

# Pienyrittäjän motivointistrategia

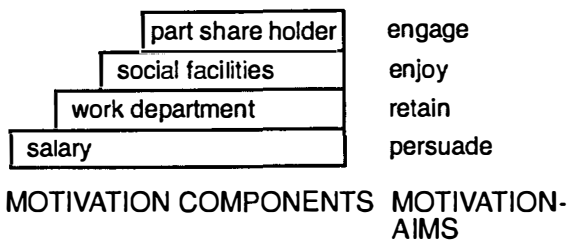
## Tapaustudkimus jätehuoltoalan pienyrityksestä

*Iiro Jahnukainen*

### MOTIVATION STRATEGY OF AN ENTREPRENEUR

*Administrative Studies*, vol. 9(1990): 2, 111—114

The purpose of this case study was to define and understand the motivation strategy of an entrepreneur in small business (refuse disposal). The findings indicate that motivation strategy is a process covering a certain time-span and involving a number of interrelated and mutually complementary components, thus:



*Fig. 1. Motivation strategy of an entrepreneur*

Key words: entrepreneur, motivation, strategy, process

*Iiro Jahnukainen, Ph. D. (Bus. Admin.), docent, School of Business Administration, University of Tampere, P.O. Box 607, SF-33101 Tampere, Finland*

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Toimialan kuvaus

Jätehuoltoalaa voidaan luonnehtia kasvavaksi toimialaksi, jonka organisaatioiden tarkoituksena on puhtaan luonnon kunnioittaminen. Alan organisaatiot huolehtivat jätteiden keräämisestä, kuljetuksesta, hyödyntämisestä, jalostamisesta ja hävittämisestä. Se on luonteeltaan yleishyödyllistä toimintaa mutta sitä tehdään liikeluonteellisin periaattein.

Alan yleisiä harhaluuloja ovat sen likaisuus, helppous sekä arvostamattomuus. Todellisudessa nykyaikainen teknologia sekä osaaminen tekee työskentelyn mahdolliseksi suhteellisen puhtaissa olosuhteissa. Samalla se vaatii alan ammattitaitoa, joka nostaa sen arvostusta alalla työskentelevien keskuudessa.

Toimialan yritykset joutuvat jatkuvasti kilpailemaan työvoimasta muiden houkuttelevimpien toimialojen kanssa, joiden työolosuhteita ja työn luonnetta koetaan arvostetummaksi. Tulijoita alalle näyttää kyllä olevan, mutta pysyvän ja osaavan henkilöstön saatavuus on kriittinen tekijä.

Tutkimusperiodin aikana (1965—1990) ala on ollut jatkuvassa kasvussa mikä on johtunut jätehuollon piiriin tulleista uusista talouksista — kerrostaloista, omakotitaloista ja teollisuudesta. Suhteellinen kasvu oli voimakkainta 1970-luvun puoleenväliin saakka. Toinen kasvupiikki ajoittui 1980-luvun alkuun jätehuoltolain voimaantulon yhteyteen.

Toinen merkittävä kasvutekijä on ollut tutkimuksen kohdeyrityksen sijainti ja kilpailutilanne. Tutkimuksen kohteena on pienyrittäjä Ossi Jahnukainen, joka huolehtii lähes kokonaan Hyvinkään jätehuollosta. Hyvinkään asukasluvu on tutkimusperiodin aikana kasvanut 30.000 asukkaasta 40.000 asukkaaseen. Toisaalta Ossi Jahnukainen on yhtä traktoriyrittäjää lukuunottamatta yksin huolehtinut Hyvinkään jätehuollosta. Potentiaalisia kilpailijoita on tutkimusperiodin aikana ollut useitakin, mutta tällaiset suunnitelmat eivät ole kuitenkaan pysyvästi toteutuneet.

### 1.2 Pienyrittäjän kuvaus

Pienyrittäjä Ossi Jahnukainen on itseoppinut vuonna 1941 syntynyt yrittäjä, joka kansakoulupohjalta on kokemuksen, järjestötoiminnan ja erilaisten täydennyskoulutuskurssien avulla kehittänyt osaamistaan yrittäjänä. Jätehuoltoyri-

tys on kasvanut tutkimusperiodin aikana kahden henkilön perheyrytyksestä noin 30 henkilön yrityskokonaisuudeksi, joka muodostuu vuonna 1965 perustetusta jätteiden keräämisestä ja kuljetuksesta toteuttavasta yrityksestä sekä 1970-luvun puolessavälissä perustetusta kuljetusastioiden myyntiä, vuokrausta, pesua ja huoltoa toteuttavasta yrityksestä ja siihen 1980-luvun puolessavälissä liitetystä jätteiden hyötykäytöstä toteuttavasta liiketoiminnasta (lähinnä paperin ja lasin keräys). Kuljetusyrityksen osuus kokonaisliikevaihdosta on noin 80 %. Sen osuus kokonaishenkilöstöstä on noin neljä viidesosaa.

