

Anne Hämäläinen

**ILMIÖYMMÄRRYSTÄ  
JA PEDAGOGISTA  
YRITTÄJYYSOSAAMISTA**  
Yrittäjän työnohjaajan osaamismalli

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtamisen koulutus

2025



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Anne Hämäläinen
Työn nimi	Ilmiöymmärrystä ja pedagogista yrittäjyysosaamista. Yrittäjän työnohjaajan osaamismalli
Toimeksiantaja	Metsolanne
Vuosi	2025
Sivut	84 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja	Piritta Parkkari

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrittäjän työnohjauksen erityispiirteitä ja yrittäjän työnohjaajalta vaadittavia kompetenssialueita. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle näyttöön perustuvaa tietoa ja uudenlaisia näkökulmia yrittäjän työnohjaajakoulutuksen pilotointia ja kehittämistä varten. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli kartoittaa tietoa yrittäjän työnohjaajan tarvitsemasta osaamisesta. Opinnäytetyö toimii avauksena yrittäjän työnohjauksen tutkimukselle Suomessa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi päädyttiin monimenetelmäiseen aineistonhankintaan. Aineistona käytettiin suomalaisen yrittäjyyteen painottuvien toisen ja kolmannen asteen tutkintojen koulutuskuvauksia sekä työnohjausta käyttäneiden yrittäjien kirjoitelmia. Kirjoitelmakutsuun vastanneita tutkimushenkilöitä oli yhteensä 17 ja heillä kaikilla oli kokemus työnohjauksesta yrittäjänä. Koulutuskuvausaineisto analysoitiin soveltamalla aineistolähtöistä teemoittelua ja kirjoitelmista saatu aineisto soveltamalla deduktiivista sisältölähtöistä analyysia.

Tulosten perusteella yrittäjät saavat työnohjauksesta monipuolista ja kokonaisvaltaista hyötyä. Työnohjaus tarjoaa yrittäjälle emotionaalista tukea, yrittäjäsentiteetin vahvistusta, selkeyttä ja järjestystä työn hallintaan sekä käytännön tukea liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että yrittäjän työnohjaus on työnohjauksen erityismuoto, johon työnohjaaja tarvitsee erityisosaamista.

Tulosten pohjalta pystyttiin luomaan opinnäytetyön toimeksiantajalle yrittäjän työnohjaajan osaamismalli, joka koostuu ohjausosaamisesta, ilmiöymmärryksestä sekä yrittäjyysosaamisesta, joka jakautuu pedagogiseen liiketoimintaosaamiseen ja psykologiseen osaamiseen. Lisäksi yhdistämällä yrittäjän työnohjauksesta saatavia hyötyjä suomalaisen toisen ja kolmannen asteen tutkintojen yrittäjyysosaamiseen saatiin osaamismalliin rakennettua kehys yrittäjän työnohjaajan ilmiöymmärryksen ja yrittäjyysosaamisen sisällöistä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yrittäjän työnohjaajakoulutuksen kehittämisen lisäksi laajemmin yrittäjän työnohjauksen kehittämistyössä ja työmuodon tunnettuuden kasvattamisessa.

**Asiasanat:** osaaminen, työnohjaus, yrittäjyys

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Anne Hämäläinen
Thesis title	Understanding phenomena and pedagogical entrepreneurship. competence. A competence model for entrepreneurial work supervision
Commissioned by	Metsolanne
Time	2025
Pages	84 pages, four pages of appendices
Supervisor	Piritta Parkkari

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to explore the unique characteristics of entrepreneurial work supervision and identify the key competences required for work supervisors working with entrepreneurs. The aim was to provide the commissioner with evidence-based insights and innovative perspectives to pilot and develop education for entrepreneurial work supervisors. The research problem focused on identifying the necessary skills for supervisors in this context. This thesis serves as a pioneering study on entrepreneurial supervision in Finland.

Conducted as a qualitative case study, the research employed a multimethod approach to enhance reliability. Data sources included descriptions of Finnish secondary and tertiary education programs emphasizing entrepreneurship, as well as autobiographical narratives from seventeen entrepreneurs who had experienced entrepreneurial work supervision. The educational descriptions were analyzed using inductive thematic analysis, while the narratives underwent deductive content analysis.

Findings indicate that entrepreneurs derive multifaceted and comprehensive benefits from supervision, including emotional support, reinforcement of entrepreneurial identity, improved work management clarity, and practical assistance in business development. The results also suggested that entrepreneurial work supervision requires specific expertise from the work supervisor. Based on these findings, a competency model for entrepreneurial supervisors was developed for the client, Metsolanne. This model comprises guidance skills, contextual understanding, and entrepreneurial competence, further divided into pedagogical business expertise and psychological competence. By integrating the benefits of entrepreneurial work supervision with the competencies outlined in Finnish secondary and tertiary education programs, a framework was established detailing the necessary contextual understanding and entrepreneurial skills for work supervisors. The results of this thesis can inform the development of training programs for entrepreneurial work supervisors and contribute more broadly to advancing the practice and awareness of entrepreneurial work supervision.

**Keywords:** competence, entrepreneurship, work supervision

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	7
2.1	Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma.....	7
2.2	Tutkimusmenetelmä .....	9
2.2.1	Tapaustutkimus .....	9
2.2.2	Dokumentit.....	10
2.2.3	Kirjoitelmat .....	12
2.2.4	Aineiston analyysi.....	13
2.3	Opinnäytetyöprosessi .....	15
3	TYÖNOHJAUS .....	15
3.1	Mitä työnohjaus on? .....	15
3.2	Työnohjaajan työ .....	21
3.3	Työnohjaajan osaaminen .....	24
4	YRITTÄJÄN OSAAMINEN .....	26
4.1	Millaista on yrittäjän työ? .....	26
4.2	Yrittäjyysosaaminen .....	28
4.2.1	EntreComp.....	29
4.2.2	Tittelin ja Terzidisin yrittäjyysosaamisen malli.....	30
4.2.3	Jardimin yrittäjyystaitomalli.....	32
4.2.4	Mallien vertailua.....	33
5	METSOLANNE .....	34
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	35
6.1	Koulutuskuvaukset .....	36
6.1.1	Koulutuskuvausten keruu .....	36
6.1.2	Koulutuskuvausten analyysi .....	37
6.2	Kirjoitelmat.....	39
6.2.1	Kirjoitelmien keruu .....	39

6.2.2	Kirjoitelmien analyysi .....	42
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	44
7.1	Yrittäjyysosaaminen koulutuskuvauksissa .....	45
7.1.1	Yrittäjän ominaisuudet / henkilökohtainen osaaminen .....	46
7.1.2	Operatiivinen osaaminen.....	47
7.1.3	Kehittäminen.....	49
7.1.4	Kestävä ja digitaalinen liiketoiminta.....	50
7.2	Työnohjaus yrittäjän tukipilarina .....	51
7.2.1	Emotionaalinen tuki .....	53
7.2.2	Selkeys ja järjestys työn hallintaan.....	54
7.2.3	Käytännön tuki liiketoiminnan kehittämiseen .....	55
7.2.4	Vahvistus itsetuottamukselle ja omalle yrittäjyydelle.....	56
7.3	Työnohjaajan erityisosaaminen .....	57
7.3.1	Ohjausosaaminen.....	58
7.3.2	Yrittäjyys ilmiönä.....	59
7.3.3	Liiketoimintaosaaminen .....	61
7.3.4	Psykologinen osaaminen.....	63
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
8.1	Pohdinta.....	65
8.2	Yrittäjän työnohjaajan osaamismalli .....	69
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	74
8.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	77
9	LOPUKSI .....	78
	LÄHTEET .....	80
	LIITTEET	

Liite 1. Kirjoituskutsu

## 1 JOHDANTO

Työelämässä on meneillään muutos, jossa työn tekemisen tavat muuttuvat kohti itseohjautuvaa yhteiskuntaa ja ihmiset haluavat työelämältä enemmän vapautta ja liikkumatilaa (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2021). Yrittäjyys on siksi nykyisiä nuoria sukupolvia kiinnostava työn tekemisen muoto. Suomen Yrittäjien (2023) koulutusasioiden asiantuntija Marja Vartiainen kertoo, että nuorten kiinnostus yrittäjyyteen on kasvussa kaikilla lasten ja nuorten koulutusasteilla.

Suomessa on 320 000 yrittäjää. Yrittäjyys on tärkeä osa Suomen taloutta ja talouskasvua, mutta yrittäjän työ usein haastavaa ja kuormittavaa. Vaikka yrittäjyys tarjoaa vapautta ja mahdollisuuksia, tuo se mukanaan myös epävarmuutta, riskejä ja stressiä. Esimerkiksi yksinyrittäjien määrä putosi 10 000:lla vuoden 2023 aikana. Muun muassa koronapandemian jälkeinen aika, Ukrainan sota ja haastava globaali taloustilanne heijastelevat myös monen yrittäjän arkeen. Yrittäjät kaipaavat tukea. (Tilastokeskus 2023; Aalto-yliopisto 2022.)

Työnohjaus, joka on koulutetun työnohjauksen ammattilaisen ohjauksessa tapahtuvaa työn ja oman itsen tutkimista, on tutkitusti vaikuttava ohjauksen muoto. Sekä suomalaiset että kansainväliset tutkimukset osoittavat, että työnohjaus lisää työn tuottavuutta ja parantaa työssäjaksamista. Työnohjauksen on todettu vaikuttavan myönteisesti esimerkiksi työn laatuun, tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen, työntekijän ammatti-identiteettiin, työhyvinvointiin ammatilliseen kasvuun ja johtamisen kehittymiseen. Vaikuttavuustutkimuksissa on osoitettu, että vuositasolla työnohjauksen tuotto ohjauksessa ollutta työntekijää kohden on ollut 500–3 000 euroa vuodessa. (Kärkkäinen 2019, 29; Paunonen-Ilmonen 2021, Suomen työnohjaajat STORy 2024.)

Työnohjaus on osoittautunut toimivaksi työn ja työhyvinvoinnin kehittämisen muodoksi palkka-, johtamis- ja vapaaehtoistyön kentillä. Alun perin työnohjauksen juuret ulottuvat 1800-luvun loppupuolelle, Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian hyväntekeväisyysjärjestöjen vapaaehtoistyöhön. Järjestöt palkkasivat työnohjaajia, joiden tehtävä oli rekrytoida, kouluttaa ja ohjata vapaaehtoisia. Noiden ensiaskeleiden jälkeen työnohjausta alettiin hyödyntää ihmissuhdealo-

jen opiskelijoiden ohjauksessa, josta se kehittyi ammatissa toimivien työnohjaukseksi. Työnohjauksella on Suomessa jo yli 50 vuotta pitkät perinteet erityisesti juuri ihmissuhdealoilla, joissa työntekijä käyttää työvälineenään omaa persoonaansa ja on läheisessä kosketuksessa asiakkaidensa inhimillisten ja emotionaalisten tarpeiden kanssa. Yrittäjistä työnohjauksen pariin ovat hakeutuneet erityisesti terapeutit ja työnohjaajayrittäjät. (Porkka 2023, 32; Keski-Luopa 2011, 8–9.) Vaikka työnohjauksen kysyntä on lisääntynyt myös muilla aloilla, on se edelleen melko tuntematon ja alihyödynnetty työmuoto yrittäjien keskuudessa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja merkittävä yrittäjien tuen tarpeen lisäksi sen vuoksi, ettei yrittäjien työnohjausta ole Suomessa vielä tutkittu. Kokemus kuitenkin on osoittanut, että yrittäjän työnohjaus eroaa palkkatyötä tekevien työnohjauksesta ja yrittäjän työnohjausta ja sen tunnettuutta on tarve kehittää valtakunnallisesti. Opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa luoda uuden yrittäjien työnohjaajien koulutuksen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa koulutuksen kehittämistä varten tietoa yrittäjän työnohjauksen erityispiirteistä ja yrittäjän työnohjaajan osaamistarpeista.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tavoitteita ja rajausta sekä tutkimusongelmaa. Lisäksi siinä esitellään tähän opinnäytetyöhön valittu tutkimusstrategia sekä aineiston keruu- ja analysointitavat. Viimeisessä alaluvussa esitellään opinnäytetyöprosessin kulku.

### **2.1 Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma**

Tarve opinnäytetyölle on syntynyt toimeksiantajan tarpeesta ymmärtää paremmin yrittäjän työnohjauksen erityispiirteitä sekä niissä tarvittavaa työnohjaajan erityisosaamista. Perinteisesti työnohjaaja nähdään nimenomaan ohjaustyön asiantuntijana, eikä hänellä ole välttämätöntä olla ohjattavan työhön liittyvää substanssiosaamista tai asiantuntijuutta. Työnohjauksen näkökulmasta työtä tekevä puolestaan on oman työnsä ja tilanteensa asiantuntija. Opinnäytetyön tekijän vuosien käytännön kokemus ja työnohjauskentältä saadut palautteet ovat kuitenkin näyttäneet, että yrittäjän työnohjaus eroaa palkkatyössä olevien ihmisten työnohjauksesta ja siinä tarvitaan erityisosaamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa ja uusia näkökulmia yrittäjien työnohjaajakoulutuksen pilotointiin ja kehittämiseen. Toimeksiantaja aloittaa vuonna 2025 työnohjaajille suunnatun Yrittäjän työnohjaaja YRTO® -täydennyskoulutuksen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa yrittäjän työnohjauksen erityispiirteitä ja yrittäjän työnohjaajalta vaadittavia kompetenssialueita siten, että tuotettu tieto rakentaa pohjan sekä tuottaa lisäarvoa koulutukselle. Opinnäytetyössä on valittu käsiteltävän erityisesti niitä ohjauksen ja osaamisen katvealueita, joita perinteinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutuksessa saatu osaaminen ei täytä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy toimeksiantajalle osaamismalli yrittäjän työnohjauskoulutusta varten. Osaamismalli yhdistää yrittäjien työnohjauksesta kokemat hyödyt ja yrittäjän työnohjaajan erityisosaamisen Suomessa tässä ajassa tärkeäksi nähtävään yrittäjyysosaamiseen. Osaamismallia käytetään koulutuksen lähestymistavan ja viitekehysten sekä käytännön sisältöjen rakentamisessa. Mallin luominen on tärkeää, koska se mahdollistaa koulutukselle näyttöön perustuvan pohjan ja näin ollen aidosti yrittäjien tarpeita vastaavan kokonaisuuden rakentamisen. Tavoitteena on, että opinnäytetyön myötä yrittäjien työnohjaus kehittyy, laatu vahvistuu ja tunnettuus lisääntyy ”jotta jonnain päivänä jokainen aloittava yrittäjä etsisi itselleen työnohjaajan”, kuten toimeksiantajan visio kuuluu.

Opinnäytetyön tutkimusjoukkoa ovat minkä tahansa toimialan yrittäjät, jotka ovat käyttäneet työnohjauspalveluita ja joiden kotipaikka sijaitsee Suomessa. Opinnäytetyön tutkimusjoukko on rajattu yrittäjiin, joilla on oma henkilökohtainen kokemus yrittäjän työnohjauksesta olemisesta viimeisen kolmen vuoden aikana. Kokemus voi olla yksilö- tai ryhmätyönohjauksesta. Mukana on sekä yksinyrittäjiä, tiimiyrittäjiä että työnantajayrittäjiä. Teoreettisesta näkökulmasta opinnäytetyö on rajattu koskemaan nimenomaan työnohjausta eikä sen lähiohjausmuotoja kuten mentorointia tai coachingia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rajattu työnohjauksen lisäksi yrittäjyysosaamiseen, ja aineiston toisen osan muodostavat Suomessa Opinto-polku.fi-palvelussa keväällä 2024 haettavissa olleiden yrittäjyyteen liittyvien toisen asteen tutkintojen osaamisperusteet sekä kolmannen asteen tutkintojen

koulutuskuvaukset ja niissä esille tuleva osaaminen. Yrittäjyyteen liittyvää epävirallista koulutusta on paljon, mutta tässä opinnäytetyössä rajausta on tehty nimenomaan tutkintotavoitteisiin koulutuksiin tiedon luotettavuuden lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kartoittaa tietoa yrittäjän työnohjaajan tarvitsemaan osaamiseen liittyen. Tutkimusongelmasta on juonnettu kaksi tutkimuskysymystä, joihin aineiston tuottamisella ja analysoinnilla pyritään löytämään vastauksia. Tutkimuskysymykset ovat *mitä hyötyä yrittäjät kokevat saavansa työnohjauksesta sekä millaista yrittäjyys- ja erityisosaamista yrittäjän työnohjaaja tarvitsee.*

## 2.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineiston tuottamisen menetelmiksi valittiin valmiiden aineistojen, tässä tapauksessa suomalaisen yrittäjyyteen liittyvän tutkintokoulutuksen sisältökuvausten ja tutkintoperusteiden tarkastelu (myöhemmin *koulutuskuvaukset*) sekä työnohjausta ostaneiden yrittäjien kirjoitelmat. Aineiston analyysissä sovellettiin aineistolähtöistä sisälönanalyysia.

### 2.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus voidaan nähdä lähestymistapana tai näkökulmana todellisuuden tutkimiseen. Tapaustutkimukselle tyypillistä on se, että siinä tutkitaan vain yhtä tapausta, tilannetta tai esimerkiksi joukkoa tapauksia. Erityisimmillään tapaustutkimus (case study) käsittelee esimerkiksi yhtä asiakasta. Laadullisten tutkimusten voidaan ajatella olevan usein *tapaustutkimuksen kaltaisia*, sillä niissä pyritään tuomaan esimerkin tai pienen näytteen avulla lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on tutkia ja kuvailla tutkimuskohteiden ominaispiirteitä niiden luonnollisessa ympäristössä mahdollisimman systemaattisesti, totuudenmukaisesti ja tarkasti. Sitä hyödynnetään monilla eri aloilla ja se soveltuu esimerkiksi erilaisiin projekteihin ja kehittämiseen. (Vilkkä 2021; Vuori 2021.) Koska tapaustutkimus sopii hyvin työelämälähtöiseen tutkimiseen, valittiin se tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi. Opinnäytetyö on kuitenkin enemmän *tapaustutkimuksen kaltainen* kuin puhdas yhden tapauksen *case study*.

Vuori (2021) nostaa esille sen, että tapaustutkimus on ennemminkin tutkimusstrategia kuin oma analyttinen viitekehyksensä. Siihen ei liity tiettyjä teoreettisia käsitteitä tai taustaoletuksia, vaan siinä voidaan hyödyntää monenlaisia analyysin keinoja ja viitekehyksiä. Tutkimuksen kohdetapaus muodostuu aina tutkijan analyttisen ajattelun tuloksena. Ennen kohdetapauksen valintaa tutkijan tulee perehtyä tutkimukseensa liittyvään kirjallisuuteen ja haarukoitava mahdollista aineistoa. Rajaaminen ja tarkentaminen on myös usein tärkeää.

Tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Sen vuoksi tapaustutkimuksessa hyödynnetään useita erilaisia aineistoja. (Vuori 2021.) Tässä opinnäytetyössä yhdistettiin dokumenttiaineistona käytettävät koulutuskuvaukset sekä yrittäjien kirjoitelma-aineistot. Se mahdollisti sen, että tässä tapaustutkimuksessa voitiin hakea tutkimuskysymyksiin vastauksia moniulotteisesti sekä koulutuspainotteisesta että kokemuksellisesta näkökulmasta.

Vaikka tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole yleistettävä tieto, on tärkeää pohtia, miten kyseisestä tapauksesta saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää laajemmin. Voidaan pohtia, saadaanko prosessista oppia vastaaviin tutkimusprosesseihin ja voidaanko yksittäisen tapauksen tutkimustuloksia hyödyntää, mikäli samasta aiheesta suunnitellaan laajempia tutkimuksia. Tapaustutkimuksen arvioinnissa painotetaan yleensä laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät asiat. Tulosten oikeellisuutta voidaan vahvistaa siten, että kuvataan sekä analyysia että tutkimusprosessia huolellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

### **2.2.2 Dokumentit**

Tämän opinnäytetyön aineistona käytettiin valmiita dokumentteja, yrittäjyyteen liittyvän ammatillisen koulutuksen tutkintoperusteita sekä Opintopolku.fi-palvelussa keväällä 2024 haussa olleiden yrittäjyyden kolmannen asteen tutkintojen tavoite- ja sisältökuvauksia. Koulutuskuvauksia päätettiin käyttää niiden tuoman institutionaalisen näkökulman vuoksi.

Alastalo ja Vuori (2021) sekä Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) toteavat, että jo tutkimusta suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon, että tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta voi jo olla olemassa käyttökelpoista materiaalia. Valmiit aineistot, dokumentit, voidaan jakaa kahdella tavalla: henkilökohtaisiin ja institutionaalisiin sekä julkisiin ja ei-julkisiin. Ei-julkisiin dokumentteihin on saatava pyydettävä tutkimuslupa. Julkiset dokumentit puolestaan ovat kaikkien, myös tutkijoiden saatavilla. Aina tulee kuitenkin huolehtia eettisestä tutkimustavasta ja yksilöiden tietosuojasta. Dokumentteja voivat olla esimerkiksi muiden tutkijoiden keräämät aineistot, arkistoidut tai yksityishenkilöiltä kerättävät kirjeet tai muut materiaalit, tai erilaiset organisaatioiden suunnitelmat, tilastot ja asiakirjat sekä kulttuurituotteet. Joskus dokumenteista voi koostaa aineiston jonkin organisaation verkkosivuilta. Tällöin on tärkeää tallentaa dokumentit itselle, jotta ne eivät sivupäivitysten myötä häviä.

Kun käytetään valmiita aineistoja, prosessi voi edetä monella eri tavalla: joko olemassa olevaan tutkimusongelmaan löydetään sopivaa valmista aineistoa tai jokin valmis aineisto voi synnyttää tutkijassa mielenkiinnon ja sitä kautta uuden tutkimusongelman. Oleellisinta on, että tutkija arvioi käytettävän aineiston soveltuvuutta omaan tutkimukseensa. Kaikkia valmiita aineistoja ei voida hyödyntää tutkimuksessa sellaisenaan. Koska dokumenttiaineistoja ei yleensä ole alun perin luotu tutkimustarkoitukseen, niitä täytyy muokata tai rajata tutkimusintressien näkökulmasta sopivaan muotoon. (Hirsjärvi ym. 2004, 175; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Alastalo & Vuori 2021.)

Kun käytetään organisaatioiden dokumentteja, on myös tärkeää muistaa, että ne on yleensä tuotettu jostain tiettyä tarkoitusta varten, ja näin ollen muistaa lähdekritiikki. Lähdekritiikki tarkoittaa esimerkiksi sen arvioimista, kuka dokumentin on tuottanut ja mitkä ovat sen tarkoitusperät ja millaisen rajallisen näkökulman se luo ja toisaalta sen tunnistamista, mitä dokumentti ei kerro ja mitä rajautuu sen tuoman näkökulman ulkopuolelle. Vaikka yksittäinen dokumentti ei tarjoa paljoa tietoa, voidaan oivaltavasti yhdistettyjä dokumentteja analysoimalla saada tuotettua tutkittavasta ilmiöstä monipuolista kokonaiskuva. (Markkola 2008; Alastalo & Vuori 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Tässä opinnäytetyössä valmiin aineiston näkökulmasta tulee muistaa se, että etenkin Opintopolku.fi-palvelussa olevat tavoite- ja sisältökuvaukset on pyritty laatimaan potentiaalisia hakijoita kiinnostavaksi, ja kuvausten tarkkuudessa ja laajuudessa on eroja. Koulutuskuvaukset eivät kerro opintojen laadusta tai sisältöjen toteuttamistavoista. Vain osasta kolmannen asteen koulutuksista on verkosta löydettävissä opetussuunnitelmat. Tämän opinnäytetyön intressien mukaista oli rajata opetussuunnitelmat pois tutkimusaineistosta, sillä tarkoitus oli saada aineistosta kokonaiskuva suomalaisen yrittäjyyskoulutuksen sisällöistä ja painopisteistä.

### **2.2.3 Kirjoitelmat**

Toiseksi aineistontuottomenetelmäksi valittiin asiakaslähtöisen kehittämisen varmistamiseksi työnohjausta käyttäneiltä yrittäjiltä kerättävät kirjoitelmat, joiden käyttäminen on narratiivinen tutkimustapa. Kirjoitelmien käyttö tutkimusaineistoina on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Subjektiiiviset tekstit sopivat tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita tavoittelemaan ja ymmärtämään ihmisen kokemusmaailmaa hänen omasta näkökulmastaan. Kirjoitelmissa keskeistä onkin juuri omakohtaisuus. Ne voivat sisältää myös toisilta kuultua, mutta painotus on silloinkin juuri kirjoittajan suhteella tapahtuneeseen. (Karjalainen, 2012, 23; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c; Pöysä 2021.)

Kirjoittaminen on aina vapaaehtoista. Narratiivisessa tutkimuksessa kirjoittelulle voidaan antaa lähtökohtia ja valmiita elementtejä, joita kertomus tutkijan toiveiden mukaisesti voisi sisältää. Kokemusten kirjoittamista tekstiksi ohjaukseen useimmiten tutkimusta tekevän henkilön laatima kirjoituspyyntö. Kirjoituspyyntö voi sisältää esimerkiksi pääteeman, alateeman ja erilaisia apukysymyksiä tai ehdotuksia aiheen käsittelyyn. Tällaiset tekstit eroavat esimerkiksi kirjeistä tai päiväkirjoista, joiden luonne on spontaanimpi. Siksi tuleekin muistaa, että kirjoituspyyntöön vastaava ihminen vastaa aina kirjoituspyyntöön ajatellen sen vastaanottajaa. Teemakirjoittamisen kautta saatu aineisto on usein hyvin heterogeenistä. Vapaan teemakirjoittamisen kautta syntyvä teksti on vapaasti assosioitua ja itseohjautuvampaa. Keruukyselyn kautta syntyvä aineisto tarjoaa tutkittavalle mahdollisuuden lukea ja editoida vastaustaan ennen sen

lähettämistä, jolloin hänellä on myös muita aineiston tuottamisen muotoja vahvempi toimijuus oman lausuntonsa suhteen. (Pöysä 2021; Saaranen-Kauppi-  
nen & Puusniekka 2016c; Syrjälä 2001, 203.)

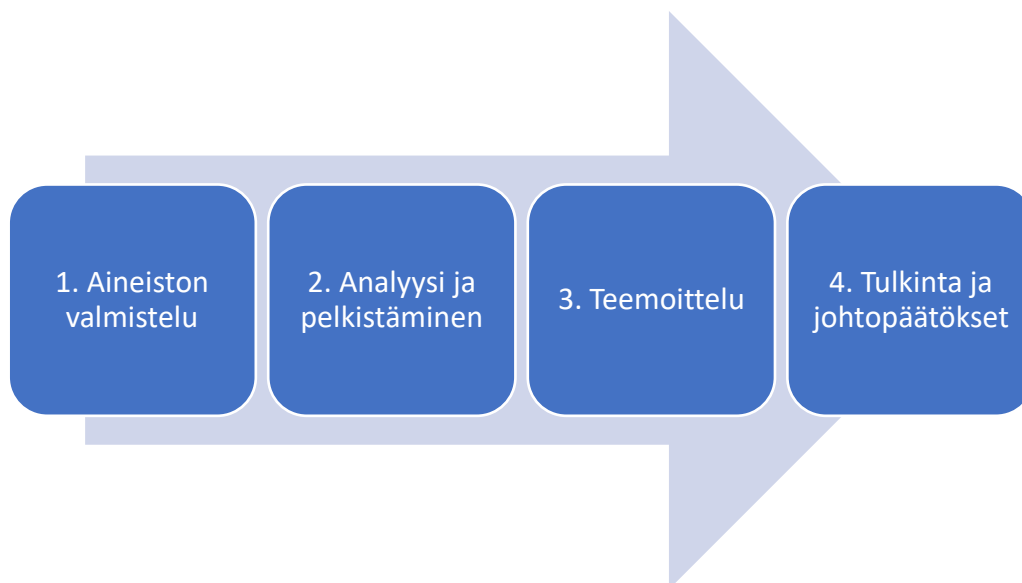
Kirjoituskutsujen käyttäminen mahdollistaa sen, että voidaan tutkia jotain ajan-  
kohtaista ilmiötä, josta ei ole olemassa valmiita tutkimusaineistoja. Tutkija voi  
tuottaa aineistoa suunnittelemalla ja järjestelemällä aineistonkeruun, jossa tie-  
toa voidaan levittää esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Aineistonkeruun  
tiedotteessa kuvataan sitä, mihin tarkoitukseen ja miksi kirjoituksia kerätään,  
millaisia kirjoituksia halutaan saada ja miten kirjoituksen voi toimittaa perille.  
Apuna voi hyödyntää esimerkiksi kyselylomakesivustoja tai sähköpostia. Toi-  
nen vaihtoehto on järjestää kohdennettu kirjoitusten keruu keräämällä kirjoj-  
ituksia esimerkiksi joltain tietyltä opiskelijaryhmältä. Kun kirjoitelmia käytetään  
tutkimusaineistona, on tärkeää huomioida anonymiteetti. (Pöysä 2011.)

