



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Startup-yrityksen työn imu

Paula Takkinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Startup-yrityksen työn imu

Paula Takkinen  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2019 2019

### Startup-yrityksen työn imu

Vuosi 2018/2019

2019

Sivumäärä 25

---

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi työn imun ja startup-yrityksen peruskäsitteet, niiden hyödyt ja vaikutuksista. Näiden käsitteiden avulla tehtiin työn imu testi startup-yritykseen. Tavoitteena on selvittää kyseisen yrityksen nykyinen työn imun tila, miten sitä voi parantaa ja mitkä asiat on otettava huomioon tulevaisuudessa.

Työn imulla tarkoitetaan positiivisen psykologian pohjalta tehtävään testiin ja ideologiaan missä keskitytään henkilön hyvinvointiin positiivisella kulmalla. Vaikka positiivinen psykologia on ollut tiedossa kauan nyt se vasta siirtynyt yrityksiin. Työn imun testi on parempi vaihtoehto perinteiselle työnhyvinvointikyselylle ja antaa laajemman käsityksen työntekijöiden tilasta. Työn imun hyötyihin voi sanoa esim. energisyyden lisääntyminen, parempi palautuminen, valmiimpi muutokseen, motivaation lisääntyminen ym. Jos taas työn imua ei koeta niin koko työyhteisö voi huonosti ja osa työntekijöistä voi siirtyä toiseen yritykseen työskentelemään.

Startup-yritykset ovat kovassa nousussa ja ihmisiä kannustetaan yrittäjyyteen entistä enemmän. Startup-yritykset ovat kasvunhakuisia ja nopeasti kansainvälisille markkinoille haluavia. Yritys aloitetaan nollassa ja elinkaarta mietitään aina vuoden kerrallaan, jos startup ei tuota haluttua tulosta se viedään konkurssiin ja kehitetään uudempi innovaatio. Startup maailmassa on yleistä nopeat aikataulut, ratkaisut ja kehittyminen. Voisi sanoa, että startup on aggressiivisempi versio perinteisestä yrityksestä. Kun alkuvaiheesta on selvitty, startup-yritystä voidaan kutsua kasvuyritykseksi. Kasvuyrityksen tavoite on kasvaa globaalisti. Startup-yrityksen pää fokus on keksiiä ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan.

Opinnäytteen lopussa käytän keräämäni tietoa tehdäkseen case yritykseen työn imu testin todentaakseni nykytilaa. Sen jälkeen pohdin parannusehdotuksia ja tulevaisuuden kompastuskiviä. Case yrityksen palaute löytyy myös lopusta ja koko työ on tehty tiiviissä yhteistyössä yrityksen kanssa.

Asiasanat: startup, työn imu, tarmokkuus, omistautuneisuus, kasvuyritys, innovaatio.

This thesis discusses the basic concepts of work engagement and startup-business. These concepts were used to make a work engagement test for a startup company. The goal was to find out the current state of work engagement in the company and to examine how it can be improved, and which things to consider in the future.

Work engagement refers to a test and ideology based on positive psychology, where the focus is on a person's well-being from a positive perspective. Although positive psychology has been known for a long time now it has only recently been applied to workplaces. The work engagement test is a better alternative to a traditional job wellbeing survey and gives a broader understanding of the status of employees. The benefits of work engagement can be said to be, for example, increased energy, better recovery, more preparation for change, increased motivation. If the engagement of work is not experienced, then the whole work community can suffer, and some employees can move to another company to work.

Startup companies are on the rise and people are encouraged to start their own business. Startup companies are growth-oriented and able to act more quickly on the international market. Starting from scratch, the life cycle is always considered one year at a time; if the startup does not produce the desired result it will go bankrupt and then they try again. In Startup World, you have fast schedules, solutions and development. One could say that a startup is a more aggressive version of a traditional company. Once the initial stage is over, start-up companies can be called growth companies. The goal of the growth company is to grow globally. The main focus of Startup is to come up with solutions to an existing problem.

At the end of the thesis project, the data collected was used to do a case company's work engagement test to verify the current state. After that, suggestions for improvement are discussed. Case company feedback is also available from the end and the whole work is done in close cooperation with the company.

Keyword's: startup, work engagement, energy, <devotion, growth company, innovation.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Työn imu .....	7
2.1	Mitä hyötyä on työn imusta työpaikalla? .....	8
2.2	Oman työn imun lisääminen .....	9
3	Startup-yritys .....	12
3.1	Menestynyt startup .....	13
4	Kasvuyritys .....	15
5	Case yritys .....	19
5.1	Työn imu -testi .....	21

## 1 Johdanto

Startup maailmassa on hyvin tärkeää, että henkilöstö kokee työn imua ja ovat motivoituneita rakentamaan yrityksen nollasta. Yrittäjien ja heidän kumppanien on pystyttävä olemaan luovia ja ajattelemaan laatikon ulkopuolelta, jotta he voisivat menestyä startup-yrittäjinä ja kasvaa kansainväliseksi yritykseksi. Kun ihminen kokee työn imua, hän työskentelee paremmin ja sairauspoissaolotkin ovat vähempiä, kun henkilöstö viihtyy töissä.

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena tutkia case yrityksen työntekijöiden työn imua, kyseinen yritys on ollut vuoden toiminnassa eikä heillä ole tehty minkäänlaisia työhyvinvointia koskevia kyselyitä.

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät kysymykset ovat:

Kokeeko case yrityksen työntekijät työn imua?

Miten voidaan varmistaa jatkossakin työn imun kokeminen.

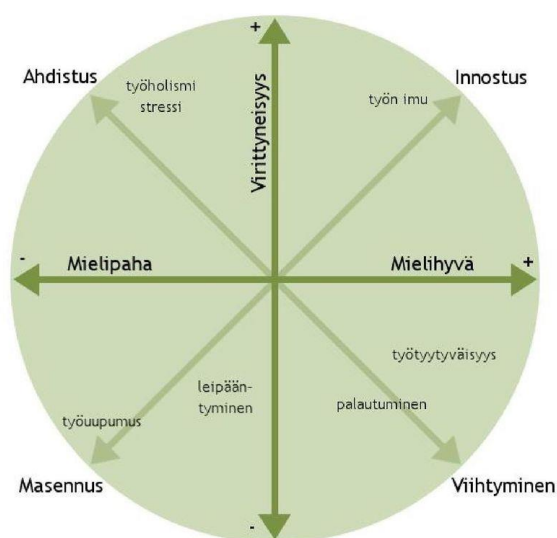
Opinnäytetyön jälkeen minulla on parempi käsitys työn imu käsitteestä ja olen aloittanut case yrityksessä työhyvinvointia koskevan tutkimuksen mikä toivottavasti jatkuu opinnäytetyön jälkeen.

Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan työn imusta, mikä se on, miten sitä koetaan, miksi se on hyvästä ym. Toisessa kappaleessa käydään läpi startup yrityksen maailmaa, minkälainen on startup, minkälainen on onnistunut startup, erot perinteisiin yrityksiin ym. Lopussa käytetään näitä kahta case yrityksessä, mikä on startup yritys johon tehtiin työn imu testi.

