



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

Kandidaatintutkielma, Talousjohtaminen

Yksinyrittäjyydestä työnantajaksi – Muuttuva johtajuus ja lainsäädännön tuomat velvollisuudet

From a single entrepreneurship to an employer – Changing management and the
responsibilities of legislation

11.12.2016

Tekijä: Karoliina Karjalainen

Ohjaaja: Helena Sjögren

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Karoliina Karjalainen
Tutkielman nimi:	Yksinyrittäjyydestä työnantajaksi – Muuttuva johtajuus ja lainsäädännön tuomat velvollisuudet
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Talousjohtaminen
Vuosi:	2016
Ohjaaja:	Helena Sjögren
Hakusanat:	mikroyritys, ensimmäinen työntekijä, johtaminen, työnantajan velvollisuudet

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, mitä asioita yrittäjän tulee ottaa huomioon palkatessaan ensimmäisen työntekijänsä. Tutkimuksessa selvitetään, miten yrittäjän tulee valmistautua tulevaan esimiehen rooliin ja miten mikroyrityksen strateginen johtaminen tapahtuu. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään lainsäädännön tuomia työnantajan velvollisuuksia sekä työntekijän palkkaamisesta syntyviä riskejä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea eri toimialalla toimivaa mikroyrittäjää, joilla on jo muutama työntekijä tai he suunnittelevat työntekijän palkkaamista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ennen työntekijän palkkaamista yrittäjän tulee tutustua Suomen lainsäädäntöön ja siellä säädettyihin työnantajan velvollisuuksiin. Hyvien ja sitoutuneiden työntekijöiden löytämiseksi yrittäjän tulee suunnitella rekrytointia ja omaa johtamistaan etukäteen. Ajankäytön hallitseminen ja delegeoiminen sekä suunnitelmallisuus nousevat avainasemaan mikroyrityksen johtamisessa. Suurimpia riskejä työntekijän palkkaamisessa ovat siitä aiheutuvat kustannukset sekä riski palkata epäsopeva työntekijä. Mahdollisten riskien kartoittaminen ja niihin valmistautuminen helpottaa yrityksen tulevaisuutta ja lisää yrityksen menestymisen mahdollisuuksia.

ABSTRACT

Author: Karoliina Karjalainen
Title: From a single entrepreneurship to an employer – Changing management and the responsibilities of legislation
Faculty: LUT School of Business and Management
Degree program: Financial Management
Year: 2016
Instructor: Helena Sjögren
Keywords: micro-enterprise, first employee, management, employer's responsibilities

The purpose of this Bachelor's thesis is to show what an entrepreneur must consider when hiring his or her first employee. The study shows how an entrepreneur must prepare for a future superior's role and how does the strategic management of a micro-enterprise unfold. The study clarifies the duties of an employer brought by legislation and, also the risks of hiring an employee.

The study was carried out as qualitative study. The material was gathered by interviewing three different micro-entrepreneurs working three different fields of work, who already have a couple of employees or were planning to hire one.

The results of this study show that before hiring an employee, an entrepreneur must get acquainted with the legislation and the responsibilities of an entrepreneur in Finland. For finding good and committed employees the entrepreneur must plan recruiting and management beforehand. Time management, delegation and orderliness make up a key part in managing a micro-enterprise. The largest risks in hiring an employee are the expenses it creates and the chance of the employee being an unsuitable one. Mapping out the possible risks and preparing for them facilitates the company's future and increases its chance to succeed.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.2	Aikaisempi tutkimus ja teoreettinen viitekehys	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	5
2	MIKROYRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN	7
2.1	Oikeanlaisten työntekijöiden tärkeys	8
2.2	Yrityksen ja työntekijöiden strateginen johtaminen.....	9
3	TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET TYÖSOPIMUSLAISSA.....	13
3.1	Työnantajan yleisvelvoite.....	14
3.2	Tasapuolisen kohtelun vaatimus.....	15
3.3	Työturvallisuusvelvoite	17
3.4	Selvitys työntöön keskeisistä ehdoista.....	19
3.5	Palkanmaksuvelvollisuus.....	21
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA	23
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	23
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	24
5	ENSIMMÄISEN TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMINEN	26
5.1	Mikroyrityksen johtaminen	26
5.2	Työnantajan velvollisuudet	29
5.2.1	<i>Yleisvelvoite</i>	29
5.2.2	<i>Tasapuolinen kohtelu</i>	31
5.2.3	<i>Työturvallisuus</i>	32
5.2.4	<i>Työntöön keskeiset ehdot</i>	33
5.3	Työntekijän palkkaamiseen liittyvät riskit.....	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
6.1	Tutkimuksen tulokset	36
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	38
	LÄHDELUETTELO	39

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

KUVIOLUETTELO:

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Pienen yrityksen organisaatorakenne

Kuva 3. Säännöstyslähteiden etusijajärjestys

Kuva 4. Työnteon keskeiset ehdot

LYHENNELUETTELO:

HE	Hallituksen esitys
TSL	Työsopimuslaki (55/2001)
TTurvL	Työturvallisuuslaki (738/2002)
TTHL	Työterveyshuoltolaki (1383/2001)

1 JOHDANTO

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen (2016) mukaan Suomessa on vuoden 2016 elokuussa yhteensä noin 195 000 työtöntä ja työllisyysaste puolestaan on 68,8 prosenttia. Työ- ja elinkeinoministeriön (2016) tiedotteen mukaan Suomen hallitus on herännyt työllisyyden huolestuttavaan tilanteeseen ja sopi vuoden 2016 huhtikuussa julkisen talouden suunnitelmasta ja kärkihankkeiden päivityksestä vuosien 2017 – 2020 aikana. Näiden toimien yhtenä tavoitteena on nostaa työllisyysaste 72 prosenttiin ja luoda 110 000 uutta työpaikkaa. Tiedotteessa elinkeinoministeri Olli Rehn kertoo, että hallitus tavoittelee uusia työpaikkoja muun muassa yrittäjyyspaketilla, jonka tavoitteena on tukea erityisesti mikro- ja pienyrittäjyyttä. Yksinyrittäjän tukipaketin tavoitteena on erilaisten kannustimien avulla helpottaa ensimmäisen työntekijän palkkaamista.

Useat eri poliitikot, talousihmiset ja jopa presidentti kääntävät katseensa yrittäjiin työllisyystilanteen parantamiseksi. Pienyrittäjien osuus uusien työpaikkojen luomisessa korostuu tulevina vuosina entisestään, joten yrittäjien menestys on tärkeää (Niinistö 2012). Yrittäjälle työpaikkojen luomisessa on kuitenkin omat riskinsä ja erityisesti ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on usein iso päätös.

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan ensimmäisen työntekijän palkkaamista kahdesta eri näkökulmasta. Tutkimuksen alussa tutkitaan, miten yrittäjän tulee valmistautua tulevaan työnantajan ja esimiehen rooliin sekä miten mikroyrityksen strateginen johtaminen tapahtuu. Työnantajan toimintaan ja esimiehenä toimimiseen vaikuttaa merkittävästi Suomen lainsäädäntö, jonka tulee olla tuttua jokaiselle työnantajalle. Tästä johtuen toinen näkökulma tutkimuksessa on työsopimuslaissa (TSL 55/2001) määrätyt työnantajan velvollisuudet keskittyen vain tärkeimpiin työnantajan velvollisuuksiin. Lisäksi tutkitaan ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen liittyviä riskejä. Tutkimus on laadullinen ja teoriaosuudessa tutkitaan aikaisempia tutkimuksia ja julkaisuja aiheesta. Empiirisessä osiossa haastatellaan mikroyritysten omistajajohtajia ja selvitetään heidän mielipiteensä yrittäjyydestä ja ensimmäisen työntekijän palkkaamisesta. Haastattelujen avulla tutkimukseen saadaan myös itse yrittäjien näkökulmaa näkyviin.

Tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti todella ajankohtainen ja merkittävä asia ja se herättää paljon keskustelua. Mielenkiintoisuutta lisää myös mikroyrittäjien merkittävä osuus Suomen yrittäjistä. Mikroyrityksiä oli vuonna 2014 yhteensä 344 471, joka on 94,7% kaikista Suomen yrityksistä (Tilastokeskus 2015). He muodostavat siis hyvin suuren osan kaikista yrityksistä ja osaltaan varmasti tämän takia heille luodaan jatkuvasti paineita Suomen työllisyystilanteen parantamiseksi. Helposti kuitenkin unohtuu se, kuinka iso riski jo itse yrittäjyys on, saati sitten vielä toisen ihmisen palkkaaminen työntekijäksi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Työssä tutkitaan, mitkä tekijät vaikuttavat ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrittäjän tulee ottaa tuleva johtajuus ja esimiehenä toimiminen huomioon ja mitä kaikkia velvollisuuksia työnantajalla on. Tutkimuksen tutkimusongelmana on siis mikroyritysten haasteet kasvattaa ja laajentaa yritystä palkkaamalla työntekijöitä. Ongelmana on saada tarvittava osaaminen ja tietotaito yrittäjien käyttöön ja oppia soveltamaan ja hyödyntämään sitä niin, että yrityksestä tulee menestyvä ja työntekijät ovat tehokkaita ja silti voivat hyvin. Tutkimusongelmasta on muodostettu yksi päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymys:

”Mitä tekijöitä yrittäjän tulee ottaa huomioon palkatessaan ensimmäisen työntekijänsä?”

Alatutkimuskysymykset:

”Miten yrittäjän tulee valmistautua esimiehenä toimimiseen?”

”Mitä velvollisuuksia työnantajalla on työntekijään nähden?”

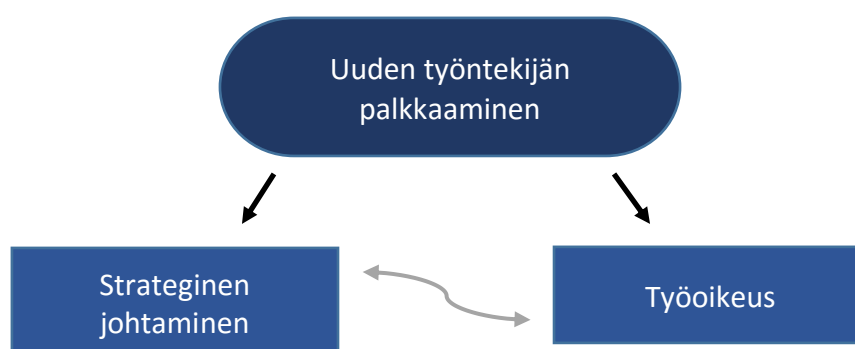
”Mitä riskejä työntekijän palkkaamisessa on?”

Päätutkimuskysymys on kokonaisvaltainen ja laaja. Alatutkimuskysymykset tarkentavat päätutkimuskysymystä ja antavat siihen tarkempaa näkökulmaa. Tutkimuskysymysten avulla löydetään lopulta vastaus ja ratkaisu tutkimusongelmaan.

1.2 Aikaisempi tutkimus ja teoreettinen viitekehys

Suurin osa empiirisistä tutkimuksista on keskittynyt isoihin yrityksiin (Hornsby & Kuratko 2003). Suen (2000) mukaan on vain vähän tietoa siitä miten pienten yritysten omistajat käyttävät omaa ja heidän työntekijöidensä taitoja ja kokemuksia osana strategista lähestymistapaa saavuttaakseen yrityksen tavoitteita. Jennings ja Beaver (1997) lisäävät, että yritysten epäonnistumisen syitä on tutkittu, mutta kilpailullista etua edistävien ja ylläpitävien seikkojen tutkimus on vähäistä. Pienen yrityksen ja erityisesti mikroyrityksen johtamiseen liittyvien tutkimuksien vähäinen määrä antaa tälle tutkimukselle selkeän tutkimusaukon ja lisätutkimus aiheesta on tarpeellista.

Työnantajan velvollisuuksia on puolestaan Suomessa tutkittu paljon ja siitä löytyy runsaasti kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Tärkeimpinä lähteinä tässä tutkimuksessa voidaan pitää työoikeuden professori Seppo Koskisen lukuisia artikkeleita työnantajan velvollisuuksista. Koskisen ja Ullakonon (2012, 289) mukaan uusi työlainsäädäntö on merkittävä ja sen tarkoitus on ohjata kunnialliseen ja hyvään toimintatapaan. He lisäävät, että työlainsäädännöstä on tullut entistä monimutkaisempaa ja enää työnantaja ei voi luottaa vain omaan kykyyn tunnistaa oikea ja väärä toimintatapa. Rautiaisen ja Äimälän (2008, 15) mukaan työsopimuslaki on työelämän tärkeimpiä peruslakeja, joten sen eri säännöksistä on kirjoitettu paljon. Huuskon (2005, 3) mukaan työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki (TTurvL, 738/2002) muodostavat vahvan perustan työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Hän jatkaa, että johtamisen tutkimuksissa ei usein käsitellä samalla työlainsäädäntöä, joten tutkimusta näistä kahdesta tärkeästä asiasta yhdessä on vähän.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1. Kuviossa on ylimpänä yleisenä tekijänä työntekijän palkkaaminen. Työntekijän palkkaamiseen liittyy paljon eri asioita, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään mikroyrityksen strategiseen johtamiseen ja työnantajan velvollisuuksiin. Työnantajan velvollisuuksissa on keskitytty erityisesti työoikeudellisiin asioihin. Teorialähdeaineistona käytetään työoikeudellista kirjallisuutta sekä johtamiseen liittyvää tieteellistä kirjoittelua.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusote on lainopillinen ja liiketaloustieteellinen. Lainopillisen tutkimuksen keskeisenä menetelmänä on tulkinta ja sen tehtävänä on selvittää ja selittää miten lakia tulee soveltaa (Norri 2006, 253). Tutkimuskohteena on lainsäädäntö, mutta tutkimuksessa hyödynnetään myös lainvalmisteluaineistoa sekä oikeuskirjallisuutta. Tutkimuksen teoreettisen pohjan muodostamisessa hyödynnetään myös liiketaloustieteellisiä artikkeleita mikroyrityksistä ja niiden johtamisesta. Tutkimuksen empiirinen osio muodostuu kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta, jossa tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelun runko suunnitellaan etukäteen mahdollisimman tarkasti ja sen suunnittelussa hyödynnetään teoreettisen tarkastelun tuloksia. Tavoitteena on, että haastateltavat voivat vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Haastattelu järjestetään kolmen mikroyrityksen omistajajohtajalle. Kaikki haastateltavat yritykset toimivat eri toimialoilla.

