



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management
Innovaatio- ja teknologiajohtaminen

09. joulukuu 2019

DIPLOMITYÖ

Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi

Startup-yrityksessä

Tekijä: Mikko Haario

Työn 1. tarkastaja: Marko Torkkeli

Työn 2. tarkastaja: Kalle Elfvingren

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mikko Haario	
Työn nimi: Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi Startup-yrityksessä	
Vuosi: 2019	Paikka: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous. 60 sivua, 9 kuvaa, 5 taulukkoa ja 1 liite Tarkastajat: tutkijaopettaja Kalle Elfvengren ja professori Marko Torkkeli	
Hakusanat: sitouttaminen, startup, motivointi, henkilöstön sitouttaminen	
<p>Diplomityön aiheena on tutkia henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin vaikuttavia tekijöitä startup-ympäristössä. Työssä käytetään laadullista tutkimusta, joka on tehty case yritykseen haastatteluilla sekä kyselylomakkeilla. Teoriaosuudessa keskitytään henkilöstön motivointiin startup- yrityksissä ja pohditaan keinoja sitouttaa henkilöstö startup yritykseen.</p> <p>Empiirisen tutkimusosan tarkoitus on selvittää henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin liittyviä tärkeimpiä kohtia kohdeyrityksessä. Suulliset kyselyt tehtiin vuoden 2017 keväällä litteroiden tulokset. Työntekijöille tehtiin myös webropol kyselylomakkeilla kyselyitä, joilla selvitettiin tarkemmin heidän motivointiinsa ja sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Työn lopputuloksena on konkreettisia parannusehdotuksia sekä ehdotus rakentaa sisäisen viestinnän robotti, joka kyselee työntekijöiltä työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita.</p>	

ABSTRACT

Author: Mikko Haario	
Title: Employee engagement in a startup company	
Year: 2019	Place: Lappeenranta
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Management and Engineering. 60 pages, 9 pictures, 5 tables and 1 appendix Supervisors: associate professor Kalle Elfvingren, professor Marko Torkkeli	
Keywords: engagement, startup, motivation, employee engagement	
<p>The aim of this thesis is to investigate the factors that influence employee engagement and motivation in a startup company in startup environment. The thesis uses qualitative research, which has been done through case company interviews and questionnaires. The theory section focuses on the motivation on employee in startup companies and exploring ways to engage employees in a startup company.</p> <p>The purpose of the empirical part of the research is to find out the most important aspects of employee engagement and motivation in the target company. Interviews were conducted in the spring of 2017 on transcript results. Employees were also surveyed through Webropol questionnaires to further explore the factors that influence their motivation and engagement. The result of this work are concrete suggestions for improvement and a proposal to build an internal communication robot that asks employees questions related to well-being at work.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	<i>Työn tausta ja tavoitteet</i>	2
1.2	<i>Tutkimusmenetelmät ja rajaukset</i>	2
1.3	<i>Työn rakenne</i>	2
2	STARTUP NYKYPÄIVÄNÄ	4
2.1	<i>Startup määritelmä</i>	5
2.2	<i>Toimintamallit</i>	7
2.3	<i>Rahoitus</i>	8
3	HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI STARTUP- YRITYKSESSÄ	10
3.1	<i>Motivoinnin haasteet startup yrityksessä</i>	11
3.2	<i>Startup ilmapiirin erityishaasteet motivointiin</i>	13
3.3	<i>Yritys pähkinänkuoressa</i>	18
3.4	<i>Haastattelut</i>	19
4	HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN STARTUP- YRITYKSEEN	22
4.1	<i>Haasteet startupmaailmassa</i>	25
4.2	<i>Innovatiiviset sitouttamisstrategiat</i>	29
5	REKRYTOINNIN OMINAISPIIRTEET STARTUP- YRITYKSESSÄ	32
5.1	<i>Huippuosajien rekrytoinnin tärkeys</i>	33
6	HAASTATTELUT	36
6.1	<i>Webropol-haastattelut</i>	36
6.2	<i>Suulliset haastattelut</i>	44
7	TOIMENPITEET KOHDEYRITYKSEEN	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
9	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	1

KUVALUETTELO

Kuva 1. Webropol kyselyt osa 1

Kuva 2. Webropol kyselyt osa 2

Kuva 3. Motivointi ja työn arvostus

Kuva 4. Viihtyvyys

Kuva 5. Työtehtävät

Kuva 6. Palkkaus

Kuva 7. Vastuullisuus

Kuva 8. Työn säilyvyys

Kuva 9. Motivointi

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Vastaavat motiivit

Taulukko 2. Suulliset haastattelut

Taulukko 3. Haastattelujen tulokset

Taulukko 4. Kehitysehdotukset

Taulukko 5. Kehitysmallit robotille

1 JOHDANTO

Startup-yrityksille on vaikea saada alkuvaiheessa rahoitusta, ja markkinointi sekä palvelut ovat kalliita. Hyvien työntekijöiden löytäminen on hankalaa ja heidän sitouttamisensa ja motivointi on yritykselle elintärkeää. Uudella pienellä yrityksellä ei ole resursseja ostaa heti kalleimpia huippuosajia. Henkilöstön viihtyvyys ja sitouttaminen ovat siis avainasemassa senkin jälkeen, kun yritys kasvaa eikä enää täytä Startupin määritelmää. Diplomityö keskittyy tarkastelemaan kasvuyritysten henkilöstön sitouttamista ja motivointia yleisesti teoriatasolla.

Case-esimerkkinä käytetään startup-yritystä, joka on perustettu huhtikuussa 2015. Yritys tekee ohjelmistokehitystä ja asiakkaille räätälöityjä IT-projekteja. Yritys tekee projektiliiketoiminnan lisäksi omia innovaatioita, joita koitetaan jalostaa omiksi tytäryhtiöiksi ja näin ollen sitouttaa mahdollisesti osa työntekijöistään omistuosuuksilla.

Diplomityön aiheena oli tutkia, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan ja viihtymään työssään, kun resursseja on rajallinen määrä. Teoriaa aiheesta löytyy kirjallisuudesta verraten vähän, joten lähteinä on käytetty paljon artikkeleita sekä verkkojulkaisuja. Aiheena kasvuyritys ei ole mitenkään uusi, mutta Startup-ympäristö on kehittynyt paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Empiirisessä osassa tutkitaan kyseisen case yrityksen työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivaatiota erilaisilla kyselyillä ja haastatteluilta. Yrityksen kaikkia työntekijöitä ovat haastateltu keväällä 2017. Haastattelut on litteroitu. Lisäksi työntekijöitä on pyydetty vastaamaan viihtyvyysskyselyihin Webropol- kyselylomakkeilla verkossa.

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Työn tavoitteena on löytää yhteisiä tekijöitä ja asioita, jotka ovat avainasemassa henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa startup-yrityksissä. Erityisesti haastatteluilla selvitetään case yrityksen henkilöstön tärkeimmät motivoinnin ongelmakohdat, jotka voivat olla esteenä motivoinnille. Tutkimuskysymykset yritykselle ovat: Mitkä seikat lisäävät henkilöstön motivointia? Mitkä asiat heikentävät motivaatio? Mitkä ovat keinot, jolla sitouttaa työntekijät pidemmällä tähtäimellä yritykseen?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Diplomityö on tehty kohdeyrityksen kanssa, pääasiassa toimitusjohtajan kanssa. Empiirisessä osiossa on tehty haastatteluita paikan päällä yrityksessä. Haastateltavia henkilöitä oli haastatteluhetkellä 12, ja haastattelujen kesto oli yhteensä noin 6 tuntia. Kaikki haastattelut litteroitiin. Työntekijöille lähetettiin myös kyselylomakkeet Webropol ohjelmalla, ja kysymyksissä käytettiin likertin asteikkoa kuvaamaan suhtautumista kysymykseen. Toimitusjohtajan kanssa on käyty myös monia tapaamisia, joissa diplomityön sisältöä on yhdessä pohdittu.

1.3 Työn rakenne

Diplomityöhön sisältyy yhdeksän päälukua, jotka sisältävät empiiristä tutkimusta case yrityksestä sekä empiiristä tutkimusta. Kokonaisuudet liittyvät toisiinsa.

Teoreettiset luvut auttavat lukijaa ymmärtämään startup-yritysten määritelmää sekä myöhemmin empiirisen osioiden analysointia. Toinen pääluku kertoo yleisesti startup yritysten määritelmän sekä miten ne toimivat ja hakevat rahoitusta. Kolmas pääluku kertoo motivoinnin haasteista startup maailmassa sekä erityispiirteitä, jotka

siihen liittyvät. Kolmannessa luvussa esitellään vielä kohdeyritys pähkinänkuoressa ja esitellään työssä tehdyt haastattelut lyhyesti.

Neljännessä pääluvussa käsitellään haasteita startupmaailmassa sekä sivutaan innovatiivisia sitouttamisstrategioita.

Viides pääluku käsittelee vielä lyhyesti rekrytointiprosessin tärkeänä edellytyksenä startup-yrityksen menestymiseen. Kuudennessa luvussa sivutaan myös huippuosaaajien rekrytointia ja sen tärkeyttä startup-yritykselle.

Kuudennessa pääluvussa käsitellään haastattelutuloksia ja niiden pohjalta luodaan toimenpiteet case yritykselle, joka on seitsemännen pääluvun nimi.

Johtopäätöksissä käsitellään työn sekä haastatteluiden tuloksia ja esitetään jatkokehitysehdotukset. Yhteenveto summaa työn sisällön pääkohdat.

2 STARTUP NYKYPÄIVÄNÄ

Startupissa on lähtökohtaisesti aina taustalla jokin oivallus, jota kukaan ei ole toteuttanut tai eri tapa tehdä asioita, mikä tekee siitä kilpailijoihin verrattuna ylivoimaisen. Kasvuyritys koittaa valloittaa maailman nopeasti, ja se tarvitsee siihen riskirahaa sijoittajilta. Kaikki kasvuyritykset tähtäävät läpimurtoon taloudellisesti, mikä tekee niistä herkän menemään konkurssiin mutta samalla myös hullunrohkean. (Emu, s. 15)

Yksinkertaisena määritelmänä startupille voidaan pitää firmaa, jolla ei ole minkäänlaista organisatorista rakennetta ja joka on toiminut laillisesti ja taloudellisesti markkinoilla vain vähän aikaa. (Timmons, 1999)

Lähtökohtana startup-toiminnalle voidaan pitää internetin ensimmäisen aallon jäkeistä Web 2.0 vaihetta, jolloin alettiin kehittää sosiaalisia internet- ja mobiilipalveluita. Viestintä ei enää ollut yksisuuntaista, vaan käyttäjät tuottivat suurimman osan sisällöstä. Nykyisin esimerkiksi Twitter- ja Facebook ovatkin menestyneimpiä yrityksiä. (Emu, s. 13)

Suomeen on odoteltu uutta Nokiana, mutta samanaikaisesti Suomeen on tullut elinvoimainen pieni startup-yritysten populaatio. Startupeissa Suomessa on tosi kyseessä. Laaja tuotanto ei ole palaamassa Suomeen, ja tehtaisinkaan ei tarvita enää paljon työvoimaa. Aikoinaan Nokia keräsi Suomeen paljon osaamista ja asiantuntemusta, joista suuri osa on siirtynyt startup-ympäristöön. Näistä startupeista ja osaamisesta onkin pidettävä kiinni. (Kauppalehti, 2015)

2.1 Startup määritelmä

EU:n komission mukaan pienet ja keskisuuret yritykset ovat erittäin tärkeitä Euroopan taloudelle. 99 prosenttia kaikesta liiketoiminnasta on pieniä ja keskisuuria yrityksiä, ja ne ovat luoneet 85% kaikista uusista työpaikoista ja kaksi kolmasosaa yksityisen puolen työpaikoista. (Euroopan komissio)

Startupit voivat olla kasvuyrityksiä, mutta kasvuyritykset eivät välttämättä ole startupeja. Hyvin usein startup määritellään nuoreksi kasvuhakuiseksi yritykseksi teknologia-alalla. Yleistä on myös normaaleiden, vakiintuneiden yritysten toimintatavoista eroava tyyli tehdä asioita.

Kasvuyritys tarkoittaa kasvussa olevaa yritystä, ja kasvun määritelmä saattaa vaihdella paljon. Kauppalehden kokoamalle ”Suomen nopeimmin kasvaneiden yritysten listalle” kolmen hyvän kasvuvuoden ajanjakson jälkeen. (Emu)

Usein kasvuyrityksen kriteerinä käytetään henkilöstön kasvua. Perusmäärittelynä kasvulle toimii kolmen vuoden ajanjakso, ja mittaus on vuotta kohden. Suomessa oikeiden kasvuyritysten määrä on hyvin rajoitettu. OECD (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, Organisation for Economic Co-operation and Development) taas määrittelee kasvuyrityksen henkilöstön kasvuun perustuen myös kolmen vuoden ajanjaksolta.

Kasvuyritysten määrittely perustuu liikevaihtoon, henkilöstöön ja kasvuvauhtiin. OECD:n mukaan määritelmänä on vähintään 10 henkilön henkilöstö ja kolmen vuoden aikana henkilöstön kasvu pitää ylittää 20 prosenttia vuosittain. Toisaalta tulkintaa hankaloittaa se, ettei rakenteiden muutoksia kuten fuusioita välttämättä oteta huomioon. (Tilastokeskus 2011)

Eric Ries määrittelee Startupin ihmisten instituutioksi, joka on suunniteltu tarjoamaan uuden tuotteen tai palvelun äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Instituutio- sana viittaa byrokraatiaan, prosesseihin ja tylsyyteen, mutta

menestystarinat startupeista nojaavat paljon näihin periaatteisiin. Menestyneet kasvuyritykset palkkaavat luovia työntekijöitä, koordinoivat tekemisiään ja luovat yrityskulttuuria, joka tuottaa tuloksia. Nämä perinteiset arvot ovat Riesin mukaan tärkeimpiä tekijöitä kasvuyritysten menestykseen. (Ries 2010)

Riesin mukaan Startupit eivät ole vain niiden luomat tuotteet, teknologiset läpimurrot tai tiedot. Jopa yrityksillä, joilla on vain yksi tuote on arvo jota yritys luo tulee lähtökohtaisesti työntekijöiltä ja heidän rakentamaltaan organisaatiolta. Riesin mielestä hyvä esimerkki on startupien yritysostot, jonka jälkeen startupien olennaiset osat katoavat, vaikka tuote, brändi ja työntekijöiden työsopimukset saattavat säilyä samana. Startup on suurempi kuin osiensa summa, se on loppupeleissä ihmisten muodostama yritys. (Ries 2010)

Kasvuyrityksen tarjoaman innovaation pitää olla uusi. Oli se sitten fyysinen tuote, internetsivu, voittoa tavoittelematon säätiö tai valtiollinen ohjelma, palvelun pitää tarjota uudenlaista arvoa asiakkailleen. Startupin pitää myös olla kiinnostunut ja välittämään siitä, kuinka sen tarjoama palvelu vaikuttaa asiakkaisiinsa. Radikaaleimmatkin uudet startupien kehittelemät innovaatiot silti pohjautuvat aiempaan teknologiaan. Innovaation ei tarvitse olla täysin uusi tuote, vaan sen voi olla vanhan teknologian uudelleenkäyttönottamista eri käyttötarkoitukseen.

Startupin pitää Riesin mukaan toimia äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Näin ei ole useimpien liikeyritysten kohdalla. Jos uusi yritys on suora kopio jostain aiemmasta liiketoiminnasta, sen liiketoimintamalli, hinnoittelu, asiakkaat ja toiminta voidaan mallintaa hyvin tarkasti ja riskit ja olosuhteet ovat usein tiedossa. Siksi tällaiset yritykset saavat helposti pankkilainaa idealleen, kun taas startupien toiminta epävarmoissa ja uusissa olosuhteissa on vaikeampaa ennustaa ja pankit näkevät sen helposti erittäin riskisenä kohteena. Startupit toimivat tilanteissa, joita ei voi mallintaa, ja riskiä ei voida määrittellä tarkasti. (Ries 2010)

2.2 Toimintamallit

Kasvuyrittäjäyys on perinteistä yrittäjäyttä kunnianhimoisempaa kansainvälisempää. Siinä keskitytään oivalluksiin, osaamiseen ja innostukseen. Keskeisintä on osaavat henkilöt, joiden liikeidea koitetaan saada kannattavaksi mahdollisimman nopeasti. Turha tekeminen ja byrokratia koitetaan pitää miniminä, ettei se häiritsisi varsinaista tekemistä. (Emu, s. 19)

Loistavista ideoistakaan ei aina synny satojen miljoonien arvoista menestystarinaa. Idea voi kaatua alussa osaamisen puutteeseen tai siihen että ei tunneta tarvittavia ihmisiä ja verkostoja. Pääomat on helppo hukata tuotekehitykseen ilman ainuttakaan myytävää tuotetta. (Emu)

Kasvuyritysten kohdalla on äärimmäisen tärkeää hallita muutosta. Innokas yrittäminen ei aina riitä, vaan pitää osata reagoida kassavirtojen heittelyyn ajoissa. Rahoituksen saaminen voi myös jäädä saamatta koska hallinto on dokumentoitu huonosti. (Emu)

Media on kuvaillut startup- toimintaa hurmaantuneena, mutta tärkeintä on ollut huomata, että teknologiayrityksistä on tullut suurta liiketoimintaa ja toimintatavat ovat muodostuneet järjestelmälliseksi. Tuotekehitystä, työkaluja ja kasvuyritysten liiketoiminnan teoriaa on myös kehitetty eteenpäin paljon. Myös rahoitusmallit ovat edistyneet ja teknologian kehitys on ollut vauhdikasta, ja tulosta pyritään tekemään. (Emu, s. 13-14)

Yleinen käsitys on, että kasvuyritykset epäonnistuvat ensimmäisen viiden vuoden aikana. Small Business Administrationin tekemän tutkimuksen mukaan vain 44 prosenttia vuoden 1998 aikana perustetuista firmoista oli toiminnassa neljän vuoden jälkeen. Vuoden aikana lähes yhtä monta kasvuyritystä menee konkurssiin kuin uusia syntyy. Osa näistä yrityksistä lopettaa vapaaehtoisesti, mutta suurin osa

yrittäjistä joutuu lopettamaan olosuhteiden takia, joita ei voitu ennakoita tai ei osattu nähdä tapahtuvan. (Hirai, 2016)

Startup maailmaan kuuluu ”innostunut puuhailu ja nörttien harrastelu”, joista syntyy menestystarinoita. Vain noin yksi kymmenestä startupista tuottaa edes voittoa ja noin yksi tuhannesta tekee läpimurron. (Emu, s 38-41)

2.3 Rahoitus

Rahoitus hoidetaan tyypillisellä riskirahoituksella, eivätkä startupien perustajat sitoudu itse yritykseen lainaamalla pankista rahaa. Alkuvaiheessa tehdään kovasti töitä palkatta, jonka jälkeen seuraa siemenvaihe, jossa bisnesenkelit ja alkuvaiheen rahoitukseen keskittyneet yritykset tulevat sijoittajiksi. Kun tuote saadaan markkinoille, pääomasijoitusyhtiöt rahoittavat toimintaa lisää. Yhtiön edelleen kasvaessa järjestetään uusia sijoituskiertoja ja toivotaan yhtiön arvon kasvavan. Lopuksi, vuosien jälkeen, yritys menee nurin tai tekee ”exitin”, eli listautuu pörssiin tai isompi yhtiö ostaa sen. Tämän sattuessa kaikki startuppiin sijoittaneet vaurastuvat merkittävästi. Usein kasvuyrityksen mennessä nurin sen perustajat kehittelevät ja perustavat uusia firmoja ja toivovat läpimurtoa. (Kuusela 2013, s. 19-20)

Startupit voivat luoda uusia bisnesalueita sekä ovat tarpeeksi rentoja tekemään uusia mullistavia asioita ilman pelkoa epäonnistumisesta. (Kuusela 2013, s. 21)

Osakepohjainen joukkorahoitus on myös nousemassa yhdeksi vaihtoehdoksi rahoittaa pienyrityksiä. Listaamattomat yritykset koittavat hankkia näin rahaa yksityisiltä sijoittajilta ja antavat vastineeksi osakkeita yhtiöstä. Yritysten rahankeruussa se on vielä yleisesti harvinaista, ja sen sääntelyn tarpeessa on omat ongelmansa. (Yle 2014)

Startupia myytäessä sen arvo määräytyy sen mukaan, kuinka iso vaiva ja riski suuryritykselle olisi kopioida startupin kehittämä teknologia. Vaikka kaappasumma olisikin iso, on kauppa usein järkevämpää kuin oman ratkaisun kehittäminen. (Kuusela 2013, s. 36)

3 HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI STARTUP- YRITYKSESSÄ

Christian Chabotin mukaan startupeihin sopivia henkilöitä yhdistää tunne tarkoituksenmukaisuudesta ja missiosta. Yhteistä näille työntekijöille on myös se, että he tuntevat työskentelevänsä jonkun todella tärkeän ja ”salaisen” asian parissa. He ovat niin innoissaan työstään, että eivät voisi kuvitella olevansa missään muualla töissä.

