



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteiden osasto

Kandidaatintutkielma

Johtaminen ja organisaatiot

Yksinyrittäjän intentiot yrityksen kasvattamiseen rekrytoinnin avulla

Business Growth by Recruitment - The Intention of Sole Traders

7.5.2013

Tekijä: Joel Rönkkö 0373251
Ohjaajat: Pasi Tuominen
Helena Sjögrén
Heidi Olander

Sisällys

1. JOHDANTO	1
1.1 Aihe, tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymys.....	1
1.2 Tutkimusaukon määrittelyä ja aikaisemmat tutkimukset aiheesta	2
1.4 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset.....	3
1.4.1 Tutkimusmenetelmät.....	3
1.4.2 Rajaukset	4
2. SUOMALAISEN YKSINYRITTÄJYYDEN TARKASTELUA TILASTOJEN JA TUTKIMUSTEN POHJALTA.....	7
2.1 Tilastotietoa yksityisyrityksistä Suomessa.....	7
2.2 Menestyvän yrittäjän määrittelyä	10
2.3 Rekrytointiin esteitä yksityisyrityksessä.....	11
2.4 Mikrotyöntekijien luokittelua.....	13
3. TEOREETTISTA TARKASTELUA YRITTÄJÄN INTENTIOISTA YRITYKSEN KASVATTAMISEEN.....	15
3.1 Ei-taloudelliset mittarit yrittäjän tavoitteena.....	15
3.2 Tutkimukset yrittäjän kasvuhaluudesta	17
3.3 Motivaatioteoriat yritysten kasvun taustalla	18
3.3.1 Shapero-Krueger Malli (Shapero-Krueger Model).....	19
3.3.2 Suunnitellun käyttäytymisen teoria (Theory of Planned Behaviour, TPB)	20
3.4 Motiivitutkimuksen huomioita	21
4. TIETEELLINEN KIRJALLISUUS JA ARTIKKELIT YKSINYRITTÄJISTÄ.....	23
4.1 Yrityksen ensimmäinen työntekijä.....	23
4.1.1 Yksinyrittäjän mahdollisuudet ryhtyä työnantajaksi	24
4.1.2 Onko oikeaa aikaa palkkaamiseen?	26
5. KVALITATIIVINEN TUTKIMUS YKSINYRITTÄJIEN MOTIIVEISTA JA INTENTIOISTA ...	28
5.1 Tutkimuksen kohde.....	28
5.2 Haastateltujen yrittäjien intentiot ensimmäiseen rekrytointiin	29
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
6.1 Yhteenveto	36
6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet	36
LÄHTEET	39

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. JOHDANTO

Kirjoitan aluksi, miksi päätin tutkia kyseistä aihetta. Sen jälkeen tuon esiin kandidaatin tutkielmani tavoitteet, aiemmat tutkimukset aiheesta ja tutkimuksen rajaukset. Tämän jälkeen seuraa yrittäjän motivaatioilla ja intentioilla painotettu teoriaosuus, jossa käsittelen rekrytointia ja siihen liittyviä haasteita. Teorian jälkeen valaisen aihepiiriä tieteellisellä kirjallisuudella, jonka jälkeen esitän empiirisen osuuden työstä ja tuon esiin tutkimuksen tulokset johtopäätöksissä.

1.1 Aihe, tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymys

Tutkimuksen aihealue on yksinyrittäjyys ja henkilöstön rekrytointi. Kohdeilmiö rajoittuu ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen, yrittäjän intentioihin ja motivaatioihin kasvaa. Itseäni on mietityttänyt, mitkä eri tekijät vaikuttavat yrittäjän rekrytointihalukkuuteen tai sen puutteeseen. Mielenkiintoni lähteä tutkimaan ensimmäiseen palkattuun työntekijään kohdistuvaa problematiikkaa syntyi havainnosta, että suurin osa suomalaisista yrityksistä jää yhden henkilön yritykseksi. Taustalla vaikuttavia tekijöitä eivät ole ainoastaan yrittäjän vähäiset resurssit kasvattaa yritystään, sillä tilastollisen katsauksen mukaan löytyy paljon yrittäjiä, joilla olisi resursseja, muttei halua rekrytoida. Tutkielmani pohjautuu tähän ryhmään, joka ei halua työnantajaksi vaan toimii mieluummin yksin. Tarkastelen ilmiötä yrittäjän näkökulmasta käsin.

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi suurin osa suomalaisista yrittäjistä haluaa jäädä yhden hengen yrityksiksi?
2. Millainen merkitys motivaatioilla ja intentioilla on suomalaisten yksinyrittäjien halukkuuteen rekrytoida ensimmäinen työntekijä?

1.2 Tutkimusaukon määrittelyä ja aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Heikko taloudellinen tilanne, vähentynyt vienti ulkomaille ja suurten valtion taloudelle tärkeiden yritysten, kuten Nokian, heikentyminen irtisanomisineen, kasvanut työttömien määrä, ovat kaikki omalta osaltaan lisänneet Suomessa tarvetta uusille työpaikoille.

”Työttömyys kasvoi helmikuussa viime vuoden vastaavasta ajasta. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli viime kuussa 231 000 työtöntä, mikä on 27 000 enemmän kuin vuosi sitten.” (Taloussanomat, 2013)

”Yritykset ovat irtisanoneet alkuvuonna neljänneksen enemmän väkeä kuin vuosi sitten. Etenkin suuret yhtiöt ovat olleet asialla. Niiden varjoissa luodaan kuitenkin jatkuvasti uusia työpaikkoja. Pk-yritykset pitävät väkensä ja aikovat palkata lisää. Niiden osuus työllistäjänä kasvaakin koko ajan.” (Kokko, 2012)

Vaikka työllistämisen trendi on laskenut suurissa yrityksissä tällä hetkellä, pienyritykset kasvattavat koko ajan työllistävää merkitystään Suomessa. Yhden hengen yritykset jäävät kuitenkin yhä usein yhden henkilön yrityksen tasolle. Havaittavissa on tilastollinen yhteys yrityksen kannattavuuden suhteessa työllistämiseen. Tilastotietojen pohjalta voidaan havaita tilastollinen yhteys, että enemmän kuin yhden hengen työllistävät yritykset ovat huomattavasti varakkaampia kuin yhden hengen yritykset. Miksi ei siis työllistä?

Yleensä on tutkittu yrittäjää, joka on yrityksen pääsyy menestykseen tai menestymättömyyteen. Yrittäjää ajavat usein ei-taloudelliset mittarit kasvun ja rekrytoinnin osalta (Geneste & Weber, 2011; Wiklund, Davidsson & Delmar, 2003). Ei taloudellisiin mittareihin taas liittyvät vahvasti yrittäjän intentiot ja motivaatio kasvaa. Aihetta on tutkittu usein soveltamalla Ajzen (1991) teoriaa suunnitellusta käyttäytymisestä, jolloin on tutkittu asiaa psykologisista lähtökohdista tarkastelemalla, kuinka käyttäytymistä voidaan ennakoida yrityksen laajentamiseen. Aiheen pohjalta on tehty myös uudempia tutkimuksia hyödyntäen uusia näkökulmia kohdeilmiöstä, kuten Delmar & Wiklund (2008) tutkimuksessa, jossa he korostavat motivaation muuttumista ajan kuluessa, josta puolestaan on tehty vain vähän tutkimusta. Ajzen (1991) & Wiklund et al. (2003) ovat tutkineet pienyrittäjien halua kasvaa ottaen

huomioon asenteet ja uskomukset kasvun seurauksiin. Myös yksinyrittäjien ryhtymisestä työnantajaksi on tehty laajoja tutkimuksia, kuten Aaltonen, Heinonen, Kovalainen ja Luomala (2008) tutkimus työllistämisen esteistä. Tutkimuksen mukaan tarve tiedostaa ensimmäisen työntekijän rekrytointiin liittyvät asiat on kasvanut ja kiinnostuksen kohteena ovat etenkin työllistämistä motivoivat tekijät.

Toiseksi kirjallisuudessa on tutkittu yritystä itsessään, mutta myös yrittäjän osuutta siinä. Kirjallisuus yritysten kasvusta on laajaa. Mutta asian tärkeydestä johtuen aihepiiri tarvitsee uusia näkökulmia. Yleensä tutkimus on keskittynyt kahteen asiaan: yrityksen kasvuun yleisesti tai vertailuun nopeasti kasvavien, kohtalaisesti kasvavien tai ei ollenkaan kasvavien yritysten kesken. (Kirkwood, 2009; Moreno & Casillas, 2007) Pienyritysten tutkimus on ollut monien tutkimusten keskiössä, mutta tutkimus on kuitenkin edelleen rajoittunutta johtuen siitä, että on olemassa vain vähän pitkältä ajanjaksolta tehtyjä tutkimuksia aiheesta. Tutkimusten mukaan yrittäjän kasvuintentiot ovat todella tärkeitä tutkimusaiheita suhteessa yrityksen todelliseen kasvuun. Viimeaikaisimmat tutkimukset mikroyrityksistä sisältävät yrittäjän kasvupyrkimykset ja sosiaalisen pääoman merkityksen. Sukupuolen vertailututkimukset ovat myös aiheena suhteellisen nuori. Kuitenkin on tehty vain vähän tutkimustyötä kasvupyrkimysten vertailusta todelliseen kasvuun. (Kirkwood 2009; Dobbs & Hamilton, 2007)

1.4 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

1.4.1 Tutkimusmenetelmät

Käytin tutkimuksessa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus usein auttaa ymmärtämään tilastollisen tutkimuksen tulosten syitä, joten kävin tieteellisissä artikkeleissa läpi paljon tilastollisesti havaittuja seikkoja ja tutkimuksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on myös lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, ei selittää ja kontrolloida yritysten toimintaa eikä sen tarkoituksena ole tuottaa tutkimusta määrälliseen muotoon, vaan selittää ilmiöitä teoreettisesti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 16, 25) Teoreettisessa tutkimuksessa tutkin tutkimusongelmaani kirjallisuudessa ja artikkeleissa osoitettujen näkökulmien ja ratkaisujen valossa.

Tutkimuksen empiirisenä osuutena toimii tapaustutkimus. Toteutin empiirisen osuuden haastattelun osittain puolistrukturoituna teemahaastatteluna kahdelta mikroyrityksen toimitusjohtajalta, joka on sopiva menetelmä laadulliseen tutkimukseen, koska minä tutkijana määrittelin kysymykset ja vastaaja sai vastata omin sanoin asiaan. Kysymysten tarkoituksena oli tuottaa informaatiota, jonka tulkitsin jälkeenpäin teorian avulla. Haastattelukysymysten määräksi valitsin 11, koska 5-12 kysymystä on sopiva määrä teemahaastatteluun. Haastattelurungon tein teemahaastatteluun soveltuvasti kolmen päälohkon mukaisesti. Haastattelukysymykset olivat molemmat samat, mutta toisen haastattelun pidin sähköpostin välityksellä ja toisen taas sekä sähköpostin välityksellä että kasvokkain tapaamisena. Kasvokkain tapaamisen yhteydessä nousi esiin joitain asioita, mitä ei taas sähköpostihaastattelussa ollut mainittu, jolloin sain hieman tyydyttävämpiä vastauksia tätä kautta. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on eritellä yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja niiden ihmisten antamien merkitysten kautta, valitsin empirian otoskooksi vain kaksi henkilöä, joka on laadulliselle tutkimukselle riittävä määrä. Empiirisen osuuden tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen liittyen ja todeta, pätevätkö ulkomaiset teoriaosuudessa esitetyt teoriat Suomen näkökulmasta. (Koskinen et al., 2005, 104-105, 109)

1.4.2 Rajaukset

Rekrytointitutkimukset

Rekrytointia on yleisellä tasolla tutkittu paljon, mutta painotan tutkielmani pieniin yrityksiin ja ensimmäiseen rekrytointiin, joka on aiheena ajankohtainen. Tutkimus on rajattu yksinyrittäjien suuntaan niiden merkittävän potentiaalini vuoksi työllistäjänä. Tilastotieto pohjautuu näin lähinnä yksinyrittäjiin. Suomen yritykset jäävät usein yhden henkilön yrityksiä, josta johtuen esimerkiksi Matti Vanhasen hallitusohjelmassa 2007 tarkastellaan syitä niistä tekijöistä, jotka muodostuvat työnantajaksi ryhtymisen esteiksi yrityksen alkuvaiheessa. (Aaltonen et al., 2008) Oma tutkimukseni keskittyy etsimään tieteellistä tietoa yrittäjän motivaatioihin ja

intentioihin kasvamiseen, eritoten laajentamalla yritystä henkilökunnan määrän kasvattamisen kautta. Tarkastelen rekrytointikysymyksiä monen eri toimialan näkökulmasta, mutta pääpaino on hieman psykologian ja johtamistieteiden rajamaastossa, joten pyrin valitsemaan myös tieteelliset lähdeartikkelit sen mukaan. Tutkimus sivuaa näin osittain myös psykologista tiedettä, tutkien johtajan mielen vaikutusta toimintaan, mutta käyttäen johtamiseen liittyviä psykologisia teorioita. Havainnoin ongelmien olevan usein hyvin samantyyppisiä toimialasta tai maasta riippumatta.