### 1.3 Yrityksen menestystekijät

Pienyrityksen liikeidea voidaan kiteyttää seuraaviin menestystekijöihin. Ensinnäkin yritys perustettiin oikeaan aikaan. Jätehuoltoalan tekniikka oli juuri voimakkaasti kehittymässä, joka mullisti työtavat alalla. Uusimman tekniikan hyödyntäminen on ollut pienyrityksen johtavana ajatuksena yrityksen perustamisesta saakka.

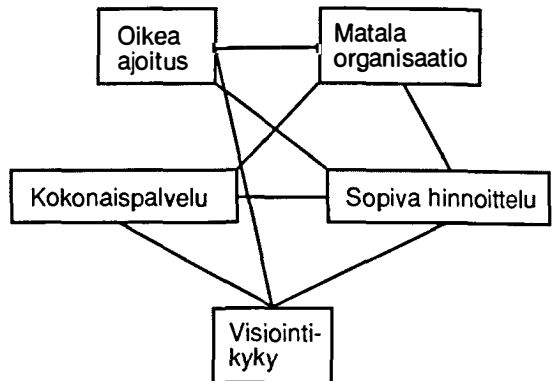
Toinen merkittävä tekijä on ollut matala organisaatio, jossa yrityksen kasvaessa toimitusjohtaja on hiljalleen vetäytynyt suorittavasta työstä ja keskittynyt yrityksensä johtamiseen. Työntekijöille on alusta saakka annettu vastuuta eikä työnjohtoporrasta ole tarvittu ennen 1980-lukua. Asiakkaiden mahdolliset valitukset ovat toimineet valvontajärjestelmänä. Toiminnan laajentuminen on kuitenkin 1980-luvulla tuonut mukanaan sen, että autojen huoltoon on tarvittu vastaava työnjohtaja, joka toimitusjohtajan ollessa matkoilla myös toimii kuljetusten vastaavana. Samoin hyötykäytön puolella on vastaava työnjohtaja tällä hetkellä. Konttoripuolella on pyritty tehokkuuteen tietotekniikan avulla, joka tuotiin yritykseen myös 1980-luvun alkupuolella. Näin konttoritoiminnot on pystytty hoitamaan pienyrityksen vaimon lisäksi kahden päätoiminnan konttoristin avulla.

Kolmas menestystekijä on ollut kokonaispalvelun antaminen asiakkaille, joka sisältää kuljetuspalvelun, astioiden huollon sekä hyötykäytön. Tämä on ollut selkeä kilpailuetu, joka on tyydyttänyt ja kasvattanut asiakaskuntaa. Yrityksen kasvu kuljetuspalvelusta kokonaispalveluun on ollut pienyrityksen tietoisien toiminnan tulosta.

Neljäs menestystekijä on ollut sopiva hinnoittelu. Kohtuullinen hintataso on ollut alusta saakka pienyrityksen eräänä johtavana ajatuk-

senä, josta sekä asiakkaat että kilpailijat ovat olleet tietoisia.

Lopuksi voisi mainita pienyrityksen kyvyn pysyä kehityksen tasalla ja soveltaa ajoissa alan uusia virtauksia. Aktiivinen osallistuminen alan järjestöihin vastuuhenkilönä on ollut myös tietoisia toimintaa ja ajankäyttöä. Tämä on selvästi helpottanut visiointia.



Kuvio 1. Pienyrityksen menestystekijät

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää jätehuoltoalalla pienyrityksen henkilöstöön kohdistuvaa motivointistrategiaa. Ongelmaa tarkastellaan kehitysprosessina, ts. miten yrityksen ja yrittäjän kehittyessä motivointistrategia on kehittynyt yksittäisestä motivointikeinosta kokonaispaketti.

