeneraattorin esihau-  
tomovalmennus keväällä 2013, liikeideani ”myllytys” osana JAMK yritysvalmentajaksi  
ohjelmaa vuosina 2013 - 2014 sekä uuteen ammatilliseen rooliin valmentaminen ke-  
västä alkusyksyyn kestänyt Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön toteuttama PRIDE -val-  
mennus vuonna 2016, esitetään myös kuviossa 4.

### 5.1 Kolben kokemuksellisen oppimisen malli

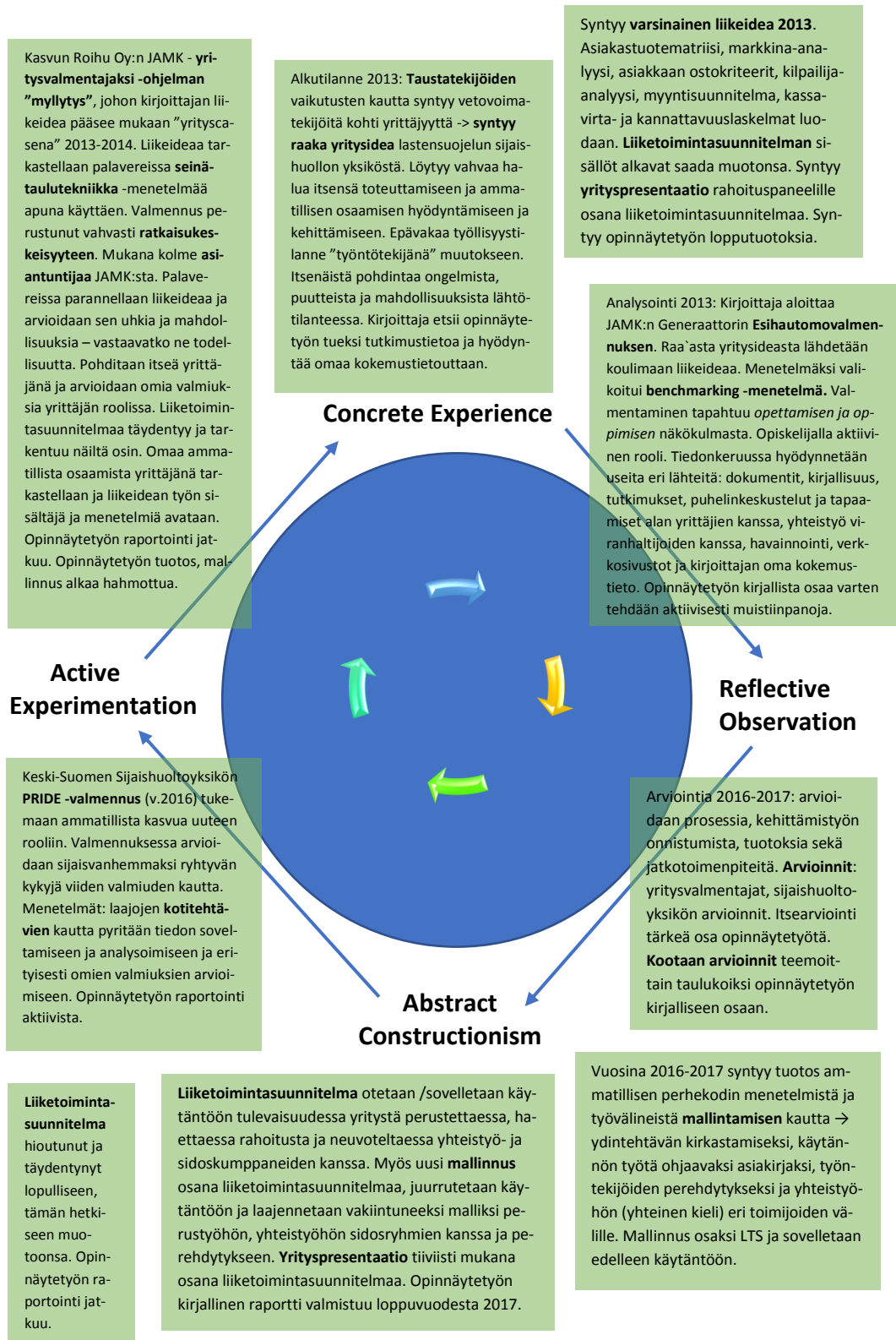
Menetelmänä kehittämistyön prosessin kuvaamisessa kirjoittaja päätyi ensin käyttä-  
mään soveltaen Yrjö Engeströmin ekspansiivisen oppimisen mallia. Engeströmin  
(2004, 60- 63) mukaan ekspansiivinen oppiminen ei ole suoraviivaista, vaan kulkee



moniaskelisenä ympyränä eli oppimissyklinä. Engeströmin teorian mukaan ekspansiiivisessa oppimisessa saatetaan usein kohdata vastoinkäymisiä ja tällöin joudutaan palaamaan taaksepäin. Tällainen huomattava toimintatavan muutos ei tapahdu hetkessä, vaan oppimissyklit saattavat kestää kuukausia jopa vuosia. Tämän ekspansiiivisen oppimissyklin askeleita kutsutaan oppimisteoiksi, kuten esimerkiksi kyseenalaistaminen, mallittaminen ja analyysi. Nämä oppimisteot muodostavat yhdessä kokonaisuuden, eikä niistä mikään yksin saa lopputulosta aikaan. Oppimisteot ryhmittyvät monikerroksisesti ja oppimissykli kuvastaa karkeasti oppimistekojen kokonaisuutta.

Engeströmin kuvaama oppimisen kehä ei kuitenkaan soveltunut kehittämistehtävän kuvaamiseen riittävän hyvin, sillä sen peruskäsityksestä jäi uupumaan kirjoittajalle tärkeän, omakohtaisen kokemuksen syvällisempi merkitys oppimisprosessissa. Kokemuksellinen oppimisen teoria tarjoaa jotain merkittävämpää ja kestävämpää. Se tarjoaa perustan koulutuksen ja prosessinomaisen elinikäisen oppimisen lähestymistavalle, jonka juuret johtavat selkeästi sosiaalipsykologiaan, filosofiaan ja kognitiiviseen psykologiaan. (Kolb 1984, 3-4.) Näin ollen kirjoittaja päätyi David Kolben kokemuksellisen oppimisen malliin. Kolben teorian taustalla on löydettävissä Lewinin, Deweyn sekä Piagetin oppimisenäkemyksiä. Näiden pohjalta Kolben jatkokehittämä kokemuksellisen oppimisen teoria pohjautuu kokonaisvaltaisemmin kokemuksen, käsityksen, kognition sekä käyttäytymisen ymmärtämiseen. Oppiminen tässä mielessä on aktiivinen, itseohjautuva prosessi, jota voidaan soveltaa paitsi ryhmätilanteessa myös arjessa. (Kolb 1984, 20-21, 36.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.) esitellään Kolben kokemuksellisen oppimisen rakenne. Kolben kokemuksellinen oppimisprosessi voidaan nähdä nelivaiheiseksi sykliseksi, johon kuuluu neljä mukautuvaa oppimismallia - konkreettinen kokemus, reflektioiva havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen ja kokeilu. Tässä mallissa konkreettinen kokemus ja abstrakti käsitteellistäminen sekä aktiivinen kokeilu ja reflektioiva havainnointi edustavat kahta erillistä ulottuvuutta, joista molemmat edustavat kahta vastakkaista suuntausta. (Kolb 1984, 40-42.)



Kuvio 4. Kokemuksellisen oppimisen kehä kirjoittajan kehittämistyön vaiheiden kuvajana Kolbea (1984) mukailien.

Tämä kehittämistyö voidaan nähdä syntyneen vahvassa vuorovaikutuksessa ympäristön ja eri toimijoiden kanssa. Tässä prosessissa kirjoittajalla on ollut mahdollisuus kokeilla ja uskaltaa tehdä toisin. Oleellista kehittämisprosessissa on ollut oppimisen jatkuvuus ja sen moniulotteisuus. Tärkeää oppimisprosessissa Kolben (1984, 52) mukaan on juuri nimenomaan se, että oppiminen, toisin sanoen tiedon ja merkitysten luominen, tapahtuvat ulkoisen maailman tuottamien ideoiden ja kokemusten aktiivisen laajentamisen sekä näiden kokemusten ja ideoiden sisäisten pohdintojen kautta.

Kolben (1984, 34-38) näkemyksen mukaan oppiminen on prosessi, jossa tieto syntyy kokemuksen muutoksesta. Tämä määritelmä korostaa useita kriittisiä näkökohtia oppimisesta kokemuksellisesta näkökulmasta katsottuna. Ensinnäkin on korostettava sopeutumisen ja oppimisprosessia sisällön tai lopputulosten sijaan. Eli Kolben mukaan oleellisempaa on itse oppimisprosessi, ei niinkään tulos. Toinen merkittävä piirre on se, että tieto on transformaatioprosessi, jota luodaan ja uudelleen luodaan jatkuvasti. Kolmanneksi oppiminen muuttaa kokemusta sekä sen objektiivisissa, että subjektiivisissa muodoissa. Jotta voimme ymmärtää oppimista, meidän on ymmärrettävä tiedon luonnetta ja päinvastoin. Oppiminen on tiedon luomisprosessi, jossa oppiminen sisältää aina vahvasti henkilöiden ja ympäristön välistä vuorovaikutusta.

Kolben määritellesä oppimista, hän korostaa oppimista prosessina, jossa tieto syntyy kokemuksen muuttamisesta. Tieto johtaa kokemuksen ymmärtämisen ja sen muuntamisen yhdistelmästä. Keskeisenä ajatuksena tässä on se, että oppiminen ja täten tietämys edellyttää sekä kokemusta että kuvauksen muutosta. Ja koska oppiminen nähdään hyvin kokonaisvaltaisena prosessina, kokemuksellinen oppiminen kuvaa keskeisesti ihmisen sopeutumista sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. (Kolb 1984, 31, 41-42.)

Kolbe (1984) näkee kokemuksellisen oppimisen jatkuvasti etenevänä prosessina, tapahtumasarajana, jossa uudet kokemukset mahdollistavat jälleen uuden oppimisen. Tässä kehittämistyössä kirjoittaja on aktiivisesti hankkinut konkreettisia kokemuksia

ja aktiivisesti myös havainnoinut ja reflektoinut niitä. Kirjoittajalta on vaadittu jatkuvaa käsitteellistämistä ja asioiden uudelleen ymmärtämistä ja nimeämistä. Kirjoittaja on aktiivisesti etsinyt teorioita tukemaan havaintojaan ja tekemiään yleistyksiä. Tämän jälkeen kirjoittaja on jälleen ryhtynyt aktiivisiin toimiin ja uudelleen kokeiluun. Kolb näkeekin, että tällä tavoin kokemuksellisen oppimisen kehä jatkuu ja alkaa jälleen uudestaan. Oppiminen on uudelleen oppimista. (Kolb 1984, 27-28, 42.)

### 5.1.1 Alkutilanne

Taustatekijöiden vaikutusten seurauksena kirjoittajalle syntyi tammikuussa 2013 kärkeä yritysidea lastensuojelun sijaishuollon yksiköstä. Taustatekijöiden vaikutusta kirjoittaja käsittelee luvussa kaksi opinnäytetyön motiivien ja taustatekijöiden yhteydessä. Yrittäjyshalukkuus on ollut voimakas vetovoimatekijä. Taustalla voidaan kuitenkin nähdä laajemmin vaikuttaneita elementtejä, jotka ovat ”vetäneet” kirjoittajaa kohti yrittäjyyttä. Näistä vetovoimatekijöistä voidaan käyttää nimitystä motivaattorit. Cameron & Green kirjoittavat työn motivaattoreista. Laajemmin ajateltuna tällaisia motivaattoreita kirjoittajalle ovat olleet saavutukseen (palkkataso), tunnustamiseen (käytäntö), vastuuseen, edistymiseen, oppimiseen ja työn luonteeseen liittyvät seikat. (Cameron & Green 2009, 24.)

