

M ROAD OY: ARVO- JA LAATUDOKUMENTTI



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden tradenomi

syksy, 2017

Mira Röynä

Liiketalous, Tradenomi
Visamäki

Tekijä Mira Röynä **Vuosi** 2017

Työn nimi M Road Oy: Arvo- ja laatudokumentti

Työn ohjaaja Sari Hanka

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on yrityksen arvot ja laatutekijät. Opinnäytetyön tutkimuksellinen näkökulma syntyy konstruktiiivisesta tutkimuksesta sekä kyselystä ja tiimityöskentelystä. Työssä tutustutaan tarkasti arvojen ja laatutekijöiden teoriaan, joiden pohjalta analysoidaan työntekijäkyselyn ja tiimityöskentelyn tuloksia.

Työn tavoitteena on saada yhdistettyä franchaising-yritys M Road Oy:n arvot koko M Room –ketjun arvoja vastaavaksi, sekä parantaa yrityksen tuottamaa laatua. Toimeksiantajayrityksen, M Road Oy:n arvot kootaan ketjun, työntekijöiden, yrittäjän sekä teorian pohjalta.

Valmiit arvo- ja laatutekijät toimitetaan M Road Oy:n kumpaankin liikkeeseen ja niiden toteutumista valvotaan jatkuvasti. Tehdyt arvot on otettu erittäin hyvin vastaan, ja niitä tullaan muokkaamaan jatkossakin. Arvojen ja laatutekijöiden määrittämisestä seuranneet muutokset ovat positiivisia ja jo nähtävissä yrityksen tuloksissa.

Avainsanat Arvo, laatu, kehittäminen, esimiestyö, visio

Sivut 47 sivua, joista liitteitä 13 sivua

Degree Programme in Business Administrations
Visamäki

Author	Mira Röynä	Year 2017
Subject	M Road Oy: Value and quality document	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The subject of this thesis is the values and quality makers of the enterprise and how they should be specified for practical use to the client company. The theoretical background was collected thoroughly and the information formed the basis for analyzing the responses of the employee survey and the findings of the team.

The thesis aims to match the values of the franchise-entrepreneur M Road Oy with the values of the whole franchise-chain M Room. The aim is also to increase and improve M Road Oy's quality.

The client of the thesis is M Road Oy and their values were collected on the basis of the whole chain, employees, entrepreneur and theory. The document of values and quality will be made available in both stores and it can be improved when needed.

The document has received good feedback. The results of the values and quality markers can be seen in the entrepreneur's income and grown customer satisfaction.

Keywords Value, quality, development, management, vision

Pages 47 pages including appendices 13 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksiantoyrityksen esittely	2
1.2	M Room-franchising -ketju	2
1.3	Kehittämistyön aiheen tavoitteet ja rajaus	3
1.4	Opinnäytetyössä käytettävää sanastoa	4
2	ARVOT	6
2.1	Arvojen taustaa	6
2.2	Nykypäivän arvot	7
2.3	Arvojohtaminen	8
3	LAATU	10
3.1	Laadun historiaa	10
3.2	Laadun valvonta ja johtaminen	11
4	TOIMEKSIANTOYRITYKSEN ARVOT JA LAATU	13
5	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA VAIHEET	15
5.1	Kehittämistyön vaiheet	15
5.2	Kyselyt työntekijöille	16
5.2.1	Työntekijöiden arvot	17
5.2.2	Laatu kysymysten vastaukset	19
5.2.3	Johtamisen toimivuus ja kehittämiskohteet	22
5.3	Arvojen laatiminen yhdessä työntekijöiden kanssa	24
5.4	Miten arvot tehtiin?	24
5.5	Johdon näkemyksiä kehittämistyöstä	25
5.6	Kaiken aineiston käsittely ja yhdistäminen	26
5.7	Valmiin dokumentin testaus	27
6	TULOSTEN RAPORTOINTI	29
6.1	Analysoinnin jälkeiset toimenpiteet	29
6.2	Lopulliset tulokset	30
	LÄHTEET	

Liitteet

- Liite 1 TYÖNTEKIJÖIDEN KYSELY
Liite 2 ARVO- JA LAATUDOKUMENTTI

1 JOHDANTO

Miten ratkaistaan yrityksen työntekijöiden arvo- ja laatuongelmat? Kuinka arvoilla ja laadun tarkkailulla johdetaan?

Parhaiten toimivat arvot ja laatutekijät on määritelty työntekijöiden kanssa. Yrityksen johto ei voi vain sanella arvoja ja laatua, vaan niiden pitää tulla yrityksen sisältä. On huomioitavaa, että vaikka kyseisiä asioita ei olisi edes määritelty, ne ovat joka tapauksessa olemassa ja vaikuttavat jokaisen toimimiseen yrityksessä.

Lillrank (1999, 165.) toteaa, että arvot ovat vahva rakentamisen ja johtamisen väline yrityksissä, koska arvot nimenomaan vaikuttavat valinta- ja vaihdantatilanteisiin. Jos esimiehellä ja työntekijällä on samanlaiset arvot, he tulevat todennäköisesti hyvin toimineen, koska heillä on tapana valita samoja asioita ja toimia samalla tavalla. Nykyaikana on pakko korostaa arvoja, koska yrityksessä ei ole mahdollista kontrolloida kaikkea.

Lillrank (1999, 170) jatkaa laadun olettamuksista, että huonon laadun kustannukset ovat suuria, joten halvinta on tehdä ensimmäisellä kerralla oikein. Hänen mukaansa laatu ei synny tarkastuksilla, vaan virheiden syitä poistamalla.

Arvot ja laatutekijät tulee määrittää niin, että keskustellaan jokaisen kanssa, sekä kuunnellaan jokaisen työntekijän mielipide. Mielipiteiden ja keskusteluiden pohjalta muodostuu yrityksen arvot ja laatutekijät, joihin jokainen pystyy sitoutumaan. Myös se, että kirjoitusasu on tarkkaan harkittu ja yksiselitteinen, auttaa jokaista käyttämään dokumenttia päivittäisen työnsä tukena.

Arvo- ja laatudokumenttien lähestymistapa ongelmaa kohtaan on niin sanottua pehmeää johtamista. Tässä vaiheessa kaikkiin väärin toimiin sekä ongelmiin puututaan vain dokumentilla, joka jokaisen tulee lukea. Jos tämäkään ei auta, tartutaan ongelmiin kovemmin ottein. Arvo- ja laatudokumentin tarkoituksena on täsmentää jokaiselle omat tehtävänsä, sekä auttaa esimiehiä arvioimaan työntekijöiden kehitystä ja toimintaa.

Johtaja rakentaa omalla toiminnallaan, käytöksellään ja viestinnällään suuren osan yrityksen arvomaailmaan ja laatutekijöihin vaikuttavista kirjoittamattomista säännöistä. Nämä säännöt vaikuttavat työntekijöiden mielikuviin yrityksen kaikista arvoista ja säännöistä. (Rope & Kettunen 2012, 54.)

1.1 Toimeksiantoyrityksen esittely

Toimeksiantoyritys on vuonna 2016 perustettu M Road Oy. Yrityksen toimitusjohtaja on Annimari Rinne. Rinne on toiminut yrittäjänä jo 25 vuotta, monella eri alalla. M Road Oy:n kotipaikka on Akaassa Pirkanmaalla, vaikka itse liikkeet sijaitsevat Kainuussa ja Pohjois-Karjalassa. (Rinne 2016)

Rinne (2016) kertoi, että yritys toimii miesten parturi-ketjussa nimeltä M Room. M Room on franchising-yritys, jonka yksi yritys M Road Oy on.

Maaliskuussa 2016 aukesi yrityksen ensimmäinen toimipiste Kajaaniin. Kajaanin M Room on 4 tuolin liike, eli yhtä aikaa liike pystyy palvelemaan 4 asiakasta. Tällä hetkellä liike on tehnyt jo hyvän jalansijan paikallisille markkinoille, ja kasvua riittää vielä jatkossakin. (Rinne 2016)

Toisen liikkeen M Road Oy osti M Helsinki Oy:ltä marraskuussa 2016. Tämä liike sijaitsee Joensuussa ja on ollut toiminnassa jo 5 vuotta. Liike tekee tasaista myyntiä kuukaudesta toiseen ja pienellä yrittäjän panostamisella on mahdollisuus parempaan tulokseen. Tässä liikkeessä on 3 vakituista ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Liikkeen kokoon nähden, on työntekijöitä liian vähän, joten uusien työntekijöiden rekrytointi onkin ajankohtaista. Toivottiin, että dokumentti auttaa tulevia työntekijöitä pääsemään helpommin yritykseen sisälle. Yrityksessä työskentelee yhteensä kuusi vakituista ja kolme osa-aikaista työntekijää. Suunnitelmissa on palkata ainakin kolme vakituista ja kaksi osa-aikaista lisää. (Rinne 2016)

Rinne (2016) täsmentää yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja visiota. Sen tavoitteena on vakiinnuttaa asemaansa Kajaanin markkinoilla ja tulla suosituimmaksi parturiksi sillä alueella. Tämän lisäksi todennäköisesti Joensuuhun avataan muutaman vuoden sisällä uusi liike. Myös laajentaminen muille paikkakunnille on mahdollinen kasvusuunta muutaman vuoden sisään. M Road Oy:n visio on olla Suomen tunnetuin ja parhain M Room. Halutaan, että jokainen M Roomin jäsen tietää Kajaanin ja Joensuun liikkeet. Tavoitteena on, että työntekijät ovat kaikista tyytyväisimpiä työntekijöitä koko ketjussa.

1.2 M Room-franchising -ketju

Kylätasku ja Sipiläinen (Kylätasku 2012) kertovat, että M Room -ketju sai alkunsa vuonna 1998 parturien MM-kilpailuissa Soulissa, joihin he osallistuivat. Kisapäivät olivat pitkiä ja kaksikko kerkesi miettimään kampaamoalan muutoksia ja miesten asemaa kampaamo- ja parturialalla. Tällöin lähes kaikki parturit olivat yhdistyneet kampaamoihin ja parturissa käyntiin tuli lähes aina varata aika. He myös tiesivät, että ajanvaraaminen oli miehille vaikeaa ja sisään kävelemällä ei useinkaan saanut palvelua.

Siitä kaksikko saikin idean perustaa vain miehille suunnatun parturin, jossa ei olisi minkäänlaista ajanvarausta. Parturin henkeen ja imagoon haettiin vaikutteita Sipiläisen isoäidin parturista sekä nykyajan miesten mukavuuden halusta. Näiden pohjalta syntyi M Room, jonka arvoina on asiakaslähtöisyys kaikessa mitä tehdään. Itse asiassa M Room jäsenyydetkin ovat lähtöisin asiakkaalta. M Roomin kulmakivenä toimiva jäsenyysajattelu on täysin erilainen, mitä parturialalla on totuttu tekemään. Ideana on, että asiakas voi ostaa vuoden jäsenyyden, jonka jälkeen hän voi käydä rajoittamattomasti parturissa vuoden aikana. Jäsenyyksiä on 4 eri perustasoa, joten jäsenyys sopii jokaisen miehen elämäntilanteeseen ja tarpeeseen. Tämän lisäksi ketjulla on neljä omaa tuotesarjaa, joihin sisältyy niin hiusten-, ihon- kuin parranhoidon tuotteita. Kaikki tuotteet on kehitetty asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta. (M Room n.d.)

Sipiläisen ja Kylätaskun suunnitelmissa oli aina tehdä M Roomista suuri ja kansainvälinen yritys. Tästä syystä M Room -ketjusta päätettiin tehdä franchising -ketju. Franchising-liiketoimintamalli mahdollistaa ketterän tavan monistaa liikkeitä nopeasti ympäri maailmaa. Ensimmäinen liike avattiin Tampereelle lokakuussa 2008, tällä hetkellä M Room-liikkeitä löytyy yli 30 kunnasta ympäri Suomen ja liikkeitä on yli 60. Lisäksi liikkeitä on Saksassa, USA:ssa, Virossa, Latviassa, Espanjassa ja Ruotsissa. (M Room n.d.)

Vuoden 2017 uutena asiana tuli verkkokauppa, eli nyt asiakkaiden ei enää tarvitse ostaa tuotteita liikkeestä, vaan voivat ostaa ne verkkokaupasta. Verkkokaupassa on myynnissä myös sellaisia tuotteita, mitä liikkeissä ei ole.

Sipiläinen ja Kylätasku täsmentävät, että M Roomin visio on alusta asti ollut ”Tulla jokaisen miehen oikeudeksi”, eli olla joka puolella maailmaa jokaisen miehen tavoitettavissa. Lisäksi M Roomin tulee olla paikkakuntansa arvostetuin ja ammattitaitoisin parturi, jotta asiakkaat valitsevat liikkeen aina uudelleen. (Kylätasku 2012)

Tulevaisuudessa M Room haluaa panostaa asiakkaiden kokonaisvaltaiseen kokemukseen, kehittämällä kaikkia osa-alueitaan asiakkaan palvelussa. Tämän lisäksi M Room jatkaa voimakasta maailman valloitustaan. Kesäkuussa 2017 yritys julkisti kunnianhimoisen tavoitteensa avata 200 uutta liikettä USA:han vuoteen 2020 mennessä. (Seminka 2017.)