Teemahaastattelun joustavuuden ja avoimuuden avulla pyritään saamaan laaja näkökulma tutkimuksen aiheesta. Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 48) mukaan teemahaastatteluissa korostuu ihmisten tulkinnat ja minkälaisen merkityksen he asioille antavat. Haastateltavat saavat vapaasti vastata kysymyksiin ja tarvittaessa haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä ja näin varmistetaan, että molemmat ymmärtävät asian samalla tavalla. Väärinkäsityksiltä vältytään ja asiasta saadaan mahdollisimman paljon tietoa.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen teoriaosiossa tarkastellaan mikroyrityksen johtamisen haasteita sekä työnantajan velvollisuuksia. Aineistoa rajataan liiketaloustieteellisiin artikkeleihin, jotka käsittelevät johtajuutta ja työnantajana toimimista pienessä yrityksessä. Työnantajalla on runsaasti eri velvollisuuksia, mutta tässä tutkimuksessa niitä tarkastellaan vain työsopimuslain 2 luvun osalta. Työsopimuslain mukaisia perusvelvollisuuksia täydentävät muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki (TTHL 1383/2001), yhdenvertaisuuslaki (YhdenvertL 1325/2014), työaikalaki (TAL 605/1996) ja vuosilomalaki (VSL 162/2005), mutta rajallisen tilan vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa työsopimuslain säännöksiin. Yksittäisten säännösten mahdolliset viittaukset muihin lakeihin on tuotu esille. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu työntekijästä aiheutuvat kustannukset ja taloudellinen puoli lähes kokonaan.

Empiriaosuudessa tarkastelu on rajoitettu mikroyrittäjiin, joilla joko on muutama työntekijä tai he ovat suunnitelleet ensimmäisen työntekijän palkkaamista. Yritysmuodolla ei tässä tutkimuksessa ole merkitystä. Maantieteellisesti tarkastelu rajoittuu pääkaupunkiseudulla toimiviin yrittäjiin. Maantieteellinen rajausta perustuu siihen, että pääkaupunkiseudulla on paljon pieniä, kasvuhaluja mikroyrityksiä. Haastateltavat yrittäjät toimivat kaikki eri toimialoilla, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja luotettava.

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa herätellään lukijan mielenkiintoa ja kerrotaan tutkimuksesta yleisesti. Johdanto-osiossa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ja avataan hieman niitä. Lisäksi tutustutaan aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusmenetelmästä kerrotaan lyhyesti, mutta siihen palataan laajemmin luvussa neljä. Toinen ja kolmas luku käsittelevät tutkimuksen teoriaa. Toisessa luvussa tutkitaan mikroyrityksen strategista johtamista. Luvun alussa tutkitaan oikean työntekijän merkitystä sekä lopuksi yrityksen ja työntekijän johtamista. Kolmannessa luvussa syvennytään tärkeimpiin työnantajan työsopimuslaissa määrättyihin velvollisuuksiin.

Luvussa neljä kerrotaan tarkemmin valitusta tutkimusmenetelmästä ja empiirisen tutkimuksen aineistosta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Itse empiirinen tutkimus tapahtuu luvussa viisi. Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset ja verrataan aikaisemmin kirjoitettuun teoriaan. Viimeisessä kappaleessa kerrotaan työn johtopäätökset, joista selviää mitä tuloksia tutkimuksesta saatiin ja mitä mahdollisia jatkotutkimuskohteita on.

2 MIKROYRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Työntekijän palkkaaminen on tärkeä, mutta samalla usein pelottava askel yrityksen kasvattamisessa. Joka vuosi monista yrittäjistä tulee työnantajia ja samalla esimiehiä ensimmäistä kertaa elämässään (Wahlgren 2004). Yrittäjä saattaa pohtia, että miten yritystä tulisi johtaa nyt, kun mukana on myös toinen henkilö. Esimiehenä toimiminen tuo omat haasteensa ja yrittäjän on suositeltavaa suunnitella johtamistapaansa ja strategiaansa jo ennen työntekijän palkkaamista, jotta yritys menestyisi ja työntekijät viihtyisivät ja olisivat yritykselle tuottavia.

Yrittäjästä voi tuntua haastavalta suunnitella johtamista tilanteessa, jossa hänellä on vain yksi työntekijä. Nykyinen trendi on kuitenkin se, että kilpailukyvyn kasvu riippuu usein organisaation jäsenten suhteiden johtamisesta ja kulttuuri, asenteet, arvot sekä sitoutuminen työntekijöihin, ovat entistä tärkeämpiä sekä pienten että isojen yritysten menestymisen kannalta (Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado & Romero-Martinez 2011, 16). Johtaminen korostuu erityisesti isommissa yrityksissä, mutta myös mikroyrityksissä johdonmukaisen johtamisen merkitys on suuri. Huuskon (2005, 2) mukaan johtamistavan vaihtaminen aiheuttaa usein muutoksia työskentelytapoihin ja tästä saattaa seurata yllättäviäkin seurauksia esimerkiksi esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen.

Ennen työntekijöiden palkkaamista yrittäjä on toiminut yksinään ja pohtinut todennäköisesti hyvin vähän strategista johtamista. Strateginen johtaminen tulee ajankohtaiseksi usein vasta kun asiat alkavat mennä huonosti. Yrityksen toiminnan ja kannattavuuden kääntyminen huonompaan suuntaan johtuu usein markkinoiden muutoksista, joihin yrittäjä ei ole havahtunut. (Lobontju & Lobontju 2014) Mikäli yrittäjä haluaa kuitenkin kasvattaa yritystään, tulee hänen kiinnittää huomiota juuri strategiseen johtamiseen ja olla motivoitunut. Lobontjun ja Lobontjun (2014) mukaan yrittäjän tulee olla todella yritteliäs tai muuten menestyminen ei välttämättä onnistu pidemmällä tähtäimellä, sillä yrityksen kasvattamisessa on riskejä ja vastaan tulee paljon ongelmia, joihin pitää osata reagoida hyvinkin nopeasti. He ovatkin sitä mieltä, että tehokas strateginen johtaminen on tärkeää yrityksen menestyksen ja selviytymisen kannalta.

2.1 Oikeanlaisten työntekijöiden tärkeys

Pienillä yrityksillä ja erityisesti mikroyrityksillä on usein huomattavasti pienemmät taloudelliset resurssit, kuin isoilla yrityksillä. Taloudellisten resurssien vähyys voidaan kuitenkin korvata ihmisten tuottamalla resursseilla, mitkä voivat hyvinkin olla avain pienen yrityksen mahdollisuuksiin kilpailla muita yrityksiä vastaan (Greer, Carr & Hipp 2016). Yrityksen strategian toteuttamisen onnistumisessa ja muutenkin menestymisessä työntekijät ovat suuressa roolissa. Hornsbyn ja Kuratkon (2003) mukaan työntekijät ovat pienissä yrityksissä usein avainasemassa huomaamassa onnistuneet ja epäonnistuneet liiketoimet. Tästä johtuen yrittäjän tulisi harkita tarkkaan minkälainen työntekijä sopii hänen yritykseensä ja tapaan työskennellä sekä yrityksen strategiaan. Yrittäjän tulisi panostaa rekrytointiin ja oikean työntekijän löytämiseen.

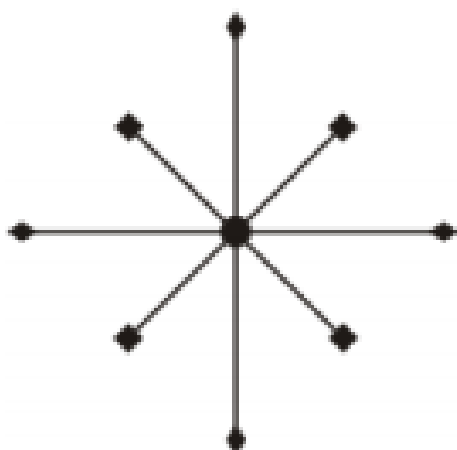
Monien yritysten strategiana on tänä päivänä palkata työntekijöitä, jotka sopivat heidän organisaatioonsa. Työtehtävän asettamat vaatimukset eivät enää ole tärkein valintakriteeri. Tällainen lähestyminen rakentaa kulttuuria, joka luottaa todella motivoituneisiin ja sitoutuneisiin työntekijöihin yrityksen menestymisessä. Organisaation analysointi täydentää työn analysointia ja työntekijöiden persoonalliset piirteet nähdään taitojen, tietämyksen ja lahjakkuuden lisänä. Edellä mainitun kaltainen työntekijöiden valitseminen on tehokkainta organisaatioissa, jossa työntekijöille annetaan riittävästi vapautta käyttää heidän ainutlaatuisia ominaisuuksiaan ja taitojaan työssä suoriutumisen. (Bowen, Ledford & Nathan 1991) Matlayn (1999) mukaan pienissä yrityksissä omistajajohtajan ja työntekijöiden välinen kommunikointi muistuttaa usein perheyrittäystä. Hän jatkaa, että kannustavassa työympäristössä työntekijät usein haluavat luoda pitkäaikaisia suhteita työnantajiansa.

Mikroyrityksissä työntekijöiden merkitystä kasvattaa myös heidän vähäinen määrä. Työntekijöiden tekemän työn prosentuaalinen osuus kaikista yrityksen töistä on huomattavasti suurempi kuin isoissa monen sadan hengen yrityksissä. (Andries & Czarnitzki 2014) Näin myös heidän vaikutus yrityksen toimintaan on suurempi. Yrittäjän tulee ymmärtää, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja erityisesti pienissä yrityksissä yhdenkin henkilön poissaolo voi vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti (Lappalainen, Mikkonen, Murtonen, Piispanen, Salminen & Vuori 2000, 4).

2.2 Yrityksen ja työntekijöiden strateginen johtaminen

Menestyneissä pienissä yrityksissä toteutetaan strategista johtamista joko tietoisesti ja näkyvästi tai tiedostamatta ja näkymättömästi (Jennings & Beaver 1997). Pienten yritysten laajan ja kirjavan joukon vuoksi on vaikea löytää vain yhtä oikeaa lähestymistapaa, joka sopisi ja toimisi kaikissa yrityksissä (Sue 2010). On kuitenkin mahdollista tunnistaa tärkeitä asioita, jotka tukevat yrityksen kestävyttä ja kasvua. Yksi tärkeimpiä asioita mikroyrityksen strategisen johtamisen kannalta on yrityksen arvot. Yrityksen arvot ovat lähtöisin yrittäjältä itseltään ja ne voivat usein tulla ilmi tuotetuista tuotteista tai palveluista, kasvuhaluudesta, laatustandardeista sekä suhteista työntekijöihin (Lobontju & Lobontju 2014). Valittujen arvojen mukainen strategia kuvastaa yritystä ja antaa sen toiminnalle kehukset.

Pienissä yrityksissä johtaminen on usein yhden ihmisen varassa. Yrittäjän aika kuluu usein kirjanpitoon, rahoitukseen, tuotantoon ja markkinointiin eikä aikaa aina riitä tarpeeksi johtamiselle (Hornsby & Kuratko 2003). Tehokkaalla johtamisella on kuitenkin tärkeä rooli pienten yritysten kehittämisessä ja kasvamisessa. Jotkut tutkijat ovat jopa sitä mieltä, että johtaminen on avain pienen yrityksen selviytymiseen (Dabic et al. 2011, 17).



Kuva 2. Pienen yrityksen organisaatiorakenne (Lobontju & Lobontju 2014)

Pienten yritysten organisaatioiden rakenne nähdään usein kuin hämähäkin verkkona. Kuvassa 2 on kuvattu tällaista verkkoa. Yrittäjä istuu verkon keskellä ja jokainen työntekijä raportoi

hänelle erikseen. Johtamistyyli on epävirallista, mutta suoraa johtamista. Tämä samanlainen rakenne kuvaa hyvin myös mikroyrityksiä. Yrittäjät usein suosivat epävirallista organisaation rakennetta ja vaikutusta jäykkien sääntöjen ja työnkuvauksien sijaan. Huomioitavaa on myös se, että pienessä yrityksessä kaikkien tulee olla valmiita tekemään toistensa töitä, koska ei ole mitään muuta keinoa selviytyä töistä esimerkiksi sairaustapausten sattuessa. (Lobontju & Lobontju 2014) Tämänkaltaisen johtaminen on usein lähes ainoa järkevä tapa mikroyrityksissä. Yhden tai muutaman työntekijän yrityksessä organisaatio on hyvin pieni ja hierarkia on matala. Organisaation rakenteen muodostuminen kuvan 2 mukaisesti on luonnollista.