## 2 Työn imu

Työn imu kuuluu positiivisen psykologian tutkimussuuntaan. Vanhemmissa työhyvinvointi kyselyissä keskitytään työntekijöiden negatiivisiin kokemuksiin, kun taas työn imu keskittyy positiivisuuteen ja hyvän olon tunteisiin töissä. (Hakanen 2011,11). Positiivinen psykologia on tämän vuosituhannen aikana laajentunut monihaaraiseksi tieteenalaksi, johon kuuluu ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöiden tutkiminen mitä erilaisimmissa yhteyksissä. (Uusitalo-Malvivaara.2014,19). Positiiviset tunne tilat ovat yhteyksissä hyvinvointiin, onnistumisiin ja saatauvuuksiin, fyysiseen terveyteen, havaintokykyyn, muistamiseen, oppimiseen ja geenien ilmeneeseen. (Uusitalo-Malvivaara.2014,21). Työhyvinvoinnilla on erilaisia tunnepohjaisia tiloja. Ne jaotellaan neljään ulottuvuuteen. Alla on kuva näistä ulottuvuuksista.

10



Kuvio 1 työhyvinvoinnin erilaiset ulottuvuudet.

Työelämä on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Tämän muutoksen on aiheuttanut kansainvälinen kehitys. Enää ei haeta turvattua työpaikkaa vaan halutaan kokea merkityksellisyyttä työelämässä ja kokea tekemänsä asia tärkeäksi. (Salmela-Aro, Nurmi.2017,164). Työntekijöitä on myös tuettava muutoksissa ja vastoinkäymisissä entistä enemmän. Jos tukea ei saada niin työn imu vähenee ja työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa. (Salmela-Aro, Nurmi.2017,166). Työn imu on suorassa yhteydessä työsuoritukseen ja tuottavuuteen, sen vuoksi on tärkeää, että yritykset panostaisivat työn imuun ja sen kartoittamiseen. (Uusitalo-Malvivaara.2014,347).

Suomen työhyvinvointisanastosta on puuttunut sana, jolla kuvataan työn imua. (Hakanen 2011,22). Työn imua kuvaa kolme eri ulottuvuutta:

- **Tarmokkuus:** on energinen, haluaa panostaa työhönsä. On sinnikäs ja valmis ponnistelemaan vastoinkäymisiä kohdatessa.

- Omistautuneisuus: kokee olevansa merkityksellinen, innokas, ylpeä työstään, kokee inspiraatiota.
- Uppoutuminen: paneutuu työhönsä, kokee nautintoa, syvä keskittyneisyyden tila. Aika kuluu nopeasti ja irrottautuminen voi olla vaikeaa.

(Hakanen 2011,39).

### **Työtä voi ajatella kolmella eri tavalla:**

1. Toimeentulona, töissä ollaan vain palkan takia.
2. Työ urana, töihin panostetaan ja työntekijä käyttää enemmän henkilökohtaisia voimavarojaan kuin edellä mainittu.
3. Työ kutsumuksena, kokevat työntekijät tuntevat, että työ on kiinteä osa elämää. Työ on palkitsevaa ja mielekästä.

On tietysti mahdollista, että kokee kaikkia yllä mainittuja joissain määrin, mutta on yleistä, että tuntee jotain tunnetta eniten.

(Hakanen 2011,26-27).

#### **2.1 Mitä hyötyä on työn imusta työpaikalla?**

Kun työntekijät kokevat työ imua saavat he enemmän aikaa ja ovat halukkaampia uudistumaan. He myös auttavat kollegoitaan vapaaehtoisesti ja tuottavat/herättävät enemmän asiakasyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Työntekijät ovat sitoutuneimpia ja haluavat jatkaa työelämässä pidempään. Työn imua kokeva myös tartuttaa toisiin positiivista energiaa ja ovat terveempiä. Kaiken kaikkiaan tyytyväisempiä rooleihinsa ja ovat onnellisempia. Työpaikka hyötyy työn imusta, koska työntekijät tekevät parempaa tulosta ja eivät tarvitse niin paljon sairaslomia. (Hakanen 2011,41). Muutokset organisaatiossa vaikuttaa työelämän laatuun ja työn mielekkyyteen. Jotta yritys voisi menestyä on uudistukset vääjäämättömiä ja näin ollen on hyvä ottaa huomioon, miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden työn imuun ja työelämän laatuun. (Järvensivu, Koski.2009,14).

Motivaatiota on yksi asia mikä paranee työn imun lisääntyessä. Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että yksilö motivoituu tekemään jotain, koska pitää toimintaa kiinnostavana, mielihyvää tuottavana ja omien arvojen mukaisena. (Salmela-Aro, Nurmi.2017,55). Ulkoiset motiivit eivät ole sisäistyneet, jolloin yksilö motivoituu tekemään jotain vain muiden ihmisten tai tilanteen asettamien vaatimuksien tähden. (Salmela-Aro, Nurmi. 2017,56).



Työ imun avain lähteitä ovat:

Tehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Itsenäisyys	Asiakastyön palkitsevuus ja työn merkityksellisyys	Palaute	Työroolien ja tavoitteiden selkeys
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	Joustavat työajat	Työyhteisön ja esimiehen tuki	Oikeudenmukaisuus	Luottamus
Palaute ja arvostus	Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	Työn imun tarttuvuus	Tiimin yhteisölliset voimavarat	Havaittu organisaation tuki
Psykologinen sopimus ja turvallisuus	Työpaikan myönteinen ilmapiiri	Työpaikan rekrytointi- ja perehtymiskäytännöt	Kehityskeskustelut	Palkka ja palkitseminen
Ura näkömät	Perhemyönteinen työkuultuuri	Työn varmuus	Teknologia	Yhteistyö eri toimijoiden välillä

Kuvio 2. (Hakanen 2011,52-69).

Työntekijällä on myös yksilölliset voimavarat näitä ovat esimerkiksi. Optimistisuus: luottamus oman tulevaisuuden myönteisyydestä, ammatillinen pysyvyys: usko selviämiseen hankalissakin tilanteissa, kimmoisuus: sinnikkyys ja nopea palautuminen vastoinkäymisten jälkeen, itsetunto: luottamus omaan arvoon ja systeemiäly: kyky toimia järkevästi ja luovasti monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa ja rakenteissa samalla saaden aikaan myönteisiä vaikutuksia. (Hakanen 2011,71). Nämä voimavarat auttavat työntekijää pärjäämään niin töissä kuin työn ulkopuolellakin ja helpottaa myös uudelleentyöllistymistä. (Hakanen 2011,72).

## 2.2 Oman työn imun lisääminen

Omaa työn imua voi lisätä työssään esimerkiksi:

Työtä tuunaamalla: Työtehtävien muokkaaminen, miten työnsä toteuttaa ja miten monta tehtävää työhön kuuluu. (Hakanen 2011,84).

Vuorovaikutuksen tuunaaminen: Työtovereiden, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen laadun ja määrän muokkaaminen.