1.3 Kehittämistyön aiheen tavoitteet ja rajaus

Aiheen valinta tapahtui kuin itsestään, sillä toimeksiantoyrityksessä huomattiin aiheeseen liittyvä ongelma. Työntekijöitä ei oltu sitoutettu

yritykseen tarpeeksi ja työntekijöillä tuntui olevan arvo-ongelmia, minkä takia he eivät pystyneet antamaan parasta työpanostaan työssään. Lisäksi arvoihin liittyviä, sekä liittymättömiä laatu-tekijöitä ei toteutettu liikkeissä niin kuin yrityksen johto olisi halunnut. Nämä ongelmat vaikuttivat jo asiakkaidenkin kokemaan laatuun. Toimeksiantoyritys halusikin tarttua ongelmaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, jotta ongelmat asian suhteen eivät enää kasvaisi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli yhdistää M Room-konsernin ja M Road Oy:n arvot yhteisiksi, koska työntekijät olivat kokeneet usein, että yrityksen arvot eivät ole linjassa M Room-ketjun kanssa. Yrityksen arvot tehtiin niin, että niihin on sisällytetty kokonaisuudessaan M Room-ketjun arvot sekä yrityksen omat arvot. Koettiin, että työntekijät sitoutuvat paremmin yritykseen, kun arvot ovat linjassa ketjun kanssa. Toivottiin myös, että laatuongelmaan tulee ratkaisu tätä kautta. Tavoitteena oli parantaa siis sekä yrityksen viestintää että työntekijöiden työhyvinvointia. Toisena tavoitteena on, että tätä kautta myös yrityksen tulos ja sen tuottama laatu paranee.

Kehittämistyön tuloksena syntyy valmis arvo- ja laatudokumentti, jonka avulla pystytään yhtenäistämään yritys, joka toimii laajasti koko Suomen alueella. Yrityksen tavoitteena on laajentua. Mitä paremmin se huomioi työntekijöitään ja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista, sitä helpommin ja paremmin laajentuminen onnistuu.

Opinnäytetyössä käsitellään perusteellisesti mitkä ovat arvot ja laatu sekä miten yrityksen arvot on parasta määrittää. Tämän lisäksi paneudutaan siihen, miten arvot ja laatu vaikuttavat myös esimiestyöskentelyyn. Näiden pohjalta luotiin suunnitelma työn kulusta ja siinä käytetyistä metodeista. Kaikki kerätty tieto käsiteltiin kriittisesti ja analysoitiin.

Opinnäytetyö rajattiin valmiiseen arvo- ja laatu dokumenttiin, joka toimii koko yrityksen tukena. Opinnäytetyö ei koske muuta kuin M Road Oy:tä ja sen työntekijöitä.

1.4 Opinnäytetyössä käytettävää sanastoa

Arvot ovat asioita, jotka ohjaavat jokaisen ihmisen käyttäytymistä ja tekemistä. Arvot vaikuttavat kaikkiin ja kaikessa. Arvot ovat henkilön omia ja perittyjä mielipiteitä sekä toimintatapoja. (Helsilä & Salojärvi 2013, 358).

Laatu voi tarkoittaa montaa eri asiaa, kuten fyysisen tuotteen laatua tai koettua laatua. Tässä työssä laadulla tarkoitetaan asiakkaiden kokemaa laatua. (Rope & Kettunen, 2012, 71).

Arvojohtaminen on työntekijöiden johtamista yhteisten arvojen kautta. Yhteiset arvot ohjaavat kaikkien toimintaa, jolloin ongelmatilanteita syntyy vähemmän. (Jabe 2011)

Laatujohtaminen on laatuun ja sen kriteereihin sekä mittaamiseen keskittynyttä johtamista. Laatujohtamisella pyritään tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman laadukas kokemus. (Lillrank 1999, 126–127.)

Kehitys on jatkuva prosessi, johon yrityksessä pitää panostaa. Kehittämällä arvoja, laatua ja niiden johtamista kehitetään koko yritystä parempaan suuntaan.

Työntekijöiden sitoutus on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen tapahtuu helpoiten yhteisten arvojen ja laadukkaan esimiestyön ansiosta. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 155.)

Tuottavuuden lisääminen yrityksissä on aina hankalaa. Siihen on monia tapoja, mutta tässä työssä tarkoitetaan esimiestyöskentelyn ja selvien ohjeistuksien avulla tehtävää tuottavuuden lisäämistä.

2 ARVOT

Pitkänen kirjoittaa (2001, 94) että, arvot ovat asioita, jotka ohjaavat tekemisiämme joka hetki. Arvot ovat olemassa, määritimme niitä tai emme. Jokaisella ihmisellä on omat arvonsa, eikä yksilö voi ikinä toimia omia arvojaan vastaan. Tästä syystä on erittäin tärkeää määrittää työyhteisölle arvot, joihin kaikki tai ainakin suurin osa pystyy sitoutumaan 100 prosenttisesti.

Arvojen merkitystä ei voi alleviivata tarpeeksi, sillä vaikka emme tiedosta niitä aina, ne kulkevat aina mukamme. Arvot ovat niitä asioita, jotka laittavat kaikki yksilöt ja yhteisöt toimimaan, niin kuin ne toimivat. Tästä syystä opinnäytetyön tärkeimmäksi asiaksi muodostui toimivat arvot. Haluttiin varmistaa, että jokainen löytää arvoista kohdan, johon omat arvot sopivat. Tämän lisäksi uskottiin, että kun arvot ovat sellaiset, että niitä pystyy noudattamaan kaikki, niin tämän myötä voidaan kehittyä voimakkaammin, kun kaikki tietävät, miten tulee toimia. Lisäksi yrityksen visio tulee voimakkaammin selville yhtenäisten arvojen myötä.

Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 104) määrittelevät SOHVA-tekniikassa käytettävät vaiheet. Työssä koetettiin mahdollisimman tarkasti noudattaa kyseisiä vaiheita, että tekniikka oikeasti toimii.

S-kohdassa etsitään ja tutkitaan sidosryhmien arvo-odotuksia.

O:ssa määritellään organisaatiokulttuuri ja sen tekijöitä.

H-kohdassa tutkitaan organisaation ja sidosryhmien historiaa, ja päätellään, mikä asia on vaikuttanut ja millä tavalla.

V-kohdassa keskustellaan ja päätetään, mikä on organisaation visio tämän hetkisten arvojen kanssa. Mikä visio oikeasti on ja miten tämä hetkiset arvot tukevat tätä visiota.

A:ssa määritellään keskustelun kautta arvo-kandidaatit, joista osa tai kaikki ovat yrityksen lopullisia arvoja.

2.1 Arvojen taustaa

Pitkänen (2001, 95) mukaan, arvot ovat sisäsyntyisiä ja niihin vaikuttaa niin sosiaalinen kuin kulttuurillinen taustamme, sekä opitut normit. Jokaisella ihmisellä on omat arvonsa, joita vastaan hän ei voi toimia. Arvot myös määrittävät, mitä me ajattelemme ja keitä me olemme. Ne auttavat muita ymmärtämään meitä ja tarkoitusperiämme. Ne myös viitoittavat tietämme tulevaisuuteen ja vaikuttavat siihen, miten muut näkevät meidät. Tämän lisäksi tiiviissä yhteisöissä, kuten yrityksissä ja esimerkiksi liikunta-joukkueissa on omat arvot, joita kyseiseen yhteisöön kuuluvat noudattavat. Arvoja ei tarvitse erikseen määrittellä, mutta niiden määrittäminen ja julkituominen, helpottaa yhteisössä toimimista. Tällöin yksilön ei tarvitse miettiä, voiko hän tehdä jotain vai ei, tai miksi joku

toimii noin, koska syy niiden tekemiseen tai tekemättä jättämiseen löytyy arvoista ja niiden sisällöstä.

Arvot ovat aina olleet osa meitä ja ohjanneet tekemisiämme aikojen alusta asti. Tästä syystä arvoilla ei varsinaisesti ole minkäänlaista historiaa, koska ne ovat aineettomia ja jokaisella ihmisellä omanlaisensa. Tämä on myös syy, miksi arvoihin liittyvää uudempaa aineistoa ei löydy, tai on vain uudelleen painettuna, koska niiden peruseriaate ei ole muuttunut vuosien saatossa mihinkään. (Yrityksen perustaminen 2013.)

Arvojen merkitys yritystoiminnassa on ymmärretty kauan, mutta huomiota niiden tekemiseen ja määrittelyyn alettiin kiinnittää vasta 1900-luvun loppupuolella. Tätä aikaisemmin arvot olivat lähinnä yrityksen omistajien ja johdon määrittelemiä, mutta jotka eivät vastanneet todellisuutta. Johdon määrittelemistä arvoista hyviä esimerkkejä voisi olla 1900-luvun alun tehdasalueiden portit, joissa usein lukee ”työ on ilomme” tai ”ahkeruus palkitaan”. Nämä loivat enemmänkin pelkoa johtohenkilöitä kohtaan, sillä sanktiot rikkomuksista olivat kovia ja arvot olivat kovin kaukaisia pienellä palkalla kovaa työtä tekeville työntekijöille. 1900-luvun loppupuolella yritykset alkoivat kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin ja ymmärsivät, että arvot tulee määrittää yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta ne toimisivat.

Rope ja Kettunen (2012, 55) toteavat, että 1990-luvulta lähtien arvojen toteutuksessa on käytetty ns. ydinarvo-tekniikkaa jossa painotetaan vain kaikkein oleellisimpia arvoja liiketoiminnan kannalta. Näiden arvojen alta löytyy usein monia muitakin arvoja. Ydinarvojen tarkoituksena on ohjata liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Tässä tekniikassa on ongelmana se, että liian usein arvot ovat vain hienoa kirjoitusta eivätkä ne ikinä tule käyttöön asti.

2.2 Nykypäivän arvot

Oikeat arvot tehdään aina yhdessä työntekijöiden kanssa, eikä sitä voi vain määrätä johdon kesken. On huomioitavaa myös se, että vaikka yrityksessä ei olisikaan erikseen kirjoitettuja arvoja, ne ovat kuitenkin olemassa. Hyvin tehdyt arvot ohjaavat jokapäiväistä työtä ja auttavat selkiyttämään yrityksen visiota. Se myös ohjaa yritystä siihen suuntaan, mihin sen halutaan menevän. (Pitkänen, 2001, 92-93.)

Arvoista puhutaan nykyään paljon. Välillä on jopa tuntunut siltä, että arvot ovat muodissa. Käsitteet sen ympärillä erittäin sekavia sekä vaikeasti ymmärrettävissä. Arvoja ei saisi sekoittaa yrityksen toiminta-ajatukseen tai kehitysideoihin, koska silloin ne eivät toimi. Esimerkiksi laajentuminen voi olla yrityksen visio, mutta arvo se ei ole. Jos halutaan löytää arvo, joka vastaa laajentumista, se voisi olla esimerkiksi tuottavuus. Halutaan olla tuottavia ja tuotteliaita, jolloin laajentuminen

tapahtuu vähitellen. Arvojen tulisi olla aina yksinkertaisia asioita, jotka ovat kyseiselle yhteisölle tärkeitä. (Pitkänen 2001, 92.)

Huhtala (2015, 79) määrittelee, että arvot ovat aina joko haluttu, toivottu tai uskottu ominaisuus jostakin. Ne vaikuttavat sanomisiimme, tekemiseen ja ajatteluun ja päätöksentekoon. Arvot ovat suhteellisen pysyviä ja vaikeasti muutettavia. Arvojen tärkein tekijä on kuitenkin se, että ne muuntuvat aina teoiksi. Jos ne eivät toteudu käytännössä, ne eivät ole arvoja.

Yrityksen arvot voivat parhaimmillaan auttaa tiivistämään työyhteisöä, luomaan omanlaisen ja positiivisen ilmapiirin sekä tekemään yritykselle omanlaisensa yrityskulttuurin. Kunnolliset arvot auttavat uusia työntekijöitä sopeutumaan yritykseen nopeammin. Samalla tavalla kuin yksilöissä, myös yrityksissä, arvot auttavat määrittämään sitä, keitä me olemme, miksi olemme tässä ja mihin olemme menossa. Hyvin tehdyt arvot vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin, koska työntekijät kokevat olevansa tasa-arvoisia ja jokainen tietää, miten heidän oletetaan käyttäytyvän ja toimivan työpaikalla. Tämä tieto lisää työntekijöiden itseluottamusta ja työhyvinvointia. (Pitkänen 2001, 93.)

2.3 Arvojohtaminen

Arvojohtaminen on jatkuvaa toiminnan ja laadun tarkkailua, joka pohjautuu arvoihin sekä valmiiksi määriteltyihin sääntöihin ja laatutekijöihin. 1990-luvulla Suomessa yleistyi johtamistapa, jota nykyään kutsutaan arvojohtamiseksi. Kehittämistyöhön liittyi olennaisesti myös arvojohtaminen, sillä toimeksiantoyrityksessä, uskotaan vahvasti arvojohtamiseen. Johtaminen on siis osa kehittäjän työnkuvaa ja opinnäytetyö antoi erittäin hyvän pohjan arvojohtamiselle.