Pitkät työpäivät ovat yleisiä yrittäjille, mikä saattaa vaikuttaa heidän tehokkuuteensa sekä elämänlaatuun työn ulkopuolella (Feldman 2002). Lobontjun ja Lobontjun (2014) mukaan yrittäjien ongelmana on usein halu olla perillä kaikesta ja kontrolloida kaikkea. Toisaalta heidän mukaan nimenomaan pienissä yrityksissä ja mikroyrityksissä johtaminen on usein vain yrittäjän vastuulla ja hän itse päättää kaikesta. Yrittäjien tulisi kuitenkin opetella luottamaan työntekijöihinsä ja jakamaan vastuuta. Wilsonin (1995) mukaan askeleet parempaan delegointiin ovat muun muassa luottamus työntekijöihin ja heidän taitoihin, täydellisyyden tavoittelusta luopuminen sekä hyvät ohjeet. Lobontjun ja Lobontjun (2014) mukaan pienten yrittäjien omistajat eivät usein halua delegoida vastuuta uusille työntekijöille, joko siksi, että he haluavat edelleen kontrolloida kaikkea tai siksi, että he pelkäävät näiden ammattitaitoisten työntekijöiden perustavan kilpailevan yrityksen, jos heidän annetaan kehittää taitojaan. Heidän mukaan myös uusien työntekijöiden ehdotukset työnteon uudelleen organisoimisesta johtavat helposti erimielisyyteen työnantajan kanssa, koska työnantajat usein näkevät sen suorana kritiikkinä heidän johtamistaan kohtaan.

Delegointi on kuitenkin yksi tärkeimmistä johtamisen taidoista ja epäonnistuminen siinä vie tehokkuutta, aikaa ja rahaa (Wilson 1995). Delegoinnin merkitys kasvaa erityisesti yrityksen kasvattamisen yhteydessä. Lobontjun ja Lobontjun (2014) mukaan yritykseen pitää rakentaa muodollisempi hierarkkinen rakenne ja kaikkien tulee sitoutua tähän. Heidän mukaan yrittäjän tulee oppia kontrolloimaan yritystä valvomalla informaatiota ennemmin kuin suorilla fyysisillä väliintuloilla ja hänen täytyy luottaa informaation keräämiseen eri tavoilla ja osata

kerätä sitä oikeaan aikaan. He lisäävät, että kaikki tämä informaatio tulee erilaisissa muodoissa liittyen ihmisten johtamiseen, markkinointiin ja talouden hallintaan. Yrittäjän tulee osata muuttaa tämä saamansa informaatio toiminnaksi.

Yrityksen kasvaessa yrittäjän rooli ja häneltä vaadittavat taidot muuttuvat (Lobontjun ja Lobontjun 2014). Nämä asiat ovat kaikkien yrittäjien ja työnantajien, myös mikroyrittäjien kohdalla tärkeä huomioida. Yrittäjän tulee tehdä tarvittava ajatustyö jo ennen työntekijän palkkaamista, jotta hän osaa luottaa työntekijään ja tukea häntä sekä antaa hänelle tarpeeksi vapautta ja ennen kaikkea arvostaa myös hänen mielipiteitään. Tämän lisäksi yrittäjän tulee myös itse tehdä töitä toimivan organisaation eteen.

Joka vuosi moni pieni yritys joutuu konkurssiin epäonnistuneen johtamisen vuoksi. Yksi usein esillä oleva epäonnistuneen johtamisen osa-alue koskee työntekijöiden ongelmien käsittelyä. Näihin ongelmiin sisältyy tehoton työntekijöiden rekrytointi, sopimaton valinta, heikko tai kokonaan puuttuva perehdytys, etujen sekä kannustinpalkkioiden puutteellisuus, kohtuuton korvaus ja heikko tai kokonaan puuttuva suorituskyvyn arviointi. (Hornsby & Kuratko 2003) Johtamisen laiminlyönti voi johtaa yrityksen menestyksen romahtamiseen ja silloin myös yrityksen tulevaisuus on vaakalaudalla. Johtamisen tärkeyttä on melko turha kyseenalaistaa ja sen tulisi olla jokaisen mikroyrittäjän prioriteettilistan kärjessä.

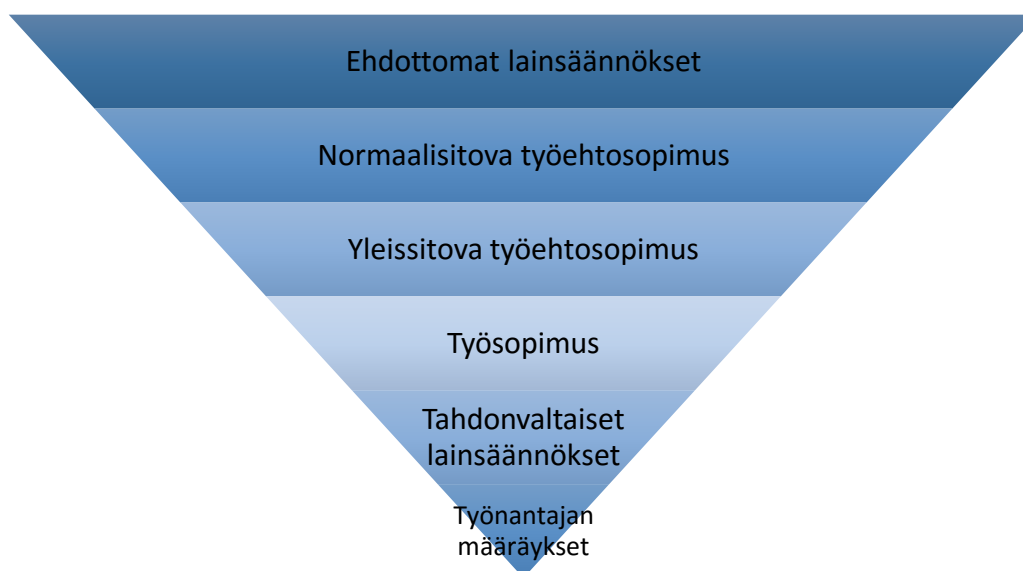
Johtaminen on tärkeä osa työnantajan toimintaa, mutta jokaisen työnantajan tulee muistaa myös työlainsäädännön olemassaolo. Huuskon (2005, 2) mukaan johtamiseen liittyvät käytännöt, mallit ja opit muuttuvat usein, mutta lain mukainen työnantajan velvoite huolehtia työntekijöistään ei ole muuttunut tai poistunut. Työsopimuslain 2 luvussa on säädetty työnantajan velvollisuuksista ja usean tämän luvun säännöksen katsotaan sisältävän keskeisiä lähtökohtia työnantajan henkilöstöpolitiikkaan (Koskinen 2001). Huusko (2005, 4) jatkaa, että työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki antavat johtamiselle hyvän perustan sekä vaativat työnantajia luomaan hyvät johtamisjärjestelyt.

Työnantajat saattavat kokea työlainsäädännön yrityksen toimintaa vaikeuttavana asiana. Engblomin (2014, 565) mukaan työnantajan velvollisuuksien noudattamisesta on kuitenkin

hyötyä sekä työntekijälle, mutta myös työnantajalle. Hän jatkaa, että velvoitteiden noudattamisen ansiosta esimerkiksi työpaikan asioiden hoitaminen usein helpottuu, vaikka työnantaja voikin kokea velvoitteet vain paljon aikaa, byrokratiaa ja kustannuksia vieviksi asioiksi. Työnantajana toimiminen vaatii siis johtamisen lisäksi myös tietämystä työlainsäädännöstä ja työnantajan velvollisuuksista. Näiden kaikkien hyödyntäminen edesauttaa yrityksen menestymistä ja työyhteisön toimimista. Seuraavassa luvussa tutustumme työsopimuslaissa säädettyihin työnantajan velvollisuuksiin.

3 TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET TYÖSOPIMUSLAISSA

Työnantajan velvollisuudet on hyvin vahvasti säännelty ilmiö. Työlainsäädännön merkitys on työsopimuksen ehtoja merkittävämmässä asemassa, kun mietitään työnantajan vastuita ja velvollisuuksia. (Tiitinen & Kröger 2012, 156) Työlainsäädännössä on runsaasti pakottavia säännöksiä työntekijän suojaksi. Myös työsopimuslaki sisältää runsaasti pakottavia säännöksiä nimenomaan suojatakseen usein heikommassa asemassa olevia työntekijöitä. Nykyinen työsopimuslaki on laadittu siten, että vain säännösten tahdonvaltaisuudesta on säädetty nimenomaisesti ja kaikki muut lain säännökset ovat pakottavaa oikeutta (TSL 13:6). Tämä tarkoittaa sitä, että lain mukaisia työntekijän oikeuksia ja etuja ei voida vähentää esimerkiksi työnantajan ja työntekijän tekemällä sopimuksella vaan sopimus tai kyseinen sopimusehto on mitätön. Mikäli säännös ei ole pakottava ja siitä on mahdollista sopia poikkeavasti, on se ilmaistu säännöksessä esimerkiksi sanoin ”jollei toisin sovita” (Tiitinen & Kröger 2012, 156). Pakottavuudesta saa poiketa vain valtakunnalliset työmarkkinajärjestöt, jotka voivat työsopimuslain 13:7:n mukaisesti tietyissä tilanteissa heikentää pakottavien säännösten mukaisia työntekijöiden oikeuksia ja etuja.



Kuva 3. Säännöstyslähteiden etusijajärjestys

Laissa, työehtosopimuksessa ja työntekijän kanssa solmitussa työsopimuksessa on paljon erilaisia säännöksiä ja määräyksiä työsuhteesta. Nämä säännöstyslähteet on laitettu etusijajärjestykseen ja työnantajan on noudatettava tätä järjestystä. Kuvan 3 mukaisesti ylimpänä tässä järjestyksessä on ehdottomat lainsäännökset, joita seuraa normaalisitova työehtosopimus ja yleissitova työehtosopimus. Näiden jälkeen järjestyksessä neljäntenä on työsopimus, viidentenä tahdonvaltaiset lainsäännökset ja viimeisenä on työnantajan määräykset. Ylimpänä oleva säännöstyslähde syrjäyttää alempana olevan, joten tämän takia esimerkiksi työnantajan tulisi olla työsopimusta laatiessaan tietoinen niistä vähimmäisehdoista, jotka ylittävät työsopimuksen. (Hollmén, Meincke, Nyssölä, Rantahalvari, Wärn, Åström & Äimälä 2015, 12)

Työsopimuslaki on työelämän tärkeimpiä peruslakeja (Rautiainen & Äimälä 2008, 15) ja sen 2 luvussa säädetään työnantajan velvollisuuksista. Näitä perusvelvollisuuksia täydentää muiden työoikeudellisten lakien säännökset. Tiitinen ja Kröger (2012, 156) ovat jakaneet työsopimuslain mukaiset työnantajan velvoitteet yleisvelvoitteisiin ja erityisvelvoitteisiin. Tämän lisäksi he mainitsevat, että työnantajan velvollisuudet voidaan jakaa myös ajallisen soveltamisen mukaan työhönottoon liittyviin velvollisuuksiin, työsuhteen aikaisiin velvollisuuksiin sekä työsuhteen päättämiseen ja sen jälkeiseen aikaan liittyviin velvollisuuksiin. Tässä tutkimuksessa noudatetaan työsopimuslain 2 luvun säännösten järjestystä aloittaen työnantajan yleisvelvoitteesta.

3.1 Työnantajan yleisvelvoite

Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki muodostavat vahvan perustan työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan (Huusko, 2005, 3). Työsopimuslain 2:1:ssä käsitellään työnantajan yleisvelvoitetta, joka täydentää työnantajan velvollisuuksia ja kertoo, miten hyvä työnantaja toimii yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Yleisvelvoite siis antaa neuvoja, mutta sen rikkomisesta ei automaattisesti joudu vahingonkorvausvastuuseen (Rautiainen & Äimälä 2008, 39). Säännös voi kuitenkin välillisesti vaikuttaa esimerkiksi irtisanomisperusteen riittävyden harkinnassa (Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 157/2000, Tiitinen & Kröger 2012, 160).

Säännöksessä on kolme velvoitetta, joista ensimmäinen koskee työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta, sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Säännöksen mukaan työnantajan tulee edistää näitä suhteita esimerkiksi panostamalla ja toimimalla hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi. Toinen velvoite liittyy työnantajan toimintaan muutostilanteissa. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös tilanteissa, joissa yrityksen toiminta, tehtävä työ tai työmenetelmä muuttuu tai sitä kehitetään. Työntekijöiden tulee saada tarvittavaa opastusta, perehdytystä tai koulutusta muutostilanteesta selviämiseen. Kolmas velvoite koskee työntekijöiden mahdollisuuksia edetä urallaan ja kehittyä. Työnantajan on pyrittävä auttamaan työntekijää tässä asiassa, jotta työntekijä pääsee halutessaan etenemään urallaan.

3.2 Tasapuolisen kohtelun vaatimus

Työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja syrjintäkiellosta säädetään työsopimuslain 2:2:ssä. Työsopimuslain säädös tästä on melko lyhyt, mutta siinä viitataan yhdenvertaisuuslakiin ja lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvoL 609/1986), joissa säädetään asiasta lisää. Syrjintäkielto ja tasapuolisen kohtelun vaatimus ovat pakottavaa oikeutta, joten työnantaja ja työntekijä eivät voi keskenään pätevästi sopia syrjivistä tai tasapuolisuusvelvoitetta rikkovista työsopimuksen ehdoista (Määttä 2005, 393).