Henkilöstön motivointia on kirjallisuudessa paljon käsitelty aihe. Motivointistrategian kehittyminen on kuitenkin alue, jota ei perinteisessä motivointiteoriassa juuri käsitellä (ks. esim. Hersey & Blanchard 1974). Siksi pyritään tämän tapaustutkimuksen avulla valottamaan tätä näkökulmaa intensiivisellä tutkimusstrategialla erityisesti pienen, kehittyvän yrityksen osalta.

Aineisto on kerätty haastattelemalla pienyritystä Ossi Jahnukaista useaan kertaan ensin yleiskuvan saamiseksi yrityksen ja yrittäjän kehityksestä, sitten erityisesti motivointikeinojen käytöstä yrityksen kehityksen eri vaiheissa. Lopuksi yrittäjän kanssa on yhdessä tarkistettu tutkimustulosten tulkintojen oikeellisuus. Haastattelutapahtumiin on kulunut yhteensä noin 12 tuntia.

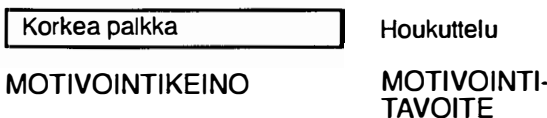
### 3 TUTKIMUSTULOKSET

#### 3.1 Yleistä

Tutkimustulosten mukaan pienyrittäjän motivointistrategia jakautui neljään eri vaiheeseen, jossa tilanteen mukaan pienyrittäjä käytti erilaisia keinoja henkilöstön motivaation kehittämiseksi. Strategialle oli tyypillistä se, että uudet keinot rakentuivat edellisten »päälle», joten yrityksen ja yrittäjän kehittyessä myös motivointistrategia kehittyi ja monipuolistui. Todetakoon myös se, että kehitysvaiheet eivät ajallisesti olleet samanpituisia vaan että vaiheiden kesto oli sidoksissa ympäristön, yrityksen ja henkilöstön omiin muutospaineisiin.

#### 3.2 Henkilöstön houkutteluvaihe (1965—69)

1960-luvun loppupuoli oli noususuhdanteen aikaa, jolloin henkilöstöstä oli kova kysyntä. Ihmisiä piti saada houkuteltua alalle. Pienyrittäjä käytti silloin pääasiassa palkkaa kannustimeksi. Henkilöstölle maksettiin jonkin verran korkeampaa palkkaa kuin alalla keskimäärin. Teknologia oli silloin vasta kehittymässä jätehuoltoalalla. Työ oli vielä pitkälle käsityötä ja sentakia raskasta ja suhteellisen liikaista työtä. Pienyrittäjän tavoitteena oli saada ihmisiä houkuteltua alalle, jolle ei ollut muuten normaalia imua työn itsensä takia. Kauden lopussa yrityksessä oli yrittäjien lisäksi kolme henkilöä töissä.

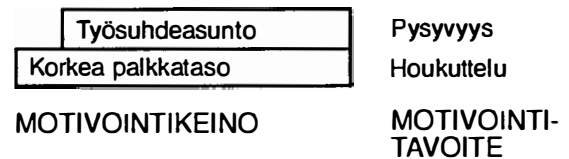


*Kuvio 2. Pienyrittäjän motivointistrategian ensimmäinen vaihe*

#### 3.3 Henkilöstön pysyvyysvaihe (1970—74)

Tämä kausi oli edelleen noususuhdanteen aikaa, jolloin yritys kasvoi voimakkaasti. Vieraan työvoiman määrä kasvoi kolmesta seitsemään henkeen. Kulutustottumusten muutos kertakäyttöpakkausten suuntaan oli voimistamassa kehityksen suuntaa. Jatkuvan nousukauden seurauksena paikalliset alalle soveltuvat henkilöt alkoivat loppua paikkakunnalta, jonka seu-

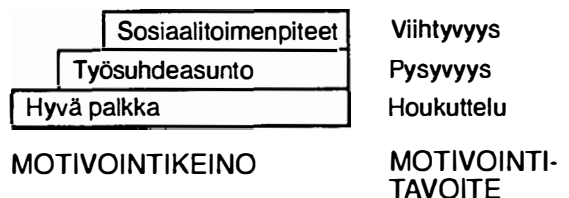
rauksena heitä jouduttiin houkuttelemaan muilta paikkakunnilta — lähinnä pohjois-Suomesta. Pienyrittäjä käytti työsuhteasuntoa pääasiallisena motivointikeinona, jonka avulla vieraspaikkakuntalaiset saatiin pysyvään työsuhteeseen. Tämä oli sikälikin tärkeää että työ vaati tietyn tason ammattitaitoa, joka yleensä edellytti vuoden työssäoppimista ennenkuin henkilön kapasiteetti oli täyskäytössä. Merkittävää motivointistrategian kannalta oli se, että pienyrittäjä käytti työsuhteasuntoa palkkahoukuttimen lisäksi.