Rajaus yksinyrittäjästä työnantajaksi –prosessissa

Tutkielmani rajautuu siihen vaiheeseen prosessia, jossa yksinyrittäjä puntaroi ryhtymistä työnantajaksi. Vaihe sisältää yrittäjän motivaatioteoriat, intentioteoriat ja käyttäytymisteoriat. Tämän kandidaatin tutkielman aiheen rajaus on selvennetty punaisella värillä oheiseen kuvioon (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Yksinyrittäjästä työnantajaksi –prosessi rekrytoinnin näkökulmasta.

Valtiovallan vs. yksinyrittäjän näkökulma

Tämä kandidaatin tutkielma antaa toisenlaisen näkökulman aihepiiriin kuin Aaltosen et al. tekemä tutkimus. Työministeriön näkökulmana on työllistäminen ja uusien työpaikkojen saaminen. Oma näkökulmani on puhtaasti yksinyrittäjän näkökulmasta. Yrittäjän motivaationa työllistämiseen on kuitenkin hänen oma menestyksensä ja hyvinvointinsa. Kandidaatintutkielman ja Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tutkimuksen lähtökohtien ja tavoitteiden erot esitettynä kuvioina (Kuviot 2 ja 3).

Yksinyrittäjällä kannustimet eroavat huomattavasti siitä, mitkä toisaalta ovat taas kannustimina valtiovallan tasolla. Yrityksen työntekijöiden palkkaaminen on sidoksissa henkilön omiin tavoitteisiin. Pyramidin huipulla on yrityksen menestys, joka muodostuu henkilön omien intressien kautta. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Yksinyrittäjän näkökulma työllistämiseen

Pyramidin huipulla on täystyöllisyys, joka on kansantaloudellisessa merkityksessä tärkeä tutkimusaihe. Tutkimusaiheena tällöin on, miksi yrittäjät eivät ryhdy työnantajiksi. (Kuvio 3)



Kuvio 3. TEM näkökulma työllistämiseen

2. SUOMALAISEN YKSINYRITTÄJYYDEN TARKASTELUA TILASTOJEN JA TUTKIMUSTEN POHJALTA

Tämä kappale avaa yrittäjyyteen liittyviä taustatietoja sekä teoreettisia viitekehityksiä, joita on rakennettu yrityksen kasvun ympärille. Kappaleen tarkoituksena on luoda pohjaa seuraaville kappaleille, joissa ensimmäisen työntekijän rekrytointia tarkastellaan tarkemmin. Kappaleessa luodaan myös ymmärrystä empiriaan ja toimitusjohtajien käyttäytymiseen. Kappaleessa tulee esille tilastollinen tarkastelu Suomen yrittäjyyden nykytilasta, yrittäjyyden määrittelyä ja tämän jälkeen tuodaan esiin yrittäjän kasvuhaluun taustalla vaikuttavia teorioita. Taustatietojen tarkoituksena on tuoda tilastollista katsausta ja nykytrendejä Suomen yrittämisestä, joka avaa omalta osaltaan tutkimuksen tarkoitusta. Tutkiakseen yrittäjiä, yhden hengen yrityksiä ja pienyrityksiä, on ensin hyvä ymmärtää tarkemmin mikä on yrittäjä. Tässä teoriaosuudessa nostan myös HRM:n merkityksen tutkimukseen.

2.1 Tilastotietoa yksinyrityksistä Suomessa

Yrittäjän näkökulmasta työnantajaksi ryhtyminen ei ole yksioikoista. Valtion näkökulmasta yrityksen tavoite on jatkuva kasvu, koska kasvun avulla työllisyystilanne paranee rekrytointeineen. Valtio näkee yrittäjät potentiaalisina työnantajina, joiden pitäisi rekrytoida työttömiä ja hyödyntää työvoimaa enemmän. Yrittäjän näkökulmasta rekrytoiminen nähdään usein pelottavana eikä sopivia työntekijöitä löydy helposti. Usein syynä nähdään palkkaamisen vaikutus yritystoiminnan jatkuvuuteen: jos palkataan uusi työntekijä, ei yritystoimintaa ole helppo lopettaa. Monille yksinyrittäjille yrittäminen voi olla vain väliaikainen ratkaisu, huomioiden myös sen, että suurin osa yrityksistä kaatuu ensimmäisten toimivuosien aikana ja vain noin 30 % perustettavista yrityksistä jatkaa toimintaansa ensimmäisen kymmenen vuoden jälkeen. (Aaltonen et al. 2009)

Stines & Kleiner (2003) tuovat artikkelissaan esille rekrytoinnin muodon muuttumisen viime vuosien aikana. Druckerin mukaan tämänhetkinen trendi liike-elämässä on työvoiman vähentäminen. Fortune 500 yritysten kohdalla työntekijöiden määrä oli laskenut 10 vuoden aikana 30 prosentista 13 prosenttiin (vuosista 1993 vuoteen 2003). Fortune 500 tarkoittaa 500 suurinta Yhdysvaltalaisista yritystä tulojen mukaan. Nykytrendinä on hierarkisen johtajuuden poistuminen ja tilalle on tullut yhteistyö sekä

yrittäjien sisäisessä työskentelyssä firmojen sisällä että ulkoisesti yhteisyritysten muodossa. Ihmiset työskentelevät nykyään jatkuvasti ihmisten kanssa, jotka työskentelevät sinulle, mutta eivät ole työntekijöitä. (Stines & Kleiner, 2003)

Suomen yrittäjistä kaksi kolmasosaa on yksinyrittäjiä, lukumäärältään heitä on siis noin 150 000. Luvun ollessa noin 60 %, se vastaa hyvin pitkälti samaa tasoa kuin muissa EU-maissa (Aaltonen et al., 2009).

Taulukko 1. Yrittäjätalouksien pienituloisuus vuosina 1990 ja 2009. Prosenttia. (Tilastokeskus, 2012)

	1990	2009
Maatalousyrittäjät	48,3	19,8
Pientyönantajayrittäjät	16,2	12,9
Työnantajayrittäjät	1,2	2,7
Yksinyrittäjät	34,3	64,6
Yhteensä	100,0	100,0

Tilastokeskuksen (2012) mukaan kaksi kolmasosaa pienituloisista yrittäjätalouksista oli yksinyrittäjiä. Voidaan siis havaita työnantamisen korreloivan melko positiivisesti yrittäjän taloudelliseen tilanteeseen, huomioiden myös sen, että ainoastaan 2,7 prosenttia työnantajayrittäjätalouksista kuului pienituloisiin vuonna 2009. Työnantajayrittäjällä elintaso on keskimäärin siis melko korkea ja yksinyrittäjällä melko pieni. Yksinyrittäjistä 18,3 % kuului pienituloisiin vuonna 2009 (Taulukko 1).

Eurooppalaisista yrityksistä noin 60 % on yhden hengen yrityksiä (Euroopan komissio, 2005). Suomessa luku on hyvin samaa tasoa: Aaltosen et al. tutkimuksen mukaan noin 66 % luokkaa (Aaltonen et al. 2009). Vertailun vuoksi nostan esiin Euroopan komission tutkimuksen vuodelta 2005, jossa mitattiin, että yhden hengen yritykset luovat työpaikoista noin yhdeksän prosenttia EU-tasolla. Pääasialliset toimialat, joilla ne toimivat ovat maataloudessa, rakennusosalalla, henkilökohtaisten tai yrityksille suunnattujen palvelujen alalla, kauppa-alalla tai kuljetusalalla. Hyvin usein yrittäjät ovat itsenäisiä ammatinharjoittajia, mutta myös jonkin verran osakeyhtiöitä. (Euroopan komissio 2005) Vuonna 2011 yritysten lukumäärä Suomessa oli 322 232 (Tilastokeskus 2011). Yhden hengen yrityksiä on hankala määrittellä. Mikroyrityksiksi kutsutaan yrityksiä, joissa on alle 10 työntekijää. Pieniksi yrityksiä kutsutaan

yrittäjiä, joissa on 10-49 työntekijää. Keskisuuria ovat 50-250 hengen yritykset. Yli 250 työllistävät ovat suuryrittäjiä. Noin 99 % Euroopan yrityksistä on pk-yrityksiä ja 92 % mikroyrittäjiä. (Euroopan komissio 2011)

EU-maissa vuonna 2005 suoritetun eurobarometri-kyselyn 4000 yksinyrittäjästä EU-maissa 57 prosenttia ei palkkaa henkilöstöä taloudellisista syistä, kuten siitä syystä että liiketoiminta ei ole riittävän laajaa. 25 prosenttia haluaa mieluummin työskennellä yksin. 27 prosenttia ei löydä pätevää henkilöstöä eikä ole varaa kouluttaa henkilöstöä. 36 prosenttia ei työllistä työvoimakustannusten vuoksi kuten sosiaaliturvamaksujen takia. Palkan osuus on suurin selittävä tekijä työvoimakustannuksista, koska se on siitä kolme neljäsosaa. 11 prosenttia pelkää epäonnistunutta rekrytointia hankalaine lainsäädöksineen, jolloin työntekijästä voi olla vaikea päästä eroon. Myös veroasiat huolettavat. Samoin hallinnolliset syyt ovat usein syynä haluttomuuteen palkata työntekijöitä. Suurelta osalta valtioista puuttuvat työnantajille suunnatut kannustimet palkata henkilöstöä. Ruotsissa työnantajat saavat viiden prosentin erityisvähennykset perussosiaaliturvasta. Kannustimet ovat tutkitusti lisänneet työllistämishalua. (Euroopan komissio, 2005)

Aaltosen et al. tutkimusten mukaan 33 % yksinyrittäjistä ei missään vaiheessa halua kasvattaa liiketoimintaansa. 20 % olisi valmis kasvattamaan toimintansa, jos edellytykset siihen paranevat. 25 % haluaisi kasvattaa liiketoimintaansa, mutta ilman lisätyövoiman palkkaamista. 20 % tutkituilla yrittäjillä oli vakaa aikomus kasvattaa liiketoimintaansa seuraavan kolmen vuoden aikana. Tilastollisen tarkastelun pohjalta voidaan todeta, että noin puolet suomalaisista yrityksistä työllistää enemmän kuin yhden henkilön ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Tutkimusten mukaan yrittäjä työllistää ensimmäisen työntekijän melko pian yrityksen käynnistämisen jälkeen eli vuoden sisällä. Työllistämishalukkuus vähenee huomattavasti ensimmäisen vuoden jälkeen, jolloin todennäköisempää on se, että yritys jää yhden hengen yritykseksi (2009). Todennäköisyys yrityksen kasvuun muutenkin havaittiin olevan pienempi, jos rekrytointia ei tehty pian perustamisen jälkeen. (Aaltonen et al. 2009)

2.2 Menestyvän yrittäjän määrittelyä

Yrittäjyys määritellään usein kolmen komponentin kautta, jotka ovat innovatiivisuus, riskinottaminen ja proaktiivisuus. Innovatiivisuus on luovan, epätavallisen tai uudenlaisen ratkaisun etsimistä tai hakemista eri ongelmiin ja tarpeisiin. Nämä ratkaisut voivat olla uudenlaisia teknologioita tai prosesseja tai vaikkapa uusia tuotteita tai palveluita. Riskinotto-kyky on halua sitoutua merkittäväällä tavalla esimerkiksi resurssien puolesta asiaan, jossa on suuri mahdollisuus epäonnistua. Riskit ovat usein hallittavissa tai laskettavissa. Proaktiivisuutta pidetään tekemällä kaikki mahdollinen, jotta yrityksen toiminta on tuottavaa. Yrityksen sisäinen yrittäjyys sisältää kolme osiota, jotka ovat innovointi, uskallus ja strateginen uudistava toiminta. (Dabic & Romero-Martinez 2011)

Littunen (2000) viittaa Casson (1982) tutkimukseen, että menestyvän yrittäjän luonteeseen kuuluu kyky ottaa riskejä, innovatiivisuus, tieto markkinoiden toiminnasta, tuotanto-osaaminen, markkinointitaidot, liikkeenjohdon taidot ja kyky yhteistyöhön. Tarvitaan vaistoa liiketoimintaan, halu ottaa riskejä, kykyä tunnistaa mahdollisuuksia, kyky korjata virheet tehokkaasti, ymmärtää tuottavat mahdollisuudet luonteenomaisesti yrittäjälle (Littunen, 2000). Nykyään ei ole kuitenkaan stereotyyppistä mallia yrittäjyydestä. On havaittu, että yrittäjillä on tietyn tyyppisiä luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Yrittäjän tausta muodostuu lapsuuden taustasta, koulutuksesta, arvoista, iästä ja työhistoriasta. (Birdthistle, 2008)

Littunen (2000) Yrittäjyyttä tutkiessa teoriat jaetaan yleensä tarpeeseen saavuttaa, jonka teorian kehitti McClelland (1961) ja kontrolliodotusteoria, jonka kehittäjä oli Rotter (1966). Saavutusteorian mukaan individualistit, joilla on vahva tarve saavuttaa, ovat niiden joukossa, jotka haluavat ratkaista itse ongelmia, asettaa kohteita ja pyrkiä näitä kohteita kohti omilla yrityksillään. Kontrolliodotusteoria esittää, että individuaali voidaan nähdä joko ulkoisena tai sisäisenä. Sisäisen kontrollin odotukset viittaavat kontrolliin omasta elämästä, missä tulokset omasta toiminnasta pidetään riippuvaisina joko omasta käyttäytymisestä tai omista pysyvistä luonteenpiirteistä. Ulkoisen kontrollin odotukset viittaa asenteeseen, joka keskittyy toisten ihmisten toimintaan tai uskoon, onneen tai mahdollisuuteen. Sisäiset kontrolliodotukset yhdistetään oppimiseen ja näin se motivoi ja tukee aktiivista pyrkimistä eteenpäin. Ulkoinen kontrolliodotus toisaalta vaikeuttaa oppimista ja rohkaisee passiivisuuteen.