Työn olemassa olon tuunaaminen: Kykenee näkemään laaja-alaisesti oman työnsä arvon ja ymmärtää oman tehtävänsä laajemman kokonaisuuden. (Hakanen 2011,85).

Myönteisiä seuraukset työn tuunaamisella on esim. omien vahvuuksien käyttö entistä enemmän, joustavampi toiminta työssä, työtä tehdään innolla, energialla ja omistautuneisuudella,

oman työn imun lisääntyminen ja työpaikka menestyy, tuottaa paremmin ja saa parempaa mainetta. (Hakanen 2011,91).

Kun työntekijä on onnellisempi hän on todennäköisemmin tuntenut työssään työn imua. Työntekijä on onnellisempina tyytyväisempi työhönsä, suoriutuu paremmin, tekee parempaa tulosta ja saa mielekkäämpiä/kehittäviä työtehtäviä. (Hakanen 2011,93).

#### Onnellisuuden lähteitä on esimerkiksi:

- Hyvät, läheiset ihmissuhteet ja niiden vaaliminen
- Kiitollisuuden osoittaminen
- Ystävällisyys
- Anteeksiantaminen

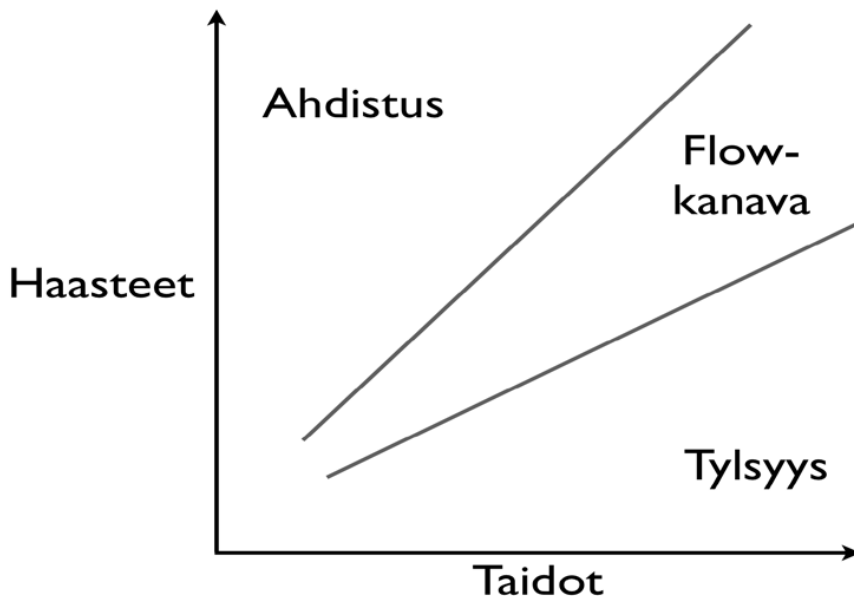
(Hakanen 2011,94-96).

Työn imua pitää myös ylläpitää ja paras keino siihen on riittävä palautuminen. Työstä pitää osata irrottautua ja ottaa vapaa-aikaa. Palautuminen on tärkeää niin kuormittavissa tilanteissa kuin työn imua kokevissa työyhteisöissä. (Hakanen 2011,98). Palautua voi eritavoilla esim. hiljentyä, henkinen irtautuminen, itsensä haastaminen. (Hakanen 2011,100-101).



Kuvio 3. 11 I:tä (Hakanen 2011,141).

Työn imua voi pitää myös eräänlaisena flow tilana. Yksinkertaisesti selitettynä flow tila on sellainen tila missä henkilö kokee mielenkiintoa asiaa kohtaan, on tarpeeksi haasteita, pääsee käyttämään omia taitoja ja saa hyvää palautetta työstään. Alla on kuvio mikä selittää juuri tätä tilaa:



Kuvio 4. Flow-kanava. (Martela 2015,97).

Tulevaisuudessa kun työurat pitenevät ja eläkeikä nousee, on tärkeä miettiä millä voimavaroilla jaksaa tehdä pitkän työnuran. Tähän astuu juuri työn imu kuvaan ja ihmiset etsivät sellaisia töitä missä kokee työn imua. Työntekijät ovat myös herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, jos työ ei tunnu omalta. Näin ollen on erittäin tärkeää, että niin työntekijät kuin työnantajat ottavat huomioon työn imun tulevaisuudessa. (Aaltonen, Lindroos.2012,31).

#### **Työn imun vastakohtat**

Kun työntekijä ei viihdy työssään tai ei koe työn imua niin hänen työvoimavaransa, ovat vähäiset. Tämä voi johtaa kuormittumiseen, uupumiseen ja terveysongelmiin. Jos työntekijä on taas työholisti, hän suhtautuu pakkomielleisesti työhönsä ja kuormittaa itseään kohtuuttomasti. Työn imun vastakohtina voidaan myös pitää työhön kyllästyminen ja työpahoinvointi. (Hakanen 2011,103). Työpahoinvointi kokemuksilla on erilaisia syitä ja seurauksia. Kaikkien kokemukset työpahoinvoinnista on erilaisia ja kaikki kokee hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin eri tavalla. (Hakanen 2011,106). Optimaalisin tilanne töissä on, kun työn vaatimukset ovat kohtuullisen korkeat ja työntekijällä on työn voimavaroja runsaasti, jotka auttavat häntä jaksamaan ja palautumaan töistä. (Hakanen 2011,106). Jos työssä asetetaan jatkuvasti korkeita tavoitteita, mutta ei keskitytä työn voimavaroihin. Tämä tilanne johtaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksien romahtamiseen. (Hakanen 2011,106). Työntehtävien haastavuus kuitenkin oikeassa tilanteessa tuo hyvää, koska työntekijä tuntee, että hänen

kykyihinsä uskotaan. Työn paljous ei aina ole negatiivinen asia, vaan oikeanlaisena se tuo ”tekemisen meininkiä” työpaikalle. Työpaikan hyvinvointia miettiessä ja johtaessa on otettava huomioon niin yksilö kuin työyhteisö. (Hakanen 2011,107).

### 3 Startup-yritys

Startup-yrityksillä on erilaisia määritelmiä. Tiivistettynä startup on kasvunhakuinen nuori yritys, joka pyrkii ratkaisemaan olemassa olevan ongelman skaalautuvalla mallilla ja uuden teknologian avulla. Startupeille on myös yleistä se, että heillä on exit suunnitelma. (Vimma 2018, 13). Exit suunnitelma tarkoitetaan, että yritys on tarkoitus olla väliaikainen ja se myydään, kun yritys on alansa suurin toimija ja merkittävä työnantaja. (Vimma 2018,14). Kun perinteinen yritys on jo ollut toiminnassa monta vuotta tai sitä on kasvatettu pikkuhiljaa monen vuoden aikana, niin startupeissa on aikajänteenä 12 kuukautta, jolloin tehdään kaikki mitä vain pystytään. Jos startup ei ole määrätystä ajassa saanut lisää rahoitusta tai tehnyt tarpeeksi liikevaihtoa niin startup menee konkurssiin, mikä on normaalia startup maailmassa. (Helaniemi, Kuronen, Väkevä 2018,25).