Arvojohtaminen on osa toimeksiantoyrityksen johtamisfilosofiaa. Jos arvoja ei oteta huomioon johtamisessa, tulee yrityksen filosofian mukaan ongelmia. Koska jokaisella työntekijällä on omat, mutta hyvin yhteensopivat arvot, tulee yrityksenkin arvojen olla lähellä työntekijöitä. Kun kaikki ovat sitoutuneet noudattamaan samoja arvoja, on esimiestyöskentely ja johtaminenkin paljon helpompaa. Tärkeää arvojohtamisessa on se, että esimies toimii itse aina, niin kuin yhdessä sovitut arvot määräävät ja odottaa alaisiltaan samaa. Jos esimies rikkoo arvoja vastaan, ei alaisetkaan sitä noudata. (Rope & Kettunen 2012, 54.)

Jokaisen arvojohtamista harkitsevan tulee aina tehdä arvot yhdessä työntekijöiden ja yrityksen johdon kanssa, jotta kaikki voivat työskennellä ja sitoutua samoihin arvoihin.

Arvojohtamisella tarkoitetaan sellaista esimiestyöskentelyä, jonka tärkeimpänä pohjana on yrityksen arvot. Tällaisessa johtamisessa

vaikutetaan työntekijöiden työmotivaatioon sekä työntekijän omiin arvoihin. Arvojohtaminen mielletään johtamiseksi, jonka perusteena on yksilön oma halu toimia. Tällaisessa johtamistavassa on normaalia se, että työntekijä ei havaitse, että häntä johdetaan tietoisesti (Aaltonen ym. 2011, 135). Tästä syystä kehittämistyössä arvoihin käytettiin niin paljon aikaa sekä työntekijöitä kuultiin kahteen kertaan, jotta kaikkien mielipide ja arvot saataisiin mahdollisimman hyvin ylös.

Työmotivaatio rakentuu pääsääntöisesti kolmesta osasta: arvoista, tilannekohtaisesta toimintakyvystä ja kyvyistä suhteessa toiminnan vaativuuteen. Motivaatio rakentuu pitkälti henkilön omista arvoista ja tunteista. Tästä syystä hyvä johtaja ottaa aina huomioon alaistensa omat arvot, varsinkin kun suunnittelee uusia asioita. Arvot vaikuttavat myös henkilön tilannekohtaiseen toimintakykyyn. Jos yksilö kokee, että työkuorma tai töihin liittyvät tehtävät eivät vastaa hänen arvojaan, hän ei pysty tekemään työtään niin hyvin kuin mahdollista. (Rope & Kettunen 2012, 94–95.)

Liiketoimintastrategian toteuttamisvälineitä ovat arvot, visiot ja kehittyminen. Johtamisen lähtökohtana tulisi aina olla työntekijät, arvot ja visio. Toiminta-ajatus syntyy edellä mainituista asioista. Se on kaiken alkupiste. Toiminta-ajatuksen tulisi olla strategian pohjana, jotta kaikki asiat tähtäisivät samaan asiaan. Samalla tavalla arvoista tulee puhua työpaikalla. Arvoista tulisi myös keskustella kehityskeskusteluissa. Visio on tulevaisuuden tavoite, jonka eteen työskennellään. Vision tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa, jotta kaikki osaavat työskennellä sen mukaisesti. Hyvä visio on yksinkertainen, selkeä ja uskottava. (Hyppänen 2007, 42-44.)

Arvoja, visiota sekä kehittämistä pitää esimiestyössä tehdä jatkuvasti. Esimiehen tulee aina noudattaa sovittuja arvoja. Yrityksen visioista tulee keskustella työntekijöiden kanssa. Samoin kehitykseen liittyvistä asioista ja muutoksista tulee aina keskustella työntekijöille. Esimiehen tulee aina olla työntekijöiden tukena jokaisen osa-alueen toteutuksessa. Kun kaikki kolme tekijää on kaikkien tiedossa, on helpompi antaa palautetta ja kehittyä niin yksilöinä kuin yhdessä, yrityksenä.

Arvojohtamisella on paljon vaikutuksia niin motivaatioon kuin työhyvinvointiin. Noiden kahden kautta on myös erittäin suuri vaikutus tulokseen. Sillä mitä paremmin työntekijät voivat, sitä parempaa tulosta he tekevät. Arvojohtamiseen keskittyminen vaikuttaa erityisesti henkilöstöjohtamiseen, esimiestyöskentelyyn ja työilmapiiriin, jotka kaikki ovat tärkeitä tekijöitä parantamaan yrityksen työhyvinvointia. (Ilmarinen n.d. 10.)

3 LAATU

Kun arvojen yhteydessä puhutaan laadukkuudesta, tai laadusta, on vaikea ymmärtää, mitä tarkoitetaan. Laatu voidaankin jakaa eri kategorioihin, sen mukaan, mihin asiaan halutaan panostaa.

Tuotantolaadulle tai tekemislaadulle on tyypillistä se, että se voidaan pilkkoa eri prosesseihin ja pystytään seuraamaan esimerkiksi ISO-9001-standardeilla. Tuotelaadulla tarkoitetaan tuotteiden laatua.

Kilpailulaatu kuvaa markkinatilannetta ja tuotteen tai palvelun laatukuvaa kuluttajien keskuudessa. Kokemuslaatu tai tyytyväisyyslaatu on se, kuinka asiakas kokee saamansa palvelun tai tuotteen. Monesti koetaankin, että tämä on tärkein laadun mittari. (Rope & Kettunen 2012, 71-73.)

Laadulla tässä työssä tarkoitetaan asiakkaille näkyvää palvelun laatua eli kokemuslaatua. Tämä laatu sisältää teknisen-, henkisen- ja fyysisen laadun. Näitä kaikkia tekijöitä mitataan asiakaspalautteilla, myynnillä ja mysteryshoppingin avulla. Laatua ei palveluyrityksessä pysty mittaamaan samalla tavalla kuin tuotteiden kohdalla. Palveluiden paras laatumittari onkin asiakaspalautteet.

Asiakkaiden kokeman laadun kehittämällä saavutetaan monia etuja ja sen myötä asiakas tyytyväisyys kasvaa. Asiakastyytyväisyys taas vaikuttaa siihen, minkälaista hinta tasoa asiakas pitää kohtuullisena. Mitä korkeampi laatu palvelussa tai tuotteessa on, sitä korkeampaa hintaa asiakas on valmis maksamaan. (Järvelin, Kvist, Kähäri, Räikkönen 1995, 11.)

3.1 Laadun historiaa

Järvelin ym. (1995, 12–21) määrittelevät, että ennen 1900-lukua laatujohtaminen pääasiassa perustui asiakkaiden suorittamaan tarkastukseen sekä ammattikunnan antamaan laatutakuuseen. 1900-luvulla kehitettiin malli, jossa laatu keskitettiin koskemaan lähinnä tuottavuutta. Todellinen laadun merkitys ymmärrettiin vasta kuitenkin toisessa maailmansodassa. Tällöin Yhdysvallat ottivat käyttöön sotavarusteiden tuottamisessa tilastollisen laadunvalvonnan, jotta virheellisiä varusteita ei päätyisi käyttöön asti. Tämän tavan takia tarvittiin lisää henkilöstöä ja tällöin perustettiin myös ensimmäiset laadunvalvonta yksiköt yrityksiin. 1970-luvulla kehitettiin tuotantolaatuun liittyvät järjestelmät, joita kehitetään yhä nykyiseen yhteiskuntaan sopiviksi.

Laatujohtaminen alkoi suomessa tuotantolaatuun keskittyneillä järjestelmillä, kuten ISO-9001-standardilla, jotka ovat laatusertifikaatteja yrityksen tekemästä laatuksikirjasta. ISO-standardi on voimassa

määräajan ja se edellyttää laatujohtamisen mallia (EFQM). Tässä mallissa pisteytetään keskeiset toiminnot, maksimissaan yritys voi saada 1000 pistettä, Suomen suurin pistemäärä (vuoteen 2007 mennessä) on ollut 700 pistettä, normaali määrä on noin 600 pistettä. Tämä on siis Euroopan välinen laatupalkintokilpailu. Kolmas laatustandardi on IIP, jonka lähtökohtana on yrityksen itse asettamat päämäärät ja tavoitteet. Tämän mallin mukaan henkilöstön koulutus, osaaminen ja motivointi ovat keskeisiä tapoja saavuttaa asetetut tavoitteet. (Hyppänen 2007, 87–88.)

ISO-standardit ovat kuitenkin erittäin kalliita ja monet palveluyritykset kokevat ne työläiksi ja hankaliksi käyttää. Myöskin laatukilpailuihin osallistuminen maksaa. Tästä syystä palveluyritykset panostavat suuresti asiakaspalautteeseen ja kehittävät jatkuvasti asiakkaalle helpompia tapoja antaa palautetta. Lisäksi toimeksiantoyritys ei voi yksinään osallistua kyseisten järjestelmien hakemiseen, koska koko ketjun pitäisi tällöin osallistua. M Road lisäksi koki, että panostamalla loppulaatuun, se tulee yritykselle edullisemmaksi ja helpommaksi toteuttaa.

3.2 Laadun valvonta ja johtaminen

Laadun johtaminen tarkoittaa laatuun liittyvän tiedon keräämistä, käsittelyä ja käyttöä. Määritellään, mikä lasketaan laaduksi ja siihen vaikuttaviksi tekijöiksi. Päätetään, miten ja mitä laatua mitataan sekä millä sitä mitataan. Sitten toteutetaan mittaaminen, analysoidaan tulokset ja jatketaan tilanteen seuraamista ja kehittymistä saatujen tulosten perusteella. Laatujohtaminen tarkoittaa myös laaturvirheiden korjaamista, parhaiten toimivien toimintatapojen standardisoimista, laatutason asiakaslähtöisen laadun kehittämistä ja nostamista, toiminnan kehittämistä, tilannekohtaisen ja spontaanin laadun luomista: kouluttamalla, valtuuttamalla, ohjeistamalla sekä laatuksittuuria luomalla. (Lillrank 1999, 126–127.)

Hyppänen (2007, 88) kertoo, että huolellisesti tehdystä laatujohtamisesta on monia erilaisia hyötyjä: palvelun laatu paranee, saavutetaan parempia tuloksia ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Laatujohtamisesta on toki muitakin hyötyä myös yrityksen sisällä. Hyvin tehdyn laatujohtamisen ansiosta, henkilöstö kasvattaa osaamistaan ja on sitä kautta parempia työssään. Myös mitä paremmin koko organisaatio sitoutuu laadun kehittämiseen, sen vahvemmaksi ja paremmaksi koko yritys kasvaa. Laatujohtamisen kehittäminen ja tarkkailu ovat myös oiva apuväline henkilöstön motivoinnissa sekä arvioinnissa.

Uuden haasteen palveluyritysten laadulle on tuonut sosiaalinen media, joka voi olla joko paras tai pahin markkinointi kanava. Oikein hoidettuna sosiaalinen media voi olla tehokkain ja halvin markkinointi muoto, mutta huonosti hoidettuna voi tuhota yrityksen maineen hetkessä. Kun

aikaisemmin perinteinen asiakaspalaute voitiin vain ohittaa, ei sosiaalisen median palautteita voi, vaan niihin pitää reagoida välittömästi ja tarpeeksi vahvasti.

4 TOIMEKSIAANTOYRITYKSEN ARVOT JA LAATU

Toimeksiantoyritys oli siinä mielessä hyvässä tilanteessa, että M Room-ketju panostaa asiakkaiden palautteeseen ja on tehnyt palautteen annosta helppoa. Jokainen asiakas saa palvelutilanteen jälkeen linkin sähköpostiin, jonka kautta pystyy antamaan 0-5 tähteä palvelusta ja kirjallisen palautteen. Tämä tähtiarvostelu vaikuttaa suoraan liikkeen ja kyseisen työntekijän arvosteluun. Kummankin liikkeen sekä jokaisen työntekijän keskiarvo oli 5 eli paras mahdollinen. Ketjulta on tullut myös ohjeistus, jonka mukaan jokaiseen alle kolmen tähden arvosteluun tulee reagoida sekä ottaa yhteyttä palautetta antaneeseen henkilöön. Tämän asiakaskohtaisen palautelinkin lisäksi voi M Roomin koti-sivujen kautta antaa palautetta, jota ei tarvitse kohdentaa yhteenkään työntekijään tai toimipisteeseen. Tämän linkin kautta M Road sai ensimmäiset merkit siitä, että yrityksen laatu ei ollut siinä tasossa, missä sen uskottiin olevan.

Laatuun oli ketjun tasolla myös panostettu sillä, että jokainen työntekijä saa töihin tullessaan M Room- Parturin käsikirjan, jossa on tarkasti määritelty kaikki työvaiheet asiakkaan saapumisesta liikkeeseen siihen asti, kunnes asiakas on poistunut liikkeestä ja saapuu uudelleen liikkeeseen. Jokainen kohta on rikottu omaksi prosessikseen, jolloin laatua on helpompi tarkkailla ja korjata.

Palvelun hahmottaminen prosessina helpottaa laatutekijöiden määrittelyä ja sitä kautta laadun parempaa toteutumista. Jos koko palvelu tapahtuma olisi yksi tilanne, olisi vaikeampi tutkia, missä laatu ei ollut oletetulla tasolla. (Järvelin ym. 1995, 9.)