Sisäinen kontrolli on yleensä yhdistetty yrittäjyydellisiin luonteenominaisuuksiin. (Littunen, 2000)

2.3 Rekrytoinnin esteitä yksityisyrittäjässä

Suurilla ja pienillä yrityksillä on rekrytoinnissa valtavia eroja; isot tuntevat lait ja rekrytointitavat, pienet eivät välttämättä tiedä asioista mitään. Isoissa yrityksissä johtajan tehtävänä on hoitaa tietty määrä rekrytointeja ilman että asiaa tarvitsisi sen enempää miettiä. Pienessä yrityksessä yrittäjän täytyy opiskella suuri määrä asioita ennen rekrytointiin liittyvää päätöksentekoa. Suuressa yrityksessä esimerkiksi työntekijöille kohdistettavat etuisuudet, hyödyt ja bonukset hoitaa henkilöstöosasto ja yritykselle ei tuota ongelmia tarjota näitä. Pienen yrityksen yrittäjälle voi olla hankaluuksia tarjota näitä työsuhde-etuja, jotka taas iso yritys pystyy tarjoamaan helposti. Tämä vaikeuttaa parhaimpien kykyjen saamista taas yritykseen. (Stines et al. 2003)

Yrittäjän pelkona voi olla pelko epäonnistuneesta rekrytoinnista. Haasteina voi olla aikataulu eli kiire rekrytointiin. Tällöin ongelmaksi saattaa muodostua vääränlainen rekrytointi. Se, että ei rekrytoi ollenkaan, on parempi kuin rekrytoida vääränlainen henkilö organisaatioon töihin. Huono syy rekrytointiin on vain täyttää vapaa paikka (Levoy, 2012). Pahimpina rekrytointivirheinä voidaan nähdä puuttuva työtehtävien kuvaus. Yrittäjän olisi tärkeätä tietää, missä ovat ne hankaluudet, joihin tarvitaan lisähenkilöstöä ja miten ne olisi mahdollista voittaa. Työskennellessä ihmisten kanssa yrittäjälle on tärkeää, että he tasoittavat yrittäjän heikkouksia omilla vahvuuksillaan. (Vessenes, 2001) Yrittäjämäistä orientaatiota pidetään tärkeänä asiana organisaation selviytymisen ja kasvun kannalta nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Tietoon keskittyneissä yrityksissä suhteidenhallinta nousee erittäin tärkeään asemaan. Kulttuuri, asenteet, arvot ja sitoutuminen työntekijöihin ovat tätä nykyä erittäin merkittäviä tekijöitä kompetensseja yrityksen menestyksen näkökulmasta, riippumatta siitä oliko kyseessä iso vai pieni yritys. (Dabic & Romero-Martinez, 2011)

Tieteellinen kirjallisuus korostaa työntekijöiden asemaa määräävänä tekijänä pärjätä kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä. Henkilöstöhallinnon asiat suurissa yrityksissä on saanut erittäin laajan huomion tutkimuksen parissa. Sitä vastoin

pienien yrityksen HRM:n tarpeesta on vain vähän tieteellistä tietoa ja ymmärrystä, vaikka hyvin suuri osa nykypäivän yrityksistä on pieniä yrityksiä. Joidenkin tutkijoiden mukaan tehokas henkilöstöresurssien hallinta on avain selviytymiseen pienien yritysten parissa. Usein HRM-funktion hoitaminen jää täysin yrittäjän harteille, koska ei nähdä tarvetta HRM-ammattilaisten palkkaamiseen. (Hornsby & Kuratko, 2003)

Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että kasvavilla yrityksillä on heikosti jäsennellyt käytännöt rekrytointiin ja niiltä puuttuu strategisen suunnittelun osaamista. Strategisen suunnittelun ongelmallisuus taas on heikko asia siinä mielessä, että kasvavat yritykset kilpailevat markkinoilla isojen yritysten kanssa työntekijöistä, joilta osaamista taas löytyy. Usein myös pienten yritysten yrittäjät joutuvat työnantajaksi pakosta, ei omasta tahdosta. (Hargis & Bradley, 2011) Pienyritysten tutkimuksissa on havaittu, että suunnittelu täytyy hoitaa huolellisesti ja ottaa huomioon laaja skaala erilaisia henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä kysymyksiä, kuten kilpailusuunnitelmien tarkastaminen ja antamalla realistisia odotuksia uusille työntekijöille. (Howard, 2006)

2.4 Mikroyrittäjien luokittelua

Taulukko 1. Kuvaaja neljästä eri mikroyrityksestä (LeBrasseur et al., 2006).

TÄMÄNHETKINEN HENKILÖSTÖ			
		Ei henkilöstöä	Henkilöstöä
Rekrytointi- aiheet	Ei kasvua:	Elämäntapayrittäjä	Johtaja
	Kasvua:	Yrittäjä	Liikkuja

UUSIEN MIKROYRITTÄJIEN LUOKITTELU	
ELÄMÄNTAPAYRITTÄJÄ <ul style="list-style-type: none"> • Ei henkilöstöä eikä aio rekrytoida • Keskittyy yrityspalveluihin • Vähäinen myynti ja investointi • Sijaitsee kotona • Haluaa vain vähäistä kasvua 	JOHTAJA <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöä, mutta ei aio rekrytoida lisää • Eri aloilla • Paljon myyntiä ja investointeja • Vuokratiloissa • Haluaa jonkin verran kasvua
YRITTÄJÄ <ul style="list-style-type: none"> • Ei henkilöstöä, mutta aikoo rekrytoida • Kaikilla aloilla • Vähäinen myynti ja investointi • Vuokratiloissa • Haluaa kasvua 	LIIKKUJA <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöä ja aikoo rekrytoida lisää • Keskittyy kuluttajapalveluihin • Eniten myyntiä ja investointeja • Vuokra tai omissa tiloissa • Haluaa kasvua

LeBrasseur, Blanco & Dodge (2006) tekivät tutkimukset mikroyritysten yrittäjien kasvuintentioneista. Mikroyritys luokitellaan usein 1-4 henkilöä työllistäväksi yritykseksi. Heidän tutkimuksensa vahvistavat jo aikaisemmin havaitun selvän yritysten mikroyritysten profiilijaon, että neljä nuorta mikroyritystä voidaan erottaa henkilökohtaisen, yritysten ja teollisuuden ominaisuuksien perusteella neljään eri tyyppiin, jotka jaoteltiin yrityksen nykyisen ja tulevan työllistämishalun perusteella. Tyypit ovat *elämäntapayrittäjä* (lifestyler), *yrittäjä* (entrepreneur), *johtaja* (manager) ja *liikkuja* (mover). Myös näiden sekoitus on mahdollinen. Yritykset eroavat toisistaan omistajan haluista ja käytännöistä kasvattaa yritystään. Ne eroavat myös suhteessa liiketoimen sijainnin puolesta, investoinnin tason määrästä sekä teollisuuteen liittyvien eri muuttujien puolesta. Päämääränä on selvittää luonteenomaisia pienten yritysten piirteitä, joilla on kasvuaikakeita. (LeBrasseur et al., 2006) (Taulukko 1)

Elämäntapayrittäjä ei tarvitse suurta tai pientä apua, koska hänen tavoitteensa on itsenäinen ammatinharjoittaminen eikä mitään muuta. *Yrittäjä* näyttää halun kasvavaan bisnekseen, mutta toistaiseksi ei ole ollut kykeneväinen luomaan työllisyyttä. Hän on sitoutunut, mutta saattaa tarvita tukea tehdäkseen kasvusta toteutettavissa olevaa. *Johtaja* on taitava bisnesominaisuuksien perusteella, yritys on saavuttanut jonkunlaisen menestyksen tason ja sillä on työntekijöitä. Pääeste työllisyyden kasvulle hänen tapauksessa on bisnesvision vähyys. *Liikkuja* on sankari siinä, että yritykset ovat onnistuneesti kasvaneet, ja yritysten omistajat aikovat laajentaa työvoimaansa. Todennäköisyys työpaikkojen luomiselle on korkea. Sikäli kun he keskittyvät kuluttajapalveluihin, tilapäistyöntekijät voisivat neuvoa heitä tämän toimialan menestystekijöissä ja tutkia vientimahdollisuuksia. (LeBrasseur et al., 2006) (Taulukko 1)

LeBrasseur tutkimuksen tarkoituksena oli osittain tehdä jaottelu yrityksen toimialan, kannattavuuden ja kasvuhaluuden mukaan. Jaon avulla pystyy etsimään ne yritykset, jotka tarvitsisivat tukea kasvuun, joille vahva kasvu olisi myös mahdollinen ja intentio-teoriat tukevat korkeaa motivaatiota myynnin kasvuun ja työllistämishaluuden kasvuun. (Taulukko 1)

3. TOOREETTISTA TARKASTELUA YRITTÄJÄN INTENTIOISTA YRITYKSEN KASVATTAMISEEN

Tämä kappale käsittelee teorioita, jotka on rakennettu yrittäjän motivaatioiden ja intentioiden ympärille. Alussa käsitellään tutkimuksia siitä, mitä pienyrittäjät pitävät ”menestyksenä” yrityksessään sekä ei-taloudellisia mittareita. Tämän jälkeen valaisen teoriataustaa tavoitteista ja näiden vaikutuksista, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään tavoitteisiin liittyviä teorioita tarkemmin. Tarkemmat teoriat liittyvät henkilön intentioihin ja motivaatioon. Lopuksi otan esiin tutkijoiden tuottamia huomioita motivaatioteorioihin. Sitten esitän vielä esimerkin siitä, miten mikroyrittäjiä voidaan jakaa hänen ulkoisten ja sisäisten lähtökohtien mukaan yrittäjämatriisiin.

3.1 Ei-taloudelliset mittarit yrittäjän tavoitteena

Huomattavan suuri määrä tutkimuksia on katsonut, että liiketoiminnan kasvu on mittari pienyrityksen menestykselle. Useat pienyritysten omistajat pitävät itseään menestyksekkäinä huolimatta siitä, että he eivät tahdo kasvattaa yritystään. Useat liiketoiminnan harjoittajat eivät kasvata toimintaansa myöskään siitä syystä, että he pelkäävät näin menettävänsä otteensa ja ”pienen yrityksen ilmapiirin”. Jotkut eivät laajenna yritystään johtuen omasta elämäntyylistään tai perhesyistä. Tutkimusten mukaan yrittäjän kasvuaikomuksilla on positiivinen suhde hänen näkemyksestään menestykseen. (Geneste & Weber, 2011)

Yrittäjän tai omistajan henkilökohtaisilla halujen vaikutuksia on tutkittu useissa tutkimuksissa. Geneste & Weber (2011) tutkivat asiaa kysyen, miten pienyrityksen omistajat, joilla on kasvuhaluutta eroavat niistä pienyrittäjistä, joilla sitä taas ei ole. Vaikka kvalitatiiviset mittarit, kuten voitto tai liikevaihto ovat käytännöllisiä henkilöiden välisessä vertailussa, eivät ne kuitenkaan kerro koko totuutta. Monia yrittäjiä ajaa laajempi kuva, kuten laaja kirjo tavoitteita tai haaveita, jotka muodostavat käyttäytymismallin yrittäjälle. Menestystä voi olla välillä vaikea määritellä, etenkin pienyritysten kohdalla se voi olla hyvin persoonallinen asia. Yleiseen uskomukseen ja suureen määrään talousteorioihin nähden raha tai henkilökohtainen taloudellinen onni eivät ole niin merkittäviä asioita kuin

henkilökohtainen osallistuminen, vastuu tai itsenäinen laatu tai elämäntyyli. Tärkeätä on siis mitata sisäisiä ja ulkoisia mittareita. (Jennings & Beaver, 1997)