Clarity nimisen verkkoyhteisöalustan tutkimuksen mukaan useimmat työntekijät tulevat motivoituksi enemmän ylistävistä sanoista ja kiitoksista kuin palkankorotuksista. Isoimmat tekijät motivaattoreina olivat oikeus itsenäiseen tekemiseen ja itsensä määräämiseen, oman asiansa täydellinen hallinta ja tarkoituksenmukaisuus.

Omien työntekijöiden motivointi yksi tärkeimpiä taitoja yrittäjälle. Sitä ei voi kuitenkaan aina ostaa rahalla, vaan työntekijät haluavat arvostusta ja ymmärrystä työllensä. Sitä paitsi Clarityn tutkimuksen mukaan huonosti kohdellut työntekijät maksavat yritykselle rahaa, romuttavat sen kilpailukykyä ja eivät panosta työn laatuun kunnolla. (Forbes 2013)

Pienet yritykset kohtaavat usein haasteita pitää henkilöstö motivoituneena. Usein työntekijöiden tyytyväisyys ei ole edes mukana liiketoimintasuunnitelmassa, ja vaikka firmat tiedostavat sen, ei siihen panosteta tarpeeksi. Internetsivusto Startupbros listasi asioita, jotka ovat haasteena ja saattavat heikentää työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta.

Huono itsetunto vähentää helposti omistautumista työtehtäville, ja saa työntekijän tuntemaan itsensä hyödyttömäksi. Se saattaa vähentää myös verkostoitumista ja työsuhteiden luomista, ja lisää töiden kanssa viivyttelyä. Mielenkiinnon puuttuminen työtehtävästä vähentää työtehoa ja usein aiheuttaa alisuoriutumista. Jos usko menestykseen puuttuu, heikentää se myös tulevaisuudessa uusien haastavien tehtävien vastaanottoa ja suhtautumista niihin. (Startup Bros 2017)

Monien psykologien mukaan (Shaw'n Achorin mukaan) menestys ei tee onnelliseksi yhtä paljon kuin onnellisuus tekee menestyväksi. Englantilaisen Warwickin Yliopiston suorittamassa tutkimuksessa tuottavuutta voitiin parantaa 10 prosenttia tekemällä testiryhmän jäsenille onnellinen ja mukava olo. (Stillman 2014)

3.1 Motivoinnin haasteet startup yrityksessä

Suurin osa työntekijöistä eivät ole monien tutkimusten mukaan kovin omistautuneita ja sitoutuneita työhönsä. Startupeilla, jotka eivät saa houkutelua pidettyä hyvin motivoituneita työntekijöitä tulee olemaan ongelmia saada kasvua.

Menestyneitä startupeja yhdistää usko vahvaan johtajuuteen sekä henkilökohtaisiin etuihin, jolla saadaan henkilöstö tyytyväisiksi ja motivoituneiksi. Pelkkä suuri palkka itsessään ei välttämättä ole paras motivaation lähde.

Forbesin Martin Zwilling listasi asioita, joilla saadaan henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan alkuvaiheessa. Tärkeimpänä hän listasi intohimon ja positiivisen ilmapiirin. Positiivinen ilmapiiri usein tarttuu, kuten myös negatiivinen. Vaikka yrityksen alku olisi hyvin vaikeaa, tulisi johtajien vältellä omien ongelmien ja huolien näyttämistä työyhteisölle. Pelkkä työnteko kuluttaa helposti myös loppuun, ja työn ulkopuoliset hauskanpidot ja aktiviteetit koetaan suurena roolissa. Itseen ei myös saisi ottaa liian vakavasti, ja huumorilla usein nostetaan tuottavuutta.

Työtiimi kasvuyrityksessä on koko yrityksen tärkein voimavara, ja sitä pitäisi kohdella myös niin. Ulkopuoliset sijoittajat ovat enemmän kiinnostuneita itse tiimistä kuin tuotteesta.

Johtajien tulisi olla roolimallina muille, koska työntekijät ottavat siitä paljon enemmän esimerkkiä kuin kirjoitetuista yrityksen säännöistä ja ohjeista. Johtajan ylpeä ote ja asenne omasta yrityksestään sekä asiakkaiden kunnioitus heijastuu

muihinkin. Työntekijöiltä olisi myös jatkuvasti kysellä, mitä muutoksia he haluaisivat työpaikalle ja käytäntöihin sekä bonuksiin.

Zwilling painottaa myös jokaisen työntekijän henkilökohtaista kohtelua. Palaute ja tavoitteet henkilökohtaisella tasolla ja jokaisen kohtelu yksilöinä lisää tunnetusti motivaatiota. Hän myös uskoo tuottavuuden maksimoinniksi motivaation lisäämisen startup ympäristössä olevan paljon tärkeämpää kuin uusien kehittyneiden työkalujen tarjoaminen. The Hay Group nimisen konsulttifirman tuottaman kyselyn mukaan työpaikat, joissa on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, tuottavuus on lähes puolet tehokkaampaa kuin vähemmän motivoituneissa työpaikoissa. (Forbes 2016)

Jokainen Startup on joskus tilanteessa, jossa asiat eivät suju niin kuin pitäisi. Tuotekehitys on myöhässä, tilauksissa tulee ongelmia tai henkilöstö on uupunutta. Motivaation pitäminen korkealla on erittäin tärkeää startupin alkuvaiheessa. Inc. Magazine listasi keinoja ylläpitää motivaatiota vaikeissakin alkuvaiheen taipaleissa. (Greenstein 2012)

Työntekijöille henkilökohtaisen huomion antaminen saa heidän olonsa tärkeäksi, ja se voi kantaa yllättävän pitkälle. Yhteiset lounaat ja tapaamiset lähentävät kaikkia startupin työntekijöitä. Myös etänä työskenteleville erityishuomion antaminen kasvokkain tavattaessa on erinomainen tekijä lisäämään motivaatiota.

Startupin menestys on pitkä matka ja se on täynnä sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Olisi hyvä juhlia ja muistella pieniäkin onnistumisia. Pienistäkin onnistumisista olisi hyvä tiedottaa ja pitää esittely, ja nostattaa näin yhteishenkeä. Näitä voidaan juhlistaa esimerkiksi käymällä oluella mikrotason onnistumisien jälkeen.

Selkeys ja avoin tiedottaminen firman asioista lisää työntekijöiden luottoa yritykseen. Kun startupilla menee huonosti, on omistajien rehellisesti hyvä kertoa

siitä sekä eri vaihtoehtoista edetä tilanteesta eteenpäin. Se että omistajat pitävät alaiset ajan tasalla tasaisin väliajoin lisää luottoa.

Motivaatio voi myös tarkoittaa vöiden kiristelyä ja tiukkaakin puhetta. Työntekijöiden pitää ymmärtää, että startupeissa työskentely vaatii myös pitkiä työpäiviä ja paljon uhrauksia kaiken positiivisen puolen lisäksi. Aika ajoin työskentely vaatii todellista puurtamista.

Vaikka Startupin toivotaan tekevän läpimurron ja sen mahdollisuus on olemassa, sisältää se myös paljon riskejä. Startup-yritykseen työskentelemään menevän henkilön tulee ymmärtää, että yritys ei tarjoa välttämättä niin kattavaa turvaverkkoa tai tukea kuin perinteinen yritys. Startupissa työskentely tarkoittaa välillä mitä tahansa menestyksen eteen tekemistä.

Pelkkä hyvä johtaja ei riitä tähän, vaan työntekijöiden pitää olla yhtä motivoituneita saavuttamaan menestystä hinnalla millä hyvänsä. Hyvä sitoutuminen ja innostus on eritoten silloin tärkeää, kun yrityksellä menee huonosti. Silloin hyvin motivoituneet työntekijät ovat äärimmäisen tärkeitä startupille. (Greenstein. 2012)

3.2 Startup ilmapiirin erityishaasteet motivointiin

Varsinkin pienissä kasvuyrityksissä yrittäjän rooli työntekijöiden motivoinnissa on avainasemassa. Henkilöstön hyvinvointi tulisi olla yksi tärkeimmistä arvoista. Vaikka rahalliset kannustimet ovat isossa roolissa, on silti työympäristö- ja kulttuuri tärkeimpiä motivoinnin kannalta.

Pienessä startup yrityksessä on johtajien paljon helpompi olla suoraan henkilökohtaisesti yhteydessä työntekijöihin, ja tätä tulisikin hyödyntää

motivoinnissa. Henkilökohtainen keskustelu ja tavoitteista keskustelu lisää alaisen itsetuntoa sekä arvostuksen tunnetta.

Alaisille tulisi myös opettaa uusia taitoja ja saada heidät sitoutumaan erilaisiin oppimisohjelmiin ja kursseille. Tämä lisää henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta.

Joustavuus ja vastuunanto työntekijöille on eritoten mahdollista pienissä yrityksissä jo alkuvaiheessa. Heille kannattaisi antaa pienen riskin toimeksiantoja ja tehtäviä, joista he oppivat mahdollisista epäonnistumisista paljon. On hyväksi todettu strategia antaa vastuuta alaisille. Se lisää motivaatiota sekä saa työtehtävät paremmin suoritettua.

Pienistäkin onnistumisista pitäisi antaa positiivista palautetta, ja tehdä se julkisesti. Hyvin hoidetun työtehtävän arvostus ja kunnioitus on hyvin tärkeää myös tuottavuuden kannalta. Pienistäkin onnistumisista pitäisi muistaa antaa palautetta jatkuvasti. Palaute ei välttämättä tarkoita rahallista palkkiota, vaan hyvän mielen ja työilmapiirin ylläpitämistä.

Erikoisia luovia ideoita ei pitäisi lannistaa, vaan saada työntekijöiden uudet ideat palvelujen tai tuotteiden parantamisesta kuuluviin. Työntekijöille olisi tärkeää saada tunne, että heitä oikeasti kuunnellaan ja arvostetaan yrityksessä. (Itproportal)

Johtamisen on todettu olevan yksi tärkeistä tekijöistä yrityksen menestykseen. Markoupoulos & Dvalidzen mukaan yrittäjyysjohtamisen teoriaa voi soveltaa Startupien prosesseihin.

Yrittäjyysjohtaminen on nouseva teorianmalli tutkittaessa johtamista. Sitä pidetään sopivana mallina ymmärtämään johtajuuden prosesseja uusien yritysten synty- ja kasvuvaiheessa. Teorianmalli on syntynyt johtajuuden ja yrittäjyyden tutkimusten risteyksessä, ja on tulos näiden kahden eri akateemisen kentän ideoiden ja perusaineiden vaihdosta.

Markopoulos & Dvalidze haastattelivat 10 eri henkilöä vuoden 2018 elokuussa eri startupeista kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka koski yrittäjyysjohtajuutta startupeissa. Haastateltavista henkilöistä viisi oli työntekijöitä sekä viisi oli yrityksen perustajia eri aloilta.

Haastatteluista kävi ilmi, että kaikkien haastateltavien mielestä johtajuus startupeissa eroaa muista perinteisistä johtamismalleista. Isoimpina eroina pidettiin epävarmaa ympäristöä, muodollisten rakenteiden puuttumista, resurssien rajattua saatavuutta. Näistä johtuen onnistuva johtaminen startup vaatii tietynlaista johtamista yritysten johtajilta. Riskinottokyky, innovointi ja intohimo työtä kohtaan koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi startup yritysten johtajille.

Haastateltavat painottivat ihmisresurssien tärkeyttä; kyky löytää oikeat ihmiset ja tehdä kestävä tiimi. Haastateltavista sekä työntekijät että työnantajat pitivät tärkeinä sitä, että yrityksen perustajilla ovat arvot kunnossa ja toimivat eettisesti. Neljä tärkeintä teemaa yrittäjyysjohtamiseen kasvuyrityksissä haastatteluiden perusteella koettiin olevan seuraavat:

1. Riski. Riskit liittyvät jokaiseen vaiheeseen startup-kentällä. Sekä työnantajat- että työntekijät haastattelussa olivat sitä mieltä, että olemalla järkevä riskien suhteen ja analysoimalla niitä tarkasti, voidaan niitä välttää ja hallita hyvin.
2. Visio. Selkeän vision koettiin olevan tärkeä startupin tulevaisuuden kannalta. Visio vaikuttaa organisaation tehokkuuteen, ryhmähenkeen ja startupiin liittyvien muiden toimijoiden luottamukseen.
3. Intohimo. Haastateltavat pitivät johtajien intohimoa erittäin tärkeänä ja oleellisena osana yrittäjyysjohtajuutta. Intohimoiset johtajat voimaannuttavat koko tiimiä, ja säilyttävät intohimonsa vaikeimpinakin aikoina. Intohimolla startupiin suhtautuvat johtajat myös saavat kerättyä onnistuneemmin rahoitusta ja onnistuvat skaalautumaan paremmin.

4. Innovaatio ja luovuus. Innovaatio ja luovuus ovat yksiä avainelementeistä yrittäjyysjohtajuudessa. Haastateltavien mielestä startupien johtamisessa tulisi olla innovatiivinen jokaisessa eri vaiheessa. Innovatiivisuuden tulisi olla mukana johtajien jokaisessa toiminnassa ja ajatuksessa, ja heidän tulisi antaa työntekijöillekin tilaa toimia innovatiivisella tavalla. Haastatellut työntekijät olivat sitä mieltä, että on paljon startupin perustajien johtajuudesta kiinni, kuinka paljon työntekijöiden innovatiivisia ideoita lopulta toteutetaan. Innovatiivisuus on mukana startupien jokapäiväisissä haasteissa. Haastatteluiden mielestä startup ympäristössä vaaditaan kaikilta osapuolilta innovatiivisia ja nopeita ratkaisuja sekä päätöksentekoa.

Markopoulos & Dvalidzen tekemissä haastatteluissa huomattiin korostuva teema johtotehtävien jakamisesta alaisten ja johtajien välillä. Monet haastatellut henkilöt korostivat roolien jakamisen tärkeyttä startup ympäristössä. Erityisen tärkeänä pidettiin mahdollisuutta nopeaan päätöksentekoon, pieniin työskentelytimeihin, liiallisen hierarkian puuttumista ja ihmisresurssien säilyttämistä. Haasteina tällaisiin muutoksiin pidettiin johtajien egoa sekä halua säilyttää oma valta-asemansa päätöksenteossa. Haastatellut johtajat kokivat olevansa todella avoimia uusille ideoille alaisiltaan, kun taas alaiset kokivat johtajien ottavan heidän ideansa vastahakoisesti vastaan.

Haastatteluissa tuli myös ilmi organisaation kokoon liittyviä mielipiteitä. Haastatellut työntekijät ja työnantajat pohtivat yrittäjyysjohtajuutta vertaamalla startup ympäristöä isoihin organisaatioihin ja isoihin yrityksiin. Haastateltujen mukaan yrityksen johtamisessa on näiden kahden ympäristön välillä isoja eroja. Isoissa organisaatioissa johtajilla on turvattu ympäristö, kun taas startupeissa johtajat joutuvat olemaan erittäin epävarmoissa puitteissa.

Startup-ympäristössä on paljon vähemmän myös hierarkiaa ja rakennetta kuin isoissa firmoissa, ja erilaiset mahdollisuudet kehittää johtamiskykyä. Isoissa

organisaatioissa on paljon mahdollisuuksia kehittää johtamiskykyä, kun taas startupeissa luonnollinen kyky johtaa on erittäin tärkeässä asemassa eikä itse työssä välttämättä ole mahdollista oppia sitä. (Dvalidze, Markopoulos, 2020)

3.3 Yritys pähkinäkuoressa

Case yritys ohjelmistojen suunnittelu- ja valmistusfirma, joka on perustettu vuonna 2015. Sen tuotteisiin kuuluvat prototyypit, Web-sovellukset sekä mobiilisovellukset ja kotisivujen tekeminen. Yritykseen kuuluvat johto, jossa on neljä henkilöä, kaksi projektipäällikköä, arkkitehti sekä 9 koodaajaa. Heillä on myös 3 henkilöä harjoittelussa.

Yrityksen asiakkaana ovat tällä hetkellä suurilta osin mainostoimistot. Noin 10% liiketoiminnasta on mobiilisovelluksiin liittyvää. Tulevaisuuden tavoitteena on, että 90 % liiketoiminnan osuudesta olisi mobiilisovelluksista.

Yrityksellä on vankka teknillinen osaaminen. Ideoiden testausta on paljon, joista tehdään prototyyppejä. Yrityksen omat projektit myös lähtökohtaisesti auttavat firmaa.

Projektit kokeillaan ensin pienessä mittakaavassa. Strategista osaamista on myös monilta muilta aloilta. Yhteistyöprojekteja on esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun sekä Vaasan yliopiston kanssa.

Liiketoiminnan kehysmallina on usein se, että asiakas ottaa mainostoimistoon yhteyttä, joka välittää pyynnön kohdeyritykselle. Mainostoimistot ulkoistavat näissä tapauksissa lähes kaiken muille firmoille, kuten Case yritykselle.

Case yritys toimii kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on se, että projekteja kehitellään päällimmäisenä tarpeena hyödyttää omaa yritystä. Toinen tapa on edellä mainittu tapa saada alihankintatyö mainostoimistojen kautta spesifeille asiakkaille. Kolmantena tapana on strategiset kumppanuudet muiden yritysten kanssa.