Taustalla löytyy tyytymättömyyttä ja muutoshalukkuutta. Kirjoittajan oman ammatillisuuden ja osaamisen ”vajaakäyttö”, halu vaikuttaa työn sisältöön, epävakaus työmarkkinoilla sekä itsensä toteuttaminen ja yrittäjyyden kiehtovuus ovat olleet taustalla vaikuttavina tekijöinä. Näiden veto- ja työntötekijöiden olemassaolon seurauksena kirjoittaja on kyseenalaistanut omaa rooliaan ja asemaansa työmarkkinoilla. Kirjoittaja on viitannut luvussa kaksi juuri näihin ”työntötekijöihin”. Yrittäjiksi ryhtyvillä taustalla vaikuttavina elementteinä ovat muun muassa yhteiskunnalliset muutokset ja työpaikkojen menetykset (kts. luku 2). Tammikuussa 2013 syntyi orastava yritys-idea.

### 5.1.2 Havainnoinnista käsitteellistämiseen

Tässä vaiheessa raakaa yritysideaa lähdettiin reflektiivisesti havainnoimaan. Kirjoittaja hakeutui keväällä 2013 Jyväskylän ammattikorkeakoulun Generaattorin esihautomovalmennukseen vaiheeseen yksi. Esihautomovalmennus kesti 13.2.-10.4.2013. Esihautomovalmennuksessa yritysideaa varten lähdettiin keräämään tietoa eri lähteistä; dokumentit, tutkimustieto, alan yrittäjät, viranhaltijat, kirjoittajan oma kokemustieto sekä havainnot. Näin päästiin pohdinnan kautta käsitteellistämiseen ja kognitioon.



Kuvio 5. Esihautomovalmennuksen käytännön toteuttamisen osa-alueet

Esihautomovalmennuksen aikana havaittiin, että yritysideassa on potentiaalia ja siitä alkoi pikkuhiljaa muotoutua liikeidea. Palvelun tuotteistamisen, markkinoiden tarkastelemisen, kilpailijatiedon keruun, myyntisuunnitelman sekä talouslaskelmien avulla liiketoimintasuunnitelman osat alkoivat saada ympärilleen teoriaa, käsitteitä, yleistyksiä ja uusia määrittelyjä ja ajattelutapoja. Yrittäjyys ja yrittäminen alkoivat

tässä kohden tuntua kirjoittajasta vieläkin varteenotettavammalta vaihtoehdolta työllistyä. Kirjoittajan kapea taloushallinnon osaaminen mietitytti ja ajoittain asiantuntijat kokivat, että substanssiydin ja taloushallinto eivät olleet tasapainossa. Sen vuoksi siihen tarjottiin valmennuksessa enemmän aikaa ja ohjausta.

Esihautomovalmennuksessa valmentajien rooli on ollut opettajamainen. Silti valmennus ei ole ollut mekaanista tiedon siirtämistä, vaan valmennettavan rooli on ollut aktiivinen ja osallistuva. Valmennuksessa on pyritty valmennettavan osaamisen lisäämiseen, uuden oppimiseen ja uusien merkittävien oivallusten saavuttamiseen. Oppiminen on tapahtunut vahvasti asioiden tutkimisen, tekemisen ja keskusteluiden kautta. Näin on saavutettu asioiden syvempää ymmärtämistä ja oppimista. Kysymysten esittäminen ja valmennettavan omien oivallusten ja ratkaisujen löytyminen ovat olleet tärkeitä elementtejä valmennuksessa. Valmentaja on ohjannut valmennettavaa tiedon soveltamiseen ja analysointiin. (Hirvihuhta 2006, 44-45.) Esihautomovalmennuksen kahdeksan (8) valmennuskertojen aihealueet nivoutuivat hyvin liiketoimintasuunnitelman osien kanssa.

### 5.1.3 Yritysideasta liikeidea

Keväällä 2013 kokemusten ja reflektiivisen havainnoinnin kautta syntyivät siis varsinainen liikeidea sekä yrityspresentaatio osana liiketoimintasuunnitelmaa. Myös liiketoimintasuunnitelman osat saivat karkean muotonsa. Näin konkreettisten kokemusten ja aktiivisen reflektoinnin ja pohdinnan kautta on mahdollistunut käsitteellistämistä ja asioiden uudelleen nimeämistä sekä soveltamista käytäntöön.

Samalla valmistuivat asiakastuotematriisi, markkina-analyysi, asiakkaan ostokriteerit, kilpailija-analyysi, myyntisuunnitelma sekä kassavirta- ja kannattavuuslaskelmat. Nämä liiketoimintasuunnitelman elementit alkoivat saada oikean muotonsa ja siten raaka liiketoimintasuunnitelma valmistui. Esihautomovalmennuksen aikana luotiin

myös yrityspresentaatio rahoituspaneelille. Liiketoimintasuunnitelman karkean kokonaisuuden rakentaminen tapahtui suhteellisen lyhyessä ajassa, muutamassa kuukaudessa. Tässä vaiheessa kirjoittaja arvioi valmentajien palautteen pohjalta, että liiketoimintasuunnitelman kokoaminen oli onnistunut ja tietoa ja osaamista oli hankittu riittävästi tässä kohden.

#### 5.1.4 Jatkokehittely

Esihautomovalmennuksen jälkeen kirjoittajalle avautui mahdollisuus lähteä viemään liikeideaansa ja liiketoimintasuunnitelmaansa vieläkin eteenpäin ja jatkokehittämään sitä Jyväskylän ammattikorkeakoulun yritysvalmentajien kanssa. Tämä aktiivinen kokeilu toteutettiin osana JAMK yritysvalmentajaksi -ohjelmaa. Tämän tutkimusmatkan kesto oli 11 kuukautta. Liikeidean ”myllytys” osana JAMK yritysvalmentajaksi ohjelmaa käynnistyi toukokuussa 2013 ja päättyi huhtikuussa 2014. Asiantuntija-valmennusryhmä valikoitui jokaiselle mukana olleelle yrityscaaselle liikeidean ja toimialan mukaisesti. Kirjoittajan tiimi koostui kolmesta asiantuntijasta: Teräväinen Pasi, asiantuntija Generaattorista, Kuhanen Vesa, lehtori HYVI yrittäjyysopinnoista sekä Lepänjuuri Aino, yliopettaja AOKK:sta. Valmennusryhmä tapasi noin kerran kuukaudessa. Aktiivisen kokeilemisen perusajatuksena oli jatkotyöstää liikeidea ja soveltaa kerättyä tietoa käytäntöön sekä hankkia uusia kokemuksia. Työskentely lähti liikkeelle tavoitteiden konkretisoinnilla ja niistä sopimisella.

*Riippumatta siitä, miten tarkasti alkuperäiset tavoitteet on määritelty, niihin on syytä palata lähes joka tapaamiskerralla. Vastaavasti edellisen valmennustapaamisten teemat ja saavutettu edistys on hyvä palauttaa mieliin aina uudelleen tapaamisen aluksi. Jokaiseen valmennustapaamiseen liittyy valmentavan haluaminen teemojen ja suunnan tarkistus. Valmennussuhteen puolivälissä, puolivuotiskauden taitteessa tai jossain muussa vastaavassa kohdassa on kuitenkin hyvä tarkastella, miten yhteistyö on sujunut. (Hirvihuhta 2006,34.)*

Kasvun Roihu Oy:n JAMK - yritysvalmentajaksi ohjelmassa yrityscasen ”myllytys” ts. konsultaatio jatkoi liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman muovaamista edelleen. Myllytyksessä työn sisältöjen ja oman yrittäjäosaamisen kasvattaminen oli keskeisessä roolissa. Liikeideaa on hiottu ja liiketoimintasuunnitelmaa täydennetty ja tarkennettu matkan varrella jatkuvasti. Myös omaa rooliani yrittäjänä on punnittu ja omia valmiuksiani uudessa roolissa arvioitu.



*Kuvio 6. Liikeidean ”myllytyksen” käytännön toteuttamisen osa-alueet*

Valmennuksen punaisena lankana on ollut voimavara- ja ratkaisukeskeisyys, joista käsin valmennus on toteutettu. Ratkaisut ovat syntyneet pitkälti kirjoittajan omista voimavaroista, eikä niitä sinänsä nähdä ulkopuolisen asiantuntijan tuloksena (Juuti 2005, 81). Tärkeintä on ollut tulevaisuuspainotteisuus ja tavoitteet on asetettu pitkälti valmennettavan omista lähtökohdista. Olemassa olevat taidot ovat olleet keskiössä. Hyvä ja myönteinen vuorovaikutus valmennettavan ja valmentajan välillä on ollut elintärkeää lähes vuoden kestäneessä prosessissa. (Hirvihuhta 2006, 13.) Jokaisen valmennustapaamisen yhteydessä on käyty läpi edellisellä kerralla sovitut asiat ja niiden toteutuminen ja sovittu jatkotoimenpiteistä. Valmentajat ovat antaneet väli- ja



pohdintatehtäviä tapaamisten välille. Jokainen valmentaja on sparrannut oman asiantuntija-alueensa kautta. Valmennuksessa on pyritty vapaaseen ideointiin ja vuo- laasti virtaavaan keskusteluun. (Hirvihuhta 2006, 31, 34-35.)

Huhtikuussa 2014, myllytyksen päättyessä, kirjoittajan perhe oli kasvanut yhdellä jäsenellä ja liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman eteenpäin vieminen tuntui ajoittain raskaalta. Silti 11 kuukautta ”myllytyksen” aloituksesta liikeidea oli konkretisoitunut ja edistysaskeleita oli otettu. Yhteydenpitoa alan yrittäjien kanssa oli syvennetty, ajantasaista tietoa muun muassa verohallinnosta ja aluehallintovirastolta hankittu, toimitilojen etsintä oli aloitettu ja tulevasta uuden ammatilliseen rooliin valmistavasta PRIDE -valmennuksesta oli sovittu Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön ja sosiaalityöntekijän kanssa. Tässä kohden kirjoittaja arvioi valmennuksen onnistuneen, sillä kirjoittajan yrittäjäosaaminen oli kasvanut ja asioiden konkretisoituminen valmentajien ansiosta auttoivat kirjoittajaa uskomaan liikeidean onnistumiseen, yritystoiminnan kannattavuuteen lopulta käytännön perustamistoimiin saakka.

#### 5.1.5 Aktiivinen kokeilu

Aktiivinen kokeilu jatkui myös Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön toteuttaman PRIDE -valmennuksen yhteydessä. Tässä kohden kirjoittaja on päässyt sekä kokeilemaan/tes- taamaan että aktiivisesti refleктоimaan ja arvioimaan omia valmiuksiaan ja taitojaan sijaisvanhempana yhdessä sekä puolisonsa kanssa, että ryhmätilanteessa. PRIDE -val- mennus kesti 2.4.-17.8.2016. Myös oman perheen lapset saivat osallistua yhteen ta- paamiskertaan, jossa myös heillä oli mahdollisuus aktiiviseen kokeiluun. He saivat kä- sitellä sijaissisaruuuteen liittyviä asioita oman sosiaalityöntekijän ohjauksella. PRIDE- valmennuksen tavoitteena oli arvioida omia ja perheen valmiuksia ryhtyä sijaisvan- hemmaksi ja uutta roolia on arvioitu viiden valmiuden kautta. PRIDE -valmennus on toteutettu ryhmävalmennuksena, jossa valmentajina ovat toimineet sosiaalityönte- kijä sekä sijaisvanhempi kokemusasiantuntijana.



Kuvio 7. PRIDE-valmennuksen käytännön toteuttamisen osa-alueet

### 5.1.6 Arviointi ja soveltaminen käytäntöön

Niin ”myllytyksen” kuin PRIDE-valmennuksenkin kautta kirjoittaja on saanut sekä kokeilla ja testata että pohtia syvällisesti yritystoimintaa ja omaa ammatillista roolia ohjaavia menetelmiä ja malleja. Tämän hiljaisen tiedon ja osaamisen ”aukirjoittaminen” ja dokumentointi olivat merkittävä virstanpylväs liiketoimintasuunnitelman, oman yrittäjäosaamisen ja uuden ammatillisen roolin eteenpäinviemisessä. Mallinnusta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa yritystoiminnassa ydintehtävän kirkastamiseksi, käytännön työtä ohjaavana asiakirjana, työntekijöiden perehdytyksessä ja yhteistyössä (yhteinen kieli) eri toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden välillä.

Prosessia on arvioitu sen eri vaiheissa, samoin tuotoksia sekä jatkotoimenpiteitä. Yritysvalmentajilta tullut henkilökohtainen kirjallinen palaute, jotka on koottu teemoittein yhteiseen taulukon muotoon (Kuvio 8). Myös kirjoittaja itse on arvioinut opinnäytetyöprosessia ja lopputuotoksia. Tämä itsearviointi onkin tärkeä osa koko prosessia. Kirjoittaja kokee, että prosessin läpivieminen on ollut opinnäytetyöprosessia

arvokkaampi, se on ollut eräänlainen innovaatioprosessi, johon monet tekijät, vaiheet ja henkilöt ovat saaneet olla myötävaikuttamassa. Arviointiin liittyvät taulukot löytyvät opinnäytetyön luvusta seitsemän.

Syksyllä 2017 lopullinen liiketoimintasuunnitelma ja sen osat saivat lopullisen hiotun muotonsa. Sekä liiketoimintasuunnitelmaa että yrityspresentaatiota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää yritystä perustettaessa, lupia ja rahoitusta haettaessa sekä neuvoteltaessa eri toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Myös aiemmin tuotettu mallinnus tulee osaksi liiketoimintasuunnitelmaa laadun kuvaajana. Mallinnus juurrutetaan tulevaisuudessa perustyötä ohjaavaksi asiakirjaksi, vakiintuneeksi käytänteeksi sekä pohjaksi sidosryhmien kanssa tehtävälle yhteistyölle. Myös mahdollisen uuden henkilökunnan perehdytys selkiytyy ja helpottuu mallinnuksen avulla. Liiketoimintasuunnitelma ja mallinnus juurrutetaan kiinteäksi osaksi yritystoimintaa. Silti, jatkossakin tuotoksia tulee tarkistaa, kehittää ja tarvittaessa sopeuttaa uusiin, muuttuviin tilanteisiin.

## 5.2 Reflektointi

Kirjoittaja on käynyt läpi nelivuotisen kehittelyprosessin, jonka lopputuloksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma, on vaatinut paljon oppimista, kokeilemista ja jälleen uudelleen oppimista. Vuorovaikutus ympäristön kanssa on ollut elinehto. Kirjoittaja on pystynyt prosessin aikana luomaan uutta tietoa. Kolben (1984) mukaan oppiminen tapahtuukin nimenomaan prosessissa, jossa tieto syntyy kokemuksen muutoksesta. Tieto taas johtaa kokemuksen ymmärtämisen ja sen muuntamisen yhdistelmästä. (Kolb 1984, 41.) Oleellista tässä kehittämisprosessissa on ollut se, että aina on ollut tilaa kokea, havainnoida, tehdä määrittelyä, ratkaista ongelmia ja kokeilla tai soveltaa asioita käytännössä. Tämä kehittämistyö ei ole edennyt syklin omaisesti vaihe vaiheelta, vaan se on pikemminkin ollut jatkuvasti kehittyvä ja syventyvä prosessi, jossa oppiminen on voinut tapahtua missä kohden kehää tahansa.

Tässä kehittämistehtävässä oleellista on ollut prosessinomainen ajatusten työstäminen ja asioiden jatkuva edelleen kehittäminen. Kolben mukaan oppiminen on parasta ajatella prosessina, ei niinkään itse tulosten kannalta. Vaikka opinnäytetyön tavoitteena on ollut tuottaa liiketoimintasuunnitelma, on matka ja itse prosessi ollut lopputuloksen ohella merkittävässä roolissa. Oppiminen on tapahtunut matkan aikana. Kolben ajatus siitä, että oppiminen on jatkuva kokemuspohjainen prosessi, havainnollistaa tätä kehittämistyötä hyvin. Kehittämistyön eri vaiheissa kokemuksilla on ollut tärkeä tehtävä ja ne ovat tuottaneet arvoa lopputuloksen näkökulmasta. Kuten Kolbe näkee, oppiminen on aina kokonaisvaltaista sopeutumista maailmaan. (Kolbe 1984, 26-31.)

Oleellista kehittämistyön prosessissa on ollut myös eri asiantuntijoiden rooli – heidän kauttaan on ollut mahdollista perehtyä eri aihealueisiin ja reflektoida kokemuksiaan ja kerättyä tietoa heidän näkemystensä ja toisaalta uuden tiedon valossa. Kehittäminen ja oppiminen ovat edellyttäneet jatkuvaa vuoropuhelua ympäristön kanssa. Arviointia on tehty kaikissa prosessin eri vaiheissa eri tahojen kanssa, samalla kun itsearviointi on ollut jatkuvaa. Prosessi on elänyt neljä vuotta ja kehittäminen on ollut jatkuvaa ja oppimista on tapahtunut pitkin matkaa – mahdollisuus uudelleen kokeilulle ja uudelleen reflektoinnille on mahdollistanut samalla kirjoittajan oman asiantuntijuuden kasvattamisen.

Oppiminen vaatii sitä, että oppija uskaltaa ja kykenee osallistumaan ja heittäytymään avoimesti ja ilman ennakkoluuloja uusiin kokemuksiin. Hänen on kyettävä pohtimaan ja havainnoimaan näitä saamiaan kokemuksiaan monista eri näkökulmista käsin. Oppijan on pystyttävä luomaan käsitteitä, jotka integroivat havainnot loogisesti teorioihin, ja pystyttävä käyttämään näitä teorioita päätöksensä ja ratkaisujensa tukena. (Kolb 1984, 30.) Näin ollen voidaan todeta, että kaikki kokemus ei kuitenkaan välttämättä ole opiksi, mutta on mahdollisuus kokonaisvaltaiselle oppimiselle. Kirjoittaja on omassa kehittämisprosessissaan kokemusten, reflektoinnin ja aktiivisen tiedonhankinnan ja uudelleen kokeilun kautta saanut luotua käsitteistöä ja yleistyksiä. Ja

kuten aiemmin on todettu, vaikka lopputulos on ollut merkittävä tavoite, on matka siihen ollut verraten yhtä tärkeä.

## 6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN, YRITTÄJÄOSAAMISEN JA UUDEN AMMATILLISEN ROOLIN ARVIOIMINEN

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kolmea kehittämisvaihetta ja niissä käytettyjä menetelmiä varsinaisen liiketoimintasuunnitelman kehittämisessä ja uuden ammatillisen roolin arvioimisessa. Menetelmänä liiketoimintasuunnitelman kehittämisessä on käytetty *benchmarking* -menetelmää parhaiden käytäntöjen saavuttamiseksi. Benchmarking menetelmällä on kartoitettu lähtötilannetta ja tarkasteltu sekä kyseenalaistettu nykyistä toimintaa. Toiseksi liiketoimintasuunnitelman kehittämismenetelmäksi valikoitui seinätaulutekniikka, jossa on korostunut vahvasti ratkaisukeskeisyys ja uudet oivallukset sekä niiden dokumentointi. Uuden ammatillisen roolin ja ammatillisen osaamisen kehittämisessä on hyödynnetty PRIDE -valmennuksen koti-tehtäviä, jotka ovat sisältäneet muun muassa verkostokarttaa, sukupuuta sekä menetysten taulukkoa.

### Coaching

Niin esihautomovalmennus, JAMK yritysvalmentajaksi ohjelman ”myllytys” kuin Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön järjestämä PRIDE -valmennus ovat nojanneet vahvasti coaching -menetelmään. Coachaamisella yritysideoita on kouluttu liikeideoiksi, yritysosaamista ja -tietoutta kasvatettu ja omaa ammatillista roolia tarkasteltu ja arvioitu. Tällaista valmennusta, joka tähtää suorituksen parantamiseen, kutsutaan nimellä coaching tai sparraus (Hirvihuhta 2006, 6). *Valmentamisella* tarkoitetaan jonkun henkilön tai henkilöiden harjoittamista johonkin suoritukseen tai tehtävään. *Sparraaminen* taas on auttamista tai sivustatukemista. Alun perin se on ollut urheilumaailman termi, joka on viitannut harjoitusvastustajan hyödyntämiseen esimerkiksi nyrkkeilyssä. Myöhemmin sillä on viitattu myös ”henkiseen harjoitusvastustajaan”,

jonka kanssa voi pohtia muun muassa uusia liiketoimintasuunnitelmia. Nykyisin sparraaminen nähdään laajemmin esimerkiksi selvitystyössä avustamisena, jossa neuvot, ideat, kriittiset kommentit ovat merkittävässä roolissa. (Hirvihuhta 2006,6.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä hyödynnettävällä coaching -menetelmällä on pyritty liikeidean tarkastelemiseen ja kehittämiseen sekä oman osaamisen korreloimiseen tuloksen kanssa (Hirvihuhta 2006,10). Vaikka menetelmä on kaikissa valmennuksissa ollut hyvin pitkälti samanlainen, on coaching -valmentajien rooli eronnut merkittävästi toisistaan valmennuksien välillä. Esihautomovalmennuksessa valmentajien rooli on ollut *opettaja ja osaamisen valmentaja*. JAMK yritysvalmentajaksi ohjelman ”myllytyksessä” valmentajan lähestyminen on tapahtunut vahvasti *asiantuntijakonsultin* tai *neuvonantajan* roolista. PRIDE -valmennus on ollut hyvin pitkälti *kouluttajapainotteista*, jossa valmennukset ovat sisältäneet paljon koulutuksellisia osioita. (Hirvihuhta 2006, 41-46.)

## 6.1 Esihautomovalmennus: Benchmarking -menetelmä

Esihautomovalmennus on toteutettu keväällä 2013. Valmennus on koostunut kahdeksasta (8) valmennuskerrasta aikavälillä 18.2.-10.4.2013. Esihautomovalmennuksen aikataulu löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 4). Valmennuksesta ovat vastanneet Pasi Teräväinen ja Riku Ojanperä. Valmennuksen runko on mukaillut pitkälti liiketoimintasuunnitelman rakennetta seuraavasti:

Valmennus 1: Tuotteet, tuotteistaminen, hinnoittelu

Valmennus 2: Markkina-analyysi (rakenne, koko, kasvu, asiakkaat, segmentointi)

Valmennus 3: Kilpailija-analyysi, asemointi

Valmennus 4: Markkinointi- ja myyntisuunnitelma

Valmennus 5: Kannattavuus- ja kassavirtalaskelma

Valmennus 6: Rahoituslaskelma (pääoman tarve ja rahoituslähteet)

Valmennus 7: Liikeideoiden ja liiketoimintasuunnitelmien esitys

Valmennus 8: Liikeideoiden ja liiketoimintasuunnitelmien esitys raadille

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on käytetty Balentor Oy liiketoimintasuunnitelman työkaluja. Balentorin ydintehtävänä on asiakkaiden liiketoimintastrategian ja

sen tavoitteiden luominen. Balentor toimii ensisijaisesti johtamiseen, myyntiin, liiketoiminnan ja strategian sekä työyhteisön kehittämiseen liittyvillä osa-alueilla. Opin näytetyöni lähtökohdista Balentorin perusajatus liiketoiminnan kehittämisen ytimestä, jossa yrityksen strategiaa kirkastetaan, tukee hyvin omaa kehittämistehtävääni. (Balentor - vaikuttavin kehityskumppani 2016.)

Kun tehdään tietoisia valintoja toiminnan muuttamiseksi, tapahtuu kehittymistä. Tämä tosin vaatii kovaa työtä ja jonkinasteisen prosessin läpiviemistä. Erämetsän mukaan (2009) kehittyminen ei tapahdu hetkessä, se on epävarmaa ja toisinaan satunnaistakin, kun altistaa itsensä ajatustyölle, tutkimiselle, lukemiselle ja valmennuksille. Kehittyminen vaatii tiedon hankkimista, itsensä tutkimista ja tunnistamista, asioiden hyväksymistä, konkreettisia päätöksiä, tiedostamista, toisin toimimista ja toistoja. (Erämetsä 2009, 9-10.) Liiketoimintasuunnitelman kokoaminen on vaatinut paljon työtä, asioiden selvittämistä, puhelinkeskusteluja, tutkimuksiin tutustumista, alan yrittäjien kanssa käytyjä keskusteluja ja ennen kaikkea paljon aikaa ja vaivaa. On ollut ilo tavata alan yrittäjiä ja nähdä heidän intonsa ja sitoutuneisuutensa työhön ja yrittäjyyteen.

*We see exceptional innovations and exceptional companies everywhere today. Let's learn their secrets to success – the approaches, behaviors and practices that make them the best innovators. (Cooper 2011, 2.)*

Kuten Cooper asian ilmaisee, näemme joka päivä poikkeuksellisia innovaatioita ja poikkeuksellisia yrityksiä. Oppikaamme heidän salaisuudestaan menestyä – heidän lähestymistavoistaan, käyttäytymisestään ja käytänteistään, jotka tekevät heistä parhaita innovaattoreita. (Cooper 2011, 2.) Kirjoittaja on pyrkinyt toteuttamaan omassa tiedonhankintatyössään juuri tätä ajatusta. Kirjoittaja on tietoisesti pyrkinyt etsimään alan parhaita käytänteitä, parhaita tapoja tehdä työtä ja oppia niistä. Liiketoimintasuunnitelman kehittämisessä ja tiedonkeruussa on käytetty soveltaen benchmarking-menetelmää. Sen avulla on koottu liiketoimintasuunnitelman kannalta oleelliset kilpailija- ja markkinatiedot. Kilpailija- ja markkinatiedon avulla kirjoittaja on pystynyt

luomaan kokonaiskuvaa alan markkinoista ja kilpailijoista sekä muodostamaan oman näkemyksensä liikeideastaan ja liiketoimintaympäristöstä. Kumppaneiksi valikoitui niin Keski-Suomen kuin muun Suomen perhekotiyrittäjiä.

Kun tavoitteena on oman yrityksen tai organisaation kehittäminen, on ymmärrettävä, vertailtava, sovellettava ja tunnistettava parhaita menetelmiä ja työtapoja. Tätä kutsutaan nimellä *benchmarking*. Benchmarking perustuu luottamukselliseen tiedon vaihtamiseen kahden taikka useamman kumppanin välillä. (Lecklin & Laine 2009, 194.) Benchmarking on aitoa kiinnostusta siitä, kuinka toiset toimivat. Se on vertailemista ja arviointia. Se on oppimista toisilta ja yhdessä. Benchmarking -menetelmällä on haettu rakentavaa tapaa kyseenalaistaa omia toimintatapojaan ja prosessejaan. Menetelmä on pohjautunut dialogisuuteen, jossa on pyritty tasa-arvoiseen tiedon vaihtamiseen ja keskusteluprosessiin. (Karjalainen 2002, 1-7.) Vertailukohtana ovat jotkin määritellyt kriteerit, joiden avulla pystytään arvioimaan ja mittaamaan (Ossianilsson 2012, 19). Benchmarking -menetelmää toteutettiin Balentor Oy:n työkaluja apuna käyttäen.

Oleellista benchmarking -menetelmässä on ollut oman toiminnan vertaaminen kauan alalla toimineisiin yrittäjiin ja yrityksiin. Kirjoittaja on tavannut alan yrittäjiä sekä kasvotusten että puhelimitse ja tiedon vaihtaminen on tapahtunut turvallisessa ja vastavuoroisessa ilmapiirissä. Alasoini ja kumppanit (2005, 8) ovat kehitelleet termin ”refleksiivinen benchmarkkaus”. Toisin sanoen tällainen kirjoittajaan itseensä kohdistuva ajattelutapa, on mahdollistanut kirjoittajan laajemman oppimisen. Alasoinin ja kumppaneiden (2005, 8) mukaan pääpaino tällaisessa lähestymistavassa on dialogisuudessa, ei niinkään mittaus- tai vertailujärjestelmissä.



## 6.2 JAMK yritysvalmentajaksi -ohjelman ”myllytys”: Seinätaulutekniikka

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Yritysvalmentajaksi -ohjelma on uudentyyppinen tapa Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilökunnan osaamisen kehittämiseksi. Valmennusohjelman yritysvalmentajan tarkoituksena on ollut toimia määrättyinä kehityskumppanina jollekin JAMK pohjaiselle yritykselle (Liite 5.). Yritysvalmentajani Pasi Teräväinen, Vesa Kuhanen ja Aino Lepänjuuri ovat pyrkineet tuomaan aitoa lisäarvoa yrityksen kehittämisessä. Valmennus on kestänyt maaliskuusta 2013 huhtikuuhun 2014. Yritysvalmennuksen tavoitteena on ollut:

- a) pyrkiä ymmärtämään kehittämistarpeita ja kokonaisuutta*
- b) tukea yritysideoita ja jalostamista*
- c) etsiä uusia ratkaisumalleja kehittämistarpeisiin*
- d) tehdä uusi avaus ja oivalluksia liiketoiminnan kehittämiseen*
- e) jakaa kuunnella*
- f) haastaa aidosti pohtimaan kehittämisen pullonkauloja*
- g) ymmärtää kuinka eri kehittämispalvelut – ja instrumentit toimivat*
- h) herättää yrityksen henkilöstön ja johdon miettimään yrityksen kilpailukyky- ja menestystekijöitä (Opettajasta ja asiantuntijasta yritysvalmentajaksi 2014.)*

”Myllytyksessä” liiketoimintasuunnitelman kehittämismenetelmäksi valikoitui seinätaulutekniikka. Sen kautta kirjoittaja on päässyt ideoimaan, etsimään ratkaisuja ja tuomaan esille omia näkemyksiään. Seinätaulutekniikka on toteutettu ikään kuin palaverien muodossa JAMK yritysvalmentajaksi -ohjelman ”myllytyksen” aikana. Myllytyksen aikana tapaamisia on ollut noin kerran kuussa. Osa tapaamisista on ollut myös mahdollista toteuttaa puhelin- ja sähköpostiliikennettä hyödyntäen. Ennen palavereita tai tapaamisia on pohdittu etukäteen ja mietitty, mistä eri näkökulmista liikeideoita ja suunnitelmaa on ollut hyvä tarkastella. (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 12.) Tämän menetelmän kautta JAMK yritysvalmentajaksi -ohjelman ”myllytyksessä” pyrkimyksenä on ollut saada ”aukikirjoitettua” tulevan yritystoiminnan työn sisältöjä ja avainasioita. Sen jälkeen kirjoittaja on tavoit-

teellisesti etsinyt teorioita näitä ”aukikirjoitettuja” teemoja tukemaan. Seinätaulutekniikan kautta kirjoittaja on mallintanut tulevan yritystoimintansa sisältöjä ja tavoitteita, toimintaa ohjaavia käytänteitä, toimintaideologiaa, arvoja ja normeja.

Seinätaulutekniikassa keskustelun on annettu virrata vapaasti ja esille tulleet ajatukset on kirjattu isolle paperiarkille dokumentaatioksi. Myös kriittiset näkökulmat kirjattiin. Myös kaikki ydinkysymykset, faktat, ideat ja ratkaisut kirjattiin ylös. (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 12.) Pääsääntöisesti Pasi Teräväinen on toiminut palavereiden puheenjohtajana. Haasteena tälle menetelmälle on ollut ajoittain nopeastikin esiin nousseet kysymykset tai asiat, joihin ei olekaan ollut selkeää vastausta. Kirjoittajalle onkin ollut tärkeää riittävä asioiden työstämisaika tapaamisten välillä.

Yksi keskeinen teema ”myllytyksen” aikana on ollut kirjoittajan osaaminen näkyväksi tekeminen. Kaiken substanssiosaamisen, ammattitaidon ja asiantuntemuksen dokumentointi on ollut kirjoittajalle ensiarvoista. Osaaminen on kirjattu kiinteäksi osaksi liiketoimintasuunnitelmaa. Seinätaulutekniikka on saanut kirjoittajan ja valmentajien välille paljon keskustelua ja pohdintaa ja se on mahdollistanut *hiljaisen tiedon* esiin nousemisen. Lecklin ja Laine (2009, 192) täsmentävät hiljaisen tiedon merkityksiä. Heidän mukaansa suurin osa yritysten tiedosta on hiljaista tietoa. He kuvaavat sitä subjektiiviseksi ja kokemusperäiseksi tiedoksi ja sen vuoksi sitä on haasteellista esittää numeroin tai sanoin. Hiljainen tieto pitää sisällään uskomuksia, mielikuvia, ajatusmalleja ja käsityksiä ja tavattoman määrän osaamista ja ammattitaitoa. Ja juuri tämän kokemuksellisen tiedon haltuunotto ja hyödyntäminen on mille tahansa organisaatiolle ja yritykselle haastava ja vaikeakin tehtävä. (Lecklin & Laine 2009, 192.) Liiketoimintasuunnitelman sisällön näkökulmasta katsottuna tällä on erityisen suuri arvo. Kirjoittaja uskoo, että aidon dialogin ja vastavuoroisuuden avulla JAMK yritysvalmentajaksi -ohjelmassa päästiin kiinni tähän tietoon.

Myllytyksessä on tarkasteltu tiiviisti myös liikeidean viemistä konkreettiselle tasolle. Myllytyksessä sovittiin PRIDE -valmennuksesta sekä toimitilojen hankkimisesta. Asi-

antuntijat ovat antaneet käytännön ohjeita ja neuvoja kirjoittajalle liiketoimien viemiseksi konkreettiselle tasolle. Asiantuntijat ja valmennettava ovat olleet tiiviissä dialogissa ja dialogissa. Tyypillisesti tapaamiset kestivät 60-90 minuutin ajan. Oleellista coachin työssä on ollut esittää kysymyksiä, joita valmennettava lähtee pohtimaan uusista näkökulmista käsin. Valmentaja voi antaa neuvoja, kertoa kokemuksiaan tai kertoa mielipiteensä asiasta. Tärkeimmässä roolissa on olleet kuitenkin valmennettavan omat ajatukset ja oivallukset. (Hirvihuhta 2006, 6-16.)

### 6.3 PRIDE -valmennus: Kirjalliset kotitehtävät

PRIDE -valmennus kesti 2.4.2016 - 17.8.2016. Valmennus on sisältänyt ryhmätapaamisten lisäksi perhekohtaisia tapaamisia niin kotikäyntien kuin toimistotapaamisten muodossa. PRIDE-valmennuksen 2016 aikataulu sisältöineen löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 6). Valmennuksen tavoitteena on tarjota valmennettavalle mahdollisuutta tutustua sijais- ja adoptiovanhemman tehtävään ja ammatilliseen rooliin. Valmennuksen päämääränä on auttaa valmennettavia ymmärtämään ja näkemään sijais- ja adoptiovanhemmalta vaadittavia valmiuksia. Valmennus pyrkii kartoittamaan valmennettavien kykyä ja halua toimia sijaisvanhempana. (PRIDE -kirja 2016, 5.)

PRIDE -valmennukseen on tiiviisti kuulunut laajojen kotitehtävien itsenäinen tekeminen. Näiden tehtävien kautta jokainen valmennettava on pohtinut, käsitellyt ja arvioinut omia valmiuksiaan, osaamistaan ja kehittämiskohteitaan suhteessa uuteen rooliin. Valmennukseen liittyvä PRIDE -kirja on antanut valmennettaville konkreettista tietoa ja yhdessä kirjallisten tehtävien kanssa ne ovat muodostaneet kokonaisuuden, joka on tukenut jokaisen valmennettavan omaa henkilökohtaista arviointiprosessia (PRIDE -kirja 2016, 4). PRIDE -kirjassa (2016, 8) tuodaan esille kouluttaja Rikalan ajatus itsearviointiprosessista. Rikalan (2012) mukaan valmennuksen keskeisin tehtävä on saada valmennettava pohtimaan elämäkokemuksiaan ja historiaansa sekä arvioimaan vahvuuksiaan ja kehitystarpeitaan sijaisvanhemmuutta ajatellen.

PRIDE -valmennus on vaatinut kotitehtävineen kirjoittajalta paljon aikaa ja sitoutumista. Tehtäviin ja valmennukseen käytetty aika on ollut erityisen tärkeää, sillä sen aikana kirjoittaja on löytänyt itsestään aivan uusia näkökulmia, toiveita ja ajatuksia. Kotitehtävien avulla kirjoittaja on lähtenyt pohtimaan omia käsityksiään vanhemmuudesta ja erityisesti sijaisvanhemmuudesta. Tehtävien kautta kirjoittaja on käynyt läpi omaa haluaan ja valmiuksiaan tehdä yhteistyötä sijoitettavan lapsen asioissa ja pohtinut omaa parisuhdettaan ja muita ihmissuhteitaan. Oman *sukupuun* tekemisen kautta on tarkasteltu omia kiintymyssuhteita sekä näiden historian vaikutusta sijaisvanhemmuuteen. Myös surun käsittelyllä kotitehtävissä on ollut tärkeä tehtävä. *Menetysten taulukon* avulla on tarkasteltu menetyksiä ja sitä, kuinka niitä on pystynyt käymään läpi ja prosessoimaan. Tehtävän tavoitteena on ollut tunnistaa ja tunnustaa omia menetyksiä ja näiden menetyskokemusten herättämiä tunteita sekä menetyksistä selviytymiskeinoja. *Verkostokartan* avulla on tarkasteltu omaa verkostoa, perhesuhteita ja niiden merkityksiä itselle. Omia valmiuksia ja halukkuutta sijoitettavan lapsen perhesuhteiden tukemiseen on myös arvioitu tehtävän kautta. (PRIDE -kirja 2016, 4-94.)

Myös omassa lapsuudessaan saatua kasvatusta ja hoitoa on pohdittu ja sitä kautta tarkasteltu omia kasvatuskäytäntöjä- ja metodeja, samoin kuin omia kasvatusasenteita ja menetelmiä suhteessa kuritusväkivaltaan. Viimeinen kotitehtävä on liittynyt vahvuuksien ja tarpeiden kartoittamiseen. Se on ollut valmennukseen osallistuneiden pariskuntien yhteistä arviointia varten. Tehtävässä on arvioitu yhteisiä vahvuuksia sekä kehittämistarpeita vapaan kirjoittamisen muodossa *viiden valmiuden* (PRIDE -KIRJA 2016, 6-7) kautta:

1. *Suojella ja hoivata lasta*
2. *Tukea lapsen kehitystä ja ottaa huomioon hänen kehitykselliset viiveensä*
3. *Tukea lapsen suhteita syntymävanhempiansa ja turvata lapsen muiden läheisten ihmissuhteiden jatkuminen*

4. Sitoutua lapseen ja toimia hänelle luotettavana aikuisena tarvittaessa koko elämän ajan
5. Tehdä yhteistyötä lapsen asioissa

## 7 LOPPUARVIOINTIA – ”Nyt ripaus vain rohkeutta ja konkreettisia päätöksiä – kaikki edellytykset onnistua ovat tässä”

*”Olet systemaattisesti ja monipuolisesti hyödyntänyt liikeideasi kuvaamisessa tarjolla olevia idean kannattavuuden arvioinnin työkaluja kuten kilpailija- ja markkina-analyysiä, kannattavuuslaskelmaa aina kassavirtalaskelmiin asti. Kaikesta tekemisestäsi ja sen tuotoksista huokuu että olet syvällisesti perehtynyt asiaan ja sen kautta saanut vahvistusta idean kannattavuudesta sekä myös poissulkenut matkan varrella olevia vaihtoehtoja. Aineistoa olet kerännyt mielestäni monipuolisesti ja riittävän laajasti näiden tarkastelujen ja analyysien pohjaksi. Näin valintojesi pohjalla olevat faktat ja tiedot ovat kunnossa. Nyt ripaus vain rohkeutta ja konkreettisia päätöksiä; kaikki edellytykset onnistua ovat tässä.” (Kuhanen Vesa, Yritysvälmentaja HYVI)*

### 7.1 JAMK yritysvalmentajien arviointi

Yritysvalmentajat ovat antaneet arvion kirjallisen palautteen muodossa. He ovat arvioineet liikeideaa ja sen toimivuutta, kirjoittajaa yrittäjänä sekä lopullista liiketoimintasuunnitelmaa. Myös valmennusprosessin, kirjoittajan oman persoonan ja motivaation arviointi on noussut palautteissa esiin. Yritysvalmentajien keskeisimmät palautteet on koottu taulukkoon kahdeksan (Taulukko 8.).

*”Perhe, koti ja liiketoiminta samassa on ydin, joka muodostuu Jaanan persoonan ja osaamisen ympärille. Johtaa ja hallita tätä kokonaisuutta on halu, joka sinussa näkyy ja tuntuu. Liiketoiminta ja talous oli alussa taustalla, pitkäänkin. Nyt tämä on tasapainoisemmin mukana suunnitelmissa, eikä enää riko kovaa substanssi ydintä.” (Pasi Teräväinen, Yritysvälmentaja ja asiantuntija Generaattori)*

*”Sinnikkyyttä, pitkäjänteistä uskoa omaan ideaan ja systemaattista asioiden selvittämistä. Olet kartuttanut omaa osaamistasi niin ammatillisesti kuin liike-*

*toiminnan näkökulmasta. Olet ollut avoin ohjaukselle, neuvonnalle ja kysymyksille. Olet ollut realistinen eri vaihtoehtojen suhteen sekä niiden puna-roinnissa. Olet hakenut vertailukohtaa ja verkostoa muiden vastaavien yrittäjien ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Toiminnan puitteet ja niistä päättäminen (sijaisperhe vai perhekoti) on ollut iso kysymys. Olet ollut realistinen riskien suhteen.” (Aino Lepänjuuri, Yritysvalmentaja AOKK)*

- + Substanssiosaaminen, vahva ammatillinen osaaminen ja kokemus toimialalta
- + Tarve, Lakimuutos
- + Liikeidean pohjautuminen käytännön työn kokemuksen kautta esiin nouseviin palvelutarpeisiin
- + Persoona ja osaaminen luovat toiminnan ytimen
- + Motivaatio ja tahto toimia tähän yrittäjyyteen
- + Oma puoliso liikekumppanina sekä oman perheen katselukulma
- + Neuvottelut ja verkoston luominen niin muihin yrittäjiin kuin palvelun järjestämistä vastuussa olevan tahon kanssa
- + Yhteistyöverkoston suuri merkitys idean onnistumisessa
- + Uhat ja riskit ja niiden tunnistaminen

*Kuvio 8. Yritysvalmentajien loppuarviointi liikeideasta ja siihen liittyvistä tekijöistä.*

## 7.2 Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön kouluttajien arviointi

Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön PRIDE -valmennuksen kouluttajat ovat antaneet kirjallisen palautteen yhteisen arvioivan loppuraportin muodossa. Yhdessä kouluttajat ja valmennettavat ovat arvioineet sijais- ja adoptiovanhemman valmiuksia sekä vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Loppuraportti on yhteenveto PRIDE-kouluttajien ja perheen koko valmennuksen ajan jatkuneesta yhteisestä arvioinnista. Yhteinen arviointi perustuu ryhmätapaamisissa, kotitehtävissä ja perhetapaamisissa esiin tulleisiin asioihin. Tämän pohjalta taulukkoon yhdeksän (Taulukko 9.) on koottu keskeisimmät arvioinnin aihe-alueet, jotka ovat nousseet esille loppuraportissa.

Kouluttajat arvioivat, että kirjoittajalla ja hänen puolisoillaan on sijaisvanhemmilta edellytettävät valmiudet. Vahvuuksina ovat kerrytetty kokemustietous ja opintojen

kautta tullut tietotaito. Kirjoittajalla ja hänen puolisoillaan on edellytykset miettiä ammatillista perhehoitajuutta.

- lapsen tunne-elämän tukeminen, mm. tunteiden sanoittaminen
- huolehtiva vanhemmuus (yhdessäolo, rajojen asettaminen, myönteinen tuki ja ilma-  
piiri, johdonmukaisuus, selkeä päivärutmi, sairaanhoidollinen osaaminen)
- lapsen yksilöllisen kehityksen tukeminen ja erityislapset
- lapsen taustan ja läheisten merkityksen ymmärtäminen
- lapsen verkoston kanssa tehtävä yhteistyö
- lastensuojelun verkostojen ja eri toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö
- sitoutuneisuus
- hyvän huomaaminen ja lapsen kehitysaskelien ja terveyden havainnointi
- tietojen välittäminen syntymävanhemmille ja sosiaalityöntekijöille
- salassapitovelvollisuuden ymmärtäminen
- lapsen edun ensisijaisuus

*Kuvio 9. PRIDE-valmennuksen yhteisen arvioinnin loppuraportti perheen vahvuuk-  
sista.*

### 7.3 Itsearviointi

Kun oppiminen nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, joka tarjoaa käsitteellisiä siltoja eri elämäntilanteiden, kuten koulun ja työn, kautta, on oppiminen jatkuva, elinikäinen prosessi (Kolb 1984, 33). Kirjoittaja kokee, että hän on saavuttanut tälle työlle asettamansa tavoitteet. Koko prosessin lopputuloksena syntyneet tuotokset, liiketoimintasuunnitelma ja mallinnus menetelmistä ja työvälineistä, ovat huolella ja tarkkaan harkiten tehtyjä. Niin esihautomovalmennus, kuin ”myllytyskin” ovat kasvattaneet kirjoittajan yrittäjäosaamista ja kirjoittajan ajatusmaailmassa yrityksen talous ja substanssiydin ovat paremmin tasapainossa. PRIDE-valmennuksen kautta uuden ammatillisen roolin merkitys kirjoittajalle on entisestään vahvistunut ja kirjoittajan ja hänen puolisonsa valmiudet sijaisvanhemmuuteen on arvioitu. Design Thinking - teoksessa (2009) puhutaan muotoiluajattelusta. Kirjoittajan mielestä siitä löytyy hyviä oivalluksia myös hänen opinnäytetyöprosessin arvioimisessa ja kokonaiskuvan hahmottamisessa. Kirjan mukaan muotoiluajattelu on ensisijaisesti innovaatioprosessi. Se on

ikään kuin tapa, jolla voidaan löytää täyttämättömät tarpeet ja mahdollisuudet sekä luoda uusia ratkaisuja. (Design Thinking 2009, 10-11.)

Kirjoittaja uskoo, että hänen, reilu neljävuotinen opinnäytetyöprosessi on ollut jonkinlainen innovaatioprosessi. Se on muovannut kirjoittajaa ja kirjoittaja sitä. On opittu kyseenalaistamaan, ratkaisemaan, oivaltamaan, luomaan uutta ja löytämään uusia, parempia ratkaisuja. Ja lopputuotoksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma kaikkine liitteineen on dokumentaatio tästä. Yrittäjyys tai liikeidea ammatillisen perhekodista ei ole puhtaasti vain kirjoittajaa itseään tai hänen puolisoaan koskettava. On ajateltava laajemmin. On otettava huomioon lapset, joita mahdollinen suuri elämänmuutos yrittäjyyden myötä koskettaisi. Kirjoittaja puolisoineen onkin saanut käydä lastensa kanssa hyviä keskusteluja ja pohdintaa tulevaisuudesta. Silti heistä kaikki tiedostavat sen, että jonakin päivänä perheessä voi asua muitakin lapsia kuin heidän omiaan. Mutta se, ryhtyvätkö he heti yrittäjiksi, ei ole vielä kiveen kirjoitettu.

Yhteistyö Keski-Suomen sijaishuoltoyksikön kanssa on avannut kirjoittajalle uusia näkökulmia niin yrittäjyyteen kuin sijaisvanhemmuuteenkin. Ammatillisessa perhecodissa vanhempien osaamisen ylläpitäminen ja ajan hengessä pysyminen on ensiarvoisen tärkeää. Vanhemmalla tulee olla kykyä ja osaamista olla yhdessä, pysähtyä, välittää ja pitää huolta. Sijoitetutulle lapselle tai nuorelle on tärkeää, että hän kokee kuuluvansa perheeseen. Myös luottamuksen rakentuminen sijoittavan tahon ja perhekodin välille on katsottu olevan merkittävä tekijä. Perhekotiyrittäjän tulee todentaa olemassa olevia työmenetelmiä- ja keinoja, dokumentointia ja jatkuvaa kouluttautumista. Jatkuva kehittyminen ja lisäkoulutukset ovat elinehto yrittäjälle. Pollari-Urrion mukaan silti molempia toimijoita tarvitaan, sekä sijaisperheitä että ammatillisia perhekoteja. Hän kehoittaa niin sijaisvanhemmaksi kuin yrittäjäksi ryhtyvääkin pohtimaan kodin, työn ja perheen yhteensovittamista – on arvioitava vaikutuksia omaan lapseen ja varauduttava erilaisiin tunteisiin, kuten mustasukkaisuuteen ja kateuteen-



kin. Pollari-Urrion mukaan uusien yrittäjien ja perhekotien on mahdollista tulla markkinoille tällä hetkellä ilman kilpailutuksiakin ja niihin voidaan sijoittaa lapsia kesken kilpailutuskauden. Uudet kilpailutukset tulevat mahdollisesti vuoden 2019-2020 maakunnallisten sote-rakenneuudistusten myötä. (Pollari-Urrio 2016.)

## 8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tässä neljävuotisessa kehittämistyössä on liiketoimintaa ja liiketoimintasuunnitelmaa tarkasteltu hyvin monesta eri näkökulmasta ja kirjoittaja on tehnyt yhteistyötä muiden eri toimijoiden kanssa. Kirjoittaja on muun muassa vaihtanut tietoja ja saanut tietoonsa liikesalaisuuksia ja muita salassa pidettäviä tietoja. Kuulan (2013, 89-91) näkemyksen mukaan luottamuksellisuus merkitsee niitä sopimuksia ja lupauksia, joita aineiston käytöstä tehdään. Salassapitovelvollisuus asiakirjasalaisuutena koskee niin sähköisiä kuin paperisia dokumentteja, mutta myös kaikkea suullisesti saatua tietoja. Kyrö (2003,141) tuo esille Davidssonin näkemyksen aineiston luottamuksellisesta käsittelystä. Davidssonin (1999) mukaan ohjaajan kanssa on hyvä keskustella heti työn alkuvaiheessa, mikäli sitä ei haluta julkiseksi. Mikäli aineistona käytetään esimerkiksi yritysten salaisia dokumentteja, tulee kirjoittajan silloin säilyttää näistä saamansa tiedot salaisina.

Yrityksen kilpailukyky pohjautuu sen tuotteen tai palvelun yksilöllisyyteen. Erityislaatuisuuden taustalla vaikuttavat liikesalaisuudet. Liikesalaisuus voidaan määritellä yksityisyydeksi, joka koskee harjoitettavaa liiketoimintaa. Tätä yksityisyyttä suojelee laki. Liikesalaisuuksina ajatellaan olevan kaikki se tieto, minkä yritys haluaa pitää tiedossa vain itsellään. Kuitenkin siten, että se on kohtuuden, käytännön ja lain määrittelemissä rajoissa. Liikesalaisuuksia ovat muun muassa yrityksen talouteen liittyvät tiedot, kuten markkinointiin ja hinnoitteluun perustuvat tiedot. (Lindblad 2015.)

Lakien ja eettisten ohjeiden tunteminen auttaa kirjoittajaa konkreettisten päätösten tekemisessä. Vastuun näistä päätöksistä ja ratkaisuista kantaa kuitenkin aina jokainen kirjoittaja itse. (Kuula 2013, 21.) Generaattorin esihautomovalmennuksessa kaikki osapuolet allekirjoittivat *salassapitosopimuksen*, joka velvoittaa jokaista osapuolta pitämään salassa valmennuksessa haltuunsa saamat luottamukselliset tiedot, asiakirjat, materiaalit tai muun aineiston, mikä voidaan luokitella seuraavasti: tekninen, taloudellinen ja kaupallinen tieto, keksinnöt, liikesalaisuudet, strategiat, data, näytteet, protot, piirustukset, suunnitelmat ja määritykset. Luonnollisesti myös opettajia ja valmentajia on säädellyt salassapitovelvollisuus esihautomovalmennuksen, kuin JAMK Yritysvalmentajaksi -ohjelman puitteissa. Myös PRIDE -valmennuksen alussa ryhmässä sovittiin yhteisesti suullisesti eettisistä periaatteista. Ryhmäkeskusteluissa esiin nousseet asiat sovittiin pidettäväksi salassa.

Tutkijan vastuulla on tutkimukseen osallistuvien yksityisyyden suojan toteutuminen. Siksi raportoidessa on turvattava anonymiteetti. Kirjoittajan on osattava arvioida, mitkä asiat tulee raportoida erityisellä huolellisuudella tunnistamisriskin näkökulmasta. Kirjoittajan on tutkimuksen eri vaiheissa kyettävä huomioimaan kohderyhmien erityishaasteet sekä toimittava kohderyhmiä kunnioittavalla tavalla. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2009, 5-6.) Yllä mainittujen kysymysten vuoksi liitetoimintasuunnitelma ei tule julkiseksi asiakirjaksi, sillä se sisältää yksityiskohtaisia tietoja yrityksistä ja niiden toiminnasta.

Luotettavuus on tieteellisen tiedon merkittävä piirre. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta lähestytään yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta, kun taas laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein käsitettä vakuuttavuus. Kehittämistoiminnassa kuitenkin luotettavuuden mittarina voidaan nähdä erityisesti *käyttökelpoisuus*. Tämän opinnäytetyöprosessin lopputuotoksena syntyneessä tuotoksessa, liiketoimintasuunnitelmassa, korostuu ennen kaikkea totuudenmukaisuus, mutta myös sen hyödyllisyys. Lisäksi oleellista on ollut eri toimijoiden sitoutuneisuus kehittämiseen. Tä-

män opinnäytetyön kehittämisprosessi on ollut olemukseltaan ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Eri toimijoiden *sitoutuminen* kehittämisprosessiin on vaikuttanut niin aineiston, menetelmien kuin tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124.)

Tämän kehittämistyön toteuttamiseen on liittynyt paljon eettisiä kysymyksiä, joita kirjoittajan on pitänyt harkita tarkasti matkan varrella. Kaikkiin kysymyksiin ei ole ollut suoraa vastausta ja siksi kirjoittaja onkin joutunut pohtimaan erilaisia toimintatapoja ja keinoja työn toteuttamisessa ja eteenpäin viemisessä. Tietojen keräämisessä ja vaihtamisessa on ollut kuitenkin ratkaisevaa valinnanvapaus. Tiedon antamisessa ja vaihtamisessa yrittäjillä on ollut aina mahdollisuus päättää mitä haluavat kertoa ja minkä osan tiedoista haluavat säilyttää täysin vain itsellään. (Kuula 2013, 199.)

## 9 LOPPUSANAT

On sanomattakin selvää, että perhe, koti ja liikeidean yhdistäminen ei ole yksiselitteistä. Silti tämä koko prosessi, jonka kirjoittaja on matkannut, hyvin vahvasti myös oman puolisonsa kanssa, on vahvistanut ajatusta siitä, että heidän kotinsa ovet ovat auki myös muille kuin omille lapsillemme. Visio on konkretisoitunut ja kirkastunut ja palvelun tuotteistamisessa tapahtui merkittävää edistymistä. Ennen kaikkea visio on kirkastunut – tärkeintä on yhdessä vietetty aika, vahva arki ja pysyvyys, että lapsi saisi olla aidosti osana perhettä. Kirjoittaja puolisoineen näkee, että työn läpinäkyvyys, dokumentointi ja lapsen osallisuus ovat merkityksellisiä tulevalle työsaralla lastensuojelun parissa. Perhehoidon kasvatusideologia perustuu lapsen tuen tarpeisiin ja lapsen edun ensisijaisuuteen. Työtä ohjaavat ammatillisuus, suunnitelmallisuus, sitoutuneisuus, luottamus sekä tiivis yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Ryhtyivätpä hän he sitten sijais- tai perhekotivanhemmiksi, näky ammatillisesta perhehoidosta huostaan otetulle lapselle tai nuorelle on edelleen vahva.

## Lähteet

Alasoini, T., Ramstad, E., Hanhike, T. & Lahtonen, M. 2005. European programmes on work and labour innovation – a benchmarking approach. Coordinated Action WORK-IN-NET. Labour and innovation: Work-oriented innovations – a key to better employment, cohesion and competitiveness in a knowledge-intensive society. Programme of the European Commission.

Arjen jäljillä. Nuorisobarometri 2015. Toim. Myllyniemi, S. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Nuorisosian neuvottelukunta. Nuorisotutkimusverkosto. Multiprint Oy.

Arkimies, K. 2008. Terveisiä sijaisperheestä. Yhdessä lapsen parhaaksi. Toim. Arkimies, K. Helsinki: Kirjapaja.

Balentor – Vaikuttavin kehityskumppani, 2016. Viitattu 7.7.2016. <http://www.balentor.fi/yritys>.

Bäck-Kiianmaa, R. 2016. Pesäpuun lehti 1/2016. Toivon Poluilla. Pesäpuu ry. Jyväskylä: Kariteam.

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 2nd edition. London: KoganPage.

Cooper, R.G. 2011. Winning at new Products – creating value through innovation. New York: Basic Books.

Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. 2009. Edited by Thomas Lockwood. New York: Allworth Press.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Itella. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 24.7.2017. [http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki\\_osallistamiseen\\_ja\\_ongelmanratkaisuun.pdf](http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf).

Feurst, O. 2001. One to one markkinointi. Porvoo: WSOY

Furman, B. 2015. Kasvublogin haastattelu. Viitattu 6.7.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=i8LkEgx8Me0>

Haapalainen, M. & Vepsäläinen, A.P.J. 1999. Jakelu 2020. Asiakkaan läpimurto. Toim. Bask, A. Jyväskylä: Gummerrus.

- Heino, R. 2017. 30 päivää. 2.6.2017. Talentia -lehden erikoisnumero lastensuojelun ammattilaisille. 5. vuosikerta. Painopaikka: PunaMusta Oy.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari. Vantaa 2015: Hansaprint Oy.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi
- Hoito- ja hoivapalveluiden tulevaisuuden näkymät. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM –raportteja 3/2015. Viitattu 15.7.2016. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEMrap\\_3\\_2015\\_web\\_15012015.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEMrap_3_2015_web_15012015.pdf?sequence=1)
- Holopainen, T. 2016. Yrityksen perustamisopas 2016 – Käytännön perustamistoimet. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hyvä tieteellinen käytäntö.2009. Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=072e1fb7-a53a-4ab5-b3d2-8068b95df7e4>. Viitattu 26.11.2017.
- Hämäläinen, J. & Kurki, L. 1997. Sosiaalipedagogiikka. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.
- Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking -arviointi on? W5W Oulun opetuksen kehittämissyksikkö. Oulun Yliopisto. Viitattu 7.8.2016. <http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/>
- Kiljunen, M. & Rikama, S. 2011. Kasvuyritysten monet muodot hämmentävät. Tieto&trendit 7/2011. Viitattu 10.7.2016. [http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-11-01\\_002.html](http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html)
- Kolb, D. 1984. Experiential learning. Experience as The Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall PTR
- Korkiamäki, R., Nylund, M., Raitakari, S. & Roivainen, R. 2008. Yhteisöt ja sosiaalityö: kansalaisen vai asiakkaan asialla? Jyväskylä: PS-kustanus.
- Kuula, A.2013. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vantaa: Vastapaino.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Paradigma. Menetelmä. Metodi. Teoria. Tampereen yliopisto. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset – etnografia lastenkotityöstä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Viitattu 15.7.2016. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66529/978-951-44-7808-6.pdf?sequence=1>.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621. Viitattu 15.7.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Lastensuojelu 2015. Tilastoraportti. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Sosiaaliturva 2016. Viitattu 10.7.2017. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131625/Tr20\\_16.pdf?sequence=4](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131625/Tr20_16.pdf?sequence=4).

Lastensuojelun perhehoito sijaisperheessä. Jyväskylän kaupungin lapsiperheiden ja nuorten sosiaalipalvelut. Viitattu 12.7.2017. <http://www.jyvaskyla.fi/sosiaalipalvelut/tukiperheeksi/perhehoito>

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOY Pro.

Lindblad, M. 2015. Liikesalaisuus. Viitattu 21.7.2016. <http://lindblad.fi/liikesalaisuus/>.

Mahdollisuuksien Suomi – EK:n yrittäjyyslinjaukset 2015-2019. Viitattu 6.7.2016. [http://ek.fi/wp-content/uploads/Mahdollisuuksien\\_Suomi\\_Yrittajyyslinjaukset\\_2015\\_2019.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Mahdollisuuksien_Suomi_Yrittajyyslinjaukset_2015_2019.pdf). [http://ek.fi/wp-content/uploads/Mahdollisuuksien\\_Suomi\\_Yrittajyyslinjaukset\\_2015\\_2019.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Mahdollisuuksien_Suomi_Yrittajyyslinjaukset_2015_2019.pdf).

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 6.7.2016. [http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf?sequence=1](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1)

Mäkinen, P. 2002. Reflektio oppimisessa. Verkko-tutor. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.7.2016. <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm>

Niskala, A. 2008. Salatusta suhteesta kahden kimppaan. Analyysi sosiaalityön prosessin rakentumisesta. Acta Universitas Lapponiensis 150. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Nurmenniemi, H. 2013. Palkkatyöstä yrittäjäksi – Sosiaali- ja terveysalalla toimivien yrittäjien ajattelutavan muutoksista. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä studies in business ja economics. Viitattu 11.7.2016. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41152/978-951-39-5128-3\\_vaitos05042013.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41152/978-951-39-5128-3_vaitos05042013.pdf?sequence=1)

Ohje liiketoimintasuunnitelman täyttämiseen. 2013. Uusyrityskeskus Generaattori ry. JAMK Generaattorin esihautomovalmennuksen materiaalipankki. Kevät 2013.

Opettajasta ja asiantuntijasta yritysvalmentajaksi! 2014. Kasvun Roihu Oy. JAMK Yritysvalmentajaksi ohjelman -materiaali.

Oranen, M. 2008. Mitä mieltä? Mitä mieltä! Lasten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysministeriön Lastensuojelun kehittämisohjelman osaraportti. Raportti on tarkistettu versio Lastensuojelun kehittämisohjelmassa ilmestyneestä verkkojulkaisusta. Viitattu 19.7.2016. <http://www.ensijaturvakotienliitto.fi/@Bin/1911491/mit%C3%A4+mielt%C3%A4%21+raporttiCS3.pdf>.

Ossiannilsson, E. 2012. Benchmarking e-learning in higher education: lessons learned from international projects. Väitöskirja. University of Oulu Graduate School University of Oulu, Faculty of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Oulun Yliopisto. Viitattu 6.8.2016. <Http://herkules.oulu.fi/isbn9789526200415/isbn9789526200415.pdf>

Pollari-Urrio, P. 2016. Johtava sosiaalityöntekijä. Jyväskylän kaupunki. Keski-Suomen sijaishuoltoyksikkö. Puhelinkeskustelu 11.8.2016 sijaishuollon nykytilasta ja perheen ryhtymistä yrittäjäksi vai sijaisvanhemmaksi.

PRIDE-kirja – PRIDE valmennus sijais- ja adoptiovanhemmuutta harkitsevalle. Pesäpuu ry 2006. Toim. Hakkarainen, P. & Koisti-Auer, A-L. Alkuperäisteos: Foster PRIDE / Adopt PRIDE 1996. Uudistettu painos 2013. Lakimuutokset päivitetty 2016.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Avain.

Rouvinen, M. 2003. Elämää pankkityön jälkeen - Tapaustutkimus liiketoimintaorganisaation rakennemuutoksen seurauksena työtä vaille jäävien ihmisten sopeutumisesta uuteen elämäntilanteeseen. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Viitattu 11.7.2016. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67271/951-44-5802-8.pdf?sequence=1>.

Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI –henkilöstölle. Puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.7.2016. <http://docplayer.fi/1986011-Nakokulmia-tutkimukselliseen-ja-toiminnalliseen-opinnaytetyohon.html>

Suomi, A. & Valkama, S. 2015. Työnohjauksen äärellä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 198. Viitattu 19.7.2016. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97653/JAMKJULKAISUJA1982015\\_web.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97653/JAMKJULKAISUJA1982015_web.pdf?sequence=1)

Vahtola, M. 2008. Teoksessa Terveisiä sijaisperheestä. Yhdessä lapsen parhaaksi. Toim. Arkimies, K. 2008. Helsinki: Kirjapaja.

Tilastokeskus. Työvoimatutkimus. Työllisyys ja työttömyys 2015. Viitattu: 4.7.2017. [http://www.stat.fi/til/tyti/2015/13/tyti\\_2015\\_13\\_2016-04-12\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2015/13/tyti_2015_13_2016-04-12_kat_002_fi.html)

Tilastokeskus. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2015. Viitattu 4.7.2017. [http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html#yritykset2015](http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset2015)

Tilastokeskus. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2015. Viitattu 12.7.2017. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_yri\\_yrti/020\\_yrti\\_tau\\_102.px/?rxid=97f573e8-b532-40c4-a523-b78eb56d3fa8](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/020_yrti_tau_102.px/?rxid=97f573e8-b532-40c4-a523-b78eb56d3fa8)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Viitattu 28.8.2017. Tampere Univeristy. Tampereen Yliopistopaino Oy. [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1)

Yksityiset sosiaali- ja terveystalvet. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.7.2017. <http://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017. Uusyrityskeskus. Viitattu 24.7.2017. [https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK\\_OPAS2017\\_verkkoon.pdf](https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK_OPAS2017_verkkoon.pdf).

Yrityskatsaus 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 55/2015. Viitattu 6.7.2016. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEM-jul\\_55\\_2015\\_web\\_01102015.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEM-jul_55_2015_web_01102015.pdf?sequence=1)

Yrityskatsaus 2016 – Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.7.2017. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM\\_opaat\\_9\\_2016\\_Yrityskatsaus\\_2016\\_web12072016.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM_opaat_9_2016_Yrityskatsaus_2016_web12072016.pdf?sequence=1)



## **Liitteet**

### **Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)**

## Liite 2. Ammatillisen perhekodin menetelmät ja työvälineet -mallinnus

### SOSIOKULTTUURINEN INNOSTAMINEN

→ Tavoitteellista toimintaa, jossa yksilöä rohkaistaan yhteisönsä aktiiviseksi toimijaksi, jolloin hänestä kasvaa tasapainoinen toimija omassa sosiaalisessa kontekstissaan (elämän laatu).  
(Lähde: Hämäläinen & Kurki 1997, 204-207)

### PERHEEN MERKITYS

→ Tasapainoinen perhe-elämä, hyvä kiintymyssuhde, huolenpito, arjessa luotu luottamus aikuisiin ja elämään kannattelevat lasta  
(Lähde: Vahtola 2008, 65-72)

### OSALLISUUS

→ Kokemus siitä, että tuntee liittyneensä ja kuuluvansa itselleen merkitykselliseen yhteisöön ja kykenee vaikuttamaan tässä yhteisössä → vastavuoroisuus  
(Lähde: Oranen 2008, 9)

### ”KOTITAPAISUUS”

→ Pitää sisällään tavanomaisen, normaalin vahvan arjen ja yhdessäoleamisen, ”niin kuin kotona” merkityksen  
→ Koti ympäristönä  
→ Tapojen ja tottumusten välittäminen lapselle  
(Lähde: Laakso 2009, 126–130)

### SOSIAALIPEDAGOGINEN / KASVATUKSELLINEN TYÖOTE ”Ajattelutapa”

→ Yksilön rohkaiseminen ja aktivointi realistiseen toimintaan arjen ongelmien kohtaamiseksi ja ratkaisemiseksi  
→ Lapsen vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen, kyvyn ottaa muut huomioon, elämänhallinnan ja yhteiskunnallinen integraation ja yhteisöllisyyden vahvistaminen  
→ Dialogiseen suhteeseen perustuvaa  
→ Sosiaalisten ongelmien ja syrjäytymisen ehkäiseminen  
(Lähde: Hämäläinen & Kurki 1997, 16, 18-20)

### RATKAISUKESKEINEN TYÖOTE

→ Motivoidaan ihmistä tutkimaan ja ratkomaan omia pulmia toiveikkaus, positiivinen elämänasenne, voimavarakeskeisyys  
→ Tavoite- ja tulevaisuussuuntautuneisuus, muutostoiveet- ja tavoitteet, asioiden uudelleen määrittely, yhteistyö  
→ Konkreettiset arjen konstit ja oivallukset kannustavat eteenpäin  
→ Uudet suhtautumistavat auttavat ratkaisujen löytämisessä > oivaltaminen ja reflektio

(Lähde: Furman 2015; Suomi & Valkama 2015, 17)

**LAATUKÄSIKIRJA**- arvioi, ylläpidä, kehitä! → Työn laadun ja toiminnan tarkkaileminen ja kehittäminen, arvojen ja toimintasuunnitelman näkyväksi tekeminen → omaseurantajärjestelmä; itse luotu laatujärjestelmä, joka kuvaa omaa toimintaa > arviointia

**OMAVALVONTASUUNNITELMA**; kuinka toteutuu lainsäädännön, valvontaohjelmien, laatusuositusten ja palveluntuottajan toiminnalleen asettamat laatuvaatimukset.

**SÄÄNNÖLLINEN TYÖNOHJAUS** – työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen ja ammatillisen kehittymisen väline

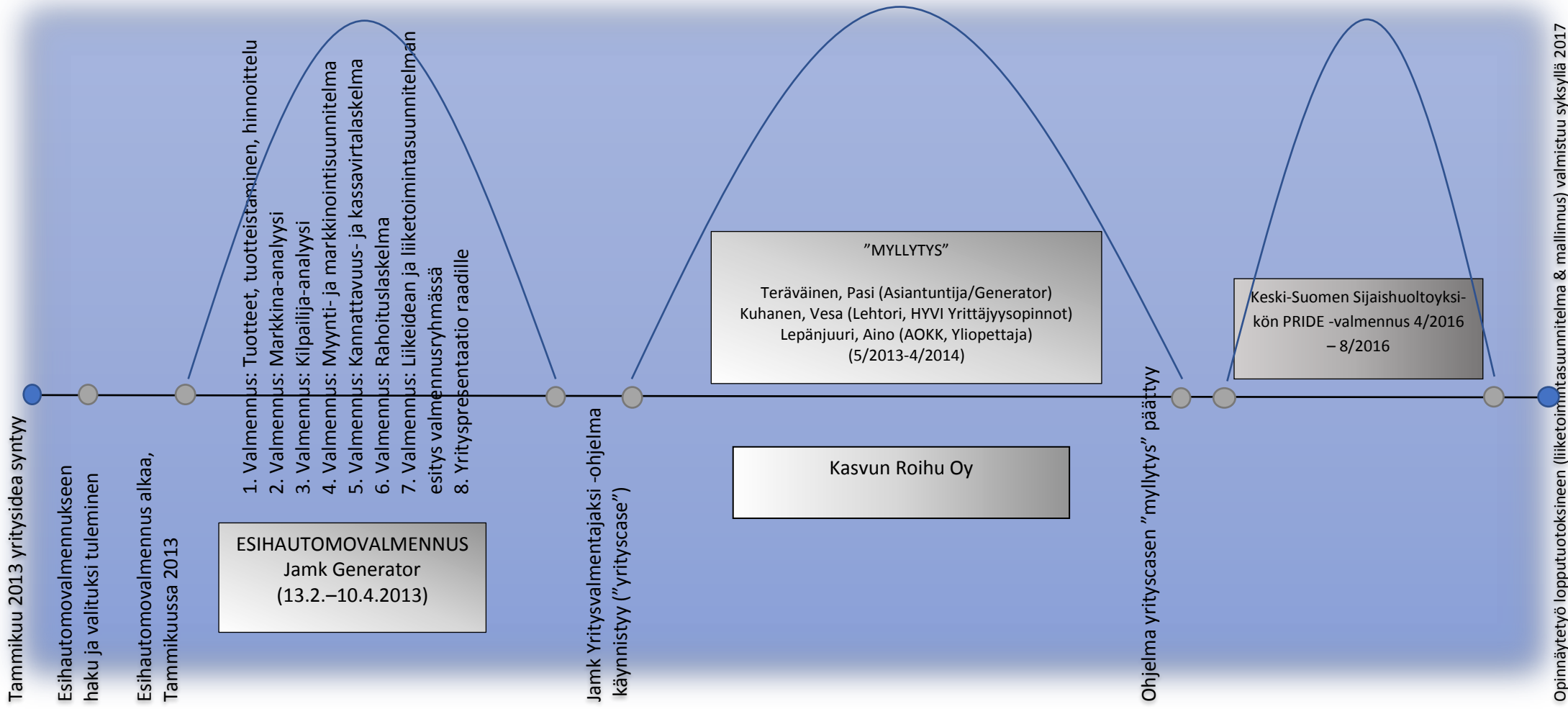
**HOITO- JA KAVATUSSUUNNITELMIEN** hyvä ja perusteellinen laatiminen > jatkuva dokumentointi ja seuranta!

**OMAT MITTARIT** – tavoitteiden asettaminen (käsitys lapsen tarpeista) > onnistumisten, lapsen kehittymisen eteneminen, työn vaikuttavuuden konkretisoiminen (Rousu 2007, 141; Rousu & Holma 2004, 17)

**ASIAKASPALAUTE**

**ITSEARVIOINTI**

### Liite 3. Aikajana kehittämispöcessistä 2013-2017



Opinnäytetyön kehittämispöcessi

## **Liite 4. Esihautomovalmennuksen 1.vaiheen aikataulu**

### **Esihautomovalmennuksen 1. vaiheen (5op) aikataulu**

#### **Valmennus 1 ke 13.2. klo 12.30-16.00 (Riku Ojanperä & Pasi Teräväinen)**

Opintojakson orientaatio (aikataulut, suoritustavat jne.) (RO & PT)  
Opiskelijoiden esittäytyminen ja liikeideoiden esittely ennakkotehtävien avulla  
Ohjeistus liiketoimintasuunnitelman laatimiseen (RO)  
Tuotteet, tuotteistaminen, hinnoittelu – alustus (RO & PT) +tehtävä

#### **Valmennus 2 ma 18.2. klo 12.30-16.00 (RO & PT)**

Viikkotehtävän (tuotteet) purku  
Markkina-analyysi (rakenne, koko, kasvu, asiakkaat, segmentointi) – alustus (RO & PT) +tehtävä

#### **Valmennus 3 ke 6.3. klo 12.30-16.00 (PT)**

Viikkotehtävän purku (markkina-analyysi)  
Kilpailija-analyysi, asemointi – alustus (PT) +tehtävä

#### **Valmennus 4 ke 13.3. klo 12.30-16.00 (RO, PT & Natalia Ceruti?)**

Viikkotehtävän purku (kilpailija-analyysi)  
Markkinointi-/myyntisuunnitelma (jaetaan tarvittaessa porukka kahtia: toinen opettaja hoitaa toisen puolen ja toinen toisen) – alustus (RO & PT & NC?) +tehtävä

#### **Valmennus 5 ke 20.3. klo 12.30-16.00 (RO & PT)**

Viikkotehtävän purku (markkinointi- /myyntisuunnitelma)  
Kannattavuus- ja kassavirtalaskelma (RO & PT)

#### **Valmennus 6 ke 27.3 klo 12.30-16.00 (RO & PT)**

Viikkotehtävän purku (laskelmat)  
Rahoituslaskelma (pääoman tarve ja rahoituslähteet)  
Valmistautuminen esityksiin

#### **Valmennus 7 ke 3.4 klo 12.30-16.00**

Liikeideoiden ja liiketoimintasuunnitelmien esitykset omalle porukalle  
Esitysten muokkaaminen seuraavan viikon esityksiä varten

#### **Valmennus 8 ke 10.4 klo 12.30-16.00**

Liikeideoiden ja liiketoimintasuunnitelmien esitykset raadille, jossa ulkopuolinen jäsen / jäseniä

## Liite 5. Opettajasta ja asiantuntijasta yritysvalmentajaksi



### OPETTAJASTA JA ASIAANTUNTIJASTA YRITYSVALMENTAJAKSI!

#### Mitä tapahtuu?

Yritysvalmentajaksi-ohjelmaan valitaan mukaan 15 muutosagenttia JAMKin henkilöstöstä. 16 kontaktipäivän aikana ohjelman osallistujat toimivat nimettynä kehittäjäkumppanina ja valmentajana vähintään yhdelle JAMK-lähtöiselle yritykselle tai yritystiimille. Ohjelman kontaktipäiviin haastetaan mukaan yli 50 kasvuyrityssparraajaa eli kasvuyritysten enkelikumppaneita, strategista hallitustyöskentelijää ja kasvuyritysjohdajaa. Kyseessä on siis yhteinen oppimismatka.

#### Miksi?

JAMKissa on runsaasti opiskelijalähtöisiä yritysaihoita ja innokkaita sekä osaavia yritystiimejä. Nämä tiimit ja tulevaisuuden kasvuyritykset elävät jo nyt "huomisessa". Ne haastavat meitä tuottamaan uudenlaisia valmentamisen sekä yrityskehittämisen muotoja. JAMK haluaa olla myös Suomen yrittäjyyttä lähtöisin korkeakoulu. Siksi käynnistämme yritysvalmentajaksi-ohjelman.

Ohjelma tukee Keski-Suomen avaintoimijoiden yhteisiä tavoitteita uusien kasvuyritysten synnyttämiseksi. Nämä toimijat ovat edustettuna ohjelman onnistumista arvioivassa "JAMK Advisory Boardissa". Ohjelman fasilitointitiiminä toimii Keski-Suomen kauppakamarin Matti Härkönen, Nina Rautiainen ja JAMKin Jaana Teriö.

#### Kuka mukaan?

Valmennusohjelma on täysin uudenlainen lähestymistapa JAMKin henkilöstön oman osaamisen kehittämiseen. Tule mukaan mikäli sinulla on paloa kehittää valmentajaosaamistasi sekä halu sparrata opiskelijoista yrittäjiä. Jokaiselle valitulle osallistujalle mahdollistetaan myös työaikaa ohjelman täysipainoiseen toteutukseen. Yritysvalmentajista muodostuu JAMKin yrittäjyystiimi, jossa osaaminen ja työkalut on yhteisessä käytössä. Ohjelman avulla vahvistuvan yritysvalmennusosaamisen soveltaminen tapahtuu omassa työssä.



Kasvun Roihu Oy Sepänkatu 4, 40100 Jyväskylä [www.kasvunroihu.fi](http://www.kasvunroihu.fi)

## Liite 6. PRIDE-valmennuksen kevään 2016 aikataulu ja ohjelma

PRIDE: VALMENNUS kevät 2016

LA 2.4. klo 10-16.00 1&2 Aloitus ja lapsen oikeus valmennettuun perheeseen ja pysyvyyteen

LA 16.4 klo 10-13.30 3. Lapsen tarve kiintymykseen

LA 30.4 klo 10-13.30 4. Lapsen mahdollisuus selviytyä menetyksistä

LA 14.5 klo 10-13.30 5. Lapset ja perhesuhteet

Kotikäynnit viikolla 19-20

LA 28.5 klo 9-12.00 6. Lapsen oikeus hoivaan, kasvatukseen ja turvallisiin rajoihin

KE 1.6 klo 17-19.30 7. Paneeli illalla: Tietoa ja kokemusta perhehoidosta

Toimistokäynnit kesäkuussa vko 25 sovitaan perheiden kanssa huomioiden heidän aikataulunsa

Heinäkuu lomakuukausi

KE 10.8 klo 17 alk. 8. Muutokseen valmistautuminen, teorian lopetus & todistukset

KE 17.8 klo 17 alk. 9. Perhehoitajan asema, oikeudet ja velvollisuudet

LOPPUARVIOINNIT viikolla 33 ja 35 toimistolla