



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Katajala

Työntekijöiden motivointi mikroyrityksessä

Motivoinnin keinot ja haasteet

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elina Katajala		
Tutkielman nimi:	Työntekijöiden motivointi mikroyrityksessä : Motivoinnin keinot ja haasteet		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteriohjelma		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	67

TIIVISTELMÄ:

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia mikroyrittäjien keinoja motivoida työntekijöitä ja selvittää heidän kohtaamia haasteita työntekijöiden motivoimisessa. Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään yleisesti motivaatiota motivaatioteorioiden ja työmotivaation näkökulmasta. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan mikroyritystä sen erityispiirteiden valossa.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla keväällä 2024. Aineisto koostuu viiden mikroyrittäjän haastattelusta. Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimusten tulosten mukaan työntekijöitä motivoivat eri asiat. Tärkeimmiksi motivaatiokeinoiksi nousivat kuitenkin positiivisen palautteen saaminen, joustavuus, työilmapiiri sekä henkilökohtainen tuki. Aineelliset motivaatiokeinot kuten lahjat, rahabonukset ja palkka eivät tutkimusten mukaan motivoineet kuin pientä osaa. Tuloksista ilmeni, että yrityksillä on käytössä erittäin laajasti eri motivointikeinoja, joista kuitenkin vain osan koettiin vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon merkittäväällä tavalla.

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden motivointiin liittyvät haasteet ovat monisyisiä ja liittyvät työntekijöiden lisäksi yrittäjän omaan motivaatioon ja resursseihin. Työntekijöiden liittyen yrittäjät kokivat haastavaksi, kun työntekijä ei ole sisäisesti motivoitunut tai ylipäättänsä sopiva tehtävään. Yrittäjän oma motivaatio nousi tutkimuksessa esiin odottamattomaksi haasteeksi, yrittäjät pohtivat kuka heitä motivoisi työhön, koska epämotivoitunut ei kykene motivoimaan muita. Kolmanneksi haasteeksi tutkimuksessa nousi aikaresurssi, sen koettiin vaikeuttavan esimerkiksi henkilöstön motivoinnin kehittämistä.

Tehdyn tutkimuksen perusteella mikroyritys nähtiin pikemminkin motivaatiota lisäävänä kuin motivaatiota vähentävänä asiana. Mikroyrittäjät eivät kokeneet, että mikroyrittäjäyys vaikeuttaisi työntekijöiden motivoimista, vaan antoi enemmän tilaa kehittää motivaatiokeinoja työntekijöiden kanssa.

AVAINSANAT: Motivaatio, työmotivaatio, mikroyritys, motivointikeinot, motivoinnin haasteet

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
2	Motivaatio	10
2.1	Motivaation teoriat ja mallit	10
2.1.1	Itsemääräämisteoria	11
2.1.2	Kaksifaktoriteoria	13
2.2	Sisäisen ja ulkoinen motivaatio	15
2.3	Työmotivaatio	18
3	Mikroyritys	23
3.1	Mikroyrityksen erityispiirteet	23
3.2	Mikroyrityksen työkuulttuuri	24
3.3	Työntekijöiden rooli mikroyrityksessä	25
4	Tutkimuksen toteutus	27
4.1	Tutkimusmenetelmä	27
4.2	Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston kuvailut	28
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	30
5	Tutkimustulokset	32
5.1	Hyväksi koetut motivointikeinot	32
5.2	Huonot motivointikeinot	44
5.3	Haasteet työntekijöiden motivoinnissa	47
5.4	Motivoinnin erityispiirteet mikroyrityksessä	51
6	Johtopäätökset	57
6.1	Tutkimuksen päätelmät	57
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	59
6.3	Käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset	60

Lähteet	62
Liitteet	66

Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation malli (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 27)	15
Taulukko 2. Haastattelut	30
Taulukko 3. Hyvät motivointikeinot	33
Taulukko 4. Motivointi mikroyrityksessä	52

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Suomessa yrityksistä valtaosa (93 %) on mikroyrityksiä (MY Tilastot 2023), ja niistä suurella osalla on potentiaalia kasvaa isommaksi yritykseksi, joka tuo työpaikkoja ja verovaroja Suomelle. Työntekijät ovat yksi tärkein yrityksen menestystekijä (Mattare, Shah & Monahan 2013, 26–27), oikeat työntekijät oikeassa paikassa motivoituneina vievät yritystä eteenpäin.

Mikroyrityksissä työntekijät aloittavat usein osa-aikaisina ja vastaavat yksin yrityksen tietystä toiminnoista, joten heidän työpanoksellaan on valtava merkitys yrityksen kasvuun ja menestykseen. Motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia, suoriutuvat paremmin ja ovat sitoutuneempia organisaatioon (Sinokki 2016). On siis erittäin tärkeä huolehtia työntekijöiden motivoinnista mikroyrityksissä.

Työntekijöiden motivointia ja sitouttamista on tutkittu erittäin paljon ja siitä on luotu tunnettuja teorioita, kuten Deci ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoria ja Herzbergin (1987) kaksifaktoriteoria. Työntekijöiden motivointia mikroyrityksessä on kuitenkin tutkittu erittäin vähän. Mikroyrityksiä ei voida pitää suuryrityksen pienempänä versiona (Nartisa 2012, 1579), vaan mikroyrityksellä on ominaispiirteet, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon.

Mikroyrityksiä yhdistää esimerkiksi rajalliset resurssit, hallinnollisten toimintatapojen vähyys (Klute-Wenig & Refflinghaus 2020), riippuvuus omistajajohtajasta ja tiivis perhemäinen yhteisö (Nalweyiso ja muut 2023). Mikroyrityksen erityispiirteet voivat tukea työntekijöiden motivointia, mutta olla myös haaste esimerkiksi rajallisten aikaresurssien vuoksi.

Paremmiin oivaltamalla ja hyödyntämällä mikroyrityksen erityispiirteitä voidaan löytää keinoja motivoida työntekijöitä entistä paremmin. Hyvistä työntekijöistä on aina pulaa ja

työntekijät eivät viihdy nykyaikana työpaikoissa, joissa eivät ole motivoituneita. Nykyaikajan hyvinvointiyhteiskunnassa pelkkä rahapalkka ei riitä motivoimaan kuin pientä osaa (Järvinen 2014), työntekijät odottavat yrityksiltä panostusta työntekijöihin, sitouttamista ja erilaisia motivoinnin keinoja.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia mikroyrittäjien keinoja motivoida työntekijöitä ja saada selville mahdollisia haasteita työntekijöiden motivoinnissa. Tutkimuksen kokonaiskuvan saamiseksi tutkimuksessa halutaan myös selvittää mikroyrittäjien kokemuksia huonoista motivointikeinoista. Ja lisäksi halutaan tutki, miten mikroyrittäjä näkyy työntekijöiden motivoinnissa mikroyrityksen erityispiirteiden näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan mikroyrittäjien eli työnantaja näkökulmasta. Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

1. Millaisia motivointikeinoja mikroyrittäjällä on?
2. Millaisia haasteita mikroyrittäjä kohtaa motivoinnissa?

Mikroyritysten työntekijöiden motivoinnista on saatavilla erittäin vähän tieteellistä tutkimusta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten avulla päästään tutkimaan konkreettisia keinoja, joita mikroyrittäjät ovat käyttäneet vuosien aikana eri työntekijöille motivoinnin lisäämiseksi. Toisaalta yrittäjät ovat kohdanneet luultavasti haasteita eri työntekijöiden motivoinnista, joten tutkimuksessa myös tarkastellaan kohdattuja haasteita.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen pääkäsitteet, joita ovat mikroyritys ja työmotivaatio.

Mikroyritys

Mikroyritykseksi määritellään yritys, jossa työskentelee alle 10 työntekijää ja on alle 2 miljoonan euron liikevaihto (MY Tilastot 2023). Osassa tutkimuksista on kuitenkin määriteltä mikroyritykseksi yritykset, joissa on 15–20 työntekijää (Klute-Wenig & Refflinghaus 2020). Vuonna 2021 mikroyritysten osuus Suomen yrityskannasta oli noin 93 prosenttia eli 319 815 mikroyritystä. Huomattava osuus mikroyrityksistä (noin 82,1 %) työllistää alle 1,5 työntekijää. (MY Tilastot 2023).

Mikroyritykset ovat siis tärkeä osa kansantaloutta ja talouden kasvua. Myös maailmanlaajuisesti mikroyritykset edistävät merkittävästi kansantalouksien kehitystä (Nalweyiso, Mafabi, Kagaari, Munene & Abaho 2023).

Tutkielmassa keskitytään mikroyritysten toimintaan, mutta termin rinnalla osassa tutkimusta käytetään myös pienyritys-termiä. Pienyrityksen ja mikroyrityksen raja on yleisesti tutkimuksissa häilyvä, osassa pienyritykset lasketaan mikroyritysten joukkoon ja toisinpäin.

Työmotivaatio

Työmotivaatiolla tarkoitetaan työntekijän tai ryhmän tietoisia tai tiedostamattomia motiiveja ja voimaa, jotka ohjaavat ja ylläpitävät työhön suhtautumista ja työympäristössä käyttäytymistä (TEPA 2024; Sinokki 2016). Työmotivaatioon vaikuttavat hyvin monet asiat, esimerkiksi työnominaisuudet ja työympäristö, mutta lisäksi myös työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe (Sinokki 2016).

Eri ihmisiä motivoi erilaiset asiat, työn ominaisuuksista motivaatioon vaikuttavat esimerkiksi resurssien riittävyys, työn hallinta, työn vaatimukset, tunnustuksen saaminen ja arvostus sekä henkilökohtainen tyydytys työstä. Työntekijän arvot, urasuuntautuneisuus, käsitys työstä sekä asenteet vaikuttavat olennaisesti työmotivaatioon. (Sinokki 2016).

Työmotivaatiolla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja puolestaan hyvinvointi lisää motivaatiota, näin syntyy parhaimmillaan positiivinen kierre. Hyvä työmotivaatio myös

lisää positiivista työilmapiiriä. Työmotivaatio vaikuttaa tuottavuuteen esimerkiksi sairauspoissaolojen kautta, motivoitunut työntekijä on hyvinvoivempi. Innostuneet ja motivoituneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti työnantajamaineeseen ja julkiseen kuvaan, millä puolestaan on positiivinen vaikutus henkilöstön pysyvyyteen ja uusien työntekijöiden rekrytointiin. Motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia ja työn laatu on parempaa. (Sinokki 2016).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään motivaatiota teorian ja aiemmin tehdyn tutkimuksen näkökulmasta. Motivaatioteorioista on valittu muutamia oleellisimpia teorioita tämän tutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi luvussa tutkitaan motivoinnin keinoja sisäisen ja ulkoisen motivaation puitteissa. Toisessa teorialuvussa käsitellään työmotivaatiota mikroyrityksen näkökulmasta. Luvussa avataan mikroyrityksen ominaispiirteitä, työkulttuuria sekä työntekijöiden roolia mikroyrityksessä.

Teorian jälkeen neljäs pääluku käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Luvussa esitellään tutkimuksessa käytettyä laadullisen tutkimuksen menetelmää. Lisäksi luvussa käydään läpi aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä. Neljäs pääluku pitää myös sisällään tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien esittelyn.

Viidennessä luvussa avataan saatuja tutkimustuloksia ja paneudutaan työntekijöiden motivointiin. Tutkimustulokset on jaettu neljään osa-alueeseen selkeyttämisen vuoksi. Teemat ovat hyvät motivointikeinot, huonot motivointikeinot, työntekijöiden motivoinnin haasteet sekä motivoinnin erityispiirteet mikroyrityksessä.

Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa käydään läpi vielä tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä annetaan käytännönsuosituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 Motivaatio

Motivaatiota ja motivoimisen strategioita on tutkittu paljon. Mitchellin (1981, 81) mukaan motivaatio koskee toimintaa ja niitä sisäisiä ja ulkoisia voimia, jotka vaikuttavat ihmisen toimintatapoihin. Motivaatiota arvostetaan suuresti sen seurausten vuoksi, motivaatio tuottaa ja saa aikaan (Ryan & Deci 2000). Motivaatio-sana ei siis tarkoita itse käyttäytymistä (Mitchell 1981, 81). Motivaatio on yksilöllinen ilmiö, ihmisillä on erilaiset tarpeet, asenteet, persoonallisuus, jotka vaikuttavat motivaation muodostumiseen (Jaakkola, Liukkonen, Suvanto & Kataja 2002, 14; Mitchell 1981, 81).

Vuosien saatossa motivaation tutkimisen myötä on luotu teorioita, jotka selittävät motivaatiota ja sen vaikutusta. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään muutamaaan motivaatioteoriaan, työmotivaatioon sekä sisäinen ja ulkoinen motivaatio -jaotteluun. Lisäksi viimeisessä luvussa käsitellään työmotivaatiota.

2.1 Motivaation teorit ja mallit

Mitchellin (1981, 81) mukaan motivaatioteorioiden tarkoitus on käyttäytymisen ennustaminen. Tämän tutkimuksen pohjaksi on otettu kaksi tunnettua motivaatioteoriaa: Deci ja Ryanin (2000) itsemääräämisteorian sekä Herzbergin (1987) kaksifaktoriteorian. Itsemääräämisteorian mukaan vapaus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus tuottavat onnen tunnetta, hyvinvointia sekä vahvistavat motivaatiota, eli teorian mukaan sisäinen motivaatio on onnellisuuden lähde (Sinokki 2016, 209).

Kaksifaktoriteorian mukaan on kaksi tekijäryhmää: motivaatio- ja hygieniehtekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden työasenteisiin ja suoritustasoon (Yusoff, Kian & Idris 2013, 19). Kaksifaktoriteoria liittyy läheisesti Maslow'n tarvehierarkiaan, jossa Maslow määritteli viisi ihmisen tarpeiden luokkaa, joihin kuuluivat fysiologiset psykologiset tarpeet sekä vaje- ja kasvutarpeet (Gagne 2014, 14). Herzberg otti kaksifaktoriteoriaansa mukaan vielä lisää tekijöitä mittamaan sitä, miten yksilöt motivoituvat työpaikoilla (Yusoff, Kian & Idris 2013, 19).

2.1.1 Itsemääräämisteoria

Deci ja Ryan (2000) ovat kehittäneet itsemääräämisteorian, joka keskittyy yksilön motivaation ja käyttäytymisen taustalla oleviin periaatteisiin. Itsemääräämisteoriasta käytetään myös termiä itseohjautuvuusteoria. Itsemääräämisteoria korostaa kolmea psykologista tarvetta, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon ja hyvinvointiin: pätevyys (competence), itsemääräämisoikeus (autonomy) ja sosiaaliset yhteydet (relatedness). Lisäksi Deci ja Ryanin tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin ympäristötekijöitä, jotka estävät tai heikentävät itsemotivaatiota, sosiaalista toimintaa ja henkilökohtaista hyvinvointia. Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että haitallisia tekijöitä voidaan kuvata kolmen psykologisen perustarpeen estämisenä tai häiritsemisenä. (Deci & Ryan 2000).

Pätevyys, eli competence, on yksi kolmesta psykologisesta tarpeesta, se viittaa tarpeeseen kokea tehokkuutta ja taituruutta omassa toiminnassa. Tämä tarve tarkoittaa halua tuntea olevansa kykenevä ja pätevä suoriutumaan haasteista. Ihmiset pyrkivät saavuttamaan tunteen pätevydestä erilaisilla tavoilla, olipa kyse sitten opiskelusta, työnteosta tai harrastuksista. Kun yksilö tuntee hallitsevansa ympäristöään ja pystyvänsä saavuttamaan asettamiaan tavoitteita, pätevyyden tunne vahvistuu. Tämä vahvistuminen puolestaan lisää sisäistä motivaatiota ja edistää hyvinvointia. (Deci & Ryan 2000).

Pätevyyden tukeminen voi tapahtua erilaisilla tavoilla, kuten antamalla rakentavaa palautetta, tarjoamalla mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen sekä luomalla ympäristöjä, jotka haastavat yksilöä kehittymään. Esimerkiksi koulussa opettajan rooli on merkittävä, sillä positiivinen palaute ja kannustus voivat vahvistaa opiskelijan pätevyyden tunnetta ja sitä kautta edistää oppimista. (Deci & Ryan 2000).