Henkilökohtainen tai luontainen menestys ilmenee viimeisimmissä tutkimuksissa sisäisenä tyydytyksen tunteena tai saavutuksena, joka nousee liiketoiminnan omistamisesta tai pyörittämisestä. Tätä tutkitaan usein motivaatio- tai tavoitteiden saavuttamisen kirjallisuudessa, kuten myös psykologista näkökulmaa työympäristöstä. Ei-taloudellisten menestysmittareiden käyttö ovat tulleet yleisimmiksi yrittäjyydessä ja pienyritysten tutkimuksessa, mutta ongelmana on valita vaihtoehtoisista yleisistä teemoista se oikea. Huolimatta hankaluudesta määritellä pienyritysten menestys, pienten yritysten kasvu on usein ollut mittarina pienyritysten menestymiselle, vaikka yrityksen kasvua voidaan pitää sopivampana mittarina yrityksen suorituskyvylle kuin menestykselle. Organisaation suorituskyky on kriittinen ymmärtääkseen pienyritysten menestyksen ja epäonnistumisen. Pienyritysten kasvu mitataan laajan skaalan kriteerien mukaan kuten myynti, liikevaihdon kasvu, markkinaosuus, taseen loppusumma, tuottavuus ja työntekijöiden lukumäärä. (Geneste & Weber, 2011)

Dobbs & Hamilton (2007) tekivät tutkimuksen, jossa tutkittiin 34 pienyrityksen kasvua. He havaitsivat, että jopa kahdessa kolmasosassa tutkituista yrityksistä työntekijöiden lukumäärän lisääntyminen yritykseen on avainmittari mittaamaan kaikkea liiketoiminnan kasvua. On havaittu, että parhaimpina mittareina pienyrityksen kasvulle on työntekijöiden lukumäärän kasvu tai yrityksen kasvu, koska varat ja liikevaihto eivät pysty laskemaan ei-taloudellisia tavoitteita kuten yrittäjän motivaatiota. (Dobbs & Hamilton, 2007; Geneste & Weber, 2011)

Koska yrityksen omistaja tekee pienissä yrityksissä suurimman osan päätöksistä, hänen motivaationsa ja aikomuksensa kertovat siitä, kuinka paljon hän haluaa kasvattaa yritystään. Tärkein faktori on siis yrityksen omistajan sitoutuminen yrityksen kasvuun (Dobbs and Hamilton 2007). On selviä merkkejä siitä, että usein yrittäjät tietoisesti pidättäytyvät kasvattamasta yritystään, johtuen seuraavista syistä: pienen yrityksen ilmapiiri, työtyytyväisyyden menettämisen pelko ja syntyneiden toveruuksien katoaminen (Geneste & Weber, 2011).

Wiklund et al. (2003) esittävät tutkimuksessaan, että kasvun vaikutus omistajan kykyyn säilyttää kontrollia yrityksen operaatioista ja kyky selviytyä kriiseistä, kuten talouden laskusta tai tuottojen menetyksestä, ovat myös huolia, jotka vaikuttavat omistajan haluun laajentaa liiketoimintaansa. Odotettu laajentumisen tulos vaikuttaa myös kasvuhaluihin. Jos omistaja olettaa, että tuotteen taso huononee, ei hän välttämättä halua rekrytoida. Monet yrittäjät pitävät itseään elämäntyyli-yrittäjinä, joille kasvu ei ole itseisarvo, vaan yrittäjyydestä syntyvä vapaus ja säännöllinen tulo on pääasia. (Geneste & Weber, 2011; Wiklund et al. 2003)

3.2 Tutkimukset yrittäjän kasvuhaluudesta

Delmar & Wiklund (2008) mukaan yrittäjän motivaatiolla on ainutlaatuinen vaikutus yrityksen myynnin paranemiseen sekä henkilöstön lukumäärään. Päävirtaus käsittelee henkilön yrittäjyydellisiä motiiveja aina niin, että päätavoitteena on vaurastuminen. Ihmiset toimivat maksimoidakseen voittonsa. Pienien yritysten kohdalla vaihtelu on kuitenkin huomattavaa. Usein voitto ei ole haluttu kohde (Wiklund et al. 2003). Tavoitteet liittyvät vahvasti motivaatioon. Ne voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tavoitteisiin. Ulkoisia päämääriä ovat keskittyminen vaurauteen ja henkilökohtaisiin tuloihin. Sisäisiä päämääriä ovat haasteet, autonomia, perheen turvallisuus ja jännitys. (Howard, Fry & Stephens 2006)

On yleisesti hyväksytty totuus, että jonkinmoinen jatkuva kasvu on toivottavaa, jotta yritys selviytyisi. Motivaatiolla on vaikutusta kasvuun. Yrittäjän oletama lopputulos on hyvin merkittävä tekijä kasvun kannalta. Edelman et al. (2010) viittaavat tutkimuksessaan Olson, Roese, and Zanna (1996) tutkimukseen, jossa pohditaan, että odotusteoria antaa tällä hetkellä dominoivasti puitteet selittämään ihmisen motivaatiota. Odotusten konsepti muodostaa perusteet ihmisen käyttäytymiselle. Teoria olettaa, että toiminta aloitetaan, kun individuaali uskoo, että hänen yrityksensä johtavat onnistuneeseen lopputulokseen. Ja nämä lopputulokset tuovat tietyn lopputuloksen suoralla positiivisella arvolla tai johtavat muuhun arvostettuun lopputulokseen. Sen suosio voidaan muodostaa loogiseen päätelmään, että ihmisen odottamat toiminnan seuraukset määrittää ihmisen käyttäytymistä. Odotusteoriaa käytetään yritystutkimuksessa kuvaamaan yrittäjyyttä ennustavissa tekijöissä. Yrittäjät, jotka uskovat kykyihinsä ja joilla on kykyä, olivat motivoituneita tekemään

kaiken tarpeellisen saadakseen yrityksen haluamaansa muotoon (Edelman, Brush, Manolova & Greene 2010).

Useat tutkimukset esittävät, että sekä kasvuaikomuksilla että innovatiivisella käyttäytymisellä on positiivisia vaikutuksia yrityksen kasvuun. Stenholmin (2011) sekä useiden muiden tutkijoiden tutkimuksen mukaan individuaaleilla on keskeinen rooli pienyrityksissä, jolloin he tekevät fundamentaaliset päätökset yrityksen kasvusta. Kuitenkaan yrittäjän aikomukset eivät ole ainoa edellytys yrityksen kasvuille. On korostettu myös markkinoiden rajoituksia, yrittäjäkykyjä ja organisatorisia resursseja yrityksen kasvussa. Kasvu on epätodennäköistä ilman välttämätöntä pääomaa kuten johtajuustaitoja ja taloudellista pääomaa. Suomessa yrittäjiä pidetään vähemmän innovatiivisinä ja vähemmän kasvuorientoituneina kuin yrittäjiä USA:ssa. (Stenholm, 2011)

Useat tutkimukset esittävät kolme edellytystä yrityksen kasvuille: halu, kyvyt ja mahdollisuudet. Tutkimukset kasvuaikomuksista nojautuvat teoriaan tahallisuudesta ja suunnitellusta käyttäytymisestä. Sen mukaan ensimmäiset yrittäjän aikeet kasvusta ennustaa toteutetut toimet yrityksen pyrkiessä kasvuun. (Delmar & Wiklund, 2008; Ajzen, 1991; Stenholm, 2011) Kasvuaikomusten toteutuminen tapahtuu rajoitetun tahdonalaisen kontrollin alaisena. Toiminta pohjautuen aikomuksiin on riippuvainen halutusta lopputuloksesta. kyvyistä ja mahdollisuuksista yhteydessä tarkoitettuun käyttäytymiseen. (Stenholm, 2011; Ajzen, 1991)

3.3 Motivaatioteoriat yritysten kasvun taustalla

Edelman et al. (2010) tutkimus tuo esiin Krueger, Reilly & Carsrud tutkimuksen vuodelta 2000, jossa he esittävät kaksi mallia yrittäjyyden aikomuksista Ajzen's (1991, 1987) Suunnitellun käyttäytymisen teoria (Theory of Planned Behavior) ja Shapero (1982) malli yrittäjyyden tapahtumasta (Model of the Entrepreneurial Event). Näiden teorioiden kautta he olettavat, että intentiot ovat paras yksittäinen kuvaaja ennakoimaan suunniteltua käyttäytymistä mukaan lukien yrittäjyys. Persoonallisilla ja tilannekohtaisilla muuttujilla on tyypillisesti epäsuora vaikutus yrittäjyyteen vaikuttamalla avainasenteisiin ja yleismotivaatioon toimia (Edelman et al. 2010; Ajzen 2011). Tutkijat ovat yhteisesti sitä mieltä, että yrityksen kasvu on tarkoituksellista ja riippuu omistajan ajattelusta yhdistettynä hänen liiketoiminnan visioonsa,

henkilökohtaisista motivaatioista, asenteista ja näkemyksistä. Mieli toimii yrittäjyydellisten intentioiden kautta, jotka ohjaavat yrittäjän päätöksiä ja toimintoja (LeBrasseur et al., 2006). Bird (1992) kuvailee tätä konseptin kognitiiviseksi jännitykseksi bisnesvision ja sen hetkisten olosuhteiden välillä. Hän esitti, että omistaja aikomukset voisivat olla avaintekijä organisaation menestykseen ja kasvuun (Bird, 1992).

Saavutusmotivaation kentällä Atkinson kehitti vuonna 1957 ja 1964 ensimmäisen muodollisen matemaattisen odotusarvoteorian (expectancy-value theory) mallin selittääkseen erityyppisiä saavutukseen liittyviä käyttäytymismalleja, kuten halu, menestys, valinnoista saavutus tavoitteiden kesken ja sitkeys, jonka pohjalta ovat osittain muodostuneet TPB ja TRA (Theory of Reasoned Action) (Wentzel & Wigfiel, 2009). Tällä hetkellä on kaksi kilpailevaa kognitiivista intentioteoriaa tutkimuksessa. Ensimmäinen on suunnitellun käyttäytymisen teoria, joka teorioi mitä toimintoja voidaan ennakoida intentioiden perusteella. Toinen on Krueger et al. (2000) esittämä Shapero-Krueger Malli, joka linkittää intentiot hyödyntämään yrittäjyydellisiä mahdollisuuksia, jotka ovat toivottavia ja toteutettavia tai käytännöllisiä liiketoiminnan tulokseen nähden (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000; LeBrasseur et al., 2006).

3.3.1 Shapero-Krueger Malli (Shapero-Krueger Model)

Krueger et al. (2000) on eritellyt avaintekijät, jotka koetaan mahdollisiksi ja toivottaviksi. Ensinnäkin omistaja-johtajat näkevät kasvun haluttavana, kun odotettu kasvun lopputulos auttaa heitä näkemään henkilökohtaiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Odotettu lopputulos ankkuroidaan heidän motivaatioonsa laajentaa yritystään. Toiseksi omistaja kokee liiketoiminnan kasvun toteutettavuuden suhteessa heidän pystyvyyteensä: he uskovat, että heidän tarvitsee ja täytyy johtaa kasvua.

Shapero-Krueger Malli kuvaa sitä kognitiivista prosessia, joka johtaa kasvuintentioihin, mutta jättää huomioimatta suuren määrän muita muuttujia, jotka todennäköisesti vaikuttavat kasvuaikomuksiin, kuten resurssit, mahdollisuudet, toimialan rakenne ja liiketoimintastrategia, viittaa LeBrasseur et al. (2006) Wiklund, (2001) ja Minniti, (2001) tutkimukseen. Rajoitettujen resurssien pääomapainotteisilla toimialoilla, kuten tuotanto, kasvuaikomukset tukahtuvat nopeasti. Aloilla, joilla on

enemmän kasvuresursseja, kuten kuluttajapalvelut, kasvuaikomusten merkitys on suurempi.