Työsopimuslain 2:2:n mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Hallituksen esityksessä (HE 157/2000) listataan syrjintäkieltoa rikkoviksi syiksi työntekijöiden asettaminen eri asemaan muun muassa iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden tai poliittisen toiminnan perusteella. Lista syrjintäperusteista ei ole tyhjentävä, vaan säännöksen tarkoittamia kiellettyjä syrjintäperusteita on paljon lisää. Hyväksyttäviä perusteita ei puolestaan ole laissa lueteltu, mutta perusteiden tulee olla objektiivisia ja niiden tulee liittyä työntekijän työhön tai työn vaatimukseen (Parnila 2013, 17). Vettaisen ja Koskisen (2008, 34) mukaan syrjintää arvioitaessa otetaan aina huomioon, miten työnantajan käyttämä peruste on perusoikeuksien toteutumisen kannalta hyväksyttävä.

Parnilan (2013, 18) mukaan joissakin tilanteissa muuten syrjivä peruste voidaan hyväksyä, jos se liittyy työn asettamiin vaatimuksiin. Hän antaa esimerkkinä poliittisen puolueen työntekijän, jonka voidaan edellyttää noudattavan puolueen poliittista vakaumusta. Tämän lisäksi hyväksyttyä on myös niin sanottu positiivinen erityiskohtelu, missä erityistä huomiota annetaan sellaisille työntekijöille, joiden katsotaan olevan erityisen suojelun tarpeessa esimerkiksi työkyvyttömyytensä tai sosiaalisen asemansa takia (Rautiainen & Äimälä 2008, 41).

Tasapuolinen kohtelu täydentää syrjintäkieltoa. Koskisen (2011, 24) mukaan lähtökohtana tasapuolisen kohtelun periaatteessa on se, että samoissa työtehtävissä toimivia työntekijöitä kohdellaan samankaltaisessa tilanteessa yhdenvertaisesti. Kuoppamäki (2008, 42) lisää, että tämä lähtökohta edellyttää työnantajalta johdonmukaista ja suunnitelmallista toimintaa työntekijöihin nähden. Tasapuolisen kohtelun vaatimus koskee siis kaikkia työsuhteita ja työnantajan päätöksiä. Parnila (2013, 18) listaa, että muun muassa työnantajan päätösten, toimenpiteiden, määräysten, sopimusten ja ohjeistusten tulee olla tasapuolisia kaikkia työntekijöitä kohtaan. Tasapuolisen kohtelun vaatimus nousee esiin esimerkiksi irtisanomis- ja purkamistilanteissa, joissa työnantajan tulee noudattaa mahdollisia vakiintuneita varoituskäytänteitä johdonmukaisesti ja yhtäläisesti kaikille samalla tavalla (Kuoppamäki 2008, 42).

Rautiainen ja Äimälä (2008, 41) korostavat, että tasapuolisen kohtelun vaatimus ei tarkoita sitä, että työntekijöitä ei saisi koskaan asettaa toisistaan poikkeavaan asemaan. Esimerkiksi esitöissä (HE 157/2000) on mainittu, että erilaisten kannustimien ja palkkausjärjestelmien käyttäminen on hyväksyttävää, jos palkkauksen määräytyminen ei perustu syrjiviin tai epäasiallisiin syihin. Myöskään työn luonteesta tai työolosuhteista johtuva asettaminen eri asemaan ei riko tasapuolisen kohtelun vaatimusta. Sen sijaan tasapuolisen kohtelun periaatetta voidaan katsoa loukatuksi jo silloin, jos työntekijöitä asetetaan toisiinsa nähden eriarvoiseen asemaan ilman mitään hyväksyttävää syytä (Kuoppamäki 2008, 41).

Kuoppamäen (2008, 41-43) mukaan työsopimuslain sanamuodon perusteella tasapuolisen kohtelun vaatimus ei koske työhön ottamista, jossa on kiellettyä vain syrjivien valintaperusteiden käyttäminen. Tasapuolisesta kohtelusta ja syrjintäkiellosta puhutaan usein yhdessä, mutta kuten työhönottotilanteesta huomaamme, ne eivät välttämättä esiinny aina yhdessä. Tasapuolisuusvelvoitetta voidaan rikkoa ilman syrjintää tai sitä voidaan rikkoa tavalla, joka on samaan aikaan syrjintää, kun taas syrjintää voidaan tehdä myös ilman tasapuolisuusvelvoitteen rikkomista.

Työsopimuslain 2:2.2:ssa on otettu kantaa tasapuolisesta kohtelusta määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa. Lain mukaan määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa ei saa työsopimuksen keston tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja verrattuna muihin työsuhteisiin, ellei siihen ole perusteltua ja asiallista syytä. Osa-aikaisista työsuhteista säädetään myös työsopimuslain 2:5:ssä. Sen mukaan työnantajan tulee tarjota työtä osa-aikaisille työntekijöille ennen uuden työntekijän ottamista. Tarvittaessa osa-aikaiselle työntekijälle tulee myös järjestää tarvittavaa koulutusta. Kuoppamäen (2008, 59) mukaan tätä säännöstä rikotaan usein, ja rikkomisen seurauksena on velvollisuus korvata saamatta jääneistä työtunneista syntynyt ansionmenetykset. Työnantajan tulee myös työsopimuslain 2:6:n mukaisesti tiedottaa vapautuvista työpaikoista niin, että myös osa-aikaisille ja määräaikailla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakea näitä työpaikkoja kuin kokoaikailla ja vakituisilla työntekijöillä.

Hallituksen esitöissä (HE 157/2000) on selvennetty tilannetta, jossa työntekijä katsoo, että työnantaja on menetellyt syrjintäkiellon tai tasapuolisen kohtelun vaatimuksen vastaisesti. Tällaisessa tilanteessa työntekijän tulee esittää todennäköisiä perusteita tai syitä työnantajan eriarvoiseen kohteluun. Työnantajan on tämän jälkeen osoitettava, että hänellä on toiminnalleen hyväksyttävät perusteet. Vettainen ja Koskinen (2008, 32) korostavat, että vain tahallisesti tehdyt syrjintärikkokset ovat rangaistavia.

3.3 Työturvallisuusvelvoite

Työnantajan työturvallisuusvelvoitteesta säädetään tarkemmin työturvallisuuslaissa, mutta myös työsopimuslain 2:3 täydentää siitä. Työturvallisuusvelvoite on mukana

työsopimuslaissa, koska työturvallisuusveloitteesta on haluttu tehdä työnantajalle sopimusperusteinen velvoite (HE 157/2000). Työsopimuslain ja työturvallisuuslain lisäksi työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojaamisesta säädetään muun muassa työterveyshuoltolaissa sekä laissa nuorista työntekijöistä (NuorL 998/1993).

Työsopimuslain 2:3:n mukaan työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään. Raskaana olevaa työntekijää tulee erityisesti suojella ja tarvittaessa siirtää hänet muihin töihin, jos työntekijän työtehtävät tai työolot saattavat vaarantaa hänen tai sikiön terveyden (92/85/ETY, TSL 2:3.1). Työturvallisuuslain 1:1 mukaan lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita turvataksaan ja ylläpitääkseen työntekijöiden työkyvyn. Tämän lisäksi lain tarkoituksena on ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja, jotka johtuvat työstä ja työympäristöstä.

Työturvallisuuslain 2 luvussa käsitellään työnantajan yleisiä velvollisuuksia ja se sisältää työnantajan työturvallisuustoiminnan perusasiat huolehtimisveloitteineen. Siiki (2010, 31) tarkentaa, että näihin perusasioihin kuuluu muun muassa turvallisuusjohtaminen ja siihen liittyvien riskien kartoitus ja arviointi, työympäristön ja työn suunnittelu sekä työntekijöiden perehdytys. Hän jatkaa, että työnantajilta edellytetään kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa ja työnantajien tulee muistaa, että työturvallisuuteen liittyvät asiat edellyttävät jatkuvaa tarkkailua ja seuraamista. Huuskon (2005, 5) mukaan työturvallisuuslain mukainen vastuu on vain työnantajalla, joten sen takia delegoinnin tärkeys ja selkeys korostuu. Hän jatkaa, että ylimmällä johdolla on vastuu, jos tehtäviä ja niiden edellyttämiä toimia ei ole siirretty työntekijöille oikein. Työntekijällä puolestaan on velvollisuus noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä sekä yhteisiä toimintatapoja (Koskinen, Hyvönen & Löppönen 2014, 4).

Hallituksen esitöistä (Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 59/2002) selviää, että työnantaja voi itse valita mielestään parhaan keinon, jolla arvioi ja ehkäisee vaaroja ja vaalii työturvallisuutta. Työnantajalla on usein oman

toimintansa kautta tähän parhaat edellytykset, ja tarvittaessa hän voi pyytää siihen esimerkiksi työterveyshuollon apua. Koskisen (2002) mukaan myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet esimerkiksi ikä, terveys, sukupuoli ja ammattitaito vaikuttavat työnantajan huolehtimisvelvoitteen sisältöön. Mikäli työnantaja ei noudata lakien säätämiä työturvallisuusmääräyksiä, voidaan häntä rangaista. Työturvallisuuslain 8 luvussa säädetään rangaistussäännöksistä. Työturvallisuusrikkomus on työturvallisuuden kannalta vähäinen rikkomus, josta voidaan tuomita sakkorangaistukseen. Työturvallisuusrikos puolestaan on vakavampi työturvallisuutta koskevien velvollisuuksien rikkominen ja siitä säädetään rikoslain (RL 39/1889) luvussa 47. Siikin (2008, 131) mukaan ei tarvitse tapahtua tapaturmaa, jotta työturvallisuusvastuu syntyy vaan vastuu syntyy jo säännösten vastaisesta toiminnasta. Hän lisää, että välttääkseen vastuun työnantajan tulee todistaa vahingon johtuneen hänestä riippumattomista syistä ja, että hän on noudattanut lakien säätämiä turvallisuusmääräyksiä.

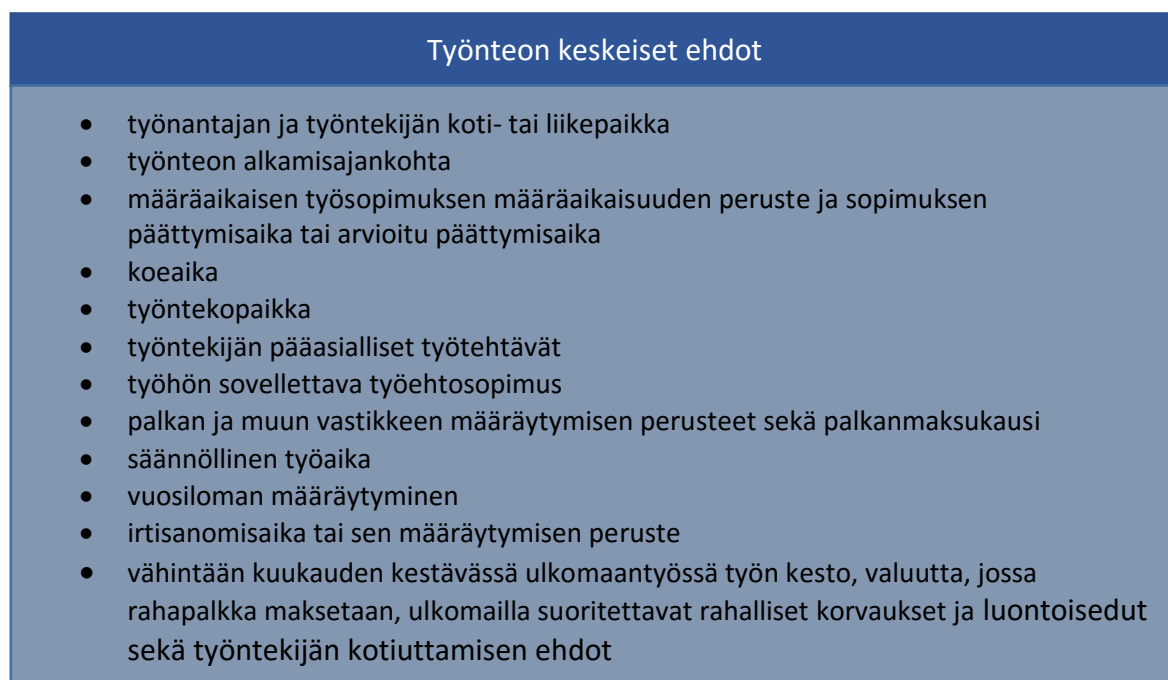
3.4 Selvitys työnteon keskeisistä ehdoista

Työsopimuslain mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti (TSL 1:3). Työsopimuslain 2:4:n mukaan työsopimuksen tekotavasta riippumatta työnantajan velvollisuutena on kuitenkin antaa työntekijälle kirjallinen selvitys työnteon ehdoista. Työsopimuslain säännöksen mukaan selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista tulee antaa, mikäli työsuhde on voimassa toistaiseksi tai se jatkuu yli kuukauden pituisen määräajan. Selvitys on myös annettava ilman työntekijän erillistä pyyntöä ja viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä.

Selvitysvelvollisuus on lähtöisin Euroopan yhteisön todentamisdirektiivistä (91/533/ETY), jonka pyrkimyksenä on työntekijöiden suojelu poistamalla työsuhteen ehtoja koskeva epävarmuus ja lisäämällä avoimuutta työmarkkinoilla. Suullisessa sopimuksessa ehtojen näyttäminen toteen voi olla vaikeaa. Direktiivin avulla suullisen työsopimuksen oikeusvarmuus kasvaa ja työntekijä saa varmuuden työsuhteen ehdoista, jotta hän osaa mahdollisessa riitatilanteessa vedota niihin (Partanen & Koskinen, 2008, 5).