Yrityksen tuotekehitys lähtee aina yksittäisestä tuotteesta, ja mahdollisesti näille saatetaan perustaa omia ”spinoff ”yrityksiä, joissa ovat avainhenkilöt mukana. Tämä mahdollistaa paremman riskien hallinnan epävarmemmissa hankkeissa.

3.4 Haastattelut

Haastattelut lähetettiin yrityksen henkilöstölle sähköpostitse. Haastattelut suoritettiin Webropol- nimisellä ohjelmalla. Allaolevassa listassa on listattuna webropol- ohjelmalla tehdyn kyselyn kysymykset.

Kysely firman työntekijöiltä viihtyvyydestä/ motivoinnista

- Kuinka paljon koet rahallisen bonuksen motivoivan sinua?
- Koetko olevasi osa jotain tärkeää?
- Kuinka paljon sinulla on vapautta päättää tekemisistäsi?
- Kuunnellaanko sinun toiveitasi paljon?
- Saatko arvostusta ja ymmärrystä työllesi?
- Saatko huomiota johdolta työhösi?
- Kuinka paljon vietät aikaa työssäsi/ olet tekemisissä johtajien kanssa?
- Pääsetkö käyttämään kaikkia taitojasi täydellä potentiaalilla työssäsi?
- Kuinka hyvä viihtyvyys työssäsi on?
- Kuinka arvioisit ryhmähengen työpaikallasi?
- Koetko olevasi tärkeä yritykselle?
- Koetko työsi merkitykselliseksi?
- Oletko tyytyväinen palkkaasi?
- Kuinka koet työn vastuullisuuden?
- Kuinka ”turvalliseksi” koet työsi, pelkäätkö irtisanomista?
- Mitkä näistä motivoivat sinua eniten työssäsi? (Palkka, Työympäristö, Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen, oman uran eteneminen, luovuuden toteuttaminen)

Näistä kysymyksistä suoritettiin arviointi likertin asteikolla viidellä eri arvosanalla. Arvosanojen nimet vaihtelivat kysymyskohtaisesti. Rensis Likertin kehittämä asteikko järjesteele vastajat samanmielisyyden määrän mukaan. Yleisimmät likert-asteikon vastausvaihtoehdot ovat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehtoina voi olla monia muitakin vaihtoehtoja, jotka mukailevat likert-asteikkoa. (KvantiMOTV 2014)

Suulliset kyselyt

Suulliset kyselyt suoritettiin keväällä 2017 kohdeyrityksen tiloissa. Kysymyksiä ei ollut lähetetty työntekijöille etukäteen. Näin ajateltiin vastausten olevan mahdollisimman rehellisiä ja aitoja. Haastatteluihin meni aikaa taukoineen noin kuusituntia. Kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus. Vastaukset erosivat toisistaan välillä hyvin paljon, mutta tietyissä vastauksissa voitiin huomata toistuvia trendejä. Suulliset kyselyt nauhoitettiin äänityslaitteella, ja äänityksen tulokset litteroitiin myöhemmin kirjalliseen muotoon. Seuraavassa esitellään lista kysymyksistä, joita työntekijöille esitettiin.

• Mikä motivoi sinua päivittäisessä työssäsi eniten?
• Mitä kehityskohtia löydät työstäsi?
• Mitä kehityskohtia löydät työympäristöstäsi?
• Jos olisit toimitusjohtaja, mitä muuttaisit?
• Annetaanko sinun toteuttaa luovuutta työssäsi?
• Pelkäätkö epäonnistumista työssäsi, jos pelkää, millä tavoin?
• Miten sinuun suhtaudutaan jos epäonnistut työssäsi?
• Missä näet firman 2 vuoden päässä?
• Kuinka lähellä tämänhetkinen työsi on lähellä unelmatyöpaikkaasi, ja mikä siitä tekee/ ei tee sitä?
• Uskotko firman tulevaisuudessa nousevan ja kasvavan suureksi, ja jos näin käy, uskotko työilmapiirin ja rentouden pysyvän samana?
• Kuinka koet firman sisäisen kommunikaation sujuvan?

Työntekijöille painotettiin kyselyiden olevan täysin anonyymeja, ja vastauksien järjestystä muutettiin myöhemmin turvaamaan työntekijöiden anonymiteetti. Haastatellut henkilöt kokivat tämän olevan heille sopivaa, eikä kukaan esittänyt kritiikkiä haastatteluihin liittyen.

4 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN STARTUP- YRITYKSEEN

Netflix on luonut työntekijöilleen ohjenuorat ja antaa esimerkkiä kuinka menestynyt yritys näkee sitouttamisen ja henkilöstön motivoinnin.

Tärkeintä ei ole työmäärä vaan saatu tulos. Netflixillä ei välitetä, tekeekö joku paljon tunteja vai ei, saatu työn tulos ratkaisee. Samaan aikaan suuri työtuntimäärä ilman tulosta on asia, jota ei katsota hyvällä. (Netflix 2009, s. 34)

Niille henkilöille, jotka ovat tehneet tulosta, annetaan myös mahdollisuus epäonnistua. Luovassa työssä parhaat työntekijät ovat keskimääräistä noin 10 kertaa parempia työntekijöitä. (Netflix 2009, s. 37)

”Vastuullinen työntekijä käyttäytyy ja ajattelee kuin johtaja”

Kun firma kasvaa, Netflixin malli on lisätä työntekijöiden vapautta eikä rajoittaa sitä, jolloin he houkuttelevat itselleen paremmin innovatiivisia ihmisiä. Olisi tärkeää löytää myös työntekijä, joka osaa itse motivoida itsensä, omaa itsekuria ja kykyä kehittää itseänsä ja on oma-aloitteinen.

Jos työntekijä tekee jotakin typerää, johtajien ei pitäisi syyttää heitä vaan miettiä missä asiayhteydessä heidän antamat ohjeet epäonnistuivat. Yleisesti liikaa alaisten kontrollointia tulisi välttää, ja sen sijaan pyrkiä antamaan tarkemmat ohjeet, strategiat ja työnkuvaukset alusta alkaen sekä olla itse johtajana inspiroiva. Kontrollointia on silti hyvä tehdä varsinkin työntekijän opetellessa uutta tehtävään. Liika kontrollonin tarve saattaa kuitenkin kertoa työntekijän huonosta itseoppimiskyvystä. (Netflix 2009, s. 84-85)

Liian vanhoillinen, prosessikeskeinen firman toimii hyvin, ja voi olla markkinajohtaja omalla alallaan. Usein tällaiset yritykset ovat tiukasti säännöstellty, ja eivät välttämättä etsi niin innovatiivisia ja luovia työntekijöitä. Mutta kun markkinatilanne muuttuu, voivat tällaiset firmat olla suuressa pulassa, koska eivät ole tarpeeksi sopeutuvaisia, innovatiivisia ja nopeita uusiin tarvittaviin muutoksiin.

On tärkeää olla tiettyä säännöstelyä ja kuria, ettei firman sisällä synny totaalista kaaosta. Tämä kaaos voidaan kuitenkin välttää sillä, että osataan valita sellaiset työntekijät, jotka ottavat itse vastuuta firmasta ja ovat huippulahjakkaita. Firman kasvaessa sen työntekijöiden motivaatio ja tietotaito pitää siis myös kasvaa. Usein vapaus ja luovuus firmassa myös vetää puoleensa huippulahjakkaita ja innovatiivisia ihmisiä. Virheitä toki sattuu kun on vähän sääntöjä, mutta niistä pitää osata toipua nopeasti. Luovissa työympäristöissä sitä paitsi virheet ovat erittäin sallittuja eivätkä kaada koko yritystä, koska mitään vakavaa vahinkoa ei voi sattua, kuten esimerkiksi lääketieteen saralla.

Tiettyjä sääntöjä on hyvä olla, varsinkin moraalisiin ja eettisiin liittyviä sääntöjä. Peruuttamattomia virheitä pitää myös välttää, kuten asiakastietojen varastamista ja taloudellisiin tunnuslukuihin liittyviä virheitä. (Netflix 2009, s. 62)

Internetsivusto ”PluGGd.In” joka auttaa aloittavia startup yrityksiä keräämään rahoitusta listaa artikkelissaan yleisimpiä vastaan tulleita kompensatiotyyppejä, joita startup voi työntekijöilleen antaa. Heidän sekä eri työntekijöiden kokemusten mukaan seuraavat ovat yleisimmät kompensatiotyypit, jotka luetellaan alla. (PluGG.In, 2011)

1. Stipendi. Stipendit usein annetaan opiskelijoille, jotka ovat harjoittelijana startupissa. Harjoittelijoilla ei usein ole paljon kokemusta, ja startup ottaa aina riskin palkatessaan harjoittelijan. Harjoittelijan koulutus vie aikaa, ja heitä ei voi heti laittaa vaativiin tehtäviin. Koska harjoittelijoille ei makseta paljon rahaa, on kyse oppimisesta. Harjoittelijasta olisi syytä pitää hyvä huoli, kuunnella häntä ja ottaa hänet huomioon. Parhaat harjoittelijat jäävät usein firmaan, joka kohtelee heitä hyvin.
2. Keskipalkkaa alempi kiinteä palkka. Pieni kiinteä palkka ei motivoi työntekijää jäämään kovin pitkäksi aikaa yritykseen. Into oppia asioita ja työkokemuksen saaminen on tärkeää ja motivoivaa, mutta se ei riitä. PluGG.In :n mukaan monet pienet ohjelmistofirmat maksavat pientä

palkkaa ja kutsuvat sitä harjoittelujaksoksi. Tämä ei ole vakaa vaihtoehto pitkällä aikavälillä.

3. Kiinteä keskipalkka. Pelkkä kiinteä palkka voi olla työntekijän potentiaalinen aliarviointia, ja se voi lannistaa innovointia. Startup ympäristössä pienikin idea voi olla kullan arvoinen. Jos loistavasta ideasta ei palkita erikseen, voi jatkossa pelkkä kiinteä palkka saada työntekijän jättää kertomatta ideastaan. Hyvistä ideoista palkitseminen on tärkeää.
4. Kiinteä keskipalkka sekä rahapalkinto. Rahan maksaminen bonuksena hyvin tehdystä työstä on hyvä motivaattori, mutta sille pitää määritellä tarkat mittarit. Saavutettuaan tietyt tavoitteet voi työntekijän motivaatio laskea, ja mittaristo pitää taas määritellä uusiksi. Tietyt toistuvat tavoitteet josta maksetaan sama määrä rahallista bonusta toimii hyvin esimerkiksi myyntityössä.
5. Kiinteä keskipalkka, rahapalkinto ja osakkeita. Osakemahdollisuus on yksi paras materiaallinen motivaattori. Startupin omistajille se tarkoittaa työntekijän sitoutumista pitkäksi aikaa, ja työntekijälle osuutta firmasta. Osakemahdollisuutta pidetäänkin parhaana motivaattorina tekemään ylittöitä ja ylimääräisiä ponnistuksia yrityksen eteen.

PluGGd.In:n mukaan parhaiten toimivat keinot sitouttaa työntekijä startupiin ovat kiinteä keskipalkka, osakemahdollisuus ja bonukset. Kiinteässä keskipalkassa tulisi muistaa maksaa markkinahintaista palkkaa, mitä työntekijä todennäköisesti saisi muiltakin yrityksiltä.

Osakemahdollisuutta painotetaan myös paljon. Se saa loppupeleissä työntekijän sitoutumaan pidemmäksi aikaa yritykseen. On mahdollista, että työntekijä saa parempia tarjouksia muilta firmoilta, jolloin omistamalla startupin osakkeita työntekijä haluaa kuitenkin jäädä startupiin töihin. Kiinteän palkan lisäksi bonuksilla on erityinen rooli. Ne saavat työntekijät ylittämään tavoitteensa. Bonukset voivat olla yleisesti joko rahallinen korvaus tai osakkeita. (PluGG.In, 2011)

4.1 Haasteet startupmaailmassa

Uudet startup yritykset ovat jatkuvan uhan alla epäonnistua. Menestystarinan luominen on hyvin vaikeaa sekä startup kilpailee samalla kentällä isojen suuryritysten kanssa. Ensimmäisen vuoden aikana usein pelkkä selviytyminen on päätavoite. Ensimmäisinä vuosina on tärkeää panostaa työtunteihin, ja henkilöstön rooli tulee olemaan avainasemassa.

Startupin perustamisen yhteydessä rahalliset budjetit voivat ylittyä paljonkin, joten olisi syytä varautua lähes kaksinkertaistamaan budjetti. Laskettu budjetti saattaa hyvinkin olla virheellinen, ja pitäisi varautua siihen lisäämällä budjettia huomattavasti, ettei yritys ajaudu konkurssiin.

Yleinen virhe mitä startup yrittäjät tekevät saatuaan rahoituksen, on leikata markkinointibudjettia sekä samalla myyntiä. Alkuvaiheessa yritystä olisi kasvuyrityksellä tärkeää saada tietoa liikkeelle yrityksestä ja panostaa paljon markkinointiin. (Widajaya 2013)

Tech City News tutkii blogiartikkelissaan lisäetujen tarjoamista työntekijöille Iso-Britanniassa startup-yrityksissä. Artikkelissa arvioidaan henkilöstön sitouttamisen parantamisen olevan yksi tärkeimmistä seikoista parantaa tuottavuutta. Vuonna 2015 Red Letter Days for Business yrityksen tekemän tutkimuksen mukaan Iso-Britannian tuottavuus oli lähes 20 prosenttia alle G7- maiden keskiarvon. Tutkimuksen mukaan vain 36 prosenttia tutkittavista kokivat olevansa hyvin sitoutuneita työhönsä.

Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 48 prosenttia kokivat olevansa lievästi sitoutuneita, 11 prosenttia kokivat olevansa melko vähän sitoutuneita ja neljä prosenttia eivät ollenkaan sitoutuneita. Hyvin sitoutuneiden ryhmästä noin 80 prosenttia sanoivat, että heidän hyvin tehdystä työstä palkitaan työpaikalla, kun taas

ei ollenkaan sitoutuneiden ryhmästä vain 35 prosenttia sanoivat saavansa palkinnon hyvin tehdystä työstä. Tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutumisella ja lisäansioiden antamisella hyvin tehdystä työstä on selvä korrelaatio. (Tech City News 2016)

Startup yrittäjät eivät välttämättä pidä bonuksien antamista työntekijöille hyvin tehdystä työstä kovin tärkeänä. Silti palkitseminen voi olla erinomainen ja edullinen keino motivoida ja palkita työntekijöitä. TestUP yrityksen projektipäällikkö Alexander Grosun mielestä pienimmätkin startupit voivat tarjota työntekijöille lisäansioita. Grosu antaa esimerkkinä hedelmäkorin tarjoaminen työntekijöille. Hänen mielestensä idea työntekijöiden huomioonottamisesta on tärkein ja se huomataan. Startupeilla ei ole välttämättä tarjota samoja rahallisia ansioita kuin isoilla yrityksillä, mutta se voi kilpailla isoja yrityksiä vastaan luomalla terveellisen ja huomioivan organisaatiokulttuurin. (Tech City News 2016)

Globaalin asiakashankintayrityksen MVF toimitusjohtaja Titus Sharpe kertoo laittaneensa työntekijöiden hyvinvoinnin hänen prioriteettilistansa ensimmäiseksi asiaksi. Hänen mielestensä iloinen ja terveellinen työvoima on avainasia yrityksen nopeaan kasvuun ja menestykseen. Hänen firmansa panostaa koulutukseen, antaa ilmaiset kirjat työntekijöille, tarjoaa ilmaisen aamupalan, ja tarjoaa festivaalilippuja työntekijöille hyvin tehdyn työn jälkeen. Hänen mielestensä startupin ei välttämättä tarvitse tarjota mitään kovin ihmeellistä. Esimerkiksi lounaan tarjoaminen silloin tällöin ei tule kalliiksi mutta jää työntekijöiden mieleen positiivisesti. (Tech City News 2016)

Palkitsevan työympäristön luominen ei välttämättä tarkoita vain ilmaisten asioiden antamista työntekijöille. Headspace Group yrityksen perustaja Jonny Rosenblattin mukaan työpaikka itsessään ja sen ympäristö voi tehdä ison eron työntekijöiden hyvinvointiin. Monet teknisillä aloilla olevat startupit kokevat työtilojen ja työympäristön olevan tärkeä ja edullinen työetu mahdollisille uusille työntekijöille. Monet uuden sukupolven työntekijät haluavat ympäristön, joka on inspiroiva, moderni ja eloisa. Rosenblattin mukaan kirkaat, modernit ja raikkaat työtilat ovat

ylpeydenaiheita työntekijöille. Työntekijöistä tuntuu ylpeältä isännöidä kokouksia ja tapaamisia asiakkailleen hienoissa puitteissa. (Tech City News 2016)

Hienot bonukset ja työedut eivät välttämättä aina ole tärkein asia henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen. Etujen määrä voi olla suuri, mutta jos työstä ei nauti, ne eivät auta. Työ missä työntekijä voi itse vaikuttaa asioihin ja tuntea tyydytystä hyvin suoritetusta työstä on paljon tärkeämpää kuin ilmaiset lounaat ja edut, jos työntekijä ei koe pystyvänsä itse vaikuttamaan asioihin. (Tech City News 2016)

Henry Sauermann tutkii artikkelissaan vuonna 2017 kuinka rahalliset ja ei-rahalliset tekijät motivoivat startup-yrityksen työntekijöitä. Sauermannin tutkimuksen mukaan työntekijät startup- ympäristössä eivät aseta niin isoa painoarvoa työsuhdeturvalle ja isolle palkalle. Mahdollisuus työskennellä itsenäisesti ja vastuun antaminen työntekijöille olivat paljon tärkeämpiä kuin rahalliset korvaukset. Työntekijät startup-yrityksissä olivat myös enemmän halukkaita kantamaan riskiä kuin työntekijät perinteisissä yrityksissä. (Sauermann 2017.)