3.3.2 Suunnitellun käyttäytymisen teoria (Theory of Planned Behaviour, TPB)

TRA ja TPB keskittyvät molemmat individuaalin motivaatioon liittyvien tekijöiden ympärille kuvaamaan todennäköisyyttä suorittaa tietty toiminta. Molemmissa niissä oletetaan, että parhaiten käyttäytymistä ennakoi käyttäytymisen intentio (aie), mikä puolestaan määritetään asenteeksi käyttäytymistä ja sosiaalisia normatiivisia käsityksiä sitä kohtaan. TBP on laajennus TRA ja sisältää lisärakenteen: koettu kontrolli käyttäytymisen toiminnasta. (Glanz, Rimer & Viswanath, 2008)

Suunnitellun käyttäytymisen teoriaa (TPB) käytetään ennustamaan intentionaalista toimintaa eli sellaista käyttäytymistä, jota henkilö on suunnitellut ja aikonut suorittaa. Psykologinen lähestymistapa soveltuu hyvin yrittäjän motiivien tutkimiseen. Yrittäjäksi ryhtymistä ja yrityksen kasvattamista tarkastellaan usein suunnitellun käyttäytymisen avulla (Wiklund et al. 2003; Delmar et al. 2008). TPB on laajennus perustellun toiminnan teoriasta (The theory of Reasoned Action). Suunnitellun käyttäytymisen keskiössä on henkilön intentiot suorittaa tietty käyttäytymismalli. Intentioiden ajatellaan pitävän sisällään motivaatioon liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Ne ovat indikaattoreita siihen, kuinka kovaa henkilöt ovat valmiita yrittämään, kuinka paljon yritystä he ovat valmiita käyttämään suorittaakseen käyttäytymisen. Yleissääntönä on että mitä suurempi intentio on suorittaa toiminta, sitä todennäköisempää sen pitäisi olla, että se tapahtuu (Ajzen, 1991). TPB näyttää että yrittäjän intentioiden takana on erilaisia motiiveja, jota kuvio 4. selittää. Lopullinen käyttäytyminen muodostuu kuitenkin intentioista, jotka ovat tämän tutkimuksen keskiössä (Kuvio 4.).

TPB-mallin avulla voidaan myös tarkastella henkilön suhtautumista työntekijän rekrytointiin ja yrityksen kasvuun.



Kuvio 4. Suunnitellun käyttäytymisen malli (TPB) (Ajzen, 1991)

3.4 Motiivitutkimuksen huomioita

Pienyrityksen omistajan kasvuintentiot määritellään pyrkimyksiksi laajentaa liiketoimintaa, heijastaen asenteita ja subjektiivisia normeja, vaikuttaen henkilön valintaan laajentaa liiketoimintaansa, haluun ylläpitää tätä valintaa ajan kuluessa ja määrittäen ponnistelujen suuruuden (Ajzen, 1991; Delmar & Wiklund, 2008). Vastakohtana monille muille käyttäytymistieteille ja tutkimuksille motivaatiokirjallisuudessa, kasvu ei ole nopeaa, vaan prosessi, joka avautuu ajan kanssa.

Delmar & Wiklund viittaavat Penrose (1959) teoriaan, jossa hän esittää, että empiiriset tutkimukset yritysten kasvusta ovat tyypillisesti arvioineet aikajaksoja vaihdellen yhdestä vuodesta kahteen vuoteen tai korkeintaan viiteen vuoteen. Näin pitkien ajanjaksojen aikana on useita toimintoja, aktiviteetteja ja päätöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen kasvuprosessiin. Esimerkiksi pienyrityksen johtaja on motivoitunut laajentamaan yritystään lyhyen ajanjakson aikana, mutta myöhemmin priorisoi muita päämääriä ja käyttäytymismalleja vaikkapa johtuen siitä, että toimenpiteet yrityksen laajentamisesta eivät johtaneetkaan haluttuihin lopputuloksiin. (McCloy, Campbell & Cudeck, 1994) Todennäköisesti kasvumotivaatiolla on vain vähän vaikutusta todelliseen kasvuun pidennettyjen aikajaksojen aikana, ellei

motivaatio säilyy suhteellisen tasaisena ajan kuluessa siihen saakka, kun käyttäytyminen on suoritettu. Muutosennuste tulee olemaan hyvin heikko. (Delmar & Wiklund, 2008)

Kasvumotivaation stabiliteetti on keskeinen teoreettisen kehityksen kannalta. Delmar & Wiklund (2008) tutkimuksessa tutkittiin motivaation suhdetta kasvun stabiliteettiin, koska sitä ei ole aikaisemmin tutkittu. Asiasta on vain muutamia epäsuoria tutkimuksia, joilla on saatu positiivisia korrelaatioita. Menneisyyden käyttäytyminen vaikuttaa suoritukseen tehdä käytös myös tulevaisuudessa, joka on taas tutkimusaihe jota ei ole kovin paljon tutkittu. (Ajzen, 1991; Delmar & Wiklund, 2008)

4. TIETEELLINEN KIRJALLISUUS JA ARTIKKELIT YKSINYRITTÄJISTÄ

Tämän kappaleen tarkoituksena on käsitellä yrittäjän rekryointihalua hieman tarkemmin ottamalla esiin asian taustalla vaikuttavaa tieteellistä kirjallisuutta.

4.1 Yrityksen ensimmäinen työntekijä

Työ- ja elinkeinoministeriön pääjohtaja *Markku Wallin* 2006: ”On sanottu, että ensimmäisen ja toisen työntekijän palkkaaminen on kaikkein vaikeinta. Se on joskus niin vaikeaa, että se jätetään tekemättä, vaikka aiheuttaisi”. Pelkona on usein, että työntekijästä ei pääse millään eroon tilanteiden huonontuessa. Kuitenkin, jos työnantaja tajuaa keskustella työsopimuslain sisällöstä työvoimatoimiston kanssa, tilanne yleensä muuttuu. Työmarkkinat ovat hänen mukaansa muuttuneet huomattavasti viime aikoina, lähinnä viimeisten viidentoista vuoden aikana. Työntekijältä odotetaan osaamista tiimityöskentelyssä, sosiaalisuutta ja niin kutsuttua hyvän tyypin ominaisuuksia.” (Wallin, M, 2006, 2)

Heikki Räisänen ”VTT, työvoimapolitiikan dosentti, tutkimusjohtaja, työ- ja elinkeinoministeriö, tutkimus- ja ennakoitiryhmä” rekrytoinnin perusongelma onkin usein löytää sopiva mies tehtävään. Ensimmäisen rekrytoinnin tilanteessa tilanne tietysti vielä korostuu, koska ei ole samanlaista osaamista tai resurssivarastoa rekrytoinnin onnistumiseen. Sattumanvaraisilla menetelmillä on lähestulkoon mahdotonta löytää sopivaa työntekijää tehtävään. Markkinointi ja rekrytointikanavoiden hyvä tuntemus korostuu näin rekrytoinnissa. Tällöin säästää aikaa että kustannuksia. Molemmat ovat tärkeitä tekijöitä pienelle yrittäjälle.

Kauppalehdessä julkaistun artikkelin mukaan, kansanedustaja Osmo Soininvaara (vihr.) ja ylijohtaja Juhana Virtanen esittivät 23 kohtaa sisältävän suosituksen, jonka tarkoituksena on keventää pienyrityksiin kohdistuvaa irtisanomissuojaa. Suuri syy rekrytointien vähyyteen on hankalaksi nähty irtisanominen, ja mahdollinen suojan heikentäminen todennäköisesti lisäisi työllisyyttä. (Kauppalehti 2013)

”Raportin mukaan epäonnistunut rekrytointi on pienelle yritykselle suurempi riski kuin suuremmille, jossa on helpompaa löytää soveltuvaa työtä henkilölle, joka ei sovellu kunnolla siihen tehtävään, johon hänet alun perin palkattiin.” (Kauppalehti 2013)

Sivustolla painotus rekrytoinnista on yrityksen visiolla tulevaisuudesta. Mikä on yrityksen kasvutavoite ja tulevaisuudennäkymä. Myös riskinottohalukkuus nostettiin sivuilla merkittävään asemaan. (Suomen yrittäjät, 2013)

4.1.1 Yksinyrittäjän mahdollisuudet ryhtyä työnantajaksi

Onko kyse liiketoimen luomisesta vai vain tulojen saamisesta? Suurin osa ihmisistä pitää yritystä vain keinona turvata omat henkilökohtaiset tulonsa, mutta mahdollista on myös luoda yhtiö, joka moninkertaistaa tiedoillasi ja kyvyilläsi luodun arvon. Usein yrittäjät odottavat niin kauan ensimmäisen työntekijän työllistämistä, että he eivät enää pysty hoitamaan kaikkea työtä yksin. Sen seurauksena joutuu kärvistelemään pitkään ennen kuin saa apua, ja lopulta voi menettää osan asiakkaistaan tai omat voimavaransa, koska töitä on yksinkertaisesti liikaa. Tuloksen tuottaminen asiakkaille käy hankalaksi. Työntekijän palkkaamiseen on suhtauduttava kuin investointiin, joka tuo taloudellista voittoa vasta ajan kanssa. Pitkällä tähtäimellä uhraus tuottaa kuitenkin voittoa, kun bisnes kasvaa ja laajenee. (Abrams, 2003)

Tutkimuksien mukaan yleisimpiä syitä minkä vuoksi yrittäjä ei halua palkata uusia on se, ettei nähdä tarvetta palkata uutta työntekijää, yrittäjällä ei ole mahdollisuutta palkkaamiseen tai yrittäjän henkilökohtaiset mieltymykset ja halut eivät tue palkkaamista. Puutteet työmarkkinoiden toiminnassa ja hallinnolliset esteet ovat esteenä työllistämiselle. Myös epävarmuus oman yritystoiminnan jatkumisesta voidaan kokea epävarmana. (Aaltonen et al., 2008)

Useilla yrittäjillä kokemukset ensimmäisen työntekijän palkkaamisesta ovat olleet myönteisiä. Vaikeuksia kuitenkin tuottaa pätevien työntekijöiden löytäminen. Pienille yrityksille etenkin työllistämisen kustannukset ja kysynnän epävarmuus aiheuttavat hankaluuksia työntekijän palkkaamisessa. Uusilla yrittäjillä on usein myös paljon negatiivisia stereotypioita työntekijöiden palkkaamisen liittyen, jotka tosin usein muuttuvat kokemuksen myötä. Kokeneilla työnantajilla vaikeudet taas liittyvät sopivan henkilöstön saatavuuteen. Kokemuksella kuitenkin nähdään olevan

myönteinen vaikutus työllistämiseen jatkossakin. Kokemuksen myötä huomataan, että suuri osa työllistämiseen liittyvistä peloista on täysin turhia ja havainnointi paranee liittyen työllistämiseen liittyviin tekijöihin. (Aaltonen et al., 2008)

Vasta-alkavilla yrittäjillä vain pienellä osalla on odotuksia henkilöstön määrän kasvun suhteen. Kasvuodotuksilla nähdään myös olevan positiivisia vaikutuksia suhteessa todelliseen kasvuun. Luonteen nähdään olevan suuresti yhteydessä taipumukseen kasvuun. Rahoituksellisilla asioilla taas ei nähdä olevan suurta merkitystä. Yrittäjillä nähdään myös olevan suurempi tarve saavuttamiseen kuin yleensä väestöllä keskimäärin. Niin kutsuttu suoritusmotivaatio ennakoi yrittäjyyttä ja kasvuhaluisuutta. (Kirkwood 2010; Zhao & Seibert, 2006)

Millainen vaikutus henkilön taustatekijöillä on yrityksen kasvuun? Yrityksen kasvu riippuu monista eri seikoista. Tornikoski, Saarakkala, Varamäki ja Kohtamäki (2011) tutkimuksen mukaan kasvu riippuu neljästä tekijästä, jotka ovat yrittäjä ja hänen persoonansa, yrityksen taloudellinen tilanne, yrityksen ympäristö ja lopuksi kasvuhaluttomuus. Iällä nähtiin myös olevan vaikutusta, nuoremmilla ikäluokilla on tilastojen mukaan enemmän riskinottohalua. Yrityksen taloudellinen tilanne nähtiin olevan erittäin tärkeä asia yritykselle, uusien tulosten mukaan yrityksen tulisi ensin olla kannattava ja sen jälkeen vasta tavoitella kasvua. Aloittavien yritysten ongelma onkin usein oman pääomaehtoisen rahoituksen riittävyys, jotka tekevät yritykset erittäin riskialttiiksi laskusuhdanteille. Tärkeät avainsanat tutkimuksessa olivat yrittäjän halu ja kyky. Jos nämä kaksi toteutuvat ovat lähtökohdat kasvuun hyvät. (Tornikoski et al., 2011)

Huomioitava asia rekrytoinnissa on etenkin asenteen palkkaaminen, ei pelkästään työtehtävään palkkaaminen. Rekrytointi voi tuntua psykologisesta, rahallisesti tai loogisesti hankalalta asialta. Kuten yleensäkin investoidessa, on aluksi suostuttava hetkellisesti omaan ansionmenetykseen. Suoran rahallisen menetyksen lisäksi yrittäjä menettää myös omaa aikaansa kouluttaessaan uutta työntekijää. Samanhenkisen henkilön kanssa ajatusten vaihtaminen voi parhaassa tapauksessa jopa auttaa yritystä kirkastamaan yritysideaansa ja kasvamaan. (Abrams, 2003) Suurimmissa osissa yrityksissä rekrytointikäytäntöjä ovat epäformaalit työhaastattelut, intuitio ja tietojen tarkastus (McGuigan 2011). Strategian tärkeys pienelle yritykselle on huomattava (Roper 1999). Toisinaan rekrytoidaan

työtehtävään, mutta potkut annetaan epäsovivuudesta. Rekrytointipäätös tehdään usein vain hetkellisen mietinnän perusteella (McKenna, 2007). Vakituisen työntekijän palkkaamiseen löytyy paljon muitakin vaihtoehtoja kuten tilapäisten työntekijöiden palkkaaminen. Vuokrafirmojen kautta pystyy vuokraamaan työvoimaa ilman, että tarvitsee vaivata päätä laki-, vero- tai muilla hankalilla työsuhteeseen liittyvillä asioilla. Vuokrafirmojen työntekijöiden huono puoli on kuitenkin se, että heillä ei ole kiinnostusta yritykseesi ja ne ovat kalliita. (Stines et al., 2003)