Pätevyyden tukeminen itsemääräämisteoriassa liittyy myös siihen, että ihmiset ovat taipuvaisempia omaksumaan toimintoja, joita he kokevat päteviksi ja joita he uskovat voivansa suorittaa tehokkaasti. Tämä näkökulma on olennainen esimerkiksi työympäristöissä, joissa yksilöitä kannustetaan kehittämään taitojaan ja haastamaan itseään, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti heidän sisäiseen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa.

Pätevyyden tunne on siis keskeinen tekijä itsemääräämisteoriassa, joka vaikuttaa ihmisten motivaatioon, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin monilla elämänalueilla. (Deci & Ryan 2000).

Tutkimuksen (Deci & Ryan 2000) mukaan sosiaaliset yhteydet vaikuttavat merkittävästi sisäiseen motivaatioon ja käyttäytymisen integroimiseen yksilöissä. Ihmiset altistuvat sosiaalisten ryhmien vaikutukselle, joihin he kokevat kiintymystä tai haluavat kokea sukulaissuhdetta. Keskeistä on, että yksilöt omaksuvat todennäköisemmin käyttäytymismalleja, jotka ovat merkityksellisiä näiden ryhmien silmissä, erityisesti silloin, kun he kokevat olevansa päteviä kyseisissä toiminnoissa. (Deci & Ryan 2000).

Itsemääräämisoikeus (autonomy) on keskeinen käsite itsemääräämisteoriassa, ja se viittaa yksilön tarpeeseen kokea olevansa oman elämänsä hallitsija. Autonomian kokemus on olennainen osa sisäistämisprosessia, ja sen rooli on kriittinen käyttäytymissääntöjen integroimisessa. Mielekäs perustelu yhdessä autonomian ja suhteellisuuden tukemisen kanssa edistää käyttäytymisen sisäistämistä ja integroimista. Suhteellisuuden ja pätevyyden tukeminen myös helpottaa sisäistämistä, ja autonomian tukeminen edistää käyttäytymissääntöjen integroitumista. Kun yksilö kokee voivansa toimia omien arvojensa mukaisesti ja tehdä päätöksiä vapaasti, hänen motivaationsa on usein syvempää ja kestävämpää. Toisin sanoen, toiminta ei perustu pelkästään ulkoisiin palkintoihin tai sanktioihin, vaan yksilö kokee toimintansa itsessään mielekkääksi. (Deci & Ryan 2000).

Itsemääräämisoikeutta voidaan tukea työympäristössä erilaisilla keinoilla, kuten tarjota valinnanmahdollisuutta, itsemääräämisen tukea, tietoisuutta arvoista ja tavoitteista sekä informatiivista tukea. Valinnanmahdollisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijälle annetaan mahdollisuus tehdä valintoja eri osa-alueilla työympäristössä kuin työtehtävienkin osalta. Työympäristön tulisi tukea yksilön päätöksentekoa ja antaa tilaa itsenäiselle toiminnalle. Rajoitukset sekä liiallinen kontrolli voivat heikentää itsemääräämisoikeutta. (Deci & Ryan 2000).

Työyhteisössä on tärkeää, että työntekijät tietävät yrityksen arvot ja tavoitteet, joiden olisi hyvä olla linjassa omien arvojen ja tavoitteiden kanssa. Näin ollen työntekijä tietää mitä kohti tulisi pyrkiä ja tehdä päätöksensä näiden perusteella. Informatiivista tukea ei voida myöskään korostaa liikaa. Jotta yksilön on mahdollista tehdä oikeita päätöksiä ja toimia halutulla tavalla, hänellä tulee olla tarpeeksi oikeanlaista informaatioita saatavilla. (Deci & Ryan 2000). Oikeanlainen informaatio tukee ja mahdollistaa työntekijälle turvallisen työympäristön.

On tärkeää huomata, että autonomia itse ei tarkoita itsenäisyyttä tai individualismia, kuten jotkut teoriat saattavat ehdottaa. Itsemääräämisteoriassa autonomia viittaa pikemminkin tahdon tunteeseen, joka voi liittyä mihin tahansa tekoon, riippumatta siitä, onko se riippuvainen vai itsenäinen, kollektiivinen vai individualistinen. Autonomia ei siis merkitse itsenäisyyttä tai irrallisuutta, vaan se on osa motivaation ja käyttäytymisen monimutkaista kokonaisuutta. (Deci & Ryan 2000).

2.1.2 Kaksifaktoriteoria

Herzberg tutki työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota, hän loi tunnetun kaksifaktoriteorian, josta käytetään myös termiä motivaatio-hygienia-teoria. Teoria luotiin 1950-luvulla tehdyn tutkimuksen perusteella, jossa haastateltiin työntekijöitä työtyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen liittyvistä tekijöistä. Herzberg jakoi tekijät kahteen ryhmään: motivaatiotekijät ja hygienteekijät, ne ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka kuitenkin vaikuttavat toisiinsa. Motivaatiotekijät ovat teorian mukaan sisäisiä ja hygienteekijät ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Herzberg 1987, 5–10).

Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan pikemminkin se, ettei työtyytyväisyyttä ole. Motivaatio ja tyytyväisyys eivät ole yhden ja saman asian eri asteita, vaan erillisiä käsitteitä. (Herzberg 1987, 8–10).

Kaksifaktoriteorian motivaatiotekijät ovat sisäisiä tekijöitä, jotka lisäävät motivaatiota ja tyytyväisyyttä, kun taas hygienteekijät ovat ulkoisia tekijöitä, jotka estävät

työntekijöiden tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen politiikka, hallinto, työolot, suhteet työkavereihin, palkka, asema ja turvallisuus. Hygieniatekijät liittyvät siis työympäristöön ja siihen, miten ihminen kokee organisaation. Motivaatiotekijät liittyvät puolestaan työtehtäviin ja itse työn luonteeseen, niitä ovat esimerkiksi itse työ, kokemus vastuusta, kasvu, saavutukset ja tunne oppimisesta. Motivaatiotekijät ovat positiivisia asioita, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja tyytyväisyyteen. (Herzberg 1987, 8–10).

Tutkimuksen mukaan 81 % työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä oli motivaatiotekijöitä ja vain 19 % hygieniatekijöitä. Useimmiten kuitenkin työtyytyväisyyteen vaikuttavat samanaikaisesti sekä sisäinen motivaatiotekijä että ulkoinen hygieniatekijä. (Herzberg 1987, 9–10). Tutkimuksessa muistutettiin, että hygieniatekijöiden täydellinen tarjonta ei kuitenkaan välttämättä johda työntekijöiden tyytyväisyyteen (Yusoff, Kian & Idris 2013, 19).

Kaksifaktoriteoria liittyy läheisesti Maslow'n tarvehierarkiaan, jossa ihminen pyrkii täyttämään tarpeita perustarpeista kohti turvallisuuden tunnetta ja ylintä arvostuksen tunnetta (Gagne 2014, 14–15). Kaksifaktoriteorian mukaan työntekijöiden alemman tason tarpeiden tyydyttäminen (hygieniatekijät) ei motivoisi heitä ponnistelemaan, vaan estäisi vain heitä olemasta tyytymättömiä. Työntekijöiden motivoimiseksi on tyydytettävä korkeamman tason tarpeet eli motivaatiotekijät. Teorian mukaan työntekijöiden ulkoisten motivaatiotekijöiden tyydyttäminen vain estää aktiivisen tyytymättömyyden, mutta ei motivoi työntekijöitä ponnistelemaan parempien saavutusten eteen. Organisaation tulisikin keskittyä tarjoamaan sisäisiä motivaatiotekijöitä työntekijöilleen. (Yusoff, Kian & Idris 2013, 19).

Herzbergin kaksifaktoriteoria on yhdenmukainen Deci ja Ryanin itsemääräämisteorian kanssa, koska teorian mukaan motivaatiotekijät edistävät sisäistä motivaatiota perustarpeiden täyttämisen kautta ja teoria korostaa psykologisten tarpeiden täyttämistä (Gagne 2014, 168).

2.2 Sisäisen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatiokeinoihin, tämän jaottelun määrittivät Porter ja Lawler Vroomin odotusarvoteorian pohjalta (Gagne 2014, 331). Vaikka teoriassa jaotellaan motivaatiolähteet sisäisiin ja ulkoiisiin, on kaikki motivaatio kuitenkin lähtöisin ihmisestä sisältäpäin (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015) ja osa motivaatiolähteistä voidaan lukea samanaikaisesti sisäisiin ja ulkoiisiin lähteisiin. Työympäristöön suositellaan toimitapaa, jossa tehokas suoriutuminen johtaa sekä sisäisiin että ulkoiisiin palkintoihin (Gagne 2014, 331) eli työntekijän sisäistä sekä ulkoista motivaatiota tuetaan.

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation malli (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 27)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
- Ulkoiset palkkiot - Negatiiviselta suojautuminen	- Sisäinen innostus tekemiseen - Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
- Reaktiivista - Ihminen työntää itseään kohti - Pelko - Stressaavaa, ahdistavaa - "Keppi ja porkkana"	- Tekeminen vetää puoleensa - Rohkeus - Innostavaa, iloista - "Leikki"
Seuraus	
- Kaventaa näkökulmaa - Näkee uhkia - Kuluttavaa	- Laajentaa näkökulmaa - Näkee mahdollisuuksia - Energisoivaa

Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on luontaista taipumusta tavoitella uusia haasteita, laajentaa ja käyttää kykyjä sekä tutkia ja oppia (Deci & Ryan 2000). Sisäinen motivaatio viittaa tilanteeseen, jossa yksilö motivoituu tekemään jotain, koska kokee sen itsessään kiinnostavana, nautinnollisena ja omiin arvoihinsa sopivana. Esimerkiksi yksilö urheilee, lukee tai

opiskelee, koska kokee toiminnan tuovan mielihyvää sekä energiaa, on sisäisesti motivoitunut. (Vasalampi 2017).

Sisäistä motivaatiota on kahdenlaista, sisäistettyä ja sisäsyntyistä motivaatiota. Sisäsyntyinen motivaatio syntyy silloin, kun työntekijä on innoissaan itse tekemisestä, tekeminen tuntuu innostavalta ja nautinnolliselta. Sisäistetty motivaatio taas syntyy, kun tekeminen kytkeytyy itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin, ja tuntuu arvokkaalta työltä. Sisäsyntyinen motivaatio on vahvin motivaatiomuoto, jota ei voida usein odottaa työntekijältä. Mutta organisaation tulisi pyrkiä vahvistamaan sisäistettyä motivaatiota, jotta työntekijä kokisi organisaation asettamat tavoitteet arvokkaiksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 32–34).

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia tekemiseensä, motivaatio heijastuu työnsuoritukseen sekä kokemukseen työympäristöstä. Sisäisesti motivoituneet laittavat enemmän energiaa työtehtäviinsä, ovat aloitteellisempia ja proaktiivisempia. Sisäisesti motivoituneet oppivat nopeammin ja syvemmin, mikä itsessään lisää tuloksellisuutta. He ovat lisäksi luovempia ja tuottavat enemmän innovaatioita, koska positiivisuus ja innostuneisuus kannustavat uudenlaisiin näkökulmiin. Sisäisesti motivoituneet työskentelevät sinnikkäämmin, heillä on vähemmän sairauspoissaoloja ja vaihtavat harvemmin työpaikkaa. Sisäisesti motivoituneet työntekijät luovat monesta eri näkökulmasta paremman pohja yrityksen menestymiselle ja paremmalle tuottavuudelle. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 42–48).

Valinnanvapauden, tunteiden tunnustamisen ja itseohjautuvuuden mahdollisuuksien lisäämisen nähtiin lisäävän sisäistä motivaatiota, koska ne antavat ihmiselle autonomian tunteen (Deci & Ryan 2000). Vapaaehtoisuus tuo työntekijälle tunteen siitä, että pääsee tekemään itseään kiinnostavaa työtä, eikä työ ole ulkopäin pakotettua, mikromanageerointi tutkitusti tuhoaa sisäisen motivaation tehokkaasti (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 68;70).

Sisäinen motivaatio on todennäköisemmin parempi yhteyksissä, joissa ominaista on turvallisuuden ja sukulaisuuden tunne. On kuitenkin tärkeää muistaa, että ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita sellaiseen toimintaan, joka on heille sisäisesti kiinnostavaa, toiminta, joka houkuttelee uutuuden, haasteellisuuden tai esteettisen arvon vuoksi. Kaikki eivät kuitenkaan ole sisäisesti motivoituneita, eri ihmiset motivoituvat ja sitoutuvat tehtäviin ja samaan aikaan toiset eivät motivoidu. (Deci & Ryan 2000).

Sosiaalisen kontekstin tapahtumat, kuten palaute ja palkinnot, voivat lisätä sisäistä motivaatiota. Positiivinen suorituspainne lisää motivaatiota, kun taas negatiivinen suorituspainne vähentää sitä. Tutkimuksen (Deci & Ryan 2000) mukaan odotettavissa olevat aineelliset palkkiot, jotka on riippuvaisia tehtävän suorittamisesta, heikentävät sisäistä motivaatiota. Myös uhat, määrääjat, painostavat arvioinnit, asetetut tavoitteet vähentävät sisäistä motivaatiota, koska ne johtavat ulkoiseen syy-yhteyteen. (Deci & Ryan 2000).

Ulkoinen motivaatio

Ulkoiset motiivit ovat konkreettisia ja näkyvät muille, ne jaetaan muiden ihmisten toimesta (Marthur 2013). Työpaikalla ulkoisia motiiveja ovat esimerkiksi palkka, edut, ylennys sekä pyrkimys välttää rangaistusta, kuten irtisanomista (Marthur 2013; Gagne 2014, 3). Ulkoiset motivaattorit auttavat houkuttelemaan ihmisiä töihin organisaatioon ja pysymään osana organisaatiota (Marthur 2013).

Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee työt, mitä häneltä vaaditaan, kun samaan aikaan sisäisesti motivoitunut työntekijä on koko persoonallaan mukana työssä (Martela, Jarenko & Järvilehto 2015, 43). Deci & Ryanin (2000) mukaan suurin osa ihmisten toiminnasta ei varsinaisesti ole sisäisesti motivoitunutta toimintaa. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jossa motivaatio ei tule itse toiminnasta vaan välineestä tai ulkoisista seurauksista, joihin toiminta johtaa (Gagne 2014, 331–332).

Ulkoinen motivaatio syntyy joko ulkoisesta tai sisänotetusta kontrollista. Ulkoista kontrollia ovat esimerkiksi kiristys, uhkailu sekä lahjonta ja niin sanottu ”keppi ja porkkana” -

vertaus, jossa ihminen tekee asioita joko kepin: negatiivinen keino (potkut) tai porkkanan: positiivisen keinon (palkkio) vuoksi. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 33–34).

Ulkoinen motivaatio, joka on sisäänotettua kontrollia, syntyy esimerkiksi syyllisyydestä, häpeästä, itseruoskinnasta tai itsensä pakottamisesta (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 33). Sisäänotettua kontrollia on esimerkiksi kouluttautuminen tai perheen perustaminen omien vanhempien tai yhteiskunnan paineesta (Vasalampi 2017).

Palkkioiden vaikutusta motivaatioon on tutkittu paljon, palkkio on pääosin ulkoista motivaatiota, joten sen vaikutus ei ole välttämättä kauaskantoinen. Mitchellin (1981, 85) tutki palkkioiden vaikutusta motivaatioon, hänen mukaansa palkkioiden tulisi olla tiiviisti sidoksissa käyttäytymiseen, palkitsemisen tulisi olla säännöllistä ja johdonmukaista, lisäksi hänen mukaansa ihmisiä motivoivat eniten tulokset. Ongelmallista palkkioissa on yksilölliset tavoitteet, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Työpaikoilla voi olla haastavaa asettaa yksilölliset saavutettavissa olevat tavoitteet jokaiselle työntekijälle, jotta he voivat tavoitella maksimipalkkiota. Usein työyhteisössä muiden työntekijöiden toiminta vaikuttaa yksilön lopulliseen tulokseen ja on näin ollen epätasa-arvoista, kun työntekijä ei voi täysin omalla toiminnallaan vaikuttaa lopulliseen tulokseen ja saamaansa palkkioon. Mitchellin (1981, 86).