#### **2.2.4 Aineiston analyysi**

Günther, Hasanen ja Juhila (2021) määrittelevät aineiston analyysin tarkoitta-  
van sen tiivistämistä ja jalostamista teoreettiseen tai käsitteelliseen muotoon.  
Analyysin on tarkoitus lisätä aineiston informaatioarvoa, synnyttää jotain suu-  
rempaa ymmärrystä. Laadullisen aineiston analysoinnin toteuttamiseen ei ole  
yleispäteviä malleja tai kaavoja, vaan tapoja on monia. Jotta aineistoja voi-  
daan tulkita, tulee tutkijan valita, hyödyntää ja soveltaa analyysinsa apuna  
aiemmin tehdyn tutkimuksen ja menetelmäoppaiden tarjoamia analysoinnin  
malleja. Tutkijan tulee tarkastella aineistoa analyttisesti, tehdä siitä havain-  
toja ja sitten yhdistellä niitä teorian ja oman ajattelun avulla tulkinnoiksi.

Tämän opinnäytetyön analyysi oli kaksivaiheinen. Molemmat aineistot analy-  
soitiin erikseen. Aineisto analysoitiin molemmissa vaiheissa dokumenttianalyys-  
sin eli kirjallisten lähteiden analyysin keinoin. Dokumenttianalyysissä pyritään  
tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetuista aineistoista, tässä opin-  
näytetyössä opintokuvauksista ja kirjoitelmista. Tavoite on, että dokumentteja  
analysoidaan järjestelmällisesti siten, että aineistoon syntyy selkeyttä, jonka  
avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Johtopäätösten avulla on tar-  
koitus sanallistaa selkeä, ymmärrettävä kuvaus tutkittavana olevasta aiheesta.

Dokumenttianalyysissa on kaksi erilaista analyysitapaa; sisällön erottelu ja sisällönanalyysi. (Ojasalo ym. 2015, 43; Sarajärvi & Tuomi 2017.) Tässä opin- näytetyössä sovellettiin sisällönanalyysia, tarkemmin kuvattuna teemoittelua (kuva 1). Sisällönanalyysi valittiin analysointitavaksi, koska se soveltuu laadul- liseen aineistoon ja tämän tutkimuksen tavoitteeseen kartoittaa yrittäjien työn- ohjauksen erityispiirteitä ja yrittäjän työnohjaajalta vaadittavia kompetenssialu- eita.



Kuva 1. Sisällönanalyysiprosessi

Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin muoto. Siinä pyritään paikantamaan ai- neistosta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Teemoitte- lussa nostetaan esiin tutkimuskysymysten näkökulmasta keskeisiä asiakoko- naisuuksia ja toistuvasti esille nousevia piirteitä. Ensimmäisessä vaiheessa ai- neistoa silmäilläään, luetaan ja tutkaillaan useaan kertaan kokonaiskuvan muo- dostumiseksi. Toisessa vaiheessa aineistoa pelkistetään ja pyritään löytä- mään sieltä oleelliset toistuvat piirteet ja keskeiset asiakokonaisuudet. On tär- keää kuunnella aineistoa herkällä korvalla ja muistaa erottaa se, etteivät esi- merkiksi kirjoitelmien apukysymykset ohjaa analyysia. Kolmannessa analyysi- vaiheessa pelkistetty sisältö pyritään teemoittelemaan selkeiksi kokonaisuu- kiksi. Lopuksi aineiston pohjalta tehdään tulkinnat ja johtopäätökset suhteessa teorian tietoon. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180; Sarajärvi & Tuomi 2018; Ojasalo ym. 2015, 110.)

## 2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön ideapaperi lähetettiin tutkinnosta vastaavalle yliopettajalle marraskuussa 2023 ja suunnitelma oli valmiina tammikuun 2024 puolivälissä. Suunnitelma esiteltiin seminaarissa tammikuun lopussa. Tiedonhankinta hoidettiin keväällä 2024, mutta opinnäytetyön tekijän perhesyiden vuoksi raportin alkuosan kirjoittaminen lopulliseen muotoonsa venyi alkusyksyyn 2024. Empiirisen aineiston hankinta toteutettiin yrittäjyyskoulutusten kuvausten osalta keväällä 2024. Kirjoitelmapyyntöin kerätty aineisto hankittiin syys-joulukuussa ja aineiston analyysi sekä johtopäätösten tekeminen tehtiin joulukuun 2024 loppuun mennessä. Tammikuussa 2025 opinnäytetyö viimeisteltiin ja palautettiin esitarkastukseen. Esitarkastuksen jälkeen tehtiin vielä viimeiset korjaukset ja palautettiin lopullinen opinnäytetyö, joka esiteltiin seminaarissa maaliskuussa 2025.

## 3 TYÖNOHJAUS

Tässä luvussa tarkastellaan työnohjausta sen historian ja käsitteenmäärittelyn näkökulmista. Vaikka työnohjaus on saapunut Suomeen Iso-Britanniasta ja Yhdysvalloista (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 104), keskitytään tässä opinnäytetyössä tarkastelemaan kotimaista työnohjauksen tutkimusta kirjallisuutta, sillä työnohjauksen perinteet ja käytännöt Suomessa ovat eriytyneet merkittävästi ulkomailla tehtävästä työnohjouksesta (counselling, supervision). Lisäksi tarkastellaan sitä, mitä työnohjaus on käytännössä ja mitä osaamista työnohjaaja tarvitsee.

### 3.1 Mitä työnohjaus on?

Työnohjauksen määrittelyä haastaa se, että kielellisenä symbolina sana 'työnohjaus' on usein harhaanjohtava. Työnohjaus saa helposti työnohjausta tuntemattomassa kuulijassa tai lukijassa aikaan mielikuvan, että kyse on jonkinlaisesta opastuksesta, jonka kohteena on toisen ihmisen työ. Tästä ei kuitenkaan ole kyse. (Keski-Luopa 2011, 24–25; 30–31.) Työnohjauksen käsitteenmäärittely on myös kautta historian ollut Suomessa pirstaleista, eikä yhteistä konsensusta ole löytynyt. Työnohjausta onkin päädytty usein määrittelemään

sitä negatiivien kautta kertomalla, mitä työnohjaus ei ole (opetusta, työnohjoa tai terapiaa), mikä on jättänyt jäljelle kysymyksen siitä, mitä työnohjaus oikeastaan sitten on.

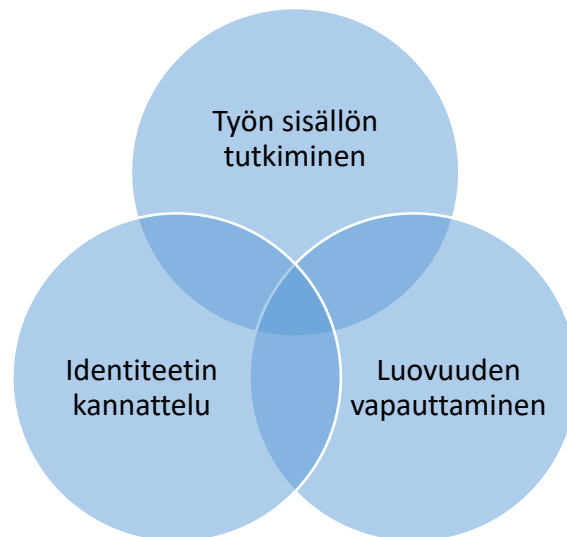
Tutkimalla työnohjauksen historiaa selviää, miksi työnohjauksen yhtenäisen käsitteen määrittäminen on ollut ja on edelleen niin vaikeaa. Useimmissa lähteissä mainitaan, että työnohjaus saapunut 1950-luvulla Iso-Britanniasta ja Yhdysvalloista Suomeen. Viitteitä on kuitenkin löytynyt jo 1920-luvulla toteutetusta työnohjauksesta. Yhteinen ajatus saapumisajankohdasta riippumatta on kuitenkin se, että työnohjausta on Suomessa aloitettu kehittämään monella eri ammattialalla (sosiaaliala, kirkon perheneuvojat ja sairaansielunhoitajat sekä terveydenhuolto, erityisesti psykoterapeutit) lähes samaan aikaan toisistaan riippumatta. Näillä eri aloilla on ollut omat erityistarpeensa, tottumuksensa, tapansa ja kulttuurinsa, joten työnohjaus on muotoutunut jokaisessa niistä omanlaisekseen. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 104; Keski-Luopa 2011; 34–35; Kärkkäinen 2019, 21.)

Myös työnohjauksen tutkimuksen näkökulmasta eri työaloilla yhtä aikaa kehittymässä ollutta työmuotoa on tarkasteltu monilla eri tieteenaloilla. Työnohjausta on tarkasteltu ainakin psykologiassa, psykiatriassa, kasvatustieteessä, sosiaalipsykologiassa sekä kliinisen sielunhoidon ja sosiaalityön tieteellisessä tutkimuksessa. Selkeimmin tunnistettavia, toisiaan sivuavia viitekehyksiä suomalaisessa työnohjauksessa ovat kognitiivis-konstruktivistinen, ratkaisukeskeinen, psykodynaaminen sekä systeeminen eli oppivan organisaation viitekehys. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 104; Keski-Luopa 2011; 34–35.)

Vilkkaasti työnohjaus on alkanut kehittymään Suomessa 1980-luvun puolivälistä alkaen. Varsinkaan asiakasnäkökulmasta yhteistä kokonaiskuvaa työnohjauksen luonteesta ja mahdollisuuksista ei kuitenkaan ole vuosien varrella jäsentynyt, toteavat sekä Paunonen-Ilmonen että Keski-Luopa väitöskirjoissaan. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 104; Keski-Luopa 2011; 34–35; Paunonen-Ilmonen 2015, 15.) Tätä vahvistaa työnohjaajien koulutuksen näkökulmasta myös Lundvall (2023, 316) joka toteaa, että työnohjausta käsittelevissä väitöskirjoissa todetaan säännöllisesti sekä käsitteiden kirjavuus että työnohjauksen irrallinen luonne. Lundvallin mukaan käsitteiden selkeyttäminen olisi

edellytys myös työnohjauksen koulutuksen tieteellisen perustan vahvistamiselle.

Työnohjauksesta yleisesti on Suomessa tehty useita satoja erilaisia selvityksiä ja tutkimuksia 1980-luvulta eteenpäin, mutta muun muassa niiden tulosten yleistettävyydessä on ollut haasteita esimerkiksi aineistojen pienuuden ja menetelmätriangulaation puutteiden vuoksi (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 32–33). Pääsääntöisesti tutkimus on laadullista tutkimusta. Puhtaasti suomalaisen työnohjauksen teorian tutkimusta on tähän mennessä tehnyt oikeastaan vain Leila Keski-Luopa. Keski-Luopa on väitöskirjassaan (2018) pyrkinyt rakentamaan työnohjauksen perusteoriaa yhteensovittamalla kasvatusfilosofiaa ja kokemuksellisen oppimisen teoriaa psykoanalyttiseen objektisuhdeteoriaan. Hän on luonut systeemisen kokonaisvaltaisen psykoanalyttis-hermeneuttiseen lähtökohtaan kytkeytyneen työnohjauksen teorian, jossa työnohjauksen päämäärät näyttäytyvät ohjattavan työn sisältöä analysoivan, hänen identiteettiään kannattelevan sekä hänen luovuuttaan vapauttavana prosessin yhdistelmänä (kuva 2).



Kuva 2. Työnohjauksen päämäärät Keski-Luovan (2018) teorian mukaan

Keski-Luovan teoria on saanut osakseen myös aiheellista kritiikkiä (esim. Keskinen 2019, Ikonen 2020), sillä se nojaa erityisesti psykoanalyttiseen ajattelu-tapaan sen sijaan, että huomioisi integratiivisesti myös esimerkiksi kognitiivis-konstruktivistista näkemystä.

Ikonen (2020, 14, 20–21, 267) on puolestaan oman väitöskirjansa avulla halunnut tuoda selvyyttä sekä ohjaajia, työnohjaajien kouluttajia, tutkijoita ja asiakkaita koskettavaan hämmennykseen. Oman kokemuksensa ja kirjallisuuden avulla hän on vakioinut työnohjaukselle, clinical supervision -toiminnalle sekä muullekin ohjaukselle systemaattisen rakenteen tarkastellen ohjausta ohjaajan sekä ohjattavan yhteistoimintana. Väitöskirjassaan hän määrittelee työnohjauksen ohjattavaa auttavaksi ja ohjauksessa tapahtuvaksi kokemukselliseksi ja osallistavaksi yhteistoiminnaksi, jossa asiakas voi saamansa materiaalin avulla pyrkiä itse muuttamaan toimintaansa parempaan suuntaan sekä työssään että ohjauksessa. Tavoitteena on työssä toteutuvan toimijuuden kohentuminen. Ikosen väitöskirjassa luoman mallin keskiössä on auttava vuorovaikutus, jolla nähdään olevan yksittäisiä teoriaviitekehyksiä suurempi merkitys työnohjauksen onnistumisessa. Ikosen tutkimuksesta puuttuu empiirinen aineisto, jonka sijasta hän käyttää tutkimuskirjallisuuden ja oman kokemuksensa yhdistelmää. Sen voidaan ajatella heikentävän tutkimuksen luotettavuutta.

Paunonen-Ilmonen (2015, 15–16) on todennut, että vaikka eri teoriasuunnissa työnohjaus määritellään eri tavoin, kaikissa luonnehdinnoissa käytetään kuitenkin samoja määrittelyperusteita (kuva 3). Keskeisimpiä niistä ovat työnohjauksen tarkoitus, tavoite tai päämäärä, työnohjaustoiminnan sisältö ja luonne, työnohjauksen osallistajat (toteuttaja + yksilö tai ryhmä) sekä aikaulottuvuus. Tavoitteet ja päämäärät eroavat lähinnä siinä, painotetaanko enemmän ohjattavan henkistä kasvua vai taitojen ja työn kehittämistä. Yhteistä on kuitenkin kaikissa näkemyksissä se, että tavoitteena on ohjattavan tai ohjattavien henkilöiden työn erilainen muuttaminen. Työnohjauksen muotoja keskeisesti erottava tekijä on osallistujamäärä. Yksilöohjaus tapahtuu ohjaajan ja yhden asiakkaan välillä, ryhmätyönohjaus toteutetaan useimmiten 2–6 henkilön pienryhmissä. Ajallisesti korostetaan pitkiä, 1–3 vuoden prosesseja.



Kuva 3. Työnohjauksen määrittelyperusteita (Paunonen-Ilmonen 2015, 15–16)

Kun eri teoriasuunnissa puhutaan työnohjauksen sisällöistä ja luonteesta, kuvataan niitä asiakkaan työhön liittyvinä vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja oppimisprosesseina. Paunonen-Ilmonen (2015, 15–16) nostaa kuitenkin ansiokkaasti esille sen, että näihin luonnehdintoihin tulee suhtautua kriittisesti, sillä työn ja yksityiselämän rajaaminen esimerkiksi persoonallisuuteen kuten ammatilliseen identiteettiin tai käsityksiin itsestä ei ole aina mahdollista. Kun tätä ajatellaan yrittäjän työnohjauksen näkökulmasta, on huomioitava myös se, että yrittäjän työ ja yksityiselämä sekoittuvat usein keskenään myös esimerkiksi ajankäytöllisesti. Työnohjauksessa ollaan ylipäätään monin tavoin eettisyyden ja eettisten kysymysten äärellä (Kallasvuo ym. 2021).

Suomen Työnohjaajat ry on vuosina 2023–2024 tehnyt omalta osaltaan työnohjauksen käsitteen uudelleenmäärittelyä. Määrittelyprosessi on lähtenyt liikkeelle monenlaisista tarpeista. Käytänteet ja kysyntä eivät enää vastanneet yhdistyksen vanhoja virallisia määrittelyjä, ja lisääntynyt tutkimusnäyttö, muuttuva maailmantilanne, kiristynyt taloustilanne ja esimerkiksi etätyöskentelyn kasvu nostivat esiin muitakin kehitystarpeita muun muassa työnohjaajien osaamisen edellytyksiin liittyen. (Suomen työnohjaajat STOrY 2024.)

Yhdistyksessä koettiin, että on tärkeää pystyä sanallistaen erottamaan muista rinnakkaisista ohjausmuodoista. Syntyi tarve ajassa olevalle työnohjauksen jatkuvan päivittämisen toimintamallille. Vuonna 2024 Suomen työnohjaajat ry:n käsitteenmäärittelyn työnryhmä ehdottaa työnohjauksen käsitteen määri-

teltäväksi seuraavalla tavalla: *”Työnohjauksella parempaa työelämää, vuorovaikutusta sekä työn imua ja sujuvuutta.”* Käsitteenmäärittelyprosessin aikana on todettu, että jatkossa käsitettä tarkastellaan ja muokataan säännöllisesti ajassa eläväksi. (Suomen työnohjaajat STOrY 2024). Tämä nostaa kuitenkin esille kysymyksen siitä, mitä tapahtuu, jos käsitettä lähdetään jatkuvasti päivittämään sen sijaan, että keskityttäisiin kirkastamaan sitä, mikä on työnohjauksen ydintä ja siinä tinkimätöntä ajasta riippumatta. Jos työnohjauksen käsite muuttuu jatkuvasti, voiko kaivattua selkeää kokonaiskuvaa asiakasnäkökulmasta työnohjauksesta edes päästä syntymään?

Keski-Luopa määrittelee työnohjauksen välineenä, jonka avulla yksittäiset työntekijät, tiimit ja työyhteisöt pystyvät kehittämään ammatillista osaamistaan. Hän näkee työnohjauksen varsinaisena tavoitteena ohjattavan tai ohjattavien ammattitaidon kehittämisen, mutta sen vaikutukset laajempina ja moniulotteisina. Keski-Luopa toteaa, että kun ihminen oppii jäsentämään omaa työtään, hän oppii samalla fokusoimaan toimintaansa ja löytämään työssään luovempia ratkaisuja, mikä puolestaan lisää motivaatiota ja säästää työtä tekevän ihmisen psyykkistä energiaa. Näin ollen työnohjaus tuottaa ammattitaitoisempaa ja terveempää työvoimaa sekä lisää työn tehokkuutta. Tämä on linjassa esimerkiksi Suomen työnohjaajat STOryn (2024) uuden määritelmän mukaan. (Keski-Luopa 2011 8–9; 16–18, 24–25.)

Tässä opinnäytetyössä työnohjausta ei määritellä minkään tietyn teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä työnohjauksen käsitteen alle on pyritty yhdistämään kirjallisuudesta löytyviä yhteneväisiä työnohjaukselle annettuja piirteitä (kuva 4). Työnohjaus nähdään tavoitteellisena työnohjauksen ammattilaisen ohjauksessa tapahtuvana työn, hyvinvoinnin ja ammatti-identiteetin tutkimisena ja kehittämisenä.



Kuva 4. Työnohjauksen määritelmä opinnäytetyössä

Määritelmän mukaan työnohjaukselle tyypillistä on prosessinomaisuus, reflektiivisyys, dialogisuus, luottamuksellisuus, ohjaajan vahva eettinen ammatillisuus ja se, että työnohjaajalla ei ole asiakkailleen valmiita vastauksia ja neuvoja, vaan hän pyrkii lähestymään asiakkaan tilanteita ”tyhjällä päällä”. Keski-Luovan (2011, 24–25) mukaan ohjaajan roolin kautta pystytään määrittelemään kenties parhaiten työnohjauksen luonnetta. Ohjaajan rooli on toimia oppimisen edellytysten luoja, mahdollistajana oppimiskokemuksille. Tässä opinnäytetyössä työnohjaajan rooli nähdäänkin nimenomaan pedagogisena kasvamaan saattamisena, jossa työnohjattava on prosessinsa aktiivinen subjekti ja omistaja.

### 3.2 Työnohjaajan työ

Työnohjausta käytetään pitkistä juuristaan Suomessa huolimatta erityisesti liike-elämässä vielä verrattain vähän. Esimerkiksi vielä vuonna 2019 Kärkkäinen (2019, 16) kirjoittaa, että yhteistä työnohjattaville aloille on se, että niillä kaikilla on vaativia asiakassuhteita tai tilanteita, jotka kuormittavat työntekijän mieltä. Tämä on muuttumassa ja työnohjaus on siirtymässä enenevässä mää-

rin myös muille aloille. Liike-elämässä työnohjausta paremmin kuitenkin edelleen tunnetaan esimerkiksi työnohjaukselle läheiset ohjauksen muodot mentoointi sekä (business) coaching. Työnohjauksen erottaa näistä edellä mainituista kaikkein selkeimmin pitkien prosessien lisäksi se, että työnohjauksessa on vahvasti läsnä kasvatusteoriat, jotka antavat viitekehyksen työnohjaajan toiminnalle kasvattajana (Keski-Luopa 2011, 14–15).

Työnohjausta on perinteisesti tarkasteltu erilaisten teoreettisten viitekehysten näkökulmasta. Pääsääntöisesti kukin työnohjaaja toimii jonkin teoreettisen viitekehyksen pohjalta tai yhä useammin niitä integratiivisesti yhdistäen. Lisäksi viitekehyksen alla on työnohjaajan taustateoria: se käsitteiden kokonaisuus, joka ohjaa tämän ajattelua sekä toimintaa taustalla. Yhtenä esimerkkinä toimii humanistisesti suuntautuminen. Kun työnohjaaja yhdistää toimintansa taustalla olevaan taustateorian sekä viitekehykseen oman elämäntarinansa, osaamisensa ja kokemuksensa, syntyy työnohjaajan oma *käyttöteoria*, joka tulee näkyväksi ohjaustilanteiden toiminnassa ja työnohjaajan valinnoissa esimerkiksi menetelmien suhteen. Käyttöteoria kehittyy ja muuttuu työnohjaajan kehittymisen ja ammatillisen kasvun myötä. (Koski & Kallasvuo 2017, 12–16; Kärkkäinen 2019, 21.)

Erilaisia työnohjaajakoulutuksia eri viitekehyksistä käsin on Suomessa järjestetty 1970-luvulta lähtien. Suomen työnohjaajat STORY ry on laatinut koulutus-suositukset, joiden mukaisen koulutuksen käynyt työnohjaaja voi käyttää itseltään nimikettä työnohjaaja STORY. 2010-luvulla on alettu kehittää työnohjaajien koulutusta keräämällä yhteen työnohjaajia STORYn suositusten mukaisesti kouluttaneita tahoja työnohjaajien kouluttajakoulutuksen valmisteluun, jotta voitaisiin selvittää, miten erilaisista työnohjauksen teoreettisista viitekehyksistä voitaisiin löytää toisiaan täydentäviä elementtejä ja rakentaa yhteistä työnohjauksen määritelmää. Kouluttajakoulutuksen kehittämisprosessissa yhtenä tavoitteena on ollut etsiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia eri teoreettisilla viitekehyksillä toimivien ja eri ammatillisista taustoista tulevien työnohjaajien työskentelyn välillä. (Koski & Kallasvuo 2017, 12–16; Kärkkäinen 2019, 21.)

Työnohjauksen muotoja ovat yksilö-, pari-, ryhmä-, työyhteisö- ja vertais-työnohjaus, joita voidaan toteuttaa niin lähi- kuin etätyöskentelynäkin. Yksilö-

työnohjaus tapahtuu työnohjaajan ja ohjattavan välisenä kahdenkeskisinä istuntoina, jotka ovat kestoiltaan yleensä 45–60 minuuttia. Yksilötyönohjauksessa voidaan keskittyä ohjattavan henkilökohtaisiin ja tärkeisiin omasta työstä nouseviin kysymyksiin. Pari- tai ryhmätyönohjaukseen puolestaan osallistuu saman työyhteisön sisältä koottu, koko pienestä työyhteisöstä muodostettu tai eri työpaikoilta samaa työtä tekevästä koottu kokoonpano ihmisiä. Työnohjausistunto kestää tavallisimmin 90 minuuttia ja niitä järjestetään keskimäärin noin kerran kuussa. (Kärkkäinen 2019, 16–18; Suomen työnohjaajat STOrY 2024.)

Prosessien kesto on perinteisesti ja tyyppillisesti yhdestä kolmeen vuotta, mutta Suomen työnohjaajat STOrYn uuden linjausesityksen mukaan työnohjausprosessi voi joissain tapauksissa kestää vaikka vain yhden tapaamisen ajan. Prosessin pituus sekä tapaamisten kesto ja tiheys määritellään ja sovitaan tilannekohtaisen tarpeen ja resurssien mukaisesti. Työnohjausprosessi rakentuu erilaisesta aktiivisesta työskentelystä työnohjaustapaamisten aikana ja niiden välillä. Työnohjaustapaamisissa hyödynnetään keskustelua ja erilaisia teknikoita ja menetelmiä työnohjaajasta ja työnohjattavista riippuen. (Kärkkäinen 2019, 16–18; Suomen työnohjaajat STOrY 2024.) Yrittäjien työnohjaus on tyyppillisesti yksilötyönohjausta. Se voi olla myös pari- tai ryhmätyönohjausta joko siten, että tiimiyrittäjät, yhteistä projektia tekevät yrittäjät tai saman tai eri alan yrittäjistä jollain muulla perusteella koottu ryhmä osallistuu yhdessä työnohjaukseen.

Suomessa on jonkin verran osana omaa palveluvalikoimaansa yrittäjien työnohjausta tarjoavia työnohjaajia. Yrittäjien työnohjaus on kuitenkin viime vuosien aikana ottanut ensimmäisiä laajemmin näkyviä askelia, ja esimerkiksi Keski-Suomen Yrittäjät ry:llä (2021) on ollut Hyvinvointikartta-niminen hanke, joka tarjosi yhtenä palvelunaan ryhmätyönohjausta yksinyrittäjille. Melan (2021) Välitä viljelijästä -projekti puolestaan on lähtenyt tarjoamaan maatalousyrittäjien henkisen jaksamiseen tukea. Yksi tukimuoto hankkeessa on ollut ostopalvelusitoumus työnohjaukseen.

### 3.3 Työnohjaajan osaaminen

Keski-Luovan (2011, 16–18; 37) teorian mukaan työnohjaus nähdään pedagogisena tehtävänä, joka edellyttää ohjaajalta pedagogisia valmiuksia. Työnohjaajaksi aikovan tulee kehittää kasvatustietoisuuttaan sekä kirkastaa, millaisiin päämääriin hän kasvattajana pyrkii, millaisiin arvoihin ja teorioihin hän nojaa ja millaisia keinoja hän voi päämääriin päästäkseen käyttää. Näistä rakentuu oman työnohjauksen käyttöteoria. Työnohjaajan on ammattikasvattajana tärkeää myös esimerkiksi kyetä seuraamaan ja ymmärtämään samanaikaisesti useampia ohjattavan sisäisiä ja häneen liittyviä, toisiinsa kietoutuvia ja rinnakkain eteneviä prosesseja. Niiden ymmärtäminen ja samalla suhteuttaminen ymmärryksessä laajempaan tietoon ja ilmiöihin auttaa antamaan oivaltamisen välineitä myös ohjattavalle.

Paunonen-Ilmonen (2015, 16; 26–27) puolestaan listaa väitöskirjassaan työnohjauskirjallisuudessa esille nousseita hyvän työnohjaajan ominaisuuksia. Niihin kuuluvat empaattisuus, avoimuus, aitous, lämpimyys, luovuus, selkeys, joustavuus, vahva ammatti-identiteetti, hyvä itsetuntemus, hyvät vuorovaikutus- ja ryhmädynamiikkataidot sekä kyky johtaa ryhmää. Paunonen-Ilmonen nostaa esille esimerkiksi sen, että työnohjauksen luonteeseen kuuluu ennalta-arvaamattomuutta, koska jokainen työnohjausasiakas voi tuoda työnohjausintuon juuri niitä asioita, joita hän kulloinkin haluaa käsitellä. Se vaatii työnohjaajalta joustokykyä sekä teorioiden että menetelmien valinnassa.

Vuosina 2023–2024 käsitteenmäärittelyprosessissaan Suomen työnohjaajat STOrY ry on määritellyt työnohjaajan osaamisen ja ammattitaidon edellytyksiä. Näiden edellytysten mukaan ohjaajalla tulee olla STOrYn koulutussuositusten mukainen työnohjaajakoulutus ja hänen tulee olla sitoutunut STOrYn ammatteettisiin ohjeisiin. Ydinosaamista on yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen työnohjausprosessien johtaminen. Työnohjaajan tulee kehittää työnohjauksen filosofista teoreettista ja menetelmällistä osaamistaan jatkuvasti ja kehittää ammatitaitoaan työnohjauksen työnohjauksella (TOTO). Joissakin työelämätilanteissa työnohjaajalta voidaan vaatia koulutusta tai kokemusta työn sisältöön liittyen. (Suomen työnohjaajat STOrY 2024.)

Ohjattavien työn sisältöön liittyvää koulutusta tai kokemusta ja sitä kautta erityisosaamista on nähty tarvittavan esimerkiksi sote-alan case- eli tilanne-työnohjauksissa, johdon, vapaaehtoistyön, kirkon sekä opetusalan työnohjauksessa (mm. Komu & Walle 2020; Porkka & Tenhunen 2023; Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020). Seuraavassa nostetaan tarkempaan tarkasteluun vapaaehtoistyön ja johdon työnohjauksen, joissa korostuvat yrittäjyyden tapaan työnohjattavan työroolin erilaisuus verrattuna työntekijäpositiossa olevaan ohjattavaan.