Sauermannin tutkimuksessa keskityttiin viiteen eri vastaavaan motiiviin, jotka näkyvät alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Vastaavat motiivit

1.	Työturva
2.	Tulot
3.	Itsenäisyys
4.	Vastuu
5.	Älyllisesti haastava työ

Nämä viisi eri työntekijöitä motivoivaa asiaa olivat tärkeimpinä pidettyjä ominaisuuksia. Ensinnäkin ne sisältävät sekä rahallisia että ei-rahallisia ominaisuuksia. Näiden motiivien on koettu myös olevan tärkeitä tietotyön tekijöille ja linkittyvät innovatiiviseen suorittamiseen. (Sauermann 2017, s. 5)

Startup- yritykset ja vakiintuneet isommat yritykset voivat erota toisistaan suuresti siinä, minkä laista työturvaa ne voivat työntekijöilleen tarjota. Isommat firmat pysyvät toiminnassa huomattavasti todennäköisemmin kuin pienet startup-firmat. Ne ovat myös paljon stabiilimpia kuin startup-yritykset. Työturva kasvaa sitä myötä mitä isompi ja vanhempi yritys on kyseessä, ja startupeissa työturva on usein hyvin matala. Toisaalta, startupeissa työskentelevien henkilöiden mieltymyksissä usein korkea turva säilyttää työnsä ei ole niin tärkeää kuin isoissa firmoissa työskentelevien mielestä. (Sauermann 2017, s. 5-6)

Työntekijöiden saama tulotaso on lähes aina isompi suurissa yrityksissä kuin startupeissa. Tämä voi selittyä myös sillä, että startupeissa kiinteä palkka on pienempi mutta työ sisältää mahdollisia rahallisia bonuksia. Rahallisilla bonuksilla on tärkeämpi rooli startup- yrityksissä. Ne voivat mittaa työntekijöiden suorituskykyä paremmin henkilötasolla. Startup- yrityksissä potentiaali kasvaa voi olla myös suuri ja työntekijöille voidaan antaa lupaus isommasta palkkatasosta tulevaisuudessa, kun yritys kasvaa. (Sauermann 2017, s. 6)

Itsenäisyys työskennellä on usein suurempi pienillä uusilla yrityksillä kuin isoilla organisaatioilla. Isot organisaatiot ovat hyvin byrokraattisia ja rutinoituneita, joka voi vähentää yksilön tunnetta itsenäisyydestä työskennellä. Pienien yritysten henkilöstö nauttii usein enemmän tyytyväisyyttä, vapautta ja kokee oikeutta päättää omista asioistaan. Usein startup yritykseen päätyvät työntekijät arvostavat näitä seikkoja enemmän kuin palkkatasoa. (Sauermann 2017, s. 6-7)

Tutkimuksessa todettiin työntekijän saama vastuu tärkeäksi asiaksi valittaessa työpaikkaa. On todennäköistä, että pienen firmojen työntekijöillä on vähemmän mahdollisuuksia osallistua tutkimus- ja kehitystyössä tiettyihin spesifeihin asioihin, ja voivat joutua myös tekemään muitakin töitä tutkimus- ja kehitystyön lisäksi. Usein startupeissa tutkimus- ja kehitystyön tekijät ovat vain yleisosaajia, kun taas isommissa firmoissa he keskittyvät usein tietyissä projekteissa erittäin tarkkoihin osa-alueisiin. Pienissä firmoissa työntekijät voivat päästä tekemään teknillisiä, liiketaloudellisia ja johtajuuteen liittyviä tehtäviä. Startup yrityksiin hakeutuvat

työntekijät arvostavat useimmiten vastuuta useilta eri aloilta, kun taas isoihin firmoihin hakeutuvat työntekijät haluavat keskittyä yhteen osa-alueeseen kerrallaan. (Sauermann 2017, s. 7)

Viimeisenä motiivina keskityttiin sisäisiin motiiveihin, erityisesti työn älylliseen haastavuuteen ja työn mielenkiintoisuuteen. Työn älyllinen haastavuus vaihtelee paljon alakohtaisesti. Startupit voivat tarjota tieteilijöille ja insinööreille erittäin haastavia ja innostavia työtehtäviä. Uudet yritykset ovat usein juuri niitä, jotka esittelevät uudet teknologiat markkinoille. Toisaalta sekä isot firmat että pienet Startupit voivat tarjota mielenkiintoisia työtehtäviä uusien teknologioiden ja innovaatioiden parissa. (Sauermann 2017, s. 7-8)

4.2 Innovatiiviset sitouttamisstrategiat

Pelillistäminen eli gamification on yksi uuden ajan sitouttamisstrategia yrityksille. Betterworks niminen yritys esimerkkinä luo automaattisia ohjelmia yrityksille, joilla ei ole vielä omia pelillisiä palautteenanto- sekä kehityksen mittaamisohjelmia. Palautteenanto tapahtuu pelien mukaan pisteillä, sekä suoralla palautteella kuinka hyvin työntekijä menestyi annetussa tehtävässään. Pelillistämässä voidaan myös ottaa sosiaalisen aspekti. Esimerkiksi perheenjäsenet ja kaverit näkevät kehittymisesi sekä voivat antaa palautetta ja rohkaisua. Idea pelillistämässä on siinä, että yrityksen tavoitteet tulevat paremmin tehdyksi, jos ne ovat näkyviä muille, mitattavissa sekä sosiaalisessa verkossa muiden nähtävillä. (Entrepreneur 2014)

Pisteitys tulisi olla näkyvää, kuten sosiaalisessa alustassa LinkedInissä, mutta tärkeää on se, että visuaalisesti sen pitää olla miellyttävä ja muistuttaa hienoa peliä. Siinä ei ole voittajia ja häviäjiä, mutta kilpailullinen elementti. Tavoitteita koskevat päivitykset ja ideat voivat saada tykkäyksiä kuten monissa sosiaalisissa medioissa. Asetelma saattaa olla hyvällä tavalla koukuttava, koska henkilö voi verrata omia pisteytyksiään muihin kontakteihinsa. (Entrepreneur 2014)

DiTierin (DiTier 2017) mukaan startup yrityksen menestys riippuu yhtä paljon hyvistä työntekijöistä ja hyvistä tiimeistä kuin yrityksen perustajista. Työntekijät toimivat tukevana tiiminä yritykselle ja antavat elintärkeän panoksensa firman kehitykselle. Startupin menestys riippuu hyvin paljon omistautuneista työntekijöistä.

DiTierin mielestä onnistuminen startupissa ja tekeminen siitä pitkäikäisen vaatii tietynlaista järjestelmää yrityksessä, joka kannustaa ja helpottaa työntekijöiden urakehitystä ja kouluttaa heille uusia taitoja. Näin saadaan nykyiset työntekijät pysymään yrityksessä pidempään, ja uusia työntekijöitä houkutelua paremmin tulevaisuudessa.

DiTierin mukaan yksi parhaista keinoista investoida työntekijöihin on tarjota heille jatkuvaa koulutusta heidän omilla osaamisalueillaan mihin he ovat työssään erikoistuneet. American Management Association -järjestön mukaan yli puolet Yhdysvaltalaisista yrityksistä ovat tehneet strategisia investointeja työntekijöiden taitojen parantamiseen säilyttääkseen heidät firmassa mahdollisimman pitkään.

Muut tutkimukset ovat osoittaneet lisäksi että työvoiman kehitys heidän taitojen kouluttamisella vaikuttaa positiivisesti yritykseen.

Syitä kouluttaa ja kehittää työntekijöiden taitoja on monia. DiTier listaa artikkelissaan neljä erilaista hyötyä panostaa työntekijöiden taitojen koulutukseen, jotka ovat seuraavat:

1. Parempi suorituskyky. Hyvin koulutettu tiimi on yksi menestyvän startupin kulmakiviä. Jos työntekijät ovat tarpeeksi osaavia ja koulutettuja vastaamaan yrityksen tarpeisiin, lisää se itsessään yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta. Tavoitteet ja projektit hoituvat myös tehokkaammin ja nopeammin.

2. Ylpeys ja uskollisuus. Taitojen lisääntyminen ja koulutus lisää uskollisuuden ja ylpeyden tuntua henkilöstön keskuudessa. Se vaalii ja kannustaa myös tasapainoista ja motivoitunutta työympäristöä. Tämä edistää ryhmähengen kasvua, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja saa heidät pysymään yrityksessä. Se voi houkutella myös uusia potentiaalisia kykyjä tulemaan töihin yritykseen, koska ovat kuulleet, että yrityksessä panostetaan työntekijöiden koulutukseen.

3. Ammattitaitoisten työntekijöiden säilyttäminen tarkoittaa yleiskustannusten vähentymistä. Työntekijöiden sitouttaminen on kriittistä startup yrityksille jotka haluavat säästää rahaa rekrytoinnissa. Society for Human Resource Management- järjestön mukaan uuden työntekijän löytäminen ja voi maksaa yritykselle jopa yhdeksän kuukauden palkan. Startup ympäristö suosii nuoria osaajia, joten nuorten työntekijöiden sitouttaminen on elintärkeää yrityksen pitkäikäisyyden ja menestyksen kannalta. Lähes kaikki nuoret etsivät ura- ja ammatillista kehitystä. Antamalla heille jatkuvaa koulutusta heidän ei tarvitse etsiä uramahdollisuuksia muualta ja sitoutuvat entistä enemmän yritykseen. Koulutettu henkilökunta vähentää tarpeettomia kustannuksia, jotka liittyvät epäpätevään toimintaan puutteelliseen tietoon yrityksen sisällä. Kouluttamalla huippuosaajien tiimin saadaan aikaan tavoitteiden saavuttaminen lyhyemmässä ajassa. Tämä voi johtaa merkittäviin säästöihin siitä, mitä oltiin alun perin budjetoitu pidemmälle aikavälille.

4. Molemminpuolinen kasvu. Jos työntekijöiden tietotaitoon ja koulutukseen kasvuun panostetaan ja heidän osaamisensa on ajan tasalla, näkyy kasvu myös startupissa. Henkilöstön lojaalius ja osaaminen yhdistettynä firmaan, joka haluaa kasvaa ja edistyä tarkoittaa molemminpuolista menestystä ja liikekumppanuutta. (DiTier 2017)

5 REKRYTOINNIN OMINAISPIIRTEET STARTUP- YRITYKSESSÄ

Rekrytoinnin tärkeys on haastava prosessi kaikentyypiselle yrityksille, etenkin startupeille. Suurin haaste usein startupien perustajille onkin oikeiden ihmisten rekrytointi työtehtävään. Rekrytointi ja ihmisresurssit ovat silti elintärkeitä yrityksen alkuvaiheessa. Ensimmäisten työntekijöiden palkkaaminen on kaikista kriittisen vaihe kasvuyrityksessä.

Kun työntekijöitä aletaan etsiä ja palkata, potentiaaliset kohteet ja muutkin firmasta kiinnostuneet henkilöt tekevät taustatutkimusta yrityksestä. Tässä vaiheessa startupin julkikuva ja verkossa oleva olemus ovat tärkeää olla kunnossa. Ne antavat ensikädessä ensivaikutelman koko yrityksestä ja sen ideasta, jonka ympärille firma perustuu. Koska yritys on juuri perustettu ja siitä ei ole juuri muuta tietoa saatavilla, on tässä mahdollisuus saada luotua vahva ja positiivinen kuva työnantajana.

heti alusta alkaen. Hyvällä imagolla on myös muita positiivisia vaikutuksia tulevaisuudessakin, ja heti alusta asti hyvin tehty julkisuuskuva on voimavara yritykselle.

Rekrytointi on myös omanlainen markkinointistrategia ja julkisuuskuvan rakentaminen itsessään. Startupeilla ei välttämättä ole voimavaroja kiertämässä tapahtumia suuryritysten tapaan, joten panostus julkisuuskuvaan internetissä on erityisroolissa. Samalle se on mahdollisuus luoda pidetty brändi.

Rekrytoitavien henkilöiden olisi hyvä olla sellaisia, jotka tuntevan startup kentän erikoispiirteet. Pitkät työpäivät, spontaanit tapaamiset ja tapahtuvat

sekä jatkuva muutos työnkuvassa ovat arkipäivää. Alkuvaiheessa väärän henkilön rekrytointi voi olla hyvinkin haittaavaa yrityksen kasvulle. Rekrytoinnissa tulisi tehdä selväksi hakijoille täsmällisesti mitä heiltä odotetaan ja vaaditaan. Usein työnkuva voi sisältää hyvin paljon erilaisia asioita sekä osaamista, koska ei firmalla ei ole varaa palkata jokaiseen työnkuvaan erikseen henkilöitä.

Huonot rekrytoinnit sekä ihmisten lopettaminen aikaisessa vaiheessa luovat huonoa julkisuuskuvaa myös muille mahdollisille ehdokkaille tulevaisuudessa. Mielenkiintoinen työnkuva, innovatiivinen valintaprosessi ja haastattelu ovat eräitä keinoja saada haettu positio mielenkiintoiseksi. Hyvin tehdyt rekrytointiprosessit usein myös auttavat sitouttamaan henkilöstöä paremmin startupiin. (Talentadore 2017)

Parhaat osaajat eivät melkein koskaan löydy vapailta markkinoilta, ja startupin on tärkeää kehittää passiivisia keinoja löytää sopivia ehdokkaita ja olla yhteyksissä heihin jo ennen varsinaista rekrytointia. Voi kestää vuosia olla yhteyksissä näihin kandidaatteihin ja löytää sopiva hetki kosiskella heitä töihin. Menestyvät startupit ovat usein niitä, jotka ovat kehittäneet erilaisia rekrytointistrategioita yrityksen alkuvaiheessa. (Forentpreneurs, 2017)

5.1 Huippuosaajien rekrytoinnin tärkeys

Pienemmillä startupeilla on vaikeuksia kilpailla isompien yritysten kanssa, jotka voivat maksaa isompaa palkkaa. Uusien startuppien pitää innovoida muita rekrytointitapoja saadakseen osaavaa työvoimaa. Kilpailijoina voidaan isojen yritysten lisäksi pitää osaavien työvoiman oman yrityksen perustamista. Jeff Clavierin mukaan, jos yritys ei saa houkuteltua huipputyöntekijöitä, ei myöskään rahoittajat ja sijoittajat kiinnostu yrityksestä. Uusien startuppien pitää käyttää innovatiivisia rekrytointitapoja ja motivoida työntekijöitä aivan eri tavalla.

Nykyään yrityksen perustaminen on erittäin helppoa. Teknologia on halvempaa kuin aiempina vuosina, pilvipalvelut ja avoimen lähteen ohjelmat ovat helposti saatavilla. Enkelisijoittajat ja pääomasijoittajat ovat helposti lähestyttävissä. Tämän päivän suurin haaste onkin osaavien huippukykyjen löytäminen ja sitouttaminen yritykseen. (Devaney, Stein 2011, s.1-2)

Parhaat työntekijät voivat olla vaikeita tavoittaa, heistä kilpailevat muutkin yritykset eivätkä he välttämättä suostu isoihinkaan palkkatarjouksiin. Esimerkkinä San Franciscolainen startup nimeltä 42floors lähetti toisen vuoden yliopisto-opiskelija Dan Shippersille avoimen kosiskelukirjeen työskennellä 42floorsilla. Hän ei suostunut, mutta yritys selitty myöhemmin avoimen kirjeen tarkoitusta.

Firman perustaja Jason Freedman kertoi, että vaikka Dan suostuisikaan, hän saattaisi tötä myöhemmin tulevaisuudessa etsiessään soitta heille Googlen tai Facebookin sijasta. Isoilla yrityksillä on varaa rekrytoida opiskelijoita kampuksilta, joihin startupeilla voi olla vaikeaa kilpailla.

Pääomasijoitusyhtiö SoftTech VC:n osakas Jeff Clavierin mukaan etsiessä uusia kasvuyrityksiä sijoitusmielessä, heille tärkeintä on yrityksen kontaktit, työntekijät ja mahdollisuudet palkata osaavia huippuosaajia. Teknisen osaamisen lisäksi yrityksellä pitää olla karismaa sekä heijastaa näkyvästi oma visio sekä loistavat ihmistaidot. Clavierin mukaan saadakseen menestyvän startupin sen pitää olla valmis palkkaamaan ja etsimään ”laatikon ulkopuolelta ajattelevaa” työvoimaa perinteisten menetelmien ulkopuolelta. Tärkeintä olisi löytää niin hyvä talentti, jolla olisi mahdollista perustaa oma startup mutta ei ole vielä ehtinyt tai kyennyt sitä tekemään sitä.

Teknologiafirma Onswipen toimitusjohtaja Jason Babtisten mukaan monet huippukyvyyt kaipaavat rahallisen motivaation lisäksi älyllisiä uusia haasteita. Startupit voivat hyötyä tästä keskittymällä haastaviin ja hauskoihin ongelmiin, jolloin näistä kiinnostuvien osaavien henkilöiden palkkaaminen on huomattavasti helpompaa. Mahdollisuus työskennellä uniikkien teknillisten ongelmien kanssa on

jotain, jota ei voi rahalla voi ostaa. Tärkeintä olisi myydä huippukyvyille kiinnostava missio suuren palkkapussin sijasta. (Devaney, Stein 2011, s.4-5)
Tärkeää olisi myös kohdella työntekijöitä ikään kuin firman perustajina sekä antaa heille asiankuuluvaa arvostusta. (Devaney, Stein 2011, s. 8)

6 HAASTATTELUT

Haastattelut tehtiin vuoden 2017 keväällä kohdeyrityksen toimistolla haastatteleamalla kaikkia työntekijöitä. Tulokset litteroitiin anonymisti tekstimuotoon. Työntekijöille lähetettiin myös Webropol-kyselytyökalun kautta kyselylomakkeet, joihin vastattiin Likertin asteikolla yhdestä viiteen asteikolla viihtyvyyteen ja motivointiin liittyviin kysymyksiin.

6.1 Webropol-haastattelut

Webropol- nimisessä kyselytyökalulla kyseltiin firman työntekijöiltä motivointiin ja työn arvostukseen, viihtyvyyteen, työtehtäviin, palkkaukseen, vastuullisuuteen, työn säilyvyyteen sekä motivointiin liittyviä kysymyksiä. Lopuksi vielä työntekijöille annettiin vapaa sana- osio, jossa heiltä kyseltiin asioita, joita voisi muuttaa työpaikalla. Ohessa kuvina Webropol kyselyt.

1. Motivointi ja työn arvostus *

	1 Erittäin vähän	2 Melko vähän	3 Ei paljon eikä vähän	4 Melko paljon	5 Erittäin paljon
Kuinka paljon koet rahallisen bonuksen motivoivan sinua?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon koet olevasi osa jotain tärkeää?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon sinulla on vapautta päättää tekemisistäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunnellaanko sinun toiveitasi paljon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko arvostusta ja ymmärrystä työllesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko huomiota johdolta työhösi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon vietät aikaa työssäsi johtajien kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsetkö käyttämään kaikkia taitojasi täydellä potentiaalilla työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Viihtyvyys *

	1 Erittäin huono	2 Melko huono	3 Ei hyvä eikä huono	4 Melko hyvä	5 Erittäin hyvä
Kuinka hyvä viihtyvyys työssäsi on?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka arvioisit ryhmähengen työpaikallasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Työtehtävät *

	1 Erittäin merkityksetön	2 Jokseenkin merkityksetön	3 Ei tärkeä eikä merkityksetön	4 Melko tärkeä	5 Erittäin tärkeä
Koetko olevasi tärkeä yritykselle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko työsi merkitykselliseksi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Palkkaus *

	1 Erittäin tyytymätön	2 Jokseenkin tyytymätön	3 Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	4 Jokseenkin tyytyväinen	5 Erittäin tyytyväinen
Oletko tyytyväinen palkkaasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vastuullisuus *

	1 Erittäin vastuuton	2 Melko vastuuton	3 Ei vastuullinen eikä vastuuton	4 Melko vastuullinen	5 Erittäin vastuullinen
Kuinka koet työn vastuullisuuden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 1. Webropol kyselyt osa 1

6. Työn säilyvyys *

	1 Erittäin vähän	2 Melko vähän	3 Ei paljon eikä vähän	4 Melko paljon	5 Erittäin paljon
Koetko "turvalliseksi" työsi, kuinka paljon pelkääät irtisanomista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitkä näistä motivoivat sinua eniten työssäsi? Aseta tärkeysjärjestykseen, 1= tärkein, 5= vähiten tärkeä *

	1 Vähiten tärkeä	2 Neljänneksi tärkein	3 Kolmanneksi tärkein	4 Toiseksi tärkein	5 Tärkein
Palkka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman uran eteneminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luovuuden toteuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Vapaa sana-listaa asioita, joita muuttamalla saisi sinut varmasti viihtymään töissä vielä tulevaisuudessakin?