2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka aktivoivat, ohjaavat ja ylläpitävät työhön liittyvää käyttäytymistä (Ellemers, Gilder & Haslam 2004, 459). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työmotivaation syntymistä, vaikutuksia organisaatioon, työmotivaation johtamista ja erilaisia motivaatiotyyppejä.

Työmotivaation syntyminen

Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat eri yhteiskunnalliset tekijät, työntekijän ominaisuudet, työn ominaispiirteet sekä elämäntilanne. Työmotivaatiota lisää tietoisuus omasta suoriutumisesta, työn merkityksen tiedostaminen, pätevyyden tunne sekä

työtapojen valinnan mahdollisuus. Työntekijän hyviä ominaisuuksia työmotivaation kannalta ovat muun muassa kehittymishalukkuus, tunneäly, asenne työtä kohtaan, mielenkiinnon kohteet, elämänhallinnan tunne, ammatillinen minäkäsitys sekä terve itseluottamus. (Sinokki 2016; Sinokki 2017; Viitala & Jylhä 2019).

Alkuperäinen työnteon tarkoitus on ollut turvata elanto. Tämän vuoksi usein ajatellaan, että ihmiset saavat motivaationsa ulkoisista kannustimista, kuten rahasta, maineesta ja mammonasta. Työmotivaatio muodostuu kuitenkin useista eri osa-alueista, ja tutkimusten mukaan hyvinvointiyhteiskunnassa ulkoisilla palkkioilla, kuten rahalla on yllättävän heikko vaikutus motivaatioon. (Järvinen 2014).

Vaikka rahan vaikutus motivaatioon on alhainen, on se edelleen kuitenkin yksi tärkeä motivaatioperusta. Jokaisella on tarve saada rahaa, jotta pystyy elättämään itsensä: saamaan katon pään päälle ja ruoan pöytään. (Viitala & Jylhä 2019). Palkan pieni vaihtelu, olipa palkka sitten hieman suurempi tai pienempi, ei kuitenkaan yleensä vaikuta suurimman osan työmotivaatioon.

Paras tae työmotivaation syntymiselle on aito mielenkiinto työtä kohtaan. Työntekijät, jotka ovat vakuuttuneita työpaikkansa pysyvyydestä, työskentelevät yleensä sitoutuneesti ja määrätietoisesti. Se puolestaan tuottaa hyviä tuloksia ja saa työntekijän arvostamaan itseään ja työtään enemmän, näin syntyy positiivinen kierre onnistumisten ympärille. (Viitala & Jylhä 2019).

Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, ihmisten välillä on paljon yksilöllisiä käyttäytymiseroja (Mitchell 1981, 84). On kuitenkin huomattu, että työmotivaatiota laskee useimpien kohdalla esimerkiksi toistuvat epäonnistumiset, epäoikeudenmukaisuus, eriarvoinen kohtelu, huonosti organisoitu työ, tavoitteiden epäselvyys, huono työilmapiiri, vähäinen palaute, huonot kehittymismahdollisuudet ja liian suuri tai liian pieni työmäärä (Viitala 2014).

Työmotivaatioon vaikuttaa elämänkaariteorian mukaan myös työntekijän elämäntilanne. Esimerkiksi lasten yövalvomiset tai läheisen menetys voivat laskea työmotivaatiota tilapäisesti, mutta motivaatio vahvistuu, kun työntekijä saa voimavaroja takaisin. (Viitala & Jylhä 2019).

Työmotivaation vaikutukset organisaatiossa

Työmotivaation vaikutus näkyy työn tehokkuudessa, palvelun ja työn laadussa sekä henkilöstön hyvinvoinnissa (Sinokki 2016, 80). Liiketoiminnan ja johtamisen ensisijaisena tavoitteena on tehostaa toimintaa saamalla aikaan mahdollisimman suuri tulos mahdollisimman pienin kustannuksin. Tähän viitaten kaikki toimet, jotka edistävät tehokkuutta, ovat toimia, johon kasvava liiketoiminta haluaa panostaa. (Mitchell 1981, 82).

Työntekijä, joka on erityisen motivoitunut, pyrkii tekemään enemmän kuin muut, on yleensä sitoutuneempi toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy ja suoriutuu tehtävistään keskimääräistä paremmin (Sinokki 2016, 80). Työmotivaation on todettu liittyvän positiivisesti työtyytyväisyyteen, suoritukseen ja organisaatioon sitoutumiseen, mitkä puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen (Marthur 2013; Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 41–42).

Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen lisää työhyvinvoinnin lisäksi myös työmotivaatiota. Mitkä puolestaan vaikuttavat positiivisesti henkilöstön pysyvyyteen ja yrityksen imagoon. Hyvästä työmotivaatiosta syntyy positiivinen kierre työyhteisön sisällä. Työntekijöiden negatiivinen asenne puolestaan syö motivaatiota, johtaa heikompaan työsuoritukseen ja synkistää entisestään työntekijän asennetta työtään kohtaan. (Sinokki 2016).

Työyhteisön ilmapiirillä on työmotivaatioon selkeä yhteys. Hyvä työilmapiiri rakentuu perusasioista, kuten hyvistä käytöstavoista, toisen kunnioittamisesta ja arvostamisesta sekä rehellisyydestä. (Sinokki 2016). Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon ja puolestaan motivoituneet työntekijät nostavat työyhteisön ilmapiiriä ylöspäin (Viitala 2014).

Tutkimusten mukaan jopa 30 % taloudellisista muutoksista voidaan selittää työilmapiirin muutoksilla (Sinokki 2016).

Motivaation puute näkyy usein ”hällä väliä” asenteena työtä ja työyhteisöä kohtaan. Tästä seurauksena työntekijä tuottaa heikkoja suorituksia ja saa huonoa palautetta, näistä syntyy helposti negatiivinen kierre. (Viitala & Jylhä 2019).

Työmotivaation johtaminen

Ketään ei voi pakottaa motivoitumaan työssä, mutta johtamisella ja esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Esimerkiksi oikeudenmukaisuus, resurssien oikea mitoitus, tasapuolisuus ja innostuksen luominen tukevat työntekijöiden motivoitumista. (Sinokki 2017).

Työmotivaatiosta puhuttaessa on hyvä kiinnittää huomio yksilön persoonallisuuden lisäksi työyhteisöön, johtamiseen sekä työn ominaisuuksiin (Sinokki 2016, 80). Työyhteisön ilmapiirillä voi olla merkittävä vaikutus yksilön työmotivaatioon, mutta samalla myös koko organisaation työmotivaatioon (Sinokki 2016, 81). Yksittäisen työntekijän hyvä työmotivaatio ei yksissään riitä, vaan olisi tärkeää panostaa koko työyhteisön ja organisaation työmotivaatioon

Johdon tehtävänä onkin niin sanotusti käynnistää motivaatioprosessi, tarjota työntekijöille mahdollisuus motivoitua työssään, ja samaan aikaan työntekijöillä on mahdollisuus laittaa oma panoksensa työmotivaatioon (Al Jasmi 2012). Työntekijöiden motivointi ei siis ole yksipuoleista toimintaa johdolta tai esihenkilöltä työntekijöille, vaan organisaatio tarjoaa puitteet motivoitumiselle ja työntekijä yhdessä muun työyhteisön kanssa luo työmotivaation ympärilleen.

Sisäinen motivaatio ei ole työntekijän ominaisuus, vaan tulee esiin, kun työntekijän ominaisuudet, kuten kiinnostuksen kohteet, arvot ja vahvuudet kohtaavat organisaation ja tarjotun työn kanssa. Oikeanlainen vuorovaikutus ja oikeanlaiset organisaation rakenteet

voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijän sisäisen motivaation löytymiseen. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017).

Työntekijöiden innostaminen on tärkeä osa sisäistä työmotivaatiota. Johtamisen näkökulmasta on oleellista tunnistaa, mikä ketäkin alaista innostaa, ja painottaa sen mukaan työtehtäviä. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 71–72). Töiden painottaminen oikein työntekijöiden mielenkiinnon kohteiden mukaan lisää innostuksen kautta työmotivaatiota ja työntekijöiden sitoutumista tehtäviin.

Työnteon päämäärien ja tavoitteiden omaehtoisuus on tärkeä osa työmotivaatiota. Työntekijän olisi tärkeä kokea tavoitteet omikseen ja halua edistää niitä. Esihenkilön tehtävä on sitouttaa työntekijä tavoitteisiin ja tarjota työntekijälle vapaus valita parhaat keinot, miten tavoitteisiin pääsee. Toiminnan vapaus yrityksen arvojen ja strategian puitteissa lisää työmotivaatiota, inspiroi ja innostaa työntekijöitä pyrkimään kohti yhteisiä tavoitteita. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 69–71).

Tutkimuksen (Mitchell 1981, 84) mukaan organisaatiot jättävät usein huomioimatta ylemmän tason tarpeet, kuten autonomia, työn monipuolisuus ja tunnustukset. Yrityksissä käytetään enemmän resursseja alemman tason tarpeiden tyydyttämiseen, kuten palkkaa, työaikaan ja fyysisiin puitteisiin (Mitchell 1981, 84).

Työntekijöiden motivaatiota pohdittaessa tulisi ottaa huomioon, etteivät ihmisten tarpeet ja mieltymykset ole keskenään samanlaisia. Yhdelle toimii motivaatiokeinoksi ulkoiset keinot kuten palkkiot ja toiselle työpaikkamotivaatiota lisäävät hyvät ihmissuhteet työyhteisössä. (Yusoff, Kian & Idris 2013, 18).

3 Mikroyritys

Tässä luvussa käsitellään mikroyrityksen piirteitä, sen työkuiluuria ja työntekijöiden roolia mikroyrityksessä.

3.1 Mikroyrityksen erityspiirteet

Mikroyritykset ovat markkinatalouden avaintekijöitä, ne ovat joustavin liiketoiminnan muoto. Mikroyritykset ovat tärkeä työpaikkojen lähde, ne luovat yrittäjähenkä ja innovaatioita, ja ovat siten tärkeitä työllisyyden ja kilpailun vahvistajia. (Nartisa 2012, 1579). Mikroyritys on pienin mahdollinen yritysüksikkö, organisaatorakenne on usein todella kevyt: vain yrittäjä ja työntekijät (Kallio 2002, 118; Mattare, Shah & Monahan 2013, 19). Tutkittaessa mikroyritystä, sitä ei pidä ajatella suuryrityksen pienempänä versiona (Nartisa 2012, 1579).

Pienyritysten erityspiirteitä ovat rajalliset resurssin, hallinnollisten toimintatapojen puuttuminen tai vähäisyys, ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen työyhteisössä ja perheomisteisuus. Rajallisilla resursseilla tarkoitetaan rajallisia aika- ja henkilöstöresursseja, epäpätevyyttä, tiedon puutteita sekä taloudellisia resursseja. (Klute-Wenig & Reflinghaus 2020). Mikroyritysten johtajien ominaispiirteisiin kuuluu se, että heillä on liian vähän muodollista liiketaloudellista koulutusta, heikosti johtamistaitoja ja -kokemusta sekä henkilökohtaista ajanpuutetta (O'Dwyer & Ryan 2000). Onkin huomattu, että mikroyritysten johtajat ovat usein tekemisissä ongelmien kanssa sen sijaan, että ennakoisivat ongelmia ja suunnittelisivat ratkaisuja etukäteen (Nartisa 2012, 1579).

Pienyrityksissä omistajan henkilökohtaiset arvot ja prioriteetit määrittävät yrityksen kultuuria, sosiaalisia suhteita ja asenteita. Usein pienyritysten omistaja on vastuuhenkilö, joka käsittelee useita eri asioita samanaikaisesti, yksi henkilö hoitaa esimerkiksi kaikki hallintoon liittyvät asiat. Omistaja saa suuren osan identiteetistään yrityksestä, ja hänen omat uskomuksensa ja arvot ohjaavat yrityksen kehittämistä. Pienyritykset ovat erittäin riippuvaisi heidän omistajajohtajistaan. (Hasle & Limborg 2006, 8).

Johdon osallistuminen oleellisesti yrityksen päivittäiseen toimintaan takaa sen, että johdolla on vahva tietämys asiakkaista ja heidän vaatimuksistaan, kilpailijoista, omista vahvuuksista ja heikkouksista. Prosessit, päätöksenteko ja yleisesti liiketoiminnan harjoittaminen eroaa suuremmista yrityksistä, kun päätökset tehdään usein yksittäisten henkilöiden toimesta. Mikroyrityksissä prosessit ovat usein epävirallisempia ja työntekijät osallistuvat paljon päätöksentekoon. (Klute-Wenig & Refflinghaus 2020). Mikroyritykset ovat joustavia, ne pystyvät reagoimaan nopeasti muutoksiin (Nartisa 2012, 1580).

Mikroyritykset ovat tehokkaampia kuin suuremmat yritykset, toiminnan muutokset ja tavarat liikkuvat nopeasti. Mikroyrityksissä keskitytään usein pieniin markkinaosuuksiin tuotteiden tai palveluiden markkina-alueilla. Mikroyrittäjä on usein kiireinen päivittäisten toimintojen parissa, minkä vuoksi toiminnasta puuttuu usein strateginen suunnittelu. Suunnittelun prosessien on huomattu olevan jäsentymättömiä, epäsäännöllisiä, puutteellisia sekä epävirallisia; suunnitelmia ei kirjata ylös tai tiedoteta tarpeeksi laajasti. Yleisesti mikroyritysten strateginen fokus on rajatummassa aikaikkunassa kuin suuremmassa organisaatiossa, strategia kattaa yleensä enintään kaksi seuraavaa vuotta. (Nartisa 2012, 1580–1581).

3.2 Mikroyrityksen työkuultuuri

Mikroyrityksen työkuultuuri voi vaihdella paljon esimerkiksi riippuen toimialasta, omistajien arvoista ja työyhteisön dynamiikasta. Osa mikroyrityksistä on startup henkisiä yrityksiä ja tasaisemman kasvun perheyrityksiä. Mikroyrityksissä yrittäjillä on yleensä johdajuuden lisäksi myös rooli operatiivisena työntekijänä (Jantunen, Rautiainen, Rantakari, Partala & Merikoski 2021, 26).

Aikaresurssien niukkuus erityisesti mikroyrityksen alkuvaiheessa on usein todellinen ja jatkuva haaste yrittäjälle (Pakarinen 2021, 53), ja se välittyy helposti myös työntekijöihin. Mikroyritysten henkilöstökäytäntöjä on tutkittu vähän, vaikka mikroyritykset muodostavat merkittävän osan kaikista yrityksistä. Tutkijat ovat olettaneet, että kaikilla

pienyrittäjillä on samat henkilöstökäytänteet, mutta näin ei tietysti ole. (Mattare, Shah & Monahan 2013, 18–19).

Tutkimusten mukaan henkilöstöhallinnon käytännöt muuttuvat muodollisemmiksi yrityksen kasvaessa. On huomattu, että organisaatiokulttuuri ja yrityksen normit luodaan perustajan toimesta jo varhaisessa vaiheessa, minkä vuoksi pienyrityksen alkuvaiheen käytänteillä on vielä suuremmat vaikutukset ajan mittaan. (Mattare, Shah & Monahan 2013, 18–19).

Suurissa yrityksissä toiminta on riippuvainen monimutkaisista rakenteista, kun taas pienissä yrityksissä luotetaan paljon ihmissuhteisiin työn suorittamisessa. Mikroyrityksissä muodostuu läheisiä ja intensiivisiä työsuhteita työntekijöiden ja omistajajohtajien välille. Samalla kun mikroyrityksissä on niukat resurssit, näissä yrityksissä ihmiset luottavat toisiinsa, tukevat toisiaan ja luovat ystävyysuhteita ja työskentelevät sopuisasti. Tämän tapainen toiminta ei edistä ainoastaan ihmisten hyvinvointia vaan myös lisää yrityksen terveyttä ja mahdollisuutta menestyä. (Nalweyiso ja muut 2023).

Mikroyrityksessä omistaja käyttää henkilöstöpäällikön hattua monien muiden hattujen ohella (Mattare, Shah & Monahan 2013, 19). On huomattu, että alkuvaiheen startup-yrityksen kasvuun vaikuttaa keskeisesti henkilöstöhallinto, ja se miten sitä hoidetaan (Mattare ja muut 2013, 19). Menestyvät yritykset panostavat työhyvinvointiin ja työmotivaation lisäämiseen (Sinokki 2016, 199).