Säännöksen mukaan selvitysvelvollisuus voidaan täyttää joko yhdellä tai useammalla asiakirjalla tai viittaamalla työsuhteessa sovellettavaan lakiin tai työehtosopimukseen.

Selvitysvelvollisuus koskee sekä suullisia, että kirjallisia työsopimuksia (Tiitinen & Kröger 2012, 110). Selvitystä ei tarvitse erikseen antaa, jos ehdot ilmenevät kirjallisesta työsopimuksesta eli työnantaja voi helpottaa työmääräänsä ja sisällyttää ehdot jo työsopimukseen. Työnteon keskeisten ehtojen selvitys on luonteeltaan informatiivinen luettelo sovitusta työsopimusehdoista, eikä se varsinaisesti luo työnantajalle tai työntekijälle oikeuksia eikä velvollisuuksia (Anttola, Parnila & Sainio, 2009, 62).



Kuva 4. Työnteon keskeiset ehdot

Työnantajan tulee itse pohtia ja päättää, mitkä työnteon ehdot ovat keskeisiä jokaisen yksittäisen työsuhteen kannalta (Työsopimuslakikomitean mietintö 2000:1). Työsopimuslain 2:4.2:n on kirjattu luettelo ehdoista, jotka ainakin on selvitettävä työntekijälle. Kuvassa 4 näkyy työsopimuslaissa luetellut ehdot. Vastaavanlainen, hieman lyhyempi, luettelo selvitysvelvollisuuden vähimmäissisällöstä sisältyy myös todentamisdirektiiviin. Kyseinen luettelo on vähimmäissisältö, eli työnantaja voi halutessaan antaa myös laajemman selvityksen. Joissakin tilanteissa laajempi selvitys on tarpeellinen, jos esimerkiksi työntekijälle asetetaan työtehtävistä johtuen erityisiä velvollisuuksia tai vaatimuksia (Koskinen & Ullakonoja 2012, 90).

3.5 Palkanmaksuvelvollisuus

Palkanmaksuvelvollisuus on työntekijälle tärkein työsuhteeseen liittyvä etuus. Työnantaja ja työntekijä voivat melko vapaasti sopia palkan määräytymisestä, mutta heidän sopimusvapauttaan rajoittaa työehtosopimusten palkkaa koskevat määräykset (Parnila 2013, 20). Saarisen (2003, 683) mukaan työstä maksettavan vastikkeen tulee pääsääntöisesti olla rahapalkkaa, mutta työnantaja ja työntekijä voivat sopia myös esimerkiksi luontoiseduista. Hän lisää, että työntekijän saama rahapalkka voidaan laskea työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai muun sovitun menetelmän mukaisesti. Arvioitaessa työntekijän oikeutta rahapalkkaan korostuu usein työsuhteen osapuolten sopimukset sekä työntekijän heikompi asema työsuhteessa (Koskinen 2012, 16).

Työsopimuslain 2:13 mukaan palkka on maksettava vähintään kerran kuukaudessa aina palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, elleivät työnantaja ja työntekijä sovi toisin. Mikäli aikapalkan perusteena on viikkoa lyhyempi aika eli esimerkiksi tunti- tai päiväpalkka, tulee palkka maksaa ainakin kaksi kertaa kuukaudessa. Palkka pitää maksaa työntekijän pankkitilille ja sen on oltava työntekijän käytettävissä sen erääntymispäivänä. Työnantajan on aina annettava työntekijälle palkkalaskelma, josta käy ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet (TSL 2:16). Työntekijä voi tarvittaessa käyttää tätä palkkalaskelmaa muun muassa sosiaalivakuutusetuksien hakemisessa (Anttola et al. 2009, 87).

Jos työnantaja laiminlyö palkanmaksuvelvollisuutta ja palkanmaksu viivästyy, on työntekijällä oikeus saada korkolain (633/1982) mukaista viivästyskorkoa odotuspäiviltä (TSL 2:14). Viivästys palkanmaksussa saattaa siis tulla työnantajalle todella kalliiksi. Työnantaja ei voi viivästystilanteissa vedota ulkoistettuun palkanmaksuun, koska työnantaja on vastuussa palkan maksusta (Saarinen 2003, 682). Tiitisen ja Krögerin (2012, 669) mukaan palkanmaksuvelvollisuuden rikkominen saattaa antaa työntekijälle myös oikeuden purkaa työ sopimus. Tällaisessa tilanteessa maksamatta jääneen palkan tulee kuitenkin olla olennainen, jotta se täyttää purkuperusteelle asetetut vaatimukset. Koskisen (2010, 16) mukaan kyseessä ei tarvitse olla koko palkan maksamatta jättäminen vaan myös huomattavan osan maksamatta jättäminen oikeuttaa työ sopimuksen purkamiseen.

Työsopimuslain 2:11 mukaan työntekijällä on oikeus myös sairausajan palkkaan, jos hän on sairauden tai tapaturman takia kykenemätön työskentelemään. Sairausajan palkkaan ei kuitenkaan ole oikeutta, jos työntekijä on aiheuttanut työkyvyttömyytensä tahallaan tai törkeällä huolimattomuudella. Työnantaja voi halutessaan vaatia työntekijältä sairauslomatodistusta tai muuta selvitystä. Vähintään kuukauden kestäneestä työsuhteesta työntekijällä on oikeus saada täysi palkka ja alle kuukauden jatkuneissa työsuhteissa työntekijällä on oikeus saada 50 prosenttia palkastaan.

Työnantajan velvollisuudet eivät rajoitu vain palkan maksuun. Palkan maksajan tulee huolehtia, että hän toimittaa palkasta Verohallinnolle ennakonpidätyksen ja maksaa työnantajan sosiaaliturvamaksun palkan perusteella. Tämän lisäksi työnantajan tulee ottaa työntekijälle työeläkevakuutus ja tiettyjen edellytysten täytyessä myös tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus sekä ryhmähenkivakuutus vaaditaan. (Saarinen 2003, 720-728)

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa tutustutaan siihen, miten tutkimus on toteutettu. Luvun alussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja empiirisen aineiston keräämiseen liittyvä prosessi. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tämä tutkimus on suoritettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Alasuutarin (2011, 38) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja se vaatii absoluuttisuutta. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 157) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja siinä pyritään löytämään tosiasioita sekä tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle ominaisten piirteiden mukaisesti tässä tutkimuksessa on pyritty saamaan todellinen kuva tutkittavasta aiheesta pienen, mutta monipuolisen aineiston avulla.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kolmen mikroyrityksen omistajajohtajaa. Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 34) mukaan haastattelut ovat yleisin tiedonkeruumuoto laadullisessa tutkimuksessa. Haastatteluiden avulla saatiin selville yrittäjien näkökulmaa ja mielteitä ensimmäisen työntekijän palkkaamisesta. Tarkka ja tarkoituksenmukainen kohdejoukon valitseminen on tyypillistä haastatteluilla kerätylle laadulliselle tutkimusaineistolle (Hirsijärvi & Hurme 2000, 58) Tämän tutkimuksen haastateltavien valinta perustui haluun saada tutkimukseen mukaan hyvin erilaisia mikroyrittäjiä, jotka toimivat kaikki eri toimialoilla. Yhteinen tekijä näillä kaikilla haastateltavilla oli se, että he joko halusivat palkata ensimmäisen työntekijän tai heillä on jo kokemusta työntekijän palkkaamisesta ja esimiehenä toimimisesta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen ja kattava aineisto. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin näkökohdista on löyty etukäteen lukkoon, mutta ei kaikkia. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole vain yhtä määritelmää, mutta sille on tyypillistä muun muassa samat kysymykset kaikille haastateltaville. Näihin kysymyksiin jokainen vastaa omin sanoin. (Hirsijärvi & Hurme 2000,

47) Tutkimuksen vertailtavuuden säilymisen vuoksi haastattelurunko eli haastattelukysymykset (LIITE 1) olivat kaikille haastateltaville samat ja ne lähetettiin yrittäjille hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 25 ja ne laadittiin tutkimuksen teoreettisen tarkastelun pohjalta. Tutkimuksen aihe herättää paljon keskustelua ja siksi haluttiin jättää paljon tilaa haastateltavien omille ajatuksille ja kokemuksille ja antaa heidän vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti yrittäjien valitsemissa paikoissa.

Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi, ei tässä tutkimuksessa ole ilmoitettu heidän tai yrityksen nimeä vaan heistä on käytetty kirjaintunneita A, B ja C. Kaikki haastateltavat yritykset ovat pääkaupunkiseudulla toimivia osakeyhtiöitä. Yrittäjä A on rakennus- ja kuljetusalalla toimivan yrityksen omistajajohtaja, jolla on kirvesmiehen koulutus. Yrityksellä on aikaisemmin ollut muutama työntekijä ja yrittäjä on koko ajan suunnitellut työntekijän palkkaamista uudelleen. Yrittäjä B on filosofian maisteri ja hänellä on toimitusjohtajatutkinto. Yritys toimii mainosalalla ja sillä on tällä hetkellä kaksi vakituista työntekijää. Yrittäjä C on kauppatieteiden maisteri. Yrityksen toimiala on huoltamotoiminta ja työntekijöitä on vuodenajasta riippuen muutama.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tutkimuksen eri vaiheiden toteutumisen tarkka selostus parantaa luotettavuutta. (Hirsijärvi et al. 2007, 227) Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 184) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus puolestaan riippuu aineiston laadusta. Heidän mukaan aineiston laatuun voidaan vaikuttaa panostamalla haastattelurunkoon ja miettimällä jo etukäteen mahdollisia lisäkysymyksiä. Lisäksi haastattelijoiden tulee sisäistää haastattelukysymykset ja ymmärtää ne samalla tavalla sekä haastattelutilanteiden sujuvuuteen tulee kiinnittää huomiota. Tässä tutkimuksessa tutkija suoritti koko tutkimusprosessin yksin. Täten teoreettinen ja empiirinen aineisto sekä haastattelut ovat hänen yksinään suorittamia. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kuitenkin lisäämään käsittelemällä aineistoa mahdollisimman objektiivisesti sekä valmistautumalla haastatteluihin etukäteen hyvin. Myös pyrkimys avata tutkimusprosessia mahdollisimman hyvin lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella termillä. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa kohdetta. Reliaabelius puolestaan tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että samalta henkilöltä saadaan kahdella eri haastattelukerralla sama tulos. (Hirsijärvi et al. 2007, 226) Tutkimusaineiston kerääminen henkilökohtaisilla haastatteluilla mahdollisti, että pystyttiin varmistamaan haastateltavien oikea käsitys kysymyksistä. Lisäksi haastateltavilla oli kokemusta tutkittavasta aiheesta, joten tutkimuksen voidaan arvioida mittaavan kohdetta melko hyvin. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan sanoa olevan hyvä, sillä tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus on esitetty selkeästi ja näin tutkimus olisi helposti toistettavissa.

5 ENSIMMÄISEN TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMINEN

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan haastattelututkimuksella saatuja tutkimustuloksia ensimmäisen työntekijän johtamisesta ja työnantajan velvollisuuksista sekä työntekijän palkkaamisen riskeistä. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli luoda käsitys aiheesta yrittäjien näkökulmasta ja verrata tätä aiheesta löytyvään teoriaan ja lakien säännöksiin.

5.1 Mikroyrityksen johtaminen

Pienissä yrityksissä työntekijöiden merkitys korostuu. Hyvät työntekijät voivat olla menestyneen yrityksen perusta ja loistava kilpailuvaltti (Greer et al. 2016). Kaikki haastateltavat yrittäjät pitivät työntekijöiden roolia yrityksessään ja sen menestymisessä erittäin tärkeänä. Työntekijät tekevät suuren osan yrityksen työstä ja tuloksesta ja ovat usein asiakkaiden ensimmäinen kontakti yritykseen. Heidän tulee edustaa yritystä ja sen arvoja hyvin.

”Työntekijät ovat todella tärkeässä roolissa. Työntekijöiden merkitys on varmaan prosenttiluvuissa 70%. (Yrittäjä B)

Työntekijöiden rekrytointi voidaan suorittaa monella tavalla. Haastatteluissa esiin nousivat työvoimapalvelujen kautta rekrytointi sekä erityisesti tuttavien kautta löytyneet työntekijät. Yrittäjät kokivat, että kyselemällä lähipiiristä voi löytää todella hyviä työntekijöitä ja rekrytoimalla tällä tavalla saa usein enemmän tietoa työnhakijasta ja myös luotettavia suosituksia. Tänä päivänä monet yritykset painottavat rekrytoinnissa työtehtävien vaatimusten ja taitojen sijaan työntekijöiden sopivuutta heidän organisaatioonsa (Bowen et al. 1991). Haastatteluissa työntekijöiden valinnassa korostui erityisesti halu palkata juuri omaan yritykseen sopiva työntekijä. Työssä vaadittavia taitoja voi usein opettaa ja hyvällä perehdytyksellä on suuri merkitys, mutta työntekijän asennetta, arvoja ja sosiaalisia taitoja on haasteellisempaa lähteä muuttamaan. Työntekijöiden tärkeimmiksi ominaisuuksiksi yrittäjät listasivat muun muassa sitoutumisen yritykseen, luotettavuuden, joustavuuden sekä ulospäinsuuntautuneisuuden ja hyvät käytöstavat.