4.1.2 Onko oikeaa aikaa palkkaamiseen?

Yksinyrittäjänä aloittanut Abrams (2003), bisnesstrategiasta kirjan kirjoittanut ja seminaaripuhujana tunnetuksi tullut asiantuntija, muistuttaa harkitusta riskistä rekrytoimisen aloittamisessa. Talouden vaikutus ensimmäiseen rekrytointiin laittaa monesti yrittäjän miettimään, kannattaako rekrytointiin kuitenkaan ryhtyä. Abrams (2003) kuitenkin esittää kirjassaan mielipiteen siitä, että huono taloustilanne on paras aika palkkaamiseen. Fortune 500 yrityksistä suurin osa aloitti toimintansa huonon taloudellisen tilanteen aikaan. Tällöin on vähemmän kilpailua markkinoilla ja hinnat ovat alhaisempia. Hän näkee myös, että markkinoilla on tällöin hyviä kykyjä saatavilla, jotka ovat nyt mahdollista saada pieneen yritykseen töihin. Normaaliolosuhteissa heitä ei saisi yritykseen. Myös työn hinta on tällöin halvempaa, hyvää työvoimaa saa näin halvemmalla. (Abrams, 2003)

Suurin huoli oli löytää työntekijä, joka olisi yhtä kiinnostunut yrityksestä kuin yrittäjä itsekin on (Wahlgren, 2004). Pienten liikeyritysten menestymiseen erikoistunut kanadalainen Mark Winston muistuttaa, että asiakkaiden kuuntelu on hyödyllistä, heiltä saa vinkkejä myös siihen, milloin olisi aika palkata uusi työntekijä (Winston, 2011). Yleensä yrittäjä ryhtyy työnantajaksi yrityksen perustamisen alkuvaiheilla. Yrityksen ikääntyessä työntekijöiden palkkaaminen ei ole enää niin todennäköistä. Tilastojen mukaan yrittäjät palkkasivat työntekijöitä vakinaiseen työsuhteeseen useammin kuin määräaikaiseen. (Aaltonen et al., 2009; Tilastokeskus, 2013)

Palkkaaminen on tyypillisesti aloittavan yrittäjän suurin menoerä. Jotkut lisäävät työntekijöitä proaktiivisesti niin, että liiketoiminta kasvaisi riittävästi lisäkustannuksien vastapainoksi. Henkilöstön palkkaamisenkin tarkoituksena pitäisi olla tavoitteellista.

Ainoa tapa myös saavuttaa riittävä sijoitetun pääoman tuotto on, että palkkaaminen tuottaa enemmän katetta kuin lisäkustannuksista aiheutuvia menoja. (Hulett, 2004)

5. KVALITATIIVINEN TUTKIMUS YKSINYRITTÄJIEN MOTIIVEISTA JA INTENTIOISTA

Tässä kappaleessa vertailen haastatteluiden tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelu keskittyi yrittäjien ensimmäiseen rekrytointiin ja heidän intentioihin kasvattaa yritystään. Vastauksia on avattu kappaleen 5.2 alla, jossa esitetään tarkemmin yrittäjien intentioita ja niihin liittyviä asioita.

5.1 Tutkimuksen kohde

Empiirisenä tutkimuksena toimii tapaus- eli casetutkimus. Se sopii tutkimuksen tutkimusotteeksi, koska tutkimuksessa tutkittiin kahden henkilön näkökulmia rekrytointiin. Valitsin siis kaksi tarkoituksella valittua tapausta, joka on soveltuva määrä tapaustutkimukseen. Kyseinen tutkimusote luo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa ei aina pystytä puhtasoppiseen teoriointiin. (Koskinen et al., 2005, 154-156) Tässä tapaustutkimuksessa toimivat haastattelulähteet, jotka käyvät tässä kappaleessa vuoropuhelua edellisissä kappaleissa esitetyn teorian kanssa. Tulen tässä peilaamaan empiriaa teoriaan.

Empiirisen tutkimuksen suoritin teemahaastatteluna kahden mikroyrityksen toimitusjohtajan kanssa, jotka ovat myös yritysten alkuperäisiä yrittäjiä. Toisen näistä tein Yritys 1 toimitusjohtajan kanssa kasvokkain ja sähköpostin välityksellä. Toisen taas tein sähköpostihaastatteluna Yritys 2:n toimitusjohtajan kanssa. Molempien haastattelun pohjana toimi sama haastattelurunko. Empirian tarkoituksena on tutkia yrittäjän motivaatiota ja henkilökohtaisia mieltymyksiä kasvuun. Mikroyrityksen määritelmä vaihtelee, mutta tilastokeskuksen määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan yritystä, jossa työskentelee alle 10 henkilöä (Tilastokeskus, 2003). Yritys 1:n yrityksessä työskentelee tällä hetkellä neljä henkilöä ja Yritys 2:n yrityksessä taas viisi henkilöä. Haastateltavat yritykset ovat mikroyrityksiä, eivätkä yhden hengen yrityksiä. Haastattelun rajaus koskee kuitenkin ensimmäisen työntekijän rekrytointia, jolloin ei ollut niin tärkeitä haastatella vain yhden hengen yrityksiä.

Empiirisen osuuden tarkoituksena oli hakea vastausta kandidaatin tutkielman aiheeseen testaamalla LeBrasseun (2006) teorian paikkansapitävyyttä ja kokeilla miten kirjallisuus ja teorit tukevat annettuja vastauksia. Kvantitatiiviset tutkimukset

tukevat usein tähän aihepiiriin liittyviä tutkimuksia, mutta pienestä otoskoosta ja tutkimuksen laatu huomioiden, tämä tutkimus on kuitenkin kvalitatiivinen tutkimus.

Omassa tutkimuksessani empirian laajuus rajoittuu kahteen haastateltavaan. Halusin etsiä tietoja tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin tieteellisistä lähteistä eli tutkimuksista, kirjallisuudesta ja teorioista. Empiirisen osuuden tarkoitus oli kartoittaa mahdollisesti tarvittavat lisäkysymykset ja testata teorioiden toimivuutta Suomessa. Oskoon pienuus huomioiden ei kovin tarkkaa kuvausta voi vain empiriasta saada, vaan laadullista näkemystä asiaan.

Haastatteluyritykset (yritys ja henkilöstö):

Yritys 1 (haastateltava 1)

- 4 työntekijää
- Ohjelmien tuottaminen ja kehitys
- Perustettu 2011
- Ensimmäinen työntekijä palkattu 2011

Yritys 2 (haastateltava 2)

- 5 työntekijää
- Digipaino
- Perustettu 1982
- Ensimmäinen työntekijä palkattu 2004

5.2 Haastateltujen yrittäjien intentiot ensimmäiseen rekrytointiin

Keskusteltuani haastattelemini toimitusjohtajien kanssa havaitsin, että rekrytoinnin merkitys on muuttanut muotoaan. Usein perustamisen alkuvaiheessa töitä tehdään kaverihengellä, eivätkä kaikki työntekijät ole sitoutuneet yritykseen vielä täysin. Monet opiskelivat vielä samaan aikaan tai tekivät töitä jossain toisessa yrityksessä, josta he saivatkin sitten sen varsinaisen ”elantonsa”.

Kyselin päämäärän, tavoitteiden ja motivaation merkitystä yrityksen kasvattamisen kannalta. Haastateltava 1:n mukaan rahalliset päämäärät eivät aja yhtiön toimintaa,

vaan tyydytys tulee tarpeen täyttämisestä. Yrityksen perustaminenkin tapahtui hyvin pitkälti tarpeen täyttämisen näkökulmasta. Hän havaitsi, että hänen isänsä yrityksessä menee noin kymmenen tuntia viikossa hukkaan tehokasta työaika, koska yrityksestä puuttuu hyvä työnhallinta ja laskutusohjelma. Geneste & Weber (2011) tutkimuksessa mainitut kvalitatiiviset tavoitteet, kuten liikevaihto tai voitto ei motivoi häntä. Jennings & Beaver (1997) tutkimuksessa esiin tuodut raha tai taloudellinen onni eivät myöskään ole häntä motivoivia tekijöitä, vaan tähtäimessä ovat muut ulkoiset ja sisäiset mittarit. Ulkoisista mittareista tärkein on Yritys 1:n tapauksessa tunnettuus. Tärkeätä ei ole ansaita suurta määrää rahaa, vaan olla kuuluisa. Usein kyseessä siis ovat täysin toisenlaiset tavoitteet kuin taloudelliset.

Haastateltava 1: ”Mahdollisimman suuri voitto tai liikevaihto ei ole ainoa ratkaiseva tavoite. Tavoitteenamme on olla paras ohjelmistotuottaja, jotta kaikki tietäisivät meidät. Minulle ei ole niin tärkeätä nähdä rahan tuloa, vaan havaita tekevänsä tärkeää työtä.” ”Tavoitteenani on kasvaa mahdollisimman isoksi yhtiöksi, samanlaiseksi kuin esimerkiksi Nokia tai Google. tavoitteeni ovat siis erittäin korkeat. Tällä hetkellä pyrimme kuitenkin etenemään johtavaksi ohjelmistoyritykseksi Suomessa, jonka jälkeen laajennamme toimintaamme myös muualle.”

Kysyin Haastateltava 1:ltä hänen ajatuksistaan yrityksen kasvusta, vaikuttaako yrityskulttuurin muutos kasvuhaaveisiin. Yrityksen suurentuessa saattaa pienyrittäjämäinen kulttuuri muuttua kavereiden kanssa puuhastelusta enemmän muodolliseen ja organisoidumpaan malliin ja toimitusjohtajalle kasaantuu enemmän hallinnollista vastuuta. Toimitusjohtaja kertoo haastattelussa, että ei pelkää yrityksen muodon muuttumista, vaan kaikki muutos on sallittua ja toivottavaa. Yrityskulttuurilla ei ole merkitystä hänelle. Teoriaosuudessa käsiteltiin useassa kohtaa liiketoiminnan harjoittajien näkemystä yrityksen kasvamisesta. Geneste & Weber (2011) tutkimuksesta esiin tullut, useiden yrittäjien pelko ”menettää otteensa liiketoiminnasta” kun yritystoiminta kasvaa, ei vaikuttanut Haastateltava 1:n näkemykseen yrityksen liiketoiminnan kasvamisesta. Myöskään pienen yrityksen ilmapiirin menetyksen pelko ei haitannut häntä. Eteenpäin ajavina tekijöinä hän huomioi myös onnistumisen tunteen, joka myös mainittiin teoriaosuudessa (Geneste

& Weber, 2011). Dobbs & Hamilton (2007) mukaan pienelle yritykselle sopivin mittari mittaamaan kasvua on työntekijöiden lukumäärän kasvu. Myös Yritys 1:n kohdalla tämä pitää hyvin paikkansa: uusi työntekijä kertoo kasvusta ja korreloi positiivisesti tuloksen kanssa.

Haastateltava 1: ”Pienyrittäjämäinen elämäntyyli ei merkitse minulle mitään, koska olen muutenkin koko ajan töissä. Työajan muuttuminen ei juuri vaikuttaisi mihinkään.”

Ajzen (1991) TPB- mallin avulla voidaan tutkia toimitusjohtajien halua rekrytointiin. Haastateltava 1:n tapauksessa motivaatio kasvaa on suuri, mutta resurssit eivät mahdollista nopeaa kasvua. LeBrasseur (2006) taulukossa hän sijoittuisi lähimmäksi ”yrittäjää”. LeBrasseurin tutkimuksen mukaan valtion pitäisi tukea tällaisia ”yrittäjiä”, koska he toimivat usein uusilla ja kasvavilla markkina-alueilla, joilla on suotuisaa kasvua. Krueger et al (2000) esittämä Shapero-Krueger malli myös huomioi intentiot kasvuun positiivisesti korreloivina tekijöinä, mutta sekin jättää huomioimatta rajoitettujen resurssien merkityksen, jolloin kasvu ei ole mahdollista (LeBrassuer, 2006).