Palautteeseen reagoidaan viimeistään seuraavana arkipäivänä, useimmiten samana päivänä. Tämän lisäksi selataan Googlen arvostelut lävitse vähintään kerran kuukaudessa ja tämän lisäksi tutkitaan Facebook arvostelut ja reagoidaan näihin mahdollisimman pian niiden antamisen jälkeen. Nämä palautteet kootaan yhteen ja annetaan ne henkilökunnan nähtäväksi joka kuukauden päätteeksi. Tietysti, jos on jotain todella vakavaa, informoidaan henkilökuntaa välittömästi asiasta.

M Room-ketjulla oli valmiiksi määritellyt arvot, jotka tuli sisällyttää toimeksiantoyrityksen arvoihin. Yhtenäistämällä varmistuttiin, että toimeksiantoyrityksen arvot eivät sodi koko ketjun arvoja vastaan. Työn alussa tämä olikin asia, mitä pelättiin eniten, sillä ei tiedetty, miten ketjun arvot sopisivat yhteen henkilökunnan ja yrityksen kanssa. Onneksi jännitys oli turhaa, sillä ketjun ja yrityksen tulevat arvot sopivat saumattomasti yhteen.

Esimiestyössä laadun parantumiseen vaikutettiin esimerkiksi selvillä ohjeistuksilla, miten jokaisen tulee toimia määrättyissä tilanteissa sekä

huomioimalla parhaiten menestyneet työntekijät. Huomioimisena toimii niin kuukauden työntekijän valitseminen kumpaankin liikkeeseen sekä asiakaspalautteiden julkaiseminen yrityksen sisäisessä viestinnässä.

Nämä edellä mainitut asiat toimivat myös yhtenä laadun mittarina. Tämän lisäksi seurataan aktiivisesti asiakaspalautteita eri lähteissä sekä seurataan, kuinka hyvin työntekijät pääsevät asetettuihin tavoitteisiin.

Arvojohtamisen osalta yrityksen johto ja liikkeiden vastaavat on sitoutettu toimimaan tehtyjen arvojen mukaan ja olemaan näin esimerkkinä muille. Lisäksi yrityksessä on kehitetty sisäistä viestintää, niin että jokainen työntekijä tietää, kehen missäkin asiassa tulee ottaa yhteyttä. Lisäksi yritykselle on perustettu oma sisäinen viestintätapa, johon informoidaan kaikista muutoksista mahdollisimman nopeasti.

5 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA VAIHEET

Kehittämistyön tarkoituksen on luoda jonkinlainen konkreettinen suunnitelma, mittari tai malli. Kyseessä on siis uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta tutkimustiedon perusteella. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Tällaista tutkimusta kutsutaan konstruktiviseksi tutkimukseksi. Konstruktivisen tutkimuksen tuotos voi olla kirja, budjetoitijärjestelmä tai henkilöstön koulutusmateriaali.

Tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen, toimiva ja perusteltu ratkaisu, joka tuo samalla yritykseen uutta tietoa.

Konstruktivinen tutkimus on siis suunnittelua, käsitteellistä mallintamista teorian avulla sekä tuotoksen testaamista ja kehittämistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 65.)

5.1 Kehittämistyön vaiheet

Ojasalo ym. (2010, 67) kertovat, että konstruktivisen tutkimuksen prosessi on moni muotoinen. Siihen kuuluu tutkimus ongelman löytämiseksi. Tämän jälkeen ongelmaan liittyvään teoreettiseen pohjaan tutustutaan syvällisesti sekä hankitaan käytännön tietopohjaa aiheesta. Kerätyn tietopohjan perusteella laaditaan ratkaisu ongelmaan. Ratkaisua ja sen toimivuutta testataan ja mahdollisesti kehitetään, jotta ratkaisun toimivuus on varmaa. Tämän jälkeen todistetaan ratkaisun teoria ja uutuusarvo. Viimeisenä tarkastellaan soveltamisalueen laajuutta ja viimeistellään tutkimus.

Kehittämistyön teko aloitettiin keräämällä mahdollisimman paljon aineistoa teoriapohjaksi. Tämän kerätyn ja analysoidun teorian pohjalta tehtiin työntekijöille kysely, johon sai vastata anonyymisti, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. (Liite 1)

Arvojen määrittämiseen käytettiin työssä jo aikaisemmin esiteltyä Sohva-tekniikkaa. Tätä käytettiin, siksi koska työhön liittyi monia eri sidosryhmiä. Tämä tekniikka mahdollisti kaikkien sitoutumisen valmiisiin arvoihin.

Arvojen etsiminen ja tutkinta tapahtui tässä työssä työntekijöille tehdyssä kyselyssä, yrittäjän haastatteluissa ja M Roomin omien arvojen tutkimisessa. Organisaatiokulttuurin määrittely ja sen historiaan tutustuminen ovat teorian ja yrityksen esittelyssä. Keskustelu visiosta sekä arvokandidaattien määrittely tapahtui yrityksen koulutustilaisuudessa sekä lopullisen dokumentin yhteydessä. Toimeksiantoyrityksellä oli loppiaisena 2017 koulutus, johon osallistuttiin työntekijöiden kanssa. Ulkopuolisen kouluttajan avulla koottiin yritykseen

arvot, jotka toimivat yrityksen omien arvojen pohjana. Koulutuksesta tiedettiin jo kehittämistyön alkuvaiheessa. Tiedettiin, että koulutuksessa olisi aikaa ja mahdollisuus keskustella jokaisen työntekijän näkökulmista.

Laatutekijöihin käytettiin johdon haastatteluita ja kyselyn vastauksia. Haastatteluissa pyrittiin haastattelemaan yrityksen johtoa mahdollisimman syvällisesti, jotta ymmärrettäisiin mahdollisimman tarkasti, mihin asioihin he ovat tyytyväisiä ja mihin he toivoivat parannusta.

Aineistoa kerättiin kyselyllä, Loppiaisen koulutuksen aineistolla sekä tutkimalla johdon haastatteluista saatua tietoa. Näiden lisäksi käytettiin M Room-ketjun olemassa olevia arvoja yhdistämävaiheessa. Kyselyn tulokset analysoitiin ja niitä verrattiin koulutuksessa saatuihin vastauksiin.

Analysoinnin ja tutkimisen jälkeen kaikki tieto yhdistettiin yhdeksi niin, että jokainen osa kaikkien ryhmien arvoista ja laatutekijöistä löytyy lopullisesta työstä.

Saatuja vastauksia ja kerättyä teoriapohjaa käsiteltiin mahdollisimman tarkasti, ettei niiden tarkoitus ja perimmäinen idea huku työn teon aikana. Tällä varmistettiin, että jokainen pienikin asia löytyy lopullisesta dokumentista. Haluttiin, että jokainen kohderyhmä tunnistaa dokumentista omat arvonsa ja pystyy sitoutumaan valmiisiin yhtenäisiin arvoihin.

Työssä käytettiin kirjallisuutta, joka käsittelee arvoja, niiden tekemistä tai arvoperusteista johtamista. Tämän lisäksi lähteistä löytyy myös yrityksen laatuun liittyviä teoksia. Kumpaankin aiheeseen liittyviin internet-sivustoihin ja artikkeleihin tutustuttiin myös huolella. Tämän lisäksi haettiin teoksia, jotka voisivat avustaa ja tukea työtä, sekä ohjata sen suuntaa mahdollisimman hyvin. Materiaalia kerättiin niin, että valittiin mahdollisimman monta teosta. Näistä teoksista valittiin ne teokset, jotka sivuavat mahdollisimman paljon työtä ja sen vaiheita.

Keskusteltiin myös mahdollisimman paljon yrityksen johdon kanssa, jotta tiedettiin, että työ etenee oikeaan suuntaan ja tarvittaessa on muutettu sitä. Tutkittiin mahdollisimman tarkasti, mistä ja miten arvo- ja laatukehittäminen yritysmaailmassa on alkanut. Tämän lisäksi selvitettiin, mitä näillä tarkoitetaan ja mitä niihin sisältyy.

5.2 Kyselyt työntekijöille

Kysely tehtiin marras-joulukuun vaihteessa 2016 työntekijöille. Johto vastasi tähän kyselyyn myöhemmin tapahtuneessa haastattelussa. Työntekijöille tehty kysely löytyy kokonaisuena kohdasta liite 1.

Tässä on kyselyn tärkeimmät asiat avattuina. Kysymykset on yhdistetty niiden aihe-alueiden mukaan ja vastauksia on yhtenäistetty. Vastaukset on analysoitu aihe-alueittain, arvojen, laadun tai johtamiseen liittyen. Jokaisen vastauksen erillinen käsittely olisi tuonut työhön liian raskaan osan, joten tästä syystä aineistoa käsitellään vain aihe-alueittain.

Kyselyyn vastasi jokainen työntekijä eli yhteensä 9 henkilöä. Kyselyn vastausten pohjalta pystyttiin varmistamaan, että jokaisen työntekijän arvot löytyvät kehittämistyön tuloksena syntyvästä dokumentista.

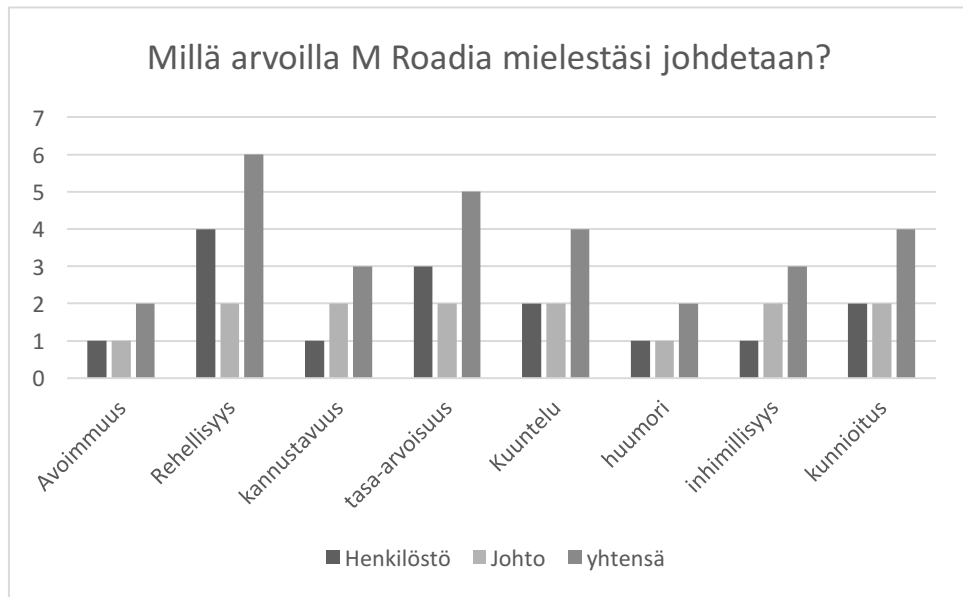
Kymmeneen kysymykseen sai vastata niin monella sanalla kuin halusi, kahdessa kysymyksessä vastausten määrä oli rajattu. Tämän takia vastauksissa on paljon hajontaa ja osasta kysymyksiä vastausten määrä on suurempi kuin henkilöstön koko. Tutkimuksen aihepiirin takia ei vastausten määrää voinut rajata, koska jotain oleellista olisi saattanut jäädä pois. Usein ihmiset vastaavat analyyttisemmin, jos vastausten määrää on rajattu. Tästä syystä kyselyssä päädyttiin käyttämään vapaa-muotoista vastaustapaa, jolloin vastaajan mielipide ja asia tulee varmasti selväksi.

Johdon mielipiteet taulukoissa ovat arvostettu seuraavan laisesti; 2 ääntä vastaukselle, joka on erittäin tärkeä johdolle, yksi, jos on oleellinen ja nolla, jos asiaa ei pidetä kovinkaan oleellisena. Johdon mielipiteet laitettiin taulukoihin siksi, että tekstissä mainitut erot näkyvät selvemmin. Johdon henkilöt eivät vastanneet kyselyyn, mutta heiltä on kysytty omia mielipiteitä kysymyksiin liittyen.

5.2.1 Työntekijöiden arvot

Arvoon liittyvät kysymykset aseteltiin tarkoituksella ympäri kyselyä, koska tällöin vastaaja ei huomaa, kuinka vastaa jokaiseen arvoihin liittyvään kysymykseen lähes samoin. Tällä tavalla saatiin selville yksilön oikeat omat arvot. Näitä tietoja käytettiin kehittäjän pitämässä esityksessä koulutustilaisuuden yhteydessä.

Esiin nousivat erityisesti: Tasa-arvoisuus, rehellisyys, inhimillisyys, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, huolellisuus, huumori, kannustava ilmapiiri, rakentava palaute, motivointi, ystävät sekä hyvä yhteishenki.



Kuva 1. Kysymyksessä selvitettiin niin työntekijöiden kuin johdonkin mielikuvia sen hetkisestä johtamisesta yrityksessä. Työntekijöistä vastasi 6 ja johdosta 2 henkilöä.

Kysymyksessä 1 oli työntekijöiden mielipide tuon hetkisestä johtamisesta. Miten työntekijät kokivat johtamisfilosofian. Tähän kysymykseen työntekijät saivat itse kirjoittaa sanoja. Tässä taulukossa näkyy myös johdon oma mielipide johtamistavastaan.