Suomen Mielenterveysseura on vuodesta 1995 alkaen kouluttanut vapaaehtoistyön työnohjaajia. Vapaaehtoistyön työnohjaajakoulutuksen perusteissa todetaan, että työnohjaamisen taidon perustana toimii työnohjaajan kyky ymmärtää itseään sekä vapaaehtoistyön erityispiirteitä. On nähty tärkeänä, että työnohjaaja tuntee ja osaa kuvata järjestötyön erityispiirteitä ja vapaaehtoisten työkenttää sekä hahmottaa vapaaehtoistyön osana vapaaehtoisen ihmisen elämäntapaa ja elämänkaarta. Vapaaehtoistyön työnohjauksen erityispiirteissä korostuvat arvojen ja mielekkyyden merkitys sekä motiivien moninaisuus vapaaehtoistyön tekemisessä, sekä se, että vapaaehtoisena toimitaan palkatta ja täysivaltaisena subjektina. Vapaaehtoistyön työnohjaajan osaamisalueita on muun muassa vapaaehtoisten liiallisen kuormittumisen merkkien tunnistaminen. Työnohjaajan tulee lisäksi osata huomioida esimerkiksi työlainsäädännön puuttuminen vapaaehtoistoiminnasta. (Lumijärvi 2023, 15–18; Porkka 2023, 32–42.)

Johdon työnohjaus voidaan myös nähdä työnohjauksen erityismuotona, jossa keskiössä on ohjauksen näkökulmasta johtamisen ja johtajuuden tutkiminen ja tukeminen. Sen voidaan määritellä olevan ohjattavan eli johtajan ja esihenkilön oman työn ja oman itsen tutkimista. Johdon työnohjaus on alkanut eriyymään muusta työnohjauksesta 2000-luvun alussa, kun edellisen vuosikymmenen lopulla huomattiin, että johtamistyössä on erityispiirteitä, ja samalla nähtiin, miten työnohjauksella voidaan tukea johtajuutta ja johtamista. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020; 104–119.)

Johdon työnohjaajalle tarpeelliseksi on esimerkiksi Paunonen-Ilmosen ja Heinosen mukaan nähty hyvä ammatillinen perustutkinto, johtamis- ja johtajuuskokemusta sekä suoritettu johdon työnohjaajakoulutus. Esille nostetaan taito

kysyä hyviä ja haastavia kysymyksiä ja hyödyntää tarkoituksenmukaisesti toiminnallisia menetelmiä. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020; 104–119.) Yrittäjän työnohjauksen voidaan nähdä tällä hetkellä olevan samassa tilanteessa, kuin johdon työnohjauksen 25 vuotta sitten. Tarve erityisosaamiselle on tunnistettu, mutta sopivaa koulutusta ei vielä ole kehitetty ja keskustelua käydään siitä, voiko kuka tahansa työnohjata yrittäjiä.

## 4 YRITTÄJÄN OSAAMINEN

Yrittäjä määritellään tässä opinnäytetyössä henkilöksi, joka täyttää Tilastokeskuksen (s.a.) määritelmän 1 yrittäjästä. Tilastokeskuksen mukaan yrittäjä on

”henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla työnantajayrittäjä tai yksinyrittäjä, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi.”

Työnantajayrittäjällä tarkoitetaan yrittäjää, jolla on palkattua työvoimaa palveluksessaan ja yksinyrittäjällä (myös yksinäisyrittäjä) puolestaan yrittäjää, jolla ei ole palkattuja työntekijöitä (Tilastokeskus s.a.). Tässä opinnäytetyössä käytetään lisäksi käsitettä tiimiyrittäjä, kun tarkoitetaan kahta tai useampaa yrittäjää, jotka työskentelevät yrittäjinä samassa yrityksessä. Jotta voidaan selvittää, millaista osaamista yrittäjän työnohjaajalta tarvitaan, tulee opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kautta ymmärtää myös, millaista on yrittäjän työ ja siinä vaadittava yrittäjäosaaminen. Niitä käsitellään tässä luvussa.

### 4.1 Millaista on yrittäjän työ?

Yrittäjän työ Suomessa on monimuotoista ja siihen liittyy useita haasteita ja mahdollisuuksia. Suurin osa aloittavista yrittäjistä toimii aluksi yksin. Suomalaisien yrittäjien tärkeimpiä syitä yrittäjäksi lähtemiseen ovat Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan olleet sopivat liiketoimintamahdollisuudet, perheyriksen jatkaminen, alan käytännöt sekä joustavat työajat. Alkuvaiheessa korostuvat liiketoimintaosaamiseen liittyvät taidot ja osaaminen. Yritystoiminnan kasvaessa yrittäjään kohdistuvat vaatimukset kasvavat merkittävästi siinä vaiheessa, kun yrittäjästä tulee työnantajayrittäjä. Yritystoiminnan edelleen

kasvaessa esimerkiksi yhdenvertaisuuteen ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät teemat nousevat entistä tärkeämmäksi osaksi arkea. Yritystoiminnan nykyisiksi pullonkauloiksi voidaan nähdä esimerkiksi kansainvälistyminen, yritystoiminnan skaalautuminen sekä myynnin kehittäminen globaaleissa verkostoissa. Tutkimuksen mukaan erityisesti myyntiosaaminen ja talousosaaminen osat osa-alueita, joissa on keskeinen osaamisvaje suomalaisilla kasvu-yrityksillä. Koronapandemia toi esille liiketoiminta- ja talousosaamisen tärkeyden. Yrityksen kannattavuus ja vakavaraisuus helpottavat yrityksen selviytymistä kriiseistä. Strategiassa painotetaan sitä, että yrittäjyydessä tulisi asettaa tavoitteeksi yrittäjyyden laadun parantaminen sen sijaan että tavoiteltaisiin pelkkää yrittäjien tai yritysten määrän kasvua. Keskeisiksi keinoiksi nostetaan koulutus, neuvonta sekä verkostot. (Leskinen 2022; Lappi 2022, 110–112.)

Yrittäjän hyvinvoinnilla on yhteys yrityksen menestykseen. Yrittäjän hyvinvointia on tutkittu esimerkiksi stressiin, palautumiseen ja mielenterveydellisiin syihin pohjaavien sairauslomien sekä yrityksen kehittämiseen liittyvien haasteiden näkökulmasta. Esimerkiksi Aalto-Yliopiston tutkimusryhmä Ewald Kiblerin johdolla kumooa tuoreessa (Obschonka ym. 2023) tutkimuksessaan myytin, että yrittäjät uupuvat palkkatyötä tekeviä enemmän. Tutkimuksen mukaan erityisesti yksinyrittäjät uupuvat selvästi työntekijäpositiossa olevia harvemmin, sillä heidän työssään korostuu työn itseohjautuvuus. Työnantajayrittäjillä vastuu työntekijöistä sekä suurempi määrä hallinnollisia työtehtäviä kuormittaa enemmän kuin yksinyrittäjiä.

Yrittäjän itseohjautuvuuden merkitystä korostaa myös Kiblerin tutkimusryhmän (2019) pitkittäistutkimus koskien yrittäjän prososiaalista motivaatiota. Prososiaalisella motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen pyyteetöntä halua tehdä asioita jonkun toisen hyväksi. Aiempi yrittäjyystutkimus on linjannut vain prososiaalisesta motivaation positiivisia vaikutuksia yrittäjän omaan hyvinvointiin, mutta Kiblerin tutkimusryhmän analyysi osoittaa, että prososiaalinen motivaatio vaikuttaaakin negatiivisesti yrittäjien elämään tyytyväisyyteen lisääntyneen stressin vuoksi. Tulokset osoittavat kuitenkin, että prososiaalisesta motivaation negatiivinen vaikutus hälvenee, kun koettu itseohjautuvuus työssä on korkea verrattuna siihen, kun se on alhainen. Autonomian kokemuksella yrittäjän hyvinvointiin liittyen on siis iso merkitys.

## 4.2 Yrittäjyysosaaminen

Yrittäjyysosaaminen on laaja ja monimuotoinen käsite, jota voi lähestyä useilla eri tavoilla. Yrittäjyysosaamista voidaan tarkastella esimerkiksi liiketoiminnan toteuttamisen, yrittäjyyskasvatuksen tai ylipäätään yksilön kasvun ja yhteiskunnassa toimimiseen tarvittavan osaamisen näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä yrittäjyysosaamisella tarkoitetaan sellaisia tietoja, taitoja ja ominaisuuksia, joiden avulla yrittäjä voi kasvattaa yrityksensä toimintaa ja menestyä sekä sopeutua ympärillä oleviin muutoksiin. Yrittäjyysosaamisella ei tässä opinnäytetyössä tarkoiteta ihmisen synnynnäisiä ominaisuuksia vaan niiden ajatellaan olevan opittavissa olevia taitoja. (Nyström & Wendelin 2024, 44; Euroopan Unioni 2019; Tittel & Terzidis 2020; Jardim 2021.)

Valtioneuvoston Yrittäjyysstrategiassa tuodaan esille tarve yrittäjien osaamisen parempaan huomioimiseen, sillä Suomen kilpailukyvyn kannalta tärkeitä ovat korkea osaaminen ja korkeakoulutuksen taso niin yrittäjien kuin työntekijöidenkin osalta. Yrittäjien osaamisella on todistettu olevan merkitystä halukkuudessa investoida tai kasvaa esimerkiksi digitalisaation keinoin, ja siksi yrittäjiä tulisi kannustaa oman osaamisensa lisäämiseen. Yrittäjämäiset kompetenssit nähdään arvokkaina työelämässä myös yrittäjyyden ulkopuolella. Strategiassa todetaan, että yrittäjäosaaminen antaa parhaat valmiudet selviytyä suhdannevaihteluista, joita nykyajassa on. Strategiassa linjataan, että yrittäjyyden parasta resilienssiä ovat yrittäjämäiset kompetenssit ja hyvä liiketoimintaosaaminen. Valtioneuvoston strategiassa tärkeänä nähdään kompetenssien rakentaminen panostamalla yrittäjien jatkuvaan oppimiseen sekä yrittäjyyskoulutuksen kehittäminen kaikilla koulutusasteilla. (Lappi 2022, 27–28; 144.)

Tässä alaluvussa avataan ja vertaillaan kolmea erilaista yrittäjyysosaamisen viitekehystä, jotka on luotu viimeisen viiden vuoden aikana. Valitut viitekehykset ovat EntreComp (Euroopan Komissio 2019), Tittelin ja Terzidisin (2020) yrittäjyysosaamisen malli sekä Jardimmin (2021) yrittäjyystaitomalli. Opinnäytetyössä on valittu vertailla erilaisia tuoreita yrittäjyysosaamisen viitekehyksiä, koska on haluttu luoda syvyyttä sekä kokonaiskuvaa siitä, millaisia kompetensseja yrittäjyysosaamiseen liitetään erilaisista, toisiaan täydentävistä näkökulmista. Mallit on valittu siten, että niiden avulla voidaan tarkastella yrittä-

juysosaamista sekä käytännönläheisesti että teoreettisesti perusteltuna kokonaisuutena. Mallien valintaan on vaikuttanut myös se, että ne kaikki ovat ajankohtaisia ja laajaan tutkimukseen perustuvia. Eri viitekehysten kartoittaminen mahdollistaa myös sen, että niiden soveltuvuutta ja käytettävyyttä toimeksiantajan tulevan yrittäjän työnhajaajakoulutuksen viitekehysenä voidaan arvioida.

#### **4.2.1 EntreComp**

Euroopan Unionin neuvosto on laatinut suosituksen elinikäisen oppimisen avaintaidoista eurooppalaisessa viitekehyksestä. Yksi suosituksen kahdeksasta taidosta on yrittäjyysosaaminen. Yrittäjyystaitojen eurooppalaiseksi osaamisviitekehykseksi on rakennettu EntreComp (The European Entrepreneurship Competence Framework), jossa kuvataan, mitä yrittäjyydellä ja yrittäjähenkisellä ajattelulla tarkoitetaan. (Euroopan Neuvoston suositus elinikäisen oppimisen avaintaidoista (EU) 2018/C 189/01.)

EntreComp on laaja ja kansainvälinen mali, ja sitä käytetään myös Suomessa. EntreComp (kuva 5) on suunniteltu tukemaan sekä organisaatioita että yksilöitä kehittämään yrittäjyysosaamista eri tasoilla ja eri ympäristöissä. Sitä käytetään esimerkiksi oppilaitoksissa, työelämässä ja yrittäjyyskoulutuksissa. Näiden avulla pyritään kehittämään monipuolista yrittäjyysosaamista, joka voi olla hyödyllistä paitsi yrittäjänä toimimisessa myös laajemmin työelämässä ja muissa elämän osa-alueissa. EntreComp jakautuu kolmeen pääalueeseen, ideoiden ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen, resurssien hallintaan ja toimintaan ryhtymiseen. Viitekehys koostuu yhteensä 15 yrittäjyyskompetenssista, jotka on jaettu kolmen pääalueen alle. Jokaiselle kompetenssille on lisäksi määritelty kahdeksan osaamistasoa aloittelijasta asiantuntijaan. (Euroopan komissio 2019.)

Ideat ja mahdollisuudet	Resurssien hallinta	Toimintaan ryhtyminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuuksien havaitseminen</li> <li>• Luovuus</li> <li>• Visiointi</li> <li>• Ideoiden arvostaminen</li> <li>• Eettinen ja kestävä ajattelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsetuntemus ja minäpystyvyys</li> <li>• Motivaatio ja sinnikkyys</li> <li>• Resurssien hyödyntäminen</li> <li>• Rahoituksellinen ja taloudellinen lukutaito</li> <li>• Muiden innostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloitteellisuus</li> <li>• Suunnittelu ja johtaminen</li> <li>• Epävarmuuden, epäselvyyksien ja riskien sietäminen</li> <li>• Ryhmätyöskentely</li> <li>• Kokemuksen kautta oppiminen</li> </ul>

Kuva 5. EntreComp-viitekehys Euroopan komission (2019) mallia mukaillen

Ensimmäinen osa-alue, ideoiden ja mahdollisuuksien hyödyntäminen keskittyy mahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, luovuuteen, visioon sekä ongelmanratkaisutaitoihin. Siinä korostuvat innovatiivisten ideoiden kehittäminen ja niiden hyödyntäminen uusien ratkaisujen ja liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi. Toinen osa-alue, resurssien hallinta puolestaan painottaa niin taloudellisten, inhimillisten kuin materiaalistenkin resurssien tehokasta käyttöä sekä johtamista. Siihen sisältyvät esimerkiksi yhteistyötaitojen, itsetuottamuksen ja motivoinnin kehittäminen. (Euroopan komissio 2019.)

Kolmantena osa-alueena EntreCompissa on toimintaan ryhtyminen, joka tukee ihmisiä siirtymään suunnitelmista toteutukseen ja ideoista käytäntöön. Tähän osa-alueeseen liittyvät käytännön taidot kuten tavoitteiden asettaminen, päätöksenteko, riskienhallinta ja toiminnan arviointi. EntreComp sisältää myös käytännönläheisen oppaan, jonka avulla jokainen voi henkilökohtaisestikin kehittää yrittäjätaitojaan. (Euroopan komissio 2019.)

#### 4.2.2 Tittelin ja Terzidisin yrittäjyysosaamisen malli

Tittel ja Terzidis (2020) ovat päivittäneet Mitcehlmoren ja Rowleyn vuodelta 2008 olevaa yrittäjyysosaamisen viitekehystä käyttäen tutkimusmenetelmänä systemaattista kirjallisuuskatsausta ja yhdistäen eri näkökulmia. Malli painot-

taa yrittäjyystaitojen kehittämistä eri ulottuvuuksien kautta ja keskittyy erityisesti nykypäivän liiketoimintaympäristössä vaadittaviin käytännön taitoihin, joita yrittäjän tulee hallita. Mallissa on tarkasteltu henkilökohtaista kompetenssia, suhdekompetenssia sekä liiketoiminnan kompetenssia, jonka alle kuuluvat mahdollisuudet, organisaatio sekä strategia ja johtaminen (kuva 6).

Henkilökohtainen	Mahdollisuudet	Organisaatio	Strategia ja johtaminen	Suhteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eettinen toiminta</li> <li>Luova toiminta</li> <li>Sosiaalisesti vastuullinen toiminta</li> <li>Monimutkaisen tiedon hallinta</li> <li>Empatia</li> <li>Tavoitteiden asettaminen</li> <li>Visiointi</li> <li>Oppimaan oppiminen</li> <li>Päätöksenteko</li> <li>Omien rajoitteiden tunnistaminen</li> <li>Jäsentymättömän tiedon tunnistaminen ja analysointi</li> <li>Ongelmanratkaisu</li> <li>Riskienhallinta</li> <li>Minäpystyvyys</li> <li>Käsitteellinen ajattelu</li> <li>Looginen ajattelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideointi</li> <li>Mahdollisuuksien tunnistaminen</li> <li>Ympäristön havainnointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resurssien hankinta</li> <li>Kontrolli</li> <li>Koordinointi</li> <li>Delegointi</li> <li>Tiimin rakentaminen</li> <li>Organisaatiokulttuurin kehittäminen</li> <li>Organisaation kehittäminen</li> <li>Prosessien organisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatiivinen johtaminen</li> <li>Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen</li> <li>Talouden ja rahoituksen suunnittelu ja johtaminen</li> <li>Markkinointistrategian kehittäminen</li> <li>Innovaatiot</li> <li>Strateginen kehittäminen</li> <li>Ideoiden ja tehtävien implementointi</li> <li>Henkilöstöjohtaminen</li> <li>Strateginen toimiminen toimialalla</li> <li>Työnvalvonta</li> <li>Prosessien suunnittelu</li> <li>Liiketoimintasuunnitelman laatiminen</li> <li>Laajan kokonaisuuden hahmottaminen</li> <li>Myynti</li> <li>Liiketoiminnallisten tavoitteiden asettaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vuorovaikutus</li> <li>Yhteistyö ja -toiminta</li> <li>Sosiaalisten normien mukainen toiminta, kulttuurisensitiivisyys</li> <li>Tiedonvaihto</li> <li>Tiimin johtaminen</li> <li>Asiakashallinta</li> <li>Organisaation jäsenten motivointi</li> <li>Neuvottelutaidot</li> <li>Suostuttelu</li> <li>Pitchaus</li> <li>Tiimin valmentaminen</li> <li>Verkostojen käyttö ja kehittäminen</li> <li>Tiimissä työskentely</li> </ul>

Kuva 6. Yrittäjyysosaamisen malli Titteliä ja Terzidisiä mukailen (2020)

Henkilökohtaisen kompetenssin osa-alueita ovat muun muassa eettinen, luova ja vastuullinen toiminta, empatia, oppimis- ja ajattelutaidot, ongelmanratkaisu sekä minäpystyvyys. Suhdekompetenssin osa-alueita ovat esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot, tiimin johtaminen ja asiakashallinta. Liiketoiminnan kompetenssin mahdollisuudet-pääteeman alla olevia taitoja ovat ideointi, mahdollisuuksien tunnistaminen ja ympäristön havainnointi. Organisaatioon liittyvää osaamista ovat esimerkiksi resurssien hankinta, kontrolli, organisaatiokulttuurin rakentaminen ja prosessien organisointi sekä delegointi. Strategiaan ja johtamiseen liittyviä yrittäjyystaitoja ovat muun muassa

strateginen johtaminen, palvelumuotoilu ja tuotteistaminen, talouden ja rahoituksen suunnittelu ja johtaminen sekä myynti.

### 4.2.3 Jardimín yrittäjyystaitomalli

Jardimin (2021) tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata ja systematisoida yrittäjyystaitoja (entrepreneurial skills) huomioiden nykyiset globalisaatio- ja digitaalimuutosilmiöt, jotta taitojen kehittämistä voidaan suunnitella ja toteuttaa järjestelmällisesti. Jardim on luonut kolmikantaisen yrittäjyystaitomallin (kuva 7), jonka osa-alueet ovat fokus ja avoimuus uudelle, arvon luominen sekä tehokas kommunikaatio. Mallin tavoitteena on auttaa yrittäjiä kehittämään tehokkaasti osaamistaan ja vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin. Mallissa painotetaan yrittäjän jatkuvaa oppimiskykyä sekä systemaattista itsereflektiota, ja siinä esitellään myös strategioita, joiden avulla yrittäjyiden oppimista voidaan skaalata. Näitä strategioita ovat muun muassa verkostoituminen, toimintaa tehostavien rakenteiden luominen yrityksen sisälle sekä mentoroinnin hyödyntäminen.

Fokus ja avoimuus uudelle	Arvon luominen	Tehokas kommunikaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• luovuus ja innovointi</li> <li>• aloitteellisuus</li> <li>• minäpystyvyys ja resilienssi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strateginen suunnittelu ja arviointi</li> <li>• ongelmanratkaisukyky ja päätöksenteko</li> <li>• muutosjohtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selkeä ja visuaalinen viestintä</li> <li>• tiimityö ja verkostoituminen</li> <li>• digitaalinen kommunikaatio</li> </ul>

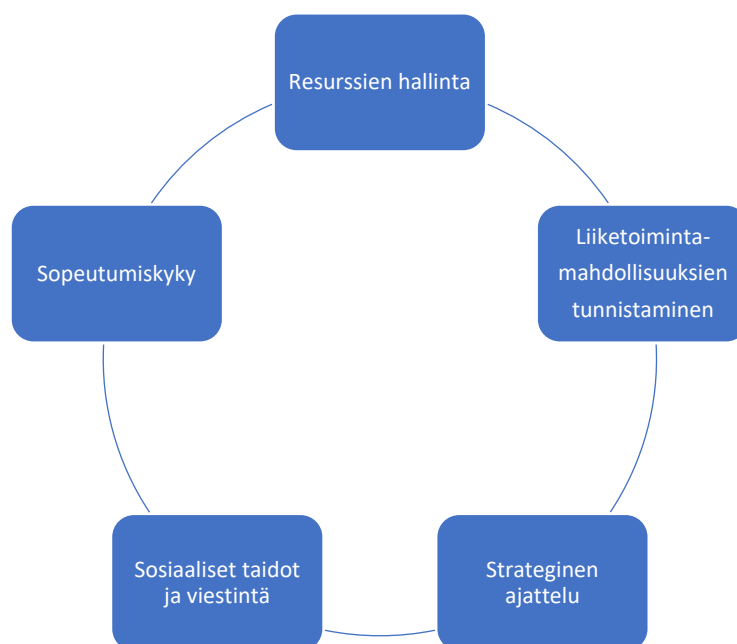
Kuva 7. Kansainväliset yrittäjyystaidot Jardimín (2021) mallia mukaellen

Jardimin mallin kolmeen pääalueeseen liittyviä yksittäisiä kompetensseja ovat luovuus ja innovatiivisuus, aloitteellisuus, minäpystyvyys ja joustavuus, strateginen suunnittelu ja arviointi, ongelmien ratkaiseminen ja päätöksenteko, transformatiivinen johtaminen, selkeä ja visuaalinen viestintä, tiimityö ja verkostoituminen sekä digitaalinen viestintä. Jardim korostaa sitä, että eri taitojen kehittäminen on tärkeää yritystoiminnan elinkaaren eri vaiheissa. Esimerkiksi

ideointi ja innovaatio korostuvat alkuvaiheessa. Kasvu- ja laajentumisvaiheessa tarvitaan enemmän resursseihin liittyviä taitoja, kuten talouden ja tiimin hallintaa. (Jardim 2021.)

#### 4.2.4 Mallien vertailua

Kaikki kolme viitekehystä (Euroopan Unioni 2019; Tittel & Terzidis 2020; Jardim 2021) on suunniteltu yrittäjyysosaamisen edistämiseen. Niiden lähestymistavat, keskeiset osa-alueet ja käytännön sovellukset eroavat jonkin verran toisistaan. Vaikka jokaisessa mallissa on omat erityispiirteensä ja painotuksensa, on malleista löydettävissä myös yhtäläisyyksiä (kuva 8). Niissä korostuvat taloudellisten, inhimillisten ja materiaalisten resurssien hallinta, liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja arvioiminen, pitkän aikavälin strateginen suunnittelu ja päätöksenteko, sosiaaliset taidot ja viestintäkyvyt sekä kyky sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja haasteisiin.



Kuva 8. Yrittäjyysosaamisen mallien yhteneväiset kompetenssit

EntreComp (Euroopan Unioni 2019) pyrkii tarjoamaan yhteisen kieli- ja viitekehysten eri maissa tapahtuvaan yrittäjyyskasvatukseen ja on suunnattu resurssiksi opettajille ja kouluttajille. Sen lähestymistapa keskittyy erityisesti teoreettisiin näkökulmiin yrittäjyysosaamisesta ja on näistä kolmesta mallista laajin. Malli on arvostettu ja suosittu Euroopassa.

Tittelin & Terzidisin (2020) ja Jardimín (2021) mallit tarjoavat syvempää analyysia sekä käytännön soveltamista eri konteksteissa. Näistä Jardimín malli on suppeampi ja hyvin käytännönläheinen, kun taas Tittelin ja Terzidisin malli voi tarjota vielä syvällisempää analyysia myös monimutkaisista yrittäjyyteen liittyvistä prosesseista. Tittelin ja Terzidisin malli on alun perin suunnattu palvelemaan akateemisen koulutuksen ja käytännönläheisten koulutusten kouluttajien tarpeita, mutta sen voisi ajatella soveltuvan hyvin myös erilaisten organisaatioiden yrittäjyysosaamisen kehittämiseen, koska se on sekä laaja että samalla konkreettinen. Jardimín malli puolestaan tuo erityisiä näkökulmia juuri globaalissa ja digitaalisessa maailmassa toimimiseen.

Tässä opinnäytetyössä yrittäjyysosaaminen nähdään kolmea mallia yhdistellen laaja-alaisena osaamisena, jossa korostuvat niin yksilön henkilökohtaiseen kasvuun, ominaisuuksiin ja osaamiseen kuin liiketoiminnan johtamiseen, kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät kompetenssit.

## **5 METSOLANNE**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Metsolanne. Metsolanne on vuonna 2020 perustettu yritys, jonka toimialana on liikkeenjohdon konsultointi. Metsolannen palveluita ovat työnohjaus-, koulutus- ja kehittämispalvelut sekä yrittäjien retriitit. Yrityksen kotipaikka on Hankasalmi, mutta se toimii valtakunnallisesti. Metsolanne on profiloitunut erityisesti yrittäjien työnohjaajaksi, mutta tarjoaa työnohjausta ja koulutusta myös eri alojen tiimeille niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. Yrityksen ydinarvoja ovat läsnäolo, eettinen ammatillisuus, arjen peruspalkat, rakkaus ja kasvu. (Metsolanne 2025.)

Yrityksen tulevaisuuden kasvusuuntana on nimenomaan yrittäjille ja yritysmaailmaan sijoittuviin palveluihin keskittäminen. Metsolannen visiona on tulevaisuudessa olla Suomen johtava yksinyrittäjien ja mikroyritysten kehittämistalo, joka tarjoaa työnohjauksen lisäksi yrittäjien työnohjaajien koulutusta sekä koulutus- ja kehittämispalveluita yrittäjille ja yrityksille. Tarve tälle kehittämistyölle nousee alan markkinatilanteesta johdetusta yrityksen kasvustrategiasta.

Kuten Keski-Luopakin (2011, 26–27) kirjoittaa, yksi työnhjauksen haasteista sitä markkinoitaessa on termin harhaanjohtavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön (Lappi 2022, 27) Yrittäjyysstrategiassa puolestaan todetaan, että hyvällä ja puolueettomalla henkilökohtaisella tuella ja neuvonnalla on todettu olevan selkeä merkitys eri vaiheissa yritystoiminnan elinkaarta. Strategiassa todetaan myös, että pienille ja keskisuurille yrityksille on kyllä tarjolla paljon yrityspalveluita, mutta yrittäjien yleinen palaute on, että palveluiden löytäminen on vaikeaa. Sen vuoksi Metsolanne haluaakin lähteä kehittämään yrittäjien työnhjausta ja kasvattamaan sen tunnettuutta Suomessa (Hämäläinen 2024).

Yksi ratkaisu tunnettuuden kasvuun on Yrittäjän työnhjaaja YRTO® -koulutuksen ja verkkopalvelun kehittäminen. Yrittäjän työnhjaaja YRTO® -konseptin missiona on ”Jotta jokainen aloittava yrittäjä hankkisi itselleen työnhjaajan” ja visiona ”Arvokkainta tukea työn arkeen kaikille yrittäjille”. YRTO®-konseptin ydinarvoja ovat arvolähtöisyys, läsnäolo, kasvu, eettinen ammatillisuus ja ilo. (Hämäläinen 2024).

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Opinnäytetyön aineistonhankinta toteutettiin helmi-joulukuussa 2024. Opinnäytetyössä käytettiin useita laadullisen aineiston hankintamenetelmiä, jotta sen luotettavuus lisääntyisi. Useita menetelmiä luotettavuuden lisäämiseksi käytettäessä puhutaan menetelmätriangulaatiosta (Eskola & Suoranta 1998, 69–70). Aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat valmiin aineiston (koulutuskuvausten) analyysi sekä kirjoitelmat.