Dobbs & Hamilton (2007) esittävät, että tärkein faktori mahdolliseen kasvuun yrityksessä on yrittäjän oma halu kasvaa ja sitoutuminen kasvuun. Haastateltava 1:n tapauksessa halua kasvaa löytyy ja motivaatio on korkea, joka osoittaa tutkimusten mukaan positiivisia merkkejä tulevaisuudesta. Heidän tilastollisen tutkimuksensa mukaan myös pienyrityksissä tai mikroyrityksissä työntekijöiden lukumäärän lisääntyminen on avainmittari mittaamaan kaikkea liiketoiminnan kasvua. Haastatteleminen toimitusjohtajien tapauksessa tutkimus voidaan todeta paikkansapitäväksi. Yritys 1 kasvaa jatkuvasti, jolloin hänen yrityksensä työntekijämäärä kasvaa myös kasvun edetessä. Haastateltava 2:n tarkoituksena ei ole palkata lisää työntekijöitä, koska muukaan liiketoiminnan osa-alue ei ole kasvava. Kuitenkin tässä huomioonotettava seikka on toimiala. LeBrasseur et al. (2006) tutkimuksen mukaan etenkin kuluttajapalveluita tarjoavissa yrityksissä tätä oletettua voidaan hyödyntää.

Vessenes (2001) mukaan pahin rekryointivirhe on puuttuva työtehtävien kuvaus. Molemmat haastattelemani toimitusjohtajat sanoivat, että henkilöstö työskentelee siellä, missä on tarvetta. Molemmat kuitenkin olivat määritelleet selkeät työkuvat.

Ensimmäinen kysymys käsitteli ensimmäisen työntekijän rekryointia. Ensimmäisen haastateltavan yritys perustettiin ”porukalla”. Yrityksen perustajat määrittivät heti yritystä perustettaessa selkeät työkuvat kaikille työntekijöille. Yritystä perustamassa oli noin viisi henkilöä ja yrityksen perustamisen idea lähti täysin toimitusjohtajan ajatuksesta, mutta hän laski heti yritystä perustettaessa tarvitsevansa lisätyövoimaa. Hän mainitsikin haastattelussa yritystyyppin ja toimialan vaikutuksen rekrytoinnin tarpeellisuuteen. Hänen yrityksessään on suuri tarve ohjelmoijille. Töiden lisääntyminen on usein syy rekryointiin, kuten toisessa kohdeyrityksessäni.

Haastateltava 1: ”Yrityksen kehittäminen alkoi kavereiden kanssa harrastelun pohjalta. Aloimme kehittämään yritystä jo noin vuotta ennen yrityksen varsinaista perustamista kaverini kanssa. Jo tällöin työnjako oli melko selkeä, kaveri teki mitä käskin, itse hoidin hallinnollisen puolen. Yritys ei täten kuitenkaan lähtenyt yksinyrittäjyydestä liikkeelle, koska palkkasin heti yrityksen perustamisen alkuvaiheessa muutamia työntekijöitä. Määrittelin heti perustamisvaiheessa työkuvat kaikille, joten kaikille oli selvää mitä tehdä. Periaatteessa jokainen teki myös hommia aina siellä missä apua tarvitaan. Isä toimi yrityksen alkutaipaleella merkittävässä osassa hoitaen markkinointia ja rahoitusta. Hän myös alun perin maksoi palkan firman teosta.”

Haastateltava 2: ”Työt lisääntyivät, tuli vaikeuksia yksin, etenkin kun olin sairaana.”

Seuraavaksi kysyin oman roolin muuttumista yksinyrittäjästä työnantajaksi ensimmäistä rekryointia tehdessä. Kuinka kauan pohdit asiaa ja mitä asioita otit huomioon. Molemmilla rekryointi liittyi tarpeeseen saada työvoimaa, koska työtehtävät vaativat sen.

Haastateltava 1: ”Talouden puolelta oli pohdittava kuinka pitkälle ajalle on varaa maksaa palkkaa. Palkkaus oli kannattavaa ja olisi ollut tarvetta pidemmällekin ajanjaksolle talouden salliessa.”

Haastateltava 2: ”Aluksi ajattelin, kun tein 18 tuntista työpäivää, että en koskaan palkkaa ketään muuta, jos joskus saan firman jaloilleen.”

Kolmas kysymys koski sitä, mistä työnantaja tiesi, että on oikea aika rekrytoida. Nopea kasvu ja rekrytointi ovat usein suhteessa keskenään, kuten ensimmäisen yrityksen kohdalla. Ensimmäinen haastateltavani täyttää menestyvän yrittäjän piirteet teorian pohjalta. Dabic & Romero (2011) mukaan tällainen yrittäjä on proaktiivinen, eli valmis tekemään kaiken saadakseen toiminnan tuottavaksi. Innovoimalla Haastateltava 1 astui uudelle liiketoiminta-alueelle. Hänellä on kyky ottaa riskejä, tietoa markkinoiden toiminnasta, liikkeenjohtajan taidot sekä kyky yhteistyöhön (Littunen, 2000). Tästä on esimerkkinä nopea kasvuhaluus. Rekrytoinnilla on usein positiivinen yhteys menestykseen, kuten toisen haastattelemani yrityksen tapauksessa. Ilman rekrytointia yrittäjä ei olisi pärjännyt.

Haastateltava 1: ”Rekrytoimme yhden työntekijän heti yrityksen perustamisvaiheessa, koska ohjelmoitavaa oli heti tarjolla ja tuotetta piti saada heti kehitettyä eteenpäin, jotta sitä voitaisiin ryhtyä myymään.”

Haastateltava 2: ”En oikeastaan halunnut, mutta ensimmäinen työntekijä tuli ja kysyi työtä. En luvannut ottaa häntä. Mutta hän oli sitkeä. Nyt hän on yritykseni kantava voima.”

Neljäs kysymys koski rekrytointiin ryhtymisen esteitä. Tässäkin kysymyksessä nousi esiin talouden vaikutus. Toinen haastateltava nosti kuitenkin itsensä esiin, joka on teoriaosuudessa kantava teema. Yrittäjä on päävastuullinen yrityksen tulevaisuudesta. Tämä tukee teoriaosuutta siten, että yrityksen kasvu on tarkoituksellista ja riippuu hänen ajattelustaan yhdistettynä visioon, motivaatioihin ja asenteisiin. (Bird, 1992; LeBrasseur, 2006)

Haastateltava 1: ”Ainut este on ollut talouspuoli. Yrityksen alkaessa pääomana on ollut vain osakepääoma ilman lainoja. Vähitellen yrityksen tulos on mahdollistanut muut palkkaukset.”

Haastateltava 2: ” Minä.”

Viidennessä kysymyksessä kysyin toimitusjohtajien mielipidettä rekrytointien ja tuloksen kasvattamisen yhteydestä sekä sitä miten toimitusjohtajat ovat laskeneet rekrytoinnin kannattavuuden. Tuloksen ja resurssien vaikutus on selkeä. Ilman resursseja ei voi lähteä kasvattamaan tulosta, koska palkkaaminen kattaa itsensä vasta pidemmällä aikajänteellä. Motivaatiolla ei voi nähdä syy-yhteyttä tässä. LeBrasseur (2006) matriisia voidaan tässä kuitenkin hyödyntää ja todeta, että molemmat yrittäjät ovat lähimpänä kohtaa ”yrittäjä”.

Haastateltava 1: ” Työntekijät mahdollistaisivat uusien asiakkaiden ottamisen ja tällä tavoin myös tulot kasvaisivat.”, ”Työntekijöiden palkkaamista en pysty suoraan hyödyntämään talouden kasvuun, mutta yrityksen kehitykseen tarvitsisin apua. Kehityksen nopeutuminen ja kasvaminen olisi tosi hyödyllistä yritykselle.”, ”Käytännössä yrityksessä on aina tarve yhdelle ohjelmoijalle yhtä asiakasta kohden ja menee noin vuosi, että asiakas alkaa maksaa sen verran palkkaa, jotta se kattaa ohjelmoijan ensimmäisen vuoden kustannukset. Tämä on kuitenkin vain karkea arvio. Myyjä en tarvitse, jos minulla ei ole riittävästi ohjelmoijia. Jos myyjät markkinoivat liian nopeasti, kulut kasvavat liian nopeasti, eikä ohjelmoijille pystytä maksamaan palkkaa.”, ”Ainut este on ollut talouspuoli. Yrityksen alkaessa pääomana on ollut vain osakepääoma ilman lainoja. Vähitellen yrityksen tulos on mahdollistanut muut palkkaukset.”

Haastateltava 2: ”Menee 6kk – 18 kk että uudesta työntekijästä tulee tuottava, jos sittenkään. On ollut tapauksia, että edes 18 kk jälkeen joku ei ole ollut tuottava.”, ”Koko firman tulee kasvaa suhteessa. Laitteita pitää olla jokaista työntekijää kohden, samoin työtilaa. Työvoiman lisääminen lisää riskiä, kun yleiset kulut lisääntyvät.”

Kysyin lopuksi toimitusjohtajien näkemystä itsestään tulevaisuuden työllistäjänä. Talous nousi tässäkin keskeiseen sijaan. Resurssit mahdollistavat palkkaamisen.

Haastateltava 1: ”Yrityksen kasvaessa tulemme palkkaamaan lisää henkilökuntaa. Talouden salliessa olisimme jo palkanneet useita muitakin. Meillä on selkeä näky, yritys kasvaa pikkuhiljaa koko ajan. Kasvu mahdollistaa myös työllistämisen.”

Haastateltava 2: ”Ei ole vielä pitkään aikaan. Pitäisi liikevaihdon nousta oleellisesti. Nytkin on ongelmia.”

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeinen kappale sisältää tutkimustulosten yhteenvedon, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esitän johtopäätökset, jotka suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Lopuksi tuon esiin vielä tulevaisuuden jatkotutkimustarpeet aiheen tiimoilta.

6.1 Yhteenveto

1. Miksi suurin osa suomalaisista yrittäjistä haluaa jäädä yhden hengen yrityksiksi?

Heikko talous, muut ulkoiset tekijät ja tilastollisissa analyyseissä esitetty materiaali selittävät usein kasvuhaluttomuuden. Sopivaa työvoimaa ei ole helppo löytää, mutta myös hallinnolliset ja verotukseen liittyvät asiat tekevät rekrytoinnista toisinaan hankalan. Tilastollisessa katsauksessa esitetyn eurobarometrikyselyn tutkimuksen mukaan on kuitenkin paljon myös niitä yrittäjiä, jotka eivät vain halua ryhtyä työnantajaksi. Yrittämisen lähtökohtana on tällöin usein halu vain työllistää itsensä, eikä yrittäjällä ole suurempaa visiota yrityksestä tai menestyksestä.

2. Millainen merkitys motivaatioilla ja intentioilla on suomalaisten yksinyrittäjien halukkuuteen rekrytoida ensimmäinen työntekijä?

Motivaatio selittää usein haluttomuuden työllistää ensimmäinen työntekijä. Motivaatiolla voidaan nähdä olevan tutkimusten mukaan vaikutusta menestykseen, koska yrittäjä tällöin tekee tarpeelliset toimenpiteet saadakseen yrityksen kasvamaan, asettaen itselleen korkeita tavoitteita ja on myös valmis tekemään töitä niiden eteen. Tärkeintä olisi saada motivaatio hyödyttämään yrittäjää jollain tavalla, ei vain teoreettisesti, vaan käytännössä. Motivaatio nousee siis hyvin keskeiseksi tutkimusteemaksi kuten myös se, että mikä saisi yrittäjien motivaation lisääntymään työllistämishalua kohtaan.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet

Usein yrittäjällä on intentio kasvaa, mutta ei resursseja, kuten kahdessa kohdeyrityksessäni. Tällöin intentio- ja motivaatioteorioita ei voida täysin hyödyntää,

mutta kohdeyritykseni voidaan asettaa yrittäjä LeBrasseur (2006) neljän mikroyrityksen matriisiin. Kohdeyritykseni asettuivat lähimmäksi kohtaa *Yrittäjä*, koska heillä olisi kasvuhaluja, jos vain olisi riittävästi resursseja kasvaa. LeBrasseur matriisi voidaan tässä todeta suhteellisen käyttökelpoiseksi teoriaksi, mutta kumpikaan kohdeyrityksistäni ei istunut ihan täysin mihinkään kohtaan matriisia.

Empirian kautta voidaan havaita, että motivaatiolla on vaikutusta tavoitteiden muodostamiseen ja liiketoimintavision asetteluun. Kun yrittäjä on valmis tekemään tarpeelliset toimenpiteet päästäkseen tavoitteisiinsa, motivaatiolla on ratkaiseva merkitys. Huomiona myös se, että ei-taloudelliset motivaatiot ovat usein taloudellisia tärkeämpiä, myös kohdeyrityksissäni. Työllistämisen esteinä havaitsin yrittäjillä olevan usein oma itsensä ja visio yrityksestään, mutta resursseilla on kuitenkin ratkaiseva vaikutus. Havaitsin, että rekrytointi on tutkimissani kasvuhaluissa yrityksissä tarpeen määrittämää. Jos yritys lähtee kasvamaan, hankitaan lisää työvoimaa tukemaan kasvua. Rekrytointi itsessään ei näissä yrityksissä aiheuttanut kasvua. Rekrytoinnilla voidaan kuitenkin havaita olevan yhteys siihen, että sillä voidaan mitata mikroyrityksissä melko hyvin koko liiketoiminnan kasvua. Rekrytoinnissa on kuitenkin otettava huomioon tilannesidonnaisuus, kohdeyrityksissäni muutama työntekijä oli pakollinen asia, koska näissä yrittäjä ei pysty yksin pyörittämään liiketoimintaansa.