Näistä luetelluista arvoista näkee hyvin niin koko alan kuin kyseisten työntekijöiden aikaisempaa työhistoriaa sekä työnantajien johtamisfilosofiaa. Parturi- ja kampaamo alalla lähes jokainen työntekijä tekee töitä toiminimellä, jolloin jatkuvuus on niin pitkä kuin varauslista on. Työntekijöistä suurin osa on aikaisemmin tullut joko suoraan koulusta tai toiminimi työskentelystä M Roomiin. M Roomissa työntekijät ovat aina palkallisia, joten he eivät ota omaa riskiä, toisin kuin toiminimisessä työskentelyssä. M Roadin johdolla on taas johtamisfilosofiana se, että yritys voi hyvin vain silloin, kun työntekijät voivat hyvin.



Kuva 2. Tällä kysymyksellä kartoitettiin motivointiin vaikuttavia tekijöitä. Kysymyksen vastasi 7 työntekijää.

Kysymyksen 2 motivoinnista tärkeimmiksi asioiksi työntekijät nostivat rahan, työilmapiirin ja tavoitteet.

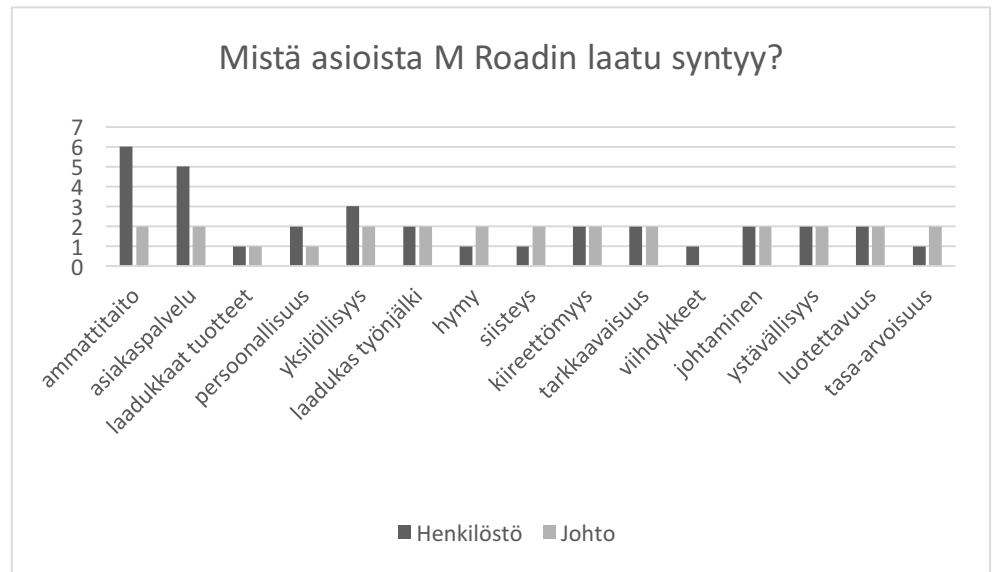
Kyselystä selvisi myös, että ne asiat, mitä johto tekee työntekijöiden motivoimiseksi, oikeasti myös motivoivat työntekijöitä. Koulutuksia järjestetään säännöllisesti noin muutaman kuukauden välein. Tämä lisäksi yrityksellä on kuukausi- tai tuntipalkan lisäksi käytössä provisiopalkkaus, jonka saa aina, kun myyntiä on määrätyn summan verran ja se kasvaa aina myynnin kasvaessa. Näiden lisäksi on koko ketjun välisiä kilpailuja. Myös eteneminen on tulevaisuudessa mahdollista, kunhan yritys saa vakiinnutettua paikkansa markkinoilla.

Yrityksessä pidetään kehityskeskusteluja sekä usein koko liikkeen kokouksia. Kehityskeskusteluita on vähintään kerran kuussa jokaisen työntekijän kanssa kaksin. Kokouksia pidetään vähintään kaksi, yksi kuun alussa ja toinen kuun lopussa. Näillä varmistetaan se, että jokainen työntekijä saa äänensä kuuluviin ja ongelmiin pystytään reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Tämän lisäksi työntekijät voivat ottaa yhteyttä johtoon aina, kun haluavat.

5.2.2 Laatu kysymysten vastaukset

Laatuun liittyvillä kysymyksillä haluttiin saada selville, miten työntekijät itse kokevat tuottamansa laadun ja onko siinä heidän mielestään parannettavaa. Tämä auttoi kartoittamaan laadun parantamiseksi tehtävien töiden laajuutta. Lisäksi haluttiin selvittää kokevatko

työntekijät samojen asioiden vaikuttavan laatuun kuin mitä johtajat ajattelevat.



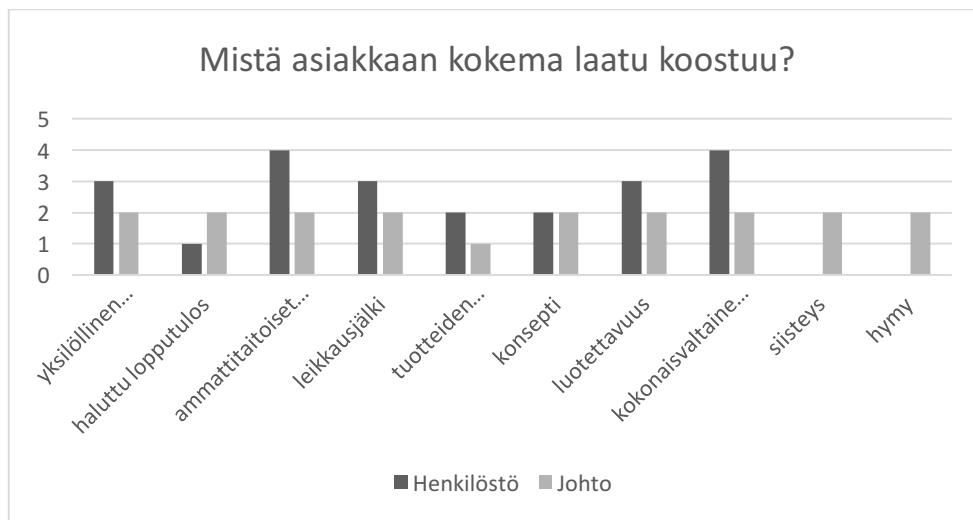
Kuva 3.

Kuva 4. Kysymyksellä kartoitettiin henkilöstön ja johdon mielikuvia asioista, mitkä vaikuttavat asiakkaiden kokemaan laatuun. Kysymykseen vastasi 7 henkilöstöstä ja kaksi johdosta.

Toimeksiantoyrityksen johdon ja työntekijöiden mielikuvia siitä, mistä laatu yrityksessä syntyy. Tässä kysymyksessä johdon ja työntekijöiden laatu näkemykset erosivat huomasti.

Työntekijät painottivat seuraavia asioita: ilmapiiriä, asiantuntevaa palvelua, tasa-arvoista kohtelua, kuuntelua, keskustelua, koulutuksia, työnlaatua, ammattitaitoa, tuotteita, liikkeen siisteyttä, yksilöllisyyttä, kiireettömyyttä ja luotettavuutta. Johdon mielipiteet laadun synnystä olivat lähinnä siisteyteen ja työntekijöiden olemukseen liittyvää.

Työntekijät tiedostavat selvästi mistä tuotettu laatu syntyy ja mikä siihen vaikuttaa. Näissä vastauksissa näkyikin jo paljon myös ketjun ohjeistus, joka on työntekijöillä erittäin vahvasti käytössä.



Kuva 5. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Kysymykseen vastasi koko henkilöstö. Henkilöstön ja johdon erot näkyvät tässä erittäin hyvin.

Kysymyksessä 4 henkilöstön ja johdon vastausten erot ovat erittäin selvästi nähtävillä. Vastauksista on myös huomattavissa, että työntekijät uskovat, että samat asiat vaikuttavat myös asiakkaisiin. Totta kai samat asiat vaikuttavat myös, mutta asiakkaan mielikuvaan laadusta vaikuttaa myös paljon sellaiset asiat, mitä ei työntekijä aina välttämättä edes huomaa. Tähän asiaan tulee paneutua kunnolla sekä tutkia, onko asia liikkeissä tosiaan näin yksioikoinen ja mitä johdon puolesta asiasta sanotaan. Perusasiat ovat kunnossa, mutta nämä ovat pieniä nyansseja, jotka voivat vaikuttaa asiakkaaseen paljonkin. Näitä pieniä laatuun liittyviä asioita pitää vielä hioa yrityksen sisällä.

Lisäksi kysyttiin, kuinka tuotettua laatua voitaisiin parantaa. Tähän työntekijöillä olikin paljon vastauksia. Esille nousivat esimerkiksi esiin koulutukset, keskustelut, motivointi, hyvinvointi, panostaminen asiakas kohtaamiseen, työvälineet, työnlaadun tarkkailu.

Koulutuksia yritys järjestää jo nyt muutaman kerran vuodessa. Työhyvinvointiin ja ammatin kehittämiseen vaikutetaan sekä tällä työllä, että viestinnän kehittämällä. Myös työntekijöiden kuuntelua ja motivointia tehdään jo nyt aktiivisesti, mutta aina on kehitettävää. Työvälineitä päivitetään aina silloin, kun se on tarpeen ja huonoilla työvälineillä ei työskennellä.

Osa näistä parannusehdotuksista on yrityksessä toteutettu jo aiemmin ja osaa kehitetään parhaillaan. Tietysti aina löytyy kehitettävää ja siihen tämäkin työ tähtää, että yritys kehittyy. Esimerkiksi keskusteluita työyhteisön sisällä voisi ohjata enemmän ideoihin ja työskentelytapoihin. Myös myyntikoulutuksia voisi pitää eikä vain tekniikka koulutuksia

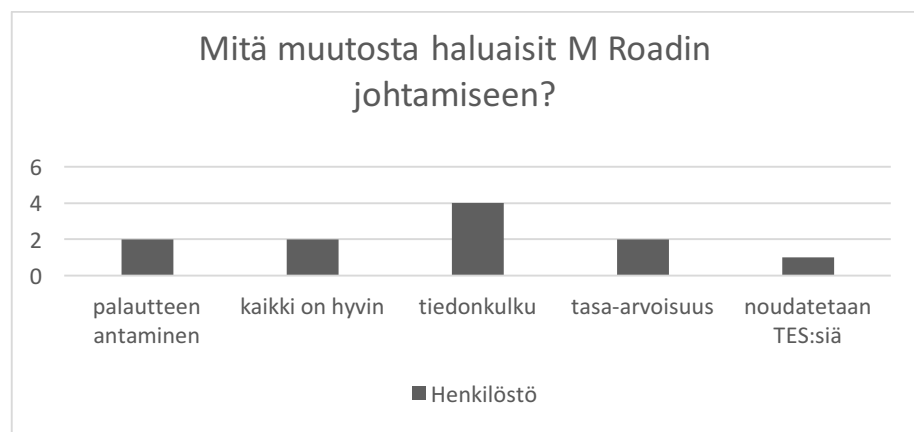
Lisäksi pyydettiin työntekijöitä arvioimaan, minkä arvosanan asiakkaat antaisivat asteikolla 1-10 yrityksen arvolle ja laadulle.

Kokonaisarvoksi yritykselle tuli 8,5 joka on erittäin hyvä arvosana, ottaen huomioon, että yritys on ollut toiminnassa maaliskuussa vasta vuoden.

5.2.3 Johtamisen toimivuus ja kehittämiskohteet

Johtamiseen liittyvillä kysymyksillä haettiin vastausta siihen, toimiiko esimiestyö niin hyvin kuin yrityksen johto oletti. Johdolla oli aavistuksia siitä, että silloinen aluepäällikkö ei hoitanut töitään niin kuin oli sovittu. Lisäksi kyselyä tehdessä huomattiin, että työntekijöiden työmotivaatio oli laskenut. Haluttiin tietää, onko syy johtamisessa vai jossakin muussa.

Työntekijöiden vastauksissa ilmeni, että muutosta johtamisessa kaivattiin mm: viestinnässä, informoinnissa, yksilöllisyydessä ja täsmällisyydessä.



Kuva 6. Tällä kysymyksellä kartoitettiin mitä työntekijöiden mielestä yrityksen johdossa tulisi muuttaa tai tehostaa. Kysymyksen vastasi 6 henkilöä.

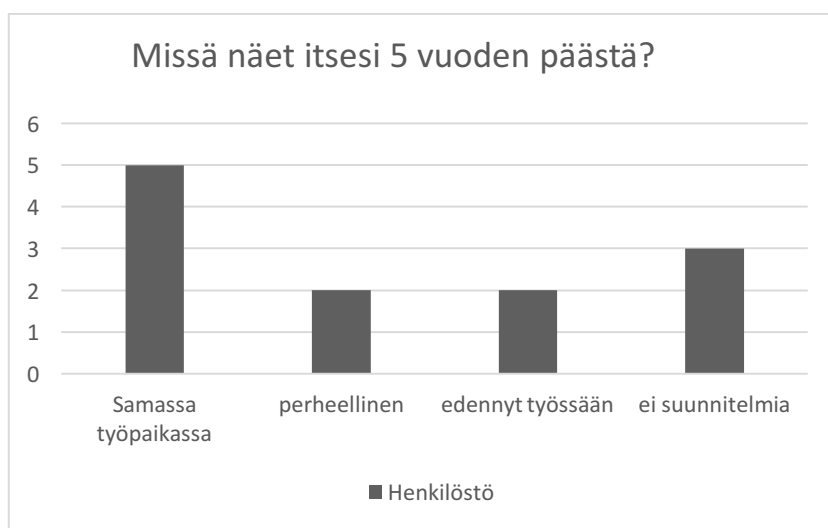
Työntekijöiden muutostoiveet toimeksiantoyrityksen johtamiseen liittyen. Vastauksia analysoidessa tuli ottaa huomioon, että toisessa liikkeessä omistajan vaihdos ei toiminut ihan niin hienosti mitä teoriassa omistajan vaihdokset tehdään. Työntekijät kokivat, että heitä ei informoitu tarpeeksi ja ettei uudelle työnantajalle tullut tarpeeksi aikaisin tietoja palkkauksen ja siihen liittyvien asioiden suhteen, joka näkyi liikkeessä niin, että heitä ei oltu informoitu tarpeeksi. Tämä asia on jo korjattu ja on tiedostettu, että viestinnässä on parannettavaa ja siihen tullaan vaikuttamaan tulevaisuudessa vielä enemmänkin.