Aineistot analysoitiin kaksivaiheisesti erikseen soveltamalla sisällönanalyysia, tarkemmin sanottuna teemoittelua. Kaksi erilaista aineistoa ja niiden analysointi mahdollistivat sen, että yrittäjän työnhjaajan osaamismalliin pystyttiin rakentamaan myös ilmiöymmärryksen ja yrittäjyysosaamisen kehys, jossa koulutuspainotteinen ja kokemuksellinen näkökulma yhdistyvät. Molemmat näkökulmat ovat merkityksellisiä yrittäjän työnhjaajakoulutuksen kehittämisessä.

## 6.1 Koulutuskuvaukset

Tässä opinnäytetyössä valmis aineisto toi prosessiin tarkennetun tutkimuskysymyksen. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusaineistona suomalaisen tutkintoon johtavan yrittäjyyskoulutuksen osaamisperusteita sekä Opintopolku.fi-palvelusta löytyviä koulutuskuvauksia. Koulutuskuvaukset ja sitä kautta koulutusjärjestelmän näkökulma nähtiin sopivana tapana ymmärtää tässä kontekstissa yrittäjyysosaamisen ihannetilannetta yrittäjälle suomalaisessa yhteiskunnassa.

### 6.1.1 Koulutuskuvausten keruu

Koulutuskuvaukset valittiin aineistoksi, jotta opinnäytetyössä luotavassa osaamismallissa pystyttiin huomioimaan yrittäjän työnohjaajan tarvitsema erityisosaaminen myös laajemmasta yhteiskunnallisesta, institutionaalisesta ja formaalista näkökulmasta. Koulutuskuvausten nähtiin auttavan tutkimuksessa luotavan osaamismallin teoreettisen ja rakenteellisen pohjan rakentamisessa. Koulutuskuvausten nähtiin tuottavan ajankohtaista ja syventävää tietoa vastauksina opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Aineistoksi haettiin suomalaisia yrittäjyyteen liittyviä tutkintoon johtavia koulutuksia Opintopolku.fi-palvelusta. Ammatillisia tutkintoja olivat yrittäjyyden ammattitutkinnon yritystoiminnan suunnittelun ja käynnistämisen sekä yritystoiminnan kehittämisen osaamisalat sekä johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon johtamisen ja yritysjohtamisen osaamisala. Ammattikorkeakoulu- ja yliopistotutkinnoista (alemmat ja ylemmät korkeakoulututkinnot) valittiin kaikki Opintopolku-palvelusta 16.2.2024 haussa löytyneet yrittäjyyteen painottuneet korkeakoulututkinnot. Valmis dokumenttiaineisto koostui viiden alemman korkeakoulututkinnon (taso 6), viiden ylemmän korkeakoulututkinnon (taso 7), yhden ammattitutkinnon ja yhden erikoisammattitutkinnon koulutuskuvauksista (taulukko 1).

Dokumentin tuottaja	Tutkintonimike	Osaamisala(t) / Tutkinto-ohjelma	Taso (EUR)
Opetushallitus	Yrittäjyyden ammattitutkinto	Yritystoiminnan suunnittelu ja käynnistäminen / Yritystoiminnan kehittäminen	4
Opetushallitus	Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto	Johtamisen ja yritysjohtamisen osaamisala	5
Tampereen ammattikorkeakoulu	Tradenomi AMK	Yrittäjyyden ja tiimi johtamisen tutkinto-ohjelma	6
Jyväskylän ammattikorkeakoulu	Tradenomi AMK	Tiimiakatemia tutkinto-ohjelma	6
Karelia-ammattikorkeakoulu	Tradenomi AMK	Tiimioppiminen ja yrittäjyystaidot	6
Satakunnan ammattikorkeakoulu	Tradenomi AMK	Yrittäjän tutkinto-ohjelma	6
Seinäjoen ammattikorkeakoulu	Tradenomi AMK	Pk-yrittäjyys	6
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu	Tradenomi (ylempi AMK)	Yrittäjyys	7
Tampereen ammattikorkeakoulu	Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK	Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys	7
Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT	Diplomi-insinööri	Yrittäjyys ja yrityksen johtaminen	7
Turun yliopisto	Kauppätieteiden maisteri	Kansainvälisen johtamisen ja yrittäjyyden tutkinto-ohjelma	7
Aalto-yliopisto	Master of Science (Economics and Business Administration)	Sustainable entrepreneurship	7

Taulukko 1. Koulutuskuvaukset

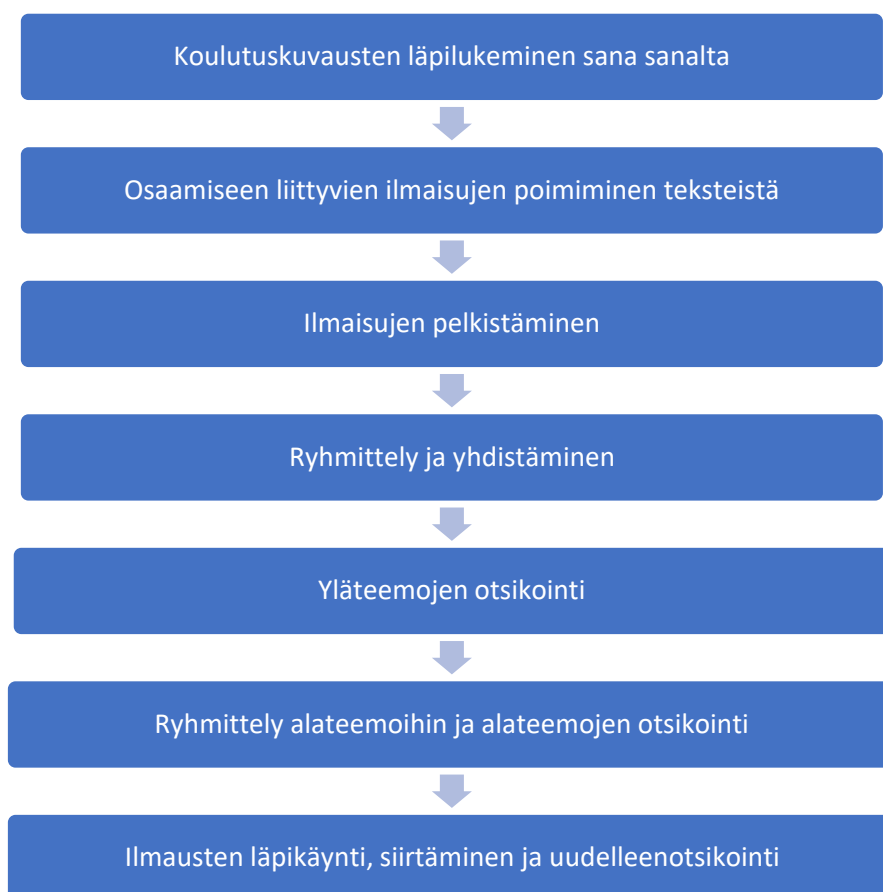
Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen osalta aineistona hyödynnettiin Opetushallituksen kansallisten osaamisperusteita (ePerusteet). Ammattikorkeakoulu- ja yliopistotutkintojen osalta aineistona käytettiin Opintopolku.fi-palvelusta löytyneitä opintojen sisältö- ja tavoitekuvauksia. Seuraavaksi kuvataan koulutuskuvausaineiston analyysiprosessia.

### 6.1.2 Koulutuskuvausten analyysi

Koulutuskuvausten analysointiin valittiin soveltaa aineistolähtöistä teemoittelua, koska yrittäjyysosaamiseen liittyvän teoretiedon ei haluttu ohjailevan analyysia vaan haluttiin, että syntyy myös mahdollisuus uusille oivalluksille ja uudelle tiedolle ennen johtopäätösten tekemistä. Aineiston analyysi ei ollut täysin induktiivinen, vaan toinen tutkimuskysymys yrittäjän työnohjaajan osaamisesta

toimi rajauksena aineistosta poimittaville ilmauksille. Teemoittelussa pyrittiin kuitenkin huomioimaan tarkasti se, että teemat syntyvät aineiston analyysin tuloksena eivätkä ne olleet jotain, mitä tutkija olisi jo etukäteen päättänyt esimerkiksi teoretiedon pohjalta. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Kuvassa 9 on kuvattu analyysiprosessi, joka aloitettiin siten, että kuvauksia luettiin useampaan otteeseen läpi ja sieltä poimittiin erilaisia osaamiseen liittyviä ilmaisuja Trello-tauluille. Osaamiseen liittyviä ilmaisuja löydettiin yhteensä 136 kappaletta. Jos sama ilmaisu toistui samassa koulutuskuvauksessa useamman kerran, se nostettiin mukaan vain yhden kerran. Kaikki ilmaiset kirjoitettiin listaksi Word-tiedostoon. Tämän jälkeen aineistosta alettiin yhdistelemään tiedostossa peräkkäin samanlaisia / samankaltaisia ilmaisuja, ja luomaan niille yhdistäviä otsikoita teemoittelun keinoin.



Kuva 9. Koulutuskuvausten analyysiprosessi

Teemoittelun ensi vaiheessa syntyi viisi pääluokkaa: *yrittäjän ominaisuudet / henkilökohtaiset taidot, johtajuus, operatiivinen osaaminen, kehittäminen sekä muut* (ilmaiset, joita ei osattu jakaa minkään teeman alle). Kun pääteemat oli synnytetty, alettiin niitä tutkia yksityiskohtaisemmin ja luoda alateemoja. Tässä

iteroinnin vaiheessa huomattiin tarve vielä yhdelle pääteemalle, joka käsittelee yrittäjyysosaamisen ajankohtaisia asioita. Teeman nimeksi muodostui *kestävä ja digitaalinen liiketoiminta*. Tässä vaiheessa alateemoja syntyi yhteensä 17.

Lopuksi kaikki teemat, alateemat ja pelkistetyt ilmaisut käytiin läpi ja siirrettiin joitain ilmaisuja sopivampien otsikoiden alle. Kun analyysia alettiin kirjoittaa puhtaaksi, huomattiin, että johtajuusteeman alle kootut alateemat liittyivät vahvasti joihinkin muihin teemoihin ja johtajuuden voitiin nähdä toimivan sateenvarjoterminä kaikelle yrittäjyydessä. Näin päädyttiin vielä muokkaamaan teemoittelua. Aineistosta muodostui lopulta yrittäjyysosaamisen alle neljä pääteemaa *yrittäjän ominaisuudet / henkilökohtainen osaaminen, operatiivinen osaaminen, TKI-osaaminen sekä kestävä ja digitaalinen liiketoiminta*. Alateemoja syntyi yhdistelyn jälkeen 14.

## **6.2 Kirjoitelmat**

Opinnäytetyön toiseksi aineistoksi kerätiin anonyymeja kirjoitelmia yrittäjiltä, jotka ovat käyttäneet työnohjausta. Anonyymius ja kirjoitelmien kerääminen mahdollistivat myös sen, että toimeksiantajan työnohjattavat pystyivät osallistumaan tutkimukseen. Esimerkiksi haastattelujen tekeminen olisi haastanut opinnäytetyön tekijän tutkijapositiona ja voinut heikentää tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### **6.2.1 Kirjoitelmien keruu**

Kirjoitelma-aineiston avulla haluttiin selvittää yrittäjän työnohjauksen hyötyjä sekä työnohjaajan tarvitsemaa erityisosaamista käytännössä. Opinnäytetyössä haluttiin painottaa asiakaslähtöisyyttä, ja sen vuoksi kirjoitelmat valittiin kerätä työnohjauksessa olleilta yrittäjiltä sen sijaan, että aineisto olisi kerätty esimerkiksi yrittäjiä ohjanneilta työnohjaajilta. Ennen kirjoituspyynnön lähettämistä se operationalisoitiin hyödyntämällä teoriapohjasta nousevia teemoja. Kirjoituspyyntö pyrittiin purkamaan mahdollisimman selkeäksi siten, että saataisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tekijä oli käyttänyt myös kirjoitelmia opinnäytetyön aineistonkeruun menetelmänä aiemmin, ja siitä kokemuksesta saatuja oppeja pystyttiin hyödyntämään myös tässä prosessissa.

Tutkimusjoukkoa olivat yrittäjinä työnohjauksessa Suomessa olleet henkilöt. Tutkimusjoukoksi valikoituivat yrittäjän työnohjauksessa olleet asiakkaat yrittäjä ohjaavien työnohjaajien sijaan sen vuoksi, että tutkimuksen haluttiin olevan asiakaslähtöinen, sekä sen vuoksi, että koettiin epäeettisenä hyödyntää toimeksiantajan kilpailijoiden tietotaitoa ja osaamista tutkimuksen varjolla oman edun (valmis osaamismalli koulutuksen tarpeisiin) tavoittelemiseksi.

Kirjoitelmien kerääminen toteutettiin Webropolissa tietosuojan ja helppokäytöisyyden vuoksi. Aineisto kerättiin kirjoitelmakutsulla (Liite 1) 15.9.–12.12.2024 välisenä aikana. Kutsua jaettiin LinkedInissä, Metsolannen sosiaalisen median kanavilla, Facebookin Työnohjaajan tietopankki -nimisessä ryhmässä, Yrittäjän työnohjaaja YRTO-koulutuksesta kiinnostuneille työnohjaajille suunnatussa uutiskirjeessä sekä Metsolannen nykyisille ja entisille työnohjausasiakkaille sähköpostitse. Alun perin kirjoitelmien keräämisajankohdaksi suunniteltiin 15. –30.9.2024, mutta kirjoitelmien vähyyden vuoksi aineiston hankinta-aikaa pidettiin, jotta aineistosta saataisiin riittävän luotettava.

Ennen kirjoitelman kirjoittamista osallistuja luki tutkimustiedotteen sekä antoi eettisen suostumuksensa osallistua tutkimukseen, jossa ei kerätä henkilötietoja. Kirjoitelmassa ohjeistettiin kirjoittamaan tajunnanvirtaa omasta yrittäjän työnohjausprosessistaan esimerkiksi 20 minuutin ajan. Aikaraami annettiin, jotta se madaltaisi osallistujan kynnystä tarttua kirjoitelman tekemiseen, ymmärtäen, että yrittäjät priorisoivat usein ajankäyttöään palkkatyötä tekeviä tarkeemmin.

Halutessaan osallistuja sai hyödyntää tutkimuskysymyksistä operatinalisoituja apukysymyksiä. Apukysymysten avulla osallistuja pystyi vastaamaan siihen, millaista hyötyä työnohjauksesta oli ollut, millaiseen tarpeeseen hän oli työnohjausta lähtenyt hakemaan, sekä olivatko tarpeet muuttuneet matkan varrella, ja jos olivat, miten. Yrittäjän työnohjaajan osaamiseen liittyviä apukysymyksiä olivat ”millainen on mielestäsi hyvä työnohjaaja”, ”millaista osaamista yrittäjän työnohjaajalla olisi mielestäsi tärkeää olla” sekä ”mitä yrittäjän työnohjaajan olisi tärkeää ymmärtää yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta”.

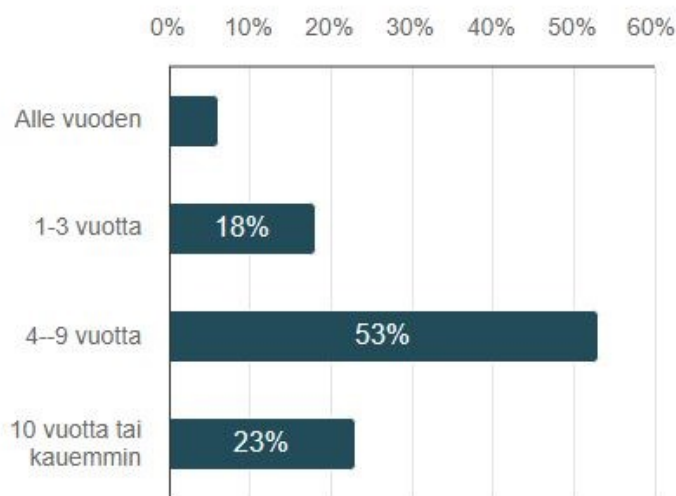
Kirjoitelmapyyntöstä haluttiin luoda sellainen, että se vastaisi opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, muttei kuitenkaan olisi liian ohjaileva. Ennen kirjoitelma-kutsun lähettämistä se testattiin yhteensä viidellä (5) eri ihmisellä, joista osa oli yrittäjiä ja osa ei, ja joista osa oli ollut työnohjauksessa, ja osalla puoles-taan ei ollut omaa työnohjauskokemusta. Testipalautteiden perustella kirjoitel-mapyyntöä muokattiin selkeämmäksi ennen sen lähettämistä.

Vastauksia kirjoitelmapyyntöön tuli yhteensä 17. Tekstiä kirjoitelmissa oli yh-teensä 15 sivua, fontti Arial 12, riviväli 1,5, reunukset 2 cm. Taustakysymyk-sinä kysyttiin yrittäjyyden muotoa (yksin-, työnantaja- vai tiimiyrittäjä), yrittäjyy-den kestoa, työnohjausprosessin kestoa sekä valinnaisena taustatietona toi-mialaa, jolla yrittäjä työskentelee.

Yksinyrittäjiä osallistujista oli 70 %, työnantajayrittäjiä 18 % ja tiimiyrittäjiä 12 %. Vain yksi vastaajista oli osa-aikainen / sivutoiminen yrittäjä, ja loput 94 % (n=17) päätoimisia. Kuvassa 10 on esitetty tutkittavien yrittäjyyden keston ja-kauma. Hieman yli puolet vastaajista oli toiminut yrittäjinä 4–9 vuotta, vajaa neljäsosa 10 vuotta tai kauemmin. Alle vuoden yrittäjänä oli toiminut yksi vas-taaja ja 1–3 vuotta 18 % vastaajista.

#### Olen ollut yrittäjänä

Vastaajien määrä: 17



Kuva 10. Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjyyden kesto

Suurimmalla osalla (70 %) työnohjausprosessi oli kestänyt yli vuoden. Yhdellä osallistujalla oli kokemus 1–3 tapaamisen lyhytprosessista ja loput 23 % tutkijasta vastasi osallistuneensa alle vuoden kestäneeseen, mutta yli kolmen tapaamisen prosessiin. Yrityksensä toimialaa koskevaan taustakysymykseen vastasi 12 osallistujaa (n=17). Toimialatiedot jätettiin huomioimatta tutkimustuloksissa, sillä toimialan ei katsottu tarjoavan tutkimuskysymysten näkökulmasta oleellista lisätietoa eikä riittävää otantaa esimerkiksi eri alojen vertailuun tilanteessa, jossa vain kaksi kolmasosaa vastaajista ilmaisi toimialansa.

### 6.2.2 Kirjoitelmien analyysi

Kirjoitelma-aineistojen analyysissa sovellettiin ylhäältä alaspäin tapahtuvaa eli deduktiivista sisältölähtöistä analyysia. Tämä menetelmä mahdollisti tutkimuskysymyksiin vastaamisen systemaattisesti, mutta samalla joustavasti siten, että aineistosta nousevat merkitykselliset teemat ja näkökulmat saattoivat ohjata analyysia. Lisäksi valittu menetelmä tuki tutkimuksen tavoitetta kartoittaa uusia näkökulmia ja osaamistarpeita yrittäjän työnohjauksesta.

Kirjoitelma-aineiston analyysiprosessi alkoi kaikkien kirjoitelmien tulostamisella Webropolista. Ennen päätelmien tekemistä aineisto luettiin ilman ennako-oletuksia läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi ja siten, että huomattaisiin, sisältyykö siihen mahdollisia virheellisyyksiä ja saavutetaanko aineistossa saturaatiopiste, eli riittävä määrä toistuvuutta eri vastauksissa. Katsottiin, että yhteensä 17 kirjoitelmaa toi riittävän saturaation. Kirjoitelmat toivat tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa ja olivat tutkimuksen näkökulmasta oikeiden asioiden ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 60; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216–218.) Ennen aineiston pilkkomista osiin kirjoitelmista korjattiin selkeät kirjoitusvirheet luettavuuden parantamiseksi.

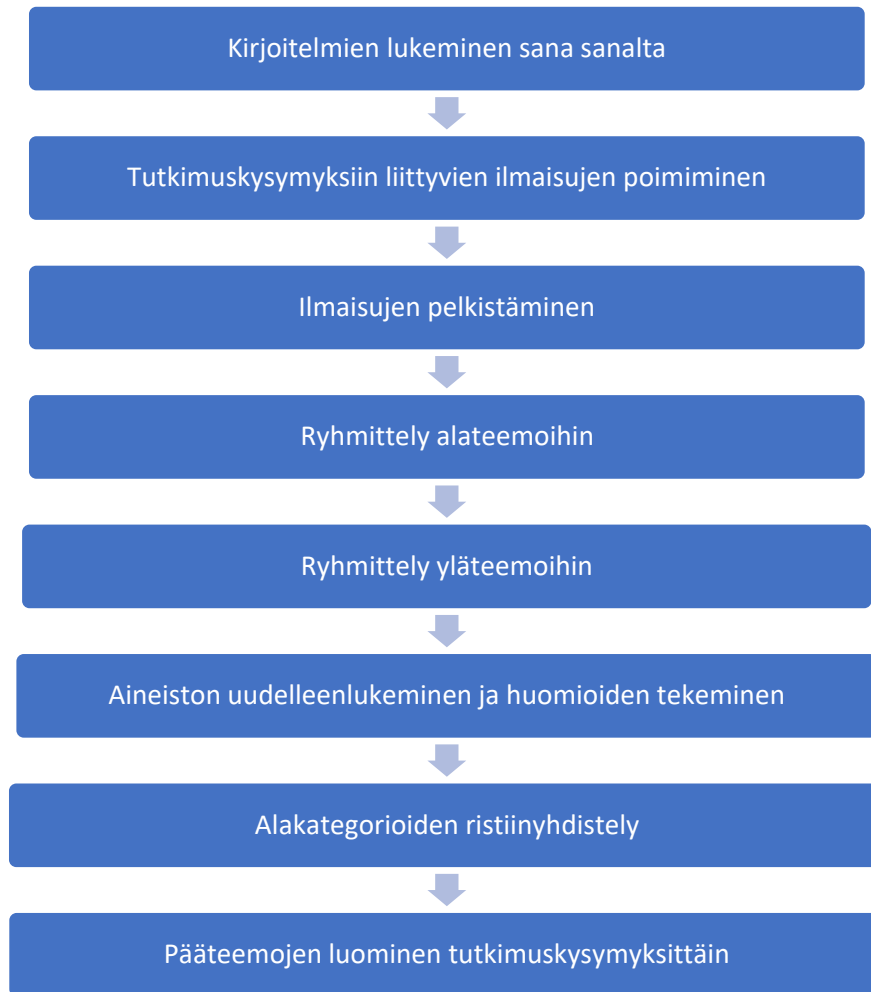
Tämän jälkeen aineistosta poimittiin taulukkoon yksittäisiä lauseita ja ilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin tai olivat muuten merkityksellisiä työnohjauksen erityispiirteiden tai yrittäjän kokemusten kannalta. Näitä olivat esimerkiksi maininnat työnohjauksen hyödyistä, yrittäjän tarpeista tai työnohjaajan osaamisesta. Taulukkoon lisättiin myös sarakkeet, joissa ilmaisuja tiivistettiin ja pelkistettiin. Merkitykselliset ilmaukset ryhmiteltiin niiden sisällön perusteella alateemoiksi. Ryhmittelyssä keskityttiin tunnistamaan aineiston

toistuvia teemoja ja käsitteitä, kuten *henkinen tuki*, *itseluottamuksen vahvistaminen* ja *liiketoiminnan kehittäminen*. Alateemat yhdistettiin laajemmiksi pääteemoiksi, jotka vastasivat tutkimuksen laajempia teemoja *työnohjauksen hyödyt*, sekä *työnohjaajan erityisosaaminen*. Esimerkkikaavio aineiston pelkistämisestä on esitelty taulukossa 2.

Pääluokka	Alakategoria	Aineistosta poimittu ilmaus
<b>1. Työnohjauksen hyödyt yrittäjille</b>	Henkinen tuki	"Työnohjaus on ollut yrittäjänä minulle iso henkireikä."
	Konkreettiset työkalut liiketoimintaan	"Sain konkreettisia vinkkejä markkinointiin ja asiakashankintaan."
	Yksinyrittäjän emotionaalinen tuki	"Yksinyrittäjänä sitä peilauskaveria ei ollut."
	Henkilöstöjohtaminen	"Työnantajayrittäjänä olen oppinut työkaluja työnantajana olemiseen."
<b>2. Työnohjaajan osaaminen</b>	Tunne- ja vuorovaikutustaidot	"Työnohjaajan tulee olla empaattinen ja kuunteleva."
	Liiketoimintaosaaminen	"Työnohjaajalla on hyvä olla jonkin verran liiketoimintaosaamista."
	Psykologinen osaaminen	"Työnohjaaja auttoi minua käsittelemään epäonnistumisen pelkoa."
	Yrittäjyyden ymmärtäminen	Työnohjaajalta odotan yrittäjänä ymmärrystä yksin yrittämisen haasteista ja iloista, yritystoiminnan pyörittämisestä sekä yritystoiminnan kehittämistä

Taulukko 2. Esimerkkikaavio aineiston pelkistämisestä

Lopuksi aineisto käytiin läpi vielä "alhaalta ylöspäin", eli induktiivista analysointitapaa soveltaen. Esille nostettiin huomioita, jotka synnyttivät tutkijassa oivalluksia yrittäjän työnohjaajan koulutusta ajatellen. Lisäksi alakategorioita pyrittiin yhdistelemään ristiin yli tutkimuskysymysrajojen paremman kokonaiskuvan saamiseksi. Lopuksi palattiin tutkimuskysymyksiin työnohjauksen hyödyistä sekä työnohjaajan osaamisesta, ja teemoiteltiin niihin liittyvät pääteemat. Kaikki prosessin vaiheet on eritelty kuvaan 11.



Kuva 11. Kirjoitelmien analyysiprosessi

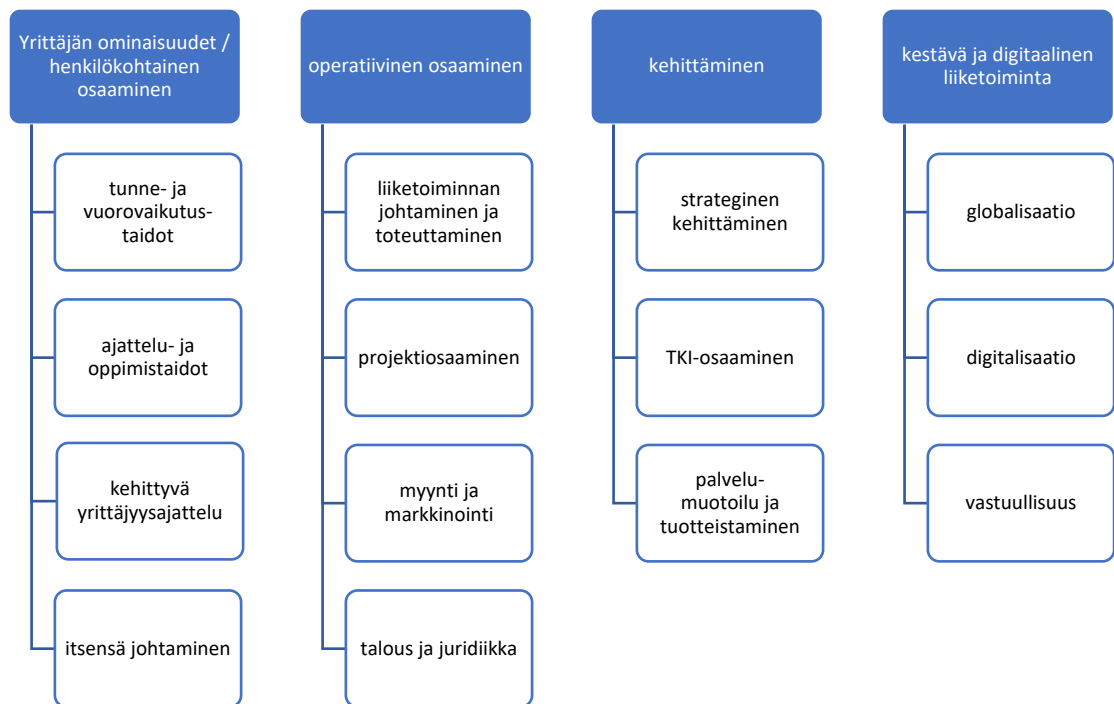
Aineistosta pystyttiin nostamaan työnohjauksen hyötyjä neljän eri teeman alle. Samoin yrittäjän työnohjaajan osaamiseen liittyen löytyi neljä pääteemaa: ohjausosaaminen, liiketoimintaosaaminen, psykologinen osaaminen ja yrittäjyys ilmiönä. Ensin ohjausosaamisen ajateltiin toimivan kaiken pohjana ja muiden kolmen pääteeman olevan toisiinsa nähden rinnasteisia, mutta aineiston syvempi analysointi toi esille sen, että ohjausosaamisen toimiessa pohjana, yrittäjyyden ymmärtäminen ilmiönä toimii kattoteemana yrittäjyysosaamiselle, jonka sisään puolestaan mahtuvat liiketoimintaosaaminen ja psykologinen osaaminen.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa seitsemän kuvataan opinnäytetyön tutkimustuloksia. Ensin käsitellään koulutuskuvauksissa esille nousutta yrittäjyysosaamista. Luvussa 7.2 esitellään kirjoitelma-aineiston tutkimustulokset yrittäjän työnohjauksen hyötyjen valossa sekä luvussa 7.3 yrittäjän työnohjaajan osaamisen näkökulmista.