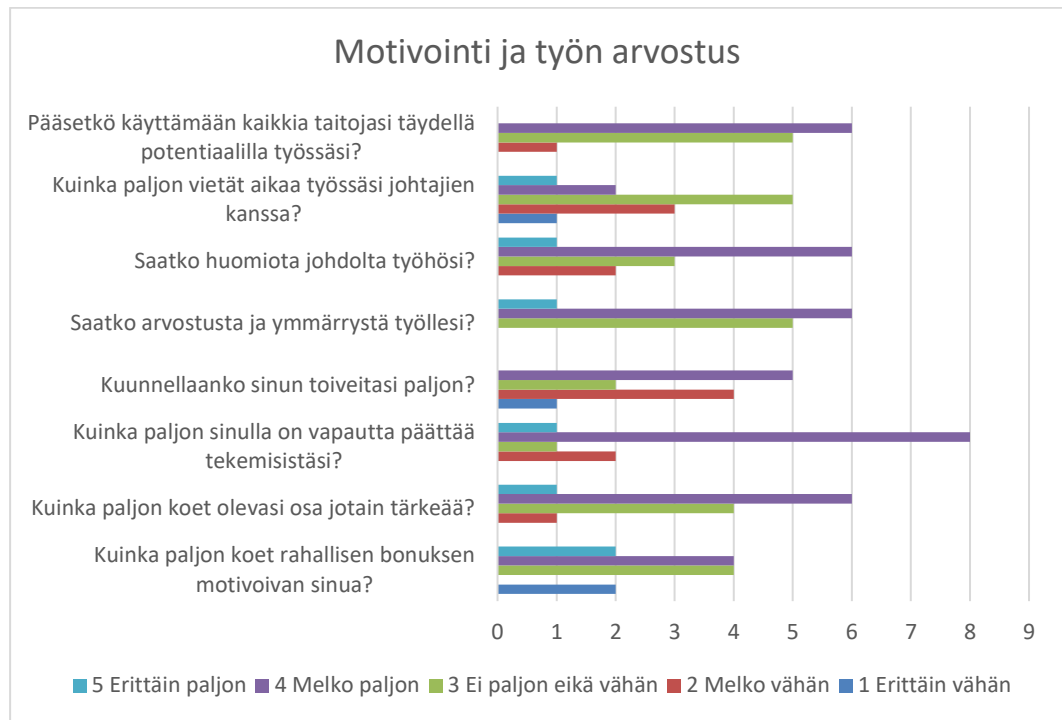
9. Vapaa sana- asioita joita voisi muuttaa, että jokapäiväinen työmotivaatiosi olisi parempi?

Lähetä

Kuva 2. Webropol kyselyt osa 2

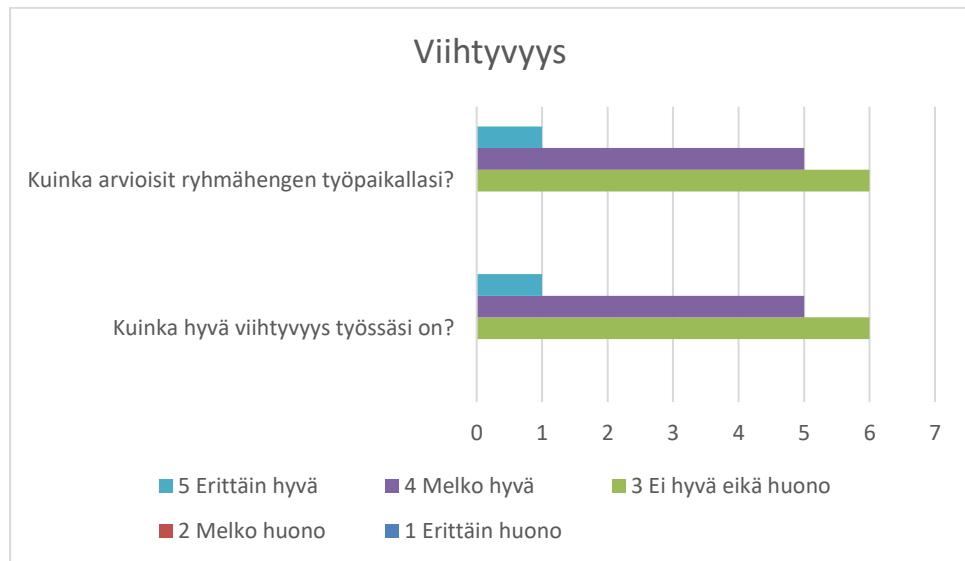
Webropol kyselylomakkeilla vastausvaihtoehtoina olivat viisi eri vaihtoehtoa: erittäin vähän, melko vähän, ei paljon eikä vähän, melko paljon ja erittäin paljon.

Ensimmäinen kohta kyselylomakkeissa oli Motivointi ja työn arvostus. Tässä kohdassa oli eniten kohtia. Koimme kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa tämän olevan tärkein kohta tutkimusta, joten erilaisia kysymyksiä siinä oli kahdeksan.



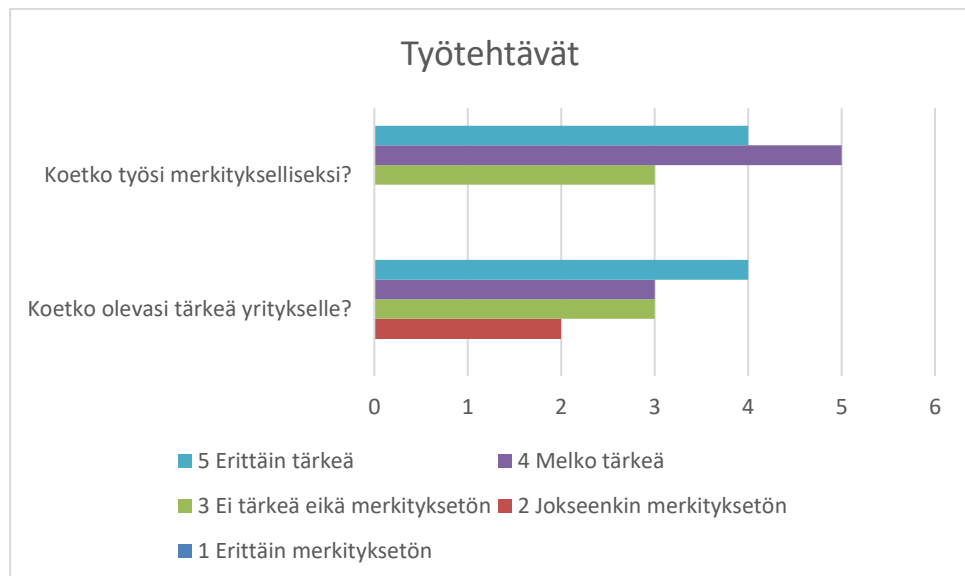
Kuva3. Motivointi ja työn arvostus

Suurin osa vastaajista koki pääsevänsä käyttämään taitojaan täydellä potentiaalilla työssään. Myös huomion saaminen johdolta, arvostuksen ja ymmärryksen saaminen työlle, vapaus päättää tekemisistään, tärkeyden kokeminen ja rahallisen bonuksen motivoivan vaikutuksen olivat melko linjassa ”melko paljon” vastauksen kanssa. Ajan viettäminen johdon kanssa jakoi selkeästi mielipiteitä, kuten myös vapaus päättää tekemisistä. Tämä voi selittyä osittain koodaushenkilöstön sekä ylemmän johdon eriävillä työkuvilla.



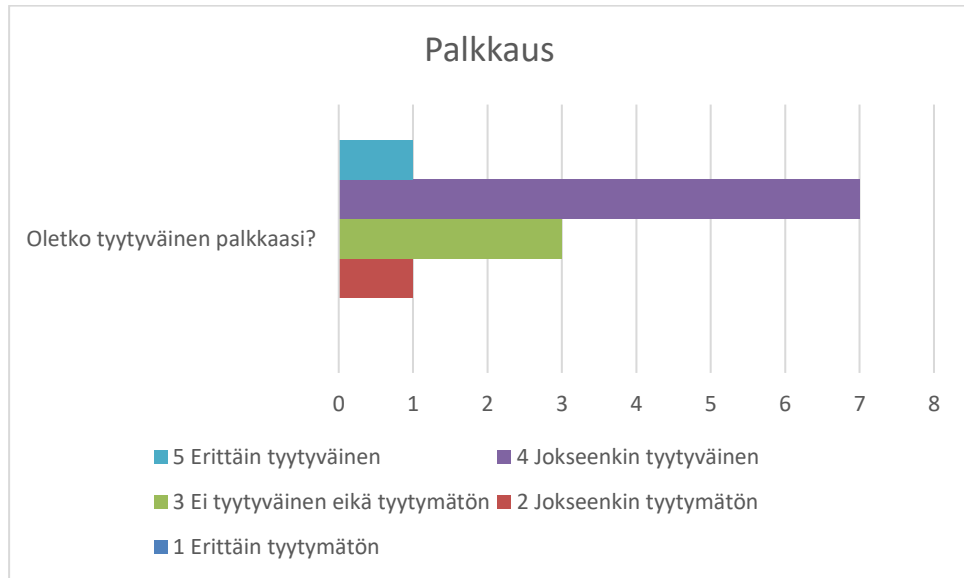
Kuva4. Viihtyvyys

Viihtyvyys ja ryhmähengen arviointi jakoi selvästi mielipiteitä vaihtoehtojen melko hyvä ja ei hyvä eikä huono välillä. Vain yksi työntekijöistä koki viihtyvyyden ja ryhmähengen olevan erittäin hyvä, mutta kukaan ei pitänyt viihtyvyyttä erittäin huonona tai melko huonona.



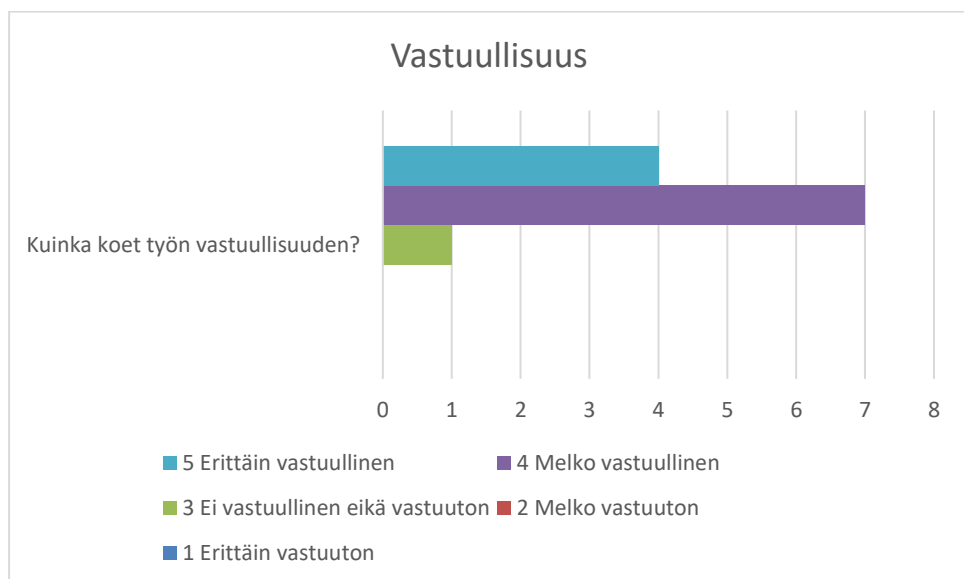
Kuva 5. Työtehtävät

Työn merkityksellisyys vaihteli ei tärkeä eikä merkityksetön, melko tärkeän ja erittäin tärkeän välillä. Kukaan ei pitänyt työtänsä erittäin merkityksettömänä tai jokseenkin merkityksettömänä.



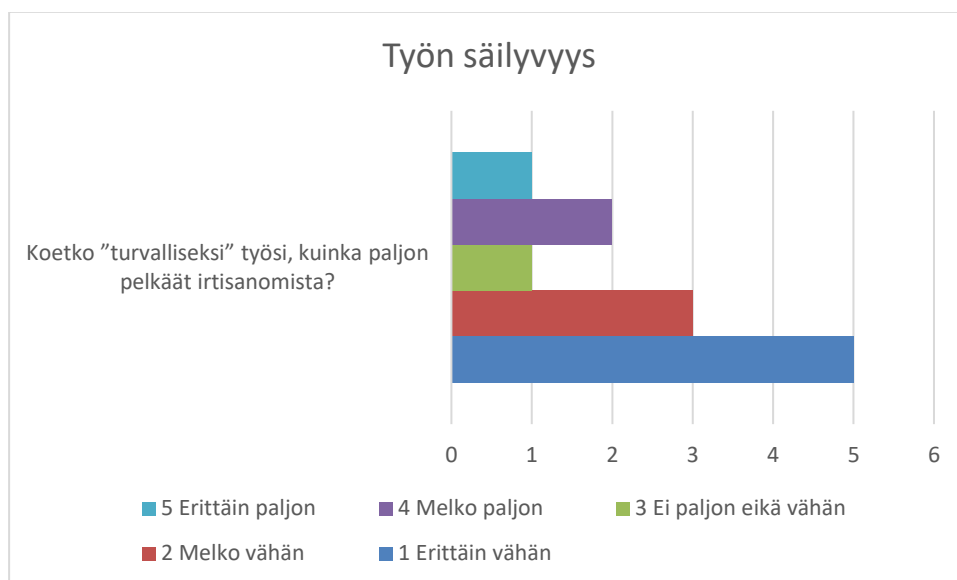
Kuva 6. Palkkaus

Palkkauksessa toistuvien vastaus oli jokseenkin tyytyväinen. Vain pari henkilöä koki palkkauksen erittäin tyytyväisenä tai jokseenkin tyytymättömänä.



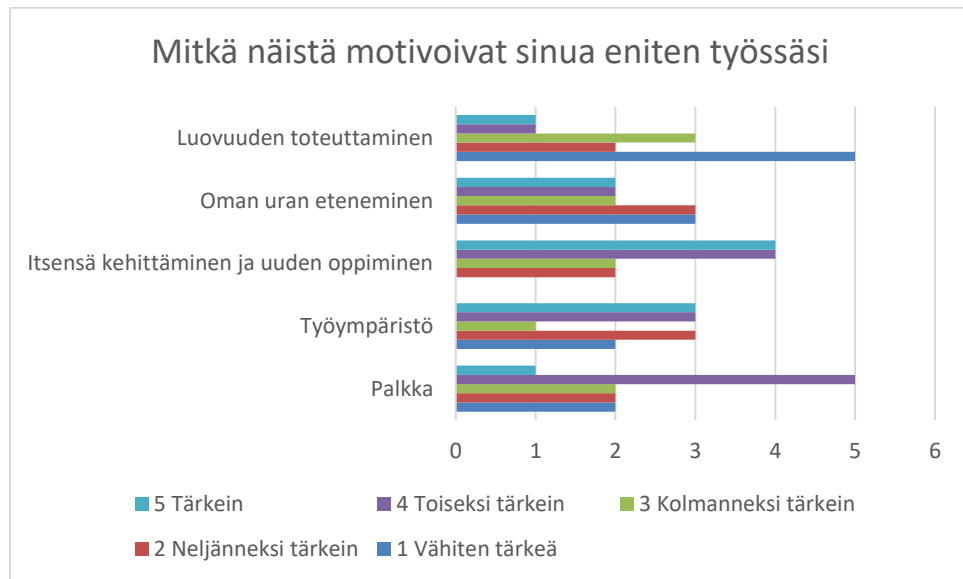
Kuva 7. Vastuullisuus

Erittäin vastuulliseksi työnsä koki jopa neljä työntekijää. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki työnsä vastuullisuuden melko vastuulliseksi. Kukaan ei pitänyt työnsä vastuullisuutta erittäin vastuuttomana tai melko vastuuttomana.



Kuva 8. Työn säilyvyys

Suurin osa koki pelkäävänsä erittäin- tai melko vähän irtisanomista, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena. Kolme henkilöä koki pelkäävänsä erittäin paljon tai melko paljon irtisanomista työstään.



Kuva 9. Motivointi

Kyselyssä eniten motivoivista asioista työssä suurin osa koki tärkeimmäksi Itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen. Toiseksi tärkeimmäksi seikaksi koettiin palkka. Eniten kolmanneksi tärkein kohtia sai luovuuden toteuttaminen. Neljänneksi tärkeimmäksi koettiin sekä oman uran eteneminen että työympäristö. Vähiten tärkeäksi koettiin kyselyn mukaan luovuuden toteuttaminen.

Vapaa sana osiossa kommentit liittyivät lähinnä työergonomian parantamiseen. Uudet tuolit, työpöydät ja laitteistot toistuvia teemoja kommenttiosuudessa. Kyselyiden tekohetkellä ehdotukset liittyivät myös välipalojen tarjoamiseen sekä mahdollisuuteen harrastaa yhdessä erilaisia aktiviteettejä.

Webropol kyselyiden tulokset toimitettiin myös anonymisti case yrityksille, joka tulee hyödyntämään tuloksia jatkossa motivoinnin ja työntekijöiden sitouttamisen parantamisessa.

6.2 Suulliset haastattelut

Suulliset haastattelut suoritettiin keväällä 2017 Lahdessa. 12 senhetkistä työntekijää haastateltiin yksittäin liittyen motivointiin ja työhyvinvointiin.

Haastattelujen joukosta poimittiin useimmin toistuvia positiivisia ja negatiivisia asioita. Eri kysymyksiä suullisessa haastattelussa oli 11, jotka näkyvät alla olevassa taulukossa.

Taulukko 2. Suulliset haastattelut

1. Mikä motivoi sinua päivittäisessä työssäsi eniten?
2. Mitä kehityskohtia löydät työstäsi?
3. Mitä kehityskohtia löydät työympäristöstäsi?
4. Jos olisit toimitusjohtaja, mitä muuttaisit?
5. Annetaanko sinun toteuttaa luovuutta työssäsi?
6. Pelkäätkö epäonnistumista työssäsi, jos pelkää, millä tavoin?
7. Miten sinuun suhtaudutaan jos epäonnistut työssäsi?
8. Missä näet firman 2 vuoden päässä?
9. Kuinka lähellä tämänhetkinen työsi on lähellä unelmatyöpaikkaasi, ja mikä siitä tekee/ ei tee sitä?
10. Uskotko firman tulevaisuudessa nousevan ja kasvavan suureksi, ja jos näin käy, uskotko työilmapiirin ja rentouden pysyvän samana?
11. Kuinka koet firman sisäisen kommunikaation sujuvan?

Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille positiivisia seikkoja. Useimmiten työntekijät mainitsivat positiivisena tekijänä uusien asioiden oppimisen, rennon työilmapiirin ja liukuvat työajat. Työntekijät kokivat myös, että heillä on vapaus olla luova ja toteuttaa itseään monissa projekteissa, pois lukien asiakasprojektit. Työntekijät kokivat, että suhtautuminen epäonnistumisiin ja niistä saatu palaute on ollut hyvää ja rakentavaa. Lisäksi työntekijät toivat esille vahvan uskon firman kasvuun, mutta ainoastaan mikäli asiat saadaan tehtyä järjestyneemmin ja organisoidummin.

Haastatteluissa esille nousseista negatiivisista seikoista useimmin toistui maininnat mm. sisäisestä viestinnästä työntekijöiden ja johdon kanssa. Myös yrityshierarkia koettiin liian korkeaksi, ja sen toivottiin madaltuvan. Työympäristö, ergonomia, välineistö kuten tietokoneet sekä työtilat koettiin negatiivisena. Työntekijät kokivat tehtäväntöjen olevan usein liian ympäröivä. Työntekijät mainitsivat kokevansa pelkoa työtehtävän epäonnistumisesta, jota voitaisiin parantaa paremmalla perehdytyksellä tehtäviin. Moni koki pelkoa ilmapiirin muuttumisesta jäykemmäksi yrityksen kasvaessa.

Taulukko 3.Haastattelujen tulokset

Positiiviset seikat	Negatiiviset seikat
Uusien asioiden oppiminen	Sisäinen viestintä
Rento työilmapiiri	Yrityshierarkian korkeus
Liukuvat työajat	Ergonomia ja laitteisto
Vapaus luovuuteen ja itsensä toteuttamiseen	Tehtäväntöjen epäselvyys
Rakentava suhtautuminen epäonnistumisiin	Pelko epäonnistumisesta
Vahva usko firman kasvuun	Pelko ilmapiirin muuttumisesta
Kokemus unelmatyöpaikasta	

Haastatteluissa nousi esille useita eri kehitysehdotuksia. Firman kehittämiseksi työntekijät toivoivat asiakasnäkyvyyden lisäämistä, kouluttautumista erilaisiin uusiin ohjelmistoihin sekä parempaa koulutusta työtehtäviin. Lisäksi työntekijät toivoivat organisoidumpaa työtehtävien antamista, tietotaidon kartuttamista ja sen joustavuuden lisäämistä siten, ettei esimerkiksi sairastapausten sattuessa kohdalle työtehtävä olisi vain yhdestä henkilöstä kiinni, vaan muut työntekijät osaisivat tehdä toistensa työtehtäviä.

Myös uusien työntekijöiden parempi perehdytys koettiin tärkeäksi kehityskohdaksi. Kehitysehdotuksissa mainittiin myös Trelloon eli sisäisen kommunikointiohjelmaan tulevien ohjeiden selkeyttämisen, jolloin lisätietoa ei tarvitsisi kysellä jatkuvasti.

Kommunikointiin liittyen esitettiin kehitysehdotuksia, esimerkiksi kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia sekä johdon kommunikointia alaisten kanssa ruohonjuuritasolla toivottiin lisättävän. Lisäksi syötävää ja juotavaa toivottiin tarjottavaksi työntekijöille.

Moni työntekijöistä koki työpaikkansa olevan melko lähellä täydellistä unelmatyöpaikkaansa. Kaikkien työntekijöiden haastatteluissa nousivat kuitenkin esille seuraavat ongelmakohdat: työtilat, työergonomia, laitteistot sekä kommunikointi.

Taulukko 4. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset
Asiakasnäkyvyyden lisääminen
Koulutuksen lisääminen
Tietotaidon kartuttaminen myös yrityksen työntekijöiden välillä
Selkeämmät ohjeistukset sisäiseen kommunikointiohjelmaan
Johdon kommunikoinnin lisääminen ruohonjuuritasolla
Lisää syötävää ja juotavaa
Uusien työntekijöiden parempi perehdytys
Organisoidumpi työtehtävien anto
Kasvokkain tapahtuvan kommunikaation lisääminen

7 TOIMENPITEET KOHDEYRITYKSEEN

Kyselyiden sekä haastattelujen tarkoituksena oli löytää kehityskohtia, joita voitaisiin muuttaa parempaan suuntaan, sekä positiiviseksi koettuja asioita, jotka koitetaan säilyttää firmassa. Näiden löydösten perusteella tehtiin kehitysehdotukset kohdefirmalle.

Tuloksiin perustuen on tarkoitus tehdä sisäiseen viestintään robotti, joka automaattisesti kyselee työntekijöiltä työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä seikkoja. Näissä kyselyissä pääpaino oli haastattelujen kehityskohdissa sekä hyväksi koetuissa asioissa.

Seuraavassa taulukossa alla esitelty kyselymalleja robotille sekä tarve, johon kysymyksellä vastataan. Tarpeella tarkoitetaan joko positiivisen kokemuksen säilyttämistä, negatiivisen kokemuksen korjaamista tai kehitysehdotuksen huomioonottamista.

Taulukko 5. Kehitysmallit robotille

Kyselymalli	Mihin tarpeeseen kysymyksellä vastataan? (Positiivinen seikka, negatiivinen seikka, kehitysehdotus)
Mihin aikaan haluaisit aloittaa työt?	Liukuvat työajat
Mihin aikaan toivoisit palaverien olevan?	Liukuvat työajat
Onko työilmapiiri mielestäsi hyvä tällä hetkellä?	Rento työilmapiiri Yrityshierarkian korkeus
Saatko olla luova / toteuttaa itseäsi juuri tällä hetkellä?	Vapaus luovuuteen ja itsensä toteuttamiseen
Millaista suhtautuminen epäonnistumisiin on ollut?	Rakentava suhtautuminen epäonnistumisiin Pelko epäonnistumisesta
Uskotko firman kasvuun?	Vahva usko firman kasvuun
Toimiiko sisäinen viestintä?	Sisäinen viestintä
Koetko tehtävänannot tarpeeksi selkeiksi?	Tehtävänantojen epäselvyys Pelko epäonnistumisesta Organisoidumpi työtehtävien anto
Saatko tarpeeksi koulutusta työtehtäviin?	Koulutuksen lisääminen Tietotaidon kartuttaminen myös yrityksen työntekijöiden välillä Uusien työntekijöiden parempi perehdytys
Miten koet Trellon ohjeistuksen tällä hetkellä?	Selkeämmät ohjeistukset sisäiseen kommunikointiohjelmaan
Onko kommunikointi johdon kanssa mielestäsi hyvällä tasolla?	Johdon kommunikoinnin lisääminen ruohonjuuritasolla Kasvokkain tapahtuvan kommunikaation lisääminen
Mitä epäkohtia mielestäsi tällä hetkellä yrityksessä on?	Kokemus unelmatyöpaikasta

Ylläolevassa taulukossa on väreillä eroteltu positiivisen kokemuksen säilyttäminen vihreällä, negatiivisen kokemuksen korjaus punaisella ja kehitysehdotukset sinisellä.

Negatiivisiksi seikoiksi listattiin yrityshierarkian korkeus, pelko epäonnistumisesta, sisäinen viestinnän toimimattomuus, tehtävänantojen epäselvyys ja pelko epäonnistumisesta. Kohdeyritys voi tulevaisuudessa käyttää negatiivisia seikkoja alustavana esimerkkinä työstä. Positiivisia sekä negatiivisia seikkoja voidaan lisätä sitä myötä, kun niitä tulee lisää esille.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Startup- yrityksen henkilöstön sitouttamisesta ja motivoinnista on kirjoitettu suhteellisen vähän kirjallisuutta. Suurin osa kirjallisuuslähteistä on melko uusia ja 2010-luvulla kirjoitettuja. Tässä työssä keskityttiin erään startup- yrityksen henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin vaikuttaviin asioihin. Näitä selvitettiin suullisilla haastatteluilla sekä kyselylomakkeilla.

Kyselylomakkeisiin valikoitui kysymyksiä liittyen motivointiin ja työn arvostukseen, viihtyvyyteen, työtehtäviin, palkkaukseen, vastuullisuuteen, työn säilyvyyteen ja eniten motivoiviin tekijöihin. Selkeästi eniten kysymyksiä oli motivoinnista. Muista kohdista kysymyksiä oli enimmillään kaksi.

Huomion saaminen johdolta, arvostuksen ja ymmärryksen saaminen työlle, vapaus päättää tekemisistään, tärkeyden kokeminen ja rahallisen bonuksen motivointi koettiin kaikista motivoivimmiksi asioiksi kyselystä. Suurin osa koki myös pääsevänsä käyttämään taitojaan työssään.

Kyselylomakkeesta kävi ilmi, että työntekijät viihtyvät työssään pääsääntöisesti hyvin ja pitävät ryhmähenkeä kohdeyrityksessä hyvänä. Kukaan ei pitänyt viihtyvyyttä huonona.

Kaikki haastatellut pitivät työtänsä kohdeyrityksessä melko tärkeänä. Kukaan ei pitänyt työtään erittäin tai jokseenkin merkityksettömänä, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena. Palkkaukseen oltiin enimmäkseen jokseenkin tyytyväisiä, mutta kukaan ei ollut erittäin tyytymätön siihen.

Työn vastuullisuus koettiin lähinnä erittäin- tai melko vastuullisena. Kukaan ei pitänyt työtään erittäin vastuuttomana tai melko vastuuttomana. Tämä on linjassa Sauermann: in artikkeliin, jossa todettiin mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti ja vastuun antamisen työntekijälle olevan paljon tärkeämpiä kuin rahallinen korvaus. (Sauermann 2017)

Irtisanomisen pelko koettiin melko vähäiseksi. Vain kolme henkilöä koki pelkäävänsä erittäin- tai melko paljon irtisanomista.

Vapaa sanaan kommentit liittyivät työergonomian parantamiseen. Tarve uusille kalusteille toistui kommenttiosuudessa. Kyselyiden tekohetkellä ehdotukset liittyivät toiveisiin yhdessä harrastamiseen sekä välipalojen tarjoamisesta työpaikalla. Yritys on ottanut toiveet huomioon ja tilannut jo uusia työkalusteita. Välipaloja tarjotaan myös enemmän yrityksessä työntekijöille tänä päivänä.

Suulliset haastattelut suoritettiin vuoden 2017 keväällä Lahdessa. Haastatteluiden avulla saatiin kerättyä arvokasta tietoa case-yrityksen työntekijöiden kokemuksista startup-ympäristössä. Suullisten haastatteluiden perusteella moni työntekijöistä koki työpaikkansa olevan melko lähellä täydellistä unelmatyöpaikkaansa.

Kaikkien työntekijöiden haastatteluissa nousi kuitenkin esille yhteneviä ongelmakohtia ja kehitysehdotuksia. Ongelmakohtiin puuttumalla ja kehityskohtiin paneutumalla saadaan työntekijöitä motivoitua sekä henkilöstöä sitoutettua. Tehtävien muutosten ja parannusten ei tarvitse olla suuria muuttaakseen henkilöstön hyvinvointia ja motivoituneisuutta.

Jotkin kehitysehdotuksista ja ongelmakohtista liittyivät työn fyysiseen puoleen ja käytännön toteutukseen. Esimerkiksi laitteiston, ergonomian ja työympäristön viihtyvyyden parantaminen voivat vaatia resursseja, mutta voivat olla suoraviivaisempia ja selkeämpiä tekijöitä kuin esimerkiksi kommunikaation ongelmat.

Kommunikaation parantaminen ja avoimuuden lisääminen niin työntekijöiden kuin työntekijöiden ja johdon välillä vaikuttaisi mahdollisesti tehtävänantojen selkeyteen ja näin myös vähentäisi epäonnistumisen pelkoa. DiTierin (2017) mukaan henkilöstön koulutuksen lisäämisellä olisi mahdollisesti tarpeettomia kustannuksia vähentävä vaikutus. Mikäli case-yrityksen henkilöstön

kehitystoiveisiin vastattaisiin lisäämällä koulutusta, henkilöstön tyytyväisyys työhön lisääntyisi ja samalla voitaisiin säästää resursseja, joita voisi mahdollisesti mennä hukkaan epäpätevän toiminnan vuoksi.

9 YHTEENVETO

Idea diplomityölle ja sen aiheelle sai alkunsa vuonna 2016 syksyllä. Vähän yli vuoden toiminnassa ollut case startup-yritys oli kasvanut jo varteenotettavaa vauhtia, mutta minkäänlaista työhyvinvoinnin tutkimusta ei oltu vielä yrityksessä suoritettu. Monissa kirjallisuuslähteissä on todettu henkilöstön hyvinvoinnin olevan äärimmäisen tärkeää miettien henkilöstön motivointia ja sitoutumista. Tieteelliset julkaisut painottavat edullisia motivoinnin keinoja startup- yritykselle, koska taloudellinen tilanne on monella aloittevalla yrityksellä heikko.

Tämän diplomityön tarkoitus oli saada katsaus startupin työntekijöiden sitouttamiseen ja motivointiin liittyviin teorioihin. Tavoitteena oli myös saada jonkunlainen käsitys kohdeyrityksen henkilöstön hyvinvoinnista ja saada tietoon asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivoimiseen. Työn tarkoitus oli myös löytää kehityskohteita kohdeyrityksessä, joilla työntekijöiden motivointia ja viihtyvyyttä voitaisiin parantaa.

Startup-yritys termiä avataan työssä laajemmin ja kerrottiin miten startup- yritys toimii nykypäivänä. Henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen liittyvää teoriaa käytiin myös läpi. Startup- yritys määritellään usein nuoreksi kasvuhakuiseksi yritykseksi, jolla on vakiintuneiden yritysten toimintatavoista poikkeava tyyli tehdä asioita. Startup- yritykselle on myös vaikeaa löytää rahoitusta, ja hyvien työntekijöiden löytäminen ja heidän sitouttaminen yritykseen elintärkeää. Viihtyvyyttä ja sitouttaminen ovatkin avainasemassa Startupin alkuvaiheessa.

Diplomityössä käydään läpi myös erityishaasteita startup- ympäristössä liittyen motivointiin. Työssä sivutaan myös innovatiivisia sitouttamisstrategioita sekä oikeiden työntekijöiden löytämisen tärkeyttä startupille.

Teoriaosuuden esittelyn jälkeen työssä esiteltiin haastattelut ja niiden tulokset. Haastattelut koostuivat suullisista haastatteluista ja kyselylomakkeista jotka lähetettiin työntekijöille. Molemmat haastattelut tapahtuivat vuoden 2017 keväällä. Suulliset haastattelut tehtiin kohdeyrityksen tiloissa ja litteroitiin anonymisti tekstimuotoon. Sähköpostitse lähetetyt kyselylomakkeet tehtiin Webropol-kyselytyökalulla ja niihin vastattiin likertin asteikolla yhdestä viiteen, liittyen sitouttamiseen ja motivointiin.

Kyselylomakkeissa kysyttiin työn arvostukseen, viihtyvyyteen, työtehtäviin, palkkaukseen, vastuullisuuteen, työn säilyvyyteen ja motivointiin liittyviä kysymyksiä. Kyselylomakkeen yhteydessä pystyi jättämään myös vapaata palautetta ja kehitysehdotuksia.

Suullisissa haastatteluissa haastateltiin 12 sen hetkistä työntekijää. Eri kysymyksiä haastatteluissa oli 11. Haastatteluista koottiin esille nousseita negatiivisia- sekä positiivisia seikkoja. Haastatteluissa nousi myös esiin paljon eri kehitysehdotuksia. Asiakasnäkyvyyden lisääminen, mahdollisuus kouluttautua ja parempi koulutus työtehtäviin olivat tärkeimmät listatut kehityskohdat.

Monet työntekijöistä kokivat kohdeyrityksen olevan työpaikkana lähellä täydellistä työpaikkaansa. Kehitettävää silti löytyi työtiloista, työergonomiasta, laitteistoista ja kommunikoinnista. Ongelmiin puuttamalla ottamalla kehitysehdotukset huomioon, saadaan työntekijöiden motivointia parannettua ja sitoutettua paremmin kohdeyritykseen.

Kommunikaation parantaminen ja avoimuuden lisääminen johdon ja työntekijöiden välillä voisi helpottaa huomattavasti tehtävänantojen ymmärtämistä. Se myös vähentäisi pelkoa epäonnistumisista.

Haastatteluiden perusteella löydettiin kehityskohtia ja positiiviseksi koettuja asioita, jotka koitetaan säilyttää firmassa. Näiden perusteella kohdeyrityksen on

tarkoitus tehdä kehitysehdotuksiin perustuen robotti, joka kyselee automaattisesti työntekijöiltä työhyvinvointiin liittyviä asioita ja uusia kehitysehdotuksia.

Kohdeyrityksen tarve henkilöstön hyvinvoinnin seurannalle oli suuri, ja tämän työn tuloksena selvitettiin työntekijöiden motivointiin vaikuttavia asioita. Case yritys aikoo jatkossa tehdä enemmän työkaluja joilla voidaan mitata työntekijöidensä hyvinvointia.

LÄHTEET

Anonymous, 2011. Comparison of Compensation Structure For Startup Employees. PluGGd.In.

Devaney, Stein 2011. The Talent Wars: Today's Toughest Startup Challenge. princeton.edu n www-sivuilla. [verkkodokumentti] [viitattu 19.5.2019]. Saatavissa <https://www.cs.princeton.edu/courses/archive/spring13/cos448/web/docs/readwriteweb_talentwards.pdf>

DiTieri, R. (2017, 10). Top reasons why you need to invest in employee training. Talent Management Excellence Essentials

Dvalidze, N. & Markopoulos, E. 2020. Understanding the Nature of Entrepreneurial Leadership in the Startups Across the Stages of the Startup Lifecycle. Lontoo

Entrepreneur. 2014. This Company Thinks It's Unlocked the Secret to Employee Engagement and Productivity [verkkodokumentti]. [viitattu 02.03.2017]. Saatavissa <<https://www.entrepreneur.com/article/237903> >

EMU, Kasvuyrityksen määritelmä. [verkkodokumentti]. [viitattu 06.04.2017]. <<https://emu.fi/artikkeli/artikkeli-kasvuyrityksen-maaritelma>>

Euroopan komissio 2015. Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs) Saatavissa: http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm [Viitattu 8.4.2015].