Tasa-arvoisuus ja yksilöllisyys sekä täsmällisyys ovat taas erittäin vahvoja arvoja, joiden kehittämiseen ja panostamiseen pyritään vaikuttamaan mahdollisimman nopeasti ja hyvin. Nämä kolme arvoa heijastelivat juuri

sitä, mitä pelättiin, että esimiestyötä ei toteutettu niin kuin oli sovittu. Asiaan puututtiin nopeasti ja esimiestasolla tehtiin tarvittavia muutoksia työntekijöiden motivoinnin ja työhyvinvoinnin hyväksi.

Työntekijöiden mielestä hoidettiin hyvin: Kuunnellaan työntekijöitä, otetaan työntekijät huomioon, rehellisen palautteen antaminen, kiitollisuus, kannustava ilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi edellä, kouluttaminen, omistautuneisuus, positiivisuus, toimiminen kaikkien parhaaksi, oikeasti kiinnostuneita, keskustellaan paljon, työvälineet aina kunnossa, välitetään oikeasti, asioihin ja ongelmiin puututaan nopeasti, jos tarvetta.

Tämä on samassa linjassa ensimmäisen kohdan kanssa, joten tässä on samat asiat eniten esillä: ilmapiiri, huomioon ottaminen ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Tästä myös voi vetää johtopäätöksen, että asiat eivät ole täysin väärin tehty, mutta joissakin asioissa on vielä hiomista. Vastausten perusteella tiedettiin, mihin huomio tulee kiinnittää.



Kuva 7. Kysymyksellä kartoitettiin työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Tähän kysymykseen vastasi 9 henkilöä.

Lisäksi kysyttiin työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmia, joista ilmeni, että moni kuitenkin huolestuttavista kohdista huolimatta, haluaa jatkossakin työskennellä yrityksessä, kehittyä ja lisäksi tuli paljon omaan terveyteen ja sosiaaliseen elämään liittyviä vastauksia.

Henkilöstön tulevaisuuden näkymiä. Positiivinen yllätys oli, kuinka moni työntekijä pitää työpaikastaan ja kuinka moni halusi jatkossakin työskennellä sen palveluksessa. Tällä alalla henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja keskiarvo työntekijöiden vaihtuvuudessa on noin 3 ja puolen vuoden kohdalla. Tämä kysymys oli ajoitettu viiden vuoden näkymälle. Vaihtuvuuden takia haluttiin selvittää, kuinka moni oli oikeasti sitoutunut yritykseen.

Kolmen suoraan johtamiseen liittyvän kysymyksen lisäksi kysyttiin, minkälaiset 5 kohdan säännöt työntekijät haluaisivat yritykseen tehdä. Työntekijät painottivat paljon tasa-arvoisuutta, rehellisyyttä, ammattitaitoa, toisten kunnioitusta, asiakkaan huomioimista, luotettavuutta, iloisuutta, kannustamista, yksilöitä, ilmapiiriä ja muita jo arvoissa esiintyneitä asioita. Työntekijöiden tekemät säännöt yllättivät toimeksiantajan täysin, sillä juuri näissä asioissa työntekijöillä oli ollut eniten ongelmia. Mutta jokainen asia oli juuri sellainen, mitä yrittäjä oli tarkoittanut tai halunnut. Voitiin todeta, että dokumentti tulee todellakin tarpeeseen, sillä yhtenäistämällä ketjun, yrityksen ja sen työntekijöiden arvot sekä tekemällä selvät säännöt, tulisivat suurin osa ongelmista ratkeamaan.

5.3 Arvojen laatiminen yhdessä työntekijöiden kanssa

Loppiaisien koulutuksen piti Lasse Kylätasku, joka on ollut M Room-ketjun myynti- ja asiakaspalvelukouluttajana ketjun perustamisen alusta asti. Tällä kertaa Kylätasku ei kuitenkaan ollut M Room-ketjun edustajana, vaan ulkopuolisena kouluttajana. Koulutuksen aiheena oli oman itsensä tunteminen, arvot sekä myynti. Tässä vaiheessa käytettiin SOHVA-tekniikan kohtia V ja A eli vision tähdentämistä, keskustelua ja arvokandidaattien määrittelyä.

Ensimmäisenä päivänä käsiteltiin erilaisia oppimistyyliä ja persoonallisuuksia sekä miten erilaisia ihmisiä tulisi palvella. Tämän lisäksi koottiin työntekijöiden arvot, joista valittiin kaikkein tärkeimmät 11 yrityksen arvojen pohjaksi.

Toisena päivänä kehittäjä piti oman osuutensa koulutuksesta. Koulutuksessa täsmennettiin tehdyn kyselyn tarkoitusta, kehittämistyön tavoitteita sekä kerrottiin kerättyjen tietojen käytöstä. Tämän lisäksi esitettiin muutamia täydentäviä kysymyksiä, jotka oli kehitetty edellisen päivän sekä aikaisemmin kootun aineiston pohjalta. Näistä kaikista tiedoista tehtiin kehittämistyön tuotos eli valmis dokumentti.

5.4 Miten arvot tehtiin?

Aloitettiin arvojen läpikäynti niin, että ensiksi jokainen kirjoitti omat arvonsa, muutaman apu kysymyksen avulla. Vastaukset käytiin läpi yhdessä ja huomattiin, että jokaiseen kysymykseen tuli lähes samat vastaukset.

Tämän jälkeen käsiteltiin, mistä arvot tulee ja mitä ne ovat.

Seuraavassa vaiheessa työntekijät jaettiin kahden hengen ryhmiin ja piti kirjoittaa mahdollisimman monta arvoa, joita arvostaa työpaikassaan, eikä tarvinnut miettiä kyseistä työpaikkaa vaan kaikkia.

Sitten nämä kaikki arvot kirjoitettiin taululle ja jokainen vuorollaan kävi poimimassa kymmenen tärkeintä arvoa.

Nämä arvot jotka tehtiin työntekijöiden kanssa, olivat seuraavanlaiset: Rehellisyys, hyvä ilmapiiri, oman työn arvostaminen, yhteishenki, asiakastyytyväisyys, täsmällisyys, työkaverit, tasa-arvo, luottamus, itsensä kehittäminen ja vakaa taloustilanne.

Koulutuksen jälkeen Kylätasku antoi muutaman vinkin arvojen tekoon. Ensinnäkin rajattaisiin lopulliset arvot maksimissaan viiteen. Tämän jälkeen kannattaisi avata jokainen arvo mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi. Hän täsmensi myös, että poisjääneet arvot olisi hyvä kirjoittaa valittujen pää-arvojen alle, jotta mahdollisimman moni sitoutuu noudattamaan arvoja.

Jotkut sidosryhmien arvoista ovat arvo-odotuksia, jotkut kuvaavat organisaation nykytilaa, jotkut kertovat siitä. Tämän jälkeen näistä kaikista valitaan kymmenkunta tärkeintä arvoa, joista syntyy yrityksen viralliset arvot. (Aaltonen ym. 2003, 122.)

5.5 Johdon näkemyksiä kehittämistyöstä

Haastatteluja on erityyppisiä ja jokaiselle oma tarkoituksensa. Strukturoitu haastattelu on valmiiksi mietitty ja lähellä kyselyä. Teemahaastattelu on sellaisiin tilanteisiin, joissa aihetta ei tunneta täysin eikä haluta ohjata vastaajaa liikaa. Avoin haastattelu on sellainen, mikä muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Siinä on valmiiksi määritellyt aiheet, mutta ei kysymyksiä. Tällä tavalla saadaan helpoiten selville, mitä todella ajatellaan ja miksi he käyttäytyvät määrättyllä tavalla. (Ojasalo ym. 2010, 41.)

Kehittäjä haastatteli toimeksiantoyrityksen johtoa virallisesti kahteen kertaan. Epävirallisia keskusteluita kehittämistyöhön liittyen oli lukuisia, tästä syystä virallisena aineistona käytetään vain haastatteluita. Haastatteluissa keskusteltiin johdon näkemyksistä, kyselystä sekä työntekijöiden näkemyksistä. Myös koulutuksen sisältöä käytiin läpi johdon kanssa.

Mitään varsinaista kysymyspatteristoa ei ollut, koska haluttiin kuulla asioiden kertominaan. Ainoat kysymykset, mitä esitettiin, olivat samat, mitä työntekijöille sekä mitä mieltä he olivat työntekijöiden vastauksista ja reaktioista.

Ensimmäinen haastattelu tilanne oli 16.12.2016 kehittäjän ja yrityksen toimitusjohtajan välillä. Haastattelu toteutettiin kasvotusten ja haastattelun aiheena oli kehittämistyö ja johdon tavoitteet.

Mitä sääntöjä haluaisit yrityksessä olevan?

Haluan, että kaikki tekevät parhaansa, noudattavat ketjun konseptia, pitävät liikkeen siistinä, näyttävät ulospäin ahkerilta ja omatoimisilta, eivät istu paikoillaan, ovat iloisia ja joustavia.

Annimari Rinne, Toimitusjohtaja

Toinen haastattelu tilanne oli toimitusjohtajan ja kehittäjän kesken 18.1.2017. Tällöin pidetyssä puhelinhaastattelussa käsiteltiin koulutusta, siellä julki tulleita asioita sekä johdon omia täsmentyneitä arvoja ja laatutekijöitä.

-Mitä arvoja sinun mielestäsi tulisi dokumentissa olla?

Rehellisyys, joustavuus ja luottamus. Myös ystävällisyys ja auttaminen sekä ymmärtäminen ovat tärkeitä arvoja.

Annimari Rinne

-Mitä asioita laatuun liittyen tulisi mielestäsi painottaa?

Siisteyttä, sitä että joka päivä tulisi siivota liike ja katsoa, että on aivan sama kuka ovesta tulee sisään, oli se sitten M Roomin johto tai ihan normaali asiakas, että aina liike näyttää parhaalta mahdolliselta ja antaa parhaan mahdollisen ensivaikutelman. Myös hygieenisyyden pitää olla huippuluokkaa. Haluan myös, että tasa-arvoista tekemistä painotetaan. Tämä siis tarkoittaa sitä, että jokainen asiakas saa samanlaisen palvelun, että palvelu on aina tasalaatuisia ja parasta mahdollista, mitä henkilö voi tehdä.

Annimari Rinne

Yrityksen johto keskusteli myös ulkopuolisen kouluttajan kanssa osallistumisesta koulutukseen sekä suorituksista koulutuksen aikana.

Johto ja ulkopuolinen kouluttaja olivat hyvin otettuja dokumentin ensimmäisestä versiosta ja antoivat viimeisiin työvaiheisiin vapaat kädet.

5.6 Kaiken aineiston käsittely ja yhdistäminen

Aineistojen käsittely aloitettiin mahdollisista lähteistä. Aineistoa kerättiin mahdollisimman paljon, jotta teoria pohjaan olisi tutustuttu mahdollisimman tarkasti. Tämän jälkeen luettiin jokainen teos läpi ja kirjoitettiin tärkeimmät asiat ylös. Tehtiin valmis viite-tiedosto, josta löytyi jokainen viitteeksi sopiva teos sekä viittauksiin ja lähdeluetteloon tarvittavat merkinnät. Tästä tiedostosta oli helppo etsiä tarvittavaa lähdettä.

Ojasalo ym. (2010, 24) ovat määritelleet kehittämisen kehän jota työssä on käytetty:

1. kohteen tunnistaminen ja tavoitteiden määrittäminen
2. kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä
3. kehittämistehtävän määrittäminen ja rajaaminen
4. tietoperustan laatiminen ja käytettävien menetelmien suunnittelu
5. tehtävän toteuttaminen ja julkistaminen
6. kehittämisprosessin ja syntyneiden tulosten arviointi

Seuraavaksi koottiin työntekijöiden kyselyn tulokset, jonka pohjalta tehtiin esitys loppiaisen koulutukseen. Loppiaisen esitystä täydennettiin vielä ensimmäisen koulutus päivän jälkeen. Tässä esityksessä oli siis jo valmiina ne arvot, mitä tiedettiin yrityksen johdon haluavan.