## 7.1 Yrittäjyysosaaminen koulutuskuvauksissa

Koulutuskuvauksissa syntyneet teemat jakautuivat yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja osaamiseen, operatiiviseen osaamiseen, tutkimus- kehittä- mis- ja innovaatio-osaamiseen (myöhemmin TKI-osaamiseen) sekä kestävän ja digitaalisen liiketoiminnan osaamiseen, joista jokaisessa oli 3–4 alateemaa (kuva 12).



Kuva 12. Koulutuskuvausten pää- ja alateemat

Yrittäjän ominaisuuksien / henkilökohtaisen osaamisen alateemoiksi muodostuivat *tunne- ja vuorovaikutustaidot*, *ajattelu- ja oppimistaidot*, *kehittyvä yrittäjyysajattelu* sekä *itsensä johtaminen*. Operatiivisen osaamisen alateemoja olivat *liiketoiminnan johtaminen ja toteuttaminen*, *projektiosaaminen*, *myynti ja markkinointi* sekä *talous ja juridiikka*. Kehittämisosaaminen jakautui *strategiseen kehittämiseen*, *TKI-osaamiseen* sekä *palvelumuotoiluun ja tuotteistamiseen*. Kestävän ja digitaalisen liiketoiminnan alateemoja olivat *globalisaatio*, *digitalisaatio* sekä *vastuullisuus*.

### 7.1.1 Yrittäjän ominaisuudet / henkilökohtainen osaaminen

Aineistosta nousi esille yrittäjän henkilökohtaiseen kasvuun, resilienssiin ja voimavaroihin liittyviä oppimistavoitteita. Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun (2024) tradenomi (AMK) -opintojen kuvauksessa opiskelijan kerrottiin saavan tilaisuuden oppia omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan tiimin jäsenenä ja yrittäjänä. Yrittäjyyden ammattitutkinnon ePerusteissa kuvattiin henkilökohtaiseen kasvuun liittyen seuraavasti: ”Opiskelija osaa arvioida omia edellytyksiään toimia yrittäjänä” (OPH 2022).

Yrittäjän tunne- ja vuorovaikutustaidot nousivat esille erityisesti johtamiseen ja tiimiyrittäjyyteen liittyvissä tutkinnoissa. Esille nousseita yleiseen vuorovaikutukseen liittyviä ilmaisuja olivat mm. ihmisläheisyys, tunneäly, esiintymis- ja myyntitaidot sekä perusteluntaito. Turun yliopiston (2024) maisteriopintoihin liittyen vuorovaikutustaitoja sanoitettiin näin: ”Kykenet rakentamaan hyvin perusteltuja väitteitä ja keskustelemaan niistä rakentavasti.”

Yrittäjälle on tärkeää vuorovaikutus niin mahdollisen oman tiimin kuin sidosryhmienkin kanssa. Tiimityöskentely, yhteistyötaidot ja verkostoituminen nousivat koulutuskuvausten ilmaisuissa esille. Henkilöstöjohtaminen on yksi yrittäjän tärkeitä taitoja. Myös ihmisten johtamista oli kuvattu yhtenä tärkeänä kompetenssina:

”Harjoittelet tulevaisuuden työelämää varten elintärkeitä tiimi-, johtajuus- ja vuorovaikutustaitoja. [...] Teet projektitöitä, rakennat asiakkuuksia ja verkostojasi. Opit johtamistaitoja ja yrityskulttuurin rakentamista. Sinusta kasvaa tiimityön ja tiimin kehittämisen ammattilainen.” (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2024.)

Henkilökohtaisesta osaamisesta erottuivat omaksi alateemakseen ajattelu- ja oppimistaidot kuten innovatiivisuus, itsenäinen ja kriittinen ajattelu, kyky hahmottaa kokonaisuuksia, tiedonkäsittely, ongelmanratkaisu sekä päätöksenteko:

”Koulutus antaa valmiudet sosiaali- ja terveydenhuollon vaativiin yrittäjyyden johtamis-, kehittämis- ja asiantuntijatehtäviin, missä korostuu itsenäinen ja kriittinen ajattelu, muutosprosessien hallinta ja innovatiivinen strateginen kehittäminen, kompleksisten haasteiden tunnistaminen ja ratkaiseminen.” (Tampereen ammattikorkeakoulu 2024b.)

Kiinnostavaksi alateemaksi nousi myös kehittyvä yrittäjyysajattelu, johon liittyvät muun muassa visionäärisyys, tulevaisuuteen suuntautuminen, yrittäjälähtöinen ajattelutapa, yrittäjyyden perusteet sekä bisnesäly:

”Ilmiötasolla tutustut yrittäjyyden lähtökohtiin, keskeisiin käsitteisiin sekä siihen, millaisia valmiuksia yrittäjiltä odotetaan ja miten yrittäjyyttä voidaan edistää yksilön ja yhteiskunnan toimesta. [...] Opintojesi aikana perehdyt yrittäjyyden teoreettiseen taustaan, yrittäjyysilmiön eri osa-alueisiin ja yrittäjyyden edistämiseen.”  
(Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 2024.)

”Yrittäjyyteen erikoistuessasi ymmärrät yrittäjyys- ja innovaatioprosesseja niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnan tasoilla. Yrittäjyyden opinnot auttavat sinua löytämään oman potentiaalisi liiketoiminnan uudistajana. [...] Ohjelmasta valmistuttuasi olet tulevaisuuden globaali vaikuttaja, jolla on kyky hahmottaa kokonaisuuksia sekä yrittäjälähtöinen ajattelutapa.”  
(Turun yliopisto 2024)

Operatiivisesta näkökulmasta yrittäjän tärkeäksi henkilökohtaiseksi kompetenssiksi nousi itsensä johtaminen. Itsensä johtamista kuvattiin muun muassa johtamistilanteiden hallintana ja työn organisoimisen taitoina. Oman työn johtaminen nousi esille muun muassa yrittäjyyden ammattitutkinnon osaamisperusteissa: ”opiskelija tunnistaa omat toimintatavat ja määrittelee kehittämistarpeet, suunnittelee ajankäyttöään ja priorisoi tehtäviään erilaisissa tilanteissa” (OPH 2022). Läheskään kaikissa koulutuskuvauksissa oman työn johtamista ei kuitenkaan käsitelty.

### **7.1.2 Operatiivinen osaaminen**

Operatiivinen osaaminen, liiketoiminnan jokapäiväisen arjen kannattava pyörittäminen ja tuloksellinen johtaminen nousi eri alateemoineen useimmin esille koulutuskuvauksissa. Liiketoiminnan operatiivista johtamista ja sen toteuttamista kuvattiin muun muassa muutosprosessien hallintana, tuotanto- ja palveluprosessien johtamisena, yrityksen toimintatapojen dokumentointina ja erilaisina prosesseina liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa:

”Opiskelija tuntee erilaisia tuotanto- tai palveluprosessien ohjaustapoja sekä osaa soveltaa niitä tarkoituksenmukaisesti johtamisessaan, johtaa tuotanto- tai palveluprosessien toteutumista hyödyntäen sovittuja ohjausjärjestelmiä sekä huolehtii resurssien riittävydestä ja varmistaa palvelun laadun.” (OPH 2019.)

Henkilöstöön liittyvän johtamisen näkökulmasta operatiivisessa osaamisessa korostuivat muun muassa osaamisen ja suorituskyvyn johtaminen sekä työhyönteisön kehittämisen ja työhyvinvoinnin johtaminen:

”Opiskelija suunnittelee tarvittavat resurssit muuttuviin tilanteisiin, määrittelee työtehtävät, yhteistyöroolit ja vastuut, selvittää erilaisia mahdollisuuksia henkilöstöressurssien kasvattamiseen sekä hyödyntää erilaista asiantuntijuutta tarpeen mukaan (OPH 2022).”

Henkilöstönäkökulma otettiin huomioon esimerkiksi johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon osaamisperusteissa, jossa yhtenä tavoitteena oli, että opiskelija osaa ”asettaa yrityksen tai organisaation strategian mukaiset tavoitteet tuotanto- tai palveluprosesseille yhdessä henkilöstön kanssa” (OPH 2019).

Projektiosaaminen korostui useissa koulutuskuvauksissa tärkeänä yrittäjän kompetenssina. Projektit ovat osaltaan myös kehittämisosaamista. Esimerkiksi johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon osaamisperusteissa (OPH 2019) osaamistavoitteena on toteuttaa kehittämisprojekti. Tässä opinnäytetyössä projektiosaamista valittiin tarkastella erityisesti operatiivisen osaamisen näkökulmasta, sillä aineistosta esille nousi erityisesti projektien suunnittelu ja toteuttaminen sekä seuranta ja arviointi yrityksen arjessa. Esimerkiksi Karelia AMKin Y-Akatemiassa, TAMKin ProAkatemiassa ja JAMKin Tiimiakatemiassa perustetaan tradenomiopiskelijoista tiimiyrityksiä, jotka työskentelevät erilaisten projektien parissa:

”Teet omassa yrityksessä monipuolisia asiakasprojekteja asiakkaille. Työskentelet projekteissa asiakasrajapinnassa erilaisissa rooleissa ja näin asiakasymmärrys, palveluiden tuotteistaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen tulevat tutuiksi” (Karelia-ammattikorkeakoulu 2024).

”Sinun viikkosi tiimiyrittäjänä ja tradenomiopiskelijana muodostuu treeneistä, asiakkaille tehtävistä projekteista ja niihin liittyvistä asiakaskäynneistä sekä projektien suunnittelusta ja toteutuksesta” (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2024).”

Suurella osalla oppilaitosten koulutuskuvauksista nousivat esille ilmaukset myynnistä ja markkinoinnista, mutta niitä ei avattu oppilaitosten tarjoamissa

hakukuvauksissa sen enempää, kuten esimerkiksi tässä kuvauksessa: ”osaat myydä ja markkinoida palveluja eri kanavissa” (Karelia-ammattikorkeakoulu 2024). Yrittäjyyden ammattitutkinnossa myynnin ja markkinoinnin osalta osaa-misperusteeksi oli kirjattu se, että opiskelija suunnittelee ja toteuttaa myyntiä ja markkinointia tavoitteellisesti sekä arvioi ja kehittää myynnin ja markkinoinnin tuloksellisuutta (OPH 2022).

Talouden johtamiseen ja juridiikkaan liittyvinä taitoina aineistossa esille nousivat muun muassa arjen taloushallinto, rahoitus, yrityskaupan suunnittelu ja toteuttaminen, lainsäädäntö sekä yrityksen hallituksen toiminta. Esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun (2024) tradenomiopintojen opiskelijan kerrottiin perehtyvän muun muassa taloushallintoon ja yritys juridiikkaan osana liiketoimintaosaamisen opintoja.

### **7.1.3 Kehittäminen**

Aineiston pohjalta voitiin todeta kehittämisen taitojen olevan tärkeä osa yrittäjyysosaamista. Erityisen tärkeäksi nousi strateginen kehittäminen, joka toimii yrityksen kasvun edellytyksenä. Strategista osaamista kuvattiin esimerkiksi liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamisena, liiketoimintamalleina, kasvustrategioina, markkinoilletulo- ja omistajuusstrategioina sekä yrittäjyyden edistämisenä yhteiskunnallisesti. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun (2024) yrittäjyyden tradenomi YAMK-opinnoissa kolmesta ydinosaamisen moduulista keskittyy yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämisprosesseihin kuten yrityksen strategiaan valintoihin, ja toinen yrityksen kasvustrategioihin kuten yritystoiminnan kasvun mahdollistajiin sekä kasvustrategian käytäntöön viemiseen.

TKI- eli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaaminen näkyi aineistossa läpileikaten niin toisen kuin kolmannenkin asteen opintojen tärkeänä osa-alueena. Sitä kuvattiin muun muassa innovaatiotoiminnan johtamisena, kriittisten menestystekijöiden analysointina, kohderyhmä- ja asiakasymmärryksenä sekä analysointityökalujen ja -menetelmien käyttönä ja yleisesti yritystoiminnan analysointina ja kehittämisenä:

”Ydinopinnot sisältävät yrittäjyyden ja yritystoiminnan kannalta keskeisiä teemoja linkittyen esimerkiksi suorituskyvyn ja innovaatiotoiminnan johtamiseen sekä yrityksen strategisiin analyyseihin” (Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 2024).

Palvelumuotoilua ja tuotteistamista opinnoissa kuvattiin esimerkiksi Karelia-ammattikorkeakoulun (2024) tradenomi (AMK) -opintokuvauksessa siten että opintojen jälkeen opiskelija osaa suunnitella sekä toteuttaa erilaisille kohderyhmille tarkoitettuja tuotteita ja palveluita.

#### **7.1.4 Kestävä ja digitaalinen liiketoiminta**

Kestävän ja digitaalisen liiketoiminnan pääteema ja kyky toimia monimuotoisessa ja dynaamisessa ympäristössä nousi aineistossa esille ajankohtaisena yrittäjyyskoulutukseen liittyvä ilmiönä ja yrittäjyysosaamisena. Yksi alateemoista oli globalisaatio, jota aineistossa kuvattiin muun muassa kansainvälisenä liiketoimintana ja yhteistyönä, startup-yrittäjyytenä sekä globaalissa tiimissä toimimisena. Myös kieliopinnot mainittiin useammassa koulutuskuvauksessa:

”Osaat toimia kansainvälisissä verkostoissa ja ymmärrät globaalien yhteistyön merkityksen yritystoiminnassa” (Karelia-ammattikorkeakoulu 2024).

”Ohjelmasta valmistuttuasi olet tulevaisuuden globaali vaikuttaja” (Turun yliopisto 2024).

Digitalisaatio aineistossa kuvattiin muun muassa virtuaalisessa tiimissä toimimisena, verkkoliiketoimintana sekä liiketoiminnan osa-alueen digitalisointina, Seinäjoen ammattikorkeakoulun (2024) tradenomi-koulutuskuvauksessa kerrottiin, että ”ohjelmasta valmistunut ymmärtää digitalisaation vaikutuksen liiketoimintamuotoihin ja -prosesseihin”.

Vastuullisuus ja kestävä kehitys mainittiin aineistossa useita kertoja. Esimerkiksi Aalto-yliopiston (2024) kestävä yrittäjyyden maisteritutkinnossa osaamista kuvattiin seuraavasti:

”Opiskelijat ymmärtävät yrittäjyyden periaatteet sekä yhteiskuntaan, ympäristöön ja talouteen liittyvien kestävyysaasteiden ko-

konaisvaltaisen luonteen ymmärtävät miten yrittäjyyteen ja kestävyteen liittyvät haasteet vaikuttavat toisiinsa sekä osaavat soveltaa tieteellistä tietoa kriittisesti ja arvioida yrittäjyysmahdollisuuksien ekologista kestävyttä.”

JAMKin Tiimiakatemiaan hakevalle puolestaan kerrottiin, että opinnoissa kehitetään yritysaihioita ja kestäväää liiketoimintaa, sekä mahdollisesta perustetaan mahdollinen startup -yritys. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2024).

## 7.2 Työnohjaus yrittäjän tukipilarina

Kaikki kirjoitelmapyyntöön vastanneet yrittäjät kokivat, että työnohjauksesta oli ollut heille hyötyä. Työnohjaukseen oli hakeuduttu erilaisissa tilanteissa ja erilaisista lähtökohdista käsin. Työnohjausta kuvattiin jopa merkittävimmäksi tueksi yrittäjyydessä:

”Lähdin koemielessä kokeilemaan työnohjausta heti yrittäjäurani alussa. Jäin heti kiinni toimintatapaan ja siihen, kuinka paljon apua siitä oli omien ajatusten jäsentelyyn. [...] Jos en olisi käyttänyt työnohjausta, tuskin olisin enää yrittäjä.” (Kirjoitelma 2)

”Työnohjaus on ollut yrittäjänä minulle iso henkireikä. Erityisesti isojen elämänmuutosten kuten äitiyslomalle jäännin ja sieltä palaamisen aikoihin koen, että sillä on ollut iso merkitys omaan jakamiseen ja uskoon omasta yrityksestä ja sen toiminnan jatkosta.” (Kirjoitelma 1)

Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät kokivat työnohjauksen toimivan yrittäjyyden tukipilarina. Kirjoittaja 17 kuvasi monen muun kirjoittajan tavoin työnohjauksen tarjoavan ajan ja tilan reflektointiin: ”Työnohjaus on ollut tapa pohtia työtä ja oman yrityksen toimintaa.”

Useampi vastaaja kertoi työnohjauksen tarpeiden ja sisällön muuttuneen työnohjausprosessin varrella. Työnohjauksen joustavuus ja monipuolisuus olivat yllättäneet positiivisesti. Kirjoittaja 10 jatkaa suhteensa työnohjaukseen pohtimista seuraavasti:

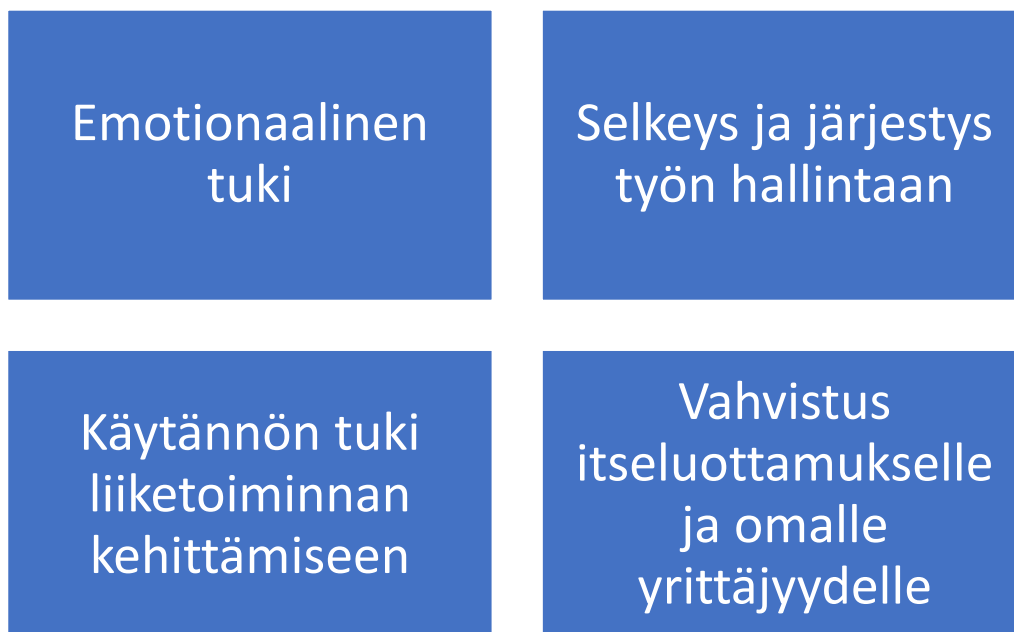
”Lähdin hakemaan työnohjausta työn rajaamisen varmistamisena: että työmäärä pysyy kohtuullisena. Tarpeet ovat muuttuneet matkanvarrella niin, että olen tarvinnut ja saanut apua konkreettisissa käytännön asioissa kuten markkinointi, erikoistuminen, haastavien työ ja vuorovaikutustilanteiden purkaminen.”

Moni oli aloittanut työnohjouksen joko yrittäjyyden alussa tai jonkin suuren muutoksen äärellä varsinaisesti tarkkaan tietämättä, mistä työnohjouksessa on oikeastaan kyse:

”Aloitin työnohjouksen päähänpistosta, kokeiluna. Olin herännyt huomaamaan, että yksinyrittäjän arki on niin yksinäistä. Aluksi en oikein tiennyt, mitä työnohjaus on ja millaisiin asioihin siitä voisi hakea apua. Kerta kerralta hämmästyin sitä, miten erilaisia asioita työnohjouksella voitiin käsitellä. Kaikkea identiteettikriisistä tuotetuksen ongelmiin. Se mikä alkoi kokeiluna, on muuttunut vakioksi. En osaa kuvitella enää arkeani ilman säännöllisiä työnohjaussessioita. On tärkeää, että saan ohjaajani kanssa puhua tärkeistä tai muuten vain mielenpäällä olevista asioista kerran kuukaudessa. Kuka muu jaksaisi kiinnostua asioistani niin pietetillä?” (Kirjoitelma 11)

Osalle vastaajista yrittäjän työnohjaus oli ainoa työnohjausmuoto. Kolme ohjaus- tai sote-alan yrittäjää kertoi, että heillä on yrittäjän työnohjouksen lisäksi toinen työnohjausprosessi oman työnsä substanssiosaamiseen liittyen. Vain yksi kirjoittajista (kirjoitelma 14) koki, ettei hän tarvinnut terapia-alan ammattiharjoittajana tukea yrittäjyyteensä vaan ainoastaan nimenomaan työnsä substanssiin. Hän pohtikin kirjoitelmansa päätteeksi, ettei ehkä ollut tutkimuksen kohderyhmää, vaikka yrittäjästatus hänellä ammattiharjoittajana olikin. Muut kirjoittajat kokivat yrittäjän työnohjouksen merkitykselliseksi.

Työnohjouksen hyödyt pystyttiin jakamaan neljään pääteemaan (kuva 13). Työnohjouksen nähtiin tuovan sekä emotionaalista tukea, joka auttaa jaksamaan yrittäjyyden arjessa, selkeyttä ja järjestystä oman työn ja yritystoiminnan hallintaan, käytännön tukea liiketoiminnan kehittämiseen, että vahvistusta itsetuottamukselle ja omaan yrittäjyyteen.



Kuva 13. Yrittäjän työnohjauksen hyödyt

Kirjoittaja 10 koki saaneensa hyötyä kaikilla osa-alueilla: ”Työnohjauksen hyödyt ovat olleet asioiden selkeytyminen ja jäsentyminen paremmin, kuormituksen väheneminen, rajaamisen muistutukset, erilaisten näkökulmien tuominen, konkreettiset vinkit markkinointiin / asiakashankintaan ja uskon luominen erilaisiin mahdollisuuksiin”. Samankaltainen hyötyjen monipuolisuus korostui myös muiden vastaajien kirjoitelmissa. Seuraavaksi tarkastellaan työnohjauksen hyötyjä tarkemmin.

### 7.2.1 Emotionaalinen tuki

Yrittäjät kokivat työnohjauksen tarjoavan merkittävää emotionaalista tukea, erityisesti jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin tukemisessa. Työnohjaus auttoi käsittelemään epävarmuutta, stressiä ja työuupumuksen ehkäisyä. Kirjoittaja 1 kuvasi työnohjauksen tuoneen ”todella paljon rauhaa ja turvan tunnetta sekä energiaa työn suhteen”.

Yrittäjät kokivat työnohjauksen suojelevan henkistä hyvinvointia myös silloin, kun epävarmuus, stressi tai uupumus olivat läsnä. Tällöin työnohjaaja toimi ikään kuin peilinä ja tukena, joka auttoi yrittäjää löytämään tasapainon ja uskoa omaan kykyihinsä:

”Talouden haasteiden edessäkin työnohjaus on se viimeinen asia, josta yrittäjänä haluan luopua. Koen työnohjauksen mahdollistavan sen, että selviän vaikeiden taloustilanteiden ja ostovoiman hiipumisen yli, koska minulla on joku apuna, tukena ja pallottelemassa kanssani erilaisia vaihtoehtoja juuri silloin, kun on kaikkein vaikeinta.” (Kirjoitelma 17)

Useampi yrittäjä kuvasi työnohjauksen tarjonnan mahdollisuuden purkaa omia tunteita ja ajatuksia vaikeissakin tilanteissa. Työnohjaus auttoi jaksamaan silloin, kun yrittäjällä oli vaikeaa. Ohjaajan kanssa käydyt keskustelut auttoivat yrittäjiä myös näkemään tekemäänsä työtä ja onnistumisiaan niin vaikeina kuin hyvinä aikoina. Tällä oli iso merkitys yrittäjien jaksamiseen ja hyvinvointiin.

### **7.2.2 Selkeys ja järjestys työn hallintaan**

Työnohjaus tarjosi yrittäjille paikan tarkastella omaa työtään ja toimintatapaan sekä kehittää omaa toimintaansa työn arjessa. Työnohjaus auttoi selkeyttämään ajatuksia sekä priorisoimaan ja suunnittelemaan työtä. Kirjoittaja 4 kertoi työnohjaustapaamisten jälkeen olonsa olevan ”lähes aina seesteinen ja selkeämpi kuin ohjaukseen mennessä”. Kirjoittaja 10 kuvasi työnohjauksen hyötyjä olleen ”asioiden selkeytyminen ja jäsentyminen, kuormituksen vähentyminen, rajaamisen muistutukset.”.

Kirjoittajien mukaan työnohjaus auttoi muun muassa tekemään työn tavoitteet ja prosessit näkyviksi. Työnohjaus myös tuki yrittäjiä järjestämään työtehtäviään ja ajankäyttöään paremmin:

”Työnohjauksen avulla opin hallitsemaan ”ainaista kaaosta” eikä työhön tarttuminen ollut enää niin vaikeaa. Opin priorisoimaan asioita tärkeysjärjestykseen, minkä lisäksi opin olemaan itselleni armollisempi.” (Kirjoitelma 12)

Tärkeä hyöty monille olivat käytännön työkalut ajanhallintaan ja työtehtävien priorisointiin. Tämä saattoi tarkoittaa kalenterointia, tehtävälisteriä tai sellaista priorisointia, joka auttoi erottamaan tärkeimmät asiat kiireellisistä. Kirjoittaja 17 ilmaisi, miten ”moni oman työn johtamisen keino on hioutunut työnohjauksessa timanttiseksi avuksi arkeen”.

Kirjoittaja 5 kuvasi ratkaisukeskeisen ja arvolähtöisen työskentelyn hyötyjä tuomia hyötyjä arkeensa:

”Jäsentelimme yhdessä hyvin ratkaisukeskeisellä otteella, mitkä on ne tärkeimmät asiat joihin seuraavaksi keskittyä. Sain kalenteri hallintaan, ja palautin itseni arvotutkiskeluun.”

Työnohjauksella oli ollut merkitystä myös työn rajaamiseen ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen:

”Nykyään on myös helpompi rajata työ- ja perhe-elämä niin sanotusti erilleen ja varata aikaa myös niille päivittäisille kotitöille ja yhdessäololle. Työnohjauksen avulla opin tekemään viikkosuunnitelua ja myös jättämään päiviini vapaita hetkiä ilman että koko ajan tarvitsee suorittaa.” (Kirjoitelma 12)

Työn ja vapaa-ajan selkeämpi rajaaminen oli ollut monelle merkittävä hyöty työnohjauksesta. Se oli selkeyttänyt eri rooleja elämässä ja luonut yrittäjäidentiteettiä erilliseksi omasta identiteetistä. Tällä oli vaikutusta kuormituksen vähenemiseen.

### **7.2.3 Käytännön tuki liiketoiminnan kehittämiseen**

Työnohjaus ei ollut yrittäjille pelkästään henkistä tukea, vaan se tarjosi myös käytännön apua yrittäjyyden haasteisiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Konkreettiset työkalut, kuten markkinoinnin ja asiakashankinnan vinkit ja työkalut sekä hinnoittelun työstäminen, nousivat kirjoitelmissa vahvasti esiin. Tämä konkretia auttoi yrittäjää etenemään liiketoiminnan kehittämisessä ja paransi liiketoiminnan tuloksellisuutta:

”Työnohjauskertani sisältö on toisinaan liittynyt suoraan yrittäjyyteeni, esimerkiksi miten markkinoin uusia tuotteita, mitkä ovat kanavani, kuinka käytän aikaani, millainen profiili minulla yrittäjänä on.” (Kirjoitelma 4)

Myös liiketoiminnan strateginen kehittäminen näkyi useissa vastauksissa. Kirjoittaja 17 kuvasi työnohjaajan auttaneen näkemään mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Sama kirjoittaja myös pohti, että ”erityisesti oman yrityksen kehittäminen, toiminnan selkeyttäminen ja suunnittelu ovat olleet yrittäjän työnohjauksen tärkeimpiä teemoja.”

Työnantajayrittäjien vastauksissa nousi esille liiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta:

"Työnohjauksessa olen pystynyt käsittelemään haastetilanteita ja olen onnistunut hoitamaan asioita paremmin sen avulla. Olen opinut myös itsestäni lisää sekä saanut monenlaisia työkaluja mm. työnantajana olemiseen." (Kirjoitelma 3)

Kirjoittaja 12 puolestaan kuvasi, että heillä oli työnohjauksen myötä otettu työyhteisössä käyttöön niin sanottu yhteinen to do -lista. Sen avulla jokainen työyhteisön jäsen pystyi helposti näkemään, mitä töitä tulisi tehdä. Yrittäjän työnohjaus auttoi siis myös yhteisen operatiivisen työn prosessien kehittämisessä.

#### **7.2.4 Vahvistus itseluottamukselle ja omalle yrittäjyydelle**

Työnohjaus auttoi yrittäjiä kasvattamaan itseluottamusta ja uskoa omaan tekemiseensä ja omiin kykyihinsä. Yrittäjät nostivat esille työnohjauksen merkityksen jaksamisen ja oman pystyvyyssuskon kasvattajana.