Menestyneissä pienissä yrityksissä strateginen johtaminen on joko tietoista ja näkyvää tai tiedostamatonta ja näkymätöntä (Jennings & Beaver 1997). Yrittäjien mielipiteet johtamisen suunnittelusta ja siihen valmistautumisesta etukäteen vaihtelivat. Yrittäjä A ei pitänyt suunnittelua ja valmistautumista ollenkaan tärkeänä, kun taas muut haastateltavat pitivät niitä todella tärkeinä asioina. Yrittäjä A harjoittaa todennäköisesti tiedostamatonta ja näkymätöntä strategista johtamista, koska kertoi johtamisen tulevan häneltä luonnostaan sen enempää miettimättä. Toiset yrittäjät puolestaan kertovat pohtivansa paljon mihin suuntaan haluavat yritystään johtaa ja viedä ja mikä on toimivin tapa johtaa työntekijöitä.

”Kyllä mä sitä mietin ja pohdin. Ei mulla ole mitään sellaista johtamisstrategiaa, mutta vähän ihan sen omankin oppimisen kannalta havainnoi itseään, että miten toimii. Ei tule selkärangasta, vaan vähän pohtii, että miten jonkun asian esittää tai miten yrittää saada motivoitua jonkun jutun tai vastaavaa.” (Yrittäjä C)

Ennen työntekijöiden palkkaamista yrittäjä toimii itsenäisesti ja tietoinen strateginen johtaminen on vähäistä (Lobontju & Lobontju 2014). Työntekijän palkkaamisen jälkeen yrityksen johtamisesta on tullut haastateltavien mielestä tavoitteellisempaa ja tietoisempaa. Työntekijä tulee kohdata omana persoonana ja löytää yksilöllinen johtamistapa, joka on kuitenkin tasapuolinen ja ajaa yrityksen strategiaa eteenpäin. Työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä resursseja ja heidän johtaminen koetaan tärkeänä. Johtamisen avulla työntekijöille voidaan antaa suuntaviivat, joiden mukaan työskennellään. Selkeän johtamisen ansiosta yrittäjät kokevat myös oman työn helpottuneen. Työntekijöiden johtamiseen halutaan panostaa, koska epäonnistuminen vaikuttaa koko yrityksen toimintaan.

Pienissä yrityksissä yrittäjällä ei aina ole tarpeeksi aikaa johtamiselle, koska muut yrityksen toiminnot vievät niin paljon yrittäjän aikaa ja energiaa (Hornsby & Kuratko 2003). Tähän asiaan yrittäjien tulee kiinnittää huomiota, koska johtamisella on vaikutusta yrityksen selviytymiseen. Yritystoiminnan alussa yrityksen ja työntekijöiden johtamiselle on vaikeuksia löytää aikaa, mutta tällä hetkellä työnantajina toimivat yrittäjät kokivat löytäneensä hyvän tasapainon muiden töiden kanssa ja aikaa on riittävästi.

”Tällä hetkellä riittää aikaa. Mutta se on tarkoittanut sitä, että on pitänyt aika paljon delegoida töitä, semmoisia töitä mitä työntekijät pystyvät tekemään, että saa sen ajan sille.”
(Yrittäjä B)

Yrittäjien haasteet delemoimisessa nousivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Yrittäjille on yleisesti koettu olevan vaikeaa delegoida asioita ja he haluavat usein kontrolloida kaikkea (Lobontjun ja Lobontjun 2014). Yrittäjien tulisi luottaa työntekijöihinsä ja heidän taitoihin ja luopua täydellisyyden tavoittelusta (Wilsonin 1995). Yrittäjä A koki, että delemoiminen ei ole hänelle haastavaa ja hän kokee sen onnistuvan myös tulevaisuudessa työntekijän palkkaamisen jälkeen. Toiset yrittäjät kokivat delemoimisen olleen aluksi hankalaa, mutta oppineensa sen yrittäjyytensä aikana. Yrittäjän aika on rajallista, joten kaikkea ei pysty itse tekemään.

”Sanotaanko, että tämä on ollut yksi suurimmista oppimisprosesseista, mitä oon yrittäjän uran aikana joutunut käymään läpi. Alussa luulin, että mä olen kaiken tietävä ja teen kaiken itse. Kunnes huomasin, että en pysty siihen, koska mulla ei ole aikaa ja sitten mulla on järkeviä työntekijöitä, jotka voi oikeasti auttaa. Olen sen oppinut kantapään kautta, että sitä täytyy tehdä. Mutta alussa oli kyllä hankalaa.” (Yrittäjä C)

Organisaation rakenne on pienissä yrityksissä usein epävirallinen ja jäykkiä sääntöjä pyritään välttämään. Yrittäjälle raportoidaan paljon, mutta samalla jokainen yrityksen työntekijä osaa ja tekee paljon töitä. (Lobontju & Lobontju 2014) Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työntekijöille pitää antaa vastuuta ja oikeus valita oma työskentelytapansa. Myös itsenäisyyttä pidettiin tärkeänä, vaikka raportointi kuuluukin jokaisen kolmen yrityksen toimintaan jollakin tasolla. Yleisesti yrittäjät kokivat avoimuuden työyhteisössä tärkeäksi. Itsenäisessä työskentelyssä pidettiin tärkeänä yrityksen tavoitteessa pysymistä ja sitoutumista sovittuihin sääntöihin.

”Tekee itsenäisesti ja sitten välillä kysyn, että miten menee. Eli ei tarvitse raportoida niin paljoa vaan kyselen sitten ja sittenhän sen kuulee tuolta kauttarantain, että jos on mennyt jotain pieleen, niin sitten rupeen kyselemään lisää.” (Yrittäjä A)

5.2 Työnantajan velvollisuudet

Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki muodostavat hyvän perustan johtamiselle (Huusko 2005, 4). Työsopimuslain 2 luvussa säädettyt työnantajan velvollisuudet antavat hyviä lähtökohtia jokaiselle työnantajalle yrityksensä henkilöstöpolitiikkaan (Koskinen 2001). Jokainen haastateltava yrittäjä oli joutunut pohtimaan ennen työntekijöiden palkkaamista ja mahdollisen palkkaamisen jälkeen laissa säädettyjä työnantajan velvollisuuksia. Erityisesti lain tarkastelu on ollut tärkeää ensimmäisen työntekijän palkkaamisessa, koska yrittäjät ovat halunneet tehdä kaiken lain edellyttämällä tavalla. Yrittäjä C:n toimialalla on voimassa työehtosopimus, jota tulee noudattaa. Työehtosopimus on käytössä säännöllisesti ja sieltä tarkistetaan lähes kaikki asiat.

Yrittäjät kokivat, että alasta riippuen työlainsäädäntö voi olla esteenä työntekijän palkkaamiselle. Yrittäjä A koki työlainsäädännön erittäin vastenmielisenä asiana ja koki, että se on iso este sekä hänelle itselleen, että muille mikroyrittäjille. Yrittäjä C puolestaan on omasta mielestään niin sanotusti pakotettu palkkaamaan työntekijöitä, koska hänellä ei riittäisi aika ja resurssit yritystoiminnan pyörittämiseen yksin. Tarve on niin suuri, että edes alalla voimassa oleva työehtosopimus ei ole esteenä. Yrittäjät näkivät työlainsäädännössä paljon negatiivisia puolia, mutta kokivat sen kuitenkin olevan tarpeellinen. Työnantajan velvoitteiden hyvästä hoitamisesta hyöttyy sekä työntekijä kuin myös itse työnantaja, sillä asiat sujuvat silloin työyhteisössä usein helpommin ja paremmin (Engblom 2014, 565).

5.2.1 Yleisvelvoite

Työnantajan yleisvelvoite kertoo miten työnantajan olisi hyvä toimia yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Yleisvelvoite on ohjeistava ja sen rikkomisesta ei suoraan joudu vahingonkorvausvastuuseen (Rautiainen & Äimälä 2008, 39). Työsopimuslain 2:1 mukaan työnantajan tulee edistää työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Haastateltavissa yrityksissä yrityksen henkilöstön keskinäisiä ja esimiehen välisiä suhteita pyritään edistämään avoimella ja hyvällä ilmapiirillä, jossa kaikesta uskaltaa puhua. Yrittäjä C kertoo kannustavansa erityisesti joka vuosi järjestetyissä kehityskeskusteluissa työntekijöitään kertomaan mahdollisista toiveista tai ongelmista.

Yrittäjä B puolestaan järjestää säännöllisesti yhteisiä lounaita, joissa työyhteisön yhteisöllisyys kasvaa.

”Yritän pitää huolen siitä, että on mahdollisimman avoin ja hyvä ilmapiiri. Ja sitten on jotain yhteisiä lounaita ja onnistumisia pyritään jollain tavalla palkitsemaan.” (Yrittäjä B)

Työntekijöiden viihtyvyyteen pyritään yrityksissä vaikuttamaan hyvällä ja reilulla esimiestyöllä sekä erilaisilla kannustimilla. Osa haastateltavista kannattaa esimerkiksi kulttuuriseteleiden jakamista ja osa puolestaan haluaa palkita työntekijöitä onnistumisista. Jokainen yrittäjä korosti haluavansa olla reilu ja joustava esimies, jonka kanssa on mukava työskennellä. Yrittäjä C piti myös tärkeänä työntekijän elämää työn ulkopuolella ja pyrkii panostamaan myös siihen.

Työsopimuslain 2:1 säännöksen toinen velvoite koskee työnantajan toimintaa erilaisissa muutostilanteissa. Säännöksen mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijän mahdollisuuksista hoitaa työnsä esimerkiksi tilanteissa, joissa yrityksen toiminta, työtehtävä tai työmenetelmä muuttuu. Haastatteluissa yrittäjät kertoivat muutostilanteiden olevan melko yleisiä. Yrittäjät kokivat, että muutostilanteissa on tärkeää keskustella asioista paljon ja kuunnella työntekijöitä ja heidän ajatuksiaan. Tämän lisäksi työntekijöille järjestetään tarvittavaa koulutusta ja opastusta muutokseen.

”Toki koulutetaan kaikki ja sitten annetaan mahdollisimman paljon aikaa siihen homman sisäistämiseen ennen kuin joutuu niin sanotusti tositoimiin. Ja sitten viestitään, että muutoksia on tulossa. Eli perehdytyksellä ja mahdollisella lisäkoulutuksella.” (Yrittäjä C)

Säännöksen viimeisen velvoitteen mukaan työnantajan tulee tukea työntekijää urallaan etenemisessä ja kehittämisessä (TSL 2:1). Haastatteluissa nousi esiin kaikkien yrittäjien halu kannustaa työntekijöitään eteenpäin eivätkä he kokeneet sitä uhkana omalle yritykselleen. Yrittäjä B kertoi, että jokaisen mahdollisuus ja oikeus kehittää omaa ammattitaitoaan on kirjattu yrityksen arvoihin ja hän piti sitä erittäin tärkeänä asiana. Yrittäjä C koki olevansa välillä liiankin epäitsekäs kannustaessaan nuoria työntekijöitään kouluttautumaan ja

miettimään tulevaisuutensa suuntaa. Yrityksessä on tällä hetkellä työntekijä oppisopimuskoulutuksella ja yrittäjä on iloinen voidessaan auttaa työntekijää eteenpäin.

5.2.2 Tasapuolinen kohtelu

Työsopimuslain 2:2:n mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole perusteltua työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen. Syrjintää ovat muun muassa työntekijöiden asettaminen eri asemaan heidän iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden tai poliittisen toiminnan perusteella (HE 157/2000). Haastateltavat yrittäjät kokivat tasapuolisen kohtelun ja syrjintäkiellon toteutumisen arvioinnin olevan haastavaa. Koko Suomen osalta yrittäjät arvelivat sitä noudatettavan keskimäärin hyvin, mutta toisaalta samalla epäilivät sitä myös rikottavan melko paljon. Yrittäjä A epäili esimerkiksi työnhakijan etnisen alkuperän olevan monelle työnantajalle syy olla palkkaamatta henkilöä.

Yrittäjä C epäili, että osa työnantajista vetoaa johonkin liiketoiminnalliseen argumenttiin käyttäessään muuten syrjiviä perusteita ja välttävät näin seuraamukset. Riskit seuraamuksista ovat pienemmät jotakin sallittua syytä käytettäessä, vaikka oikea syy olisikin syrjivä. Toisaalta esiin nousi myös työtehtävien vaatimukset ja niiden täyttäminen. Joissakin tilanteissa muuten syrjivä peruste voidaan hyväksyä, jos se liittyy työn asettamiin vaatimuksiin (Parnila 2013, 18). Osassa työtehtävissä esimerkiksi sujuva suomen kielen taito on ehdoton kriteeri ja silloin maahanmuuttajataustaisen työntekijän palkkaaminen voi olla haastavaa. Toisaalta yrittäjät korostivat, että asioita tulee aina tarkastella tapauskohtaisesti ja arvioitava työntekijän taitoja ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti.

Oman toimialansa tilannetta he arvioivat yhtäläisesti koko maan tilanteen kanssa. Yrittäjä B nosti omalla toimialallaan ja erityisesti pienten yrittäjien keskuudessa esiintyvän ongelman nuorten naisten palkkaamisessa. Hän epäili, että ikään ja sukupuoleen perustuvaa syrjintää esiintyy melko paljon erityisesti juuri nuorten naisten kohdalla. Naisen äitiysloma voi olla yritykselle iso riski ja sen takia osa yrittäjistä saattaa suosia työntekijöinä miehiä tai vanhempia

naisia. Ainoastaan yrittäjä A koki, että koko Suomessa syrjintää on paljon, mutta omalla toimialallaan hän koki sitä olevan vähän ja taitojen merkitsevän enemmän.