Yllä mainittujen vaiheiden jälkeen kirjoitettiin ns. aukimääritellyt arvot ja poimittiin niistä tärkeimmät sanomat. Tiivistettiin arvoja niin, että otettiin sen tärkein, minkä alle loput pois jääneet arvot menivät. Esimerkiksi, oman työn arvostaminen ja itsensä kehittäminen ovat samaa asiaa eri tavalla ilmaistuna, samoin kuin työilmapiiri, työkaverit ja yhteishenki. Ketjun arvot itsessään käsittävät neljä asiaa ja jokaisen käsitteen avaaminen mahtuu muutama lauseeseen. Tästä syystä yrityksen arvot oli pakko saada tiivistettyä. Myös arvojen noudattaminen ja sisäistäminen olisi helpompaa, kun listaus on suppea.

Tämän jälkeen tutkittiin, miten auki kirjoitetut arvot ja yrityksen johdon arvot sopivat yhteen. Verrattiin M Room-ketjun arvoja niihin, mitä oli jo tehty valmiiksi. Huomioitiin, että kirjoitusasu oli erilainen, mutta muuten arvot olivat kaikilla kolmella kohderyhmällä samat. Tekstiä lisättiin auki kirjoitukseen, jotta ketjun arvot olisi varmasti löydettävissä lopullisesta versiosta.

Tämän lisäksi tärkeää oli, että yrityksen arvot ovat ulkonäöltään ketjun arvoja vastaavat. Tämä osoittautuikin hankalammaksi, mitä voisi kuvitella. Ketjun dokumenttien ulkonäkö on aina erittäin tarkasti määritelty ja hankalasti kopioitavissa, joten samankaltaiseen ulkonäköön pyrkiminen oli hankalaa.

5.7 Valmiin dokumentin testaus

Kun dokumentti oli valmis viimeisintäkin yksityiskohtaa myöden, toimitettiin se kumpaankin liikkeeseen kesäkuun 2017 alussa.

Työntekijöille kerrottiin, että dokumentti on koulutuksen ja tehdyn kyselyn tulos. Opastettiin myös siihen, miten ja missä dokumentin oletetaan olevan hyödyksi. Tämän jälkeen pyydettiin, että jokainen aktiivisesti noudattaisi annettuja arvoja ja laatutekijöitä. Kerrottiin myös,

että kuukauden päästä heiltä tultaisiin kysymään mielipiteitä, miten dokumentti on tukenut heitä. Työntekijät antoivat palautteensa joko suoraan Facebook-ryhmässä tai yksityisissä Whatsapp -keskusteluissa kehittäjän kanssa.

Kuukauden jälkeen saadut mielipiteet olivat erittäin positiivisia. Esille tuli monesti, että oli osattu poimia juuri ne tärkeimmät ja tiivistää yrityksen toimintamalli hyvin kolmeen sanaan. Myös laatutekijöistä saatu palaute oli positiivista. Palautteiden mukaan laatutekijät oli hienosti täsmennetty, eikä jättäneet tulkintavaraa, joten nykyään jokaisen työntekijän tulisi määrättyjen asioiden osalta toimia samalla tavalla. Palautteista tuli myös ilmi, että uusien työntekijöiden kouluttaminen on jatkossa helpompaa, koska dokumentti oli niin käytännönläheinen.

Kehitysideoina oli, että säännöt voisi olla paljon isommalla ja vaikka liimattavissa liikkeiden takahuoneisiin, ettei kukaan voisi sivuuttaa niitä. Tämä oli helposti toteutettavissa ja aiotaan tehdä elokuun aikana.

Dokumenttia muutettiin kuitenkin tämän jälkeen niin, että työhön lisättiin tarkastuslistakohta. Tämän kohdan voi kopioida ja siihen voi merkata aina suoritettun kohdan. Listoja on muutama, rajattuna aina tiettyyn aiheeseen tai työvuoroon. Tällä helpotetaan uusien työntekijöiden koulutusta sekä työntekijöiden töitä, että jokaisen listan jokaisesta kohdasta tulisi rutiini.

6 TULOSTEN RAPORTOINTI

Tulokset raportoitiin ensiksi analysoimalla vastaukset ja sen jälkeen valmiin työn muodossa. Kaikista muutoksista opinnäytetyön aikana on raportoitu toimeksiantajalle. Työntekijöiden palautteen perusteella voidaan kehittää dokumenttia myös jatkossa. Dokumenttia on tarkoitus kehittää jatkossakin aina sen hetkistä tilannetta vastaavaksi.

Lopulliset tulokset ovat luettavissa dokumentista, joka on kehittämistyössä syntynyt tuotos. Dokumentti löytyy liitteestä 2.

6.1 Analysoinnin jälkeiset toimenpiteet

Analysoinnin tuloksena kehittäjä päätyi käyttämään 3 arvoa, sillä muut arvot olivat helppo yhdistää juuri näihin ”pääarvoihin”. Näihin kolmeen arvoon myös tiivistyi parhaiten johdon, työntekijöiden sekä M Room- ketjun arvot. Tultiin myös tulokseen, että periaatteessa kaikki perusasiat ovat yrityksessä kunnossa, mutta pienillä asioilla on vain erittäin suuri vaikutus. Jos jokin pieni asia menee pieleen pitkän aikaa, sen vaikutus kertaantuu. Tulevalla dokumentilla vaikutetaan suuresti juurikin näihin pieniin asioihin ja korjataan jo juurtuneita tekotapoja parempaan suuntaan.

Työhön valitut arvot olivat rehellisyys, laatu ja yhteistyö. Lopullisessa dokumentissa on jokainen arvo avattu ja selitetty tarkasti, mitä ne toimeksiantoyrityksessä tarkoittavat.

Dokumentissa painotettiin vahvasti liikkeiden siisteyttä, yhteistyötä sekä yrityksen johdon mukana oloa.

Jokaisen tutkitun asian analysoinnin tulokset on raportoitu työssä. Ne on otettu huomioon ja niiden pohjalta on tehty lopullisesta dokumentista mahdollisimman yhtenäinen ja eheä kokonaisuus. Dokumentista ei kuitenkaan haluttu liian tieteellisen näköistä ilmettä, sillä haluttiin, että työntekijät kokevat sen omakseen.

Dokumentin rajaus laatuun ja arvoihin syntyi toimeksiantajan alkuperäisestä toiveesta. Myöhemmin lisättiin vielä arvo- ja laatujohtamisen teoria, sillä se kosketti opinnäytetyön tekemistä lähes työn alkuvaiheesta asti. Lisäksi opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan vain M Road Oy:tä.

Prosessikirjoittamisessa on tyypillistä, että kirjoitustyötä tehdään koko ajan. Eri osia voi kirjoittaa samanaikaisesti, koska harvoin asioita tehdään kaikista loogisimmassa järjestyksessä. Tärkeintä on kuitenkin, että jokainen tehty asia on kirjoitettu ylös. Välillä on myös hyvä kirjoittaa

ryhmässä, jolloin on helpompi reflektoida omia ajatuksia, arvioida saavutuksia ja suunnitella tulevia työvaiheita. (Ojasalo ym. 2010, 46 – 47.)

6.2 Lopulliset tulokset

Työn lopullinen tulos on valmis arvo- ja laatudokumentti. Dokumentti on tehty niin, että sitä voidaan muokata tulevaisuudessakin yrityksen kehittyessä ja kasvaessa. Työtä testattiin työntekijöillä kuukauden ajan ja saadun palautteen pohjalta, täsmennettiin tarkistuslistoja sekä laadun tarkkailuun tehtyjä ohjeita.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli parantaa yrityksen viestintää. Tähän asiaan on panostettu paljon. Ensimmäiseksi mietittiin, minkälainen viestintä olisi työntekijöiden kannalta helpoin. Tällaiseksi tavaksi valikoitui sosiaalinen media. Johdon jäsenillä on jokaisen työntekijän kanssa oma Whatsapp -keskustelu, tämän lisäksi on keskustelut niin liikkeen vastaavien kuin koko liikkeen väliset keskustelut. Lisäksi jokaiselle työntekijälle on kerrottu, kehen missäkin tilanteessa tulee olla yhteydessä sekä että johto on aina heitä varten, ei toisin päin. Näiden lisäksi on yrityksellä oma ryhmä Facebookissa, missä voidaan jakaa joka kuukausittainen tiedote menneestä kuukaudesta sekä muita erittäin tärkeitä tietoja. Näiden lisäksi on myös sovittu, että työvuorolistat ovat viimeistään 5 viikkoa ennen niiden käyttöönottoa työntekijöillä. Itse dokumentti ei tähän juurikaan vaikuttanut, mutta opinnäytetyön teko täsmensi ongelmat ja auttoi tekemään päätökset viestinnän tehostamisesta.

Työntekijöiden työhyvinvointiin dokumentti vaikutti paljon. Jokainen työntekijä koki, että tehdyt arvot vastasivat koulutuksessa yhdessä tehtyjä. Tämän lisäksi he kokivat, että jokaisen työpanoksella on merkitystä viestinnän tehostuttua. Työntekijät kokivat myös, että yhdessä tehtyihin sääntöihin on helppo sitoutua, koska kaikki ovat säännöissä samalla linjalla. Työntekijät ovat antaneet paljon positiivista palautetta, kuinka dokumentin arvot ovat vaikuttaneet heidän työskentelyynsä myös esimiestyöskentelyn kautta. Opinnäytetyön tekovaiheessa huomatuksi esimiestyöskentelyyn liittyneen ongelman myötä esimies vaihtui ja uusi esimies on työntekijöiden mukaan toiminut juuri niin kuin yrityksen arvoissa ja säännöissä on sovittu.

Hyvinvointiin panostaminen on nähtävissä myös vähentyneillä sairauslomilla. Tammikuusta maaliskuun loppuun 2017 yrityksessä oli yhteensä 11 sairauslomaa, joista kuusi oli vähintään viikon pituisia. Huhtikuusta kesäkuun loppuun yrityksen sairauslomat olivat vähentyneet kuuteen, joista vain yksi oli yli viikon pituinen. Tämä aikaväli on siitä ratkaiseva yritykselle, koska juuri maaliskuun vaihteessa työntekijöiden esimies vaihtui. Lukuja ei voi verrata esimerkiksi edelliseen vuoteen, koska Kajaanin liike avattiin vasta maaliskuussa 2016 ja

Joensuun liikkeessä oli enemmän henkilöitä töissä kuin mitä kehittämistyön aikana oli. Tästä syystä vertailu tiedot on otettu vai 6 kuukauden ajalta.

Työhyvinvointiin panostaminen näkyy myös tuloksessa, sillä tutkimusten mukaan yksi sairauslomapäivä maksaa yritykselle keskimäärin 325€, kun taas sairauslomien ennaltaehkäisy kasvattaa yritystä 415€. Tämän lisäksi kohonnut työhyvinvointi lisää työmotivaatiota. Työmotivaatio taas lisää tuotteliaisuutta ja sitä kautta myös tulosta. (Ilmarinen n.d., 12)

Myös laadun tuottaminen yrityksessä on parantunut. Ennen jokaisen sairauspoissaolon seurauksena oli myös asiakastyytyväisyyden lasku, koska töissä olleiden työntekijöiden motivaatio laski. Tämän seurauksena työn laadusta tingittiin. Esimiehen vaihdoksen sekä muiden työhyvinvointiin tehtyjen panostusten seurauksena myös asiakastyytyväisyys on kasvanut selvästi. Nykyään sairauspoissaolot eivät näy yhtään asiakastyytyväisyys luvuissa.

Yrityksen tulos on parantunut yllä mainitun kuuden (Tammi-maaliskuu ja huhti-kesäkuu) kuukauden seurantajakson aikana 15,5 prosentilla.

Muutoksia, joita opinnäytetyön seurauksena yrityksessä tehtiin, ovat nykyiset yhtenäiset arvo- ja laatutekijät, selvät työnkuvat, tarkistuslistat eri työvaiheissa ja työvuoroissa. Tämän lisäksi otettiin käyttöön kuukauden työntekijä-järjestelmä, jossa painotetaan työnlaatuun liittyviä tekijöitä. Myös viestintäkanavia kehitettiin ja niissä julkaistaan tietoa työntekijöille lähes päivittäin. Yritys myös informoi työntekijöitään edellisen kuukauden tuloksesta ja asiakaspalautteesta. Viestintäkanavalla on myös joka kuukausi vaihtuva teema, johon jokainen työntekijän voi vastata. Toukokuusta alkaen julkaistut teemat ovat aina kuukauden ajan voimassa ja teemat liittyvät yrityksen arvoihin, laatuun tai työtehtäviin.

Työntekijöiden motivaatioon on myös panostettu tekemällä joka viikolle ja kuukaudelle omat tavoitteet. Tavoitteet on tehty niin, että jokainen on saavutettavissa laatukriteerit täyttämällä. Näihin tavoitteisiin pääseminen onkin pitempi kestoisempi kehityskohde, joten tämän tuloksia ei pysty vielä selvästi toteamaan. Motivaation lisäämiseksi on kehitteillä myös rahan sidottavia tavoitteita, mutta ne ovat vielä kehitysvaiheessa.

Seuraavaksi kehitystä vaatii yleiset työnkuvat sekä tarkistuslistojen ja ohjeistuksien tekeminen. Jatkossa nämä kaikki löytyvät samasta dokumentista.

Yksi lopullisista tuloksista oli myös se, että työstä ja sen lopputuloksesta pidettiin niin paljon, että opinnäytetyön tekijästä tehtiin yrityksen aluepäällikkö eli toimitusjohtajaa lukuun ottamatta, muiden työntekijöiden esimies.