"Tuskin olisin kasvanut ja kehittynyt nykyiseen mittaani. Tuskin olisin oivaltanut pientä prosenttiakaan asioista vielä. Tuskin tuntisin itseäni näin hyvin yrittäjänä." (Kirjoitelma 2)

"Työnohjaus on minulle se lähde, joka auttaa minua refleктоimaan tekemääni ja kokemaani ja näin ollen auttaa minua myös jaksamaan yrittäjänä. Uskon taas enemmän itseeni ja tekemiseeni." (Kirjoitelma 4)

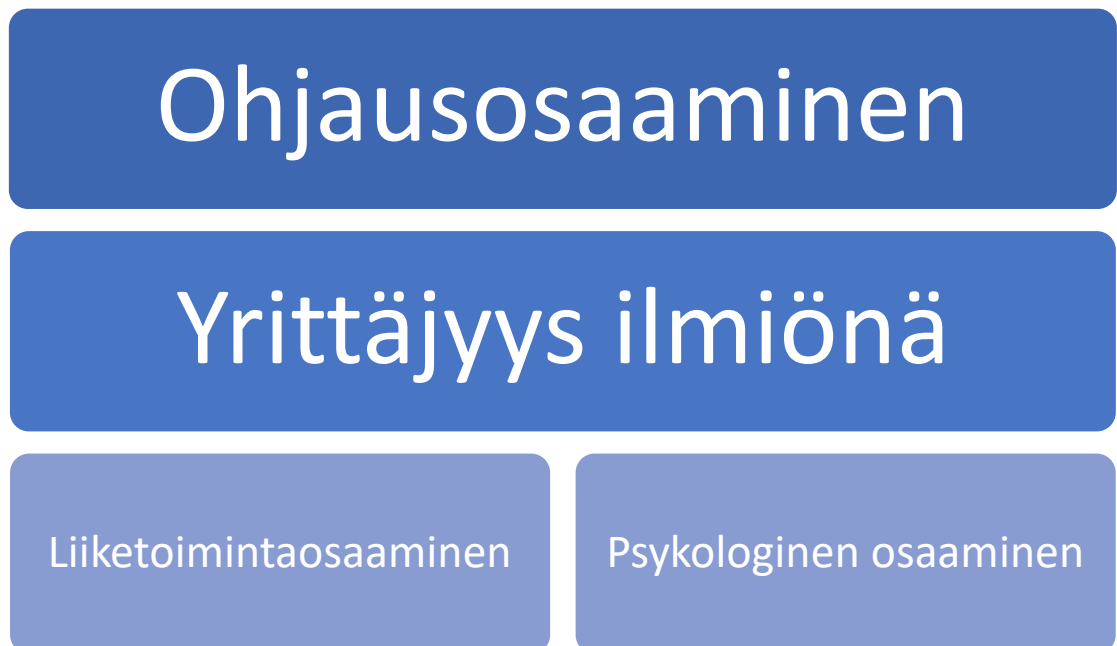
Tämä itseluottamus oli erityisen tärkeää yksinyrittäjille, jotka usein kokivat olonsa yksinäiseksi yrittäessään hallita kaikkia liiketoiminnan osa-alueita yksin. Esimerkiksi kirjoittaja 5 sanoitti työnohjauksen merkitystä yksinyrittäjälle näin:

"Yrityksen perustamisvaiheessa oli paljon työn alla - selvitettävää, järjestettävää, visioita visioiden perään, opeteltavaa ja vaikka mitä. Kalenteri täyttyi, tukiverkosto puuttui ja kadotin täysin taitoni johtaa itseäni. Ajatukset lukossa painelin työnohjaajan luokse. Sain paikan pysähtyä omien ajatusten ääreen, ja todeta että yrittäjällä kerralla liikaa. [...] Kamppailen lisäksi ammatillisen epävarmuuden kanssa. Sain pitkästä ajasta myötätuntoisen peilikokemuksen ja ymmärryksen, että muutkin kokee samaa, ja se on inhimillistä.

Työnohjaus oli toiminut samalle kirjoittajalle (kirjoitelma 5) myös tukena omien unelmien tavoittelussa, sillä hän kertoi työnohjauksen auttaneen häntä tekemään päätöksen isosta organisaatiosta irtisanoutumisesta lähteäkseen tavoittelemaan unelmaansa päätoimisena yrittäjänä. Hän kuvasi saaneensa työohjauksesta itseluottamusta ja uskoa minäpystyvyyteensä.

### 7.3 Työnohjaajan erityisosaaminen

Tutkittaessa sitä, millaista osaamista yrittäjän työnohjaaja tarvitsee, oli aineistosta huomattavissa, että hyvän yrittäjän työnohjaajan osaaminen rakentui ohjausosaamisen sekä yrittäjyyden ilmiönä ymmärtämisen alle. Yrittäjän työnohjaajan erityisosaamista olivat lisäksi liiketoimintaosaaminen sekä psykologinen stressinhallintaan, palautumiseen ja itsensä johtamiseen liittyvä osaaminen (kuva 14).



Kuva 14. Yrittäjän työnohjaajan osaaminen

Nämä kaikki osa-alueet löytyivät kootusti muun muassa kirjoittajan 3 tekstistä:

”Hyvä yrittäjän työnohjaaja on itse yrittäjä tai on hyvä ymmärrys yrittäjyydestä, kokemusta työelämästä. Varmasti monenlaisten työkalujen ymmärtäminen ja osaaminen myös tärkeää. Luulisin että kiinnostus auttamiseen/ kehittämiseen myös tärkeä työnohjauksessa. Sosiaaliset taidot tärkeät.”

Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin yrittäjän työnhajaajan tarvitsemaa osaamista. Ensin käsitellään ohjausosaamista ja sitten yrittäjyyden ilmiön ymmärtämistä. Lopuksi esitellään yrittäjän työnhajaajan psykologista osaamista sekä liiketoimintaosaamista.

### 7.3.1 Ohjausosaaminen

Hyvän yrittäjän työnhajaajan osaamis pohja rakentui muun työnhajaajuuden ta-  
voin juuri pedagogisen ohjausosaamisen varaan. Työnhajaaja toimi yrittäjälle  
tärkeänä peilinä ja tukena, joka auttoi yrittäjää jäsentämään omia tunteitaan ja  
kokemuksiaan. Kirjoitelmissaan yrittäjät korostivat sitä, että työnhajaajan tuli  
olla ennen kaikkea empaattinen, läsnäoleva ja kuunteleva:

”Itselleni hyvä työnhajaaja näyttäytyy kunnioittavana, kuuntele-  
vana, uteliaana ja samalla omia näkemyksiä esiin tuovana. Kai-  
paan itse jonkin verran tsemppiä ja eteenpäin kannustusta, mutta  
varmasti eniten kuulluksi ja nähdyksi tulemista omien ajatusten ja  
ideoiden kanssa.” (Kirjoitelma 1)

Myös kyky esittää oikeanlaisia kysymyksiä ja haastaa yrittäjää näkyi vastauk-  
sissa. Yrittäjät korostivat sitä, että hyvä työnhajaaja ei anna valmiita vastauk-  
sia, vaan tukee yrittäjää itse löytämään ja oivaltamaan ratkaisut ohjattavasta  
itsestään:

”Hyvä yrittäjän työnhajaaja on hyvä kuuntelemaan ja esittämään  
sellaisia kysymyksiä, joihin vastaamalla asiakas itse keksii  
yleensä ratkaisun ongelmaansa. Työnhajaajalla mielestäni tulee  
ollakin juuri taito siihen, että hän ei anna valmiita kaavoja ja oh-  
jeita, että kaikkien tulee tehdä näin, vaan osaa ohjata ja tukea löy-  
tämään ne jokaiselle itselleen parhaat keinot selviytyä omista  
haasteista.” (Kirjoitelma 12)

Turvallisen ja luottamuksellisen tilan ja ilmapiirin luominen oli tärkeää, jotta  
yrittäjä voi avoimesti käsitellä haasteitaan:

”Työnhajaajan ja ohjattavan henkilökemioiden tulee käydä yksiin,  
työnhajaajan tulee tuntua turvalliselta sekä luotettavalta. Hän voi  
olla ainut, jonka kanssa omista syvällisistä tuntemuksista on mah-  
dollista puhua.” (Kirjoitelma 13)

Hyvä vuorovaikutus mahdollisti sen, että yrittäjä tunsu itsensä kuulluksi ja pystyi hyödyntämään työnohjauksen tarjoamia oivalluksia:

”Tarpeet ovat vuosien varrella muuttuneet mutta kohdatuksi tuleminen, kuulluksi tuleminen, avoin keskustelu ovat antaneet aina mahdollisuuden kasvuun ja uusiin näkökulmiin.” (Kirjoitelma 6)

”Hyvä työnohjaaja on empaattinen ja kuunteleva, mutta myös idearikas ja kokenut. On ihanaa, kun ohjaaja erottaa pohdinnoistani olennaisen ja tekee sen pohjalta omia johtopäätöksiään. Olen saanut sessioidemme ansiosta useita tärkeitä oivalluksia - sellaisia, jotka olisivat jääneet muuten saamatta.” (Kirjoitelma 11)

Yrittäjän työnohjaajan olisi ennen kaikkea hyvä tunnistaa oman osaamisensa rajat ja ohjata työnohjattavaa eteenpäin, mikäli oma osaaminen ei riitä. Työnohjaajalta toivottiin myös palveluohjauksellista otetta. Kirjoittajan 16 näkemyksen mukaan olisi ”bonusta”, mikäli työnohjaaja tunnistaisi yrittäjän tarpeet erilaiset tarpeet liiketoiminnan muiden kehittämispalveluiden pariin. Yrittäjälle nämä palvelut näyttäytyivät sekavina ja palvelutarjonta laajana.

### 7.3.2 Yrittäjyys ilmiönä

Yrittäjyyden ymmärtäminen oli kaikkien kirjoittajien mukaan edellytys hyvälle yrittäjän työnohjaajalle. Yrittäjät kokivat, että työnohjaajan tuli olla hyvin perehtynyt yrittäjyyteen, jotta hän voi tukea yrittäjää käytännön tasolla. Lähes kaikki vastaajat nostivat esille sen, että yrittäjän työnohjaajan olisi tärkeää olla itsekkin yrittäjä. Työnohjaajan oma kokemus yrittäjyydestä auttoi ymmärtämään yrittäjän arkea ja sen erityispiirteitä ja haasteita, kuten talouden epävarmuutta ja työmäärän hallintaa:

”Ihan pelkästään se, että yrittäjällä saattaa olla parin seuraavan palkan rahat tilillä ja sitten ei mitään tiedossa, on monelle säännölliseen kuukausipalkkaan tottuneelle niin absurdi ajatus, että sitä ei vain tajua. Se on kuitenkin varsinkin tällä hetkellä monen yrittäjän arkea.” (Kirjoitelma 9)

Yrittäjät kaipasivat erityisesti työnohjaajalta kykyä ymmärtää heidän stressinsä, epäonnistumisen pelkonsa ja erilaisen vastuun suhteessa palkkatyöhön:

”Työnohjaajalta odotan yrittäjänä ymmärrystä yksin yrittämisen haasteista ja iloista, yritystoiminnan pyörittämisestä sekä yritystoiminnan kehittämisestä. Yrittäjänä toimimiseen liittyy hyvin erilaisia teemoja kuin työntekijänä työskentelyyn. Vaikka yksinyrittäjänä olen vastuussa vain omasta työstäni, kannan hyvin erilaista vastuuta kuin työntekijänä kantaisin. Työnohjauksessa on todella tärkeää, että työnohjaaja ymmärtää näitä seikkoja ja osaa tarjota myös yrittäjälle sopivia työkaluja, niin omaa hyvinvointia kuin yrityksen hyvinvointia tukien.” (Kirjoitelma 10)

”Hyvä yrittäjän työnohjaaja on ihminen, joka kuulee ja kuuntelee. Yrittäjän elämä on niin monipuolista, että siinä on hyvä olla 'nopeat hoksottimet' ja kyky nähdä kokonaiskuva. Minun mielestäni. Pääosin yrittäjien arki on nopeatempoista ja todellakin vaihtelevaa, joten sen hyväksyminen on hyvä oivaltaa. Se mitä yrittäjä kantaa vastuullaan, on aivan eri, kuin mitä työntekijä kantaa vastuullaan. Väheksymättä kumpaakaan.” (Kirjoitelma 2)

Yrittäjyyden ymmärtäminen näkyi myös esimerkiksi siinä, millaisen tempon yrittäjät kokivat hyväksi työnohjaustapaamisille:

”Yrittäjän työnohjaajan on hyvä pystyä menemään nopeasti itse asiaan. Yrittäjien työnohjaajan pitää ymmärtää yrittäjänä toimimisen haasteita ja pystyä antamaan konkreettista apua / neuvoa / tukea / rohkaisua jokaisessa tapaamisessa, jonka yrittäjä on työnohjaukselle raivannut omasta kalenteristaan ja kukkarostaan.” (Kirjoitelma 8)

”Yrittäjyys on enemmän elämäntapa kuin työ ja tätä ei voi yksikään palkkatyöstä käsin työnohjausta tekevä työnohjaaja ymmärtää. Ja tämän kaikupohjan työnohjauksessa aistii - onko sitä vai ei. Yrittäjien työnohjauksessa nopeampi tempo ja selkeä eteenpäin vievä ote on tärkeää (ettei jäädä jaarittelemaan ja kahvittelemaan) vrt. työntekijä puolella tahti rauhallisempi.” (Kirjoitelma 10)

Tutkittavat olivat kokeneet jopa ohitetuksi tulemisen tunteita, mikäli oli syntynyt kokemus siitä, ettei työnohjaaja ymmärrä yrittäjyyttä. Kirjoittaja 16 oli osallistunut pienyrittäjien ryhmämuotoiseen työnohjaukseen ja koki, ettei työnohjaaja ymmärtänyt sitä, mitä yrittäjyys on. Kirjoittaja kuvaili, miten työnohjaaja oli paljon äänessä ja tapaamisissa käsiteltiin muun muassa voimavarojen löytämistä, voimasanojen löytämistä ja tunnekartan työstämistä, kun kirjoittajan omat tarpeet liittyivät työn aikatauluttamiseen, tuloksellisuuteen ja yritystoiminnan järkevöittämiseen. Hän kuvasi tekstissään, ettei kokenut saavansa työn-

ohjauksesta konkreettisia työkaluja tai välineitä myöskään jaksamisen tai työhyvinvointinsa vahvistamiseen. Kokemus nosti kirjoittajassa 16 voimakasta tunnetta:

”Esimerkiksi oma haaste on tehdä tarpeeksi VÄHÄN, luottaa siihen, että asiakkaita kyllä on, ottaa aikaa oman toiminnan kehittämiseen ja verkostoitumiselle, tehdä asioita, joista saa tarpeeksi korvausta ja jättää ne vähemmän kannattavat toisille. Siinä tunnekartan työstämisen kohdalla viimeistään oma v-käyrä oli aika korkealla. ”Jos valitset nyt vaan tuosta keltaisen värin, tulee sulle kivoja fiiliksiä sun omaan työhön ja jaksamiseen”. NS. oikeesti mitä v\*\*\*a??”

Esille nousi myös se, että yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja erityyppisissä yrityksissä ohjauksen tarve on erilaista:

”Yrittäjän työnohjauksessa on myös merkitystä minkä kokoisesta yrityksestä puhutaan, sillä suuryritysten johtajien, keskisuurten ja pienyritysten maailma näyttää varsin erilaiselta. Käytännön kokemus ja mahdollisesti sen mukaan suuntautuminen olisi myös hyvä huomioida.” (Kirjoitelma 10)

Myös kotiasioiden vaikutus yrittäjän arkeen sai kirjoittajan 9 pohtimaan muun muassa yrittäjän työnohjauksen rajaamista. Hän olisi toivonut työnohjaajaltaan kokonaisvaltaisemmin myös kotiasioiden äärelle pysähtymistä:

”Moni työnohjaaja on varmasti kotiasioiden suhteen varovainen, kun useinkaan terapeutteja he eivät ole. Ehkä ne silti voisivat jollain tavalla olla puheessa esim. työhön käytössä olevien voimavarojen näkökulmasta. Jollekin yrittäjälle voisi sopia, että alussa arvioisi, miten paljon koti on vienyt voimia ja miten paljon niitä on ollut käyttää työhön.”

Kokemukset vaihtelivat. Osa kirjoittajista puolestaan näki, että työnohjaus oli tarjonnut kokonaisvaltaisempaa tukea kaikille eri osa-alueille, eikä työnohjauksessa ollut keskitytty tiukasti vain työasioiden käsittelyyn. Sellainen toimintatapa oli nähty hyvänä.

### 7.3.3 Liiketoimintaosaaminen

Työnohjaajan liiketoimintaosaaminen voi auttaa työnohjattavaa kehittämään yritystään ja tekemään viisaampia päätöksiä niin strategisesti kuin liiketoiminnan operatiivisessa arjessakin. Liiketoimintaosaamisessa vastaajat korostivat

työnohjaajan strategista osaamista ja ymmärrystä liiketoiminnan kehittämistä. Työnohjaajan tulisi ymmärtää, miten liiketoiminta toimii ja tukea yrittäjää strategisessa ajattelussa. Enemmän kuin suoria vastauksia yrittäjät toivoivat työnohjaajalta kykyä keskustella liiketoiminnan eri osa-alueista. Esille nousivat esimerkiksi ymmärrys taloudesta sekä juridiikasta:

”Myös taloudellinen ymmärrys on yrittäjän työnohjaajalle tärkeää. Se, että joku osaa nähdä yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin ja kehityksen mahdollisuudet, on korvaamaton apu yrittäjälle. Tuotteistamisessa ja tuotekehittelyssä työnohjaus on myös ollut todella suuri apu. Kaikkea ei tarvitse tehdä yksin vaan on joku, jonka kanssa pohtia asioita yhdessä.” (Kirjoitelma 17)

”Mielestäni nimenomaan yrittäjän työnohjaajan olisi hyvä itsekkin olla (tai ollut) yrittäjä, niin että hän ymmärtää esim. kaikkea lainsäädäntöömme liittyvää. Itse olen hyvä etsimään ja pyytämään apua moneen eri yrittäjyyteen liittyvään asiaan, mutta monelle voi olla hyvä, että työnohjaaja voisi toimia myös yrittäjyyden substanssiosaajana.” (Kirjoitelma 4)

Näkyväksi tulivat myös erityisesti liiketoiminnan perusasioiden ymmärtäminen esimerkiksi liittyen markkinointiin, myyntiin, palvelumuotoiluun sekä tuotteistamiseen. Näihin teemoihin liittyen yrittäjät olivat valmiita vastaanottamaan myös konkreettisia vinkkejä sekä työkaluja, joiden avulla työstää asioita. Kirjoittaja 9 ajattelee, että suurelle osalle yrittäjistä olisi nimenomaan hyötyä työnohjaajan myynti- ja markkinointiosaamisesta:

”Kyllähän se myynti ja markkinointi monien yrittäjien hankaluus on. Olisi tosi hyödyllistä, jos työnohjaajalla on omaa kokemusta näistä, sillä yrittäjiä kyllä pitäisi tukea ja jopa potkia tekemään myyntiä aktiivisemmin. Se on heille ainoa tapa saada niitä asiakkaita, joita oikeasti haluavat palvella. Työnohjaajan on myös hyvä ymmärtää jonkin verran hinnoittelusta ja taas tukea yrittäjiä siinä, että eivät myy itseään liian halvalla.”

Toisaalta taas esimerkiksi kirjoitelman 13 kirjoittaja tuo esille sen, ettei hän kaipaa ohjaajalta laajaa liiketoimintaosaamista: ”Minulle työnohjaaja ei ole mentori, jonka tulisi tietää busineksesta jotain enemmän ja antaa rahoitusvinkkejä, vaan henkilö, joka auttaa kysymysten ja menetelmien kautta tutkimaan omaa työskentelyä yrittäjänä sekä luomaan tavoitteita.”

Tutkittavat kirjoittivat, että yrittäjän työnohjaajan ei tarvitse olla työnohjattavan alan substanssiosaaja. Kirjoittaja 12 näki, että eri toimialalta tuleminen jopa auttoi työnohjausprosessissa:

”Työnohjaajalla pitää mielestäni olla kokonaisvaltainen peruskäsitys yrittäjänä toimimisesta, mutta toimialasta ei välttämättä niinkään, koska ainakin omalta kohdaltani huomasin sen, että ohjaajani esitti tarkentavia kysymyksiä, jotka tukivat sekä omaa ajattelua ja sen lisäksi varmasti avasi työni luonnetta myös ohjaajalle.”

Tärkeänä tutkittavat näkivät kuitenkin sen, että työnohjaaja ymmärtäisi kuitenkin esimerkiksi ajankohtaisia trendejä ja ilmiöitä, jotka koskettavat koko yhteiskuntaa ja eri aloja:

”Työnohjaajan on hyvä ymmärtää karkeasti ottaen eri toimialojen reunaehdot ja kehityksen suunnan. Alasta riippumatta työnohjaajan olisi hyvä olla perillä trendeistä, jotka vaikuttavat meidän jokaisen työntekoon. Esimerkiksi tekoälyn vaikutus eri toimialoihin ja toimenkuviin on keskeinen asia, joka heijastuu varmasti myös työnohjaajan työnkuvaan monella tapaa.” (Kirjoitelma 11)

Liiketoimintaosaamisen puolella hyvässä työnohjaajassa näkyivät siis sekä strateginen osaaminen että operatiivinen osaaminen ja johtaminen. Tärkeäksi nousi myös yrittäjyyteen liittyvien ajankohtaisten ilmiöiden ymmärrys. Konkreettiset menetelmät ja työkalut liiketoiminnan kehittämiseen nähtiin oleellisena osana hyvän yrittäjän työnohjaajan työkalupakkia.

#### **7.3.4 Psykologinen osaaminen**

Työnohjaajalta saatu psykologinen ja emotionaalinen tuki olivat yrittäjälle tärkeitä erityisesti stressinhallinnan ja itseluottamuksen tukemisessa. Tähän tarvittiin työnohjaajalta psykologista osaamista. Hyvä työnohjaaja tuki kirjoittajien mukaan yrittäjää hallitsemaan stressiä ja vaikeita tunteita, joita yrittäjyys voi herättää.

Hyvä työnohjaaja toimi henkisenä tukena erityisesti vaikeina aikoina ja auttoi yrittäjää uskomaan itseensä ja omiin kykyihinsä. Tämä saattoi tarkoittaa sekä rohkaisua että konkreettisten ratkaisujen etsimistä esimerkiksi tilanteissa, joissa yrittäjän voimavarat olivat vähissä, mutta sairauslomalle jääminen ei ollut vaihtoehto:

”Hyvä yrittäjän työnohjaaja osaa tunnistaa ohjattavan potentiaalin ja myös esteitä sen tiellä. Yrittäjän työnohjaajan on hyvä ymmärtää, että toisaalta on vaalittava yrittäjän jaksamista mutta samaan aikaan on löydettävä keinot järkevän tuloksen tekemiseen. Yrittäjän työnohjaaja ei hätkähä epävarmuutta, epäonnistumista tai epätoivoakaan, vaan auttaa löytämään keinot tilanteesta eteenpäin. Ehkä tämä kaikki kiteytyy lopulta kahteen sanaan: rohkaisuun ja konkretiaan.” (Kirjoitelma 8)

Kirjoittaja 10 näki työnohjaajan psykologisen osaamisen myös osana uupumuksen ehkäisyä, erityisesti myös sellaisissa tilanteissa, joissa yrittäjällä ei ole käytössään työterveyspalveluita:

”Stressinhallinnasta ja terapeuttisesta osaamisesta on hyötyä myös, sillä harvoilla yrittäjillä on hankittuna työterveys ja siten mahdollisuus hoitaa mahdollista uupumista. Työnohjaus on kymmenen pisteen paikka ennaltaehkäistä työuupumusta.”

Yrittäjät korostivat, että työnohjaajan kyky tukea henkisesti ja auttaa yrittäjää tunnistamaan omat tunteensa ja reaktionsa oli keskeistä. Hyvä työnohjaaja auttoi yrittäjää käsittelemään epäonnistumisia rakentavasti. Erästä tällaista kokemusta kuvasi kirjoittaja 9:

”Suurimmat saamani hyödyt liittyivät selkeästi siihen, että työnohjaajani oli taitava käsittelemään tunteita ja nostamaan niitä myös meidän keskusteluun. Muistan jonkin kerran, kun olin epäonnistunut ja koin epäonnistumisen tunteet tosi suurina. Työnohjaajan johdolla teimme harjoituksen (ehkä tunnemeditaatio), joka auttoi ihan siinä hetkellä päästämään irti tunteesta. Se oli mahtava kokemus, jollaista minulla ei ole aikaisemmin ollut.”

Psykologiseen osaamiseen liittyivät myös itsensä johtamisen taidot kuten työn rajaaminen, priorisointi ja aikatauluttaminen. Yrittäjät eivät halunneet yleisiä neuvoja, vaan kokivat tarvitsevansa täsmällisiä, konkreettisia työkaluja, jotka auttoivat heitä kehittämään omaa toimintaansa. Työnohjaajan rooli oli tarjota käytännönläheisiä näkökulmia ja vaihtoehtoja, jotka tukevat yrittäjän päivittäistä työtä:

”Työnohjaajalla tulee olla laaja työkalupakki työnjärjestämiseen, tehostamiseen ja mielekkääseen tekemiseen liittyen (vinkkejä, neuvoja, harjoituksia jne), jotta osaa auttaa niissä yrittäjää.” (Kirjoitelma 15)

”Sain konkreettisia työkaluja aivan liian täyden kalenterin hallintaan. Näitä työkaluja käyttäen olen pystynyt pitämään työpäivät kohtuullisina, jolloin omat voimavarat ovat hiljalleen palautuneet.” (Kirjoitelma 16)

Psykologinen osaaminen ei tarkoittanut sitä, että työnohjaajan tulisi olla psykologi tai terapeutti. Tärkeää työnohjaajan osaamista vastaajien näkökulmasta oli kuitenkin se, että työnohjaajalla olisi ymmärrystä ja osaamista esimerkiksi tunne-, voimavara ja vahvuustyöskentelyyn. Konkreettiset työkalut yrittäjän henkilökohtaisen kehittymisen tueksi esimerkiksi ajanhallinnassa ja tunteiden käsittelyssä nousivat keskeisiksi.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa ja uudenlaisia näkökulmia yrittäjien työnohjaajakoulutuksen pilotointiin ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrittäjän työnohjauksen erityispiirteitä ja yrittäjän työnohjaajalta vaadittavia kompetenssialueita siten, että tuotettu tieto rakentaa pohjan sekä tuottaa lisäarvoa koulutukselle. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja verrataan niitä aiempaan tutkimustietoon sekä esitellään yrittäjän työnohjaajan osaamismalli. Lisäksi käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi tarkastellaan jatkotutkimusehdotuksia.

### 8.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli kartoittaa tietoa yrittäjän työnohjaajan tarvitsemaan osaamiseen liittyen. Tutkimuskysymyksiä olivat *mitä hyötyä yrittäjät kokevat saavansa työnohjauksesta sekä millaista yrittäjyys- ja erityisosaamista yrittäjän työnohjaaja tarvitsee*. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yrittäjän työnohjaus on yhdistelmä ohjattavan henkilökohtaista ja ammatillista kasvua sekä liiketoiminnan kehittämistä. Tämä on linjassa siihen, miten opinnäytetyön teoria-aineistossa on työnohjauksen linjattu olevan työn, hyvinvoinnin ja ammatti-identiteetin tutkimista ja kehittämistä (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020; Keski-Luopa 2011; Paunonen-Ilmonen 2015; Suomen työnohjaajat STOrY 2024). Työn kehittäminen näkyy yrittäjän työnohjauksessa

muun muassa oman työn johtamisen, liiketoiminnan strategisen johtamisen ja arkisen toiminnan kehittämisenä.

**Yrittäjät saavat työnohjauksesta monipuolista ja kokonaisvaltaista hyötyä yrittäjäidentiteettinsä, liiketoimintansa ja hyvinvointinsa kehittämiseen.** Yrittäjät saavat työnohjauksesta emotionaalista tukea, vahvistusta itsetuottamukselleen ja omalle yrittäjyydelleen, selkeyttä ja järjestystä työn hallintaan sekä käytännön tukea liiketoiminnan kehittämiseen. Näin ollen onnistunut työnohjaus tarjoaa monipuolista, kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä tukea yrittäjän työhön ja arkeen.

Edellä mainituista piirteistä löytyvät myös työnohjauksen vahvuudet ja kilpailuedut erilaisten ohjausmuotojen kilpailukentällä. Yrittäjä saa työnohjaajasta pedagogisesti ammattitaitoisen tukijan, joka kulkee hänen rinnallaan työn ja yrittäjyyden arjessa pidemmän prosessin, auttaen löytämään jaksamisen ja hyvinvoinnin keinoja, auttaen oppimaan ja oivaltamaan, kehittymään itse ja kehittämään liiketoimintaa, sekä näkemään oman työnsä tulokset. Se, että työnohjauksen tavoitteet ja käsiteltävät teemat voivat elää prosessin aikana yrittäjän tarpeiden mukaan, on myös työnohjauksen erottuvuustekijä. Myös Laura Haapalan (2024, 198) tuoreessa väitöskirjassa asiantuntijatyötä tekevien yksinyrittäjien työelämän laadusta työnohjaus nostetaan esille yhtenä yrittäjän hyvinvointia, terveyttä, työkykyä ja jaksamista nostavana strategiana. Aineiston perusteella voidaan päätellä, että työnohjauksesta on erityistä hyötyä erilaisissa yrittäjän kohtaamisissa muutostilanteissa kuten yrityksen aloitusvaiheessa, päätoimiseksi yrittäjäksi siirtymisessä tai vanhempainvapaalta palatessa.