Rahoitus vaihtoehdot ovat startupeille yleensä: kotimaiset tai kansainväliset pääomasijoittajat, enkelisijoittajat, perinteiset lainat ja Suomen julkisrahoitteiset toimija, kuten Business Finland, Finnvera ja TE-palvelut, joka tarjoaa starttirahaa. (Helaniemi, Kuronen, Väkevä 2018,26). Ensimmäisen rahoitus kierroksen voi aloittaa jo ennen startupin aloittamista, näin saadaan aloitus kustannukset katettua, vaikka aloittaessa kaikki kulut on laitettu minimiin. (Helaniemi, Kuronen, Väkevä 2018,27).

Startup ympäristössä on yleistä, että pienellä tiimillä voitetaan isoja ja vanhoja tekijöitä, koska startupeille on paljon ketterämpi toimintatapa ja he voivat reagoida nopeastikin erilaisiin tilanteisiin. (Ries 2017,65). Startup yrityksessä työskentelevät ovat myös omistautuneempia ja kun he tietävät, että heillä on mahdollisuus voittaa alansa isoin tekijä he tekevät mitä tahansa sen eteen. (Ries 2017,66). Startupeissa on tärkeä olla visio mikä on kaikilla tiedossa. Tämä auttaa kirkastamaan tavoitteet mitä halutaan saavuttaa. Visio myös motivoi, tuo energiaa työyhteisöön ja auttaa saamaan etuaseman. (Ries 2017,81). Startupin kasvaessa nopeastikin tulee eteen rekrytointi. Tässä tehtävässä on oltava tarkka ja valita uudet henkilöt, jotka tuovat omaa osaamistaan yritykseen ja ovat hyvä lisä yritykseen eikä riskeeraa liiketoimintaa. (Laukkanen 2007,150).

Ensimmäinen tehtävä startupin aloittamisessa on vision purkaminen pienempiin osioihin. Seuraavana pitää miettiä tuoko tuote/palvelu oikeasti lisää arvoa asiakkailleen ja ovatko he valmiita maksamaan siitä. Kun tuotteella/palvelulla on asiakaskanta, pitää miettiä miten uudet asiakkaat löytävät sen. (Ries 2011,61). Tuote/palvelu on myös testattava ennen kuin voi aloittaa laajemmin markkinoinnin ja myymisen. (Ries 2011,63). Alkuvaiheessa on hyvä keskittyä myös tunnettavuuteen (brändin rakentamiseen) ja panostaa siihen. Digitalisaation on tuonut

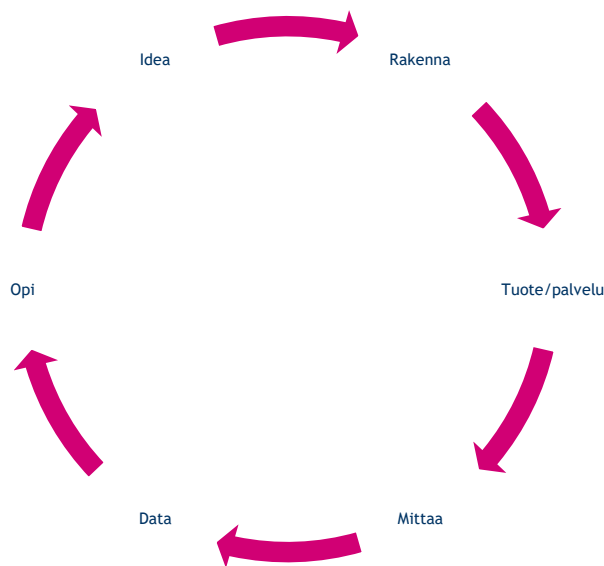
tähän monia hyviä ja ilmaisia kanavia esim. Facebook, Instagram, You Tube ym. (Sipilä 2013,60).

Tärkeintä on pitää muistissa seuraavat asiat:

- Ymmärtääkö asiakkaat mitä ongelmaa yrität ratkaista?
- Jos ongelmaan olisi ratkaisu, ostaisiko asiakkaat sen?
- Ostaisiko he meiltä?
- Voimmeko rakentaa ratkaisun ongelmaan?

(Ries 2011,64).

Yksi tärkein kohta, joka päiväisessä toiminnassa on miettiä, tuoko juuri tämä mitä nyt teen lisä arvoa yritykselle vai onko se vain ylimääräinen kuluerä. On tärkeää miettiä tätä yhdessä koko henkilökunnan voimin viikoittain, ellei päivittäin, jotta kaikki työskentelisi mahdollisimman tehokkaasti. (Ries 2011,182).

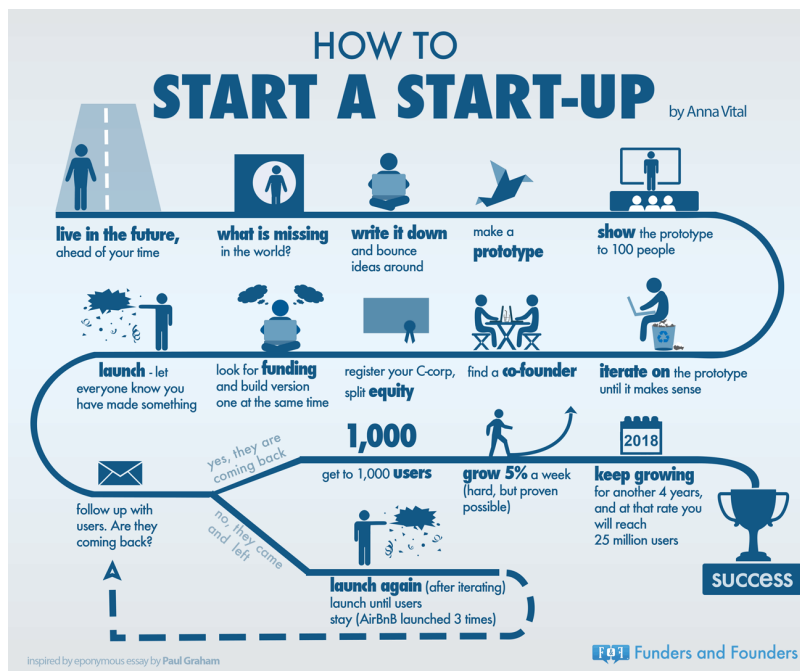


Kuvio 5. startupin jatkuva kierre (Ries 2017,105).