Tilastotietojen pohjalta voidaan havaita olevan suuri määrä yrittäjiä, joilla ei ole halua palkata työvoimaa eikä kasvattaa liiketoimintaansa. Myös isolla osalla on kasvuaikomuksia, mutta ne eivät ole vielä toteutuneet. Tämä koskee EU-maita sekä Suomea. Tämä on mielestäni aiheellinen tutkimuksen aihe eli syventyä tarkemmin yrittäjien ”pään sisään” ja tutkia psykologiasta pohjautuvaa motivaatiota enemmän tutkimuksissa. Työllistämällä voidaan tilastollisen tarkastelun perusteella havaita olevan positiivinen yhteys yrittäjän omaan taloudelliseen tilanteeseen. Työllistävät yrittäjät kuuluvat harvoin pienituloisiin. Tästä olisi syytä myös tehdä lisätutkimusta.

TPB teorian ja siihen liittyvien tilastollisten ja empiiristen tutkimusten perusteella olisi todennäköisesti mahdollista tarkastella pienyrittäjän kasvua etenkin ensimmäisen rekrytoinnin puitteissa. Tutkimukseni on kuitenkin suhteellisen pieni ja otoskoko haastattelemistani henkilöistä kattaa ainoastaan kaksi henkilöä, jolloin aiheesta ei

ollut tässä tutkimuksessa järkevää tehdä enempää tutkimusta tai tarkempaa analyysia. Etenkin Delmar & Wiklund (2008) tutkimuksessa käsitelty motivaation aikavaikutuksen soveltaminen ensimmäiseen rekrytointiin olisi mielenkiintoinen lisätutkimusaihe, jolloin voisi havainnoida paremmin yrittäjän käyttämää aikaa ensimmäisen rekrytinnin harkintaan ja motivaatioiden muuttumiseen ajan kuluessa. Motivaation muuttumisesta ajan kuluessa on melko vähän tutkittua tietoa. Delmar & Wiklund (2008) tutkivat ilmiötä tuottamalla regressioanalyysin yrittäjän motivaation vaikutuksista yrityksen työntekijöiden lukumäärän kasvuun ja havaitsivat selkeän positiivisen korrelaation tutkimuskohteiden välillä. Jatkotutkimusta voisi suorittaa esimerkiksi tekemällä tilastollisen tutkimuksen suomalaisten motivaatioista ja työntekijöiden lukumääristä ja noin kymmenen vuoden mittauksella, koska tutkimukset ovat usein havainnoineet vain lyhyitä aikavälejä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa suorittamalla kysely laajalle määrälle eri yrittäjiä. Tutkimus parantaisi aiheen luotettavuutta ja yleistettävyyttä myös Suomen tasolla. Vanhat tutkimukset aiheesta on tehty pääosin Yhdysvalloissa.

Ensimmäisessä kappaleessa esitetty työministeriön näkökulma ensimmäisen työntekijän rekrytointiin sai tutkimukseni kautta lisänäkökulman psykologisesta näkökulmasta. Tutkielmani toi esiin yrittäjän intentiot eikä keskittynyt työllistämisen taloudellisiin aspekteihin. Tutkimukseni toi lisää ymmärrystä liian vähän tutkittuun aiheeseen. Kuten Aaltosen et al. (2006) tutkimus sanoo, tämä on aihepiiri, jota on tutkittu Suomessa liian vähän.

LÄHTEET

- Aaltonen, S., Heinonen, J., Kovalainen, A. & Luomala, K. (2009) Työllistämisen esteet, mahdollisuudet ja aiheet pk-yrityksissä. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Helsinki, Edita Publishing Oy. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja 49, 1-127
- Abrams, R. (2003) How to know when to hire your first employee. *Gannett News Service*.
- Abrams, R. (2010) Time to grow? Time to hire. *Gannett News Service*.
- Ajzen, I. (1991) The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 50, 179-211*.
- Ajzen, I. (2011) The theory of planned behavior: Reactions and reflections. *Psychology and Health, Vol 26, No 9, 1113–1127*.
- Bird, B.J. (1992) The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 17, No. 1, 11-27*.
- Birdthistle, N. (2008) An examination of tertiary students' desire to found and enterprise. *Education & Training, Vol. 50, No. 7, 552-567*.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. & Nathan, B.R. (1991) Hiring for the Organization, Not the Job. *The executive, Vol. 5. No. 4, 35*.
- Dabic, M.M. & Romero-Martinez, A.M. (2011) Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower, Vol. 32, No. 1, 14-33*.
- Delmar, F. & Wiklund, J. (2008) The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory & Practice Journal, 1-22*.

Dobbs, M. & Hamilton, R.T. (2007) Small business growth: recent evidence and new direction. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 13, No. 5, 296-322.

Edelman, L.F., Brush, C.G, Manolova, T.S. & Greene, P.G. (2010) Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No. 2, 174-196.

Geneste, L. & Weber, P. (2011) Business Perceived Success and Growth Intentions. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 72-90.

Hargis, M.B. & Bradley, D.B. (2011) Strategic Human Resource management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 2, 105-125.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2001) Tutki ja kirjoita. 6.-7. p. Helsinki, Tammi.

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

Hulett, K.J. (2004) To hire or not to hire. That is the question. *Journal of Financial Planning, suppl. Solutions*, 16.

Howard, V.A, Fry, F.L. & Stephens, P. (2006) The Influence of Role Models on Entrepreneurial intentions. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 11, No. 2, 157-167.

Howard, J.L. (2006) Small Business Growth: Development of Indicators. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 12, No. 1, 73-88.

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

Kirkwood, J. (2009) To grow or not? Growing small service firms. Journal of Small Business and service firm, Vol. 16, No. 3, 485-503.

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

Krueger, N.F., Reilly, M.D. & Carsrud. A.L. (2000) Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5,6, 411-432.

LeBrasseur, R., Blanco, h. & Dodge, J (2006). Growth Intentions of Owner-Managers of Young Microfirms. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 1, 9-19.

Levoy, B. (2012) 5 ways to avoid hiring the wrong employee. *Veterinary economic*, Vol. 53, No. 3, 14.

Littunen, H. (2000) Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 6, No 6, 295+.

McGuigan, P.J. & Stamatelos, L.J. (2011) The Ten Commandments of Recruiting: Best Practices for Hiring the Best Employees. *The Journal of Medical Practise Management (MPM)*, Vol. 26, No. 5, 296-298.

McDermott, J. (2003) When is it time to hire help? *CabinetMaker*, Vol. 17, No. 12, 42-44.

McKenna, G. (2007) The key to avoid firing is good hiring. *Business Examiner*.

McCloy, R.A., Campbell, J.P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No. 4, 493–505.

Metsä-Tokila, T. & Orjala, M. (2008) Starttirahan merkitys aloittavalle yrittäjälle. Työ- ja elinkeinoministeriö. *Työpoliittinen aikakausikirja 3/2008*, 1-82.

Moreno, A. & Casillas, J. (2007) High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, No. 1, 69-88.

Roper, S. (1999) Modelling small business growth and profitability. *Small Business Economics*, Vol. 13, No. 3, 235-252.

Stenholm, P. (2011) Innovative Behaviour as a Moderator of Growth Intentions. *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, No. 2, 233-251.

Stines, S.R. & Kleiner, B.H. (2003) Keys to hiring employees effectively in small business. *Management Research News*, Vol. 26, No. 2-4, 170-180.

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki E. & Kohtamäki, M. (2011) Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. *liiketalouden aikakausikirja*, 11-32.

Vessenes, P.M. (2001) Are they right for the job? *Journal of Financial planning*. Vol. 14, No. 4, 52-54.

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

Wallin, M. (2006) Rekrytoinnin onnistuminen on monesta kiinni. *Työelämä* 2/2006, 2.

Wiggins, D. (1998) Hiring employees intelligently. *Journal of Environmental Health*, Vol. 60, No. 10, 46-47.

Wiklund, J, Davidsson, P. & Delmar, F. (2003) What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 3, 247-70.

Winston, M. (2011). How to Become an Excellent Employer: Success Secrets from a Small Business Owner. *Canada NewsWire*.

Zhao, H. & Seibert, S.E. (2006) The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 259-71.

Verkkodokumentit:

Glanz, K Rimer, BK & Viswanath, K (2008) Health Behaviour and Health Education. San Francisco: Jossey-Bass, 68. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.04.2013]. Saatavilla http://www.google.fi/books?hl=en&lr=&id=WsHxyj710UgC&oi=fnd&pg=PA67&dq=Theory+of+reasoned+action&ots=EVS0P9LI1O&sig=DAa9wQzU6SIPBSfnFEIkIX5AhyQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Theory%20of%20reasoned%20action&f=false

Euroopan komissio (2005) ENSIMMÄINEN TYÖNTEKIJÄ
[verkkodokumentti]. [Viitattu 27.03.2013]. Saatavilla
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/first_emp/1st_emp.fi.pdf

Kauppalehti (2013), Pienyrityksestä voi kohta saada helpommin kenkää
[verkkodokumentti]. [Viitattu 29.03.2013]. Saatavilla
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/pienyrityksesta+voi+kohta+saada+helpommin+kenkaa/201303372161>

Kokko, O. (2012), Miksi vaietaan? Suomi lepää näiden firmojen varassa
[verkkodokumentti]. [Viitattu 27.03.2013]. Saatavilla
<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137>

Suomen Yrittäjät (2013), ensimmäisen ulkopuolisen rekrytointi

[verkkodokumentti]. [Viitattu 27.03.2013]. Saatavilla

http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/ensimmaisen_tyontekijan_palkkaaminen/

Taloussanomat (2013) .Suomessa 231 000 työtöntä – työttömyys 8,7 prosentissa

[verkkodokumentti]. [Viitattu 27.03.2013]. Saatavilla

<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2013/03/26/suomessa-231-000-tyotonta-tyottomuus-87-prosentissa/20134500/12>

Tilastokeskus (2012) Yrittäjätalouksien tulot ja pienituloisuus

[verkkodokumentti]. [Viitattu 27.03.2013]. Saatavilla

http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_003.html?s=6

Tilastokeskus (2003) Mikroyritys

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.04.2013]. Saatavilla

<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Wentzel, K.R & Wigfiel, A (2009) Handbook of Motivation at School.

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.04.2013]. Saatavilla

http://www.google.fi/books?hl=en&lr=&id=-FAq3FFBQMwC&oi=fnd&pg=PA55&dq=expectancy-value+theory+&ots=wxWhYvNYia&sig=fq9Y_7ih-YhgckGIBqITBYyzH3U&redir_esc=y#v=onepage&q=ajzen&f=false

HAASTATTELURUNKO

Yritys ja henkilöstö (FAKTAT FIRMASTA)

- 1) Yritys, toimiala ja perustamisvuosi?
- 2) Milloin ensimmäinen työntekijä palkattiin? Kuinka monta henkilöä yrityksessäsi työskentelee tällä hetkellä?
- 3) Mitkä ovat työntekijöiden työkuvat/ työtehtävät yrityksessä? Teitkö selkeän jaon, mitä työtehtäviä uusi työntekijä tekee ja mitä teet itse? Vai teettekö asiat tiimityönä, jolloin molemmat keskitytte liiketoiminnan ydintoimintaan?
- 4) Millaisissa työsuhteissa henkilöstö työskentelee? Kokoaikaisia, osa-aikaisia...? Miksi?

Rekrytoinnin harkintaa

- 1) Miksi päätit palkata ensimmäisen työntekijän?
- 2) Ajattelitko oman roolisi muuttumista yksinyrittäjistä työnantajaksi? Kuinka kauan pohdit asiaa ja mitä asioita otit huomioon? Vastasiko todellisuus tavoitteita?
- 3) Mistä tiesit milloin on yrityksen liiketoiminnalle oikea aika rekrytoida?
 - Oliko se harkittu päätös vai ajauduitko siihen jostain syystä? Mistä syystä?
- 4) Mitä esteitä oli rekrytoimiseen ryhtymisessä?
- 5) Kuinka ratkaisevaa on rekrytoida lisää työvoimaa yrityksen tuloksen kasvattamiseksi? Muita keinoja kasvattaa tulosta? -> mitä keinoja?
 - Millä tavoin lisätyövoima auttaa yrityksen tuloksen kasvattamisessa?
- 6) Miten olet laskenut rekrytoinnin kannattavuuden? Mitä menetelmiä olet hyödyntänyt tähän?

Omat tulevaisuuden näkymät työllistäjänä

- 1) Miten näet oman tulevaisuutesi työllistäjänä? Onko tavoitteesi rekrytoida lisää työntekijöitä lähiaikoina?