”Rakennusalallahan on todellinen kirjo ja todella paljon porukkaa. Välillä on työmaa, jossa ei kukaan puhu suomea. Enemmän taidot merkitsevät.” (Yrittäjä A)

5.2.3 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan työturvallisuustoiminnan perusasioita ovat muun muassa turvallisuusjohtaminen ja siihen liittyvien riskien kartoitus ja arviointi, työympäristön ja työn suunnittelu sekä työntekijöiden perehdytys. Työturvallisuutta tulee tarkkailla ja seurata jatkuvasti. (Siiki 2010, 31) Työnantaja saa itse päättää miten arvioi työturvallisuutta ja ehkäisee vaaroja ja voi tarvittaessa tehdä yhteistyötä myös työterveyshuollon kanssa (HE 59/2002). Työturvallisuuden arvioinnin keinot ja arvioinnin toistuvuus riippuvat hyvin pitkälti yrityksen toimialasta. Rakennus- ja kuljetusalalla toimivan yrityksen omistajajohtaja kertoi pohtivansa työturvallisuutta käytännössä joka päivä, koska riskejä ja vaaratilanteita tulee vastaan usein. Hän kertoi asian tulevan jo luonnostaan ja työturvallisuutta vaarantaviin asioihin reagoi nopeasti. Muuten yrittäjät kertoivat arvioivansa työturvallisuutta uuden työntekijän palkkaamisen ja perehdytyksen yhteydessä sekä yhdessä työterveyshuollon kanssa.

”Noin kerran vuodessa. Siihenhän saisi kaikennäköisiä maksullisia koulutuksia ja ulkopuolisen arvioita, mutta meillä työterveyshoitajan kanssa ollaan käyty se läpi. Oon katsonut, että se riittää meidän kokoiseen toimintaan.” (Yrittäjä C)

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä, terveys ja ammattitaito vaikuttavat haitta- ja vaaratekijöiden arviointiin (Koskinen 2002). Haitta- ja vaaratekijöitä on lukematon määrä ja niiden määrä ja laatu riippuvat pitkälti työtehtävistä. Rakennusalalla on runsaasti erilaisia vaaroja ja työturvallisuuteen tulee kiinnittää paljon enemmän huomiota, kuin esimerkiksi siistissä toimistotyössä. Rakennusalan haitta- ja vaaratekijät riippuvat työkohteesta, mutta esimerkiksi erilaiset pöly- ja meluhaitat ovat yleisiä. Myös työssä käytettäviin laitteisiin liittyy runsaasti riskejä. Mainostoimistossa työskentelevän työntekijän

tulee kiinnittää huomiota korkealla hyllyssä olevien laatikoiden käsittelyyn ja istumatyön aiheuttamiin kuormitustekijöihin. Huoltamoalalla työ on pääasiassa seisomatyötä ja vaaratilanteita syntyy erityisesti painavien tavaroiden nostelussa.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (TTurVL 1:1). Haastateltavissa yrityksissä työntekijöitä suojellaan työtapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta käyttämällä asianmukaisia suojarusteita sekä perehdyttämällä työntekijät hyvin. Myös työntekijöiden työskentelyergonomiaan kiinnitetään paljon huomiota ja heitä neuvotaan. Erilaisten lisäkoulutusten avulla työntekijöiden taitoja ja monipuolisuutta parannetaan. Tänä päivänä esimerkiksi monelle isolle rakennustyömaalle ei päästetä työntekijää, jolla ei ole suojarusteet kunnossa ja vaadittavat työturvallisuuskurssit suoritettuna.

5.2.4 Työnteon keskeiset ehdot

Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti (TSL 1:3). Työsopimuslain 2:4 mukaan työnantajan tulee antaa työntekijälle kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista. Kaikki haastateltavat yrittäjät ovat tehneet työntekijöidensä kanssa kirjallisen sopimuksen. Yrittäjä A:lla on ollut aikaisemmin muutama työntekijä, mutta ei ole koskaan pohtinut lain asettamia vaatimuksia työsopimukselle. Yrittäjä B puolestaan on panostanut työsopimuksen sisältöön paljon ja konsultoi ennen ensimmäisen työntekijän palkkaamista tuttavaansa, joka toimii business coachina yrittäjille. Yrittäjä C noudattaa työehtosopimusta ja tekee myös työsopimukset sen mukaisesti.

Työnteon keskeiset ehdot voidaan sisällyttää työsopimukseen tai niistä voidaan antaa erillinen asiakirja. Myös viittaus työsuhteessa sovellettavaan lakiin tai työehtosopimukseen on riittävä. (Tiitinen & Kröger 2012, 110) Työnteon keskeisistä ehdoista on sovittu jo työsopimuksessa, joten yrittäjät eivät ole antaneet työntekijöilleen erillistä asiakirjaa. Yrittäjä A kertoi epäilevänsä, onko noudattanut lain säännöstä aikaisempien työntekijöidensä työsuhteissa. Työnantajan tehtävänä on itse päättää, mitkä työnteon ehdot ovat keskeisiä työsuhteessa (Työsopimuslakikomitean mietintö 2000:1). Tärkeimmiksi ja keskeisimmiksi ehdoiksi

haastatteluissa nousi palkkaan ja työaikaan liittyvät asiat. Jokainen yrittäjä pitää näiden sopimisesta työsopimuksessa tärkeänä.

5.3 Työntekijän palkkaamiseen liittyvät riskit

Työntekijän palkkaamiseen liittyy useita erilaisia riskejä. Jokainen yritys kokee riskit eri tavalla ja yrityksestä riippuen riskit ovat myös usein erilaisia. Työntekijän palkkaamisen riskeistä kysyttäessä jokainen haastateltava nosti esiin riskin työntekijän osoittautumisesta erilaiseksi, kuin on luullut. Yrittäjillä on pelko siitä, että työntekijä suoriutuu työtehtävistään koeajalla moitteettomasti, mutta heti koeajan jälkeen muuttaa toimintaansa yrityksen kannalta huonommaksi. Yrittäjä B nosti esiin myös työntekijän äitiysloman ja sen vaikutukset yritykseen. Pienelle yritykselle työntekijän äitiysloma voi olla kriittinen ja isoa asia. Myös pelko jatkuvista sairauslomista on suuri, sillä pienen yrityksen toiminta ja talous voivat mennä näistä hyvin sekaisin.

”Se, että minkälaisen henkilön sitä palkkaa. Jos pienyrittäjälle sattuu joku huono työntekijä, joka koeajan tekee töitä hyvin ja sitten hyppää sairauslomalle, niin sitten se on helposti konkurssi firmalle.” (Yrittäjä A)

Riskeistä nousi esiin myös työlainsäädäntö ja sen noudattaminen. Erityisen haastavia voivat olla alat, joissa on työehtosopimus voimassa. Osa yrittäjistä kokee, että kaikesta pitäisi olla tietoinen ja pienet virheet tai tietämättömyys voivat aiheuttaa isoja ongelmia. Ongelmia saattaa tulla esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä kokee tullessa kohdelluksi väärin ja syyttää tästä työnantajaa. Tällaisessa tilanteessa työnantajan tietämättömyys voi koitua yrityksen kohtaloksi.

Riskejä voidaan yrittäjien mielestä pienentää ottamalla työntekijästä selvää ennen palkkaamista. Tämän avulla yrittäjä pystyy hieman ennakoimaan ja valitsemaan työntekijän, jonka kohdalla riskit ovat mahdollisimman pienet. Myös hyvän perehdytyksen merkitystä korostettiin. Osa yrittäjistä toivoi myös muutosta vanhemmuudesta koituvien kustannusten jakautumisessa. Toiveena oli kustannusten jakaminen sekä naisten ja miesten työnantajille, eikä pelkästään naisen työnantajalle. Tällä muutoksella yrittäjät kokevat myös tasa-arvon

lisääntyvän, kun työnantajien ei enää tarvitse pohtia asiaa rekrytoinnissa ja työntekijää valittaessa. Yrittäjien toiveena oli myös työnantajan oikeuksien lisääminen. Työntekijällä pitää olla oikeuksia, mutta erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä käyttäytyy väärin, tulisi työnantajalla olla enemmän oikeuksia.

Riskit vaikuttavat usein yrittäjän päätökseen palkata työntekijä. Monet pienyrittäjät eivät välttämättä uskalla ottaa riskiä ja yrittävät itse selviytyä suuresta työmäärästä. Toisaalta taas riskien merkitys yrittäjälle vähenee, kun tarve työntekijästä kasvaa. Tilanteessa, jossa yrittäjän aika ei yksinkertaisesti riitä tekemään kaikkea työtä, on työntekijän palkkaaminen välttämätöntä. Riskit vaikuttavat yrittäjien päätöksiin kuitenkin siinä määrin, että työntekijöitä palkattaisiin varmasti helpommin ja aikaisemmin, mikäli riskit olisivat pienemmät.

”Pitää todella pitkään harkita palkkaamista. Välttämättä ei ota ketään vaan yrittää sitten itse painia töiden kanssa. Tosi pitkä miettiminen.” (Yrittäjä A)

”Ei riskit siinä vaiheessa vaikuttaneet. Siinä vaiheessa oli vaan tarve, että piti palkata työntekijä. Mutta jos riskit olisi pienemmät niin ehkä moni palkkasi jo aikaisemmin.” (Yrittäjä B)

Muita riskejä suurempana yrittäjät kokivat työntekijän palkkaamisessa kustannukset. Osa yrittäjistä myönsi, että ovat harkinneet ostavansa palvelut ulkopuoliselta työntekijän palkkaamisen sijaan. Tällaisessa tilanteessa ei synny työsuhdetta eikä myöskään työnantajan velvollisuuksia ole. Tämä saattaa olla epäreilua palkansaajia kohtaan, mutta yrittäjät painottivat, että heidän on loppupeleissä mietittävä omaa yritystään ja sen kannattavuutta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella ensimmäisen työntekijän palkkaamista kahdesta eri näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrittäjän tulisi valmistautua ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen. Tavoitteena oli selvittää, miten yrittäjän tulee ottaa tuleva johtajuus ja esimiehenä toimiminen huomioon ja mitä kaikkia velvollisuuksia työnantajalla on. Lisäksi tutkittiin työntekijän palkkaamiseen liittyviä riskejä. Tutkimuksessa tarkasteltiin ensimmäisenä mikroyrityksen strategista johtamista ja yrittäjän valmistautumista esimiehen rooliin ja tämän jälkeen tutkittiin työsopimuslain mukaisia työnantajan velvollisuuksia. Empiirisessä osiossa selvitettiin yrittäjien ajatuksia tutkimuksen aiheesta haastatteleamalla kolmen mikroyrityksen omistajajohtajaa.

6.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Mitä tekijöitä yrittäjän tulee ottaa huomioon palkatessaan ensimmäisen työntekijänsä?” Päätutkimuskysymykseen liittyi kolme alatutkimuskysymystä, joista ensimmäinen käsitteli yrittäjän valmistautumista esimiehenä toimimiseen. Mikroyrityksessä työntekijöiden merkitys on tärkeä ja he ovat usein avainasemassa yrityksen menestyksessä ja kasvamisessa. Työntekijöiden rekrytoinnissa hyödynnetään usein yrittäjän ystäviä ja tuttavuuksia ja pyritään löytämään sopiva ja hyvä työntekijä läheltä. Rekrytoinnissa yrittäjät kokevat työntekijän luonteen ja muiden ominaisuuksien olevan taitoja ja koulutusta tärkeämpiä. Työntekijän halutaan sopivan yrityksen organisaatioon ja arvoihin sekä sitoutuvan yritykseen.

Menestyneissä pienissä yrityksissä strateginen johtaminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta riippuen yrittäjästä. Ennen ensimmäisen työntekijän palkkaamista strategista johtamista on vähän, mutta työntekijän palkkaamisen jälkeen siihen pitää panostaa enemmän. Työntekijän palkkaamisen jälkeen yrityksen johtamisesta tulee tavoitteellisempaa ja tietoisempaa. Yrittäjien tulee miettiä omaa johtamistaan jo ennen rekrytointia ja näin valmistautua työntekijän palkkaamiseen. Työntekijöiden ollessa yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista halutaan heidän johtamiseen panostaa. Valmistautuessaan esimiehen asemaan yrittäjän tulee myös pohtia omaa ajankäyttöään ja

priorisoida johtamiselle riittävästi aikaa. Ajankäytön hallintaa helpottaa delegoimisen opettelu sekä luottamus omiin työntekijöihin ja heidän kykyyn hoitaa asiat hyvin. Yrittäjien tulee myös pohtia, miten he haluavat organisaation rakenteen muodostuvan. On tärkeää, että työntekijöille on kerrottu selkeät raamit, joiden mukaan toimitaan.

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys käsitteli työnantajan velvollisuuksia työntekijään nähden. Lain mukaiset työnantajan velvollisuudet koetaan helposti rasitteena ja joissakin tilanteissa ne voivat myös olla este työntekijän palkkaamiselle. Työnantajan velvollisuuksista on säädetty työsopimuslain 2 luvussa. Työsopimuslaissa oleva työnantajan yleisvelvoite koetaan yrittäjien keskuudessa tärkeäksi ja erityisesti työntekijän kannustaminen etenemään urallaan on tärkeä asia yrittäjille. Yrittäjät haluavat työntekijöiden viihtyvän yrityksessään ja tekevät päivittäin töitä sen eteen. Tasapuolisen kohtelun vaatimus ja syrjäntäkielto koetaan vaikeaksi asiaksi ja sitä esiintyy jonkin verran. Työturvallisuus on tärkeä osa-alue työelämässä ja yrittäjillä on siitä huolehtiminen hyvällä mallilla. Työterveyshuollon palveluita käytetään tarvittaessa ja riskejä arvioidaan säännöllisesti. Yrityksissä ymmärretään, että tapaturman sattuessa myös yritystoiminta kärsii ja siksi niitä on tärkeää yrittää välttää. Työsopimuksen tekemiseen yrittäjät käyttävät pääsääntöisesti paljon aikaa ja tarvittaessa myös konsultoivat ulkopuolisia asiantuntijoita sopimuksen oikeasta sisällöstä ja lainmukaisuudesta. Tässä asiassa näkyy paljon myös eroja yrittäjien välillä. Osa yrittäjistä haluaa tehdä kaiken lakia täydellisesti noudattaen ja osa yrittäjistä eivät ota selvää lainvaatimuksista ja tekevät asiat omalla hyväksi havaitulla tavallaan.

Kolmas alatutkimuskysymys käsitteli työntekijän palkkaamiseen liittyviä riskejä. Työntekijän palkkaamiseen liittyy paljon riskejä ja tämän takia moni yrittäjä ei uskalla palkata työntekijöitä. Toisaalta taas riskien merkitys yrittäjälle pienenee työtaakan kasvaessa tarpeeksi suureksi ja usein työntekijän palkkaaminen on välttämätöntä. Suurimpia riskejä työntekijän palkkaamisessa ovat työntekijästä aiheutuvat kustannukset ja yrittäjien pelko siitä, että he eivät selviydy taloudellisesti. Tämän lisäksi on iso riski palkata lähes tuntematon ihminen, koska työntekijästä saattaa paljastua esimerkiksi koeajan jälkeen täysin uusia, yritykselle negatiivisia puolia. Työlainsäädäntö on myös iso riski pääasiassa yrittäjien tietämättömyyden

vuoksi. Lisäämällä yrittäjien tietämystä riskien mahdollisuus pienenesi, koska silloin he tietäisivät tekevänsä asiat oikein.

Tutkimuksen perusteella ja vastauksena päätutkimuskysymykseen voidaan siis todeta, että ennen ensimmäisen työntekijän palkkaamista yrittäjien tulee ottaa selvää Suomen lainsäädännöstä ja työnantajan velvollisuuksista. Tämän lisäksi omistajayrittäjien tulee suunnitella työntekijän rekrytointia ja omaa johtamistaan. Jotta työntekijät sitoutuvat yritykseen ja heistä tulee yritykselle kannattavia pitäisi yrityksissä ottaa huomioon työntekijöiden hyvinvointi ja työssä viihtyminen. Mahdollisten riskien kartoittaminen etukäteen ja toimintatapojen kehittäminen riskien toteutumisen estämiseksi lisäävät onnistumisen mahdollisuuksia. Ottamalla etukäteen selvää ja pohtimalla asioita pienenee monet riskit ja myös yrittäjien työ helpottuu. Omistajayrittäjien tulisi lisäksi huomioida, että eri toimialoilla voi olla erilaisia tapoja toimia ja esimerkiksi työturvallisuuteen vaikuttavia asioita. Yrittäjien tulisikin tuntea oman yrityksensä toiminta ja siihen liittyvät asiat hyvin.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä ja ne antavat jokaiselle työntekijän palkkaamista suunnittelevalle mikroyrittäjälle hyvän lähtökohdan ja ohjenuoran työntekijän palkkaamisen ensi askeleista. Tutkimuksen aiheen ajankohtaisuus lisää kuitenkin kiinnostusta jatkotutkimuksiin. Haastatteluissa nousi esiin yrittäjien huoli erityisesti työntekijän palkkaamisen kustannuksista. Mahdolliset jatkotutkimuskohteet voisivatkin liittyä työntekijän palkkaamisen taloudelliseen puoleen ja siihen, kuinka paljon se vaikuttaa yrittäjän päätöksentekoon. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka moni mikroyrittäjä Suomessa haluaisi oikeasti palkata työntekijän, mutta ei rohkene sitä tehdä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia miten Suomen hallitus onnistuu työpaikkojen lisäämisessä sekä mikro- ja pienyrittäjien tukemisessa. Tätä tulisi tutkia pidemmällä aikavälillä ja vasta muutaman vuoden päästä, koska todennäköisesti muutoksen syntyminen vaatii aikaa.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere, Vastapaino

Andries, P. & Czarnitzki, D. (2014) Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*. Vol. 43. No. 1, 21-38

Anttola, M., Parnila, K. & Sainio, J. (2009) Työsuhde käytännönläheisesti, Helsinki, Kauppakamari

Bowen, D., Ledford, G. & Nathan, B. (1991) Hiring for the Organization, Not the Job. *The executive*, Vol. 5. No. 4, 35

Dabic, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M. & Romero-Martinez, A. (2011) Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 1, 14-33

Engblom, M. (2014) Työnantajan asema ja olosuhteiden vaikutus työnantajavelvoitteisiin ja niiden tulkintaan. *Defensor Legis, Työoikeuden teemanumero*, Vol. 4, 565-580

Feldman, D (2002) Managers' Propensity to Work Long Hours. *Human Resource Management Review* 12/2002, 339-357

Greer, C., Carr, J. & Hipp, L. (2016) Strategic Staffing and Small-Firm Performance. *Human Resource Management*, Vol. 55. No. 4. 741-764

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki, Tammi

Hollmén, J., Meincke, N., Nyysölä, M., Rantahalvari, V., Wärn, R., Åström, J. & Äimälä, M. (2015) Työsuhdeasiain opas 2015. Helsinki, EK-Tieto Oy

Hornsby, J. & Kuratko, D. (2003) Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 8, No 1, 73-92

Huusko, L. (2005) Työlainsäädäntö luo taustan hyvälle johtamiselle. Edilex Asiantuntijakirjoitukset 23.2.2005

Jennings, P. & Beaver, G. (1997) The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 2, 63-75

Koskinen, S. (2001) Uudessa työsopimuslaissa korostuvat työnantajan velvollisuudet. Lakimiesuutiset 7-8/2001

Koskinen, S. (2002) Työnantajan velvoite huolehtia työturvallisuudesta korostuu. *Oikeustieto* 5/2002, 15-17

Koskinen, S. (2010) Työntekijän oikeus purkaa työsopimus työnantajan laiminlyödessä palkanmaksuvelvollisuutensa. *Oikeustieto* 1/2010, 16-19

Koskinen, S. (2011) Tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta. *Oikeustieto* 3/2011, 24-27

Koskinen, S. (2012) Oikeus kohtuulliseen korvaukseen, palkkaan tai palkkioon. Edilex Asiantuntijakirjoitukset 3.2.2012

Koskinen, S., Hyvönen, A. & Löppönen, L. (2014) Osapuolten velvollisuuksista työyhteisösovittelussa. Edilex Asiantuntijakirjoitukset 15.10.2014

Koskinen, S. & Ullakonoja, V. (2012) Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki, Edita

Kuoppamäki, M. (2008) Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä. Helsinki, Edita

Lappalainen, J., Mikkonen, P., Murtonen, M., Piispanen, P., Salminen, S. & Vuori, M. (2000) Henkilöriskien hallinta. PK-RH -hanke

Lobontju, G. & Lobontju, M. (2014) The Owner-manager and the Functional Management of a Small Firm. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol. 124, 552-561

Matlay, H. (1999) Employee relations in small firms: a micro-business perspective. Employee Relations. Vol. 21, No. 3, 285-295

Määttä, K. (2005) Yritysoikeus yritystoiminnan suunnittelussa. Helsinki, Edita

Niinistö, S. (2012) ”Pk-yritysten merkitys kasvaa” Kauppalehti [verkkajulkaisu]. [viitattu: 25.9.2016]. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/presidentti-niinisto-pk-yritysten-merkitys-kasvaa/Vb5GAzZ3>

Norri, M. (2006) Paradigmasta, käsitteistä ja systeemistä. Defensor Legis 2006/2, 252-256

Parnila, K. (2013) Työsuhde tutuksi – Esimiehen selviytymisopas. Helsinki, Kappakamari

Partanen, K. & Koskinen, S. (2008) Työnteon keskeisten ehtojen selvitysvelvollisuus – Sisältö, menettely ja oikeusvaikutukset. Edilex Asiantuntijakirjoitukset 27.8.2008

Rautiainen, H. & Äimälä, M. (2008) Pk-yrityksen työsopimuslakiopas. 2. p. Helsinki, WSOY

Saarinen, M. (2003) Työsuhdeasioiden käsikirja. 5. p. Jyväskylä, Gummerus

Siiki, P. (2008) Työturvallisuuslainsäädäntö – työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Helsinki, Edita

Siiki, P. (2010) Työturvallisuuslaki, Helsinki, Edita

Sue, M. (2000) Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7, No. 2, 135-148

Tiitinen, K-P. & Kröger, T. (2012) Työsopimusoikeus. Helsinki, Talentum

Tilastokeskus (2015) Yritykset - Yritykset 2014 [verkkajulkaisu]. [viitattu: 19.11.2016]
Saatavilla: http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Tilastokeskus (2016) Elokuun työttömyysaste 7,2 prosenttia [verkkajulkaisu]. [viitattu: 25.9.2016] Saatavilla: http://www.stat.fi/til/tyti/2016/08/tyti_2016_08_2016-09-20_tie_001_fi.html

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Hallituksen yrittäjyyspaketti ja työllisyyspaketti tukevat kasvua [verkkajulkaisu]. [viitattu: 25.9.2016] Saatavilla: http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallituksen-yrittajyyspaketti-ja-tyollisyyspaketti-tukevat-kasvua

Vettainen, H. & Koskinen, S. (2008) Yhdenvertaisuus ja syrjintä työsuhteessa – näkökulmia etnisen tai kansallisen alkuperän perusteella tapahtuvaan syrjintään. *Asiantuntijakirjoitukset* 27.6.2008. Edilex

Wahlgren, E. (2004) The first employee. *Inc*. Vol. 26, No. 2, 30-31

Wilson, S. (1995) Delegate! Incentive. Vol. 169, 67

VIRALLISLÄHTEET:

Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 59/2002

Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE
157/2000

KM 2000:1. Työsopimuslakikomitean mietintö. Helsinki

HAASTATTELUT:

Yrittäjä A. Haastattelu 19.11.2016

Yrittäjä B. Haastattelu 22.11.2016

Yrittäjä C. Haastattelu 28.11.2016

Liite 1. Haastattelurunko

MIKROYRITYKSEN JOHTAMINEN

1. Millaisessa roolissa koet työntekijöiden olevan yrityksen menestymisen kannalta?
2. Mitkä ovat hyvän työntekijän tärkeimmät ominaisuudet? Miksi ne ovat mielestäsi tärkeitä?
3. Miten olet ajatellut toteuttaa/olet toteuttanut rekrytoinnin? Mistä löydät/löysit juuri sinun yritykseesi sopivan työntekijän?
4. Kuinka tärkeää mielestäsi on oman johtamisen suunnittelu ja valmistautuminen etukäteen esimiehenä toimimiseen? Miksi?
5. Miten ajattelet yrityksen johtamisen muuttuvan/miten se on muuttunut työntekijän palkkaamisen jälkeen?
6. Kuinka tärkeänä pidät työntekijöiden johtamista? Miksi?
7. Riittäisikö/riittääkö sinulla mielestäsi tarpeeksi aikaa työntekijöiden ja yrityksen johtamiseen?
8. Onko/oliko työtehtävien delegoiminen sinulle hankalaa ja miten koet onnistuvasi siinä?
9. Minkälaisen suhteen haluat rakentaa/minkälainen suhde sinulla on työntekijäsi kanssa? Raportoiko hän esimerkiksi sinulle kaikesta tekemisestään vai työskenteleekö hän itsenäisesti?

TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET

10. Oletko pohtinut ennen työntekijöiden palkkaamista ja mahdollisen palkkauksen jälkeen mitä laissa säädetään työnantajan velvollisuuksista?
11. Voiko työnlainsäädäntö olla este työntekijän palkkaamiselle a) itselle b) muille pienille yrittäjille?

Yleisvelvoite

12. Miten työnantajan ja työntekijän/työntekijöiden sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita edistettäisiin/edistetään sinun yrityksessäsi?
13. Millä toimilla työntekijän/työntekijöiden viihtyvyyteen vaikutettaisiin/vaikutetaan yrityksessäsi?
14. Miten yrityksesi mahdollisissa muutostilanteissa (yrityksen toiminnan, työtehtävän tai työmenetelmän muutos) työntekijää/työntekijöitä tuetaan?
15. Mitä ajattelet siitä, että työnantajana sinun on pyrittävä auttamaan työntekijääsi kehittymään ja etenemään urallaan?

Tasapuolinen kohtelu

16. Miten tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkiellon noudattaminen sinun mielestäsi toteutuu Suomessa?
17. Miten tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkiellon noudattaminen mielestäsi toteutuu omalla toimialallasi?

Työturvallisuus

18. Mitä haitta- ja vaaratekijöitä tarjoamaasi työhön liittyy?
19. Miten työntekijöitä suojellaan työtapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta sinun yrityksessäsi?
20. Minkälaisin keinoin ja kuinka usein arvioit työturvallisuutta?

Työnteon keskeiset ehdot

21. Miten työnteon keskeisistä ehdoista kerrotaan? (esim. työsopimuksessa vai erillinen asiakirja)
22. Minkälaiset työnteon ehdot ovat keskeisiä juuri sinun yrityksessäsi?

TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMISEN RISKIT

23. Mitä riskejä työntekijän palkkaamisessa mielestäsi on?
24. Miten näitä riskejä voi pienentää?
25. Miten koet riskien vaikuttavan/vaikuttaneen päätökseesi palkata työntekijä?