Fieldman, M. How Small Business Can Motivate Employees [verkkodokumentti]. [viitattu 2.6.2019]. Saatavissa: <<http://startupbros.com/how-small-business-can-motivate-employees-to-boost-productivity/>>

Greenstein, H. 2012. Four Ways to Motivate Start-up Employees [verkkodokumentti]. [viitattu 6.7.2019]. Saatavissa: <<https://www.inc.com/howard-greenstein/four-ways-to-motivate-start-up-employees.html>>

Hirai, A. What Kills Startups? [Cayenne Consulting www-sivut]. [viitattu 21.7.2019]. Saatavissa <<https://www.caycon.com/what-kills-startups.php>>

How startups can motivate employees to boost productivity. [ITproPortal: n www-sivuilla]. [viitattu 13.2.2019]. Saatavissa <<http://www.itproportal.com/2016/06/20/how-startups-can-motivate-employees-to-boost-productivity/>>

Kuusela, S. 2013. Hupparihörhö ja bisnesmies. Opas Startup –kulttuurin ymmärtämiseen. Taloustieto Oy.[verkkodokumentti] Saatavissa <<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/02/Hupparihorho-ja-bisnesmies.pdf>>

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto KvantiMOTV. 2013. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. [verkkodokumentti]- [viitattu 04.12.2019] Saatavissa : <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>>

Netflix Culture. [netflix.com: n www-sivuilla]. [viitattu 12.6.2019]. Saatavissa <<http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>>

Ries, E. Startup Lessons Learned. What is a startup? [viitattu 24.10.2019]. Saatavissa <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>

Recruiting – The 3rd Crucial Startup Skill. [forentrepreneurs www-sivuilla].
Päiväys 2016. [viitattu 01.11.2018]. Saatavissa
<<https://www.forentrepreneurs.com/recruiting/>>

Robehmed, N. & Colao, J.J. 2013. What Is A Start-up? forbes.com. Saatavissa:
[<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>]

Sauermann, H., 2017. Fire in the Belly? Employee Motives and Innovative
Performance in Startups versus Established Firms. St. Louis

Startup-yritysten joukkorahoitus tekee tuloaan myös Suomeen. [yle.fi: n www-
sivuilla]. [viitattu 12.5.2018]. Saatavissa <<https://yle.fi/uutiset/3-7024941>>

Stillman, J. 2014 Happiness Can Boost Employee Productivity By 10 Percent
[verkkodokumentti]. [viitattu 2.6.2019]. Saatavissa: <<http://www.inc.com/jessica-stillman/happy-employees-are-more-productive-employees.html>>

Swallow, E.2013. Are Startup Employees Motivated by Money? forbes.com.
[verkkodokumentti]. Saatavissa:
<<http://www.forbes.com/sites/ericaswallow/2013/01/25/startup-employee-motivation/#767873b295f2>>

Tech City News: Should your startup offer employee perks? 2016. Chatham:
Newstex.

Tilastokeskus, 2011. Sitä saa mitä tilaa Kasvuyritysten monet muodot hämmentävät
[verkkodokumentti]. [viitattu 06.11.2019]. Saatavissa:
<http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html?s=0.>

Timmons, J. A. (1999). New Venture Creation. 5th edition. Boston

ToimialaOnline. 2015. Yritystilastot kokoluokittain vuonna 2013. Tilastokeskus, yritys- ja toimipaikkarekisteri. Saatavissa: <<http://www2.toimialaonline.fi/>>

Widjaya, I. 2013. 5 practical Tips on Reducing Startup Failure Risks. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.04.2018]. Saatavissa: <http://www.bizpenguin.com/5-practical-tips-on-reducing-startup-failure-risks-1010/>

Why recruiting is important for start ups. [Talentadore www-sivuilla]. Päiväys 2016. [viitattu 02.12.2019]. Saatavissa <http://talentadore.com/en/why-recruiting-is-important-for-start-ups/>

Zwilling, M.2016. You Need A Motivated Startup Team To Change The World. forbes.com. [verkkodokumentti]. Saatavissa: < <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2016/06/18/you-need-a-motivated-startup-team-to-change-the-world/#131ef6f27226> >

Öhrnberg, P. 2015. Enkelisijoituksilla tehtaillaan työpaikkoja. Kauppalehti 4.12.2015. Artikkel.

LIITTEET

Liite 1. Suullisten haastatteluiden tulokset

Suulliset Haastattelut kohdeyrityksessä

Mikko Haario

Mikä motivoi sinua päivittäisessä työssäsi eniten?

- Oma oppiminen, joka päivä oppii uutta. Työn joustavuus on myös tekijä joka saa motivoitumaan enemmän duunista.
- Pääsee tekemään kaikenlaista, pääsee tutkimaan uusia asioita, pääsee lukemaan työhön liittyvää tietoa. Saa olla myös vapaasti tekemässä työtä, sitä ei rajoiteta liian tiukoilla. Työtehtävät vaihtelee, joka tekee siitä motivoivaa.
- Ehkä rentous, yhdessä tehdään asioita. Toimitaan ryhmänä, eikä yksilöinä. Saa ittestään paljon enemmän irti. Raha ei ole niin iso motivaattori. Rento ilmapiiri ja luovuus on iso motivaattori. Työkaverit on iso osa motivointia, sekä se että näkee että muut tulee toimeen toistensa kanssa.
- Pääsen ratkaisemaan ongelmia ja ratkomaan pulmia, kun ne on saatu tehtyä on palkitseva fiilis. Myös uusien ohjelmien oppiminen ja uusien asioiden oppiminen motivoi
- Mielenkiintoiset työtehtävät, välillä tulee surkeat työtehtävät missä deadline pukkaa niskaan, niissä ei motivaatio ole niin hyvä. Mutta mielenkiintoiset työtehtävät.

- Tietää että tekee jotain firman kanssa hyödyllistä. Oman oppimisen kannalta myös on tärkeää -> hyödyttää epäsuorasti firmaan, että henkilöstökin oppii. Joskus tehnyt rutiinityötä, mikä ei ole niin motivoimaa, niin on voinut keksiä erilaisia ratkaisuja. Motivoi sekin jos tekee työt hyvin, tietää että se on oikea.
- Mukavia työtehtäviä, mielenkiintoisia työtehtäviä. Haastavia, mutta ei liian haastavia. Oppii siitä.
- Saa tehdä mitä haluaa. Hyvä työilmapiiri, hyvät työkaverit. Se on mukavaa kun saa tehdä uusia, sekä uuden oppiminen. Saa olla luova, sekä laittaa omia ideoita peliin.
- Se tunne että on hyödyksi, se tunne että ei ole tarpeellinen voi olla tuskauttavaa. Raha on iso motivaattori.
- Oppii asioita, uusia työtehtäviä, se motivoi. Kehittyminen.
- Mielenkiintoiset työtehtävät ja onnistuminen, sekä mukavat työkaverit ja rento ilmapiiri. Raha tietenkin, se on kyllä iso motivaattori.

Mitä kehityskohtia löydät työstäsi?

- Omassa työssäni, uusi läppäri. Back end:iin liittyvät jutut vaativat myös kehitystä, ja turvallisuus niissä ohjelmissa mitä me käytetään on erittäin huono. Testausta voisi myös tehdä enemmän boteilla, kuin ihmisillä. Hyvin hidasta ja turhaa. Ylipäättänsä testauksen automatisointi.

- Haluaisin myös olla mukana päättämässä talousasioista. Ehkä pitäisi opetella pari uutta ohjelmointikieltä. Mielestäni minun olisi hyvä olla businesspuoleen firmassa enemmän yhteydessä, siitä on hyötyä kaikille.
- Voisi olla parempi asiakasnäkyvyys, koska tehdään pelkästään asiakastaskeja. Asiakkaan näkökulmasta voi olla hämärän peitossa. Näkyvyys asiakkaan tarpeisiin voisi olla. Voisi ehkä keskittyä enemmän olennaiseen, ei aina ole ihan varma onko tekeminen mitä tehdään niin olennaista. Olennaiseen keskittyminen vielä enemmän.
- Voisi olla enemmän koulutusta ja kursseja että oppimisi tekemään paremmin eri softilla. Omaan tekemiseen ja virheisiin puuttuminen.
- Epäjärjestelmällisyys, sekä työaikojen noudattaminen. Uuden oppimista aktiivisesti, itsen kouluttaminen lisää.
- Työpuitteet voisivat olla paremmat, välillä tuntuu että tasapainoinen työhommot voisivat olla paremmat, välillä liikaa hommia, välillä liian vähän. Pehdytys voisi olla paremmin, viestitys voisi olla parempaa. Välillä epäselviä viestejä, voisi olla paremmin selitetty auki.
- Huolellisuus ja testaustyö, sitä voisi parantaa, siinä säästää aikaa ja turhaa. Koulutus koodaukseen, ja uusia tapoja tehdä voisi parantaa.
- Itse varmaan tarvis enemmän koulutusta tekniikoihin, miten työtä voisi kehittää : projektinhallinta, projekteissa voisi kehittää/ suunnitella paremmin, että itse ei tarvitsis miettiä ja murehtia asioita jotka ei kuulu varsinaisesti työhöni. Perusjuttuja firmassa voisi kehittää, että olisi helpompi tehdä työtä. Kaikilla pitäisi olla tietty rooli, esim koodarit vain koodaa ja joku muu pitäisi huolen asiakkaista, että voisi keskittyä työhönsä.

- Laitteet voisivat olla paremmat. Vähemmän ei niin mielenkiintosisia projekteja. Tehtävänannot ovat ehkä vähän liian ympäröityä. Työympäristö ja työkaverit ovat mukavia, niissä ei ole valittamista. Liukuva työaika on mukava, monissa työpaikoissa ei ole noin. Se varmasti ei toimisi niin hyvin isommassa firmassa, tai jos firma kasvaisi todella isoksi.
- Ohjelmat on ihan jees, työpuutteet on ihan hyvät. Tietotaidon kartuttaminen, omaa osaamista voisi vielä vähän parantaa.
- Aktiivisempi oma ote voisi olla välillä. Välillä oma aktiivisuus saattaa. Ohjeet ovat välillä ympäröityä, ja se johtaa siihen että joutuu kyselemään jatkuvasti lisää tietoa tehtävästä työstä.

Mitä kehityskohtia löydät työympäristöstäsi?

- Välineistö on vanhaa, se voisi olla parempaa. Tällä hetkellä varmasti riittävää, mutta tulevaisuudessa koneiden tehot eivät varmasti tule riittämään. Ilmainen kahvi on jees, mutta voisi olla enemmänkin pientä purtavaa, juomia, yms. Se ei varmasti maksaisi paljon mutta lisäisi viihtyvyyttä paljon. Työntekijöiden kesken ei kommunikaatio ehkä pelaa niin hyvin, kaikki ovat aika omissa oloissaan.
- Työvälineisiin voisi panostaa enemmän. Työergonomia voisi olla parempi, paremmat puitteet. Google drive voisi olla selkeämpi, jotta asiat löytyisi paremmin. Tiedostot voisi nimetä kaikki työntekijät samalla periaatteella (standardeilla) jotta asiat löytyisi paremmin. Muutama myyntihuone vielä enemmän, jotta saisi työrauhaa.

Ilmanlaatu voisi olla parempi, tosin se ei ole yrityksen vika vaan paikan.

- Ergonomian parantaminen, ykköskohteita. Työympäristö on iso osa työhyvinvointia, sekä työkoneita lisää. Uusille työntekijöille uudet työkalut ja koneet. Työtilat on ihan hyvät. Ilmapiiri on tärkeää, että johto ja työntekijät olisivat samalla viivalla. Työsiisteys on tärkeää, sitä voisi hieman vielä parantaa.
- Taskboard (laput), ei aina tiedä niihin tausta-asioita. Niihin voisi olla enemmän perehtyvyyttä ja infoa. Voisi ollan enemmän taustatietoa kontekstiin liittyen. Kokonaiskuva taskista voisi olla parempi.
- Tietynlainen informointi, yleinen informointi voisi olla parempaa. Ihan kaikesta, myös koodipuolella. Esim trellossa täskätty kaikki tehtävät, ne eivät ole aina selviä! Niihin parempi sisällönkuvaus ja ohjeistus mitä halutaan. Muuten työtilaa voisi parantaa, varsinkin ergonomia työssä voisi olla parempi. Rautapuoli voisi olla parempi, välillä tehojen puute hidastaa tehtäviä hommia. Tietyissä hommissa värit voisivat olla paremmat, eli näytöissä voisi olla parannusta.
- Työtilat voisivat olla erillään vapaa-ajan/ oleskelutilasta, tuolit voisi uusia eli työergonomia voisi olla parempi. Pöydät voisivat olla parempia. Sijainti on tärkeä, ehkä voisi olla helsingissä?
- Työskentelytilat voisi olla paremmat, ne ei ole hirveän hyvät. Työskentelyrauha voisi olla parempi. Projektinhallinta voisi olla parempi. Jos joku esim saikulla, tuntuu että on ”sortuva korttitalo”.
- Työtila voisi olla parempi, ehkä henkkoht kopit avoimen tilan. Paikka on ihan hyvä ja kävelymatkan päässä.

- Työergonomiaan liittyviä asioita, puitteet teknillisen koneiden parannukseen. Työergonomia voisi olla parempi. Jotkut tekevät hommia omalla koneella, sihteerille pitäisi olla oma kone. Pari ekstrakonetta voisi olla hyvä olla. Laadukkaammat koneet. Välillä kova hälinä, se saattaa häiritä
- Trelloa eli yhteiset työtehtävät merkattuna, niitä voisi parantaa, ja selkeämmät ohjeet, ettei tarvitsi kysyä kokoajan lisää. Eli selkeämmät ohjeet työtehtäviin. Kaikki käyttäjätunnukset voisi laittaa yhteen tiettyyn. Google drivea voisi parantaa, esim merkata etukäteen mistä löytyy tietoa, ettei aikaa kulu itse siihen selaamiseen kulu niin paljon aikaa. Driveen selkeämmät ohjeet ja jaottelut mistä löytyy eri tiedot.
- Voisi olla enemmän toimistolla tarjolla hedelmiä ja syötävää. Kokoushuone voisi olla isompi, koska nykyään kaikilla ei ole edes istumatilaa siellä. Database mitä käytetään ei ole kovin stabiili eikä kestävä, se on aika murtuva itseasiassa. Jos sinne lataa ison tiedoston, se kaatuu helposti. Nettiyhteys voisi olla myös nopeampi ja tasaisempi. Joskus kestää jo 5-10 sekuntia vain avata normaali nettisivu.

Jos olisit toimitusjohtaja, mitä muuttaisit?

- Muuttaisin isompiin tiloihin. Maksaisin enemmän palkkaa työntekijöille. Muuttaisin keittiön lähemmäksi toimistoa, se on liian kaukana.
- Viettäisin enemmän aikaa työntekijöideni kanssa, että ymmärtäisin paremmin heitä. Silloin ymmärtäisin paljon paremmin kunkin tilanteen, jos niillä on mitään ongelmia, niin tietäisin heti. Muuttaisin ilmapiiriä niin, että kaikilla olisi fiilis että ovat yhdessä mukana osana yritystä, eikä niin että työntekijät tekee vain työtänsä ja pomot omaansa. Antaisin jokaiselle työntekijälle paremmat ohjeet työtehtävistä ja senhetkisestä strategiasta ja mihin yritys on menossa. Kertoisin enemmän yrityksen tilanteesta myös työntekijöille, niin että hekin ymmärtävät yritystä kokonaisuudessa.
- Hankkisin paremmat laitteet! Oikeastaan laitteiden hankinta prioriteettina.
- Panostaisin työergonomiaan, ja ehkä uusiin työkoneisiin. Työergonomia ykkösenä, ja työkoneet toisena. Tautotavaraa, limua, pientä syötävää.
- Muuttaisin ensimmäisenä että opettaisin muitakin opettelemaan käyttämään työkaluja paremmin, esim webpack. Että muutkin oppisivat, ja olisi fiksumpaa ja tehokkaampaa.
- Huolehtisin kaikille asianmukaiset työolot. Paremmat tuolit, netti pelaa hyvin. Alkaisin pikkuhiljaa muuttamaan työergonomiaa paremmaksi ja työvälineet ja irtaimisto voisi olla parempaa. Parempi yrityskulttuuri jossa tieto on kaikkien saatavilla ja että olisi järjestäytyneempää. Se lisäisi sitouttamista, että osaisi jopa työntekijät ajattelemaan tämän yrityksen tavalla. Työntekijät voisi

vielä enemmän tuoda mukaan tietämään asioista. Kommunikaation läpinäkyvyyttä voisi parantaa, yrityshierarkian madaltumista ettei ole liikaa että johtajat ovat omalla tasolla ja alaiset omalla.

- Yleensä toimitusjohtajat ei tee day-to-day rutiineja, se saattaa kummastuttaa (kuinka jaksaa). Toisaalta pieni firma. Jos olisi ajatus mitä pitää muuttaa, sanon sen kyllä heti toimitusjohtajalle. Ei mitää tärkeää muutoskohtaa.
- Oikeastaan samat mitä aiemmin mainittiin, selkeämmät tehtävänannot trelloon, lisää tehoa koneisiin ja näyttöihin, oikeastaan samat mitä aiemmin.
- Ehkä paremmat työtilat. Mielestäni tällähetkellä ihan hyvät. Aamupalatarvikkeita voisi hommata lisää, joku snacksautomaatti voisi olla myös hyvä jolloin saisi nopeasti syötävää tarvittaessa, tai sitten pieniä ruokatarvikkeita keittiöön.
- Silloin kun tänne tulee uusia työntekijöitä, niitä voisi perehdyttää paremmin, ”heitetään susille heti alusta”. Projektinhallinta voisi olla prempaa ja siihen panostaa enemmän. Sisäinen viestintä voisi olla parempaa, että kaikilla tiedossa missä mennään milloinkin.
- Ohjeistukset paremmiksi liittyen työtehtäviin, kaikki käyttäjätunnukset samassa paikassa järjestäytyneemmin. Työtilasta kaikki turhat romut pois, ja siisteyttä lisää Sisustamiseen voisi panostaa. Tuoleja voisi parantaa ja ostaa uudet, että olisi parempi istua.

Annetaanko sinun toteuttaa luovuutta työssäsi?

- Omissa projekteissa voin kyl olla luova ja jutella pomojen kanssa. Asiakasprojekteissa ei niinkään voi olla luova. Pomot kyllä kuuntelee mua, mutta välillä mun ideat torjutaan, joskus taas otetaan käyttöön.
- Ihan tarpeeksi, ihan hyvin. Aina silloin tällön annetaan täysin vapaat kädet, siinäkin toki oma järki mukana. Kokisin hyväksi kyllä
- Aika vapaat kädet on, siinä ei valittamista. Saa itse kokeilla mikä toimii, tärkeimpänä kuitenkin että asiakas on tyytyväinen.
- Kyllä annetaan. Olen tyytyväinen nykytilanteeseen.
- Annetaan. välillä jopa vaaditaan liikaakin. Eli kyllä annetaan. Siinä on huonokin puoli ehkä välillä, koska ohjeistusta saattaa olla liiankin vähän. Luovuus saattaa välillä lisätä ahdistusta.
- Aika vapaat kädet toteutuksiin, melko vapaat kädet. Tottakai asiakasprojekteissa on rajoitetut vapaudet. Prototyypit, eli omat projektit vapaat kädet toteuttaa luovuutta.
- Aikalailla annetaan, tietysti asiakasprojekteissa ollaan kireämpiä. Mutta muuten, tuntuu että saa olla hyvin luova.
- Ihan hyvin, saa etsiä omia ratkaisuja, ja caseja missä ei ole niin tarkat rajat, saa tehdä oman näkemyksensä mukaan.
- Tuntuu että luovuus on ihan hyvällä mallilla, saa toteuttaa itseään rajojen puitteissa.
- Kyllä annetaan, tilanne on hyvällä mallilla. En koe että on tukahdetettu.

- Luulisin että kyllä. Asiakkaiden kanssa tehtävissä töissä toi ei, ja se voi välillä olla tylsää.

Pelkäätkö epäonnistumista työssäsi, jos pelkää, millä tavoin?

- Pelkään eniten sitä että jos epäonnistun, en osaa korjata virhettäni, ja että asiakkaat saavat selville sen. Yritän kyllä parhaani, mutta jos työni jälki ei ole täydellistä pelkään että saan huonoa palautetta.
- Kyllä, erittäin paljon. Jotenkin kova itseluottamukseni ja työmoraali kärsii jos epäonnistun. Tuntuu että olen hukassa, ja tyhmältä. Toki sittenkun asiat saadaan korjattua, tuntuu hyvältä.
- Tottakai sitä miettii että epäonnistuu, mutta ei mitään epänormaalia pelkoa. Toivoo että tekee oikeita ratkaisuja. Ehkä enemmän pelkää että asiakkaiden kanssa toimiessa asiakkuus häviäisi epäasiallisuuksia takia. Pieni pelko on, mutta ei neuroottista.
- Pelkään tottakai. Pelko siitä aiheuttaa myös stressiä. Pelko siitä että saattaa tehdä väärin, koska ei ole välttämättä saanut tarpeeksi ohjeita, ja että onko työ halutun mukaista eli tuleeko siitä virhe.
- Taka-ajatus on se, että taka-ajatus siitä että itse epäonnistuu, se pelottaa eniten. Halu osota asiat hyvin on tärkeä, ehkä se oma epäonnistuminen.
- Tottakai niitä pelkää, ehkä juuri se että asiakkaalla projektit ei toimi ja heiltä ei tule hyvää palautetta. Ehkä se juuri.

- Työn menettäminen, se että menisi huonommin ja saisi potkut omasta virheistä. En tosin tunne painetta siitä, mutta en haluaisin menettää hyvää asemaa ja työpaikkaa. En yleisesti kyllä pelkää virheitä.
- Ehkä vähäsen, jos tekee jotain, ja asiakas ei ole siihen tyytyväinen. Jos asiakkaalle tulee ongelmia, että joku ei toimi. Tunne että ei halua epäonnistua.
- Tottakai epäonnistuminen pelottaa. Eniten pelottaa se että jos mokaan, muut ei osaa nähdä sitä inhimillisenä virheenä. Sanktiot ehkä pelottaa.
- En pelkää, tuntuu että asiat sujuvat ihan hyvin.
- On epäonnistumisen pelkoa siinä, ettei saa omaa työtehtäväänsä täytettyä. On pieni pelko aina epäonnistumisesta ja epävarmuus lopputuloksesta. Tulospaineet toki ovat kovat.

Miten sinuun suhtaudutaan jos epäonnistut työssäsi?

- Itseasiassa ei niin hyvin. Joskus tuntuu että ne ei ymmärrä kuinka vaikeaa jotkut työt voi oikeasti olla tehdä, eikä osaa samaistua tilanteeseen ja ajattelevat vain että onpas helpot työtehtävät, vaikka yritänkin ihan täysillä
- Vähän tulee sanomista, välillä tuntuu että ei uskalla pyytää apua. Muuten suhtautuminen on ihan järkevää.

- Ihan hyvin, ei odoteta liikoja. Jos ei ole osannut jotain, saanut apua asioihin. Jos on tehnyt väärin, suhtautuinen ollut hyvää. Ei ole ollut syyttävää meininkiä.
- Se jää nähtäväksi, ei vielä ole ollut tässä asiassa sanomista.
- Ihan hyvin, asiallista suhtautumista. Eli voisi sanoa hyvin, ei valittamista. Ei välttämättä rakentavaa palautetta tosin.
- Rakentavasti tällähetkellä. Kaikesta voi oppia ja kehittyä jatkuvasti, en koe sitä ongelmaksi eli suhtautuminen on hyvää omalla tavallaan jos suhtauttaa sen epäonnistumiseen.
- Ohjausta annetaan ja suhtautuminen on kyllä ollut fiksua siinätapauksessa jos on tullut virheitä.
- Ihan hyvä, ei tuu niin paljon haukkuja ikinä. Se on hyvä, aika asiallinen. Sanotaan vain että tullut virhe, voitko korjata.
- Siitä annetaan reilua palautetta, kuinka olisi voinut tehdä tehtävän paremmin. Koen että palautetta annetaan suoraan, ja ei ole niin negatiivinen suhtautuminen.
- Vaikea sanoa, ei ylireagointia mutta järkevää palautetta. Melko asiallista palautetta. Ymmärretään että kaikki tekee virheitä.
- Yleisesti hyvää, lähiaikoina ei niin hyvää. Meidän pitäisi autotestata ohjelmia ja ominaisuuksia enemmän, jolloin bugit löydetään helpommin. Kun torutaan, ei ehkä ymmärretä sitä että alun perin ohjeistukset on aika epämääräisiä, ja täytyy kysellä kokoajan mitä tarkalleen ne haluaa meidän tekevän. Parempi ohjeistus säästäisi myös aikaa.

Missä näet firman 2 vuoden päässä?

- Kyllä uskon että tulee kehittymään, aalto yliopistossa voisi olla myös osaavaa porukkaa. Voisi laajentua pk-seudulle, missä enemmän osaavaa porukkaa ja asiakkaat enemmän. Suurimmaksi osaamista webbisivuilta, mutta voi poikia juttuja myös muihin alueisiin- esim kuvantunnistus-> tytäryrityksiä. Todennäköisesti ollaan vielä lahdessa, ja hieman kasvettu. Digitaalisia palveluja edelleen tehtäisiin.
- Laajentuminen vähän. Voisi olla ulkomaillakin oma toimisto, paljon enemmän asiakkaita ja enemmän työntekijöitä, enemmän projekteja. En usko että toimipiste on tässä. ”kunnon toimisto”
- Joko samankokoinen ja kaatuu omaan sekasortoonsa, tai sitten järjestyksellä ja fiksulla organisoinnilla isoksi. Periaatteessa kaikki palikat on olemassa kasvuun. Käytännön juttujen parempaa hoitamista, ei niin ” harrastelijamaista” toimintaa vaan ammattimaista. Yrityksen hallinnollisissa asioissa voisi olla joku tietty kaava. Järjestäytyneisyys voisi olla parempaa. Kasvu edellyttäisi parempaa hallinnointia. Jokaisella pitäisi olla selkeämmin tietyt vastuut ja roolit, että ei mene tehtävät sekaisin. Vielä toimii, mutta kasvaessa ei välttämättä enää toimi. Tämän hetken arvio että kasvua on tapahtunut vähän. Jos ahnehtii liikaa projekteja kiireellä, voi muut asiat kärsiä.
- Vielä varmasti vähän kasvaa, mutta ei välttämättä siinä pisteessä missä johtajat haluavat. Suuruudehullut ideat. Mobiiliapplikaatioita tulee olemaan enemmän, nettisivujen tekemistä. Ei välttämättä ollu enään samoissa toimitiloissa, vaan paremmissa toimitiloissa. Ei

pienempään suuntaan. Ei ehkä olla siinä pisteessä missä tavoitteet ovat.

- Tällä menolla tuplaantunut henkilöstö, asiakkaiden määrä suurempi ja isompia asiakkaita. Mahdollisesti jossain muuallakin, mutta voi olla myös samassa paikassa eli lahdessa. Entistä monipuolisempaa. Enemmän omiin projekteihin, ehkä omiin tuotteisiin sen sijaan että tehtäisiin asiakasprojekteja pelkästään.
- Luultavasti samalla porukalla pysytään, tuskin on pienentynyt. Voi olla myös pientä laajentumista ja mahdollisesti helsingissä työssä. Se on kaikkien työpanoksesta kiinni. Voisi olla vähän laajentunut nykyisestä.
- Ehkä uusi toimisto, se olisi mukava. Kasvu ollut kovaa joten uskoisin kasvuun. Tuplat ehkä koodaajia. Toivottavasti ollaan tunnetumpia, uskoisin ainakin niin. Että olisi referenssejä enemmän.
- Uskoisin että eteenpäin, laajennus (helsinkiin) realistinen ajatus. Vähän voisi olla laajentunut nykyisestä.
- Toimisto tampereella ja helsingissä, henkilömäärä 50 henkilöä ja liikevaihto 2miljoonaa. Uusia spinoff yrityksiä perustettu paljon. Ei välttämättä olla enään lahdessa. Noin kolmasosa vaihtunut nykyisestä työpaikasta.
- Riippuu niin paljon johtajista ja miten he hoitaa asiat. Ehkä viimeaikoina meininki on hidastumaan päin. Heidän pitäisi palkkaa lisää porukkaa, ja projekteihin pitäisi saada lisää joustoja. Omissa projekteissa tarvitaan lisää prosesseja. Prototyypit mitä nyt tehdään, pitäisi tehdä paremmin. Pitäisi myös muuttaa parempiin tiloihin.

- En ole ihan varma. Niiden pitäisi muuttaa jotain kritikaalista että heistä tulisi isoa. Vielä tää firma on hyvin pieni kuitenkin verrattuna isoihin firmoihin. Kasvaahan tää toki, mutta ei niin paljon kuin 2 ekana vuonna. Tuntuu että kaikki ei ehkä usko tähän firmaan iin paljon. Johto voisi olla parempaa siinä mielessä, että jakaisi työtehtäviä tasaisemmin. Jotkut ihmiset tekee tällä hetkellä 150% töistä, kun taas jotkut tekevät 30%.

Kuinka lähellä tämänhetkinen työsi on lähellä unelmatyöpaikkaasi, ja mikä siitä tekee/ ei tee sitä?

- 70%. On tää tavallaan unelmatyö, joka päivä oppii uutta. Ehkä 70% sentakia että meininki ei ole niin ammattimaista. Myös database voisi olla parempi ja isompi.
- 80-90%. Kyllä tässä kaikki kriteerit täyttyy. Jotta päästäis 100% asti, pitäisi olla selkeämpi strategia, paremmat suunnitelmat ja selkeämmät tulevaisuutta varten. Toisaalta on mahis että en olen välttämättä tulevaisuudessa enää tässä firmassa.
- 80% Tää on just sitä työtä, mitä halusin tehdä. Päässyt tekemään niitä hommia mitä halunnut. Aika lähellä sitä. 80%, lähellä unelmatyöpaikkaani. Haluisin suunnitella myös nettisivuja, enkä pelkästään sitä mitä asiakas haluaa. Puitteet voisi olla paremmat, vähän gettomeininkiä puitteiden suhteissa.
- 100% täysin unelmatyö. Saa tehdä hyvällä porukalla työtä ja olla hyvässä työympäristössä

- 85%. Teen täntapaisia myös harrastukseksi, joten aika lähellä sitä. Sijainti on hyvä, eli aika lähellä sitä. Sanoisin että 85% unelmatyöpaikka. Opiskeltavaa on vielä omassa työssäni, niin se ei tee siitä 100%. Vaikea sanoa kun ei ole vielä täysin 100% hallussa omat työtehtävissä käytetyt ohjelmoinnit. 100% esteenä on se että ei vielä tunne koko teknologiaa, eli onko se sittenkään ihan oma.
- 50%. Toimistotyössä on hyvät ja huonot puolensa. Toisaalta näkee yrittämistä läheltä, joka on hyvä puoli. Varmaan tulevaisuudessa parempi ja työtehtävät kehittyvät.
- 90%. Oma osaaminen olisi paljon parempaa. Kalustojen uusinta kasvattaisi kokonaistulosta, ja ihmisten parempi osaaminen.
- 60-70%. Työympäristö/ tilat voisi olla erilainen, se ehkä vaikuttaa eniten. Aktiviteettejä voisi olla enemmän, muutakin kuin illanviettoa baareissa. Esim työpaikan jälkeistä toimintaa, esim liikunnallisia aktiviteetteja tai pelejä joissa tutustuisi paremmin.
- 90%. Työkalujen parannus, kaikissa projekteissa jos kaikki muutkin osaisi käyttää hyödyllisiä työkaluja. Melko pieni firman joten työtilat ihan hyvät siihen nähden.
- 75%. Paremmat työtilat, sisäilma voisi olla parempi. Järjestelmällisyyttä homman pyörittämiseen toivoisi. Kalusteita voisi uusia, mutta niilläkin tosin pärjää.
- 60%. En haluaisi vain istua koneella täysin. Työskentely kansainvälisessä ympäristössä olisi mukavampaa. Työtilat ja kunnan toimistovälineet saisivat prosenttiluvun nousemaan. Työtehtävissä ei ole valitettavaa, ne ovat mielenkiintoisia. Sijainti voisi olla myös parempi.

76% yht

Uskotko firman tulevaisuudessa nousevan ja kasvavan suureksi, ja jos näin käy, uskotko työilmapiirin ja rentouden pysyvän samana?

- Kasvamme kyllä, jos saamme lisää ammattilaisia, paremmat tilat työskentelyyn. Tottakai, jos saamme lisää hyvää porukkaa.
- Toki, mutta silloin pitää tapahtua paljon muutoksia. Varmasti ilmapiiri olisi sama, tai jopa parempi
- Työilmapiiri voisi mennä tiukemmaksi, koska silloin kiire varmasti olisi kova, ja silloin ilmapiiri on yleisesti tiukempi. Rento on vielä, varsinkin jos on enemmän aikaa/ ei kiirettä. Ehkä menisi tiukemmaksi ja asiallisemmaksi. Kun pieni firman ,niin kaikki tuntee toisensa. Jos kasvaa, niin ei enää tunne kaikkia välttämättä niin hyvin ja ilmapiiri saattaisi kärsiä.
- Ei varmaankaan tule tapahtumaan. Menisi varmaan huonompaan suuntaan, varmasti tosin olisi silloin järjestyksellisempää. Ei varmaan pysyisi ilmapiiri niin rentona.
- Jos firmaa kasvaa, henkilöstöä tulee lisää joten vaikea sanoa. Riippuu henkilökemioista. Toivin toki, mutta todella vaikea sanoa. yritys on varmasti hyvä, ja varmasti halutaan säilyttää tietty rentous. Onnistuuko se käytännössä, 100% ei ole varma. Paljon epävarmuustekijöitä. Keskinäiset kemiaat keskeisessä roolissa. Yleensä ohjelmistoalalla hyvä ilmapiiri. Empiirisen kokemuksen

perusteella noin 75% uskon. Toisaalta ei mitään syytä uskoa että kävisi huonosti.

- Räjähdysmäinen kasvu ei ehkä ole niin todennäköistä. Mutta jos näin kävisi, yrityskulttuuri voisi olla vahvempaa ja jopa parempi. Siihen vaaditaan paljon enemmän kuin pelkkä kasvu. Vastuuden delegointia, että jokainen asia tulee kunnolla hoidetuksi. Ihmisistä se on myös kiinni, minkälaisia ihmisiä palkkaa lisäksi. Palkattu nyt hyviä ”tyyppejä”, ja se on tärkeintä. Siinä vaiheessa jos palkataan vain osaamisen perusteella eikä huomioida luonnetta, jotain olennaista katoaa. Tällä hetkellä hyvä porukka ja se toimii.
- Varmaankin ilmapiiri pysyisi aika samana. Kova luotto että voi kasvaa vielä hyvinkin isoksi firmaksi. Firma varmasti itsekin oppii paljon ihmisiltä.
- Jos menee isoksi, järjestys varmasti kasvaa ja ehkä rentous voisi tippua. Tosin vaikea kuvitella räjähdysmäistä kasvua.
- Toivoisin että pysyis rentona, todellisuudessa ei välttämättä pysyisi samana. Todennäköisesti jos tulee enemmän ihmisiä töihin niin ei pysty tuntemaan niin hyvin ihmisiä.
- Ei välttämättä räjähdysmäistä nousua, mutta yhdeksi suurimmasta suomessa. Vielä rento ilmapiiri, mutta jos nousisi niin saattaa vaikuttaa ilmapiiriin siten, että rentous kärsii.
- Ei välttämättä räjähdysmäistä kasvua, mutta 2-3miljoonan liikevaihto. Meininki voi kyllä mennä asiallisemmaksi, joka tavallaan kankeutuu kun isompi organisaatio kyseessä.

Kuinka koet firman sisäisen kommunikaation sujuvan?

- Todella helppoa ja ystävällistä. Juttelen kyl johtajille kuten muillekin, pidän siitä. Myös työkavereille puhuminen on helppo. Johdon pitäisi tehdä enemmän sen eteen, että kaikki tuntisivat toisensa paremmin, esim tehdä muutakin yhteistä kuin baari-illat.
- Melko hyvin, jokapäiväistä palautetta tosin tarvittaisiin enemmän.
- Työntekijöiden kesken on tasavertaista, ja hyvä ilmapiiri. Johtoportaan kanssa välillä vakavuus, joka toisaalta ymmärrettävää. Kommunikointi kyllä tehokasta.
- Ihan hyvin, viikkopalaverit on hyviä. Projektit voisi olla paremmin avattuna myös kaikille työntekijöille, että tiedettäisiin paremmin minkälaisia kaikki projektit ovat.
- Aika hyvä. Ehkä vähän liikaa luotetaan trello/ kanpan kortteihin. Kortit on hyviä, mutta josks näyttäisi vähän siltä, että kommunikaatiota tarvisi enemmän. Jos joku on korvakuulokkeet korville, häntä ei saisi häiritä. Ehkä enemmän henkilöltä henkilölle kommunikointi on vähäistä, ihmiset voisivat jutella suoraan enemmän. Johdon kanssa toimii hyvin. Korttien sijaan voisi myös face to face kommunikaatiota olla enemmän. Porukka keskittyy hyvin omaan tekemiseen, ja toki f2f keskustelu on tekemisestä pois, mutta sitä voisi olla enemmän.
- Hyvin. Työntekijöiden kesken keskustellaan asioista. Täysin ongelmitta sujuu hyvinkin luontavasti mennyt. Hyvin luontevaa, ei mitään valittamista.

- Hyvin toimii tällähetkellä, työntekijöiden kanssa toimii hyvin. Johtajien kanssa samalla lailla, rennon ilmapiirin takia. Ihmisistä riippuvaista toki, mutta hyvin tyytyväinen.
- Ihan hyvä, mutta mitä projekteja on menossa on hämärän peitossa. Olisi kiva tietää mitä muuta on tekeillä. Tietää vaan omat jutut. Kaikki asiat eivät ole tiedossa. Johdon kanssa ok, mutta olisi kiva tietää mitä on tekeillä muuallakin. Kaikki tulee kyllä toimeen kaikkien. Ilmapiiri on kyllä erittäin hyvä. Kaikki kyllä tekee parhaansa auttaakseen toista.
- Sujuu hyvin, jos on hyvin aktiivinen. Pitää olla itse aktiivinen. Mutta olen tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. Tuntuu että on helppo sanoa sitä mitä ajattelee ja palautetta otetaan kuitenkin ihan hyvin vastaan.
- Ihan hyvää pääosin. Telegram firman sisäisenä kommunikaatiovälineenä on hyvä. Kommunikaatio johdon kanssa toimii hyvin. Kommunikaatio itsessään on todella hyvällä mallilla.
- Hyvin, mutta nopea kasvu on aiheuttanut sen että tietyt asiat saattavat epäjärjestelmällisyyttä. Kommunikaatio pelaa. Kehityspaikkoja olisi inhimillisempi puhuttelu, käskyttämisen sijaan.