*Kuvio 3. Pienyrittäjän motivointistrategian toinen vaihe*

#### 3.4 Henkilöstön viihtyvyysvaihe (1975—87)

Tämä oli tasaisen kehityksen aikaa, jossa öljykriisi oli katkaissut voimakkaan kehityksen kärjen. Laman jälkeen kehitys oli aiempaa tasaisempaa ja hallitumpaa. Tässä vaiheessa pienyrittäjä alkoi entistä enemmän kiinnittää huomiota kaluston tehokkuuteen ja nykyaikaisamiseen. Suurista kalustoinvestoinneista huolimatta yrityksen asiakaskunnan kasvu sekä yrityksen liiketoiminnan laajentuminen erityisesti jätteiden hyötykäyttöön aiheutti sen, että tällä kaudella (12 vuotta) henkilöstö lisääntyi seitsemästä 25 henkilöön. Nyt ei enää riittänyt hyvä palkka ja työsuhteasunto. Ihmiset piti myös saada viihtymään työssään. Tämä merkitsi yrittäjän panostusta erilaisiin sosiaalisiin toimenpiteisiin, joista mainittakoon ulko- ja kotimaiset virkistysmatkat koko perheelle, lomatuonnon hankkiminen henkilökunnan käyttöön,



*Kuvio 4. Pienyrittäjän motivointistrategian kolmas vaihe*

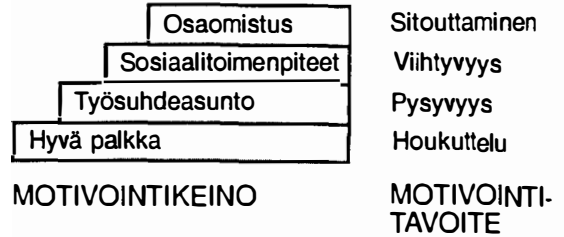
tietyt lomaedut sekä lain vaatimien sosiaalisten tilojen ja työpaikkaruokailun järjestäminen vähintään keskitasolle.

### 3.5 Henkilöstön sitouttamisvaihe (1988—)

1980-luvun lopussa elettiin taas voimakkaan nousukauden aikaa. Aiemmat keinot ihmisten motivoimiseen, työntekoon ja pysyvyyteen eivät enää sellaisenaan riittäneet, vaan työmotivaation ja yhteishengen nostamiseen käytettiin suunnattua osakeantia — työntekijöiden osamistusta —, joka tässä yrityksessä on toistaiseksi noin 20 % osakkeiden kokonaismäärästä. Noin puolet henkilökunnasta on käyttänyt yrityksessä hyväksi tätä mahdollisuutta. Henkilökunnalle suunnatun osakeannin tavoitteena on ollut vapaaehtoisesti sitouttaa henkilöstö yritykseen, jonka henkilöstö täten kokee paremmin omakseen osaornistuksen kautta.

## 4 PÄÄTELMÄT

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että pienyrittäjän motivointistrategia on prosessi, joka on johdonmukaisesti täydentynyt olosuhteiden muuttuessa. Pienyrittäjä on tietoisesti pyrkinyt kehittämään motivointistrategiaansa sen tietämyksen puitteissa, mitä hänel-



Kuva 5. Pienyrittäjän motivointistrategian neljäs vaihe

lä on kussakin vaiheessa ollut tiedossa. 1990-luvun alussa pienyrittäjän motivointitavoitteinä ovat näin ollen henkilöstön houkuttelu, pysyvyys, viihtyvyys ja sitouttaminen. Vastavina motivointikeinoina ovat suhteellisen hyvä palkka, työsuhdeasunto, sosiaalitoimenpiteet sekä osaomistus. Oleellista pienyrittäjän motivointistrategiassa on se, että hän käyttää näitä yhdessä toinen toisiaan tukien.

Tutkimuksen tuloksena voidaan hahmottaa pienyrittäjän motivointistrategiaksi pyrkimys pitkäaikaisiin työsuhteisiin osaavalla henkilöstöllä, joka tahtoo tehdä töitä ja joka viihtyy työssään sekä kokee sen omakseen.

## KIRJALLISUUS

Hersey, P.—Blanchard, K., Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Espoo 1974