3.3 Työntekijöiden rooli mikroyrityksessä

Erityisesti mikroyrityksen alkuvaiheessa on pulaa tekijöistä, koska ulkoistamiseen tai lisätyövoiman rekrytointiin ei ole rahoitusta (Pakarinen 2021, 53). Työntekijän palkkaaminen onkin mikroyrittäjälle iso taloudellinen sijoitus, erityisesti ensimmäisen työntekijän palkkaaminen voi tuntua isolta riskiltä. Tutkimuksen (Suomen Yrittäjät 2024, 35) mukaan työllistämisen pahimpia esteitä olivat pk-yrityksissä kysynnän epävakaus (21 %), työvoiman saatavuus (16 %) ja työn sivukulut (8 %).

Pienten yritysten työntekijät ovat kuitenkin usein avaintekijä, joka erottaa onnistuneet ja epäonnistuneet yritykset toisistaan. Pienten yritysten on usein vaikea perustella ammattimaisen henkilöstöpäälliköstä koituvia lisäkustannuksia, vaikka hänestä olisi hyötyä. Tämän vuoksi usein pienyritysten omistajat tai johtajat hoitavat nämä tehtävät itse tai antavat ne kouluttamattomille työntekijöille, jotka hoitavat myös muita tehtäviä samalla. (Mattare ja muut 2013, 19).

Koulutettu työvoima on tärkeä menestystekijä, mutta samalla mikroyrittäjillä on rajalliset resurssit toteuttaa laadukasta rekrytointia, sekä rajallinen mahdollisuus houkutella palkan tai muiden etujen avulla työvoimaa. On kuitenkin tutkittu, että mikroyritykset, jotka ovat valmiita palkkaamaan lisää työvoimaa, ovat talouskasvun moottoreita. Pienyritysten täytyy heikkojen resurssien edessä päättää, mihin panostavat, mille osa-alueille heillä on mahdollista palkata asiantuntijoita. (Mattare ja muut 2013, 26–27). Pienyrityksen rajallisten resurssien vuoksi on olennaista, että kaikki toimet ovat perusteltuja ja edistävät liiketoiminnan kehittämistä (Kallio 2002, 118).

Mikroyrityksissä työntekijän rooli kasvaa, pienessä työyhteisössä jokaisella työntekijällä on merkitys työn tekoon ja työyhteisön ilmapiiriin. Pelkästään työyhteisön ilmapiirillä on työmotivaatioon selkeä yhteys, joka puolestaan lisää työn tehokkuutta, laatua ja hyvinvointia (Sinokki 2016).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi kuvataan käytetty analyysimenetelmä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset jaetaan tyypillisesti laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämä tutkielman menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ongelmaa kohteena olevien ihmisten näkökulmasta (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja ymmärtää mikrorytysten työntekijöiden motivoimisen keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia asiaa mikroryittäjän näkökulmasta, millaisia kokemuksia heillä on työntekijöiden motivoinnista. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on pyrkiä saamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Tutkimuksen kohteena olevat mikroryittäjät ovat kerryttäneet kokemusta tutkittavasta asiasta eri työntekijöiden kautta, joten heiltä on mahdollista saada laajasti tietoa hyvistä sekä huonoista toimintatavoista. Toinen vaihtoehto olisi ollut tutkia työntekijöitä heidän kokemuksistaan, mutta tutkimuksessa haluttiin yrittäjiltä kokonaisvaltainen näkemys motivoinnin keinoista, missä työntekijän omat mieltymykset eivät saa liian isoa painoarvoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmät voidaan jakaa neljään pääluokkaan: haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, dokumentteihin sekä erilaisiin narratiivisiin

diskurssi- ja keskusteluaineistoihin (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 45). Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valittiin haastattelututkimus. Haastattelut voidaan ryhmitellä kolmeen erilaiseen haastattelutyypin: syvähaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu ja strukturoitu haastattelu (Koskinen ja muut 2005, 104). Erilaiset haastattelutyypit eroavat toisistaan strukturoinnin asteella (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimukseksi haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston kuvailut

Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden kysyä tarkentavia ja syventäviä lisäkysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Teemahaastatteluiden toteutukset vaihtelevat strukturoidusti etenevästä haastattelusta lähes avoimeen haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelu sopi tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollisti avoimen haastattelutilanteen. Teemahaastatteluissa haastattelurunko (Liite 1) ohjasi jokaista haastattelua, joten kaikilta kysyttiin samat kysymykset. Näiden lisäksi haastatteluissa esitettiin paljon lisäkysymyksiä, joilla saatiin tarkennettua haastateltavan vastauksia.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2024 maaliskuun aikana yksilöhaastatteluina etäyhteyden avulla. Tutkimukseen haastateltiin 5 yrittäjänä toimivaa henkilöä. Etäyhteys mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät olla ympäri Suomea. Lisäksi etäyhteyden kautta tehtävä haastattelu koettiin mielekkäämpänä aikataulullisista syistä haastateltavien palautteiden perusteella.

Haastateltavat yrittäjät valittiin kiinnostuneiden kesken yrittäjien Facebook-ryhmän kautta sekä tutkimuksen tehneen omista yrittäjätuttavapiireistä. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostilla haastattelukutsun yhteydessä. Haastattelijat saivat itse päättää, haluavatko lukea kysymyksiä ja valmistautua haastatteluun. Osalle haastateltavista oli helpompi tulla haastatteluun, mikäli tietävät kysymykset etukäteen.

Osa haastateltavista ei taas halunnut tietää kysymyksiä etukäteen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin litteroimista ja analyysia varten. Litteroidussa muodossa haastattelut ovat yhteensä 137 tekstisivua. Haastattelut olivat kestoiltaan yhteensä 221 minuuttia, haastatteluiden keston oli 19 minuutista 58 minuuttiin. Haastateltavat koodattiin H1, H2, H3, H4 ja H5 kirjain-numero-yhdistelmillä.

Alla olevassa taulukossa on kerrottu tietoja haastateltavista. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Riippuen rajanvedosta ja laskentatavasta, kaksi tai kaikki viisi yrittäjää olivat mikroyrittäjiä. Jos tarkastellaan yrittäjiä rajanvedolla, jossa vain alle 10 työntekijän yritykset ovat mikroyrityksiä, vain kaksi haastateltavista oli mikroyrittäjiä haastatteluhetkellä. Loput kolme yrittäjää luokitellaan tiettyjen kriteerien mukaan pienyrittäjiksi. Tutkimukseen haluttiin kuitenkin ottaa kaikki viisi yrittäjää, koska kolme nykyistä pienyrittäjää ovat olleet lähivuosien aikana vielä mikroyrittäjiä. Kun yritys kasvaa, muuttuu mikroyritys pian pienyritykseksi. Tutkimuksen näkökulmasta koettiin, että nykyisiltä pienyrittäjiltä voi saada oleellista tietoa työntekijöiden motivoinnista. Voidaan olettaa, että he ovat onnistuneet työntekijöiden motivoinnissa joltain osin, koska heidän yrityksensä on kasvanut viime vuosien aikana. Tutkimuksen analyysissä ja tuloksissa ei ole eritelty mikroyrittäjiä ja pienyrittäjiä, vaan kaikista käytetään sekä mikroyrittäjä, pienyrittäjä ja yrittäjä -termejä.

Tutkimuksessa olleiden yritysten liikevaihto oli 291 000 eurosta 1,8 miljoonaan euroon. Mikroyritykseksi luetaan yritykset, joiden liikevaihto on alle kaksi miljoonaa euroa, sen puitteissa kaikki yritykset olivat mikroyrityksiä. Lähes kaikki haastateltavat toimivat eri aloilla. Tekstiilialalta oli kaksi haastateltavaa, muuten haastateltavien alat olivat tiloitto, ravintola-ala sekä konditoria. Neljä viidestä yrityksestä oli alle 15 vuotta vanhoja, yksi yrityksistä oli 30 vuotta vanha.

Taulukko 2. Haastattelut

Haastattelu	H1	H2	H3	H4	H5
Päivämäärä (2024)	11.3.	11.3.	6.3.	18.3.	5.3.
Haastattelun kesto	58 min	56 min	51 min	36 min	19 min
Toimiala	Tilitoimisto	Ravintola-ala	Vaatevalmistaja	Konditoria	Vaatevalmistaja
Yrityksen ikä	13 vuotta	30 vuotta	9 vuotta	5 vuotta	6 vuotta
Alaisten määrä	8	15 (osa-aikaista)	12	12	3
Liikevaihto (2022)	1,2 milj. €	450 t €	1,8 milj. €	812 t €	291 t €

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on saada mielekäs ja selkeämpi haajanaisesta aineistosta. Analyysin tarkoituksena tuottaa tutkittavasta asiasta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998). Perinteisin analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa on sisällönanalyysi, siinä keskitytään asioihin, aiheisiin ja teemoihin, joista aineisto kertoo (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen analysointitavaksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään löytämään teoreettinen kokonaisuus, aineistosta nostetaan keskeisimmät asiat esiin riippumatta aiemmista tutkimuksista (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kulkee kolmen vaiheen kautta, joita ovat aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusointivaiheessa poistetaan epäolennaiset asiat ja samalla tunnistetaan tutkimuksen kannalta merkitykselliset seikat. Tämän

jälkeen aineisto ryhmitellään etsimällä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja samankaltaisista käsitteistä luodaan alaluokkia. Kolmas vaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Sen tavoitteena on käsitteiden ja johtopäätösten luominen alkuperäisen aineiston kielellisistä ilmauksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimuksen aineiston analyysissä hyödynnettiin Atlas.it-ohjelmaa, joka on suunniteltu laadullisen datan analysointiin tutkimuksessa. Haastatteluiden litteroinnit tallennettiin Word-tiedostoihin ja siirrettiin Atlas.if-ohjelmaan. Haastattelut luettiin useita kertoja läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Sen jälkeen olennaiset lauseet ja ilmaisut poimittiin ja koodattiin ohjelmaan eri sanoilla, kuten ”parhaat käytännöt”, ”epäonnistumiset” ja ”mikroyritys x motivaatio”. Analyysi eteni neljän keskeisen osa-alueen kautta, joita olivat hyvät motivaatiokeinot, huonot motivaatiokeinot, haasteet työntekijöiden motivoinnissa ja motivoinnin erityispiirteet mikroyrityksessä. Jaottelun alle ryhmiteltiin aineistosta löytyneitä havaintoja. Atlas.it-ohjelma osoittautui selkeäksi ja hyödylliseksi työkaluksi aineiston analysoinnissa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään analyysin tuloksia. Tulokset on jaettu neljään osa-alueeseen: hyvät motivointikeinot, huonot motivointikeinot, haasteet työntekijöiden motivoinnissa sekä motivoinnin erityispiirteet mikroyrityksessä.

5.1 Hyväksi koetut motivointikeinot

Haastateltavat kertoivat runsaasti kokemuksia hyvistä motivointikeinoista. Jokainen haastateltava kertoi joustavuuden olevan yksi oleellisimpia motivointikeinoja. Lisäksi työilmapiiri ja itse työ nousivat tärkeiksi motivointikeinoiksi jokaisessa haastattelussa. Enemmän jakaumaa nosti mielipide palkkioista tai palkasta motivointikeinona.

Yksi yrittäjästä toi esille sen, että työmotivaatio on sisäistä ja kaiken alkujuuri, yritys voi vain ulkoapäin tukea työmotivaatiossa. Yrittäjillä oli paljon keinoja työntekijöiden motivaatioon, mutta haastatteluissa myös korostui työntekijöiden rooli motivoitua itse työhön.

”työmotivaatio on kaiken alkujuuri, mutta se että mä en voi siihen määräänsä enempää vaikuttaa, että se ihmisen sisäinen motivaatio pitää olla niinku kova, että jaksaa tehdä töitä ja ne tavallaan ne asiat mitä me yrityksenä voidaan tehdä niin on semmoisia ulkoisia.” -H3

Alla olevaan taulukkoon on koottu haastatteluista hyväksi koettuja motivointikeinoja. Motivointikeinot on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin motivointikeinoihin.

Taulukko 3. Hyvät motivointikeinot

HYVÄT MOTIVOINTIKEINOT	Sisäiset	Ulkoiset
Työ ja työympäristö	- itse työ motivoi	- oikeanlainen rekrytointi -> sopivat ihmiset tiimissä - hyvät työtilat - oikeanlaiset työvälineet
Joustavuus & itseohjautuvuus	- itsenäinen päätöksenteko	- työvuorojen itsenäinen suunnittelu - mahdollista hoitaa omia menoja kesken päivän - joustaminen puolin ja toisin - työntekijöiden toiveiden toteutus (esim. vapaapäivät)
Arvostus & hyvinvoinnin tukeminen		- kiitoksen sanominen - hieronta työpaikalla - liikuntaedut - työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen - mielipiteiden huomioiminen
Työilmapiiri & yhteisöllisyys	- mahdollisuus vaikuttaa	- työilmapiiri (avointa) - työkaverit - yhteiset kahvihetket / palaverit - yhdessä ideointi - työyhteisön tuki
Tuki ja kannustus		- kehityskeskustelut - lisäkoulutuksen tarjoaminen - päivittäinen tukeminen - työntekijöiden kohtaaminen - vahvuuksien nostaminen - onnistumisten mahdollistaminen - ihmisläheinen johtaminen
Palkitseminen		- yhteiset ruokailut - vuosittainen matka - taulukkopalkkaa korkeampi palkka - kehityskeskustelut - rahabonukset, lahjat - lisäkoulutuksen tarjoaminen - tulospalkkiomalli
Avoin tiedotus tilanteesta		- yrityksen avoimet talousluvut - tuotantoaikojen seuraaminen --> työssä kehittyminen - tavoitteet, joita seurataan - avoin puhe yrityksen tilanteesta

Työ ja työympäristö

Haastattelussa nousi esille huomio siitä, että kaikkia ei saa motivoitua esimerkiksi sen vuoksi, että työ ei ole kyseiselle henkilölle sopiva. Suurin osa yrittäjistä koki, että tällä hetkellä heidän työntekijänsä ovat motivoituneita työhön nimenomaan työtehtävien vuoksi. Oikeanlainen rekrytointi ja oikeat ihmiset tiimissä olivat erään yrittäjän mielestä tärkeimmät motivaatiokeinot työyhteisössä. Eräs haastateltavista koki, että jos työ ei itsessään motivoi, ei työnantaja voi niin sanotusti ulkoapäin motivoida työntekijää työhön. Toisella haastatelluista yrittäjistä oli tiimissään paljon alanvaihtajia, mistä kumpusi erityinen motivaatio joustavaan toimistotyöhön.

”... itse työkkin on varmasti että moni pitää siitä mitä ne tekee...” -H3

”...me ollaan ihan hyvä työpaikka, -- kaikki aika fiiliksissä niin sanotusti, että ne on meillä töissä.” -H4

”Tää on kuitenkin asiantuntijatyötä niin niin se on hyvin motivoivaa” -H1

Työympäristön kehittämistä pidettiin tärkeänä motivaatiokeinona. Työntekijöiden osallistaminen työympäristön suunnitteluun edesauttoi työmotivaation lisäämistä. Erilaisissa työtehtävissä työympäristön kehittämisellä on eri vaikutus työmotivaatioon. Esimerkiksi työtehtävät, joissa koneet ovat oleellinen osa työsuoritusta, vaikuttavat paljon työtehoon ja sitä kautta työmotivaatioon. Yleisesti ottaen uudet ja valoisat toimitilat koettiin motivaatiota lisääviksi asioiksi. Työympäristöön kuuluvat fyysisen työpaikan lisäksi myös erilaiset työvälineet.