Vapaaehtoistyön työnohjauksen yhtenä erityispiirteenä on nostettu esimerkiksi se, miten yksin työtään tekevien tukihenkilöiden tarve päästä puhumaan tuki-työnsä tapahtumista korostuu (Porkka 2023, 32–33). Paunonen-Ilmonen ja Heinonen (2015, 15) tuovat esille johdon työnohjauksen erityispiirteenä työn yksinäisyyden johtajan toimiessa rajapinnoilla sekä organisaation sisällä että organisaation ulkopuolelle. Haapalan väitöskirjassa nostetaan esille kuormittava kokemus yrittäjän yksinäisyydestä. Haapalan haastattelemat yksinyrittäjät kokevat olevansa omillaan ja yksin vastuussa itsestään. Tämä tuottaa heille muun muassa altavastaajuuden ja turvattomuuden kokemuksia ja lisää huolta

pärjäämisestä ja jaksamisesta. Haapalan tutkimuksessa yrittäjillä on heikko luottamus itsensä työllistämisen työkykyä ja työllistymistä edistäviä palvelu- ja koulutusmahdollisuuksia kohtaan. Myös työyhteisön puutteesta johtuva yksinäisyys ja lisäksi toimeentulon epävarmuus ja ennakoimattomuus kuormittavat yrittäjiä. (Haapala 2024, 191; 194–195.) Nämä tulokset ovat linjassa tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa esille nousseisiin yksinyrittäjien kokemuksiin. Voidaankin ajatella, että yrittäjän työnohjauksella voidaan monella tavalla helpottaa yksinyrittäjän kokemia yksinäisyyden ja epävarmuuden tunteita ja lisätä turvallisuuden kokemuksia ja yrittäjän voimavaroja.

**Yrittäjän työnohjaus on työnohjauksen erityismuoto ja yrittäjän työnohjaaja tarvitsee erityisosaamista.** Kuten sekä vapaaehtoistyön työnohjauksessa että johdon työnohjauksessa on todettu työnohjaajan tarvitsevan erityisosaamista, tämä tutkimus vahvistaa erityisosaamisen tarpeen myös yrittäjän työnohjauksessa. Sekä vapaaehtoistyö, johtaminen että yrittäjyys ovat selkeästi erilaisia työn tekemisen muotoja verrattuna palkkatyöhön.

Vapaaehtoistyön työnohjauksessa korostuu samanlainen ilmiöymmärryksen tarve kuin yrittäjän työnohjauksessa, esimerkiksi vapaaehtoistyön ja palkkatyön lainsäädännöllisten ja motivaatiotekijöiden erojen ja maallikkoauttamisen rajojen näkökulmista (Lumijärvi 2023, 15–18; Porkka 2023, 32–42). Myös johtamistyössä on erityispiirteitä, joiden ymmärrys on välttämätöntä ja jossa katsotaan välttämättömäksi oma kokemus johtajana toimimisesta (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020; 104–119.) Tätä tukevat myös tämän tutkimuksen tulokset siitä, että yrittäjät kokevat todella tärkeäksi työnohjaajan oman yrittäjyyskokemuksen. Samoin kuin Paunonen-Ilmosen ja Heinosen teoksessa todetaan, myös yrittäjän työnohjaajalla on tämän tutkimuksen mukaan tärkeä olla riittävästi tarkoituksenmukaisia toiminnallisia menetelmiä, joita ohjaustyössä voi hyödyntää.

Haapalan (2024, 192; 195–197) tutkimuksen mukaan yksinyrittäjän neuvotteluasemaan, työllistymiseen ja toimeentuloon vaikuttavia yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi yrittäjän substanssi- ja yrittäjyysosaaminen, tunne- ja vuorovaikutustaidot, luovuus ja henkilöbrändi sekä työhön liittyvien verkostojen laajuus. Tässä opinnäytetyössä nämä kaikki nähdään substanssi-osaamista lukuun ottamatta yrittäjyysosaamisena. Vaikka yksinyrittäjät ovat

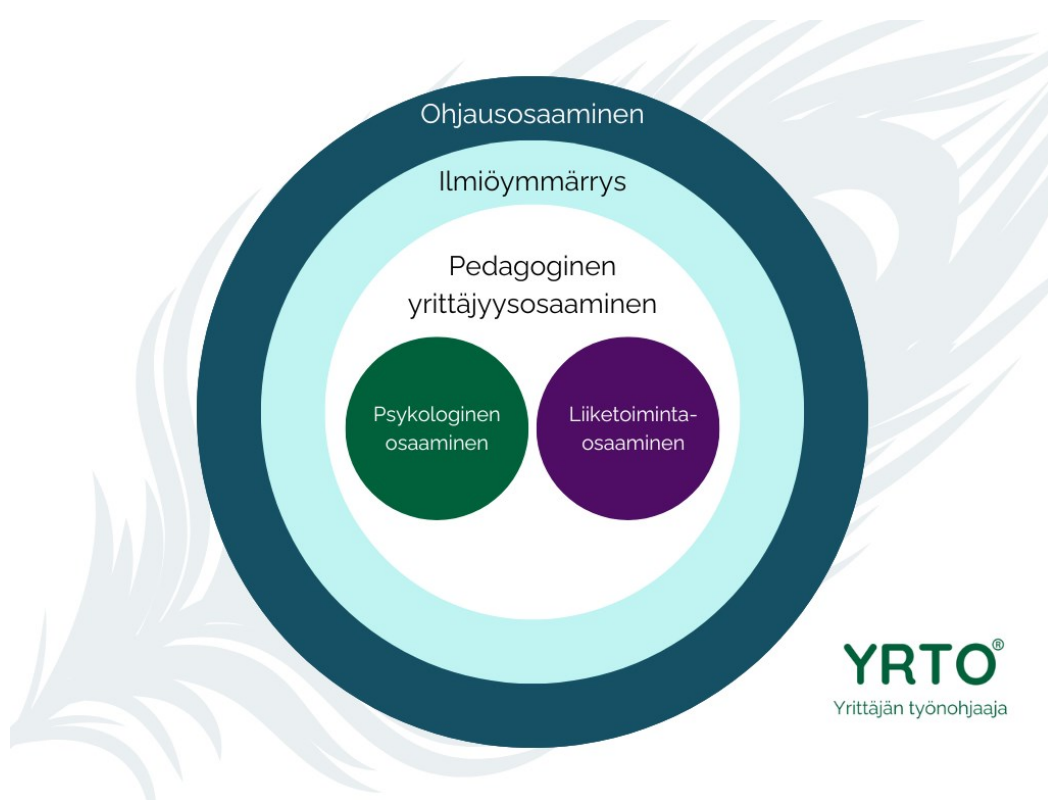
tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä, työelämän laatua heikentäväksi Haapalan haastateltavat nostavat vaatimuksen itsen ja liiketoiminnan jatkuvasta kehittämisestä yksinyrittäjänä toimimisen edellytyksenä. Samalla tutkimuksessa piirtyy kuva yksinyrittäjyydestä työnä, jossa työaika, -minää ja -elämää on vaikea erottaa omasta ajasta, elämästä ja persoonasta. Työ on sekä intensiivistä että mielekästä, mutta samalla kuormittavaa. Yrittäjät ovat huolissaan omasta kuormituksestaan mutta samalla huoli toimeentulosta ja työn jatkuvuudesta saavat ylittämään omia hyvinvointia tukevia rajoja. Tämän opinnäytetyön tuloksissa esille nousseet yrittäjän työnohjauksen hyödyt vastaavat haasteisiin, joita Haapalan tutkimuksessa kuvataan. Tämä vahvistaa sitä, että ilmiöymmärrys sekä pedagoginen liiketoimintaosaaminen ovat äärimmäisen tärkeitä yrittäjän työnohjaajalle.

**Yrittäjän työnohjaajan koulutuksen kehittämisessä on tarkoituksenmukaista hyödyntää yrittäjyysosaamisen malleja.** Tämän tutkimuksen tulokset rakentavat kuvaa siitä, millaisia osaamista Suomen koulutusjärjestelmässä oletetaan yrittäjällä ideaalitulanteessa olevan. Kun verrataan koulutuskuvausten kautta esille tulleita yrittäjyysosaamisen kompetensseja, on niissä ymmärrettävästi osia kaikista kolmesta opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellystä yrittäjyysosaamisen mallista (Euroopan Unioni 2019; Tittel & Terzidis 2020; Jardim 2021).

Globaalissa ja digitaalisessa maailmassa toimiminen nousevat vahvasti esille, ja tämä mukailee Jardim (2021) erityisesti globaaliin ja digitaaliseen aikakauden rakennettua mallia. Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä hyödynnetään EntreComp-mallia (Euroopan Unioni 2019), ja se on huomattavissa laajasti myös tämän opinnäytetyön tutkimusaineistosta. Tarkasteltaessa tämän opinnäytetyön molempien aineistojen yhdistelmänä syntyneitä yrittäjän työnohjaajan osaamismallia voidaan kuitenkin todeta, että Tittelin ja Terzidisin (2020) yrittäjyysosaamisen malli on sitä lähinnä. Kaikkia teoriaosuudessa esiteltyjä osaamismalleja voidaan ja kannattaa hyödyntää jatkossa Yrittäjän työnohjaaja YRTO® -koulutuksen kehittämisessä, mutta Tittelin ja Terzidisin malli tarjoaa sekä käytännönläheisen että moniulotteisen työkalun koulutuksen jatkokehittämiseen.

## 8.2 Yrittäjän työnohjaajan osaamismalli

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi tilaajalle osaamismalli yrittäjän työnohjauskoulutusta varten. Yrittäjän työnohjaajan osaamismalli (kuva 15) rakentui yhdistämällä kirjoitelma-aineiston kautta syntyneet tulokset yrittäjyyteen liittyvien koulutuskuvausaineistojen tutkimustuloksiin. Onnistuakseen yrittäjän työnohjaaja tarvitsee vahvan ohjausosaamisen, joka toimii kaiken pohjana. Yrittäjän työnohjaajan erityisosaamisen pohjana puolestaan on laaja-alainen ymmärrys yrittäjyydestä ilmiönä. Tämän ymmärryksen sisälle rakentuu yrittäjyysosaaminen, jonka osa-alueita työnohjaajan erityisosaamisen näkökulmasta ovat pedagoginen psykologista osaaminen liittyen esimerkiksi stressinhallinnan, palautumisen ja oman työn johtamisen teemoihin sekä pedagoginen liiketoimintaosaaminen yrittäjän työn ja yritystoiminnan kehittämisen tueksi.



Kuva 15. Yrittäjän työnohjaajan osaamismalli

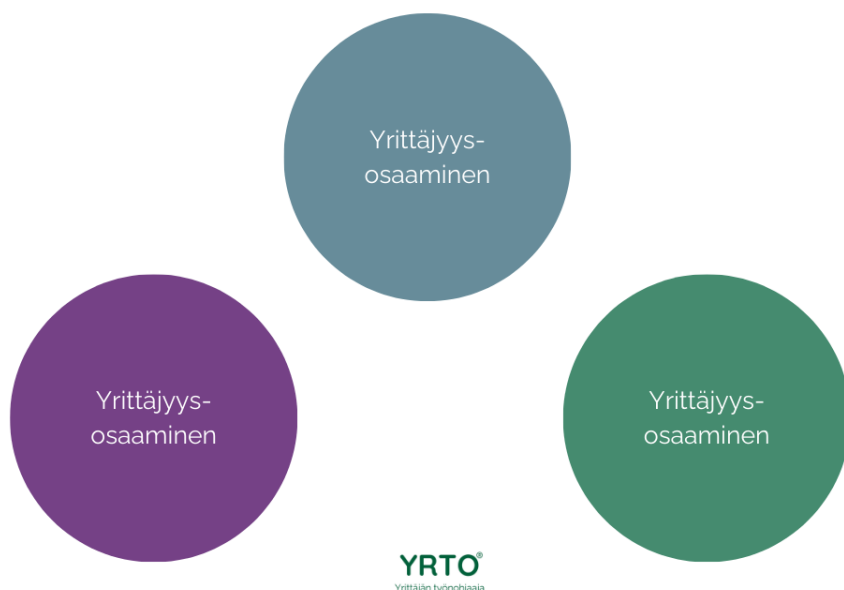
Kuten perinteisessäkin työnohjauksessa, tutkimuksen tulokset vahvistavat sen, ettei yrittäjän työnohjaajan tarvitse välttämättä olla saman alan substanssiosaaja, kuin ohjattava on, vaan työnohjaajan on nimenomaisesti ohjaustyön ammattilainen. Tärkeintä tutkimuksen mukaan yrittäjän työnohjaajalle pedagogisen osaamisen lisäksi on ymmärtää yrittäjän työn erityispiirteitä. Mikäli työn-

ohjaajalla ei ole tätä ymmärrystä, syntyy yrittäjälle helposti olo ohitetuksi tulemisesta, kun kokemusmaailmat eivät pääse kohtaamaan. Kun asiaa tarkastellaan koulutuskuvausten näkökulmasta, on huomattavissa, että yrittäjän työnohjaajalle hyödyksi on myös laajemmin yrittäjyyteen liittyvien ilmiöiden ja lainalaisuuksien ymmärtäminen liittyen esimerkiksi siihen, millaisessa yrittäjyysyh-teiskunnassa elämme.

Yrittäjyys ylipäättään työnä vaatii ammatillisen substanssiosaamisen lisäksi myös yrittäjyysosaamista. Moni saattaa lähteä kuitenkin yrittäjäksi ilman yrittäjyyteen liittyvää koulutusta, ja näin ollen työnohjausasiakkaiden yrittäjyysosaamisen määrä vaihtelee. Työnohjaus ei ole koulutusta, mutta pedagogisen luonteensa vuoksi yrittäjän työnohjauksen yhtenä erityispiirteenä voidaan ajatella asiakkaan yrittäjäosaamisen vahvistumista yrittäjäidentiteetin vahvistumisen ohella. Tämä tulos on yhteneväinen johdon työnohjauksen tutkimukseen, jossa on nähty, että monien päätyessä johtotehtäviin ilman johtajakoulutusta, työnohjauksen avulla voidaan paikata erilaisia johtajuuteen liittyviä puutteita ja johtamistoimintojen vajeita, kuten vuorovaikutusosaamista.

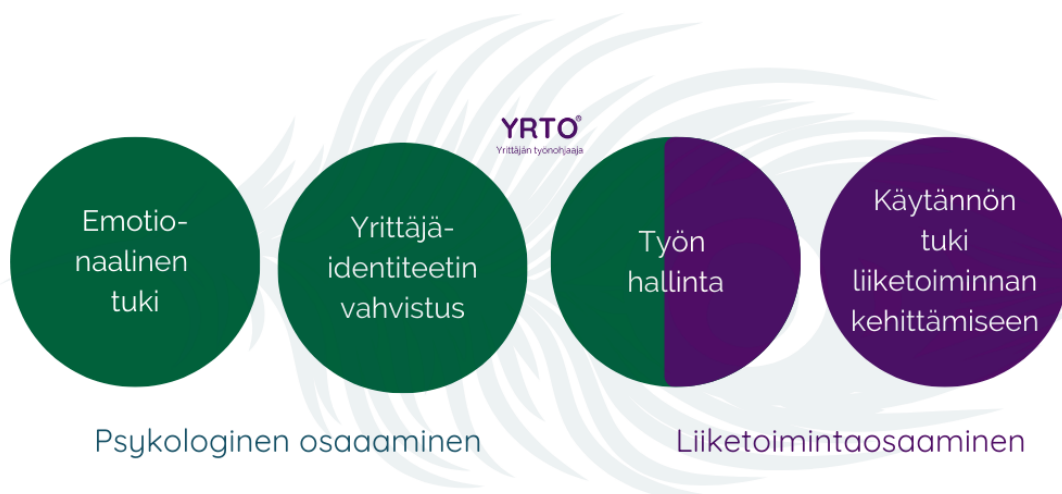
Pelkkä yrittäjyyden ymmärrys tai oma kokemus yrittäjänä ei riitä tekemään hyvää yrittäjän työnohjaajaa, vaan työnohjaaja tarvitsee konkreettista yrittäjyysosaamista ja työkaluja työnsä tueksi, etenkin tilanteissa, joissa yrittäjäasiakkaan yrittäjyysosaamisessa on puutteita. Mikäli puolestaan työnohjaajalla ei ole yrittäjyysosaamista, mutta yrittäjällä sitä on, voi syntyä ohjattavalle tunne siitä, ettei hän saa riittävästi irti työnohjauksesta. Ideaalitulanteessa työnohjaajalla on pedagoginen osaaminen, yrittäjällä oman alansa substanssi-osaaminen ja molemmilla ainakin jonkin verran yrittäjyysosaamista. Silloin ollaan ”samalla kartalla” (kuva 16).





Kuva 17. Yrittäjyysosaamisen puute työnhajausprosessissa

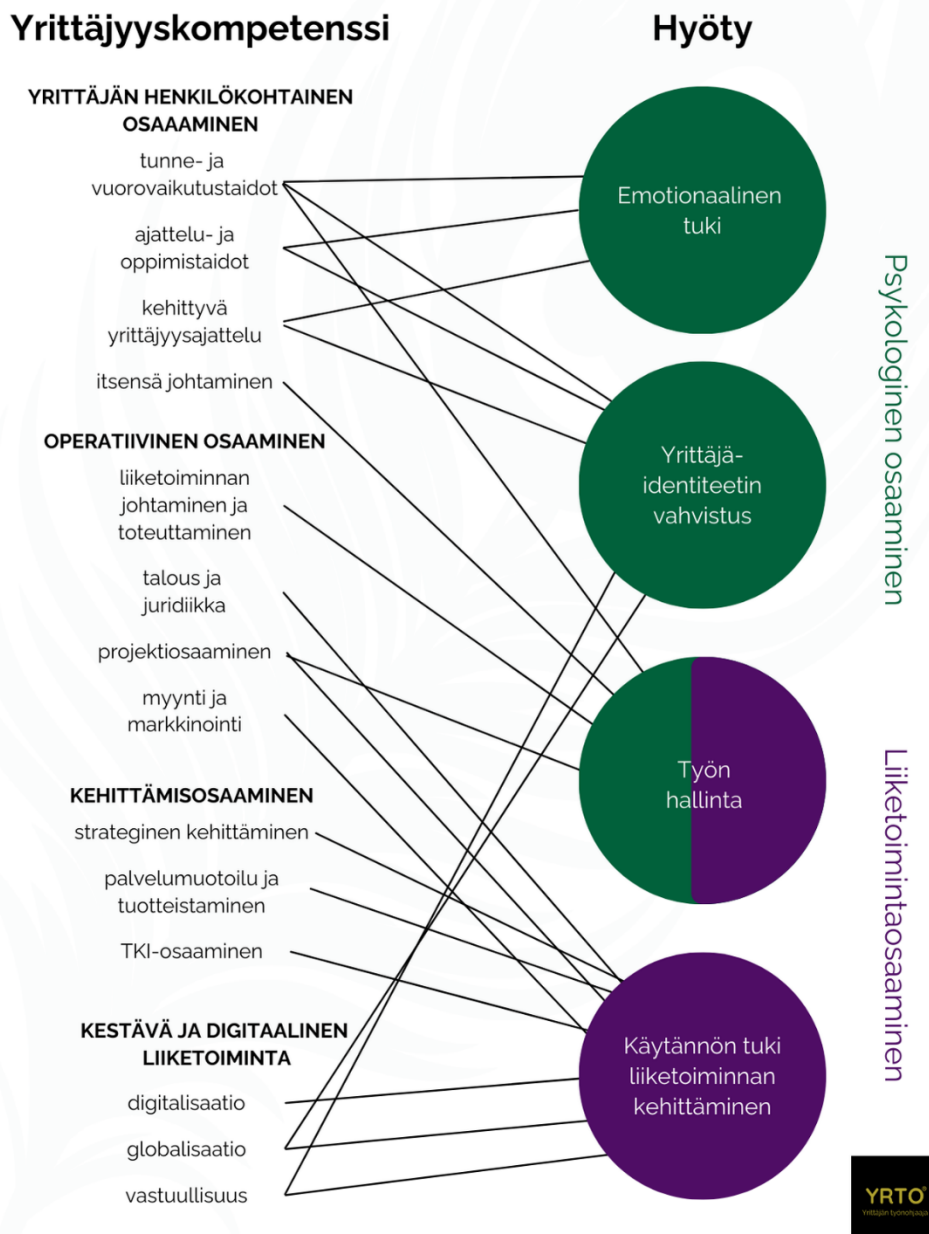
Työnhajaajan yrittäjyysosaaminen on sekä käytännön että pedagogista yrittäjyysosaamista. Kuvassa 18 on kuvattu työnhajaajan pedagogisen yrittäjyysosaamisen jakautumista suhteessa yrittäjän työnhajauksesta saataviin hyötyihin. Yrittäjän *emotionaalisen tukeen* sekä *itseluottamuksen ja oman yrittäjyyden vahvistamiseen* työnhajaaja tarvitsee psykologista osaamista. Kun ajatellaan hyödyistä *selkeyttä ja järjestystä työn hallintaan*, tarvitaan siinä sekä psykologista että liiketoimintaosaamista. *Käytännön tuki liiketoiminnan kehittämiseen* mahdollistuu työnhajaajan liiketoimintaosaamisen kautta



Kuva 18. Pedagoginen yrittäjyysosaaminen suhteessa työnhajauksen hyötyihin

Kun tarkastellaan yrittäjän työnhajaan yrittäjyysosaamista suhteessa Suomessa järjestettävään toisen ja kolmannen asteen yrittäjyyskoulutukseen ja otetaan tarkastelun lähtökohdaksi yrittäjän työnhajuksesta saatavat hyödyt, saadaan yrittäjän työnhajaan osaamismalliin luotua kehys ilmiöymmärryksen ja yrittäjyysosaamisen sisällöistä (kuva 19). Tämän kehyksen kautta työnhajaaja pystyy tutkimaan sitä, millaista ilmiöymmärrystä ja yrittäjyysosaamista hänellä on ja mitä hänen tulisi vielä kehittää.

## YRTO® ilmiöymmärryksen ja yrittäjyysosaamisen kehys



Kuva 19. Yrittäjän työnhajaan ilmiöymmärryksen ja yrittäjyysosaamisen kehys

*Emotionaalisen tuen* alle yrittäjyysosaamisesta liittyvät tunne- ja vuorovaikutustaidot, ajattelu- ja oppimistaidot sekä kehittyvä yrittäjyysajattelu. Yrittäjän itseluottamuksen ja oman yrittäjyyden eli *yrittäjäidentiteetin vahvistamiseen* tarvittavia kompetensseja ovat myös kehittyvä yrittäjyysajattelu sekä tunne- ja vuorovaikutustaidot. Tunne- ja vuorovaikutustaidot liittyvät myös *työn hallintaan*. Jotta yrittäjä voi saada *selkeyttä ja järjestystä työn hallintaan*, tulisi työnhajaajalla olla osaamista ja ymmärrystä lisäksi itsensä johtamisesta, liiketoiminnan johtamisesta ja toteuttamisesta sekä projektiosaamisesta. *Käytännön tuki liiketoiminnan kehittämiseen* muodostuu strategisen kehittämisen, TKI-osaamisen, palvelumuotoilun ja tuotteistamisen, myynnin ja markkinoinnin, talouden ja juridiikan, projektiosaamisen, digitalisaation, globalisaation sekä vastuullisuuden kompetenssien myötä.

Yrittäjän työnhajaajan osaamismalli viedään tulevassa YRTO-koulutuksessa käytäntöön siten, että koulutuksen kautta hankittava osaaminen painottuu erityisesti ilmiöymmärrykseen ja yrittäjyysosaamiseen, joka sisältää pedagogisesta näkökulmasta psykologisen osaamisen ja liiketoimintaosaamisen. Näitä osa-alueita vahvistamalla työnhajaaja voi tukea yrittäjäasiakkaitaan sekä henkilökohtaisessa kasvussa että liiketoiminnan kehittämässä. Lisäksi tulevassa yrittäjän työnhajauskoulutuksessa kiinnitetään erityishuomiota siihen, että opiskelija saa käyttöönsä konkreettisia työkaluja ja menetelmiä, jotka tukevat yrittäjäasiakkaan oman työn ja liiketoiminnan kehittämistä, hyvinvointia ja yrittäjäidentiteetin vahvistamista.

### **8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Opinnäytetyössä tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimusetiikan tulee kulkea mukana jo aivan ideointivaiheesta tutkimuksen tuloksista tiedottamiseen saakka. Tutkimusetiikkaa on tarkasteltava suhteessa tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin, kollegoihin, rahoittajiin ja suureen yleisöön. (Vilka 2015, 41.) Tämä tutkimus on tehty maksutta eikä siihen ole haettu ulkopuolista rahoitusta, mikä on helpottanut puolueettomaan tutkijaposition asettumista. Täytyy kuitenkin huomioida se, että tutkimuksen toteuttaja on itse myös opinnäytetyön toimeksiantaja, ja sitä kautta ensisijainen tutkimuksen hyödynsaaja, mikä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Objektiiiseen

tutkijaposition asettumista pyrittiin tässä opinnäytetyössä vahvistamaan jatkuvalla metakognitioiden eli ajattelun ajattelun reflektoinnilla: ”miksi ajattelen näin? Miten oma ajatukseni ohjaa ajatteluani? Nouseeko tämä seikka esille aineistosta vai omista ajatuksistani?” Reflektion avulla opinnäytetyössä pystyttiin keskittymään aidommin aineistolähtöiseen analyysiin.

Tutkimustyössä on tärkeää huomioida asianmukaiset tietolähteet ja osoittaa, että hallitsee niin tutkimusmenetelmiä, tiedonhankintaa kuin tutkimustulosten toteuttamisen johdonmukaisesti. Tutkijan pitää olla rehellinen, vilpitön ja kunnioittaa aiemman tiedon luojia asianmukaisin lähdeviittauksin sekä toteuttaa jo suunnitelma siten, että tutkimuksen pystyisi toistamaan myös joku muu samalla tavalla. (Vilka 2015, 42–45.) Opinnäytetyössä on pyritty toimimaan vilpittömästi sekä johdonmukaisesti. Esimerkiksi lähdeviitteet on merkitty alkupeäraisten tekijöiden kunnioittamiseksi tekstiin heti kirjoittamisen yhteydessä sekä lähdeluettelo ja viitteet käyty järjestelmällisesti läpi opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa. Tämän opinnäytetyön tekijää on helpottanut se, että hän on tehnyt jo yhden YAMK-opinnäytetyön, jossa on käyttänyt osin samoja aineistohankinta- ja analyysimenetelmiä. Tutkimusprosessi on pyritty suunnittelemaan, toteuttamaan ja kuvaamaan selkeästi ja johdonmukaisesti. Voi kuitenkin olla, että esimerkiksi tutkimuksen johdonmukaisuudessa on sattunut inhimillisiä virheitä, jotka voivat heikentää tämän tutkimustuloksen luotettavuutta.

Tutkimuksen avoimuus ja kontrolloitavuus ovat myös tärkeitä tutkimuseettisiä näkökulmia. Vilka (2015, 50–51) suosittelee, että kaikessa työelämässä tehtävässä tutkimuksessa tulisi olla suostumus tutkittavilta tutkimusaineiston keräämiseen. Kaikilta tutkimuksen kohdehenkilöiltä on kerätty lupa anonymisti toteutettavan tutkimuksen tiedonkeruuseen. Valmiissa tutkimuksessa on tärkeää, ettei siinä mainita tutkittavien tai toimeksiantajan nimiä ilman lupaa, ja heitä tulee varjella ja kunnioittaa koko prosessin ajan esimerkiksi aineiston huolellisesta säilyttämisestä ja asianmukaisesta hävittämisestä vastaamalla. (Vilka 2015, 46–48.) Tutkimus on toteutettu siten, ettei yksittäisiä osallistujia voi tunnistaa opinnäytetyöstä. Tähän on pyritty esimerkiksi tarkastelemalla sitä, ettei yksittäisen kirjoittajan lainauksista pysty yhdistelemällä päättämään, kuka on kyseessä. Tutkimusaineistossa ei kerätty suoria tunnistetietoja, kirjoitelmia käsiteltiin anonymisti ja aineistoa säilytetään vain tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan salasanasuojatuilla laitteilla. Aineisto tuhotaan vuoden

2029 loppuun mennessä. Siihen saakka sitä voidaan käyttää koulutuksen kehittämisen- ja opetustarkoituksessa.