### 3.1 Menestynyt startup

Jotta olisi menestynyt startup yrittäjä niin on osattava elää tulevaisuudessa ja miettiä mitä tuotteita/palveluita voisi tarvita tulevaisuudessa. Pitää myös miettiä, että mitä puuttuu ja kirjoittaa se ylös. Kun on saanut idean niin siitä tehdään prototyyppi ja esitetään se 100 henkilölle. Prototyypin parantaminen on koko startup- yrityksen perus ajatus mikä kulkee koko yrityksen ajan mukana. Jos ei pysty yksin perustamaan yritystä niin on hyvä löytää toinen osakas yritykseen ja rekistroidä yritys. Seuraavaksi pitää miettiä rahoitusta, mistä sitä saa,

paljonko tarvitaan ja kuinka monelle sijoituskierrökselle on tarvetta. Nämä asiat, kun on kunnossa tuote/palvelu voidaan laittaa markkinoille. Tärkeää on seurata kuluttajien toimintaa, kuinka moni ostaa tuotteen, suosittelee ko tuotetta ja haluaako kenties ostaa tuotteen uudelleen. Kun on saatu hyvä määrä kuluttajia, seuraavaksi keskityttävä yrityksen kasvamiseen. Näin saadaan menestynyt startup aikaiseksi. Kuvassa 4 kerrotaan tästä.



Kuvio 6. Miten aloittaa startup yritys.

Tärkeät askeleet startup yrityksen perustamisessa on:

1. Idea
2. Suunnitelma
3. Strategia
4. Tiimityöskentely
5. Onnistuminen



Kuvio 7. Startupin tärkeät askeleet.

Alla olevat viisi startup yritystä, jotka on onnistunut edelle mainituissa askeleissa ja suunnitelmassa.

#### Viisi menestynyttä startup yrityksiä:

1. AirBnB
2. Instagram
3. Pinterest
4. Angry Brids
5. LinkedIn

(<https://arkenea.com/blog/how-successful-startups-started/>).

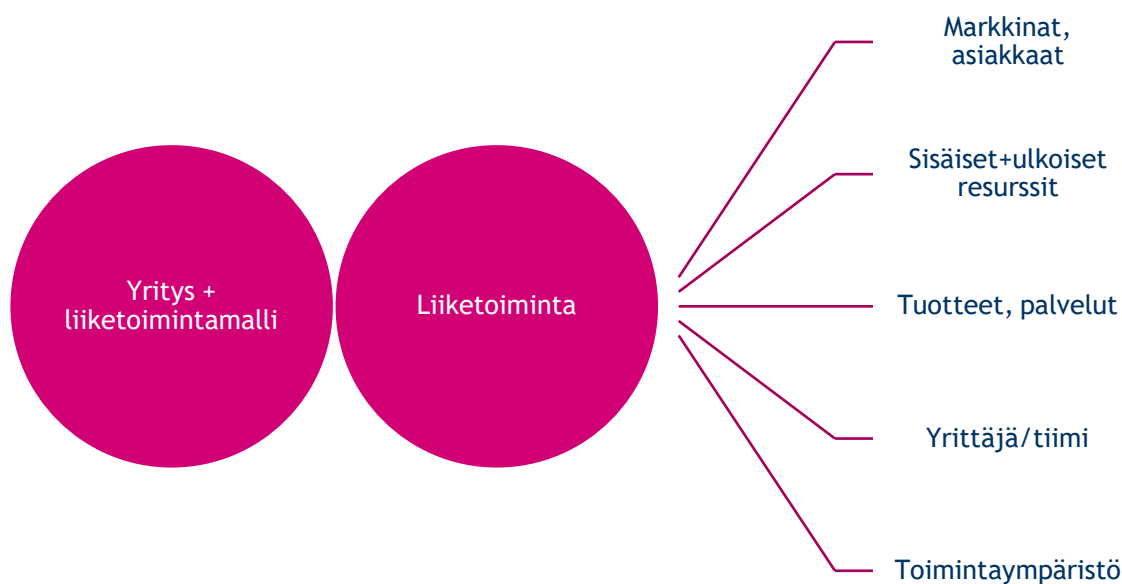
Hyvät yritykset menestyvät huonoja paremmin koska ne osaavat sopeutua älykkäästi tilanteisiin, niiden toimintatavat ovat lähempänä asiakkaiden maailmoja, ne kyseenalaistavat ja uudistavat jatkuvasti rutiinejaan, ne luovat jatkuvasti uutta, ne verkostoituvat sekä keskustelevat ja luovat näkemystä ympäristössään ja ne pyrkivät olemaan pikemminkin keskellä myrskyä kuin turvallisesti kotona. (Laukkanen 2007,64).

#### 4 Kasvuyritys

Kun startup on valmis lähtemään kasvuun ja tuote tai palvelu on jo olemassa tällöin startupista on kehittynyt kasvuyritys. Kasvua on vaikea mitata, koska kasvun mittarit vaihtuvat yrityskohtaisesti. (Helaniemi, Kuronen, Väkevä 2018,20). Kasvuyritys on lähempänä vakiintuvaa yritysmallia kuin startup, vaikka yritys voikin tehdä tappiota vielä paljon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei heillä ole tarkkaa liiketoimintamallia. (Helaniemi, Kuronen, Väkevä 2018,22). Yleinen liiketoimintamalli on investoida kaikki voitto kasvuun. Tämä selittää sen miksi moni startup yritys tekee tappiota pitkään. Uudenlaisen tuotteen tai palvelun kehittämiseen tarvitaan paljon resursseja ja kasvuyritykset hankkivat niitä joko nykyisillä voitoilla tai etsimällä sijoittajia. Helaniemi, Kuronen, Väkevä 2018,23).

Kasvuyrityksellä tarkoitetaan kasvuhakuisesti johdettua yritystä. (Laukkanen 2007,17,18).

Jotta kasvua voidaan tehdä ja tavoitella on viiden tekijän oltava kunnossa. Nämä ovat: tuote, yrittäjä tai yrittäjätiimi, asiakkaat, resurssit ja toiminta ympäristö. (Laukkanen 2007,28). Kuvio 6 näyttää näiden tekijöiden suhteet toisiinsa. Kasvu lähtee aina yrityskulttuurista, jonka muodostavat ihmiset ja heidän asenteensa. (Sipilä 2013,92). Yksi innovaatio ei riitä kannattamaan kasvua vaan yrityksen on oltava jatkuvasti ajanhermolla ja olla keksimässä uusia ideoita. (Sipilä 2013,130).



Kuvio 8. Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät. (Laukkanen 2007,29).

Tulevaisuudessa on tärkeää keksiä uusia innovaatioita tai liiketoimia. Nykypäivänä ei riitä pelkän reviirin hallitseminen tai puolustaminen. Yksi syy tähän tarpeeseen on teknologian kehitys, joka tekee vanhoista liiketoimista/tuotteista tarpeettomia tai vanhanaikaisia. Asiakkaat ovat myös enemmän tietoisia eri tuotteista/palveluista, jolloin markkinat sirpaloituvat ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä on vaikea ennustaa. Liiketoiminnan ympäristöllä on myös oma vaikutuksensa tähän muutokseen. Liiketoimintaympäristö on dynamisempi ja aggressiivisempi, yrittäjät eivät jää odottamaan toisen toimintaan vaan luo itse ratkaisun ongelmaansa. (Laukkanen 2007,58). Kasvuyritys tarvitsee luottamusta omaan kykyynsä ja luoda uutta, jos haluaa pysyä mukana nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Taidot, jotka auttavat tähän ovat:

- Ennakointi
- Markkinoiden lukeminen ja markkinarakojen näkeminen
- Uuden tiedon hankinta
- Kyseenalaistaminen
- Nopea reagointi mahdollisuuksiin
- Resurssien hankinta
- Välttää sudenkuopat



- Verkostoituminen

(Laukkanen 2007,59).

Uusia mahdollisuuksien näkeminen ja toteuttaminen vaatii dynamiikkaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että ympäristö elää, muuttuu ja on prosessimainen järjestelmä. Dynamiikkaa on vaikea ennustaa eikä sen ympäristö koskaan ole tasapainossa. (Laukkanen 2007,62,63). Dynamiikka näkyy liiketoiminnassa esimerkiksi tuotteiden elinkaarien lyhenemisellä, asiakkaiden mieltymyksen vaihtuvuus, kilpailijat ja teknologia. Tällaisessa ympäristössä ei ole järkevää rakentaa kiveen hakattua strategiaa, jossa pyrittäisiin määrittämään tarkasti yrityksen tulevaisuus, liiketoiminta ja keinot sinne pääseminen. (Laukkanen 2007,63). Kasvuyrityksen kilpailukyky ei ole pelkkää teknologiaa, siihen vaikuttavat esimerkiksi. Organisaatio, tiimi, asiakkaat, rahoittajat, muut organisaatiot ym. (Laukkanen 2007,178). Menestyäkseen ulkomailla on otettava huomioon yrityksen ominaisuudet, toimiala ja markkina-alue. Ennen kansainvälisille markkinoille menoa on tehtävä markkinoilletulostrategia ja resurssianalyysi. (Laukkanen 2007,216). Kansainvälistyminen vaatii taloudellisia uhrauksia. (Boardman.2007,37).

Jokaisessa kasvuvaiheessa on omia suden kuoppia. Yleensä yrityksen johto on näistä tietoinen ja osaa käyttää niitä yrityksen eduksi. (Laukkanen 2007,380). Yrityksien on oltava valmiita sopeutumaan ulkoisiin tai sisäisiin tekijöihin, jotka voi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Laukkanen 2007,381). Tärkeimpiä kasvun edistäjiä on omistajien tahtotila yrityksen arvon kasvattamiseen. (Boardman.2007,28).

### **Startup vs. perinteinen yritys**

Startup-yrityksen tuote tai palvelu tulee yleensä uuden teknologian antamista mahdollisuuksista tai kokonaan uuden teknologian kehittämisestä. Uusi teknologia tuo vaikeuksia perinteisille yrityksille, joitten pitää muokata heidän ydin liiketoimintaansa nykypäivään, jotta voivat vastata paremmin asiakkaittensa tarpeeseen. (Ries 2017,22).

Perinteisissä yrityksissä on myös vaikea kasvattaa yritystä ja kehittää sitä, koska työntekijöillä ei ole sellaista ajatusmallia, että heidän pitäisi oppia koko ajan uutta ja kehittää työtään. Usein perinteisissä yrityksissä ollaan tyytyväisiä nykytilanteeseen ja tehdään kaikki samalla tavalla kuin ennenkin, koska se on toiminut ennenkin. (Ries 2017,29). Kun uudenlainen teknologia luo uusia työpaikkoja, se myös kadottaa työtehtäviä, joita voidaan viedä tekoälyn tai muun teknologian tehtäväksi. Tämä on myös yksi suurin vanhojen yritysten ongelma. (Nuutinen 2017,16). Digitaalinen talous luo myös epävarman työympäristön useaan työyhteisöön, koska kenenkään työtehtävä ei ole turvassa. (Nuutinen 2017,19).

Uudenlaisessa yrityksessä niin kuin startup yrityksissä on työntekijöillä mahdollisuus olla ”yrittäjiä”. Työntekijöiden ideoita kuunnellaan ja heille annetaan mahdollisuus parantaa yritystä

omalla panoksella. (Ries 2017,37). Perinteisissä yrityksissä näin ei ole vaan muutokset ja uudet ideat ovat esimiesten ja johtajien työtä. (Ries 2017,38).

Perinteisissä yrityksissä mietitään usein myös lähiaika tavoitteita kuten neljännesvuosiraporttia kun taas startuppeissa mietitään pitkäaikaisia tavoitteita, joita ei pistetä hyllylle vain, koska se olisi liian riskialtista. (Ries 2017,41). Perinteisissä yrityksissä on myös kankea päätöksen tekoja siinä voi mennä kuukausiakin jopa vuosia, kun taas startupin voivat tehdä ketterästi päätöksiä ja muutoksia. (Boardman.2007,84).

### **Mikä motivoi startup yrittäjiä?**

Halu parantaa/muuttaa maailmaa, tämä on yleinen visio yrittäjillä. (Ries 2017,322). Aloittaminen on halpaa. Tarvitaan hyvä idea, halu työskennellä ja tutkia jo olemassa olevia tutkimuksia. (Ries 2017,323).

Yrittäjät eivät halua enää työskennellä toisen alaisuudessa. Startup maailmassa on yleistä epäonnistua tai tehdä konkurssi, sitä ei hävetä vaan siitä otetaan opiksi ja tehdään seuraavalla kerralla paremmin. Tieto siitä, että oma idea voi olla suosittu maailmanlaajuisesti ja olla miljoonien arvoinen. (Ries 2017,324).

Työelämä on myös murroksessa mikä vahvistaa yrittäjyyden ajatuksia. Yrittäjyyteen kannustetaan ja sitä voi tehdä muutkin kuin vain it tai mediataloissa työskentelevät. (Nuutinen 2017, 113). Useimmat startup yrittäjät myös unelmoivat organisaatiosta, jossa ei ole hierarkkista työorganisaatiota. Startup yrityksissä kehoitetaan itsenäiseen, hauskaan ja luovaan työntekoon. Startuppeissa ei ole yleensä selvää hierarkiaa tai komentoketjua vaan työpaikka hahmotuu kuin kaveriporukka. (Nuutinen 2017,134).

Hyvän startup yrittäjän ominaisuuksia on:



Kuvio 9. Yrittäjän ominaisuudet. (Hill 2016,53).

Yrittäjän tärkeimpiin ominaisuuksiin tai yrittäjämäiseen toimintaan voidaan jakaa kolmeen tärkeään ryhmään.

**Ydinomaisuudet:**

- Toimintaan sitoutuminen ja päättäväisyys
- Johtamistaitoja
- Liiketoimintamahdollisuuden korostaminen ja siihen sitoutuminen (Laukkanen 2007,120).
- Riskien, epäselvyyksien ja jatkuvat epävarmuuden sietäminen
- Luovuus, luja usko omaan kykyynsä selviytyä ja joustavuutta
- Halu menestyä

**Toivottuihin piirteisiin:**

- Älykyys
- Innovatiivisuus
- Kyky innostaa muita
- Selkeät ja jäsentyneet arvot
- Energisyys, hyvä terveys ja tunne-elämän tasapaino (Laukkanen 2007,121).

**Ei-yrittäjämäisiä, kartettavia piirteitä:**

- Pitää itseään haavoittumattomana
- Ylimielinen asenne
- Auktoriteetin vastustaminen
- Impulsiivinen
- Usko asioiden riippumiseen ei itsestä vaan ulkoisista tekijöistä
- Täydellisyyden tavoittelusta
- Kaikkitietävyys
- Korostunut riippumattomuuden tavoittelu (Laukkanen 2007,122).

Positiivisten tunteiden kokeminen yrittäjänä on tärkeää se auttaa ajattelemaan avoimesti ja luomaan uutta. Auttaa sietämään stressiä, epävarmuutta ja muutoksia. Auttaa palautumaan pettymyksistä ja stressistä. Positiiviset tunteet myös lisää koettua hyvinvointia. (Laukkanen 2007,127).

Yrittäjillä on keskimääräisesti parempi itseluottamus. (Laukkanen 2007,371). Yrittäjät ja varsinkin startup-yrittäjät joutuvat työskentelemään mukavuusalueen ulkopuolella ja oppia sietämään sen tuomaa epämukavuutta. (Sipilä 2013,41).

## 5 Case yritys

Case yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kahden yrittäjän lisäksi kaksi työntekijää (vuonna 2018). Tämä startup yritys on niin kuin muutkin samankaltaiset yritykset, eli tavoittelee nopeaa kasvua ja parantaa toimialaansa. Case yrityksen visio on olla myyntialan työntekijöiden ensisijainen rekrytointikanava, joka toimii nopeasti ja tehokkaasti. Tarjoten hyviä työpaikkoja. Case yritys keskittyy suorarekrytointiin ja myyntialan ammattilaisten headhuntauksen.

Yritys on aloittanut toimintansa 2018 alussa. Toiminta on ollut nousussa aloituksesta lähtien ja henkilöstöäkin tullaan tarvitsemaan lisää. Kyseessä on nuorekas ja energinen toimisto, jonka hyvä työilmapiiri halutaan pitää.

Jotta pystytään ennakoimaan tulevaisuuden kipukohtat, on hyvä tehdä vuosittain työhyvinvointikysely, koska kyseessä on uudenlainen toiminta niin vanhanaikainen työhyvinvointikysely ei sopinut yrityksen toimintaan, koska yrityksessä halutaan keskittyä positiivisuuteen eikä miettiä negatiivisia tuntemuksia. Näin ollen tein positiivisen psykologiaan pohjautuvan työn imu 9-menetelmä testin. Kyseessä oli yhdeksänkysymyksen kysely, johon kaikki työntekijät vastasivat, joista tein yhteenvedon ja vertasin Jari Hakalan tekemään kyselyyn.

## 5.1 Työn imu -testi

Kaikkien työntekijöiden vastaukset. Työntekijöitä yhteensä 4 (neljä).

	En koskaan	Muutamman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutamman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutamman kerran viikossa	Päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.						1/4	3/4
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.						1/4	3/4
Olen innostunut työstäni.							4/4
Työni inspiroi minua.							4/4
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.						1/4	3/4
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.						1/4	3/4
Olen ylpeä työstäni.						1/4	3/4
Olen täysin uppoutunut työhöni.						1/4	3/4
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.						1/4	3/4

Kuvio 10: Kyselyjen vastaukset



Kuvio 11: Kaikkien kyselyiden vastanneiden työn imu prosentti.

Tuloksista näkyy, että kaikki kyselyyn vastanneista kokee voimakkaasti työn imua. Yrityksessä työn imun keskiarvo on 5,17%. Korkean työn imun voi selittää se, että työntekijät voivat muokata omaa työskentelyä, he pystyvät tekemään etänä töitä, työskennellä liukuvasti ja esimies motivoi, kehuu ja asettaa yhteisiä tavoitteita. Työntekijät ja esimiehet myös luottavat toisiinsa, mikä parantaa työn imua. Yritys omaa myös tervettä kilpailuhenkeä, vaikka välillä

kilpailaankin toisten kanssa, niin kaikki pystyy iloitsemaan toisten onnistumisista. Työyhteisö haluaa myös rakentaa yhdessä uudenlaista rekrytointia myyntialalle ja haluaa päihittää nykyiset isot tekijät. Työ on myös tarpeeksi haasteellista. Esimiehet myös uskovat, että nykyiset työntekijät pärjäävät näiden haasteiden kanssa ja he kannustavat/auttavat tarvittaessa niiden kanssa.

Jos verrataan case yrityksen työn imu testien tuloksia Jari Hakalan tekemään tutkimukseen niin yrityksen tulokset ovat korkeimpia. Korkean testituloksessa voi olla havaittavissa hyvä työilmapiiri, koska vuosi on ollut loppuillaan, tavoitteisiin oltiin päästy, kaikkien työnteko oli parantunut ja rekrytointejakin oli enemmän. Nämä asiat vaikuttivat positiivisesti tuloksiin kyselyä tehtäessä. Alla on Jari Hakalan taulukko, jossa on tehty sama testi kuin case yrityksessä.

Aineisto	N	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imu - summa
Kaikki	16 335	4,38 (1,37)	4,37 (1,49)	4,03 (1,58)	4,26 (1,36)
<b>Opetusvirasto (organisaatio)</b>	<b>3 365</b>	<b>4,56 (1,18)</b>	<b>4,56 (1,28)</b>	<b>4,13 (1,43)</b>	<b>4,42 (1,15)</b>
1. rehtori tai muu esimiestehtävä	152	4,91 (1,03)	5,08 (0,99)	4,44 (1,15)	4,81 (0,92)
2. opettaja	2 038	4,51 (1,17)	4,58 (1,23)	4,14 (1,41)	4,41 (1,14)
3. muu ylempi toimihenkilö	250	4,52 (1,09)	4,59 (1,13)	4,22 (1,30)	4,44 (1,02)
4. alempi toimihenkilö	128	4,51 (1,27)	4,27 (1,54)	4,11 (1,48)	4,31 (1,24)
5. työntekijä	424	4,56 (1,29)	4,29 (1,54)	3,79 (1,70)	4,21 (1,35)
<b>Hammaslääkärit</b>	<b>3 255</b>	<b>4,63 (1,24)</b>	<b>4,89 (1,22)</b>	<b>4,22 (1,43)</b>	<b>4,58 (1,13)</b>
1. hammaslääkäri julkisella sektorilla	1 900	4,52 (1,27)	4,80 (1,23)	4,11 (1,43)	4,48 (1,14)
2. hammaslääkäri yksityisellä sektorilla	1 268	4,79 (1,18)	5,01 (1,19)	4,38 (1,42)	4,72 (1,11)
3. esimiestehtävissä toimiva hammaslääkäri	848	4,83 (1,17)	5,08 (1,09)	4,50 (1,31)	4,81 (1,03)
4. ei esimiestehtävissä toimiva hammaslääkäri	2 226	4,55 (1,25)	4,82 (1,25)	4,09 (1,46)	4,49 (1,15)
<b>Palvelualat</b>	<b>6 017</b>	<b>4,12 (1,47)</b>	<b>4,02 (1,62)</b>	<b>3,92 (1,70)</b>	<b>4,02 (1,49)</b>
1. Kaupan ala	3 383	4,21 (1,43)	4,13 (1,58)	4,03 (1,68)	4,12 (1,46)
2. Hotelli- ja ravintola-ala	1 082	4,27 (1,32)	4,19 (1,43)	4,06 (1,53)	4,17 (1,30)
3. Kiinteistöala	1 090	3,93 (1,63)	3,77 (1,79)	3,72 (1,80)	3,80 (1,62)
4. Vartiointi	462	3,55 (1,60)	3,48 (1,75)	3,24 (1,83)	3,43 (1,61)
<b>Paperiteollisuuden työntekijät</b>	<b>1 957</b>	<b>4,16 (1,46)</b>	<b>3,92 (1,59)</b>	<b>3,61 (1,67)</b>	<b>3,90 (1,47)</b>
<b>Ilmailualan kunnossapitotehtävissä toimivat</b>	<b>371</b>	<b>4,18 (1,31)</b>	<b>4,30 (1,32)</b>	<b>3,57 (1,49)</b>	<b>4,03 (1,22)</b>
<b>Työhön palanneet syöpää sairastaneet</b>	<b>599</b>	<b>4,70 (1,28)</b>	<b>4,72 (1,41)</b>	<b>4,39 (1,28)</b>	<b>4,61 (1,28)</b>
<b>Vertailuryhmä syöpään sairastuneille</b>	<b>771</b>	<b>4,84 (1,20)</b>	<b>4,82 (1,31)</b>	<b>4,51 (1,43)</b>	<b>4,72 (1,22)</b>

Taulukko 12, Työn imu 9:n ja sen ulottuvuuksien keskiarvot, suluissa keskihajonnat, Työterveyslaitoksen aineistosta. ([https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf))

### **Kehitysehdotuksia**

Kehitysideat ovat tulleet työntekijöiden kanssa keskusteltaessa ja arkea seuraamalla.

Selkeät työnjaot, kaikille selvät sävelet mihin kukin keskittyy ja kaikille omat vastualueet mistä pitää huolta. Tämä auttaa työntekijöitä tekemään päivän tehtävät tärkeysjärjestyksessä ja jäsentämään päiväänsä paremmin.

Kommunikaation parantaminen, usein kun työskennellään samassa tilassa niin jotkut asiat voimennä ohi, koska kukaan ei keskittynyt tai oli niin paljon tausta melua. Näin vältettäisiin väärinymmärryksiä ja kaikilla olisi sama tieto.

Yhteisiä illan viettoja, tämä olisi hyvä, koska työ on todella haastavaa, niin olisi hyvä pitää yhteisiä hetkiä, milloin kaikki saisi purkaa työn aiheuttamaa stressiä.

Toimistokalusteiden uusiminen, parantaisi työergonomiaa ja näin ollen jaksamista töissä.

### **Työnantajan palaute**

Työn imu testi koettiin hyväksi ja on hyvä tapa seurata työntekijöiden työn imu ja jaksamista. Testiä mahdollisesti tehdään jatkossakin. Tulokset olivat positiivinen yllätys.

Yhteistyö yrittäjien ja työntekijöiden kanssa on sujunut hyvin. Testin lisäksi olisi voinut tehdä myös laajempi tutkimus työn imusta.

### **Miten taata tulevaisuudessa hyvä työ imu?**

Tämän hetkinen joustavuus ja luottamus molemmin puolin on pysyttävä. On myös pidettävä kiinni, että kaikilla on omat tehtävänsä selvät ja kaikki tietää mikä on prioriteetti yksi. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa on oltava myös erityisen tarkka, että uusi tulokas on hyvä lisä työyhteisöön eikä riskeeraa tämän hetkistä hyvää työskentely ilmapiiriä. Työn imu testi on myös hyvä tehdä vuosittain, että huonoon työn imuun voidaan puuttua ajoissa, jos sellaista ilmentyy. Yrityksessä on tällä hetkellä hyvä avoin keskustelu ilmapiiri, eli niin esimies kuin työntekijätkin uskaltavat sanoa mitä mielenpäällä on.

### **Mahdolliset kompastuskivet**

Yrityksen kasvaessa tulee uusien toimitiloihin siirtyminen. Tämän hetkinen toimisto on avointoimistotila, joka on todella hyvä, koska työntekijät pystyvät kysymään apua nopeasti kollegoiltaan tai esimieheltä suoraan. Uusien tilojen olisi hyvä pysyä samantapaisina, mutta parempi mahdollisuus tehdä puheluita tai työskennellä rauhassa olisi hyvä lisä. Nykyisissä tiloissa pystyy huonosti työskentelemään rauhassa, jos työntekijä niin haluaisi.

Uhka kuvia voi tuoda liian lähellä oleva esimies tai työpiirin sisällä oleva esimies, joka voi vaikeuttaa vaikeisiin tilanteisiin puuttumista eli tämä on yksi asia mikä pitää olla muistissa, kun yritys kasvaa ja työntekijöitä tulee lisää.

Toimintatavat on myös hyvä kirjata ylös, jotta kaikki tietää miten missäkin tilanteessa toimitaan. Tämä toisi jatkuvuuden tunnetta ja helpottaisi, joka päiväistä työtä.

Tulevaisuuden epävarmuus on myös yleistä startup-yrittäjyydessä, mikä voi luoda epävarmuutta työ ilmapiiriin.



## Lähteet

### Painetut

Ries, E. 2011. The lean startup. New York: Crown Business.

Helaniemi, Kuronen, Väkevä. 2018. Kutsuvat sitä pöhinäksi. Helsinki: Otava.

Vimma, T. 2018. Enkeleitä ja yksisarvisia. Helsinki: Otava.

Koski, T. 2004. Caset:yrittäjyys. Keuruu: Otava.

Kormilainen, V. 2015. Kukaan ei puhu fruugosta. Viro: Kauppakamari.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint.

Ries, E. 2017. The startup way. USA: Penguin random house UK.

Hill, I. 2016. Startup. New York: Palgrave.

Nuutinen, V. 2017. Uusi työväki. Riika: Into.

Järvensivu, Koski. 2009. Hyvä, parempi, innovaatio? Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Laukkanen. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Salmela-Aro, Nurmi. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PK-kustannus.

Boardman. 2007. Kasvun haasteet. Gummerus kirjapaino OY.

Uusitalo-Malvivaara. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PK-kustannus.

Sipilä. 2013. Kasvun sydän. Tampere: Tammerprint Oy.

Martela. 2015. Valonöörit. Juva: Bookwell.

Aaltonen, Lindroos. 2012. Työelämän tarkoitus. Helsinki: Talentum.

### Sähköiset

Työn imun arviointimenetelmä, Jari Hakanen

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)

<http://www.evus.com/blog/wp-content/uploads/2017/03/biggest-reason-startups-succeed-667x349.png>

<https://blog.adioma.com/wp-content/uploads/2015/04/how-to-start-a-startup-as-told-by-PG-infographic.png>