”... tilat meillä vaikuttaa ihan hirmu paljon, me on rakennettu tää uusi rakennus. - se on semmoinen niin kun varmasti motivoiva asia ja työviihtyvyyksiasia.” -H3

”...käytetty siihen aikaan (työympäristön kehittämiseen). Meillähän on aika uudet uudet isot valoisat tilat joka paikassa ja -- Työvaateasiat -- kysytyt että minkä ja on saanut vaikuttaa siihen, että minkälaisia valitaan...” -H4

”...työolojen parantaminen, että pyrkii kuuntelemaan ja toteuttamaan työoloja, että onko se sitten jonkun työvälineiden hommaamista tai jotain tällöistä.” -H5

Työympäristön kehittämisessä yrittäjät pitivät tärkeänä työntekijöiden osallistamista. Erään haastateltavan mukaan työntekijät ovat parhaita asiantuntijoita, ja on helpompaa kysyä heiltä mielipiteitä, kuin päättää kaikesta itse. Myös työtehtävien saralla yrittäjät kertoivat kokemuksia siitä, että työntekijät ovat päättämässä työtehtävien jaosta. Vaikka johtajalla tai esihenkilöllä on viimeinen päätäntävalta, suositeltiin työn mielekkyyden lisäämiseksi osallistamaan työntekijöitä sen suunnitteluun.

Joustavuus ja itseohjautuvuus

Työntekijöiden osallistamista työympäristön ja työtehtävien suunnittelun lisäksi muutama yrittäjästä kertoi, että työntekijät suunnittelevat myös itse työvuoronsa. Osassa työpaikoista työaika oli liukuva toimisto-aika, mikä lisää entisestään vapautta.

Eräs yrittäjästä oli kokenut, että työntekijöiden itsetunto ja sitä kautta motivaatio kasvoivat, kun he saivat tehdä pienempiä päätöksiä itsenäisesti. Pystyvyyden kokemus lisäsi haastattelijan mukaan motivaatiota, ja hän halusikin olla tukemassa sitä yrittäjänä ja esihenkilönä. Koettiin myös, että osallistamisen myötä työntekijä pystyy paremmin ymmärtämään tietyt toimintatavat, eikä koe niitä ylhäältä päin annetuiksi käskyiksi.

Muutamissa haastatteluista joustavuus nousi ehdottomasti tärkeimmäksi motivaatiokeinoiksi, jokainen haastateltava nosti sen yhdeksi motivaatiokeinoiksi, mutta muutama puhui siitä korostetusti. Joustavuudella he tarkoittivat esimerkiksi työajoissa joustamista sekä yrittäjän että työntekijän puolelta. Tai esimerkiksi mahdollisuutta hoitaa henkilökohtaisia asioita tai urheilla kesken työpäivän. Haastateltavat myös korostivat sitä, että

joustaminen on molemminpuolista. Myös työntekijöiltä odotettiin joustamista kiireisinä ajanjaksoina vastapalvelukseksi työnantajan joustamisesta.

"Joustaminen puoli ja toisin että jos työntekijäkin meille joustaa sesonkeina tai joskus jos on jotain ylityöjuttuja niin kyllä mekin sitten niinku toiseen suuntaan mielellään joustetaan." -H4

"kaikki lähtee ehkä joustamisesta" -H1

Joustolla tarkoitettiin myös joustoa työtehtävien osalta. Työntekijöitä haluttiin kuunnella ja toteuttaa heidän toiveitaan myös työtehtävien saralla. Yrittäjä koki, että joustamisen myötä työntekijöillä on mahdollisuus johtaa itse työtänsä. Itse johdettu työ ja siinä onnistuminen olivat hänen mukaansa tärkeä osa työssä motivoitumista.

"voi käydä harrastamassa keskellä päivää -- mä oon kokenut että se on hyvin motivoivaa kun työnantaja -- antaa sitä joustoa kaikessa, eli he saavat itse johtaa sitä työtänsä." -H1

Työilmapiiri ja yhteisöllisyys

Työyhteisön merkitystä motivaation lähteenä korostettiin useassa haastattelussa. Mikroyritysten pienikokoinen työyhteisö nähtiin positiivisena asiana, koska se mahdollistaa tiiviin perhemäisen yhteisön. Eräs haastateltava nosti työyhteisön kaikista motivoivimmaksi asiaksi.

"...työssä viihtymisen ja motivoinnin väline on tavallaan tää meidän porukka millä me tehdään. Meillä on hirveän tiivis perhemäinen työyhteisö ja tavallaan kauhean läheinen niin mä ajattelen että se on se mikä niinku motivoi niitä ihmisiä tätä työtä tekemään kaikista eniten." -H3

Haastattelujen mukaan motivoiva ilmapiiri on muun muassa avoin, innostava, turvallinen, kuunteleva, toisia arvostava ja positiivinen. Lisäksi yrittäjät nostivat esille terveen ilmapiirin, jossa ei ole negatiivista kilpailuasetelmaa työntekijöiden välillä. Yrittäjät myös pitivät motivoivina asioina työyhteisöä, jossa arki sisältää päivittäisiä kohtaamisia ja onnistumisista iloitaan yhdessä.

Eräs haastateltavista nosti esille yhteiset aamupalahetket, joita he viettävät kerran viikossa. Työntekijät ovat antaneet niistä erityisen paljon positiivista palautetta. Yrittäjä itse pohti, että onko aamupala motivaation lähde, vai onko kuitenkin tärkeintä kokemus yhdessä vietetystä hetkestä. Yrittäjä koki, että yhdessä vietetty hetki työporukan kanssa lisää sisäistä motivaatiota ja aamupala itsessään on ulkoista motivaatiota tukeva.

”...aamupala on mikä minkä mä teen, niin se on kanssa yksi mistä tykätään hirveän paljon ja mikä varmasti motivoi se yhteinen siinä, mutta että riittäisikö siinäkin pelkästään se että me ollaan samassa paikassa ja ollaan kerran viikossa kaikki yhdessä että tarvitseeko se esimerkiksi sitä aamupalaa. -- se aamupala on siinä se ulkoinen ja sitten se keskustelu ja se muu kohtaaminen on se tärkein juttu.”

-H3

Yhteisöllisyyden kokemus auttaa jaksamaan yrittäjien mukaan vaikeammissa tilanteissa. Eräs haastattelijoista nosti esiin tilanteen, jossa työntekijällä oli henkilökohtaisessa elämässä vaikeita asioita meneillään. Työntekijä oli kokenut työpaikan ja työyhteisön hyvänä pakopaikkana arjen vaikeille asioille. Tiivis työyhteisö nähtiin positiivisena ja mahdollistavana asiana.

Avoin tiedotus taloustilanteesta

Muutamissa haastatteluissa keskusteltiin enemmän yrityksen taloustilanteesta työntekijöiden näkökulmasta, ja siitä onko taloustilanne tarkoitettu työntekijöiden tietoon. Yrityksen julkiset tiedot on toki jokaisen nähtävillä, myös työntekijöiden. Haastattelussa

pohdittiin, vaikuttaako yrityksen taloudellisen tilanteen avoin seuraaminen työntekijöiden motivaatioon.

Osa yrittäjistä piti itsestäänselvyytenä, että yrityksen taloudellisista luvuista kerrotaan avoimesti työntekijöille. Osa yrittäjistä koki luvut hyväksi motivaatiokeinoksi. Erään yrittäjän mielestä taloudellinen tilanne ei taas kuulu työntekijöille, koska se voisi aiheuttaa ylimääräistä stressiä.

Yrittäjät, jotka puhuivat avoimesti yrityksen taloudellisesta tilanteesta työntekijöille, kokivat sen viestivät yrityksen avointa ilmapiiriä. Työntekijät motivoituivat työhön, koska näkivät siinä tavoittelemista. Yrittäjät tunnistivat sen, että työntekijöiden kesken voi olla eroa siinä, motivoiko vai stressaako taloudellisen tilanteen seuraaminen. Eräs haastateltavista oli ottanut työporukan mukaan suunnittelemaan keinoja taloustilanteen parantamiseksi. Hän näki, että työntekijöillä on motivaatioita tuoda ideoita pöytään, koska muuten heidän työpaikkansa voi olla vaarassa kadota. Samaan aikaan yrittäjä muistutti siitä, että myös hyvän tilanteen edessä työntekijöitä muistetaan ja infotaan.

”korostaa sitä niinku avoimuutta ja semmoista keskusteluyhteyttä tai niinku että ei meillä ei me salata mitään että mä voin sanoa että huonosti menee ja tai sitten taas niinku myös mielellään totta kai sanoi että olipa hyvä kuukausi että tää on mahtavaa työtahti tehnyt tehnyt semmoinen avoimuus.” -H4

”...meillä viime vuosi oli vaikea niin mä oon rehellisesti kertonut että -- ei ole varsinaisesti laitettu mitään lomautusvaroitusta. Mutta siis kuitenkin kerrottu, että jos ei saa tulosta paremmaksi tai liikevaihtoa kasvatettua, niin on lomautus...” -H4

Toinen haastateltavista oli puolestaan kokenut, että avoin rahapuhe stressaa turhaan työntekijöitä, koska heillä ei ole kuitenkaan kokonaiskäsitystä tai -ymmärrystä tilanteesta. Yrityksen taloustilanteeseen vaikuttaa niin moni asia ja monet asioista on sellaisia, joihin

työntekijällä ei ole vaikutusmahdollisuutta. Näin ollen yrittäjä koki, että tämä voisi aiheuttaa tiedonpuutteen vuoksi turhaa painetta. Yrittäjä koki, että hänen on kannettava vastuu ja pidettävä huoli siitä, että työntekijät voivat onnistua työssään.

”...ne (yrityksen raha-asiat) on vaikeita asioita ja silloin kun tota sä et hiffaa kaikkea niin siitä voi tulla joko semmoinen ylimielisyyden aihe tai sitten siitä voi tulla stressiä, paine -- mulla kuitenkin on se yrittäjän vastuu, ja sitä mä nyt kerron heille että mulla on vastuu tästä toiminnasta, mutta mun tehtävä on mahdollistaa, että sinä onnistut.” -H2

Yrityksen taloudellisten lukujen lisäksi haastateltavat muistuttivat myös muiden lukujen seuraamisesta. Erään haastateltavan sanoin: *”luvut ihmisiä kyllä niinku motivoi liittyy se sitten aikaan tai rahaan tai johonkin tämmöiseen”* (H2). Luvuilla tarkoitettiin esimerkiksi tuotantoaikojen seuraamista tai hävikin vähentämistä. Luvut mitattavia ja usein helposti seurattavia, joten niiden avulla työntekijä voi saada helposti onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemus motivoi yrittäjien mukaan työntekijöitä. Yrittäjä nosti myös esille sen, että tietoisuus esimerkiksi paremman lajittelun vaikutuksista yrityksen kuluihin, motivoi tekemään asioita paremmin, koska työntekijä ymmärtää syyt kaiken takana.

Yksi haastateltavista nosti tuotantoaikojen seuraamisen tärkeimmäksi motivointikeinoksi. Heidän työyhteisössään huomioidaan taputuksin onnistumiset tuotantoajoissa. Yrittäjä kuitenkin tarkensi, että aina seurataan tiimin onnistumista, ei siis seurata yksittäisen työntekijän onnistumista tuotantoajoissa. Yrittäjä koki, että yksittäisen seuraaminen lisäisi turhaan painetta, eikä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yrittäjä ei myöskään sanonut, että paremmista saavutuksista muistettaisiin rahallisesti tai muilla palkinnoilla. Enemmän yrittäjä painotti yhdessä onnistumisen iloa ja siitä kumpuavaa motivaatiota.

”...motivoin heidät kun tekemään semmoisia asioita mitkä vähentää hukkaa ja hävikkiä ja parantaa sitä asiakaskokemusta tekee tasalaatuisuutta ja auttaa heitä

onnistumaan mitä vähemmän sotkee, se vähemmän tarvitsee siivota esimerkiksi.”

-H2

”...me on ruvettu seuraamaan tuotantoaikaa -- mun mielestä se on niinku meidän tuotannon ihmisillä varsinkin kaikista tehokkain (motivaatiokeino) -- me täällä taputetaan ja siitä iloitaan niin mä uskon että -- tulee vielä se semmoinen. -- yhteinen ilo siitä asiasta, niin mä ajattelen, että se on semmoinen mikä huomataan ja muistetaan ja siitä tulee sisäinen onnistumisen tunne” -H1

Eräs yrittäjistä nosti esille uuden työntekijän perehtymiseen liittyvät tavoitteet ja niiden seuraamisen. Yrittäjä koki tärkeäksi kuukausitasolla seurata uuden työntekijän tavoitteita ja asettaa uusia. Hänen mukaansa tavoitteiden seuranta tuo työntekijälle tunteen, että hänet huomioidaan ja häntä kuunnellaan. Tavoitteiden tulisi kuitenkin olla sellaiset, jotka on realistista toteuttaa, jotta ne toimivat motivaattoreina. Työntekijän perehdyttämisellä on tärkeä rooli työsuhteen alussa, jotta motivaatio työpaikkaa ja työtä kohtaan kasvaa ja vahvistuu.

”Uuden työntekijän kohdalla just kanssa semmoisia, että joka kuukausi tavallaan se katotaan missä mennään ja asetetaan uusia tavoitteita ja sitten yksi niinku mennään niitä kohti niin mä luulen että sellaiset on niin kun ne mitkä tuo sitä turvaa niin kun niille meidän ihmisille ja -- sitä semmoista tunnetta siitä että mut huomioidaan ja mun parasta halutaan ja mua kuunnellaan” -H3

Arvostus ja hyvinvoinnin tukeminen

Työntekijöiden kiittäminen ja palautteen antaminen motivaatiokeinoina nousivat esille yrittäjien haastatteluissa. Osa yrittäjistä nosti kiittämisen kaikkein tärkeimmäksi motiivintikeinoksi, jonka vaikutus yltää pitkälle. Ja erityisesti kiittäminen muun työyhteisön edessä oli koettu tehokkaana motiivintikeinona. Eräs yrittäjistä kertoi, että terveessä työyhteisössä muiden saama kiitos kannustaa myös muita työntekoon, eikä siitä synny

kateutta tai painetta. Hyvässä työyhteisössä onnistutaan ja iloitaan onnistumisista yhdessä.

”Meillä jaetaan kiitosta vähintään kerran viikossa ja mä jaan kaikki asiakaspalautteet kaikkien nähden, eli se ei tule vaan pelkästään sille joka palautetta saa vaan se jaetaan kaikille kun mun mielestä motivoi myös muita silloin silloin jos on terve ilmapiiri -- se motivoi, kun työkaverit saa kivaa kiitosta asiakkailta.” -H1

Kiittämisen lisäksi myös työntekijöiden arvostaminen nousi yhdeksi motivaatiokeinoksi. Työntekijät haluavat, että heitä arvostetaan ja myös kohdellaan sen mukaisesti. Yrittäjä myös koki osana työntekijöiden arvostamista sen, että kysyy mielipidettä eri asioihin työntekijöiltä. Arvostava ilmapiiri on toisen yrittäjän mukaan myös kunnioittava ja luotettava.

”Se että mä arvostan niin mun käsittääkseni on se mikä heitä motivoi ja mä luotan heidän mielipiteeseen, kyselen heiltä.” -H2

”Kunnioittava arvostava, kuunteleva ja mahdollistaa turvallinen ja hyvä ilmapiiri siihen työtilanteeseen.” -H2

Haastatteluissa nostettiin esille työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen. Hyvinvoivat työntekijät ovat tärkein voimavara yritykselle. Rutiinit ja esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut tukevat yrittäjän mukaan työntekijöiden hyvinvointia. Näiden lisäksi osa yrityksistä myös tarjosi esimerkiksi liikunta- tai hierontaetuja, ne konkreettisesti auttavat työntekijöitä hyvinvoinnin saralla. Erilaiset hyvinvointia tukevat edut myös toimivat motivaationlähteinä työssä.

”...ylipäänsä siis rutiinit ja ne semmoiset niin kun sovitut asiat siis ihan vaikka tämä möinen että kaikki kehityskeskustelu että ne pidetään.” -H3

Työntekijöiden tuki ja kannustus

Yrittäjät nostivat esiin motivaatiokeinoista keskusteltaessa työntekijöiden tuen ja kannustuksen. Tuella yrittäjät tarkoittivat päivittäistä tukemista, jossa työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi, hänen on mahdollista saada apua matalalla kynnyksellä ja mahdollisuus kouluttautua lisää. Kannustuksella puolestaan yrittäjät tarkoittivat kannustavaa ja innostavaa asennetta työntekoa ja onnistumisia kohtaan. Kiittäminen ja eteenpäin sparraaminen nähtiin tärkeinä motivaatiokeinoina. Eräs yrittäjästä kertoi kokevansa, että hänen tehtävänä on huolehtia työntekijöille tarvittavat raamit erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisuun, jotta työntekijöillä on mahdollisuus onnistua.

”...mun täytyy katsoa, että heillä on niinku ne raamit kasassa, että he voi ratkoa niitä ongelmia ja onnistua siinä ongelmanratkaisussa ja sitten mä sparraajan tuen heitä siinä tekemisessä ja kiitän ja kannustan.” -H1

Kiitoksen lisäksi eräs yrittäjästä oli saanut paljon palautetta työntekijöiltä siitä, että yrityksen arjessa käytetään paljon aikaa työntekijöiden kohtaamiseen. Kohtaamisten myötä työntekijöillä on mahdollista kertoa vaikeistakin asioista ja avoin ilmapiiri säilyy yllä. Yrityksessä esihenkilöllä on vapaita keskusteluaikoja kerran viikossa, jolloin työntekijät voivat matalalla kynnyksellä käydä juttelemassa eri asioista. Työntekijöiden kuuntelemista pidettiin tärkeänä tukemisen keinona useassa haastattelussa.

”... hyvin konkreettinen mistä me saadaan niinku paljon kiitosta että täällä oikeasti käytetään siihen kohtaamiseen aikaa...” -H3

Sen lisäksi, että työntekijöitä kuunnellaan ja pyritään olemaan ajan tasalla eri työntekijöiden tilanteesta, yksi haastateltavista muistutti huolehtimaan työntekijöiden työtaakasta. Hänen kokemuksestaan usein hyvät työntekijät ”poltetaan loppuun”, joten hän koki, että yrittäjänä hänen täytyy huolehtia sopivasta työtahdista. Yrittäjän mukaan tämä myös motivoi työntekijää, koska hänellä on tunne, että hänen jaksamisestaan pidetään huoli.

”Pitää hyvin nätisti pitää huolta siitä, että työntekijät jaksaa eli että se on sellaista normaalia työtahtia ja se on mun mielestä myöskin motivoivaa.” -H1

Asia, joka nousi esille yhdessä haastattelussa ja toisessa siitä kysymällä oli kouluttautuminen. Yksi Haastattelijoista kertoi, että heidän työntekijöillensä on mahdollista suorittaa alan korkein tutkinto, ja yritys maksaa koulutuksen työntekijöille. Yrittäjä koki, että tämä sitouttaa työntekijöitä ja osoittaa heille, että heitä halutaan tukea tyourallaan. Toiselta haastateltavalta erikseen kysyttiin, onko he kouluttanut työntekijöitä, onko siitä ollut apua motiivoinnin saralla. Yrittäjä piti kouluttautumista hyvänä ideana, mutta ei kuitenkaan resurssien vuoksi ollut sitä kokeillut.

”harjoitteluun pari vuotta sitten tullutta työntekijää lähtee suorittamaan jo PHT:a, eli se on meidän alan korkein tutkinto -- meillä yritys maksaa sitten sen PHT ylläpidon, vaikka se on henkilökohtainen nimike tutkintanimike.” -H1

Työntekijöiden tukemisella ja kannustamisella tarkoitetaan siis useaa eri asiaa. Vastauksissa korostui työntekijöiden tunne siitä, että heitä tuetaan ja myös kannustetaan työssä eteenpäin.

Palkitseminen

Haastateltavien kesken nousi esiin paljon erilaisia ajatuksia liittyen työntekijöiden palkitsemisesta motiivoinnin keinona. Osa haasteltavista koki, että pienet palkitsemiset toimivat, mutta eivät kuitenkaan nähneet niillä olevan isoa vaikutusta työmotivaatioon. Eräessä haastatellussa yrityksessä järjestettiin vuosittain ulkomaanmatka koko työporukan kesken. Ulkomaanmatka oli heille eräänlainen kiitosmatka hyvin kuluneesta vuodesta. Toisessa yrityksessä taas työntekijät palkittiin sesongin loppuksi pitsoilla. Mikroyrityksissä palkitsemisen taso rahalla mitattuna voi siis vaihdella todella paljon.

Eräs yrittäjästä kertoi yrityksen alkuvaiheesta, jolloin hänellä oli tapana todella usein antaa lahjoja työntekijöille. Hän kertoi, että edelleen heillä on paljon erilaisia motivoimisen keinoja ja hän tykkää ”lahjoa” työntekijöitä, koska on itse miellyttäjäloune. Yrittäjä sanoi suoraan, ettei edes tiedä motivoiko lahjat erityisesti työntekijöitä. Mutta selvästi hän myös nautti muiden ilahduttamisesta, joten teki sitä kaikesta huolimatta.

Tavaralahjojen lisäksi osa yrittäjästä antoi rahabonuksia, mutta he eivät pitäneet sitä suuressa arvossa motivaation näkökulmasta. Enemmän he kokivat, että bonukset motivoivat vain hetken. Ilmainen ulkomaanreissu motivoi yrittäjän mielestä pidempään, koska se oli todella harvinaista työntekijöille ja myös muutti työporukkaa entistä tiiviimmäksi.

Palkka motivaatiokkeinona herätti jonkin verran erilaisia mielipiteitä yrittäjien kesken. Osa ei ollut vakuuttunut siitä, että palkka motivoisi juurikaan. Mutta osa taas koki, että matalapalkkaisella alalla extrapalkan maksaminen voi hyvinkin motivoida työntekijöitä. Haastateltavat kokivat, että palkka osaltaan motivoi, koska jokaisen on pakko ansaita rahaa elääkseen, mutta palkankorotus ei heidän kokemuksestaan motivoinut kuin hetken ajan.

”...ala on niinku kumminkin aika sillain huonosti palkattu. Niin kyllä mä luulen että jos sä jos pystyy palkkaa nostamaan niinku perustyössä niin kyllä se niinku motivoi jos pystyisi maksamaan yli sen vaikka palkkataulukoi. -- perus juttu (palkka). Mikä että eihän palkalla sitten jos se on iso palkka niin -- ei se motivaatio vaikuta. Mutta kyllä mä jotenkin ajattelen että se näissä pieni palkkaisilla aloilla niin kyllä se yksi motivaatiotekijä.” -H5

5.2 Huonot motivointikeinot

Hyvien motivointikeinojen lisäksi haastattelusta tuli esiin huonoja tai heikompia motivointikeinoja. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, että motivointikeinot ovat yksilökohtaisia, yksi työntekijä motivoituu palkintomatkoista, kun taas toista se ei motivoi juurikaan. Yrittäjillä ei ollut juurikaan palkankorotusta tai rahapalkkioita lukuun ottamatta

kokemusta, että olisivat kokeilleet jotain kannustamisen keinoa ja lopettaneet sen koettuaan huonoksi keinoksi.

Raha olikin yksi asia, mikä nousi lähes jokaisessa haastattelussa huonoksi motivaatiokeinoksi. Sen lisäksi osa oli miettinyt kuukauden työntekijä -palkkioita, mutta kokenut sen huonoksi palkitsemisjärjestelmäksi pienessä työyhteisössä. Eräs haastatteliijoista oli kokeillut tulospalkkiojärjestelmää, mikä oli lopulta koitunut huonoksi kokeiluksi heikon seurannan vuoksi. Myös huonoksi motivointikeinoksi koettiin keinot, jotka lisäsivät eriarvoisuutta työntekijöiden välillä pienessä työyhteisössä.

Haastattelijat kokivat, että raha motivoi työntekijää vain hetken. Palkka tietyllä tavalla koettiin motivointikeinoksi, koska jokainen tarvitsee elääkseen rahaa. Mutta ehkä palkka koetaan itsestänselvyytenä, eikä se motivoi juuri tiettyyn työtehtävään. Eräs yrittäjä oli huomannut yhteyden sille, että isot palkankorotukset ja bonukset olivat jollain tapaa kannustaneet työntekijää vaihtamaan työpaikkaa toiseen. Yrittäjä koki, että ehkä palkan korotus oli lisännyt työntekijän itsevarmuutta ja kannustanut hakemaan vaativampia tehtäviä toisaalta.

”Semmoinen pidemmän aikaa rahalla palkitseminen. Se on yllättävä, mutta jos mulla on ollut hyviä työntekijöitä ja tavallaan mä oon lähtenyt palkitsemaan niitä vähän överisti sillä, että mä oon ajatellut, että tällä rahalla mä pidän sitä henkilöä, niin ne on ollut ne henkilöt, jotka siitä puolen vuoden päästä kun ne on saanut ison bonuksen ne on vaihtanut työpaikkaa.” -H1

”Palkka tietysti on kauhean tärkeä asia ja siihen kukaan tänne tule ilman palkkaa paitsi vaikka minä, -- vaikka sä saisit palkankorotuksen niin sä tavallaan muistat sen aika lyhyen aikaa. Se on varmasti siis semmoinen juttu, että tavallaan se hetken niinku on, mutta sitten se niinku että ei sitä sen jälkeen ajattele ellei se ole joku tosi merkittävä.” -H3

”Rahalla johtamista mä en ole lähtenyt tekemään ollenkaan, koska mä itsekin oon ajatellut että sitten tulee vain riitaa ja epäsovia ja tämmöisessä tilanteessa kun kun ei ole mahdollisuus esimerkiksi tehdä urakkapalkkaa että laatikoita x määrä paikasta a paikkaan b mikä olisi selkeä. Niin sinne jää niin paljon semmoista harmaata aluetta.” -H2

Kuukauden työntekijän valitseminen tai tulospalkkiot koettiin ehkä vähän haastaviksi suhteellisen pienissä yrityksissä. Jos yrityksessä on alle 15 työntekijää, valitaan kuukauden työntekijät helposti järjestyksessä, eikä se tuo motivaatiota lainkaan. Toisaalta pienessä työyhteisössä yhden henkilön nostaminen jalustalle parhaana työntekijänä koettiin myös hieman haastavana asiana, osa yrittäjistä pelkäsi epäsovia ja epätasa-arvon tuntemista.

”kaikenlaista mietitty niinku tämmöistä jotain kuukauden työntekijä juttuja, mutta se ei oikein ollaan päädytty, että ei se oikein toimi että me vaan otettaisiin vuorotellen sieltä kaikkea. Eipä että tommoiset ei ehkä niinku toimi” -H4

Tulospalkkiomallit vaativat selvät seurantajärjestelmät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, jotta ne motivoivat. Osa yrittäjistä oli harkinnut ja kokeillutkin tätä, mutta seuranta oli jäänyt puolitiehen. Rajalliset resurssit voivat kaataa alun perin hyvän järjestelmän, siinä tilanteessa työntekijöiden motivaatio voi pahimmassa tapauksessa laskea.

Muutama yrittäjä pohti sitä, missä vaiheessa motivointikeinot muuttuu itsestänselvyyksiksi. Siinä tilanteessa motivointikeino ei enää motivoi työhön, sitä ei välttämättä rekisteröidä eduksi, vaan itsestänselvyyksiksi. Esimerkkeiksi yrittäjät nostivat liikuntaedun tai satunnaiset lahjat. Yrittäjä voi käyttää rahallisia resursseja esimerkiksi työntekijöiden liikuntaetuihin, joita työntekijät eivät ensimmäisen vuoden jälkeen osaa erityisesti arvostaa ja näin ollen se ei motivoi työhön. Liikuntaetu muuttuu työntekijän silmissä palkan kaltaiseksi itsestänselvyykseksi. Mutta yrittäjän voi olla samalla vaikea lopettaa tietyn

edun tarjoamista, jos se vaikuttaisikin negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon tai ylipäättänsä ajatukseen työstä.

Haastatteluista tuli ilmi, että on vaikea hahmottaa täysin huonoja motivointikeinoja. Ehkä enemmän yrittäjät pohtivat, mitkä on hyviä motivointikeinoja ja millä keinoilla ei ole juurikaan vaikutusta motivaatioon. Motivointikeinot on kuitenkin ajateltu työntekijöiden parhaaksi, joten ehkä ne on joko hyviä tai neutraaleja.

5.3 Haasteet työntekijöiden motivoinnissa

Yrittäjät kokivat haastavimmiksi asioiksi työntekijöiden motivoinnissa tilanteet, joissa henkilö ei ole soveltuva työhön, työilmapiirin, työntekijöiden hyvinvoinnin sekä erilaiset persoonat. Suurin osa yrittäjistä oli kokenut motivoinnin haasteet aiemmin, eivätkä he kokeneet parhaillaan haasteita työntekijöiden motivoinnissa.

Työn luonne

Useammalla yrittäjällä oli kokemusta tilanteesta, joissa työntekijä ei ollut heidän mielestään oikea henkilö positioon ja oli sitä myöten epämotivoitunut. Osassa tilanteista työntekijä oli itse myös oivaltanut epäsopivuuden, ja yhteisymmärryksestä päättänyt työsuhteen koeajan jälkeen. Mutta oli myös tilanteita, joissa työntekijä ei itse ymmärtänyt tilannetta. Näitä tilanteita yrittäjät kuvasivat erityisen haastaviksi. Jos työntekijä ei ole motivoitunut ja epäsopiva työhön, ei työntekijää ole järkevä pitää positiossa.

"Kaikkia vaan ei saa motivoitua. -- Ei vaan motivoitu. Kaikista ei ole alalle. Ehkä ne niinku esimiehenä on ollut haastavimpia tapauksia. Kaikki eivät edes itse ymmärrä, että heistä ei ole alalle. Silloin on ihan sama motivoi kun vai ei, jos ei niinku tavallaan ne pohjat ole sellaisia, että siitä tulisi tulisi jotakin." -H1

Mikroyrityksessä työntekijät ovat usein osa-aikaisia, ja se nähtiin haastavana motivoinnin kannalta. Eräs yrittäjä pohti miten osa-aikaisen työntekijän saa sitoutettua työhön, jotta asenne työtä kohtaan ei olisi vain "pakollisten hommien teko". Vaan itse työ

motivoisi työntekijää. Osa-aikainen työntekijän motiivina tehdä työtä on useammin rahantarve esimerkiksi opintojen aikana, joten työ voi olla vain palkan vuoksi tehtävä suorite. Jolloin työtä kohtaan ei välttämättä ole suurta motivaatiota tai ainakaan motivaatiota kehittyä työssä.

"Osa-aikaisia tekijöitä niin sitten se, että sen ne niinku kokee sen työn omakseen, että sitten se on vähän sellainen että se ei ole semmoinen fiilis että käy vaan tekemässä -- juoksevat hommat -- miten saa sitten semmoisen, että ne kokisi sen niinku omakseen sen myös siinä vaiheessa kun ne käy tekee muutaman päivän viikossa tai vaikka ehkä yhden päivän viikossa." -H5

Yrittäjät kokivat oman asemansa kiireiseksi ja sen myös vaikuttavan työntekijöihin. Kiire voi aiheuttaa sitä, ettei ole tarpeeksi resursseja antaa aikaa työntekijöille, vaan päivittäiset työt painavat päälle. Osa työntekijöistä stressaantuu kiireen tunnusta, joka taas vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Haastateltavat kokivat, että parempi aikataulutusta ja ylipäättänsä suunnitelmallisuus auttaisivat moniin haasteisiin. Mutta samaan aikaan mikroyrittäjän arjessa oikeanlaista aikataulutusta voi olla todella vaikea tehdä.

"omat haasteet just nää aikataulut ja nää ja se mä aiheutan sen suurimman kiireen tunteen" -H3

Osa haastateltavista työskenteli etänä. Eräässä yrityksessä koko työyhteisö työskenteli ympäri Suomea ja toisessa yrityksessä yrittäjä toimi etänä työntekijöiden tehdessä työpaikalta töitä. Ylipäättänsä etänä johtaminen koettiin haasteeksi. Toinen yrittäjä nosti esille sen, ettei etänä voi tietää millainen fiilis alaisilla on. On haastava yrittää motivoida työntekijöitä paremmin, jos sen hetkistä tunnetta tiedetä. Yrittäjät olivat kuitenkin selkeästi miettineet keinoja, millä tavalla etäjohtamista voisi kehittää. Yhteiset etäkahvihetket, reissut tai ylipäättänsä säännöllisesti yhteen kokoontuminen koettiin motivaatiota lisääviksi asioiksi.

”motivoiminen etänä -- etätyössä on haasteellista, kun ei nähdä ei aina tiedetä mikä fiilis siellä on” -H1

Ilmapiiri ja henkilökohtainen hyvinvointi

Työyhteisön ilmapiiri nousi todella tärkeäksi motivaation lähteeksi. Tämän takia eräs yrittäjästä pohti, miten positiivista työilmapiiriä saisi lisättyä työyhteisössä. Hän koki, että työntekijöiden sisällä oleva fiilis ja motivaatio heijastuvat koko työyhteisön ilmapiiriin. Tämän vuoksi sitä olisi tärkeä kehittää, mutta yrittäjä koki haastavaksi löytää keinoja sen kehittämiseen. Yrittäjä pohti, milloin on kyse työntekijän luonteesta ja milloin opitusta kulttuurista, johon olisi mahdollista tehdä muutoksia.

Avoimuus koettiin työyhteisössä tärkeäksi asiaksi, mutta samaan aikaan avoin tunteiden näyttäminen koettiin haastavaksi. Huono fiilis tarttuu toisiin ja vaikuttaa myös muiden motivaatioon. Usein huono fiilis voi olla lähtöisin kotona tapahtuvista asioista, joihin ei varsinaisesti työpaikalla ole mitään tehtävissä. Tämä koettiin hieman ristiriitaisena asiana, miten pitää avoin kulttuuri yllä, kuitenkin tartuttamatta tunteita koko työyhteisöön.

”kun sä oot pahalla tuulella koko ajan niin kyllähän sä syöt toisenkin työmotivaatiota.” -H3

”ihmisillä on erilaisia kausia, että joskus on jotain ollut kotona surua” -H3

Muutama yrittäjästä nosti haasteena työntekijöiden uupumuksen. Uupumukseen, kuin myös yleiseen fiilikseen, vaikuttavat työn lisäksi myös vapaa-ajan asiat. Osa yrittäjästä nosti esille erittäin tärkeänä asiana työntekijöiden jaksamisesta huolehtimisen. Erään haastateltavista kokemuksen mukaan hyvät työntekijät ”poltetaan loppuun”. Työntekijä saattaa joutua ”maksamaan” tunnollisuudestaan ja uupua työssä. Samaan aikaan työntekijä voi olla erityisen motivoitunut työssään, mutta ei tunne rajojaan. Tämä voi johtaa työuupumukseen, josta ylös nouseminen on usein pitkä prosessi.

”Isoin uhka ehkä on se työuupumus -- hyvät työntekijät poltetaan loppuun -- kun joku on hyvä ja tunnollinen, niin jossakin vaiheessa se on työuupumuksessa sen takia että se on poltettu loppuun liiallisella työmäärällä” -H1

Työntekijöiden erilaisuus

Myös pienen yrityksen henkilöstöön mahtuu monenlaisia persoonia, joita motivoivat eri asiat. Yrittäjät eivät kuitenkaan nostaneet esille erilaisia tapoja motivoida eri persoonia. Toki se, että motivointikeinoja on paljon ja erilaisia, tukee eri työntekijöiden tarpeita. Mutta suunnitelmallista motivointikeinojen kohdistamista tiettyihin työntekijöihin, ei ilmennyt haastatteluissa. Yrittäjät nostivat kuitenkin esiin sen haasteen, että eri työntekijöitä motivoi erilaiset asiat.

”Raha motivoi joitakin ja sitten jotakin ei motivoi raha yhtään, että ehkä sitten kuitenkin on niin erilaisia ihmisiä niin eri tavat sopii toisille ja toisille” -H4

Ihmisten erilaisuuteen liittyen eräs haastateltavista nosti esiin sen, ettei työntekijä välttämättä itsekään tiedä, mikä motivoi. Siinä tilanteessa yrittäjän voi olla vaikea kehittää motivointikeinoja, jos työntekijältä ei saa mielipidettä asiaan. Haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa työntekijää ei kiinnosta edes motivoitua lisää, vaan työntekijä vain suorittaa työnsä. Osa yrittäjistä oli tästä huolissaan ja koki tarpeelliseksi motivoida kaikki työntekijät, ja osa taas hyväksyi erilaiset tavat tehdä töitä ja olla motivoitumatta erityisesti työhön tai työyhteisöön.

”työntekijä itsekään tiedä, mikä siellä syvimmiltään motivoi” -H5

”...on niinku edelleenkin niitä joita ei yhtään kiinnosta tai että ne vaan tulee töihin ja tekee sen oman hommansa ja se riittää” -H4

Työntekijöiden erilaisuus nousi esille etänä johtamisessa. Koettiin, että etäjohtamisen myötä työntekijöitä ei tunneta niin hyvin, joten motivoiminen on myös vaikeampaa.

Parempi työntekijöiden tunteminen mahdollistaisi motivointikeinojen tehokkaampaa hyödyntämistä.

”No sanotaanko että tää motivointia tietynlainen tekeminen etätöissä on haasteellista kun ei nähdä ei aina tiedetä.” -H1

”Itsekin oon tavallaan kaikille etänä en niitä niin hyvin sitten tunne niitä -- huomaa että täällä on paljon helpommin saa työntekijät mukaan siihen kun mä oon niitten kanssa kuitenkin niinku paljon tutumpia”-H4

Yrittäjä koki, että työntekijät, joiden kanssa hän on kasvokkain enemmän tekemisissä, on helpompi saada innostettua eri tempauksiin. Etäämmällä olevia työntekijöitä täytyy enemmän houkutella ja motivoida, mikä etänä tuntui yrittäjästä vaikealta.

5.4 Motivoinnin erityispiirteet mikroyrityksessä

Mikroyrityksessä työntekijöiden motivointi voi olla hyvin erilaista, kuin suuremmissa organisaatioissa. Ennako-oletuksista poiketen haastatteluissa yrityksen kokoa ja vähäisiä resursseja ei nähty isona ongelmana työntekijöiden motivoinnin näkökulmasta. Matalat resurssit toki nostettiin esille, mutta enemmän nähtiin positiivisia näkökulmia motivoinnin saralla mikroyrityksessä.

Eräs yrittäjä nosti esille tärkeän oivalluksen liittyen työntekijöiden motivointiin, hän koki tärkeänä, että työntekijät tekevät töitä yritykselle työpaikan pysyvyyden vuoksi, ei yrittäjälle itselleen. Mikroyrityksessä yritys henkilöityy helposti yrittäjään, jolloin paine onnistua työssä kohdistuu yrittäjän miellyttämiseen.

”Kenenkään ei tarvitse yrittää miellyttää mua, että ne ei edes sitä työtä niinku tee mua varten vaan ne tekee sitä yritystä varten ja sitten niillä että meillä säilyy tää meidän työpaikka” -H3

Alla olevaan taulukkoon on kerätty haastatteluista motivoinnin vahvuuksia ja haasteita mikroyrityksissä. Haastatteluissa korostui positiivisuus ja mahdollisuudet mikroyrityksen arjessa. Mutta samalla haasteisiin oli törmätty mikroyrityksen arjessa.

Taulukko 4. Motivointi mikroyrityksessä

MIKROYRITYS x MOTIVOINTI	
Vahvuudet	Haasteet
<ul style="list-style-type: none"> - Pieni työyhteisö mahdollistaa, kun resurssit jakautuvat vain muutamien kesken - Laki antaa mahdollisuuksia - Tiivis, perhemäinen yhteisö motivoi itsessään - Päätöksentekoon osallistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei valmiita raameja toimintatavoille - Aika- ja raharesurssit rajalliset - Kuka motivoi yrittäjää, jotta jaksaa motivoida työntekijöitä - Kaikille mikroyrityksen tiivis työyhteisö ei sovi

Mikroyrityksen haasteet ja mahdollisuudet työntekijöiden motivoinnissa on jaettu alla kolmeen osa-alueeseen: työntekijöiden motivointiin, yrittäjän motivointiin ja resursseihin. Jokaisessa osa-alueessa tarkastellaan vahvuuksia ja haasteita, koska asiat eivät haastatteluiden perusteella ole suoraviivaisia, vaan eri ympäristöissä vahvuus voitiinkin kokea haasteena ja toisinpäin.

Työntekijöiden motivointi mikroyrityksessä

Eräs yrittäjästä vertasi mikroyrityksen toimintaa isoon yritykseen, hän oli kokenut, että mikroyrityksessä on helpompaa motivoida työntekijöitä. Pienessä yrityksessä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon on yksinkertaisempaa. Näin ollen esimerkiksi motivointiin kohdistettavista resursseista voidaan päättää yhdessä, jolloin ne motivoivat paremmin työntekijöitä.

”...pienellä porukalla niin se on aika helppoa. Mä aina haluan että työntekijät itse päättää. Mulla on ehkä joku idea tai pieni budjetti tai ajatus...” -H1

”...otetaan kaikki kaikki niinku mukaan ideoimaan ja tekemään sitten niitä päätöksiä. Tavallaan saa osallistua myös siihen päätöksentekoon.” -H4

Työntekijöiden osallistaminen päätöksenteon lisäksi myös yritystoiminnan ideointiin nähtiin positiivisena asiana. Työntekijät motivoituvat yrittäjien mukaan pohtimaan yrityksen tulevaisuutta, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen. Päätöksillä voidaan vaikuttaa haastateltavien mukaan jokapäiväisiin työtapoihin.

Eräs yrittäjästä kuitenkin nosti esiin sen, että yrityksen asiat jäivät usein vain yrittäjän oman pään sisälle. Yritystä pyörittää pienillä resursseilla, eikä siinä hetkessä tule mieleen jakaa asioita työntekijöiden kesken. Yritystoiminta on haastateltavalla lähtenyt pienestä, jolloin kaikki päätökset ja työt on tehnyt yrittäjä yksin. Työntekijöiden tullessa osaksi yrityksen arkea, täytyy yrittäjän opetella myös jakamaan asioita työyhteisölle. Haastateltava koki sen toisinaan haastavaksi asiaksi.

”...itse pyörittää sitä niin se on niinku herkästi vaan omien oman pään sisällä kaikki asiat että ei ole oppinut sitä niinku jakamaan koko porukalle.” -H5

Pieni ja usein tiivis työyhteisö nähtiin positiivisena ja useimmiten työntekijöitä eniten motivoivana asiana. Haastateltavat kertoivat, että avoin työyhteisö kannustaa tekemään parhaansa ja auttaa jaksamaan. Samaan aikaan osa haastateltavista oli kokenut tilanteita, joissa pieni ja tiivis työyhteisö ei sovi kaikille. Osa työntekijöistä kaipasi heidän mukaansa kasvottomampaa työyhteisöä, jossa ei odoteta työntekijöitä osallistuvan erilaisiin iltapahtumiin ja yhteisiin tempauksiin. Eräs yrittäjä kertoi, että työyhteisöön sopimaton työntekijä voi pahimmillaan vaikuttaa negatiivisesti koko työkuulttuuriin, jos ei ole tuke-
massa avointa ja tiivistä kulttuuria.

"hirveän tiivis perhemainen työyhteisö ja kauhean läheinen niin mä ajattelen että se on se mikä niinku motivoi niitä ihmisiä tätä työtä niinku tekemään kaikista eniten" -H3

"...sellaisia niinku henkilöitä ketkä nimenomaan ei ole välttämättä sopinut niin kukaan kokoiseen yritykseen töihin -- että sitten ne on vaikuttanut tähän dynamiikkaan. Ja nimenomaan siihen työkuulttuuriin niinku tosi paljon." -H3

Eräs haastatelluista yrittäjistä koki, että työntekijöiden omat kasvokuvat yrityksen verkkosivuilla sitouttaa ja motivoi työntekijää tekemään parhaansa yrityksen eteen. Hän koki, että työntekijöiden toimiminen omilla kasvoilla verkkosivuilla lisää motivaatiota. Työntekijöiden seisominen yrityksen takana oli haastateltavien mukaan tärkeä motivaation lähde ja osa pohtikin sitä, miten siihen tilanteeseen voisi päästä.

"pieni semmoinen yritys, meillä on kuitenkin koko henkilöstö verkkosivuilla omalla naamalla esillä. Tai, että se on myös ihan hyvä motivointikeino, että ne on siellä niinku omina itsejänne haluaa seistä sitten yrityksen takana." -H4

Yksi haastateltavista nosti esiin Suomen lain tarjoamat mahdollisuudet tukea työntekijöitä niin rahallisesti kuin erilaisten virkistystoimien kautta. Hänen mukaansa työntekijöiden motivointi on tehty helpoksi Suomessa, koska mahdollisuuksia on niin paljon.

Mikroyrittäjän motivointi

Asia, joka nousi esille haastatteluissa hieman kysymysten ulkopuolelta, oli yrittäjien oma motivaatio. Yrittäjät nostivat esille huolen yrittäjien omasta jaksamisesta ja motivaatiosta, kuka yrittäjää motivoi? Pienyrityksen arjessa tulee paljon erilaisia haasteita esille ja kaiken sen keskellä yrittäjän tulisi löytää oma motivaatio tekemiseen.

"Mä nostaisin tosi isona sen että miten -- sitten se yrittäjä tai se esimies motivoi itseänsä kun eihän meitä kukaan motivoi." -H1

”...sä oot se joka motivoi sitä tiimiä esimiehenä siellä niin jos sä oot loppu tai sulla ei oo enää mitään niin mun mielestä nää on sellaisia mitä mikroyritykset se on hirveän tärkeitä että pitäisi muistaa myös se esimiesten jaksaminen.” -H1

Yrittäjät tunnustivat sen, että työntekijöiden motivointi lähtee omasta motivaatiosta. Mikäli yrittäjällä ei ole motivaatiota yrityksen toimintaan, ei haastateltavien mielestä toisten motivointi silloin onnistu. Motivaation puute huomataan työyhteisössä, eikä sitä voi peitellä. Tähän peilaten haastateltavat painottivat yrittäjän oman hyvinvoinnin tukemista vaikeinakin hetkinä.

Niukat resurssit motivoinnin haasteena

Yrityksen tärkein pääoma on erään haastateltavan mukaan työntekijät. Samalla resurssit työntekijöiden panostamiseen ovat alhaiset. Osa yrittäjistä koki rahalliset resurssit liian mataliksi, mutta enemmän aikaresurssien rajallisuus nousi esille haastatteluissa.

”...yrittäjänä tehdään miljoonaa muutakin asiaa, niin se on kuitenkin yksi tärkein pääoma se työntekijä.” -H5

”kaikessa se on meillä yksi iso ongelma, että meillä on niin pienet resurssit -- ylipäätensä siis, että miten paljon siihen (työntekijöiden motivaatioon) voi niinku panostaa. -- pitäisi kaikkia vähän koko ajan yrittää kehittää.” -H4

Osa haastatelluista yrittäjät kokivat painetta siitä, että työntekijöiden kannustamisen keinoja pitäisi jatkuvasti kehittää, mutta siihen ei ollut tarpeeksi aikaa. Mikroyrityksen arjessa on haastateltavan mukaan jatkuvasti kehittämisen kohteita ja yksi tärkeä osa-alue on tietenkin työntekijät. Mikroyrittäjän arki voi toisinaan olla kaoottista, kun hoidettavia kiireellisiä asioita kertyy yrittäjälle todella paljon, ja siinä hetkessä työntekijöiden motiivoinnin kehittäminen voi jäädä taka-alalle.

Mikroyrittäjät kokivat, että ovat itse jatkuvasti oppijan paikalla. Eräs haastateltava vertasi mikroyrittäjänä olemista lapsen saamiseen. Yrittäjä oppii pikkuhiljaa yrityksen johtamisesta ja kasvaa yhdessä yrityksen kanssa. Valmista tietotaitoa yrityksen johtamiseen harvalla on, joten myös sen hyväksyminen, että virheistä opitaan ja eteenpäin mennään, oli haastateltavan mielestä tärkeää.

”...se on semmonen, mitä monesti lykkää (työntekijöiden motivoinnin miettiminen). -- mä en ole valmis tavallaan ja mulla ei oo sitä tietotaitoa -- Kasvan tavallaan työnantajana ja pitää hirveästi opetella sitä vähän sellainen, kuin olisi ensimmäinen lapsi syntyi. -- pikkuhiljaa muuttuu tai sitten se saattaa muuttua tosi nopeasti ja sitten havahtuu että hei että missä me mennään että siellä ei ole luotu mitään vielä semmoisia järjestelmiä tai systeemejä tai tapoja vaan kaikki pitää vähän luoda siinä että miten täällä toimitaan niin se on musta haastavaa.”

-H5

Eräs haastateltavista nosti esille sen, ettei mikroyrityksissä ole valmiita systeemejä, vaan kaikki pitää luoda itse. Rajallisten resurssien alla uusien toimintatapojen luominen, testaus ja käyttöönotto voi haastateltavan mielestä unohtua. Ehkä testataan jotain uutta, mutta analysointi jää puolitiehen.

Kun haastateltavilta kysyttiin, onko jotain, mitä haluaisi kehittää tai tehdä toisin työntekijöiden motivoinnissa, mikäli resursseja olisi enemmän, eivät he tuoneet esille mitään yksittäistä toimintatapaa.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä luvussa vastataan tutkimuksen tulosten avulla tutkimuskysymyksiin. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus, esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja käytännön suosituksia mikroyrittäjille.

6.1 Tutkimuksen päätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikroyrittäjän keinoja ja haasteita motivoida työntekijöitä. Toteutettu tutkimus antoi tutkimusongelmaan monipuolisen vastauksen. Sekä tutkimuksen teoriasta että haastatteluista tuli esiin se, että ihmiset haluavat tulla nähdyksi ja kuulluksi. Haastatellut yrittäjät vahvistivat Martela ja muiden (2015) ajatuksen siitä, että kaikki motivaatio on lopulta lähtöisin ihmisestä sisältä. Ketään ei voi motivoida ulkoapäin, jos motivaatio ei tule ihmisestä sisältäpäin. Tutkimuksessa haastatellut kokivat, että suurelta osin työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään yrityksessä.

Millaisia motivointikeinoja mikroyrittäjällä on?

Haastattelututkimuksessa tärkeimmiksi motivaatiokeinoiksi nousivat positiivisen palautteen jakaminen, joustavuus, työilmapiiri sekä henkilökohtainen tuki. Erilaiset lahjat, bonukset ja palkka jakoivat enemmän mielipiteitä yrittäjien kesken.

Deci ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriaan nojaten tutkimuksessa korostuivat työntekijöiden kokema vapaus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus sisäisen motivaation lähteenä. Tutkimuksessa vapaus näkyi työpaikalla joustamisena niin työajoissa kuin työtehtävissäkin. Haastatellut yrittäjät korostivat molemminpuolista joustamista työnantajan ja työntekijän puolelta. Kyvykkyys puolestaan näkyi työntekijöiden osallistamisena, heidän mielipiteiden huomioimisena sekä tukemisella itseohjautuvaan työtapaan. Myös kyvykkyyden tukemista pidettiin tutkimuksessa erittäin tärkeänä motivaation lähteenä, keinoja tähän olivat erityisesti positiivisen palautteen jakaminen ja työntekijöiden arvostaminen.

Itsemääräämisteorian yhteenkuuluvuutta korostettiin haastatteluissa; tiivistä ja avointa työilmapiiriä pidettiin jopa tärkeimpänä motivaatiokeinoina muutamissa haastatteluista. Mikroyrityksissä työilmapiiristä huolehtiminen on erityisen tärkeä osa-alue, koska pienessä työyhteisössä työilmapiirin vaikutukset yltävät nopeasti koko työyhteisöön. Itsemääräämisteorian mukaan työntekijät omaksuvat uusia käyttäytymismalleja erityisesti tilanteissa, jossa kokevat olevan osa ryhmää.

Tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että mikroyrityksissä oli käytössä paljon erilaisia motivoinnin keinoja. Osa motivoinnin keinoista selkeästi lisäsi työntekijöiden motivointia, mutta osa keinoista kuului työyhteisön ja organisaation toimintatapoihin, eivätkä mikroyrittäjät tienneet niiden suoranaista vaikutusta yksittäisen työntekijän työmotivaatioon. Mutta kuten Sinokki (2016) kuvasi kirjassaan, yksilön persoonan lisäksi täytyy keskittyä työyhteisön ilmapiiriin, koska sillä on merkittävä vaikutus myös yksilön työmotivaatioon.

Millaisia haasteita mikroyrittäjä kohtaa motivoinnissa?

Mikroyrittäjien motivoinnin haasteiksi nousivat tutkimuksessa esille työntekijöihin liittyvät haasteet, yrittäjän oma motivaatio sekä resurssit. Resursseista korostuivat alhaiset aikaresurssit.

Deci ja Ryan (2000) muistuttivat kirjassaan, että ihmiset motivoituvat eri asioista ja osataas ei motivoitu lainkaan. Sinokin (2017) mukaan ketään ei voi pakottaa motivoitumaan työssä. Epämotivoituneet tai muuten työtehtävään sopimattomat työntekijät olivat yksi haasteellinen asia mikroyrittäjien arjessa. Tutkijoiden analysoinnit vahvistavat mikroyrittäjien ajatusta siitä, että he eivät pysty motivoimaan työntekijää ulkoapäin ja toisinaan on parempi laittaa työntekijä pois, kuin yrittää tuloksetta motivoida.

Toisena motivoinnin haasteena nousi tutkimuksessa esiin yrittäjän oma motivaatio. Tutkimukseen lähdetessä ei tätä haastetta osattu odottaa yrittäjiltä, se tuli vasta haastattelutilanteissa esille. Haastattelut vahvistivat Hasle ja Limborgin (2006, 8) esitystä siitä,

että mikroyrittäjän omat uskomukset ja arvot ohjaavat yrityksen kehittämistä ja yritys on todella riippuvainen omistajaohjastaan. Haastatteluista tuli esiin huoli siitä, kuka motivoisi mikroyrittäjää, koska koko yrityksen toiminta ja työntekijöiden motivointi on suurelta osin mikroyrittäjän harteilla.

Kolmanneksi haasteeksi mikroyrittäjien haastatteluissa nousivat resurssit. Useassa eri tutkimuksessa toistuivat mikroyrityksen rajalliset resurssit, mitkä vahvistivat haastattelututkimuksen tulosta. Ennako-oletuksena oli, että rajalliset resurssit liittyvät taloudellisiin resursseihin, mutta haasteet olivat tutkimuksen mukaan pitkältä aikaresurseissa. Teoriaosuudessa nostettiin esille rajallisten resurssien seurauksena se, että mikroyrittäjät ajautuvat ratkomaan ongelmia sen sijaan, että suunnittelisivat ratkaisuja etukäteen. Mikroyrittäjät vahvistivat tätä näkökulmaa kertoessaan kasvavan itse yrityksen mukana ja tietävän sen, ettei valmiita systeemejä ole, vaan kaikki pitää luoda itse. Samalla he kokivat, että aikaa on jatkuvasti liian vähän, jotta olisi mahdollista keskittää tarpeeksi resursseja tärkeisiin asioihin, kuten henkilöstön motivaation kehittämiseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Yksi tieteellisen tutkimuksen keskeisimmistä vaatimuksista on sen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuus saattaa vaihdella. Sitä arvioidaan tarkastelemalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiutta. Reliabelin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa, eivätkä mittauksilanne, mittaja tai satunnaiset tekijät vaikuta tutkimustuloksiin. Validissa tutkimuksessa on mitattu kohdeilmiöitä tarkasti ja harhattomasti. Validissa laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi määritelty ilmiö on eheä. Validiuden ja reliabeliuden analysoimista laadullisessa tutkimuksessa on pidetty vaikeana ja jopa mahdottomana arvioida, mutta onnistuu, mikäli ymmärtää laadullisen tutkimuksen erityispiireet. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on varmistettu selittämällä ja perustelemalla käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät. Lisäksi luotettavuutta on pyritty parantamaan esittämällä tutkimustulosten yhteydessä suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset on

säilytetty alkuperäisessä muodossa, ja kerrottu mikäli epäolennaista tekstiä on otettu pois keskeltä lainausta. Tutkimuksen pienestä kohdejoukosta huolimatta voidaan olettaa, että tutkimustulokset muissa saman alan organisaatioissa olisivat hyvin samansuuntaisia. Tämän vuoksi tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen tulokset vastaavat osittain odotettuja tuloksia, mikä myös vahvistaa tutkimuksen validiteettia.

6.3 Käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan antaa mikroyrittäjille suositukseksi kiinnittää yrityksen arjessa huomiota työntekijöiden kiittämiseen, joustamiseen sekä ilmapiiriin kehittämiseen. Lisäksi hyvinvoinnista tulisi pitää huolta, se on kaiken perusta. Useimmat työntekijöitä motivoivista asioista eivät vaatineet taloudellista panostusta, joten pienistä askeleista ja arjen priorisoinnista lähtee työntekijöiden motivoinnin kehittäminen.

Molemmiin puoleisessa joustamisessa voittavat sekä yritys että työntekijä, joten sen mahdollisuuksia yrityksen arjessa suositellaan tutkittavan. Erityisesti positiivisen palautteen antaminen ja kiitoksen jakaminen koettiin erityisen motivoivaksi asiaksi. Ne ovat pieniä, mutta erittäin tärkeitä asioita työarjessa. Palautteen antamisella myös annetaan työntekijöille signaalia siitä, että heitä arvostetaan ja halutaan tukea työssään. Työpaikan ilmapiiriin suositellaan käytettävän resursseja, vaikka samalla se muotoutuu pikkuhiljaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Hyvään ilmapiiriin vaikuttavat oikeanlaiset rekrytoinnit, jotka tukevat positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä.

Viimeiseksi suositukseksi ohjeistetaan hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen. Tehokkaan ja motivoituneen työnteon kivijalkana on hyvä henkilökohtainen hyvinvointi. Mikäli yrittäjä ei ole hyvinvoiva, heijastuu se myös motivaatioon ja siinä tilanteessa työntekijöiden motivointi ei myöskään luonnistu. Epämotivoituneen yrittäjän yritys motiivoida työntekijöitä heijastuu läpi ja ei vakuuta työntekijöitä.

Tutkimuksen aihe herätti lisää mielenkiintoa aihetta kohtaan. Työntekijöiden motivointia olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden näkökulmasta, tulisiko heiltä samoja

havaintoja, kuin yrittäjiltä? Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat naisia, joten haastateltavien laajentaminen myös miesyrittäjiin voisi tuoda mielenkiintoisia näkökulmia.

Mikroyrittäjien omaa motivaatiota olisi erittäin mielenkiintoista tutkia syvemmin. Mistä motivaatio on lähtöisin ja miten motivaatio kehittyy yrityksen mukana. Motivaatio voi myös muuttua ensimmäisten työntekijöiden myötä, mutta onko muutos positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan? Työntekijöiden myötä yrittäjän vastuu saada yritys menestymään työntekijöiden pysyvyyden vuoksi voi myös syödä luontaista motivaatiota, jolloin taloudellinen paine ei välttämättä ole niin korkea. Mutta toisaalta yhdessä tekemällä motivaatio lisääntyy.

Lähteet

- Al Jasmi, Samira. (2012). A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity. The British University in Dubai. Noudettu 13.2.2024 osoitteesta <http://bspace.buid.ac.ae/handle/1234/275>
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *The Academy of Management review*, 29(3), 459-478. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press, Incorporated.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard business review*.
- Jaakkola, T., Liukkonen, J., Suvanto, A., & Kataja, J. (2002). Rahasta vai rakkaudesta työhön?: Mikä meitä motivoi? *Likes-työelämäpalvelut*.
- Jantunen, S., Rautiainen, T., Rantakari, N., Partala, T. & Merikoski, H. (2021). Kokemuksia mikroyritysten liiketoiminnan kokeilevasta kehittämisestä. Teoksessa: Mikroyrittäjyyttä kehittämässä: Tuloksia MikroX-hankeesta, 26–38. Toim. Partala, T., Mynttinen, S., & Halonen, S.: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Noudettu 5.5.2024 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505059/URNISBN9789523443761.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Järvinen, K. (2014). Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Talentum.

Kallio, J. (2002). *Pienyrityksen kehittymisen tiet.* Tietosanoma.

Klute-Wenig, S. and Refflinghaus, R. (2020), "Quality management for microenterprises and start-ups – is the ISO 9001 suitable?", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 12 No. 4, pp. 435–446. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJQSS-01-2018-0003>

Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.

Martela, F., Jarenko, K., & Järvilehto, L. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, W. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi Jyväskylä: PS-kustannus.

Mathur, A. (2013). Employee motivation, adjustment and values as correlates of organizational change. *Review of HRM*, 2, 35–60. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-motivation-adjustment-values-as/docview/1655998278/se-2>

Mattare, M., Shah, A. & Monahan, M. (2013) "Human Resource Management in Microenterprises: Gateway for Success," *The Coastal Business Journal*: Vol. 12: No. 1, Article 2. <https://digitalcommons.coastal.edu/cbj/vol12/iss1/2>

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management review*, 7(1), 80-88. <https://doi.org/10.2307/257251>

- MY Tilastot. (2023). Suurin osa suomalaisista yrityksistä on mikroyrityksiä. Mikroyritysten tilastokatsaus. Noudettu 6.2.2024 osoitteesta https://www.oulu.fi/my_tilastot/.
- Nalweyiso, G., Mafabi, S., Kagaari, J., Munene, J., & Abaho, E. (2023). Theorizing relational people management in micro enterprises: A multi-theoretical perspective. *Journal of work-applied management*, 15(1), 6-20. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2022-0008>
- Nartisa, I. (2012). Openness and knowledge as leading tendencies in development of micro enterprises. *Economics and management*: 2012, 17 (4). <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3032>
- O'Dwyer, M. & Ryan, E. (2000), "Management development issues for owners/managers of micro-enterprises", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No. 6, pp. 345-353. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090590010373334>
- Pakarinen, M. (2021). Mikroyrityksen kehittäminen ja kasvun mielentila. Teoksessa: Mikroyrittäjyyttä kehittämässä: Tuloksia MikroX-hankkeesta, 51–58. Toim. Partala, T., Mynttinen, S., & Halonen, S.: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Noudettu 5.5.2024 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505059/URNISBN9789523443761.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. *Tietosanoma*.

Sinokki, M. (2017). Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. *Lääkärilehti* 72 (12), s. 772–773.

Suomen Yrittäjät. (2024) Pk-yritysbarometri 1/2024. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj sekä työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 2.3.2024 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy_pk_barometri_kevat2024.pdf

TEPA. (2024). Tapa-termipankki. Sanastokeskus. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta <https://termipankki.fi/tapa/fi/>.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does it work for today's environment. *Global Journal of Commerce and Management*, 2(5), 18-22. https://www.researchgate.net/profile/Shen-Kian-Tan/publication/262639924_Herzberg's_Two-Factor_Theory_on_Work_Motivation_Does_it_Work_for_Today's_Environment/links/0deec538562147ade9000000/Herzbergs-Two-Factor-Theory-on-Work-Motivation-Does-it-Works-for-Today's-Environment.pdf

Vasalampi, Kati (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 54–65. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. k. (2014). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. p.). Edita.

Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Oma lyhyt esittely
2. Haastateltavan taustatiedot
 - a. rooli yrityksessä
 - b. alaisten määrä
 - c. työkokemus

Työnantajan kokemukset motivoinnin keinoista

1. Millaisia keinoja ole käyttänyt työntekijöiden motivointiin yrityksessä?
2. Voisitko kertoa esimerkin tai tapauksen, jossa joki tietty kannustamisen tai innostamisen keino on ollut erityisen tehokas?
3. Onko ollut keinoja, jotka eivät ole toimineet odotetulla tavalla? Miten olet reagoinut näihin tilanteisiin?

Haasteet ja onnistumiset

1. Mitkä ovat olleet suurimpia haasteita työntekijöiden innostamisessa
2. Miten olet ratkaissut näitä haasteita
3. Onko yrityksessäsi havaittu selkeitä onnistumisia työntekijöiden motivoinnissa? Voisitko antaa esimerkkejä?

Motivoinnin kehittäminen

1. Miten arvioisit nykyisten motivointikeinojen tehokkuutta?
2. Millaisia suunnitelmia tai ideoita teillä on siitä, miten voisitte kehittää motivointikeinoja tulevaisuudessa?

Lopuksi

1. Onko jotain, mitä haluaisit lisätä tai korostaa liittyen työntekijöiden motivointiin mikroyrityksessä?
2. Kiitos