Tutkijan on noudatettava eettisesti kestäviä tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä (Vilka 2015, 41). Myös aineiston luotettavuutta on tärkeää arvioida. Tässä tutkimuksessa päädyttiin valitsemaan aineistoksi julkisesti saatavilla olevat koulutuskuvaukset sekä työnohjausta käyttäneiden yrittäjien kirjoitelmat. Koulutuskuvausten valinta tutkimusaineistoksi mahdollisti sen, että aineiston perusteella pystyttiin luomaan ajankohtainen kokonaiskuva nykypäivänä Suomessa tarjottavan tutkintoon johtavan yrittäjyyskoulutuksen painotuksista. Ammatillisten tutkintojen osaamisperusteiden kautta oli saatavissa johdonmukainen ja kattava kuva kompetensseista, mutta kolmannen asteen tutkintojen osalta Opintopolku.fi-palveluissa olleiden kuvausten laajuus vaihteli, mikä vaikeutti tiedon vertailtavuutta ja voi heikentää tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Kattavampi dokumenttiaineisto olisi syntynyt esimerkiksi toisen ja kolmannen asteen koulutusten opetussuunnitelmista, mutta niitä ei ollut saatavilla kuin murto-osasta koulutuksista. Kokonaisten opetussuunnitelmien vertailu olisi myös kasvattanut aineiston kokoa valtavasti, mikä ei olisi ollut tämän opinnäytetyön laajuuden näkökulmasta relevanttia. Vaikka Opintopolun tavoite- ja sisältökuvaukset yhdistettynä ammatillisten tutkintojen osaamisperusteiden nähtiin silti toimivan tässä opinnäytetyössä sopivan kokoisena ja riittävän saturaatiopisteen tuovana aineistona, olisivat opetussuunnitelmat aineistona kuitenkin mahdollistaneet syvemmän vertailun ja lisänneet tutkimuksen luotettavuutta.

Vilka (2021) toteaa, että ihmisen tuottaman tekstimateriaalin kohdalla on aina kriittisesti arvioitava tutkimuksen kohteena olevan materiaalin tuotantoedellytysten kriittistä arviointia. Opintopolusta kerätyn aineiston luotettavuutta arvioidessa täytyy huomioida se, että Opintopolku.fi-palvelun opintokuvaukset on tarkoitettu houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita ja ne kuvaavat opintojen ideaalitulannetta. Ne eivät kuitenkaan kerro opintojen konkreettisesta sisällöstä tai esimerkiksi opetuksen laadusta.

Työnohjausta käyttäneiden yrittäjien kokemuksia päädyttiin keräämään kirjoitelmamuodossa eettisyyden vuoksi. Niiden kerääminen mahdollisti sen, että

myös opinnäytetyöntekijän omat nykyiset ja entiset asiakkaat saattoivat osallistua tutkimukseen anonymisti ja ilman, että esimerkiksi haastattelutilanteessa ohjaajan ja ohjattavan roolit olisivat vaikuttaneet haastatteluun. Opinnäytetyössä olisi voitu kerätä tutkimuksen kannalta arvokasta ja lisää tärkeitä näkökulmia tuovia aineistoa myös esimerkiksi haastatteleamalla yrittäjien työnohjausta jo tekeviä työnohjaajia. Sitä ei kuitenkaan haluttu tehdä, sillä tiedon kerääminen kollegoilta olisi luonut toimeksiantajalle epäreilua kilpailuetua ja asettanut toimeksiantajan eettisesti kyseenalaiseen asemaan.

Yrittäjiltä kerätyn kirjoitelma-aineiston perusteella nähtiin myös saavutettavan riittävä kylläntymis- eli saturaatiopiste (esim. Vilkkä 2021). Aineiston luotettavuutta arvioitaessa on hyvä kuitenkin arvioida esimerkiksi sitä, oliko kirjoitelmapyyntö riittävän avoin eikä liian ohjaileva. Tiedonkeruun laajentaminen esimerkiksi ryhmämuotoisilla teemahaastatteluilla olisi voinut tuottaa syvempää ja kattavampaa tietoa. Tajunnanvirtamainen kirjoittaminen saattoi toisaalta olla myös tutkimuksen luotettavuutta lisäävä tekijä, sillä tutkittavien ei tarvinnut jäsenellä tai kuratoida vastauksiaan vaan he saivat purkaa aidot ajatuksensa tekstiksi. Yksikään tutkimus ei ole täydellinen. Kaiken kaikkiaan tutkimusaineistojen valinnalla ja tutkimuksen toteuttamistavoilla koettiin kuitenkin saatavan riittävän luotettavat vastaukset tutkimuskysymyksiin YAMK-tasoisessa opinnäytetyössä.

#### **8.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä opinnäytetyö tarjoaa uusia näkökulmia yrittäjän työnohjaukseen, jota ei ole vielä tutkittu käytännössä ollenkaan. Opinnäytetyö toimii avauksena yrittäjän työnohjauksen tutkimukselle. Jatkotutkimukselle on paljon erilaisia mahdollisuuksia. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella työnohjauksen vaikuttavuutta esimerkiksi joko liiketoiminnan kasvuun tai yrittäjän hyvinvointiin pitkällä aikavälillä. Yrittäjän työnohjauksen ROI (return on investment) olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Työnohjauksen kannattavuuden selvittäminen voisi madaltaa yrittäjän työnohjauksen ostamisen esteitä. Ylipäänsä minkä tahansa tässä tutkimuksessa esille nousseen työnohjauksen hyötyjen teeman tutkimuksen syventäminen auttaisi kehittämään työmuotoa ja siihen liittyvää koulutusta.

Esimerkiksi Jokio ym. (2018) ovat tutkineet naisyrittäjien hyvinvointia suhteessa liiketoimintaa ja työhyvinvointia tukevien palveluiden käyttöön. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset osoittavat, että työterveyshuollolla on kapea rooli naisyrittäjien työhyvinvoinnin tukijana. Heidän mukaansa jatkotutkimusta tarvitaan yritys kohtaisten liiketoimintaa tukevien palvelujen merkityksestä naisyrittäjien työhyvinvoinnille. Tätä tutkimusta olisi kiinnostavaa syventää juuri työnohjauksen näkökulmasta.

Yhtäältä voitaisiin tutkia sitä, miten yksin-, työnantaja ja tiimiyrittäjien työnohjaus eroavat toisistaan tai sitä, miten yrittäjän työnohjausta voidaan soveltaa eri yrittäjyysmuodoissa kuten startup-yrittäjyydessä. Lisäksi olisi tärkeää tutkia sitä, miten voitaisiin kehittää ryhmämuotoista yrittäjän työnohjausta. Kiinnostavaa olisi syventää tutkimusta siitä, tarvitseeko yrittäjän työnohjaaja omakohtaisen yrittäjyyskokemuksen vai onko yrittäjän työnohjauksessa tarvittava ilmiöymmärrys ja yrittäjyysosaaminen saavutettavissa koulutuksen kautta.

Myös erilaisten yrittäjän työnohjaukseen soveltuvien menetelmien kehittäminen voisi olla jatkotutkimusaihe. Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty ollenkaan etä- ja läsnätyönohjauksen eroja, ja ylipäätään digitalisaation vaikutukset ja mahdollisuudet yrittäjän työnohjauksessa olisivat kiinnostava tutkimuksen kohde. Työnohjaajan osaamisen näkökulmasta voitaisiin tutkia esimerkiksi yrittäjän työnohjausta tekevien työnohjaajien kokemuksia ja osaamistarpeita.

## **9 LOPUKSI**

Opinnäytetyöprosessi oli tekijälleen monimuotoinen, vaiherikas ja pääosin innostava oppimiskokemus, joka hyödyttää niin opinnäytetyön tilaajaa, tulevia Yrittäjän työnohjaaja YRTO® -koulutuksen opiskelijoita kuin heidän tulevia asiakkaitaan. Tekijälleen opinnäytetyö toi oman alansa kohdennettua erityisosaamista ja sytytti kipinän tohtoriopintoihin hakeutumiseen. Koska opinnäytetyö oli tekijälleen jo toinen YAMK-tason opinnäytetyö, pystyttiin tässä opinnäytetyössä hyödyntämään syvällisemmin tutkimuksen erilaisia mahdollisuuksia ja esimerkiksi suunnittelemaan opinnäytetyöprosessi suunnitelmavaiheesta alkaen palvelemaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita.

Opiskelijan perhesyiden vuoksi keväällä ja kesällä 2024 opinnäytetyön konkreettiseen tekemiseen tuli tauko, joka myöhästytti tutkimuksen valmistumista parilla kuukaudella. Toisaalta tauko mahdollisti sen, että muun muassa teoriapohjan kokonaisuuden jäsentelyyn oli riittävästi aikaa. Teoriapohjan kokoaamista haastoi työnohjauskäsitteen määrittelyn vaikeus ja rajaaminen. Se oli kuitenkin tärkeää ja paljon ajatuksia herättävää myös opinnäytetyön tekijän oman ammatillisen kasvun ja oman työnohjauksen käyttöteorian rakentumisen kannalta.

Ehdottomasti parasta aikaa opinnäytetyön tekemisessä oli tutkimustulosten analysointi sekä niistä johtopäätösten tekeminen. Jo se, kun kirjoitelma-aineistosta huomasi löytävänsä saturaatiopisteen ja kirjoitelmien ikään kuin toistavan toisiaan, tuntui erävoitolta. Erityisen hienoa oli, kun aineisto synnytti oivalluksia, joita ei ollut osannut etukäteen miettiä ollenkaan. Palkitsevinta oli se, kun ajoittain kivuliaalta ja epätoivoiseltakin tuntuneessa mallinnusprosessissa lopulta – useiden eri versioiden jälkeen – pystyttiin synnyttämään kuva, joka kiteyttää yrittäjän työnohjaajan osaamisen ja siinä tarvittavat osa-alueet.

Toimeksiantajan näkökulmasta on hienoa päästä kehittämään Yrittäjän työnohjaaja YRTO® -koulutusta ja koko yrittäjien työnohjauksen kenttää näyttöön perustuen, ei vain omaan kokemukseen tai mututuntumaan perustuen. Tutkimus vahvisti tekijässään ajatusta siitä, miten valtava potentiaali työnohjauksella on yrittäjien keskuudessa. Nyt on aika kääriä hihat ja työskennellä entistä suuremmalla innolla sen mission, että jokin päivä jokainen aloittava yrittäjä etsisi itselleen työnohjaajan, eteen.

”Suurin lahja, jonka toiselle voi antaa, on se, että auttaa toista eteenpäin.”

-Vivica Bandler

## LÄHTEET

- Aalto-yliopisto 2022. Tuore tutkimus: Koronapandemia koetteli erityisesti alle 40-vuotiaiden yrittäjien hyvinvointia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tuore-tutkimus-koronapandemia-koetteli-erityisesti-alle-40-vuotiaiden-yrittajien> [viitattu 23.12.2023]
- Aalto-yliopisto 2024. Sustainable entrepreneurship, Master of Science (Economics and Business Administration). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.000000000000000017192> [viitattu 26.12.2024]
- Alastalo M. & Vuori, J. 2021. Dokumentit. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/dokumentit/> [viitattu 9.4.2024].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio 2019. EntreComp: The European Entrepreneurship Competence Framework. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/31e2ee8a-d8fa-11e9-9c4e-01aa75ed71a1> [viitattu 2.9.2024]
- Euroopan Neuvoston suositus elinikäisen oppimisen avaintaidoista (EU) 2018 / C 189 / 01.
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila K., 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/> [viitattu 9.4.2024].
- Haapala, L. 2024. Itsensätyöllistäjän työelämän laatu. Helsinki: Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Department of Social Sciences University of Helsinki. Dissertationes Universitatis Helsingiensis 212. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-84-0285-5> [viitattu 5.1.2025].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, A. 2024. Yrittäjä. Haastattelu 19.9.2024. Metsolanne.
- Ikonen, M. 2020. Työnohjaus – luottamukseen perustuva praxis: ohjauksen elementit ohjattavan toimijuuden kehittämisen mahdollistajina. Helsingin yliopisto. Teologinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5904-5> [viitattu 10.3.2024].
- Jardim, J. 2021. Entrepreneurial Skills to Be Successful in the Global and Digital World: Proposal for a Frame of Reference for Entrepreneurial Education. *Education Sciences* 7, 356. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/educsci11070356> [viitattu 3.9.2024].

- Jokio, J., Palmgren, H., Kaleva, S., Kanste, O., Kaakinen, P. & Pölkki, T. 2018. Naisyrittäjien työhyvinvointi. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 55, 5. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.23990/sa.70264> [viitattu 11.1.2025].
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> [viitattu 7.12.2024]
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2024. Tradenomi (AMK), Tiimiakatemia tutkimus-ohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.000000000000000018831> [viitattu 26.12.2024].
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2024. Yrittäjyys, tradenomi (ylempi AMK). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.00000000000000000861> [viitattu 27.12.2024].
- Kallasvuo, A., Kyrönseppä U., Sipiläinen, P. & Winqvist-Innanen C. 2021. Lempeydellä työnohjauksen ammattietikasta. Helsinki: Kulttuuriosuuskunta Partuuna.
- Karelia-ammattikorkeakoulu 2024. Tradenomi (AMK), Tiimioppiminen ja yrittäjyystaidot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.000000000000000020766> [viitattu 26.12.2024].
- Karjalainen, A-L. 2012. Elettyä ymmärtämässä - Omaelämäkerrallinen kirjoittaminen ja teksti reflektiona sosiaalialan ammattikorkeakouluopinnoissa. *Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 35*, Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Keski-Luopa, Leila 2011. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.
- Keski-Luopa, Leila 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiivisena kehitysprosessina. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.
- Keskinen, S. 2019. Käsitemallit työnohjauksesta: Keski-Luopa, Leila (2018). Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiivisena kehitysprosessina. Metanoia Instituutti. *Aikuiskasvatus*, 1, 69–70. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.80239> [viitattu 4.9.2024].
- Keski-Suomen Yrittäjät ry 2021. Hyvinvointikartta-hanke. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/aluejarjestot/keski-suomen-yrittajat/toimintamme/keski-suomen-yrittajien-hankkeet/hyvinvointikartta/> [viitattu 1.12.2023].
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G. & Obschonka, M. 2019. 'Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being?', *Journal of Business Venturing*, 4, 608–624. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003> [viitattu 2.9.2024].
- Komu, S. & Walle, P. 2020. Työnohjaus opetusalailla. Mikkeli: Oppimis- ja ohjauskeskus Valteri.

Koski, A. & Kallasvuo, A. 2017. Työnohjaajat yhdessä oppimassa. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Karvinen-Niinikoski, S. & Keskinen, S. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Jyväskylä: Suomen työnohjaajat STOrY ry, 11–39.

Kärkkäinen, M.-L. 2019. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen M.-L. (toim.) Työyhteisön työnohjaus. T:mi Maj-Lis Kärkkäinen, 16–32.

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 2024. Yrittäjyys ja yrityksen johtaminen -maisteriohjelma, tuotantotalouden diplomi-insinööri. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/koulutus/1.2.246.562.13.00000000000000000698> [viitattu 26.12.2024].

Lappi, J. 2022. Yrittäjyysstrategia. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:32 PDF-julkaisu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-728-1> [viitattu 2.9.2024].

Leskinen, T. 2022. Suomessa yrittäminen yleisempää kuin muissa Pohjoismaissa, osa-aikatyötä tehdään selvästi vähemmän. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/suomessa-yrittaminen-yleisempaa-kuin-muissa-pohjoismaissa-osa-aikatyota-tehdään-selvasti-vahemman](https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/suomessa-yrittaminen-yleisempaa-kuin-muissa-pohjoismaissa-osa-aikatyota-tehdaan-selvasti-vahemman) [viitattu 30.9.2024].

Lumijärvi, T. 2023. Vapaaehtoistyön työnohjaajakoulutus ja psykologinen pääoma. Teoksessa Porkka, S.-T. & Tenhunen, T. Vapaaehtoistyön työnohjauksen erityispiirteitä. MIELI Suomen Mielenterveys ry, 15–27.

Lundvall, P. 2023. Kompleksisuus johdon työnohjauksen raamittajana. *Työelämän tutkimus* 2. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/127249> [viitattu 6.1.2025].

Markkola, P. 2008. Lähdekritiikki – niin hiljaista ettei sitä huomaa. Teoksessa Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.) Tutkijan kirja. Tampere: Vastapaino, 168–177.

Mela 2020. Välitä viljelijästä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mela.fi/maatalousyrittajat/valita-viljelijasta/> [viitattu 1.12.2023].

Metsolanne 2024. Työnohjaus. WWW-sivu. Saatavilla: <https://metsolanne.fi/> [viitattu 28.9.2024].

Nyström, A-G. & Wendelin, C. 2021. Olenko yrittäjämäinen? – Opiskelijoiden yrittäjyysosaamisen hahmottaminen ja sanoittaminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 4, 42–56. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/101406> [viitattu 3.1.2025].

Obschonka, M., Pavez, I., Kautonen, T., Kibler, E., Salmela-Aro, K., & Vincent, J. 2023. Job burnout and work engagement in entrepreneurs: How the psychological utility of entrepreneurship drives healthy engagement. *Journal of Business Venturing*, 2, 106272. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106272> [viitattu 3.9.2024].

Ojasalo K., Moilanen T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

OPH 2019. Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Tutkinnon perusteet. Opetushallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ammattillinen/2541612/tiedot> [viitattu 26.12.2024].

- OPH 2022. Yrittäjyyden ammattitutkinto. Tutkinnon perusteet. Opetushallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ammattillinen/7547772/tiedot> [viitattu 26.12.2024].
- Paunonen-Ilmonen M. 2015. Työnohjaajakoulutuksen toimivuus ja työnohjauksen vaikuttavuus. Paide: Sued Management Oy.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus- ja coachingtoiminnan vaikuttavuus: Työnohjauksen, johdon työnohjauksen ja coachingin hyödyt organisaatioille. 1. painos. Helsinki: Sued Management Oy.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2020. Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Tallinna: Sued Management Oy.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2021. Työnohjaus tukee jaksamista ja lisää tuottavuutta. Luotain Consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://luotain.net/tyonohjaus-tukee-jaksamista-ja-lisaa-tuottavuutta> [viitattu 1.3.2024].
- Porkka, S.-T. 2023. Vapaaehtoistyön työnohjaus – taitolaji. Teoksessa Porkka, S.-T. & Tenhunen (toim.). Vapaaehtoistyön työnohjauksen erityispiirteitä. MIELI Suomen Mielenterveys ry, 31–44.
- Porkka, S.-T. & Tenhunen T. (toim.). 2023. Vapaaehtoistyön työnohjauksen erityispiirteitä. MIELI Suomen Mielenterveys ry.
- Pöysä, J. 2021. Kirjoituskutsut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/kirjoituskutsut/> [viitattu 9.4.2024].
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Tapaustutkimus. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html) [viitattu 9.4.2024].
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Valmiit aineistot. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html) [viitattu 9.4.2024].
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Dokumentit ja asiakirjat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6_4.html) [viitattu 9.4.2024].
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/fi/book/9789520400118> [viitattu 11.1.2025].
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2021. Työelämä ja yrittäjyys 2040. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://lehti.seamk.fi/2021/tyoelama-ja-yrittajyys-2040/> [viitattu 1.12.2023].
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2024. Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys. Koulutuskuvaukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.000000000000000000493> [viitattu 27.12.2024].
- Suomen työnohjaajat STORY 2024. TYÖNOHJAUS ELÄÄ AJASSA – työnohjauskäsite muuttuu ja kehittyy. STORYn kehittämispäivä 2024 Sokos hotel

Suomen Yrittäjät 2023. Nuorten kiinnostus oman yrityksen perustamiseen kasvussa – Yrittäjyysohjelmat tärkeä ponnahduslauta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/nuorten-kiinnostus-oman-yrityksen-perustamiseen-kavussa-yrittajyysohjelmat-tarkea-ponnahduslauta/> [viitattu 1.12.2023].

Syrjälä, L. 2001. Tarinat ja elämäkerrat tutkimuksessa. Teoksessa Aaltola J & Valli, R (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus: Jyväskylä. 203–217.

Tampereen ammattikorkeakoulu 2024a. Tradenomi (AMK), Liiketalous, Yrittäjyys ja tiimijohtaminen, päivätoteutus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.00000000000000002198> [viitattu 26.12.2024].

Tampereen ammattikorkeakoulu 2024b. Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK, Sosiaali- ja terveystieteiden yrittäjyys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.000000000000000008410> [viitattu 26.12.2024].

Tilastokeskus 2024. Yksinyrittäjien määrä väheni vuonna 2023. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://stat.fi/uutinen/yksinyrittajien-maara-vaheni-vuonna-2023> [viitattu 26.12.2024].

Tilastokeskus s.a. Käsitteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html> [viitattu 1.12.2023].

Tittel, A., Terzidis, O. 2020. Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrep Educ* 3, 1–35. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4> [viitattu 4.9.2024].

Turun yliopisto 2024. Kansainvälisen johtamisen ja yrittäjyyden tutkinto-ohjelma, kauppatieteiden maisteri. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toteutus/1.2.246.562.17.000000000000000002747> [viitattu 26.12.2024].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva. PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 11.1.2025]

Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/> [viitattu 9.4.2024].

## KIRJOITELMAKUTSU

### Yrittäjän työnohjaus

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Hei!

Tämä on työnohjausta käyttäneille yrittäjille suunnattu kirjoitelmapyyntö. Kerään kirjoitelmia yrittäjien työnohjauskokemuksista Tradenomi YAMK (tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen) -opintojeni opinnäytetyöni aineistoksi. Osallistumisaikaa on 10.12.2024 saakka.

Mitä tutkitaan?

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia, millaista hyötyä yrittäjät saavat työnohjauksesta ja millaista erityisosaamista yrittäjän työnohjaaja tarvitsee. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii oma yritykseni Metsolanne ja tulosten pohjalta on tavoitteena luoda osaamismalli yrittäjien työnohjaajien koulutusta varten.

Mikä kirjoitelma?

Kirjoitelma ei ole perinteinen verkkokysely, vaikka kirjoittaminen tapahtuu Webropol-alustalla, ja mukana on muutama taustatietokysymys. Saat kirjoittaa hyvin vapaasti omista kokemuksistasi aiheeseen liittyen. Halutessasi voit hyödyntää mukana olevia apukysymyksiä. Kirjoittamiseen tarvitset aikaa 20 minuuttia. Halutessasi voit myös välillä tallentaa vastauksesi ja jatkaa myöhemmin.

Tietosuoja

Tutkimusetiikka ja tietosuoja ovat minulle tärkeitä asioita. Vastaaminen on anonymia, eikä sinusta kerätä suoria tunnistetietoja. Seuraavalta sivulta löydät tutkimustiedotteen. Annettuasi eettisen suostumuksesi (rasti ruutuun) kirjoitelmiasi käyttöön, pääset kirjoittamisen vauhtiin!

Mikäli sinulla on mitään kysyttävää opinnäytetyöhön tai kirjoitelmapyyntöön liittyen, ota yhteyttä!

Kiitos, kun autat!

-Anne

Tutkimustiedote

Kerron tässä tutkimustiedotteessa tutkimuksesta, sen tavoitteista, toteutuksesta ja tulosten raportoinnista. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja. Sinulta pyydetään kirjoitelmalomakkeella eettinen suostumus osallistua tutkimukseen, jossa ei käsitellä henkilötietoja.

Tutkimuksen tekijä

Anne Hämäläinen, Tradenomi YAMK -opiskelija, työnohjaaja, yrittäjä (Metsolanne) Xamk - Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkelin kampus, Patteristonkatu 3 D, 50100 Mikkeli

Yhteyshenkilö tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä:

Anne Hämäläinen, 040 753 7520 [anne@metsolanne.fi](mailto:anne@metsolanne.fi) / [oanha060@edu.xamk.fi](mailto:oanha060@edu.xamk.fi)

Tutkimuksen nimi ja ajankohta:

Yrittäjän työnohjaajan osaaminen. Osaamismalli koulutuksen kehittämiseen. 2023–2025.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän sinua osallistumaan Yrittäjän työnohjaajan osaaminen -tutkimukseen. Opinnäytetyössä on tavoitteena kartoittaa uudenlaista tietoa ja näkökulmaa yrittäjien työnohjaajakoulutuksen pilotointiin ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa yrittäjän työnohjauksen erityispiirteitä ja yrittäjän työnohjaajalta vaadittavia kompetenssialueita siten, että tuotettu tieto rakentaa pohjan sekä tuottaa lisäarvoa koulutukselle. Tämä opinnäytetyö käsittelee yrittäjän työnohjaustarpeita ja erityisesti niitä ohjauksen katvealueita, joita perinteinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutuksessa saatu osaaminen ei täytä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy tilaajalle osaamismalli yrittäjän työnohjauskoulutusta varten. Tilaajana toimii Metsolanne. Opinnäytetyön tutkimusjoukkoa ovat minkä tahansa toimialan yrittäjät, jotka ovat käyttäneet työnohjauspalveluita viimeisen kolmen vuoden aikana, ja joiden yrityksen kotimaa on Suomi.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana eikä siitä koidu sinulle kielteisiä seurauksia.

Tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa selvitetään sitä, mitä hyötyä yrittäjille on työnohjauksesta ja millaista erityisosaamista yrittäjän työnohjaaja tarvitsee. Aineisto kerätään kirjoittelmapyyntöön ja tarvittaessa sitä täydennetään ryhmämuotoisin teemahaastatteluin.

Kirjoittelmapyyntöön vastaaminen kestää 20 minuuttia ja vastausaikaa on 10.12.2024 saakka.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt sekä haitat/riskit ja niihin varautuminen

Tutkittavana voit hyödyntää tutkimukseen osallistumistasi siten, että se voit tutkia ja reflektoida omaa työnohjausprosessiasi kirjoittamisen keinoin. Yhteiskunnallisesti tutkimukseen osallistuminen auttaa kehittämään työnohjaajakoulutusta sekä yrittäjän työnohjauksen laatua valtakunnallisesti ja hyödyttää näin työnohjausta hankkivia yrittäjiä ja heidän mahdollisia työntekijöitään, työnohjaajia sekä työnohjaajaopiskelijoita. Yrittäjien työnohjausta ei ole juuri tutkittu, ja tutkimukseen osallistuminen auttaa tutkijaa löytämään myös esimerkiksi mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

On huomioitava, että tutkimuksen toteuttaja on tutkimuksen toimeksiantajan edustaja. Toimeksiantajayrityksen on tarkoitus kehittää yrittäjien työnohjaajakoulutus, joka kaupallistetaan koulutustuotteeksi.

Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineisto käsitellään anonymisti ja sitä säilytetään vain tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan salanasuojatuilla laitteilla. Vastaaminen on anonymiä, eikä tutkittavasta kerätä suoria tunnistetietoja. Epäsuoria tunnistetietoja ovat onko yksin-,

työnantaja vai tiimiyrittäjä, onko hän pää- vai sivutoiminen yrittäjä sekä yritystoiminnan ja työhönohjausprosessin kesto. Valinnaisena epäsuorana tunnistetietona tutkittava voi kertoa, millä alalla yritys toimii, mutta se ei ole pakollista. Mahdolliset tutkittavan kirjoitelmassaan kertomat tunnistetiedot häivytetään vastauksista siten, ettei niistä ole mahdollisuus tunnistaa tutkittavaa tai muita asianosaisia. Aineisto tuhoetaan vuoden 2029 loppuun mennessä. Aineistoa voidaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tarvittaessa edelleen hyödyntää koulutuksen kehittämistarkoituksessa ja opetustarkoituksessa.

Tutkimustulokset ja niistä tiedottaminen

Tuloksista raportoidaan kirjallisesti tutkijan opinnäytetyössä. Tutkimustuloksia ja kerättyä aineistoa voidaan käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa.

Tutkimuksen korvaukset tutkittavalle

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Eettinen suostumus osallistua tutkimukseen, jossa ei käsitellä henkilötietoja

Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietojeni käsittelystä siten, että henkilötietojani tai epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa, ei käsitellä. Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja haluan osallistua tutkimukseen.

Sitten aloitetaan! Ensin muutama taustatietokysymys.

TAUSTATIEDOT

Olen \*

Yksinyrittäjä

Työnantajayrittäjä

Tiimiyrittäjä

Olen \*

päätoiminen yrittäjä

osa-aikainen / sivutoiminen yrittäjä

Olen ollut yrittäjänä \*

Alle vuoden

1-3 vuotta

4-9 vuotta

10 vuotta tai kauemmin

### Työnohjausprosessini kesto \*

- Lyhytprosessi: 1-3 tapaamista
- Alle vuoden kestänyt prosessi, yli 3 tapaamista
- Yli vuoden kestänyt prosessi

### Toimiala (valinnainen taustatieto)

#### Kirjoitelma

Kirjoita nyt vapaata tajunnanvirtaa omasta työnohjausprosessistasi. Voit esimerkiksi ajastaa kelloon hälytyksen 20 minuutin päähän. Tekstisi saa olla puhekielistä, eikä sinun tarvitse huolehtia kappalejaoista, lauserakenteista, oikeinkirjoituksesta tms. Kirjoita vain!

Tässä muutamia apukysymyksiä, joita voit käyttää apunasi:

Millaista hyötyä työnohjauksesta on sinulle ollut?

Millaiseen tarpeeseen lähdit työnohjausta hakemaan? Ovatko tarpeesi muuttuneet matkan varrella? Miten?

Millainen on mielestäsi hyvä yrittäjän työnohjaaja?

Millaista osaamista yrittäjän työnohjaajalla olisi mielestäsi tärkeää olla?

Mitä yrittäjän työnohjaajan olisi tärkeää ymmärtää yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta?

Kirjoita tähän: