



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

# ”Kun keksisi itselle jotain työtä maaseutualueella”

Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla

Heidi Marttala

Riikka Päivinen

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2022**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen**  
**ja johtaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijät**  
Heidi Marttala, Riikka Päivinen

**Nimeke**  
Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla

**Toimeksiantaja**  
Karelia-ammattikorkeakoulu

**Tiivistelmä**

Sosiaali- ja terveysalan opiskelijat työllistyvät hyvin, mutta työllistyminen sosiaali- ja terveysalan yrittäjäksi on monelle vieras vaihtoehto. Yrittäjyys on kuitenkin yksi mahdollisuus työllistyä ja luoda itselleen omannäköinen sekä omia arvoja vastaava työ. Yrittäjyys kuitenkin vaatii rohkeutta ja tietynlaista asennetta, jotta sen vaatimuksista selviää.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan yrittäjien osaamista ja kokemuksia Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon haja-asutus- ja maaseutualueilla yrittäjyydestä ja johtamisesta. Esille tutkimuksessa nousee itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen, vuorovaikutus sekä työhyvinvointi. Saatua tietoa on tarkoituksena hyödyntää tarvittaessa sosiaali- ja terveysalan opinnoissa ja niitä suunniteltaessa.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Haastattelut tehtiin kyselylomakkeella kasvotusten tai verkkotapaamisessa. Analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia. Tulosten mukaan yrittäjät kokivat, että he saavat tehdä omannäköistään työtä. Yrittäjyys koettiin myös osittain raskaana ja esiin nousi vahvasti, että yrittäjyyteen vaaditaan todella paljon rohkeutta. Yrittäjyys kuitenkin nähtiin omaa työhyvinvointia lisäävänä asiana. Esille nousi myös vahvasti osaavan henkilöstön merkitys sekä sitoutuminen omaan työhön.

Saatua tutkimustulosta voidaan hyödyntää suunniteltaessa yrittäjyysopintoja sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille sekä tuottamalla opiskelijoilla kokemuseräistä tietoa siitä, mitä yrittäjyys on.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 50  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 8

**Asiasanat**  
yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla, itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen, vuorovaikutus, työhyvinvointi



**THESIS**  
**March 2022**  
**Master's Programme in Development  
and Management of Health Care and  
Social Services**  
Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel +358 13 260 600

**Authors**

Heidi Marttala, Riikka Päivinen

**Title**

Entrepreneurship in the Social and Health Care Sector

**Commissioned by**

Karelia University of Applied Sciences

**Abstract**

Students of Social Services and Health Care find employment easily after graduating but becoming an entrepreneur in this field is not a clear choice for many. Entrepreneurship is one of the options to become employed and create a career that reflects one's own ideas and values. Entrepreneurship takes courage and a certain kind of attitude to cope with its challenges. The aim of the thesis was to explore the competence and experiences of entrepreneurs on entrepreneurship and in the suburban and rural areas of North Karelia and North Savo. In this study, the themes that emerged were self-management, competence management, communication and well-being at work.

Qualitative research methods were used in this thesis. The interviews were conducted face-to-face or online, using a questionnaire. Content analysis was used as the method of analysis. According to the results obtained, the entrepreneurs thought that they are able to do the kind of work that reflects their personality. Entrepreneurship was also perceived as partly exhausting, and what became especially evident was that entrepreneurship takes a lot of courage. Entrepreneurship was perceived to increase personal well-being at work. Furthermore, the significance of competent personnel and work commitment were factors that were highlighted.

The results of this study can be used in the planning of entrepreneurship studies for the students of Social Services and Health Care and in providing students with experiential knowledge about entrepreneurship.

**Language**  
Finnish

Pages 50  
Appendices 2  
Pages of Appendices 8

**Keywords**

entrepreneurship in the social and health care sector, self-management, competence management, interaction, well-being at work

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla.....	6
2.1	Laki yksityisestä palveluntuottamisesta.....	6
2.2	Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut.....	8
3	Yrityksen johtaminen .....	10
3.1	Henkilöstöjohtaminen .....	10
3.2	Itsensä johtaminen.....	14
3.3	Osaamisen johtaminen .....	16
4	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävät.....	20
5	Opinnäytetyön prosessi .....	21
5.1	Opinnäytetyön toteutus .....	21
5.2	Menetelmälliset valinnat .....	23
5.3	Aineiston käsittely ja analyysi .....	26
6	Tulokset.....	28
6.1	Kyselyyn vastanneiden sosiaali- ja terveysalan yrittäjien taustatiedot .....	28
6.2	Yrityksen osaaminen.....	31
6.3	Sosiaali- ja terveysalan yritysjohtajuus.....	34
7	Kehittämistyön tuotos.....	38
8	Pohdinta.....	38
8.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	38
8.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	42
8.3	Opinnäytetyön toteutuksen tarkastelu .....	44
8.4	Kehittämis ehdotukset.....	46
	Lähteet.....	47

### Liitteet

- Liite 1 Haastattelulomake
- Liite 2 Power Point -esitys

# 1 Johdanto

Suurimman osan kaikista sosiaali- ja terveysalan palveluista rahoittaa julkinen sektori, vaikka palvelun tuottajana olisikin yksityinen sosiaali- ja terveysalan yritys. Sosiaali- ja terveystieteiden asiakkaita ohjataan yksityiselle puolelle harkinnanvaraisten palvelusetelien tai ostopalvelujen kautta. Sosiaali- ja terveysalan yrityksistä suurin osa tuottaa pelkästään sellaisia palveluita, jotka julkinen sektori kustantaa. (Simunaniemi, Taipale-Erävala, Niinikoski & Muhos 2018, 63.) Sosiaali- ja terveysalan yritykset ovat merkittäviä palveluiden tuottajia. Julkisella sektorilla ei ole mahdollisuutta tarjota sosiaali- ja terveysalan palveluita kaikille niitä tarvitseville. Julkinen sektori tarvitsee ja tulee tarvitsemaan omien palveluidensa lisäksi yksityisten palveluiden tuottajia.

Sosiaalialan johtaminen on laaja ja moniulotteinen osaamisen ala, joka sisältää suurten kokonaisuuksien hallintaa (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13). Sosiaalialan johtaminen on vaativaa, koska palvelut ja järjestelmät kehittyvät jatkuvasti ja alalla joudutaan sopeutumaan myös taloudellisiin rajoitteisiin. Johtamiseen ja esihenkilön työhön liitetään paljon odotuksia. Hyvä johtaminen tuo työelämään hyvinvointia ja johtamisen avulla huolehditaan siitä, että toiminta on sovittujen arvojen mukaista ja eettisen tarkastelun kestävä. (Jaakkola 2019, 104.) Ihmiset, joilla on voimakas halu toteuttaa ideoita voi synnyttää yritystoimintaa. Tämä näkyy erityisesti pienissä yrityksissä, joissa yrittäjällä on kova halu ja tahto toteuttaa omia visioitaan (Tuominen 2016, 50).

Tämä opinnäyte on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä. Tavoitteena opinnäytetyössä on saada tietoa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyydestä Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon haja-asutus- ja maaseutualueella toimivilta yrittäjiltä. Saatua tietoa voidaan hyödyntää Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyteen liittyvissä opinnoissa. Tutkimustehtävänä on selvittää, mitä yrittäjyys on ja mitä osaamista tällä alueella toimivilla yrityksillä on nyt ja tulevaisuudessa sekä miten haastatteleminen yritysten johtaminen omassa yrityksessä koetaan. Oma kiinnostuksemme yrittäjyyteen ja mahdollisuuden työllistyä sen kautta, on yksi motiivi tämän opinnäytetyön tekemiselle.

## 2 Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla

### 2.1 Laki yksityisestä palveluntuottamisesta

Lain tarkoituksena on varmistaa, että yksityisiä sosiaalipalveluita käyttävä asiakas saa laadukasta ja hyvää palvelua. Lakia sovelletaan yksityisen sosiaalipalvelun toteuttamiseen, tuottamiseen ja valvontaan. Lisäksi yksityisiä sosiaalipalveluita koskee laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) sekä muut sellaiset lait, joissa säädetään sosiaalipalveluista. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.)

Lain mukaan sosiaalipalveluita tuottavassa toimintayksikössä tulee olla riittävät ja asianmukaiset varusteet ja toimitilat sekä toiminnan edellyttämä henkilöstö. Toimintayksikössä tulee olla asiakkaiden lukumäärän ja palvelujen tarpeeseen nähden riittävä määrä henkilöstöä. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa säädetään henkilöstöltä vaadittavista kelpoisista. Toimitilojen tulee olla terveydellisiltä ja muilta olosuhteiltaan siellä annettavalle kasvatukselle, hoidolle ja muulle huolenpidolle sopivat. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.)

Ympäri vuorokautisten palveluiden osalta sosiaalihuollon palveluiden antaminen on lupanvaraista toimintaa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Yksityisen sosiaalipalvelujen ympärivuorokautisia sosiaalipalveluja jatkuvasti tuottavan on saatava palvelujen tuottamiseen lupa lupaviranomaiselta ennen kuin aloittaa toiminnan tai on olennaisesti muuttamassa sen hetkistä toimintaansa. Lupa palvelujen tuottamiseen haetaan toimialueella olevalta aluehallintovirastolta. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastosta haetaan lupaa, mikäli palveluja tuotetaan useamman kuin yhden aluehallintoviraston alueella. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.)

Lupahakemuksessa tulee olla seuraavat asiat:

- 1) palvelujen tuottajan nimi, henkilötunnus tai yritys- ja yhteisötunnus, yhteystiedot sekä yrityksen toimitusjohtajan tai muun liiketoiminnasta vastaavan henkilön nimi ja yhteystiedot;

- 2) niiden toimintayksiköiden nimet ja yhteystiedot, joita varten lupaa haetaan;
- 3) haettavan luvan perusteella annettavien sosiaalipalvelujen sisältö ja tuottamistapa sekä niiden suunniteltu laajuus kussakin toimintayksikössä;
- 4) asiakaspaikkojen lukumäärä kussakin toimintayksikössä;
- 5) vastuuhenkilön nimi, henkilötunnus, yhteystiedot, koulutus, työkokemus ja tehtävä toimintayksikössä;
- 6) muun henkilöstön määrä ja koulutus;
- 7) tieto rekisteröitymisestä ennakkoperintälaissa (1118/1996) tarkoitettuun työnantajarekisteriin;
- 8) toiminnan suunniteltu aloittamispäivä;
- 9) asiakasasiakirjojen säilyttämispaikka, selvitys asiakasrekisterinpidon keskeisistä periaatteista ja rekisterinpidosta vastaava henkilö sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä annetun lain (159/2007) 20 §:n 4 momentissa tarkoitettu tietosuojavastaava;
- 10) palvelujen laadun, turvallisuuden ja asianmukaisuuden arvioimiseksi tarvittavat muut tiedot. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.)

Luvan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottamiseen antaa Valvira (Valvira 2015). Valvira on sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, jolla on valtakunnallisesti koordinaatiovastuu sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta. Aluehallintovirasto (AVI) vastaa pääasiallisesti palvelujen valvonnasta ja kunnissa palveluiden valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveystoimi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.) Henkilöt, jotka tarvitsevat tukea asumiseen järjestetään asumispalveluita sosiaalihuoltolain, vammaispalvelulain tai kehitysvammalain nojalla. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaisia asumispalveluita ovat tuettu asuminen, palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen. (Kuntaliitto 2021.) Yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavan toimintayksikön on täytettävä vaadittavat edellytykset, jotta lupa palveluntuottamiselle voidaan myöntää. Ympäri vuorokautisten palvelujen tuottamiseksi tulee olla lupa. Edellytykset luvalla ovat toimintoyksikön riittävät ja asianmukaiset tilat, tilojen tulee täyttää kriteerit olosuhteiltaan hoitoon, kasvatukseen ja / tai muuhun huolenpitoon liittyen. Toimintayksikössä tulee olla nimetty vastuuhenkilö, jotta toiminta on laadultaan vaatimusten asettamien tavoitteiden mukaista. Aluehallintoviraston luvan myötä palvelun tuottajan ja toimintayksikön tiedot rekisteröidään Valviran rekisteriin. (Aluehallintovirasto 2022.)

## 2.2 Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut

Nykyisin ollaan koko ajan enemmän ja enemmän riippuvaisia muista ihmisistä, organisaatioista sekä ympäristötekijöistä. Voidaan puhua jopa joukkuepelistä, jossa on osattava osaltaan johtaa työntekijöiden lisäksi ulkoisiakin tekijöitä, kuten yhteistyökumppaneita. (Kamensky 2015, 145.) Sosiaali- ja terveysalan yritykset eivät toimi irrallaan muista sektoreista, vaan alan yritykset toimivat osana palvelujärjestelmäkokonaisuutta, johon kuuluvat niin julkinen – kuin kolmas sektorikin. Eri sektoreiden välinen yhteistyö tiivistyy väistämättä sosiaali- ja terveysalan uudistuksen jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 13.) Vuoden 2023 alusta vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä siirtyy kuntayhtymiltä ja kunnilta 21 hyvinvointialueelle. Sosiaali- ja terveysalan uudistus tulee olemaan yksi Suomen historian merkittävimpiä hallinnollisia uudistuksia. Uudistuksen tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut sekä parantaa palvelujen saatavuutta. (Valtioneuvosto 2021.)

Suurin asiakas yksityisille sosiaalipalveluille ovat kunnat. Kunnat ostavat eniten vammaisten ja mielenterveysongelmaisten asumispalveluita, vammaisten tulkkipalveluita sekä ensi- ja turvakotipalveluita. Palveluja yksityisiltä terveyspalvelutuottajilta ostavat työnantajat, kotitaloudet, Kela, Valtiokonttori, vakuutuslaitokset, työeläkelaitokset ja kunnat. Yksityisiä terveyspalveluja eniten rahallisesti ostavat työnantajat ja kotitaloudet. (Kauppinen & Niskanen 2003, 49–51.) Vuonna 2018 sosiaali- ja terveysalan yrityksiä oli yhteensä 18 196, joista valtaosa oli terveyspalveluyrityksiä, yhteensä 15 057 kappaletta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 27). Yksityiset palvelut täydentävät julkisia palveluita ja osuus eri yritysten ja järjestöjen tuotannosta on jatkuvasti kasvanut 2000-luvulla. Tarpeisiin ei pystytä vastaamaan ilman yksityisiä palveluita ja tarve kasvaa edelleen erityisesti ikääntymisen myötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Sosiaali- ja terveysalan yritykset ovat aluetaloudellisesti sekä työllistäjinä merkittäviä valtakunnallisesti eri maakunnille. Suomessa yksityinen sosiaali- ja terveyspalveluala on suuri työllistäjä, vuonna 2018 yrityksissä työskenteli Tilastokeskuksen mukaan 79 875 henkilöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 40, 55.) Pelkästään kuntasektorilla vuonna 2020 työskenteli sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä Pohjois-Karjalan alueella 6 913 työntekijää ja Pohjois-Savon alueella 11 674 työntekijää, jotka tulevat siirtymään hyvinvointialueiden eri tehtäväalueisiin (Kunta- ja hyvinvointialueyhtymäyhtymät 2022).



Sosiaali- ja terveysalan yrittäjille kuntien palveluostot ovat tärkeimmässä roolissa koko liiketoimintaa ajatellen. Tärkeänä pidetään, että sopimukset olisivat kestoaltaan pitkäaikaisia ja molemmilla osapuolilla olisi luottamus palvelusuhteen jatkosta. Palvelutalot sekä ryhmäkodit ovat yksityisen sektorin sosiaali- ja terveysalan suurimmat työllistäjät esimerkiksi Pohjois-Karjalan alueella. Seuraavaksi suurin työllistäjä on lääkäripalvelut. Toimipaikkoja puolestaan on eniten fysioterapiassa. (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2009, 35–36.) Yleisimpiä yksityisiä sosiaalipalveluita on ikääntyneiden palveluasuminen, lasten ja nuorten laitos- sekä perhehoito, ikääntyneiden ja vammaisten kotipalvelut sekä lasten päivähoito. Terveyspalveluista yleisimpiä ovat fysioterapiapalvelut, työterveyshuolto sekä lääkäreiden vastaanotto toiminnat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.) Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys on yleisesti luonteeltaan pienyrittäjyyttä. Suurin osa alalla toimivista yrityksistä, hieman alle 95 prosenttia, ovat mikroyrityksiä eli sellaisia, jotka työllistävät alle kymmenen henkeä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 30–31.)

Sosiaali- ja terveysala on toimialana erityinen ja vaativa, on tunnettava tarkasti alan lainsäädäntöä (Jaakkola 2019, 127–128). Lainsäädännön perusteella myös henkilöstöllä on oikeus turvalliseen ja terveelliseen työhön, työyhteisöön ja työympäristöön. Työantajalla on vastuu työoloista. (Juuri & Vuorela 2015, 126.) On tärkeää, että sosiaali- ja terveysalan yrityksen seuraavat toimialansa kehitystä ja pitävät huolta kilpailukyvystään ja osaamisestaan. Sosiaali- ja terveysalan yritykset tulevat valinnanvapauden myötä vahvemmaksi osaksi palvelujärjestelmää, jonka takia myös vaatimukset kasvavat yrityksiä kohtaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 54, 57.) Yleinen keino hankkia palveluita sosiaali- ja terveysalalla ovat kilpailutukset. Kilpailutuksissa haasteena nähdään pienten toimijoiden pärjääminen kilpailutuksissa sekä palveluntuottajien valinnassa käytettävät valintakriteerit. Mikäli tärkeimpänä valintakriteerinä nähdään hinta, voi kärsiä esimerkiksi palveluiden laatu ja moninaisuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 73.) Riskien ottaminen liittyy yritystoimintaan ja ilman riskien ottamista ei yleensä synny kannattavaa liiketoimintaa. Riskeistä on jopa tullut osa jokapäiväistä elämää yritysten toimintatapojen muuttuessa. Epävarmuustekijöitä on nykyisin enemmän. (Halonen 2014, 187.)

Sosiaalialan työssä tehtävät perustuvat arvoihin. Kaikessa työskentelyssä tulee olla tavoitteena tuottaa palvelua, joka on ihmisarvoista, jossa on mahdollisuus vaikuttaa omaan hoitoon ja saada kokemus kuulluksi tulemisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 20.) Valtaosa yrityksistä määrittää itselleen perusarvot. Arvojen kautta yritys tuo esille ja ilmaisee tapaa tuottaa palvelua. Yrityksen arvot tulee soveltaa itse tehtävään työhön, jolloin ne tulee tuntea, sisäistää ja ymmärtää. (Kamensky 2010, 71, 73–74.) Yrityksen arvot tulevat esille siitä, miten johtaja viestii omalla käyttäytymisellään, toiminnallaan ja sanoillaan. Ne kuvastavat niin hänen omia kuin yrityksen arvoja. (Hänninen 2014, 103.)

### **3 Yrityksen johtaminen**

#### **3.1 Henkilöstöjohtaminen**

Ihmisten johtaminen on henkilöstöjohtamista, mikä tähtää henkilöstön hankintaan, ohjaamiseen, kehittämiseen, arviointiin ja motivointiin, minkä kautta tuotetaan yrityksen tavoitteiden mukaista palvelua (Suomi.fi 2022). Johtajuuteen kuuluu vahvasti arvope-  
rusta. Arvot ohjaavat tekojamme ja valintojamme jokapäiväisessä elämässämme. Arvot ohjaavat valitsemaan keinot, jotta on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Arvoihin perustuvat valinnat ja ylipäänsä arvojen pohdinta luovat perustan päätöksille (Krogars 2019, 51, 63). Johtajan oma arvo- ja eettisen tietoisuuden vahvistaminen auttaa niin ristiriitatilanteissa kuin päätöksenteossa. Tällöin on oltava työn lähtökohtana perusarvoja, jotta ne voidaan omaksua käytäntöön. (Paasivaara 2010, 19.) Johtajan yksi tehtävä on oleellisesti tunnistaa mihin ajattelumalleihin ja uskomuksiin omat arvot perustuvat ja pohjautuvat. Tällöin päätöksenteko perustuu pitkälti arvoihin. (Virolainen 2017, 162.) Arvot kehittyvät yritystoiminnan kautta ja niiden vahvistaminen vie aikaa. Arvot eivät synny itsestään, mutta niiden näkyminen päivittäisessä toiminnassa vaatii järjestelmällistä kokonaisuutta. Ihmisiä ei voi johtaa pelkästään tavoitteilla ja suunnitelmilla, myös oikeanlaiset arvot vaikuttavat. (Tuominen 2016, 76–77.)

Johtaminen on prosessinomaista ja se on syytä nähdä systeemiajattelun näkökulmasta. Johtamiseen liittyy myös aina tilannesidonnaisuus ja se tulee kytkeä yrityksen strategiaan, visioon, arvoihin, tavoitteisiin ja haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2014a, 39.) Johtajan tärkein tehtävä on johtaa strategian mukaisesti, mikä vaatii aktiivisuutta luoda johtamismallia, jotta koko henkilöstö ymmärtää omassa työssään strategian merkityksen sekä osaa uudistaa sitä ja toimia strategian mukaisesti (Tuomi & Sumkin 2012, 42). Johtamisen taso vaihtelee aikakausittain, tilanteittain sekä yksilöittäin. Yksityisen sektorin koko ajan kasvaessa myös johtaminen on moninaistunut monimuotoisemmaksi ja jonkin verran myös yksityisen sektorin johtamistyyliä on otettu käyttöön julkisella puolella. (Rissanen & Hujala 2015, 86, 260.)

Johtamisen tarkoitus on vaikuttaa toiseen tai toisiin henkilöihin. Yrityksen johtaja on ikään kuin tarkkailija, joka koordinoi koko yrityksen kokonaisuutta. (Sydänmaanlakka 2014a, 143–144). Johtamisella on yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtamisella ja työyhteisön työhyvinvoinnilla on suora yhteys. Keskeinen tehtävä johtajalle on luoda yritykseen toimintakulttuuri, jonka kautta työ ohjautuu itse toiminnassa. Johtamiselle keskeistä on myös luoda mieltä ja merkitystä yrityksen toimintaan. Johtaminen selventää ja kehittää yrityksen yhteistä toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 23, 27, 139.) Johtaja, joka tuntee omat roolinsa, aistii esimerkiksi työyhteisössä vallitsevan tunnelman, tuntee oman johtamistyyliänsä, ymmärtää ihmisten erilaisuutta, osaa motivoida, on hyvä vuorovaikutustilanteissa, osaa olla oikeassa suhteessa jämäkkä ja joustava, mutta osaa toimia kuitenkin ristiriitatilanteissa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 158.)

Esihenkilön on ymmärrettävä muita ihmisiä. Esihenkilö ei voi olla tärkeysjärjestyksessä ykkönen vaan on lakattava ajattelema asioita omasta näkökulmastaan. (Erikson 2019, 32.) Onnistuakseen johtamisessa tarvitaan rohkeutta, aitoutta ja energisyyttä, unohtamatta avointa mieltä ja oppimisen halua. Johtajan kuuluu olla myös inhimillinen ja näyttää omat epätäydellisyytensä. (Korhonen & Bergman 2019, 168, 171.) On tunnettava ihmiset, mikä auttaa luottamuksen syntymistä ja lisääntymistä. Muita auttava käyttäytyminen ja epätäydellisyys ovat merkkejä luottamuksesta. Johtajan asema ja johtajan oma esimerkki ovat tärkeitä, koska se vaikuttaa siihen, miten häneen suhtaudutaan. Johtajan toiminnan vaikutukset mahdollistavat myös luottamuksen syntymisen. Merkityksellistä

luottamuksen synnylle on työyhteisön jäsenten välinen käyttäytyminen ja vuorovaikutus. (Raatikainen 2015, 170, 173–174.)

Tiedon merkitys työyhteisöissä on muuttunut ajan saatossa, ennen vanhaan tieto oli valtaa ja jaettu tieto saatettiin kokea arvottomana, koska se oli kaikkien saatavilla. Nykyaikana työyhteisöissä ei saisi olla enää hiljaista tietoa vaan kaiken tiedon tulisi olla julkista. Tämän johdosta myös esihenkilötyö on muuttunut opettamisesta työn tukemiseksi ja työn ohjaukseksi, jossa vuorovaikutuksella on suuri merkitys. (Kuitunen & Pystynen 2015, 48.) Johtajan yksi tärkein taito onkin kommunikointi työntekijöiden kanssa. Suuremmalti osin johtaminen on vain viestintää. (Erikson 2019, 31.) Keskustelukulttuurin tulisi mahdollistaa arjen kohtaamisissa vuorovaikutusta, jossa mahdollistuu oppiva vuorovaikutus. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 100.)

Tulevaisuuden johtamisen yksi keskeinen ominaisuus on vuorovaikutus (Hänninen 2014, 104). Dialogisuudella on myös suuri vaikutus siihen, miten esimerkiksi muutosprosessit etenevät. Esihenkilön ja työntekijän puheen tyyli voi paljastaa ongelmista tai asennoitumisesta työhön. Hallinnan välineenä voidaan käyttää työyhteisö- ja alaistaitopuhetta lisäämään työntekijöihin kohdistuvaa kontrollia. Dialogisuus kuuluu hyvin työyhteisötaitoihin. Se edellyttää työyhteisössä ilmapiiriä, jossa tuetaan toisten vahvuuksia ilman, että se uhkaa omaa urakehitystä. Ihmisten johtamisessa tarvitaan työkaluja ihmis-suhdetyöhön. (Mönkkönen 2018, 175, 177–178.)

Vuorovaikutuksen näkökulmasta jokaisen työyhteisön jäsenen on hyvä välillä luopua omista vakiintuneista ajattelutavoistaan ja ottaa oppia muilta työyhteisön jäseniltä mikä tarkoittaa irtautumista omasta näkökulmasta ja ottamalla tutkintaan toisen näkökulma. Tarkoitus on yhdessä pohtia asioiden käsittelyä. Yksi ammattitaidon tärkeä osa on ikään kuin tietämättömyys, jotta uusia kysymyksiä uskalletaan lähteä rohkeasti ihmettelemään ja hakemaan niihin vastauksia. (Mönkkönen 2018, 209.) Työyhteisöissä arvot toimivat osittain myös tiedostamattomasti, jokaisella työntekijällä on yksilölliset arvot. Arvot kuitenkin ohjaavat työyhteisön toimintaa ja nousevat esille yleensä siinä kohdassa, jos ollaan asioista eri mieltä. (Raatikainen 2015, 157.) Jatkuvalle kommunikoinnille tiedetään mitä työntekijät ajattelevat (Tuominen 2016, 73).

Vuorovaikutustaidot eivät edellytä kouluttautumista, vaan ne tulee nähdä olennaisena osana vuorovaikutusosaamista työntekijän, johtajan tai yhteisön työssä. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu jatkuvasti enemmän ja enemmän, joskin se on melko vaativa laji. (Mönkkönen 2018, 206.) Vuorovaikutus liittyy osaamisen kaikkiin osa-alueisiin kuten teknologiseen, sosiaaliseen kuin taloudelliseen osaamiseen. Niissä korostuvat tiedot, taidot, halu, näkemys ja rohkeus. Toisiinsa vaikuttavat myös kehitysosaamisen taso. (Kamensky 2010, 278.) Työyhteisöjä tulee rakentaa ja vahvistaa yhteisöllisyydellä, yhdessä oppimisella ja avoimella vuorovaikutuksella. Johtaja toimii työyhteisössä joko mahdollistajana tai esteenä. Jokaisen työntekijän oma toiminta kuitenkin vaikuttaa siihen, miten työyhteisö rakentuu, johtaja ei yksin omalla toiminnallaan voi muuttaa tai rakentaa koko työyhteisöä. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 98.)

Jokaisen johtajan tulisi palvella omaa työyhteisöä, asiakkaita sekä yhteiskuntaa, ihmiset eivät olet johtajaa varten, vaan johtaja on ihmisiä varten, mikä jokaisen johtajan tulisi oivaltaa. Koko henkilöstön osaaminen on työyhteisön tärkein resurssi, jonka kautta työntekijät ovat arvokas osa organisaatiota. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 146.) Johtajan työ on haastavaa. Työ on usein katkonaista, koska usein tulee eteen työtehtäviä, jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä. Johtamisen teoria muuttuu ja tuo omat haasteensa arjen johtamiseen, voidaan puhua johtamisen elinkaaren lyhentymisestä. Johtajuuden sisältö ja toiminta-alue on laaja ja monipuolinen. Johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi johtamisen filosofian, johtamispätevyyden, johtamistyylin ja itsejohtamisen näkökulmista. (Paasivaara 2010, 12, 17.) Uudenlaisia muutostarpeita tulee sosiaali- ja terveysalalla jatkuvasti, joihin työyhteisöjen on reagoitava nopeastikin. Esihenkilöiden tehtävä on viedä muutoksia käytäntöön, jolloin yhteisön vuorovaikutus on tärkeä. (Mönkkönen 2018, 191.)

Johtajuuden taitoihin kuuluu myös moniammatillisuuden johtajuuden taidot, mitä tarvitaan ohjaamaan toimintaa (Isoherranen 2012, 152). Edellytyksenä laadukkaalle ja tasa-  
puoliselle asiakastyölle on moniammatillinen yhteistyö. Asiakaslähtöisyydessä osallisuuden vahvistaminen vaatii eri resurssien hyödyntämistä kuten moniammatillisuutta. Moniammatillisessa yhteistyössä yhteistyön merkitys ei ole vain asiakkaan hyöty vaan koko työyhteisöä hyödyttävä näkökulma. Moniammatillisuuteen perustuva yhteistyö perustuu dialogisuuteen ja tiimityöskentelyyn (Lyhty & Nietola 2015, 142, 148). Yri-

tyksen voimavara on motivoitunut, innovatiivinen ja hyvinvoiva henkilöstö (Pursio 2010, 59).

### 3.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on osa yrityksen johtamisjärjestelmää (Sydänmaanlakka 2014b, 150). Yrittäjillä itsensä johtamisen taidot ovat usein erityisen korostuneita ja itsensä johtamista vaaditaan yrittäjiltä erityisen paljon. Yrittäjällä tulee olla kyky pidellä lankoja omissa käsissään ja toimia ei vain oma-aloitteisesti, mutta päämäärätietoisesti itsemäärittelemien tavoitteiden mukaisesti huolehtien omasta hyvinvoinnista. Itsensä johtamisen taitoja ovat esimerkiksi työn rajaamisen taidot, oman oppimisen kehittäminen, stressinhallintataidot ja keskittyminen yrityksen olennaisimpiin asioihin. Yrittäjän ominaisuuksiin kuuluu myös itseluottamus, itseohjautuvuus, sitkeys, tavoitteellisuus sekä reflektointikyky. (Ståhlberg 2021, 74–75.) Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat myös luovuus, rohkeus ja motivaatio, mutta sen kehittymiseen vaikuttaa myös ympäristö- ja tilannetekijät. Siihen vaikuttavat myös työntekoon liittyvät mielekkäät asiat. (Mäkisaloropponen 2012, 92.)

Kokonaisvaltainen itsensä johtaminen on länsimaissa uudehko lähestymistapa ja siitä ei ole tehty juurikaan tieteellistä tutkimusta. Itsensä johtaminen on vaikuttamisprosessiksi, jonka aikana ihminen käyttää itsemotivaatiota ja itseohjautuvuutta suoriutumisessaan. (Sydänmaanlakka 2017, 34–35.) Henkilökohtainen itsearviointi on johtajaksi kasvamisen perusta. Sen avulla kykenemme ymmärtämään paremmin itseämme, toimintaamme ja käyttäytymistämme. Rehellinen itsearvio tuo selvemmin esille oman osaamisen sekä kehittämistarpeen. Itsejohtajuus tarkoittaa sitä, että johtaja kykenee hallitsemaan itseään, tunnistamaan omia rajojaan ja analysoimaan omaa toimintaansa sekä tarvittaessa kehittämään sitä (Paasivaara 2010, 33, 116.) Itsensä johtaminen koostuu itsensä tuntemisesta, stressinhallintataidoista, tunnetaidoista, elämäntaidoista sekä motivaatiosta (Kataja & Vuorinen 2021). Johtajan oma motivaatio on johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 151).

Nykyajan johtamisteoriat korostavat, että kaiken johtamisen perustana on itsensä johtaminen, se kuinka me ohjaamme ja johdamme itseämme (Sydänmaanlakka 2017, 29).

Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että kehitämme omaa tietoisuutta käytännöllisesti ja syvällisesti. Todellisuuden laaja-alainen ymmärtäminen syntyy kehittyneen tietoisuuden kautta. Tieto, joka on tietoisuutta, ilmenee aina käytännössä. Toiminta-ajatuksen ja vision kirkastaminen on itsensä johtamisessa tärkeää, koska suunnan ollessa selvillä on helpompi päästä perille. (Sydänmaalakka 2017, 33.) Itsenä johtaminen on myös tunneälyä, empatiaa, mielen- ja tunteiden hallintaa (Kukkola 2018, 191). Johtamiskokemuksen myötä, palautteen perusteella sekä omien tuntemusten ja itsearvioinnin vuorovaikutuksessa muovautuu ajan saatossa koko ajan lisää itsetuntemusta (Paasivaara 2010, 41).

Johtajuus on itsensä johtamista, mutta se on myös ominaisuus ja yksi osaamisalue. Johtajuutta on mahdollista harjoitella ja taustalta löytyy arvoja, uskomuksia ja pyrkimyksiä, jotka vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiseen johtajuuteen. Puhuttaessa viisaasta johtajuudesta, tulee johtajuutta olla valmis syventämään, jolloin johtajuus nojaa arvostukseen, rohkeuteen, rehellisyyteen ja arvostukseen. (Krogars 2019, 21–22, 37.) Kasvamisen johtajaksi vaatii kärsivällisyyttä, aikaa ja halukkuutta sopeutua muutokseen (Kukkola 2018, 183). Kaiken johtamisen lähtökohdana on kuitenkin itsensä johtaminen. Johtajan on tunnettava omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Oman tietoisuuden kehittäminen on polku itsensä johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2014b, 42.)

Yksi johtajuuden peruseriaate on, että on tunnettava itsensä, jotta kykenee johtamaan itseään sekä muita. Tehokas johtaminen alkaa itsestä ja itsensä oikeanlainen johtaminen voi tuottaa positiivista energiaa ja jaksamista niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Johtajan tulee omien vahvuuksien tuntemisen lisäksi tunnettava myös omat heikkoutensa. Silloin johtajan on mahdollista valita tiimiinsä työntekijöitä, jotka voivat paikata ja täydentää puuttuvia ominaisuuksia. (Kukkola 2018, 173–174.) Johtajia auttaa omien heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen ammatti- ja johtamistaitojen kehittämisessä. Hyvän johtajan tulee tunnistaa omat rajansa, mutta hyvän johtajan tulee myös uskaltaa kokeilla niitä. (Paasivaara 2010, 34.)

Itsensä johtamisen taito on entistä tärkeämpi johtajan oman jaksamisen ylläpitämisen kannalta katsottuna. Itsensä johtamisessa perimmäinen tarkoitus on omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen. Itsensä johtaminen on vaikuttamis- ja kehittämisprosessi omaan itseen, joka kohdistuu kehoon, mieleen, tunteisiin ja arvoihin itsereflektion avulla. Lähtökohdan itsensä johtamiselle muodostavat myös yrityksen tavoitteet,

unelmat ja visiot. (Sydänmaanlakka 2014b, 141, 148–149.) Jos johtajalla itsellään on riittävästi voimavaroja, hänellä on mahdollisuus luoda avoin suhde työntekijään, jolloin kumpikin osapuoli saa lisää voimavaroja toisistaan (Juuti & Vuorela 2015, 145). Esihenkilön tehtävä on palvelutehtävä, jonka tarkoitus on saada työntekijät täyteen loistoonsa (Järvinen 2014, 137).

Monelle yrittäjälle ja yrittäjälouonteelle voi olla haastavaa lopettaa työt. Myös yrittäjä tarvitsee selkeän ja karkean rajan oman työn ja vapaa-ajan välille. Monen yrittäjän yhteinen piirre on keskivertoa korkeampi kyky tehdä töitä, mutta työnteon lopettaminen on monelle suurikin ongelma. Myös yrittäjälle tulee olla olemassa työaika ja lepoaika. (Jakonen 2016, 140–141.) Johtajan tulisi saada työ ja vapaa-aika tasapainoon. Tällöin on mahdollista taistella urautumista, uupumusta ja kyllästymistä vastaan. Myös työhön ja vapaa-aikaan riittää molempiin riittävästi voimavaroja. (Paasivaara 2010, 33.)

Yrittäjyys on täynnä velvollisuuksia. Yrittäjän tulee olla koko ajan aktiivinen, valpas ja valmis reagoimaan asioihin nopeasti. (Jakonen 2016, 151.) Keskeinen haaste useissa työyhteisöissä on ajan hallinta, koska sitä ei aina pysty täysin hallitsemaan. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa miten työyhteisössä suhtaudutaan aikaan ja sen hallintaan. Ajan hallinnan taitoa on mahdollista kuitenkin kehittää jalostamalla työtapoja ja priorisoimalla tärkeimpiä tehtäviä. (Mönkkönen 2018, 185.) Yrittäjän oman ajan hallinta on yksi työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisimpiä asioita (Ståhlberg 2021, 240). Johtajien työhyvinvointia tukee eettinen kulttuuri sekä se lisää sitoutumista työhön ja parantaa myös työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Johtajat, jotka työskentelevät eettisessä kulttuurissa tekevät enemmän oman organisaationsa eteen töitä kuin ne, joilla eettinen kulttuuri on matalampi. (Onnismaa 2021, 149.)

### **3.3 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen on strategian mukaista arkitoiminnan ja työn johtamista. Oppiminen yrityksessä tapahtuu siten, että yrityksen osaamista johdetaan hyvin määrätietoisesti. Osaamisen johtaminen on yksi tärkeä ydin yrityksessä. Koko työyhteisön tehtävänä on toiminnan kehittäminen ja oppiminen on prosessinomaista. Yritys kehittyy ja elää oppimisen kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–14, 18–19.) Osaamisen



kehittämiseen tarvitaan jokaisen työntekijän oma vastuuta ja aktiivisuutta. Osaamisen johtamisen avulla voidaan tukea yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämistä, myös organisaation rakenteet ja toimintamallit tukevat osaltaan osaamisen kehittämistä. Yrityksessä oleva osaaminen vaikuttaa koko yrityksen kilpailukykyyn, mutta osaaminen vaikuttaa myös työntekijöiden omiin edellytyksiin onnistua työssä ja tekee työstä mielekkäämmän ja motivoivamman. (Viitala 2021, 121.)

Ilman johtajia ei ole johtamista. Jos työntekijät pyritään saamaan itseohjautuviksi, on tavoite melko vaativa. Se on kuitenkin mahdollista, jos työyhteisön edellytykset ovat suotuisat. Esihenkilöitä työyhteisöissä eteenpäin vie toimiva tiimi. (Kuitunen & Pystynen 2015, 55–56.) Silloin kun johtajan uskaltaa arvostaa itseään, hän uskaltaa arvostaa myös alaisiaan. Koko työnteho parantuu, kun sekä johtajalla, että työntekijöillä on vahva oma osaaminen, työn arvostus ja kyky selvitä yhdessä haasteista ja annetuista työtehtävistä. (Paasivaara 2010, 61.) Työntekijöiden on vaikea toimia tavoitteellisesti, jos he eivät tiedä mikä heidän työnsä tavoite on, mitä siihen kuuluu ja mitä siihen ei kuulu. Asiat tulee ilmaista selvästi eikä oletuksia saa tehdä. Ilman luottamusta ja turvallisuutta työntekijät eivät uskalla myöskään olla oma-aloitteisia. (Rubanovitsch 2020, 63.)

Työn ja osaamisen johtaminen on esihenkilöiden arkitoimintaa, jotka tulisi nähdä yhtenä kokonaisuutena eikä erillisinä asioihin toisistaan (Tuomi & Sumkin 2012, 28). Kukaan ei voi arvostaa ihmistä, joka vähättelee taitojaan, mielipiteitään tai kykyään eli toisin sanoen ei arvosta itseään. Työn tekeminen on helpompaa, kun tietää omat vahvuutensa ja osaa iloita omista onnistumisista. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 73.) Sosiaalialalla osaamiseen asiakastyössä kuuluu erilaisten työmenetelmien ja teorioiden arviointi ja soveltaminen (Näkki & Sayed 2015, 3). Tarkastellessa koko työyhteisöä merkityksellisiä asioita ovat esimerkiksi sitoutuminen ja motivaatio sekä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen. Tämä lisää omalta osaltaan tehtävää yhteistyötä ja työssä viihtyvyyttä. (Virolainen 2017, 29.)

Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että työntekijät saavat parhaat mahdolliset edellytykset hoitaa tehtäviään. Johtajan työtä on saavuttaa tuloksia toisten avulla, jolloin työntekijöille tulee olla antaa oikeat ohjeet, riittävä koulutus, riittävästi aikaa, palautetta ja kehuja sekä toimivat työvälineet ja –tilat työn toteuttamiseen. (Erikson 2019, 205–206.) Johtajan saama valta tulee käyttää muiden eli työntekijöiden hyväksi, vallankäy-

tön salaisuus piilee siinä, että se on tarkoitettu palvelemista varten. Tulee kuitenkin muistaa, että vallan mukana tulee vastuuta. Hyvät esihenkilöt tekevät itsensä tarpeettomiksi, kannustaen omia työntekijöitään rohkeuteen ja itsenäisyyteen. (Rantala 2019, 98.) Johtamisessa vallankäytön tarvetta vähentää oleellisesti, kun työntekijät ovat aidosti motivoineita, silloin he tietävät yhteisen tavoitteen ja kokevat, että he tulevat kohdelluksi oikeudenmukaisesti (Launonen 2021, 113–114). Luottamuksellisessa työyhteisössä jokainen arvostaa toistensa tekemää työtä ja työ jakautuu myös tasaisesti. Vähäteltäessä työyhteisön jäsenten osaamista luottamusta ei synny. (Raatikainen 2015, 162.)

Koulutus on yksi pohja tehtävälle työlle ja se antaa tarvittavia valmiuksia myös vuorovaikutustaitojen hyödyntämiseen (Isoherranen 2012, 151). Yrityksen on mahdollista kehittyä kokonaisuudessaan vain, jos jokainen siinä työskentelevä jäsen on valmis kehittymään (Tuominen 2016, 57). Kehittämällä osaamista vaalitaan samalla yksilön ja koko työyhteisön välistä suhdetta (Juuti & Vuorela 2015, 57). Yrityksen ydinosaaminen koostuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta. Ydinosaamisen haaste on jaksaa osaaminen koko henkilökunnan ja yrityksen hyödyksi. Työ muodostuu osaamisesta ja toiminnasta yhdessä. (Tuomi & Sumkin 2012, 20, 26.) Osaamisen kehittäminen ja lisäkouluttautuminen tulisi nähdä investointina tulevaisuuteen, osaamisen kehittämisestä saadaan aina yritykseen hyötyä. Ilman riittävää tietoa ja taitoa ei voi myöskään kehittyä. (Eklund 2021, 28, 83.)

Ihmisen omaan motivaatioon vaikuttaa henkilökohtainen kokemushistoria, persoonallisuuden piirteet, oma kotitausta sekä elämäntilanne. Jokaisen tulee tunnistaa oma tapa motivoitua asioista ja se, kuinka itseään voi motivoida tekemään ja suhtautumaan asioihin. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 91.) Työntekijä menestyy työssään paremmin, jos työ on motivoivaa. Heikko motivaatio aiheuttaa sen, että työ ei palkitse ja myös lopputulos sekä tavoitteet voi jäädä saavuttamatta. Motivaation syntymiseen tarvitaan syy, johon vaikuttavat yksilölliset tekijät, tarpeet ja asenteet. (Kukkola 2018, 168.) Hyvän työsuoriutumisen pohja on mielekkyys, merkityksellisyys sekä motivaatio, ilman näitä työsuoritus voi olla puutteellinen (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 185). Motivaatiota heikentää esimerkiksi huono johtaminen, tarpeeton kontrolli, epämieluisat työtehtävät, tylsistyminen ja työn merkityksellisyyden puute. (Launonen 2021, 23.)

Ihmisen pitää liikkeellä motivaatio. Suomalaisille työntekijöille tärkeitä asioita työelämässä ovat mm. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn ja vapaa-ajan tasapaino, mielekkäät työtehtävät, oikeudenmukainen palkka sekä työpaikalla vallitseva ilmapiiri, nämä vaikuttavat paljon työntekijän motiiviin tehdä töitä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77.) Toisten ihmisten motivointi on haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Työpaikoilla on kuitenkin mahdollisuus pyrkiä kasvattamaan motivaatiota ja työntuoja voi vaikuttaa siihen, minkälaiset edellytykset työn suorittamiselle on. Kuitenkin jokainen työntekijä on vastuussa omasta motivaatiosta ja sen syntymiseen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Eklund 2021, 86.)

Työntekijöiden motivaatiota lisää, kun heille on mahdollisuus antaa enemmän vastuuta, ihmisen itsestään kumpuava motivaatio on sisäsyntyistä. Työnantajan tehtävä on poistaa myös niitä tekijöitä, jotka heikentävät motivaatiota. Motivaation säilymiseen tarvitaan olosuhteet, jossa motivaatio säilyy ja työyhteisö itsessään tulee motivaatiota. (Launonen 2021, 19–20.) Johtajan tehtävä on varmistua siitä, että työyhteisössä on oikeanlaista osaamista ja motivaatiota tehdä työtä ja erityisesti silloin kun kyseessä on esimerkiksi muutoksen tai uudistuksen läpivieminen (Korhonen & Bergman 2019, 88).

Sisäisellä motivaatiolla, onnistumisen mahdollisuuksilla, luovuudella sekä innostumisella on suuri merkitys työelämään. Se antaa työhön hyvää mieltä ja onnistumisia. Innostuminen eri asioista saa aikaan uteliaisuutta, tiedonhalua ja sitä kautta uusia näkökulmia ja oivalluksia. Motivaatio perustuu innostukseen, joka on henkilökohtainen ominaisuus ja tapa suhtautua työhön ja asioihin. Työpaikan kulttuuriin täytyy olla sellainen, että siellä on mahdollista innostua ja työyhteisössä annetaan innostumiselle tilaa ja innostusta pidetään yllä. (Jaakkola 2019, 12–13, 20–21.) Tehokkuutta lisää, kun työntekijä tarjoaa omat vahvuutensa koko työyhteisön käyttöön ja uskaltaa kertoa omat heikkoutensa. Tämä vaatii kuitenkin työyhteisössä luottamusta ja työntekijältä erittäin vahvaa itsetuntemusta. (Järvinen 2014, 213.)

Henkilöstö on hoivayrityksen voimavara. He toteuttavat työssään kehittämisprosessit ja laaditut toimintasuunnitelmat. Henkilöstö luo käytännössä yrityksen tuotettavan laadun ja arvot. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen & Välke 2007, 80.) Yrityksen tulee huolehtia siitä, että jokaisella työntekijällä on käytettävissään riittävät tiedot työtehtäviensä suoriutumisesta. (Viitala 2021,

221.) Työntekijöiden sitoutuminen, asiakaskeskeisyys, prosessien sujuvuus sekä ydinosaaminen liittyy johtamis- ja organisaatiotapoihin, jolloin keskiöön nousee työntekijän osaaminen. Osaamisen johtamisessa on tunnistettu, että ydinosaamisalueella osaaminen lisää yrityksen kilpailukykyisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015, 164–165.) Henkilöstön osaamista tulee arvioida jatkuvasti, koska siihen joudutaan usein käyttämään taloudellisia resursseja. Tuloksellisuutta tulee arvioida monelta eri tasolta ja järjestelmällisesti, jotta nähdään miten, osaaminen on vaikuttanut yrityksen liiketoimintaan. (Viitala 2021, 139.)

Hyvää ilmapiiriä luo ja edistää osaltaan työssä jaksamista on luottamus sekä luottamuksellinen tunnelma työyhteisössä. Epäluottamus ja luottamusvaje taas vähentää innostusta ja työhyvinvointia. Tarkasteltaessa luottamusta organisaatiotasolla on luottamus keskiössä. Luottamus lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta, kiinnostusta omaan työhön ja tekee työstä tavoitteellista. Ilman luottamuksellista ilmapiiriä energiaa kuluu epäolennaisiin asioihin, eikä itse työn suorittamiseen. (Raatikainen 2015, 150.) Työhyvinvointijohtamisessa on kyse siitä, että koko työyhteisö voisi hyvin. Yrityksellä tuottavin työntekijä on hyvinvoiva työntekijä. Johtajan tulee arvioida ja tunnistaa tekijöitä, mitkä heikentävät ja saattavat uhata työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen on jatkuvaa tuloksellisuuden arviointia ja johtamisen kehittämistä. Hyvinvoiva henkilöstö tulee nähdä osana yrityksen strategiaa, johon tulee pyrkiä pitkäjänteisesti sekä johdonmukaisesti. (Viitala 2021, 156, 159.) Työnantajien tulisi nyt ja tulevaisuudessa pystyä tarjoamaan työntekijöille positiivinen kokemus omasta työstään (Eklund 2021, 47).

#### **4 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävät**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyydestä Pohjois- Karjalan ja Pohjois-Savon haja-asutus- ja maaseutualueella toimivilta yrittäjiltä. Saatua tietoa on tarkoitettu hyödynnettäväksi Karelia-ammattikorkeakoululle sosiaali- ja terveystalouden opintojakson johtamisen, yrittäjyyden ja talouden opintoihin, jotta tuleville alan ammattilaisille olisi kokemusperäistä tietoa mitä yrittäjyys sosiaali- ja terveystaloudella voi olla.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää, mitä yrittäjyys on ja mitä osaamista tällä alueella toimivilla yrityksillä on. Tutkimustehtävämme ovat:

1. Minkälaista yrittäminen on sosiaali- ja terveysalalla?
2. Minkälaista osaamista yrityksissä on?
3. Mitä osaamista yrityksissä tarvitaan tulevaisuudessa?
4. Millaista yritysjohdaminen sosiaali- ja terveysalalla on?

## **5 Opinnäytetyön prosessi**

### **5.1 Opinnäytetyön toteutus**

Tutkimusprosessin kulku voidaan jakaa eri vaiheisiin sen kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tutkimusprosessin aikana tehdään erilaisia valintoja ja päätöksiä, miten työtä tehdään. Tutkimus lähtee aina tarpeesta, jota säätelee käytännönläheisyys, ajankohtaisuus sekä työelämälähtöisyys. Erityisesti työelämälähtöisessä tutkimuksessa tavoite on kokemuksen, teorian ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. (Vilkkä 2021, 18, 56, 58.) Opinnäytetyön prosessissa on kyse tutkimuksesta, siitä kuinka se tehdään ja mistä osista se koostuu. Tutkimus kohdistuu ilmiöön, jota voidaan tutkia eri tieteen näkökulmista. Tutkimusilmiö muutetaan tutkimusongelmaksi, johon etsitään vastausta tutkimuskysymysten kautta. (Kananen 2014, 31.)

Opinnäytetyö aloitettiin ideoimalla, kuinka siihen valittu aihe voisi käsitellä yrittäjyyttä sekä johtamista samaan aikaan. Oma kiinnostus sosiaalialan yrittäjyyteen toimi motivaationa syventää tietoa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyydestä sekä kokemukset siitä, ettei yrittäjyyttä sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa juurikaan nosteta esille työllistymisen vaihtoehtona. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Karelia-ammattikorkeakoulu. Työstä saatu tieto on hyödynnettävissä sosiaali- ja terveysalan opinnoissa.

Opinnäytetyön prosessi on kuvattu kuviossa 1. Opinnäytetyön ideointivaiheessa sovimme kaksi tapaamista yrittäjyyden yliopettaja Heikki Immosen kanssa. Tapaamisten tarkoituksena oli kirkastaa opinnäytetyön ideaa ja pohtia aiheen rajaamiseen liittyviä kysymyksiä. Tapaamisten pohjalta laadimme opinnäytetyöstä ideapaperin. Kevään 2021 aikana tutustuttiin tarkemmin opinnäytetyön tietoperustaan sekä avattiin avainkäsitteitä sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyteen ja johtajuuteen liittyen. Opinnäytetyön suunnittelu- vaiheessa rakentui opinnäytetyön tietoperusta, joka toimi hyvänä pohjana yrityksille laadittujen haastattelukysymysten teossa. Opinnäytetyön suunnitelman valmistuttua tuli tutkimusluvan hakeminen ajankohtaiseksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen.

Opinnäytetyön toteutusvaihe ajoittui kesään 2021. Teemahaastattelut toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Haastatteluihin vastasi kuusi (6) Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon haja-asutus- ja maaseutualueella toimivaa yksityistä sosiaali- ja terveysalan yritystä, joilta selvitimme kokemusperäistä tietoa tutkimuskysymyksiimme (liite 1). Kysymysten kautta työhön haluttiin nimenomaan kokemusperäistä tietoa, jotta tieto tämän päivän yrittäjyydestä sosiaali- ja terveysalalla olisi hyödynnettävissä ja jaettavaksi realistisena kuvauksena yrittäjyydestä. Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia ja haastattelut toteutettiin kasvotusten, Teams -kokouksen kautta tai puhelimitse.

Raportointivaiheessa laajensimme tietoperustaa etsimällä aiheeseen liittyvää teoretietoa lisää. Haastatteluista saatu tieto kirjattiin auki eli litteroitiin, jonka jälkeen aineisto oli valmis analysoitavaksi aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastatteluaineiston litterointitekstin fonttina oli Times New Roman, fonttikokona 12 ja riviväli 1,5. Tekstiedostoa kaikista kuudesta haastattelusta tuli yhteensä 22,5 sivua pitkä. Litterointiin aikaa kului noin yksi tunti haastattelua kohden. Haastattelujen litterointi ja teemoittelu olivat ajallisesti työllistäviä vaiheina, mutta niiden kautta mahdollistui tulosten jäsentely ja niiden raportointi. Tämän jälkeen haastatteluissa saatu aineisto ja teoretieto oli mahdollista koota yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön keskeisistä asioista koottiin lopuksi Power Point-esitys Karelia-ammattikorkeakoulun hyödynnettäväksi.

## **5.2 Menetelmälliset valinnat**

Tutkimus- ja kehittämistoimilla tarkoitetaan sellaista systemaattista toimintaa, jonka kautta saadaan lisää tietoa ja saatua tietoa käytetään uusiin sovelluksiin. Tutkimuksella ja kehittämisellä tavoitellaan uutta tietoa ja tuloksia. Tavoitteena toiminnassa on kehittää jotain uutta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimuksen tuloksena saatua tietoa käytetään uusien prosessien, tuotteiden tai menetelmien aikaansaamiseen tai jo olemassa olevien parantamiseen, edistämiseen tai korjaamiseen olennaisesti. (Tilastokeskus 2021; Toikko & Rantanen 2009, 14–16.) Kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla on suuri merkitys. Tiedon tuottamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi oman toiminnan kehittäminen tai uuden oppiminen. (Toikko & Rantanen 2009, 114.)

Kehittämisprosessi on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten välistä hyvää vuorovaikutusta ja ihmisten aktiivista osallistumista. Vuorovaikutus on erityisesti keskeisessä asemassa kehittämistoimintaan liittyvissä tiedontuotannoissa, joiden kautta pyritään nostamaan esiin toimijoiden omia näkökulmia. Kehittämistoiminnassa korostuu tiedon käyttökelpoisuus, se kuinka kehittämissä seurantana syntyneitä tuloksia hyödynnetään. Tutkimuksellisessa kehittämisessä argumentaatio on merkittävässä roolissa, koska siinä tavoitellaan sellaisia tuloksia ja tietoa, josta voidaan yleisellä tasolla keskustella ja kokeilla saatua tietoa uudellisissa ympäristöissä. (Toikko & Rantanen 2009, 89, 118, 122, 156.)

Kehittämistoiminnan menetelmänä käytetään usein tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmä valitaan tutkimusongelman mukaan eli sen mukaan, mihin kysymykseen etsitään ratkaisuja. Kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimuksessa saatua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 18–19.) Opinnäytetyössämme on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan ja sen tavoitteena on kuvata kokemusten avulla esimerkiksi jokin ilmiö tai ymmärtää erilaisia merkityksiä (Vilka 2021, 17). Tutkijan omat intressit vaikuttavat tutkimukseen paljon. Tarkastelunäkökulmat vaikuttavat tutkimuksen luonteeseen. Aineistosta nousee esiin aina jotain sellaista, jonka tutkija haluaa nostaa tutkimuksessaan erityisesti esille. (Kiviniemi 2018, 76.)

Tutkimus alkaa aiheenvalinnalla. Aiheen valinnan jälkeen aloitetaan tutustuminen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja uusimpaan tutkimustietoon. Aiheeseen tutustumisen kautta tutkimusongelman/tutkimustehtävän hahmottuminen helpottuu (kuvio 2). Tutkimustehtävän / -ongelman asettamisen jälkeen tulee pohtia sitä, mistä tehtävään tai ongelmaan haetaan vastausta. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu ja analyysi voivat olla joko erillisiä tai toisiinsa kietoutuneita tapahtumia. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 151–152.)

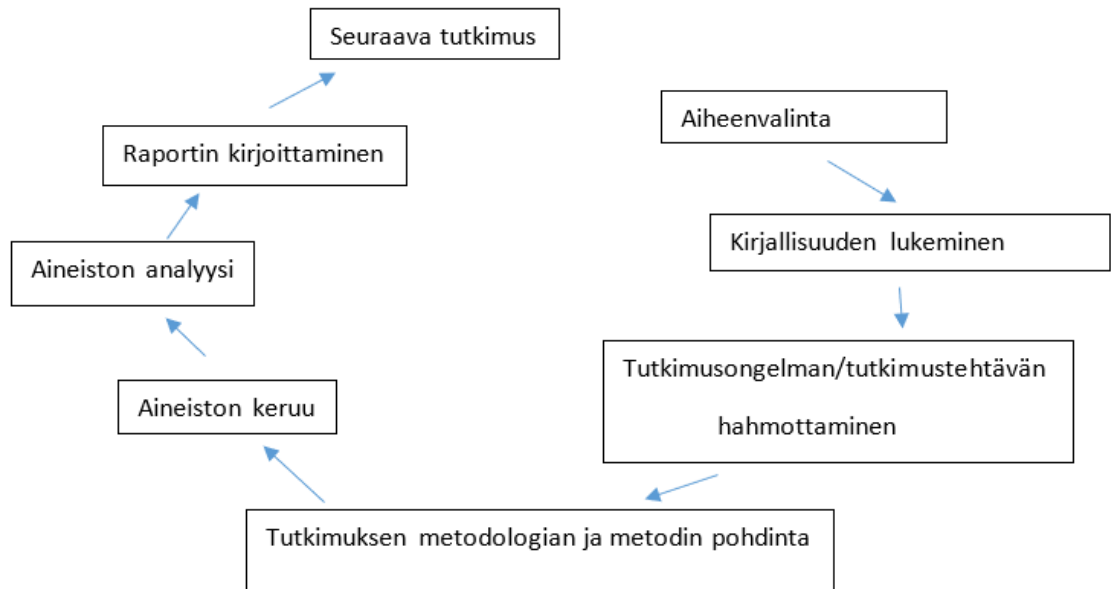
Tavoitteena tutkimuksessa on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen sekä antaa tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa saatua tulosta ei voida yleistää, koska se pätee vain tutkimuskohteisiin. Pääsääntöisesti laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden saada tutkittavasta ilmiöstä syvällisen näkemyksen ja sanallisen kuvauksen. (Kananen 2017, 32–36.) Laadullinen tutkimus kohdistuu laa-



tuun eikä määrään ja sen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa ei ole tilastollinen yleistyminen vaan saada sen kautta ymmärrys tietyille toiminnalle ja antaa ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita tutkimukseen sellaiset henkilöt, jotka tietävät ja on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Aineistonkeruumenetelminä laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto, haastattelu, havainnointi ja kysely, joita voidaan käyttää myös eri tavoin yhdistettynä. Kyselyssä ideana on, että jos haluamme tietoa siitä, miksi ihminen toimii niin kuin toimii tai mitä hän ajattelee jostain asiasta, niin asiaa kysytään häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71, 74). Tutkimuskysymysten tulee olla tutkimuksen kannalta johdonmukaisia ja peräisin ilmiöstä mitä tutkija tutkii tai kehittää. Kysymysten tulee olla harkittuja, jotta saatu tieto hyödyttää tutkimusprosessia. (Vilka 2021, 105.)

Haastattelussa tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa jostakin asiasta. Haastattelun hyvinä puolina on joustavuus ja se, että haastateltavat voidaan valita itse. Joustavuus antaa mahdollisuuden sille, että esimerkiksi haastattelijä voi haastattelun aikana toistaa kysymyksen tai oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Haastattelukysymykset voidaan antaa haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi, joka edesauttaa haastattelun sujuvuutta. On myös eettisesti perusteltua, että haastateltava tietää, mitä haastattelu koskee. Haastatteluihin osallistumista kannattaa kysyä henkilökohtaisesti, luvan annettuaan ei haastattelusta yleensä enää kieltäydytä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)



Kuvio 2. Laadullisen tutkimuksen tutkimusspiraali (Tuomi & Sarajärvi 2018, 174).

Teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastatteluun on valittu etukäteen tutkittavan asian kannalta keskeisiä teemoja, joihin halutaan tietoa tarkentavien kysymysten avulla. Kysymykset ovat sellaisia, joilla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän tai tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Haastattelun teemat perustuvat viitekehukseen eli asioihin, jotka ovat asiasta/ilmiöstä jo tiedossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teemahaastattelu on Suomessa suosittu tutkimushaastattelutapa sen yksinkertaisuuden vuoksi (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 27).

### 5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Opinnäytetyönprosessi edellyttää aineiston järjestämistä sellaiseen muotoon, jotta sitä voidaan tulkita ja aineiston kokoaminen perustuu suunnitteluun. Analysoinnin tarkoitus on tiivistää iso sisältökokonaisuus pienemmiksi kokonaisuuksiksi järjestelmällisesti, joiden kautta aineisto, oma ajattelu ja oivallukset tuottavat tietoa tutkimuskysymyksiin. (Vilka 2021, 60–61, 129.) Analyysimenetelmän valinta on tärkeä osa työtä ja analyysin lähtökohta on tutkimusaineiston ymmärtäminen (Hakala 2017, 158–159). On tärkeää, että analyysin kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa tutkittavien näkökulmasta katsottuna (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineistosta päästään analyysin kautta käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Prosessissa tutkija rakentaa muodostamiensa käsitteidensä avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 127.) Aineistolähtöisessä lähestymistavassa aineistosta voidaan etsiä teemoja myös omien teemahaastattelussa käytyjen kysymysten kautta. Teemoittamisessa haastattelusta saatu aineisto pelkistetään etsimällä tekstistä olennaisimmat asiat. Tekstiä teemoittaessa tutkija pyrkii löytämään siitä keskeiset merkitykset tekstiin hyvin perehtyen. (Moilanen & Rähä 2010, 55–56.)

Erilaisista kategorioista syntyy teemoja ja teemat taas syntyvät dialogista teorian kanssa. Kun työn teemat ovat selvillä, tulee osoittaa teemojen perustelut. Teemojen tulkinnat tulee kirjoittaa auki, teemojen tarkoituksena on löytää kustakin teemasta asioita, joiden perusteella voi vastata tutkimustehtävään. Tulkinnan ja teemojen pohjalta kirjoitetaan työn johtopäätökset ja on myös mahdollista koota taulukkoon tutkimuksen aikana nousseita asioita. Lopuksi kaikkien teemojen tulkinnat kootaan yhteen ja voidaan sitä kautta etsiä vastauksia tutkimustehtävään. (Koski 2020.)

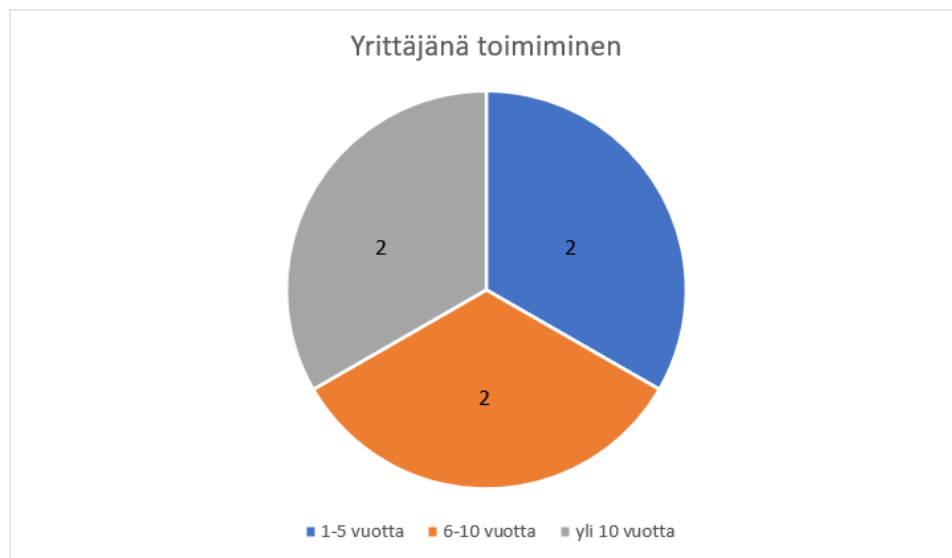
Taulukko 1. Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä tässä opinnäytetyössä.

Yrityksen osaaminen	Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaneet tekijät	Yrittäjyyden haasteet
Yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on paljon kokemuksia niin työelämästä kuin elämästä yleensä.	Halu tehdä omannäköistä ja itsenäistä työtä.	Arvostuksen puute palvelun ostajan taholta.
Yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on osaamista kohdata asiakkaat aidosti, välittäen.	Suotuisa perhetilanne.	Yritystoimintaan liittyvät velvoitteet ja lainsäädäntö.
Yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on paljon kokemusta asiakasryhmän kanssa työskentelystä.	Julkisen puolen työ ei enää tuntunut mielekkäältä, tarve työllistyä toisella tapaa.	Rekrytointi.

## 6 Tulokset

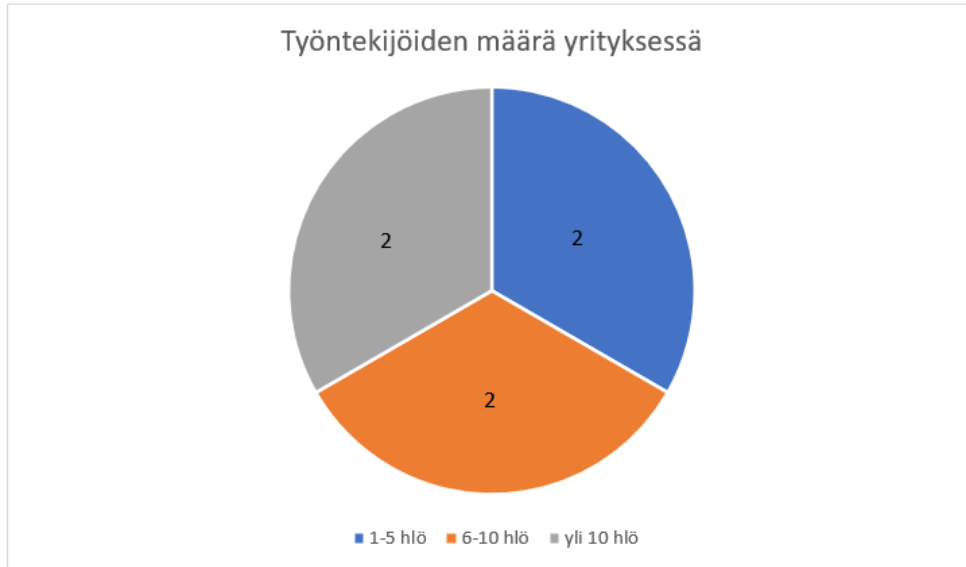
### 6.1 Kyselyyn vastanneiden sosiaali- ja terveysalan yrittäjien taustatiedot

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjien taustatiedoissa kysyttiin yrittäjien koulutustaustaa. Haastateltavia yrittäjiä oli yhteensä kuusi. Kahdella yrittäjällä oli sosionomin (YAMK) ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja yhdellä sosionomin (AMK) ammattikorkeakoulututkinto. Kaksi yrittäjistä oli koulutukseltaan sairaanhoitajia. Yhdellä yrittäjällä ei ollut koulutusta laisinkaan.



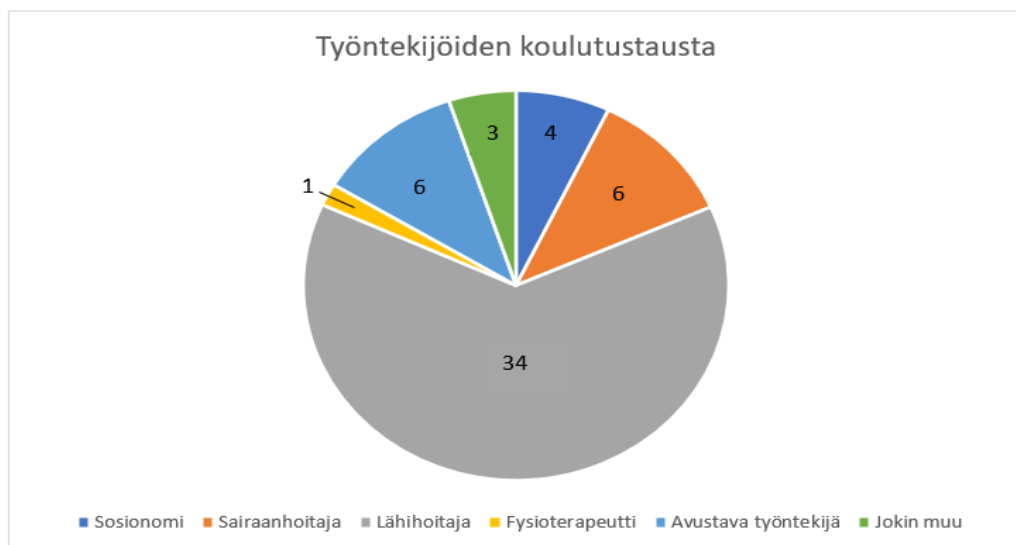
Kuvio 4. Yrittäjänä toimiminen.

Toisena kysymyksenä taustatiedoissa yrittäjiltä kysyttiin sitä, kuinka kauan he ovat toimineet yrittäjinä (kuvio 4). Haastatteluissa sosiaali- ja terveysalan yrityksistä kaksi oli toiminut yrittäjänä 1–5 vuotta, kaksi 6–10 vuotta ja kaksi yli 10 vuotta.



Kuvio 5. Työntekijöiden määrä yrityksessä.

Haastattelujen taustatiedoissa kysyttiin yrityksessä olevien työntekijöiden määrää, joka on avattu kuviossa 5. Haastatelluissa kuudesta yrityksestä kahdessa oli yrittäjän itsensä mukaan lukien töissä 1–5 työntekijää. Kahdessa yrityksessä työntekijöitä yrittäjä mukaan laskettuna oli 6–10 työntekijää ja kahdessa puolestaan työntekijöitä oli yli 10.



Kuvio 6. Työntekijöiden koulutustausta.

Neljäntenä kysymyksenä taustatiedoissa kysyttiin yrityksen työntekijöiden koulutustaustaa. Työntekijöiden koulutustausta on esitetty yllä olevassa ympyrädiagrammissa (kuvio 6). Sosiaali- ja terveystieteiden kuudessa haastatellussa yrityksessä suurin osa työntekijöistä oli koulutukseltaan lähihoitajia, joita oli 54 työntekijästä 34. Seuraavaksi yleisimmät koulutukset työntekijöillä olivat sairaanhoitajan sekä avustavan työntekijän koulutukset. Työntekijöistä sosionomeja koulutukseltaan yrityksissä oli neljä ja fysioterapeutteja yksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että jonkin muun koulutuksen omaavia työntekijöitä oli yhteensä kolme näissä kuudessa yrityksessä.



Kuvio 7. Yritysten palvelut.

Viimeisenä taustatietona kysyttiin yrityksen tarjoamia palveluita (kuvio 7). Jokaisessa haastattelemassa yrityksessä tarjottiin erilaisia sosiaali- ja terveystieteiden palveluita. Kaikissa kuudessa yrityksessä palvelut olivat ympärivuorokautisia palveluita, mutta kohdennettuna eri asiakasryhmille. Kolmessa yrityksessä kuudesta palvelut olivat suunnattu kehitysvammaisille, tarjoten muun muassa tehostettua palveluasumista. Kahdessa yrityksessä oli asumispalveluiden rinnalla myös kotiin annettavia palveluita.

## 6.2 Yrityksen osaaminen

Kaikissa yrityksissä vahvimpana osaamisena tunnistettiin pitkä työkokemus ja sen tuoma tietotaito. Osaamisen koettiin lähes vastaajien osalta olevan hyvin käytännönläheistä. Työntekijän henkilökohtainen osaaminen, joka ei välttämättä tule pelkästään sosiaali- ja terveysalalta, mutta näkyy arkityössä suurena voimavarana. Eräässä haastattelussa nousi vahvasti esille työntekijän musikaalisuus, jota hyödynnettiin paljon hoivakodin arjessa ja josta niin asiakkaat kuin työntekijät hyötyivät.

Meidän osaaminen tulee kokemuspohjasta, ei ole meille ollut väliä pape-reilla olevista koulutuksista.... Meille kokemukset työelämästä ja elämästä ylipäätään on ollut tärkeämpää. Miun mielestä se ei ole yhtään vähäarvoisempaa osaamista.

Osaamista nähtiin eräässä yrityksessä erityisesti hankalien asiakkaiden hoitamisessa, jossa on asiakkailta paljon väkivaltaista käyttäytymistä. Tämä nähtiin erityisosaamisena työskennellä haastavasti käyttäytyvien asiakkaiden kanssa ja myös tiedostettiin, että kaikilla vastaavilla hoitokodeilla ei ole vastaavanlaista osaamista. Yleisesti työ koettiin hyvin asiakaslähtöiseksi kaikissa haastatteluissa ja osaamisen nähtiin olevan sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin. Esimerkkinä eräässä yrityksessä asiakkaiden somaattisen hoidon tarve nähtiin kasvavan, jolloin työyhteisössä tarvittiin riittävää osaamista somaattisen hoidon suhteen ja jos sitä ei yrityksessä ollut, niin silloin järjestettiin lisäkoulutusta työntekijöille.

Tämä parempaa aikuisporukkaa ei voi saada välittämisen näkökulmasta. On osaamista olla sydämellä mukana, olla aidosti välittävä aikuinen lapselle. Tällaista osaamista on kuitenkin loppujen lopuksi harvoilla.

Eräs yrittäjä kertoi, että mitään tiettyä osaamista omassa yrityksessä ei ole, mutta arjessa näkyy vahvimmin Green Care -ajattelu ja toiminta. Osa työntekijöistä on koulutettu ja tarkoituksena on saada yritykselle Green Care -laatumerkki. Tämän kautta on panostettu hoivakodissa esimerkiksi retkien, kalastuksen ja ulkoilun merkitykseen. Useimmat haastateltavamme kuitenkin kokivat vastaamisen hankalaksi kysyttäessä mitä osaamista yrityksessä on. Toisaalta koettiin, että mitään erityisosaamista ei juurikaan ole. Osaamisen näkyväksi tekeminen ja sanoittaminen koettiin haastavana, koska työkokemuksessa saa-

tua osaamista oli vastaajien vaikea avata. Myös vuorovaikutukseen ja asiakkaiden kohtaamiseen liittyvää osaamista oli vastanneiden vaikea tuoda esille.

Monialaisuuden hyötyinä nähtiin moniosaaminen eli eri koulutustaustan omaavia työntekijöitä. Työntekijöiden tullessa erilaisista lähtökohdista, kokemuspohjista ja koulutustaustoista, se antaa erilaista peilauspintaa asiakkaiden tilanteisiin. Asiakas saa kokonaisvaltaisempaa hoitoa, kun asiakas kyettiin huomioimaan kokonaisvaltaisesti. Yrityksissä nähtiin, että näkökulmia tulee monelta eri kantilta erilaisen ammatillisen koulutuksen kautta, mutta monesti hoidon ja työskentelyn suhteen lopputulos on kuitenkin monesti sama, vain tapa tehdä asioita on erilainen. Tämä kuitenkin nähtiin yrityksessä rikkaute-na.

Moniosaaminen rikastuttaa työyhteisöä, “tulokulma” asioihin erilainen koulutustaustasta riippuen.

Moniosaamista kuvattiin eräässä haastattelussa rikkautena työyhteisössä. Jokaisen työntekijän oma persoona nähtiin hyvänä, koska myös henkilökohtaisia taitoja on mahdollista hyödyntää sosiaali- ja terveysalan työssä. Henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet esimerkiksi musiikista ja retkeilystä on helppo tuoda arjen työhön ja toteuttaa erilaisina toimintahetkinä tai erilaisina retkinä asiakkaille. Yrityksissä esimerkiksi verkostotyö nähtiin äärimmäisen tärkeänä osana monialaisuutta. Verkostotyön kautta päästään parhaimmillaan kuntouttavaan suuntaan asiakkaan kannalta. Monialaisuus nähdään yrityksen toiminnan kannalta tärkeänä, ilman tiettyä osaamista, kuten hoiva-avustajia, ei palvelun tuottaminen ei toimisi käytännössä. Erilaista osaamista tarvitaan asiakkaan kokonaisvaltaisen hoidon mahdollistamiseksi.

Yritysten osaamista on kehitetty monin tavoin. Esimerkiksi laatukäsikirjan käyttöönotto on tuonut lisäarvoa käytännön toimintaan, mutta auttanut myös yrityksen markkinoinnissa. Henkilöstölle on mahdollistettu täydennys- ja lisäkoulutusta kuten oppisopimus-koulutuksia. Eräässä yrityksessä nähtiin työnohjauksen tuoneen syvyyttä yrityksen toimintaan. Yrittäjä toi esille, että käymällä läpi haastavia asiakastilanteita on yrityksen osaaminen kehittynyt itsestä ja toisista oppimisen kautta. Erilaisiin hankkeisiin ja yhdistystoimintaan osallistuminen on nähty yrityksen osaamista rikastuttavana, ja niiden kautta on yritykset kokeneet saaneensa ajantasaista tietoa. Myös vierailut muissa hoiva-



kodeissa ja yhteistyö muiden yrittäjien kanssa on kehittänyt omankin yrityksen toimintaa. Oppisopimuskoulutuksen mahdollisuus nousi useammassa haastattelussa esille ja korostettiin, että sekin on tärkeä oppimisen väylä työelämän kautta ja sitä kautta saadaan usein motivoituneita työntekijöitä.

Meillä on vähän sellainen periaate, että jos tulee jokin asia, johon kaipaava vastausta, niin ei jäädä ihmettelemään vaan kysytään sitä asiantuntijoilta.

Erään yrityksen osaamista oli kehittänyt ulkopuolisen tahon konsultoinnin mahdollisuudet. Esimerkiksi erikoissairaanhoidon puolelta tullut ohjaus haastavan asiakkaan kanssa toimimisessa oli antanut tietoa toimimisesta vastaavassa tilanteessa toisen asiakkaan kanssa. Osaamisen varmistamiseksi useammassa yrityksessä tärkeänä nähtiin lakisääteiset koulutukset, kuten ensiapu- ja hygieniosaamis -koulutukset. Eräässä yrityksessä yritysten toimintaa oli lähdetty kehittämään asiakkaiden tarpeiden pohjalta.

Yrityksissä nousi esille tarve osaamisesta jokaisen asiakasryhmän tarpeiden perusteella. Esimerkiksi mielenterveyspuolella koettiin tarvetta yleislääketieteen erikoislääkärin palveluille somatiikan puolelta. Kehitysvammaisten hoivakodissa koettiin tarvetta saada enemmän sairaanhoidollista osaamista. Osassa yrityksissä oli pitkäaikaisia asiakkaita. Asiakaskunnan vanheneminen on aiheuttanut lisäkoulutuksen tarvetta, jotta esimerkiksi muistisairauksia osattaisiin yrityksessä huomioida paremmin ja ymmärtää sen tuomia haasteita elämässä. Koettiin, että asiakkaiden kunnon heikkenemisen myötä, myös koko toiminta hoivakodissa muuttuu hyvin paljon. Haastatteluissa nousi asiakkaan ikääntymisen vuoksi myös pohdintaa mahdollisista apuvälineistä ja niiden käytöstä ja kouluttamisesta. Havaittavissa oli, että asioita oli pohdittu jo etukäteen, mitä esimerkiksi asiakkaiden ikääntyminen tulee tuomaan tullessaan lähitulevaisuudessa ja miten siihen tulee varautua. Näissä yrityksissä oli selkeästi ajattelu yrityksen toiminnan suunnittelu ja kehittämisessä tulevaisuutta ajatellen.

Liitty johonkin tällaiseen asiakkaiden hyvinvoinnin parantamiseen, jota voisi tarvita vielä enemmän.

Vastauksissa nousi esille, että ei koettu tarvetta pelkästään oman yrityksen sisällä olevaan osaamiseen lisäämiseen vaan koettiin tarvetta saada ulkopuolelta erityisosaamista kuten erikoissairaanhoidon palveluiden saatavuuden lisäämistä. Eräässä yrityksessä tuotiin esille, että omaa osaamista seurataan aina, mutta myös työntekijöiden omat toiveet omasta osaamisen kehittämisestä otetaan huomioon.

Asiakkaat pidetään meillä niin kauan, kun terveydellinen tila sen vaan sallii.

Osassa haastatteluissa nousi tarve hyvin monenlaiselle koulutuksen tarpeelle, koska koettiin, että omassa yrityksessä eletään ikään kuin murrosvaihetta kaikkine muutoksineen. Osa haastateltavista osasi yksilöidä tarkemmin, minkälaista osaamista yritys tällä hetkellä tarvitsee. Toivottiin selkeää osaamista, mutta myös innoittajaa erääseen hoivakotiin, joka ottaisi innoittajan ja tsemppaajan roolin koko työyhteisössä ja veisin toimintaa asukaslähtöisemmin eteenpäin. Mikä nähtiin, että osaltaan motivoisi muuta työyhteisöä toimintaan ja erilaiseen ajatteluun mukaan, ettei olemassa olevan toiminta kuole kokonaan.

### **6.3 Sosiaali- ja terveystalouden yritysjohtajuus**

Syyt yrittäjäksi lähtemiselle olivat varsin erilaiset vastaajien kesken. Taustalla nousi yrittäjien halu tehdä omannäköistä ja itsenäistä työtä. Osalla vastaajista perhetilanne oli yrittäjäksi ryhtymisen hetkellä sellainen, että se mahdollisti yrittäjyyden. Kahden vastaajan kohdalla yritys tuli myyntiin, jossa piti tehdä valinta yrittäjäksi ryhtymisestä tai jatkaa yrityksen esimiehenä. Kummallakaan yrittäjällä ei ollut enää riittävää motivaatiota toimia pelkästään esihenkilönä. Kahdella vastaajalla nousi esiin pitkä työkokemus julkisella puolella. Julkisen puolen työ ei enää tuntunut mielekkäältä, jonka vuoksi koettiin tarvetta työllistyä toisella tapaa. Yrittäjyys on myös nähty elämässä mukana kulkevana haaveena ja sen toteuttaminen oli mahdollista toteuttaa, mikä toimi osaltaan syynä yrittäjyydelle. Eräälle haastateltavalle oli kertynyt yrittäjyyskokemusta aivan eri alalta, mutta kiinnostus heräsi kuitenkin kokeilemaan itselle vierasta alaa. Kuitenkin yrittäjyys nähtiin itselle sopivimpana tapana työllistyä, vaikka tiedostettiin yrittäjyyden haasteet.

Tarvitsin haastetta ja vapautta töihin, halusin tehdä asioita omasta arvo-maailmasta käsin, omalla tavallani, paremmin.

Tuli fiilis, että tätä pitää kokeilla. Ehkä siinä on oma vapautensa, riskien ottaminen kiehtoo, kyllä sitä on sen verran hullu.

Yrittäjiltä kysyttiin mitkä ovat heidän mielestään kolme haastavinta asiaa yrittämisessä. Lähes kaikissa yrityksissä haasteeksi koettiin se, että heidän yritystoimintaansa ei koettu arvostettavan palvelun ostajan taholta. Haastavana koettiin erilaiset velvoitteet ja lainsäädäntö, jotka koettiin työtä hankaloittavina asioina. Useammassa haastattelussa koettiin henkilöstötilanne ja rekrytointi erittäin haasteellisena ja kuormittavana.

Henkilöstöasiat on aina semmosia... Kotiasiatkin sotkeutuu tänne, tämä on työpaikka eikä jokin muu. Kotiasiat ei sais vaikuttaa työntekoon.

Suurimmassa osassa Pohjois-Karjalan alueella toimivissa opinnäytetyöhön haastateltavissa yrityksissä nousivat esille kilpailutukset. Kilpailutukset nähtiin tuoneen yrityksille paineita muun muassa palvelujen tuottamisen hinnoittelussa ja varsinkin kilpailutusten myötä koettiin asioiden menneen huonompaan suuntaan.

Eräs yrittäjä kertoi, että yrittäminen olisi erittäin haastavaa ilman verkostoitumista muiden yrittäjien kanssa, ilman heitä ei pärjäisi. Yhtenä haasteena nähtiin julkisen puolisen kanssa tehtävä yhteistyö. Julkisen puolen työvoimapula ja työntekijöiden vaihtuvuus näkyy asiakkaiden asioiden hoitamisessa suurena haasteena. Kahdessa haastattelussa tuli esille, että asiakkaiden etu ei toteudu erikoissairaanhoidon palveluiden huonon saatavuuden vuoksi. Jopa koettiin, että tietyillä asiakasryhmillä ei ole ihmisarvoa ja yrittäjät kokivat haasteelliseksi ja raskaaksi taistelun saatavien palveluiden osalta.

Meillä on loppujen lopuksi aika vähäinen vaikutusmahdollisuus asiakkaiden asioihin.

Yhdessä haastattelussa nousi esille kansallisten yritysten nousu markkinoilla. Pienempiä yksityisiä yrityksiä myydään isoille yrityksille, mikä osaltaan heikentää pienten yritysten kilpailukykyä. Tuleva maakuntaudistus Pohjois-Savossa mietityttää yrittäjiä sekä sen vaikutuksia asiakkaiden saamiseen.

Haastatteluissa tuli esille, että yrittäjät kokivat jaksavansa kohtalaisen hyvin tällä hetkellä. Kuitenkin eräs haastateltava nosti esiin, että tarvitsee työhön riittävästi haasteita, jotta jaksaa motivoitua työstä.

Enemmän pitäisi saada Suomeen pienyrittäjiä, yrittäjyys ei kuitenkaan sovi sellaiselle, joka haluaa tehdä 8 tuntia töitä päivässä. Kyllä sen veren pitää vetää tälle puolelle.

Työhyvinvointia koettiin tukevan oma fyysinen ja psyykinen vointi ja kunto. Oma terveys koettiin tärkeänä. Omaa työhyvinvointia tukevana nähtiin muukin elämä kuin yrittäjyys ja työ. Perhe ja harrastukset nousivat korkealle, koska niiden hyöty nähtiin tukevan omaa jaksamista ja yrittäjyyttä. Esiin nousi vahvasti hyvä työporukka ja hyvä henki omassa yrityksessä.

En pelkää työtä.

Eräs yrittäjä koki, että panostamalla työhyvinvointiin ja hyviin työntekijöihin auttaa itseään eniten yrittäjänä. Hyvä henkilöstö ja työyhteisö nähtiin antavan vastavuoroisesti toinen toisilleen tukea työssä jaksamisessa. Esiin nousi myös riittävä korvaus myös yrittäjälle tehdystä työstä. Kuitenkin yrittäjyys koettiin yksinäisenä ja vastuun kuormittumisenä, mikä osaltaan on myös vaikuttanut päätökseen jatkaa yrittäjyyttä. Osalla yrittäjistä on ollut kokemuksia, että on ollut tiukkoja aikoja selvittää yrittäjyydestä ja sen tuomista haasteista.

Vahvuuksina yrittäjyydessä yrittäjät näkivät itsellään sitkeyden, sisun ja uskon tulevaisuuteen. Luottamisen itseensä ja muihin, stressinsietokyvyn, pitkäjännitteisyyden ja tavan olla visionääri. Kolme haastateltavaa toivat esille vahvuuksista kysyttäessä, että kokivat olevansa innostuneita ja avoimia ottamaan uusia asioita vastaan, kuvasivat itseään kehitysmuotiksi.

Olen tarpeeksi hölmö, että uskalsin lähteä yrittäjäksi, kai sitä voi sanoa hölmöpäisyydeksi. En tiedä voiko tätä suositella kenellekään, vaatii hullunrohkeutta paljon.

Ei tämä nykyisin helppoa ole eikä rikastu, mutta toimeen tulee.

Neljä haastateltavaa toivat esille, että kokivat vahvuutenaan asialle omistautumisen, halun tehdä asiat hyvin. Eräs haastateltava sanoi, että asiakkaan eteen tehty työ on sydämen asia. Kaksi haastateltavaa toivat esille, että työkokemuksen vuoksi, halu tehdä asiat hyvin oli noussut erityisen tärkeäksi. Aikaisempien työelämän kokemusten vuoksi oli tullut näkyväksi, ettei joka paikassa asiakkaiden asialle omistauduta niin kuin heidän näkemyksensä mukaan pitäisi. Eräs haastateltava nosti vahvuutena reflektoinnin taidon, jonka kautta hän pohtii mitä yrityksessä voisi tehdä eri tavalla, paremmin.

Haastatteluissa kysyttäessä syitä siihen, miksi sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä suositeltaisiin, nostivat kaikki yrittäjät esille itsenäisen työnteon mahdollisuuden ja vapauden. Eräs haastateltava kuvasi, että yrittäjyyden kautta voi ammatillisesti tuoda itsestään parhaan potentiaalin esille ja antaa asiakkaille paljon enemmän.

Kun tekee sydämestä käsin sellaista asiaa, josta nauttii, niin se jakautuu asiakkaille.

Useammassa haastattelussa ei juurikaan suositeltu yrittäjyyttä tai ei koettu voiko sitä suositella kenellekään, koska yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla tänä päivänä vaatii niin paljon hullun rohkeutta. Koettiin, että kilpailutukset ovat hankaloituneet ja alalle on vaikea perustaa yritys, jos ei pysty hyppäämään jo valmiiseen yritykseen. Toisaalta nähtiin tulevaisuuteen mahdollisuuksia alan moninaistuessa.

## **7 Kehittämistyön tuotos**

Opinnäytetyön tuotoksena toimii Power Point -esitys. Esityksessä on tiivistettynä opinnäytetyössä nousevat teemat kuten yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla, henkilöstöjohtaminen, itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen sekä sosiaali- ja terveysalan yritysjohtajuus. Avaamme esityksessä haastatteluihin vastanneiden taustatietoja ja jokaisen edellä mainitun teeman mukaisia tuloksia. Tuloksissa nousi myös esille yrityksen osaamisen kehittämistarpeet, jotka koettiin merkittävinä asioina tulevaisuudessa. Power Point -esitys on Karelia-ammattikorkeakoulun käytettävissä ja jaettavissa esimerkiksi alan opiskelijoille tai muille aiheesta kiinnostuneille.

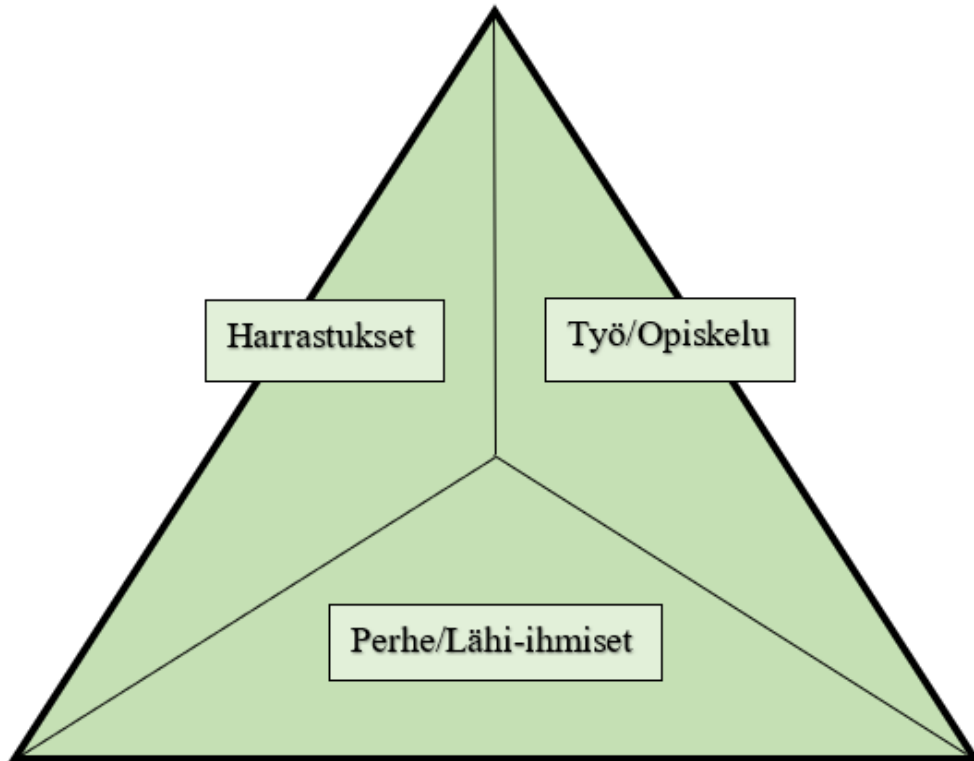
Työn tekemisen aikana olemme olleet yhteydessä työn toimeksiantajan edustajaan ja pohtineet hänen kanssaan teemoja, mitä olisi hyvä nostaa esille ja mistä aiheesta olisi eniten hyötyä. Toimeksiantajan edustajana toimi Karelia-ammattikorkeakoulussa lehtori fysioterapian koulutusohjelmasta. Palaute opinnäytetyöstä on, että sen antamaa tietoa on hyödynnettävissä yrittäjyyteen liittyvien opintojen sisällöissä. Opinnäytetyötä mahdollisesti myös jaetaan sosiaali- ja terveysalan yrittäjille hanketyön tiimoilta. Palautteessa nousee esille, että tämän hetken yksi suurimpia keskustelun aiheita on monialaisuus yrittäjyydessä ja yritystoiminnassa ja tästä opinnäytetyöstä nousee esille monialaisuuden näkökulma. Työ antoi myös tulevaisuuden visioita yrittäjyyteen liittyviin opinnäytetyön aiheisiin.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia sosiaali- ja terveysalan yrittäjillä on yrittäjyydestä ja mahdollisuuksista työllistyä yrittäjänä alalla haja-asutus- ja maaseutualueella. Halusimme ottaa työhön vahvasti johtamisen näkökulmaa ja tarkastella, miten johtaminen näkyy alan yrityksissä ja mikä sen merkitys haastateltavilla yrityksillä oli. Haastatteluissakin tuli esille, että johtajan on tärkeää löytää itselleen elä-

mään tasapaino. Oman elämän tasapainon hallintaan liittyvät vahvasti arvot, arvostukset ja tavoitteet. Ihmiselämän kolmio voidaan jakaa kolmen osaan kuvaamaan kokonaisuutta (kuvio 8.)



Kuvio 8. Ihmiselämän kolmio (Kamensky 2015, 146).

Jokaisessa haastattelussa työn ja vapaa-ajan rajaaminen nousi vahvasti esille. Yrittäjyyden näkökulmasta halusimme nostaa tässä opinnäytetyössä esiin itsensä johtamista ja sitä kautta osaltaan taitoa rajata omaa työtä ja vapaa-aikaa erilleen toisistaan. Yrittäjyys itsessään ei ole ehkä niinkään erillinen osa elämää, vaan siihen nivoutuu niin paljon vastuuta ja henkilökohtaista panostusta, että väistämättä työ ja vapaa-aika nivoutuu tiukasti yhteen. Kukkola (2018) toteaa, että johtaminen on usein yksinäistä ja sen vuoksi johtajan tulee huolehtia omasta jaksamisestaan, niin henkisestä tasapainosta kuin omasta terveydestä. Tasapaino tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin välillä tukee johtajuutta ja siinä selviytymistä. Taito johtaa itseään luo perustaa sisäiselle ja ulkoiselle toiminnalle. (Kukkola 2018, 179–180.)

Nykyisin hyvän johtajan on kysyttävä itseltään ”Mitä hyvää minä voin tälle yhteisölle tehdä”. Eettisyys on yksi palvelevan johtajuuden elementeistä. Tunnuspiirteitä palvelevalle johtamiselle on vastuunanto, voimaannuttaminen, taustalla olo, aitous, rohkeus, nöyryys, toisten hyväksyminen ja koko työyhteisön yhteisen edun vaaliminen. (Savaspuro 2019, 36.) Työ voidaan nähdä kahdessa eri tasossa. Ensimmäinen taso luokitellaan siten, mitä teet tuottaaksesi höytyä asiakkaillesi. Omaa yritystä kehittävä työ sekä sitä jalostava toiminta on toinen taso. Yrittäjyys vaatii rohkeutta, koska olemassa ei ole välttämättä mitään valmista. Ihmiset, joilla on voimakas halu toteuttaa ideoita, voivat synnyttää yritystoimintaa. Tämä näkyy erityisesti pienissä yrityksissä, joissa yrittäjällä on kova halu ja tahto toteuttaa omia visioitaan (Tuominen 2016, 50). Yrityksen perustointoja joutuu koko ajan tarkastelemaan; prosesseja, omaa motivaatiota, innostusta ja uusia ideoita. Kaikki tämä luo tarkoitusta tulevaisuuteen, joskus jopa pidemmän ajan päähän. Yrittäjän on oltava jatkuvasti avoin jollekin uudelle, nousevalle, epävarmalle ja valmistuvalle. (Jakonen 2016, 107.)

Haastatteluissa korostui hyvin paljon yrittäjien valinta valita yrittäjyys siitä näkökulmasta, että vaikuttaminen omaan työhön on koettu tärkeänä ja merkityksellisenä. Yrittämisen kautta moni yrittäjä koki pystyvänsä antamaan asiakkaille enemmän kuin työntekijänä aikaisemmin olivat kyenneet. Yrittäjyys koettiin vapaana tapana tehdä työtä, mutta kuitenkin myös kuormittavana, jos työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ei ollut tasapainossa. Yrittäjyys koettiin myös jonkinlaisena riskinottona, koska monet asiat nähtiin epävarmoina ja jopa kuormittavina. Isojen yritysten valta-asema nousi esille, joka luo paineita omalta osaltaan pienyrittäjille. Kuitenkin palvelujen tuottaminen hajasutusalueella koettiin turvana, koska tiedostettiin, ettei julkinen sektori kykenisi tuottamaan kaikille tarvitsevilla palveluita.

Haastatteluista nousi esiin myös osaavan ja sitoutuvan henkilöstön merkitys. Yrittäjät kokivat erityisen tärkeänä, että henkilöstö tukee myös heitä itseään jaksamaan paremmin, koska vastuuta voi yhtä lailla antaa jokaiselle työntekijällekin. Johtopäätöksenä haastatteluiden osalta vahvistui, että ilman hyviä työntekijöitä, ei käytännössä ole mitään. Yrityksen voimavara on motivoitunut, innostunut, innovatiivinen ja hyvinvoiva henkilöstö (Pursio 2010, 59). Yrityksiin palkattiin vain tarvittavia työntekijöitä, joten jokainen oli merkityksellinen omassa roolissaan. Mahdollisuus luottaa henkilöstön osaamiseen ja sitoutumiseen antaa myös yrittäjälle paljon vapautta sekä sitä kautta



mahdollisuuden rajata omaa työtään. Luottaminen henkilöstöön on selkeästi yksi yrittäjän suurimmista voimavaroista. Tämä ilmiö on omasta kokemuksesta sama myös esimerkiksi normaalissa työsuhteessa johtajan ja työntekijöiden välillä. Sen merkitys varmasti korostuu erityisesti, kun tarkastellaan asiaa pienyrittäjän näkökulmasta.

Työntekijöistä tulee pitää huolta ja tarjota mahdollisuuksia kehittyä omassa työssään sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Jos yritys toimii vastuullisesti, vastineeksi työntekijät ovat lojaaleja, omaavat korkean motivaatiotason sekä ovat sitoutuneita. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 170.) Johdon on kuitenkin hyvä korostaa sitäkin, että parhaansa tekeminen riittää. Kasvu ja kehittyminen ei tule nähdä asiana, että koskaan mikään ei ole valmista tai tule valmiiksi vaan sen tarkoitus on tehdä työyhteisön jäsenistä avoimia oppimaan uutta. (Eklund 2021, 129.) Nykypäivän johtajan on oltava ennen kaikkea mahdollistaja, ei työn vahtija tai valvoja. Johtajan tehtävä on saada alaiset loistamaan. Keskeisintä tässä on luottamus ja sen rakentaminen. (Rehn 2018, 122–123.)

Edellytyksenä laadukkaalle ja tasapuoliselle asiakastyölle on moniammatillinen yhteistyö. Asiakaslähtöisyydessä osallisuuden vahvistaminen vaatii eri resurssien hyödyntämistä kuten moniammatillisuutta. Moniammatillisessa yhteistyössä yhteistyön merkitys ei ole vain asiakkaan hyöty vaan koko työyhteisöä hyödyttävä näkökulma. (Lyhty & Nietola 2015, 142.) Haastatteluissa tuli esille, että moniammatillisuuden kautta asiakkaita kyettiin palvelemaan kokonaisvaltaisemmin.

Yksi suurin syy lähteä yrittäjäksi usealla haastateltavalla oli se, että mahdollisuudet vaikuttaa omaan sekä työntekijöiden työhyvinvointiin kasvavat. Työhyvinvoinnista puhutaan paljon ja sen toteuttamiseksi keksitään monia erilaisia keinoja, vaikka kyseessä on yksinkertainen asia. Lähtökohta työhyvinvoinnille on se, että tehdystä työstä syntyy iloa ja se syntyy onnistumisen kokemuksista sekä oman työn tuloksien näkemisestä. (Pyhäjoki & Ahvenniemi 2021.)

Kaiken kaikkiaan suurimman osan sosiaalipalveluista tuottavat yksityiset yrittäjät. Kuitenkin pienyrittäjien määrä on varsin pieni. Haastatteluissa kuitenkin nousi ylpeys omasta yrityksestä ja siitä, että on ollut mahdollisuus kilpailla isojen yritysten rinnalla. Hankaluutta kuitenkin esimerkiksi kilpailutusten osalta oli olemassa ja siitä, että pystyykö pienyrittäjät edes samalla hintatasolla tarjoamaan palveluita, kuin isot yritykset.

Yritysten tuottamista sosiaalipalveluista kuntayhtymien tai kuntien hankintoihin perustuu 80 prosenttia. Markkinoilla vielä tälläkin hetkellä tilanne on se, että kunta on sellainen asiakas, joka määrää hintatason ja yritysten on sopeuduttava siihen. Niin julkinen kuin yksityinenkään sektori ei ole tyytyväinen tämänhetkiseen yhteistyöhön. Tyytymättömyys liittyy kuntien hankintaosaamiseen sekä sektoreiden vastakkainasetteluun. Kuntayhtymien ja eri kuntien toiminnassa on eroja ja päätöksenteko näyttää yrityksille ailahtelevana ja henkilösidonnaisena. Sosiaali- ja terveysalan uudistuksen myötä toiveissa on yhdenmukaisempaa päätöksentekoa yrityksiin liittyen. (Simunaniemi ym. 2018, 15–16, 64.) Valtaosa sosiaali- ja terveysalan yrittäjistä on naisia, vuonna 2017 naisia yrittäjistä oli 70 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 56).

Sosiaalihuolto korostaa hyvinvointia ja elämän hallintaa, terveydenhuolto korostaa erityisesti terveyttä. Tällöin palveluntarjonta tarkoittaa sitä, että palveluiden järjestäminen ja toimintakulttuuri voivat poiketa toisistaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset siis voivat kohdata vaikkapa saman asiakkaan hyvin eri näkökulmista. Tavoite kuitenkin on yhteinen; tarjota asiakkaalle oikeudenmukaista palvelua, hyvää hoitoa ja hoivaan kun sitä tarkastellaan etiikan näkökulmasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8.) Asiakkaan kokonaisvaltainen huomioiminen sosiaali- ja terveysalan yrityksissä vaatii useamman ammattikunnan saumatonta yhteistyötä. Niin yrittäjän, kuin yrityksen jokaisen työntekijänkin tulisi nähdä jokaisen työntekijän osaamisen merkitys ja eri näkökulmien huomioonottaminen asiakastyössä suurena voimavarana.

## **8.2 Eettisyys ja luotettavuus**

Etiikan tulee kulkea läpi koko työn; ideointivaiheesta tutkimustuloksiin saakka. Eettisesti kestävät tiedonhankintamenetelmät ja tutkimusmenetelmät ovat hyviä tieteellisiä käytäntöjä, tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä eri toimijoihin nähden. (Vilka 2021, 41.) Jokainen määrittää loppujen lopuksi oman opiskelun ja tutkimuksen tarkoituksen, se edellyttää, että perustutkimuskysymys on selvillä (York 2020, 13). Luotettavuudelle ei kuitenkaan ole mitään yksiselitteistä ohjetta, vaan tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena. Koko tutkimuksen tulee olla johdonmukainen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Hyvän tieteellisen käytännön muodostavat tietyt normit, kuten luotettavuus, rehellisyys, vastuullisuus ja puolueettomuus. Suhde tutkimukseen osallistuviin ihmisiin tulee olla kunnioittava, luottamuksellinen ja ihmisarvoa kunnioittava. (The National Committee for Research in the Social Sciences and Humanities 2019.) Eettisyyden yksi ehto on tuottaa tutkimuksella uskottavuutta, tiedon tulee olla hyvin perusteltua ja systemaattista. Tähän vaikuttaa myös tutkijan oma tausta, jolloin on oltava huolellinen, kun tehdään tulkintoja kyselymällä, kuuntelemalla ja kertomalla. (Suomen Kotiseutuliitto 2021.) Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavan ilmiön tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia. Totuudenmukaisen arvioinnin lähtökohtana on dokumentointi. Ilman riittävää dokumentaatiota johtopäätösten ja havaintojen oikeellisuuden jäljestäminen on lähes mahdotonta. (Kananen 2015, 353.)

Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja tutkimuksessa pitää tulla näkyväksi sisäinen johdonmukaisuus. Raportoinnissa tulee auki kirjoittaa se, kuinka tutkimuksen aineiston on koonnut ja analysoinut. Laadullisessa tutkimuksessa eettisyys koskee osaltaan tutkimuksen laatua. Tutkijan on huolehdittava siitä, että tekee laadukkaan tutkimussuunnitelman, sopivan tutkimusasetelman ja raportointi on hyvin tehty. Tutkimuksen eettisiä ratkaisuja ja tutkimuksen uskottavuutta ei voida erottaa toisistaan. Perustana uskottavalle tutkimukselle hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150, 163–164.) Niin tutkimussuunnitelmassa kuin myös itse tutkimuksessa on tutkijan toimittava teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan. Tämän mukaan toimiminen edellyttää tutkijalta sitä, että työ on kirjoitettu rehellisesti, täsmällisesti ja tarkasti (Vilka 2015, 45). Tieteellisen tiedon tulee olla luotettavaa. Luotettavuus kohdistuu niin tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin kuin myös tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuuden kriteerit liittyvät sen tutkimuksellisiin vaiheisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Tutkimusetiikkaan kuuluu vahvasti erilaisten ihmisten ja ilmiöiden kunnioittaminen. Tutkijan on tutkimuseettisistä syistä osattava suojata tutkittavien henkilötiedot ja ylipäänsä sellaiset tiedot, mistä henkilöt ovat tunnistettavissa. Anonymiteetti on voimassa ja turvattava niin tutkimuksen aikana, tutkimustekstissä sekä tutkimuksen ulkopuolella. (Vilka 2018, 170–171.) Koko opinnäytetyön prosessin tulee olla kokonaisuutena luotettava ilman sisäisiä ristiriitoja. Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa korostuu johdonmukainen työskentely sekä järjestelmällisyys. (Vilka 2021, 185.)

Koko opinnäytetyöprossin aikana meille oli tärkeää tehdä työtä eettisten periaatteiden mukaisesti. Olemme auki kirjoittaneet ja perustelleet opinnäytetyöprosessin kaikki työvaiheet ja menetelmät. Opinnäytetyössä toteutimme tiedonkeruun haastatteleamalla kuutta (6) sosiaali- ja terveysalan yrittäjää, heidän omaan vapaaehtoisuuteensa perustuen. Laitimamme haastattelukysymykset vastasivat opinnäytetyön kokonaistavoitteisiin sekä työn tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset lähetimme haastateltaville ennakoon tutustuttavaksi. Haastattelutilanteissa kysyimme luvan haastatteluiden nauhoittamiselle ja kerroimme, että yritysten nimiä ei julkaista. Haastateltaville kerroimme, että saamaamme aineistoa tullaan hyödyntämään Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä koskevissa opinnoissa.

### **8.3 Opinnäytetyön toteutuksen tarkastelu**

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyydestä Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon haja-asutus- ja maaseutualueella toimivilta yrittäjiltä. Saatua tietoa oli tarkoitettu hyödynnettäväksi Karelia-ammattikorkeakoululle sosiaali- ja terveysalan opintojakson johtamisen, yrittäjyyden ja talouden opintoihin, jotta tuleville alan ammattilaisille olisi kokemusperäistä tietoa mitä yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla voi olla.

Loppuvuodesta 2020 tapaamisista yrittäjyyden yliopettaja Heikki Immosen kanssa saimme varmuutta opinnäytetyön aiheeseen ja rajaamiseen liittyen. Työtä tehdessä jouduttiin aihetta kuitenkin rajaamaan todella paljon, koska sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys linkittyy moniin eri aihealueisiin niin laajasti. Tutkimusta tehdessä tutkijan omat tarkastelunäkökulmat ja intressit vaikuttavat todella paljon, rajaamisessa on kyse myös tarkasteluperspektiivin selkeyttämisestä ja asian ytimen hahmottamisesta, kuten Kiviniemi (2018, 76) toteaa. Kiviniemi myös painottaa, että tutkimuksen ydinsanomana tarkoitus on nostaa jokin tulkinta tarkastelun keskipisteeksi.

Toimeksiantajan etsiminen oli oletettua pidempi prosessi useiden eri toimijoiden kieltäytyessä yhteistyöstä. Epävarmuus toimeksiantajan löytämisestä johti pohtimaan opinnäytetyön aihevalintaa ja sen muuttamista joksikin toiseksi. Kuitenkin lopulta erinäisten

vaiheiden jälkeen Karelia-ammattikorkeakoulu lupautui toimeksiantajaksi opinnäytetyölle.

Haastavan alun jälkeen opinnäytetyön työstäminen päästiin aloittamaan tietoperustan laatimisella sekä tiedonkeruumenetelmän valinnalla. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelukysymysten laatimiseen ja muotoiluun käytimme aikaa oletettua enemmän ja pohdimme kysymyksiä myös analysoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön ohjaajan ohjaustunnit auttoivat haastattelukysymysten muotoilussa ja tarkastelussa. Haastattelut toteutettiin kesän 2021 aikana kuudelle (6) Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon haja-asutus- ja maaseutualueella toimivalle yrittäjälle, jotka nauhoitimme heidän suostumuksellaan. Haastateltavien yritysten löytymiseen vaikutti koronaepidemia yrityksissä olevien kiireiden ja vieraiden tapaamisten rajoittamisten vuoksi.

Opinnäytetyön haasteista olemme selvinneet hyvällä keskinäisellä yhteistyöllä ja aikaisemmalla kokemuksella yhteisestä opinnäytetyöprosessista. Olemme kumpikin saaneet prosessin aikana kärsivällisyyttä ja kohdata sen, että tällaisessa prosessissa sen eteneminen ei ole pelkästään tekijöistä kiinni.

Opinnäytetyö on tarkoituksena olla hyödynnettävissä Karelian-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä käsittelevissä opinnoissa. Selvää on, että tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalan opinnoissa yrittäjyyttä on erittäin vähän opinnoissa. Karelia-ammattikorkeakoulun vuoden 2021 sosionomin koulutusohjelman opetussuunnitelmassa yrittäjyysopinnot ovat yhdessä johtamisen ja talouden kanssa samassa opintokokonaisuudessa. Tämän opintojen laajuus on yhteensä seitsemän opintopistettä. Talous ja yrittäjyys muodostaa tästä kokonaisuudesta kaksi opintopistettä. Tähän osioon kuuluvat esimerkiksi sosiaali- ja terveystalous, talousosaaminen, kilpailutus ja markkinointi sekä sosiaali- ja terveysalan yrittäjyysosaaminen. Tämä opintokokonaisuus kuuluu pakollisiin opintoihin ja ne suoritetaan kolmantena opintovuotena. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2022.) Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ei sisälly yrittäjyysopintoja laisinkaan vuoden 2021 opetussuunnitelmassa. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2022.)

Yhteenvetona voinee nostaa esiin, että itse koulutuksessa ei juurikaan yrittäjyyttä tarjota mahdollisuutena työllistyä, vaan kiinnostuksen yrittäjyyteen tulee lähteä jokaisesta it-

sestään. Monet hoivakodit kuitenkin ovat yrittäjävetoisia, ja esimerkiksi sosionomit myös nykyään työllistyvät jo melko hyvin niihin. Siitä huolimatta koulutuksella olisi enemmän mahdollisuuksia tukea ja tutustuttaa sosiaali- ja terveyden huollon opiskelijoita myös yrittäjyyteen. Sosionomiopiskelijoiden lisäksi myös sairaanhoitajien ja fysioterapeuttien olisi mahdollista työllistyä yrittäjyyden avulla. Myös Simunaniemi ym. (2018, 63) toteaa, että sosiaali- ja terveysalan tutkintoon johtaneessa koulutuksessa on ollut vähän yrittäjyyteen ja johtamiseen liittyvää koulutusta. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjäksi ryhtyneiltä vaaditaan omatoimista opiskelua muun muassa liiketalouteen ja henkilöstöjohtamiseen liittyen.

#### **8.4 Kehittämisehdotukset**

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Karelian-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyteen liittyvissä opinnoissa. Sen kautta voidaan kehittää koulutusta vastaamaan yrittäjyydessä tarvittavaa tietoa ja osaamista. Opinnäytetyön haastatteluissa tuli näkyväksi sosiaali- ja terveysalan monialaisuus ja sen merkitys arjen työssä. Yrityksissä tulisi huomioida asiakkaat kokonaisvaltaisesti, joka tarkoittaisi tiivistä yhteistyötä eri ammattilaisten välillä. Ihannetilanne esimerkiksi hoivakodissa olisi, että siellä työskentelisi muun muassa sairaanhoitaja, sosionomi, lähihoitaja ja fysioterapeutti, jolloin asiakkaiden tarpeet huomioitaisiin kokonaisvaltaisemmin. Tähän päästäisiin varmimmin jo koulutusaikana, jos opintokokonaisuuksia kehitettäisiin enemmän monialaisesti ja moniammatillisesti. Näin hyödynnettäisiin eri aloilla toimivien yhteistyötä ja osaamista keskenään.

Omasta kokemuksestamme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaessa olisi paljon hyötyä myös yhdistää jonkin verran esimerkiksi liiketalouden opintoja sosiaali- ja terveysalan opintoihin vähintäänkin vapaavalintaisesti. Näin annettaisiin enemmän mahdollisuuksia ja tietoa erilaisista työllistymisen vaihtoehdoista sekä jo ihan perustietoa mitä oman yrityksen perustaminen käytännössä tarkoittaa. Yrittäjyys on monelle hyvin vieras asia, jos siitä ei ole mitään kokemusta itsellään. Nykyisin koulutustarjonta on laaja ja vaatii tänä päivänä paljon pitkäjänteistä sitoutumista ja aikaa, jolloin on hyvä miettiä minkälainen koulutus tuottaa parasta hyötyä ja osaamista itselleen (Eklund 2021, 162).

## Lähteet

- Aaltonen, T. 2018. Arvot, eettisyys ja kutsumus merkitysyhteisössä. Teoksessa Viljanen, S. & Juuti, P. (toim.) Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Ahvenniemi, R. & Pyhäjoki, J. 2021. Mistä tarve työelämän muutokseen tulee? <https://blogi.thl.fi/mista-tarve-tyoelaman-muutokseen-tulee/>. 25.11.2021.
- Aluehallintovirasto (AVI). 2022. Yksityisten sosiaalipalvelujen luvat ja ilmoitukset. <https://avi.fi/asioi/yritys-tai-yhteiso/luvut-ilmoitukset-ja-hakemukset/sosiaali-ja-terveyspalvelut/yksityiset-sosiaalipalvelut>. 23.1.2022.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. EU: Atena Kustannus Oy.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hakala, J. 2017. Tulevan maisterin graduopas. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Halonen, K. 2014. Henkilöriskienhallinta johdon strategisena työvälineenä. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Opas muuttuvaan työelämään. Tiimiäly. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Jaakkola, H. 2019. Valitse innostus. Voimakirja sosiaalialalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Jakonen, JP. 2016. Stressivapaa yrittäjä. 7 askelta yksinkertaiseen ajankäyttöön, syvään työhön ja viisaaseen vapaa-aikaan. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkko tutkimuksen opas. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kataja, J. & Vuorinen, M. 2021. Itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta. FCG Webinaari 13.4.2021.
- Kauppinen, S. & Niskanen, T. 200. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyden huollossa. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten julkaisuja 2003:274. Helsinki. STAKES.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2022. Opetussuunnitelmat, sosionomikoulutus. <https://opinto-opas.karelia.fi/fi/48/fi/127/SSAK22/plan/306/year/2021>. 23.1.2022.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2022. Opetussuunnitelmat, sosiaali- ja terveysalan (ylempi AMK), sosiaali- ja terveysalan kehittäminen johtaminen. <https://opinto-opas.karelia.fi/fi/58/fi/123/SSYS21/plan/281/year/2021>. 23.1.2022.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoista tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu: Ota van Kirjapaino Oy.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Koski, L. 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Krogars, A-M. 2019. Repola & Kettu. Kirja tietoisesta johtajuudesta. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2015. Yrittäjyyden myytinmurtajat. Kirjapaino Jaarli.
- Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Kunta- ja hyvinvointialueuudistuksen antajat. 2022. Miten sote-uudistus vaikuttaa henkilöstömääriin? <https://www.kt.fi/muutostuki/vaikutukset-henkilostomaariin>. 25.1.2022.
- Kuntaliitto. 2021. Asumispalvelut ja laitoshoido. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido>. 25.11.2021.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.
- Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.
- Launonen, R. 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.
- Lyhty, T. & Nietola, V. 2015. Dialoginen moniammatillisuus asiakastyössä. Teoksessa Näkki, P. & Sayed, T. (toim.) Asiakastyön menetelmiä sosiaalialalla. 2015. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 2010. Juva: PS-kustannus.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2012. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Tallinna: Gaudeamus.



- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Näkki, P. & Sayed, T. 2015. Asiakastyön menetelmiä sosiaalialalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Onnismaa, J. 2021. Organisaation aika, muisti ja etiikka. Basam Books.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2009. Pohjois-Karjalan terveydenhuolto ja sosiaalipalveluyritysten tunnuslukuja 2000-luvulta. Pohjois-Karjalan maakuntaliiton julkaisuja 2009:123. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Raatikainen, E. 2015. Lujita luottamusta. Asiakassuhteen rakentaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: PS-kustannus.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Turku: Rtr-Consulting.
- Rantala, T. 2019. Pieni kirja johtamisesta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveys johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. Espoo: Hämeen Kirjapaino Oy.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Simunaniemi, A-M., Taipale-Eräväla, K., Niinikoski, E-R. & Muhos, M. 2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteet. Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja. 2:2018.  
<http://jultika oulu fi/files/isbn9789526218335.pdf>. 4.12.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70260/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3195-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70260/URN_ISBN_978-952-00-3195-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 25.1.2022.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut.  
<https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>. 25.11.2021.
- Ståhlberg, L. 2021. Kohti omannäköistä yrittäjyyttä. Basam Books Oy.
- Suomi.fi. 2022. Johtamisen malleja.  
<https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>. 25.1.2022.
- Suomen Kotiseutuliitto ry. 2021. Haastatteluaineiston käyttö ja tutkimusetiikka.  
<https://kotiseutuliitto.yhdistysavain.fi/haastattelut/haastatteluaineistojen-kaytto-ja/>. 29.11.2021.
- Sydänmaanlakka, P. 2014a. Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

- Sydänmaanlakka, P. 2014b. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Hansaprint Oy.
- The National Committee for Research in the Social Sciences and the Humanities. 2019. Social Sciences, Humanities, Law and Theology. <https://www.forskningsetikk.no/en/guidelines/social-sciences-humanities-law-and-theology/guidelines-for-research-ethics-in-the-social-sciences-humanities-law-and-theology/>. 29.11.2021.
- Tilastokeskus. 2022. [https://www.stat.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html). 26.2.2022.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tuominen, K. 2016. Kehityksen tie. Muutoksen johtaminen. Oy Benchmarking Ltd.
- Työturvallisuuskeskus 2016. Sosiaalialan työsuojelu ja –hyvinvointi. Otavan Kirjapaino Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Sosiaali- ja terveystalouden yrityksen epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38:2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Missä mennään sote-toimialalla? Sosiaali- ja terveystalouden toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Valtioneuvosto. 2021. Mikä on sote-uudistus? <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->. 6.12.2021.
- Valvira. 2015. Valvira. <https://www.valvira.fi/valvira>. 23.1.2022.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2018. Havainnot ja havaintomenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- York, R. 2020. Social Work Research Methods. Learning by Doing. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

**KYSYMYKSET****Esitiedot**

1. Minkälainen koulutus sinulla on?
2. Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?
3. Kuinka monta ulkopuolista työntekijää yrityksessäsi on?
4. Mitkä ovat yrityksen työntekijöiden koulutustausta (lukumäärä / koulutustausta)?  
Sosionomi \_\_\_\_ Sairaanhoitaja \_\_\_\_ Lähihoitaja \_\_\_\_  
Fysioterapeutti \_\_\_\_ Avustava työntekijä \_\_\_\_ Muu mikä? \_\_\_\_
5. Mitä palveluita yrityksesi tarjoaa?

**Yrityksen osaaminen**

6. Millaista osaamista yrityksessäsi on?
7. Mitkä näet monialaisuuden hyötyinä yrityksessäsi?
8. Miten olet kehittänyt yrityksesi osaamista (esim. Koulutukset, työssäoppiminen)?
9. Minkälaista osaamista kaipaisit omaan yritykseesi tällä hetkellä?

**Yritysjohtajuus**

10. Kerro syyt miksi lähdit yrittäjäksi?
11. Kerro kolme (3) haastavaa asiaa yrittäjyydessä sosiaali- ja terveysalalla?
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
12. Kuinka koet jaksavasi yrittäjänä tällä hetkellä?
13. Mitkä asiat tukevat työhyvinvointiasi yrittäjänä?
14. Nimeä kolme (3) vahvuuttasi yrittäjänä?
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
15. Miksi suosittelisit yrittäjyyttä sosiaali- ja terveysalalla?

## Power Point -esitys



### *OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT*

- Tavoitteena selvittää sosiaali- ja terveysalan yrittäjien osaamista ja kokemuksia Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon haja-asutus- ja maaseutualueella haastatteleamalla kuutta alan yrittäjää.
- Teemoina itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen, vuorovaikutus ja työhyvinvointi.
- Opinnäytetyöstä saatua tietoa on mahdollista hyödyntää Karelia ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yrittäjyysopinnoissa.
- Saatua kokemusperäistä tietoa voidaan välittää myös yrittäjyydestä kiinnostuneille alan opiskelijoille.

## *YRITTÄJYYS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA*

- Alan yrittäjyys on toimialana vaativaa, on tunnettava tarkasti alan lainsäädäntö.
- Luvan sosiaali- ja terveysalan palvelujen tuottamiseen antaa sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Valvira.
- Palvelujen tuottamista valvoo aluehallintavirasto, AVI, sekä kuntatasolla valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveystoimi.
- Alan yritykset toimivat osana palvelujärjestelmää, suurin asiakas yksityisille palveluille ovat kunnat.
- Yrittäjyys luonteeltaan pienyrittäjyyttä, työllistää usein alle kymmenen henkilöä.

## *HENKILÖSTÖ JOHTAMINEN*

- Johtaminen selventää ja kehittää yrityksen yhteistä toimintaa.
- Arvoperusta kuuluu vahvana osana johtamiseen; arvot ohjaavat tekojamme ja valintojamme. Arvot myös ohjaavat valitsemaan keinot, miten tavoitteet saavutetaan.
- Johtaminen on prosessinomaista ja se tulee kytkeä yrityksen strategiaan, visioon, arvoihin, tavoitteisiin ja haasteisiin.
- Onnistuakseen johtamisessa tarvitaan rohkeutta, aitoutta ja energisyyttä.
- Johtajan kuuluu kuitenkin olla inhimillinen ja näyttää myös omat epätäydellisyytensä.
- Johtajan oma toiminta mahdollistaa koko työyhteisön luottamuksen syntymisen.
- Vuorovaikutus on yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista.
- Johtajan työ on haastavaa ja sosiaali- ja terveysalalla muutostarpeita tulee jatkuvasti.

## *ITSENSÄ JOHTAMINEN*

- On osa yrityksen johtamisjärjestelmää.
- Koostuu itsensä tuntemisesta, stressinhallinta-, tunne-, elämäntaidoista sekä motivaatioista.
- on kaiken johtamisen perusta. Se kuinka johtaja ohjaa ja johtaa itseään.
- On yksi johtajuuden peruseriaate on, että on tunnettava itsensä, jotta kykenee johtamaan itseään ja muita.
- "Itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi"
- Henkilökohtainen itsearviointi on johtajaksi kasvamisen perusta. -> tuo esille oman osaamisen ja kehittämistarpeet.
- on tärkeää myös johtajan oman jaksamisen näkökulmasta.

## *OSAAMISEN JOHTAMINEN*

- on strategian mukaista arkitoiminnan ja työn johtamista.
- on yksi tärkeä ydin yrityksessä.
- Osaamisen johtamisessa on merkittävä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, työviihtyvyys, tehtävä yhteistyö, motivaatio ja sitoutuminen.
- Osaamisen kehittämisestä saadaan aina yrityksessä hyötyä.
- Kehittämällä osaamista vaalitaan samalla yksilön ja koko työyhteisön välistä suhdetta.
- Yrityksen osaaminen lisää yrityksen kilpailukykyisyyttä.
- "Ihmisen pitää liikkeellä motivaatio"
- Johtajan tehtävä on varmistua siitä, että työyhteisössä on oikeanlaista osaamista ja motivaatiota tehdä työtä, tämä korostuu esimerkiksi uudistusten läpiviennissä.

## *HAASTATTELUUN VASTANNEIDEN TAUSTATIEDOT*

- Suurin osa yrityksistä tuotti palveluasumista/ympäri vuorokautista palvelua jollekin tietylle asiakasryhmälle, kuten mielenterveyskuntoutujille, kehitysvammaisille sekä lastensuojelun asiakkaille.
- Suurin osa yritysten työntekijöistä oli lähihoitajia. Lisäksi yrityksissä oli mm. sairaanhoitajia, sosionomeja, avustavia työntekijöitä ja fysioterapeutteja.
- Työntekijöitä yleisemmin yrityksissä oli alle 11.
- Yrittäjien koulutustaustat vaihtelivat, kahdella yrittäjällä oli YAMK tutkinto.

## *YRITYSTEN OSAAMINEN*

- Yrittäjien osaaminen koettiin pitkän työkokemuksen kautta tulleet tietotaitona.  
-> osaaminen käytännönläheistä ja sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin.
- Voimavarana nähtiin muualta kuin sosiaali- ja terveysalalta tullut osaaminen sekä henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet, joita kyettiin hyödyntämään yrityksen toiminnassa.
- Yrityksen osaamista kehitettiin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi esimerkiksi työntekijöitä kouluttamalla.
- Osaamisen sanoittaminen koettiin vaikeana; vuorovaikutukseen ja asiakkaiden kohtaamiseen liittyvä osaamisen esille tuominen hankaluuksia.
- Osassa yrityksistä tiedostettiin, ettei samanlaista osaamista ole toisissa yrityksissä. Tätä yrittäjille vahvisti tieto siitä, että heidän asiakkaitaan ei oltu pystytty muualla hoitamaan.

- Monialaisuuden hyötyinä nähtiin moniosaaminen -> asiakas sai parempaa hoitoa/palvelua.
- Monialaisuus koettiin rikkautena, näkökulmien moninaisuus mahdollisti asiakkaan huomioimisen kokonaisvaltaisemmin.
- Haastateltavat toivat esille, että ilman monialaisuutta ei yrityksen toiminta olisi mahdollista, jokaisella ammattikunnalla merkittävä rooli palvelun tuottamisessa.
- Verkostotyö nähtiin merkittävänä osana yrityksen monilaisuutta, joka toimiessaan mahdollisti asiakkaalle paremmat lähtökohdat kuntoutumiseen.

## *YRITYKSEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN*

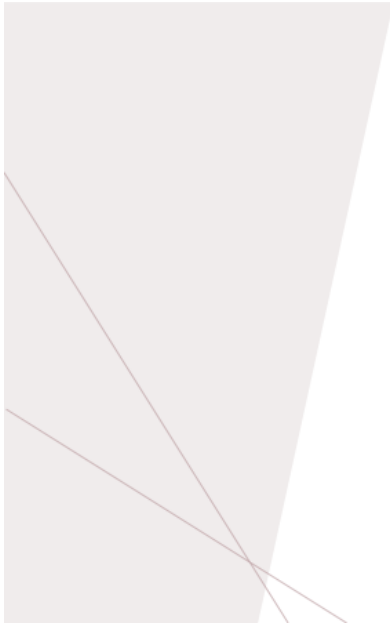
- Ulkopuolisen konsultoinnin kautta saatu lisää tietoa, kuten erikoissairaanhoidon tai muiden alalla toimivien yrittäjien kautta.
- Lakisääteisen koulutukset, kuten EA-koulutus sekä hygieniapassi.
- Yrityksen osaamisen kehittämisen lähtökohtana asiakkaan tarpeet, kuten asiakkaiden ikääntymisen huomioiminen yrityksessä.
- Eräässä yrityksessä työnohjaus syvensi yrityksen osaamista.
- Erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin osallistumisen kautta yrityksen saaneet uusia taitoja ja tietoa.
- Oppisopimuskoulutuksen mahdollistaminen yrityksessä.
- Yrityksen osaamisen kehittäminen koettiin tärkeänä ja siihen pyrittiin panostamaan yrityksissä.



## *SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YRITYSJOHTAJUUS*

- Yrittäjäksi lähteminen syynä useammalla yrittäjällä oli halu tehdä omannäköistä työtä sekä motivaatio yrittäjyyteen.
- Useammalla yrittäjistä yrittäjyys oli ollut haaveissa jo pidemmän aikaa, mutta elämäntilanne ei ollut aikaisemmin sitä mahdollistanut.
- Yrittäjyyden kautta nähtiin mahdolliseksi hyödyntää omaa osaamista paremmin.
- Yrittäjät tiedostivat myös yrittäjyyden haasteet, joita oli esimerkiksi henkilöstötilanne ja rekrytointi, erilaiset velvoitteet ja lainsäädäntö sekä arvostuksen puute ja kilpailutuksen tuomat paineet.
- Haastavana koettiin, että tietyillä asiakasryhmillä ei ole ihmisarvoa. Palvelujen saatavuus julkiselta puolelta oli haastavaa.
- Eräs haastateltava toi esille pienten yritysten tulevaisuuden näkymät; kansallisten yritysten ostaessa pienempiä yrityksiä, joka osaltaan heikentää pienyrittäjien asemaa.

- Haastatteluissa yrittäjät kokivat jaksavansa kohtalaisen hyvin.
- Yrittäjien jaksamista tuki oma fyysinen- psyykkinen vointi sekä kunto, oma terveys koettiin tärkeänä. Perheen ja harrastusten merkitystä ja hyötyä korostettiin.
- Hyvä työyhteisö ja työntekijät nähtiin antamaan yrittäjälle tukea työssä jaksamisessa.
- Ilman riittäviä haasteita työ ei yrittäjiä motivoi.
- Yrittäjien vahvuuksia kysyttäessä nousi esille sitkeys, sisukkuus, usko tulevaisuus, luottaminen omaan itseän sekä muihin, stressin sietokyky, pitkäjänteisyys, visionäärisyys, avoimuus uusien asioiden kohtaan, kehitysmuutokset, omistautuminen, reflektoinnin taito sekä innostuneisuus.
- Yrittäjyyttä suositellaan ihmisille, jotka haluavat tehdä itsenäistä työtä sekä vapauden tehdä työtä, mistä tykkää. Yrittäjyys nähtiin vaativan paljon rohkeutta ja heittäytymistä ja sitoutuneisuutta.



---

“Tarvitsin haastetta ja vapautta töihin, halusin tehdä asioita omasta arvomaailmasta käsin, omalla tavallani, paremmin.”

---

“Kun tekee sydämestä käsin sellaista asiaa, josta nauttii, niin se jakautuu asiakkaille.”

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Aluehallintovirasto (AVI). 2022. Yksityisten sosiaalipalvelujen luvat ja ilmoitukset. <https://avi.fi/asioi/yritys-tai-yhteiso/luvat-ilmoitukset-ja-hakemukset/sosiaali-ja-terveyspalvelut/yksityiset-sosiaalipalvelut>.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. EU: Atena Kustannus Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.
- Kataja, J. & Vuorinen, M. 2021. Itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta. FCG Webinaari 13.4.2021.
- Kauppinen, S. & Niskanen, T. 200. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten julkaisuja 2003:274. Helsinki. STAKES.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Krogars, A-M. 2019. Repola & Kettu. Kirja tietoisesta johtajuudesta. Helsinki: BoD Books on Demand.
- Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaalija terveysalalla. Tallinna: Gaudeamus.

- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö:Tammi.
- Raatikainen, E. 2015. Lujita luottamusta. Asiakassuhteen rakentaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: PS-kustannus.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Missä mennään sote-toimialalla? Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Valvira. 2015. Valvira. <https://www.valvira.fi/valvira>.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.