LÄHTEET

- Aaltonen T., Heiskanen E. ja Innanen P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*, Porvoo, WSOY
- Aaltonen T., Pajunen H. ja Tuominen K. (2011). *Syty ja sytytä, valmentavan johtamisen filosofia*, Kariston kirjapaino, Hämeenlinna, Talentum
- Helsilä M. ja Salojärvi S. (Toim.) (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, Hansaprint Oy, Vaasa, Talentum
- Huhtala M. (2015). *Asennejohtaja, arjen työkalut esimiehille*, Printon, Viro, Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä
- Hypänen R. (2007). *Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä*, Helsinki, Edita Publishing Oy
- Ilmarisen opas, (n.d.). Johda työhyvinvointia tuloksellisesti <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>, Opas haettu 24.7.2017
- Jabe, M, (11.1.2017) Näin tuot arvot yrityksen arkeen <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen-3347011> Talouselämä, 26.4.2011, artikkeli haettu 11.1.2017, 14.47
- Järvelin, Kvist, Kähäri, Räikkönen (1995). *Palveluyrityksen Laadun kehittäminen*, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Kylätasku T. (8.2.2012). *M Room Story* <https://www.youtube.com/watch?v=4-j-nYdYcD4> Video haettu 27.4.2017 13.30
- Lillrank P. (1999). *Laatuajattelu, Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*, Keuruu, Otavan kirjapaino Oy
- M Room, (n.d.) <https://www.mroom.com/tarina> Yhtiön tarina haettu 27.4.2017
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. (2010). *Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*, Helsinki, WSOYPro OY
- Pitkänen K. (2001). *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*, Helsinki, Edita Oyj

Rinne, A, (2016) Keskustelu kehittämistyön taustasta ja tavoitteista, 16.12.2016, Kurvolanranta, Akaa.

Rinne, A (2017) Keskustelu kehittämistyön edistymisestä ja jatkosta, 18.1.2017, Puhelin keskustelu

Rope T., Kettunen S. (2012). *Halujohtaminen*, Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna, Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät

Seminka S. (13.6.2017). *Suomalainen parturiketju M Room avaa USA:han 200 liikettä – mukaan myös McDonald'sin entinen toimitusjohtaja*
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalainen-parturiketju-m-room-avaa-usahan-200-liiketta--mukaan-myos-mcdonaldsin-entinen-toimitusjohtaja/tfWU8uhB> Kauppalehti, artikkeli haettu 13.6.2017

Yrityksen perustaminen (15.8.2013) *Yrityksen arvot*
<https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/> , julkaisu haettu 12.1.2017, 13.30

TYÖNTEKIJÖIDEN KYSELY

Laadun ja arvojen määrittäminen M Road Oy:ssä

Tämän kyselyn tarkoituksena on pyytää teidän mielipiteitä ja ajatuksia yrityksemme arvoista ja laadun tekijöistä ja osa-alueista.

Antamienne mielipiteiden ja ajatusten pohjalta kootaan M Roadin omat arvot ja laadun tekijät, jotta jokaisen yrityksessä toimivan henkilön on helpompi toimia työyhteisössä.

Arvoilla tarkoitetaan siis asioita minkä mukaan toimimme, niin yksityiselämässä kuin työelämässä.

Arvoja on esim. rehellisyys, täsmällisyys, yms.

Laadun tekijöitä voi olla esim. ammattitaito ja turvallisuus.

Tulemme siis tekemään ohjeistuksen, josta tulee olemaan apua niin jokapäiväisissä työtehtävissä, kuin poikkeustilanteissa.

Vastaukset oheisiin kysymyksiin saa esittää anonyymisti, eli kenenkään ei tarvitse kertoa nimeään, ellei itse niin halua. Sen sijaan toivomme, että jokaiseen kysymykseen vastataan rehellisesti, jotta tuleva ohjeistus on mahdollisimman hyödyllinen jokaiselle.

Kiitos vastauksestasi!

Liite 1/2 (2. Sivu)

Millä arvoilla M Road: ia mielestäsi johdetaan?

Mitä muutosta haluaisit M Road:in johtamiseen?

Mitkä asiat johtamisessa hoidetaan hyvin?

Mitkä asiat motivoivat sinua?

Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä?

Missä näet itsesi 5 vuoden päästä?

Jos saisit tehdä säännöt, minkä mukaan M Roadissa toimitaan mitä ne olisi (max. 5 kohtaa)?

Liite 1/3 (3.sivu)

Mistä asioista M Roadin laatu syntyy?

Eli mitkä vaikuttavat laatuun mitä asiakas palveluistamme saa?

Mitkä laadulliset asiat ovat niitä mistä asiakkaiden kokema laatu koostuu?

Eli mitkä asiat asiakas kokee ilmentävän kokemaansa laatua?

Miten tuottamaamme laatua voidaan parantaa?

Mitkä laadulliset seikat tehdään jo hyvin?

Minkä arvosanan (1-10) antaisit asiakkaiden kokemalle arvolle yrityksessämme?

M Road Oy



MORE THAN A BARBER

Arvo ja laatutekijät

M Roadin arvot:

Rehellisyys

Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki ovat rehellisiä itselleen sekä toisille. Tätä kautta olemme kaikki luottamuksen arvoisia toisillemme sekä tasa-arvoisia.

Olemme rehellisiä, oli kyseessä niin positiivinen, kuin negatiivinenkin asia.

Muistamme aina olla rehellisiä itsellemme, sillä asenne ja persoonallisuus ovat niitä asioita millä menestymme.

Emme rankaise toisiamme, jos joku tekee virheen, mutta virheistä pitää oppia. Rehellisyys on sitä, että myönnämme tekemämme virheet ja kannamme vastuun siitä. Rehellisyys on myös sitä, että olemme ylpeitä omasta työstämme ja otamme kunnian tekemästämme hyvästä työstä.

Olemme myös rehellisiä silloin kun se on vaikeaa, koska haluamme, että muut työyhteisössämme voi luottaa meihin. Olemme rehellisiä, jotta haluamamme tasa-arvo toteutuu mahdollisimman hyvin ja täydellisesti.

Kun olemme rehellisiä, voimme luottaa itseemme, työkavereihin ja työpaikan jatkuvuuteen. Tämä taas näkyy asiakkaille ammattitaitoisena ja ystävällisenä palveluna.

Olemme rehellisiä asiat riitelevät, eivät ihmiset. Tämä näkyy myös siinä, että jos keksimme jonkun uuden idean tai tavan, millä yritystä voisi kehittää kerromme siitä.

Rehellisyys on myös sitä, että yrityksen johto on ylpeitä työntekijöistään, puolustaa ja motivoi heitä. Työnantajat ovat työntekijöitään varten ja haluavat tukea työntekijöitään.

Laatu

Panostamme aina tuottamaamme laatuun, tällöin asiakkaammekin on tyytyväisiä. Laatuun panostaminen on myös oman työnsä arvostamista, itsensä kehittämistä ja täsmällisyyttä kaikessa mitä teemme. Tästä syystä järjestämme mahdollisimman paljon koulutuksia niin työntekijöille kuin johdolle.

Kun laatu on parasta mitä voi olla, asiakkaatkin huomaavat tämän ja tätä kautta saamme lisää motivaatiota panostaa laatuun. Positiiviset kokemukset leviävät asiakkaiden välityksellä ja lisäävät asiakas määriä

Kun arvostat omaa työtäsi, olet tarkka laadusta jota, tuotat etkä tee huonoa jälkeä. Oma työtään on helpompi arvostaa, jos tietää osaavansa kaiken mahdollisen. Täsmällisyys taas tarkoittaa laadun kohdalla sitä, että olemme ajoissa, teemme työmme ja siihen liittyvät täsmällisesti annettujen ohjeiden mukaan.

Tätä kautta arvostamme myös asiakkaitamme.

Liite 2/3 (3.sivu)

Koska panostamme laatuun, on liike aina siisti, tuotteet kunnossa ja olemme pukeutuneet konseptin mukaisesti. Pidämme huolta omasta jaksamisestamme ja olemme positiivisella mielellä töissä. Motivoimme toisiamme ja autamme tarvittaessa.

Työnantajat seuraavat työntekijöiden työtä, koska haluamme, että saavuttamamme laatu säilyy ja osaa auttaa tarvittaessa saavutetun laadun säilyttämiseksi. Työnantajat myös kannustavat ja kiittävät aina hyvästä työstä, sekä välittää saadut palautteet työntekijöille asti. Palautteet ovat yksi tärkeimmistä laadun mittareista.

Kun tuotamme laatua mistä olemme ylpeitä, toimimme käyntikortteina niin itsellemme, kuin yritykselle ja olemme ylpeitä työstämme. Puhumme aina ylpeydellä työstämme M Girls:eina.

Yhteistyö

Kun teemme kunnolla yhteistyötä keskenämme, olemme aina voittajia. Kun olemme rehellisiä ja laatu keskeisiä, teemme kunnolla yhteistyötä joka taas edes auttaa rehellisyyttä ja laatua.

Yhteistyö on tärkeää jo pelkän viihtymisen takia. Yhteistyö ja siihen liittyvät työkaverit, työilmapiiri ovat erittäin tärkeitä pitämään yllä työhyvinvointia.

Ilman yhteistyötä ei yritys voi toimia. Tämä koskee niin työntekijöitä kuin johtoa ja näiden kahden välistä toimintaa. Siksi kehitämme yrityksen sisäistä viestintää, jotta informaatio kulkee mahdollisimman nopeasti ja saumattomasti kumpaankin suuntaan. Yhteistyö vaikuttaa myös yksilötasolla suoriutumiseen, tästä syystä panostamme yhteistyöhön.

Mitä mukavampaa on tulla töihin, sitä parempaa tulosta myös teet. Tämä taas auttaa motivoitumaan töistäsi ja tuottamaan parempaa laatua. Hymy tarttuu, tehdään M Roadista Suomen positiivisin M Room!

Jos koet, että ilmapiirissä on parannettavaa, ilmoita siitä välittömästi, ettei huonosta ilmapiiristä tule tapa. Sinun hyvinvointisi on tärkeää johtajille ja koko yritykselle.



M Roadin Säännöt

1. Noudatan sovittuja asioita
—
2. Olen rehellinen
—
3. Olen ajoissa
4. Ilmoitan mahdollisista esteistä heti
5. Autan muita
6. Noudatan M Roadin arvoja
7. Noudatan konseptia ja käsikirjaa
8. Huolehdin liikkeen siisteydestä
9. Teen aina parhaani
10. Kannan vastuuni



M Roadin laaduntarkkailu ohjeet

Jos huomaan, että joku asia menee väärin, korjaan sen. Jos en osaa itse korjata, pyydän apua.

Jos ei ole asiakkaita, pyyhin lattiat puhtaiksi, desinfioin työkalut, pesen pyykit, pyyhin työtasot, järjestelen tuotehyllyt siistiksi, täytän juomakaapin ja katson, että koko liike on siisti ja moitteettomassa kunnossa, ennen kuin istun alas.

Jos liikkeeseen tulee asiakas, ja kaikki työntekijät ovat varattuja, se joka on pisimmällä asiakkaan palvelemisessa, pyytää kohteliaasti anteeksi ja palvelee liikkeeseen tullutta asiakasta. Kertoo jonotusjärjestyksestä ja kirjaa asiakkaan sisälle.

Pyyhkeet ja muut pestävät asiat pestään aina, kun kone on täynnä.

Kaikki pinnat siivotaan aina kun siihen on mahdollisuus.

Kaikki ovat vastuullisia päivittämään yrityksen ja liikkeen Facebookia ja lokaatio-sivua. Eli kaikki voivat ottaa kuvia työ päivän lomassa, ja laittaa ne, vaikka Miralle. Mitä enemmän päivityksiä, sitä enemmän mainostusta ja asiakkaita. Tutustukaa ajan kuluna esim. Hämeenlinna M Roomien sivuihin, ovat myyntitilastoissa kärjessä lähes joka kuukausi ja todella aktiiviset sivut. Hyödyntävät hiljaiset hetket, laittavat kuvan, että ei jonoa...

Ei ole edes pakko naaman näkyä, mutta saa näkyä!

Tämä on halvin ja nopein tapa tavoittaa potentiaalisia asiakkaita! 😊

Aina ei voi olla hyvä päivä, mutta yritetään silti aina parhaamme

Jos joku asia harmittaa tai painaa Miran ja Anin puoleen saa aina kääntyä.

Mitä paremmin työntekijät voivat sitä paremmin voi koko yritys.

TARKISTUSLISTA:

	Tervehdin asiakasta hänen tullessaan sisään ja kerron jonotuksesta ja kirjaan jonoon
	Otan asiakkaan ystävällisesti vastaan
	Konsultoin ja kysyn leikkaukseen liittyvät kysymykset
	Pesupaikalla muistan kertoa mitä käytän/jostain tuotteesta tarkemmin
	Muistan nostaa jokaisen käyttämäni tuotteen asiakkaan eteen
	Kerron aina miksi käytän jotain tuotetta ja miten asiakas itse saa saman lopputuloksen tuotteella
	Kerron konseptin mukaisesti jäsenyyksistä, platta -> kulta -> silver -> bronze
	Otan tuotteet mukaan kassalle ja tarjoan niitä asiakkaalle
	Hoidan asiakkaan aina niin, että hän haluaa tulla meille uudelleenkin

Aamuvuorossa:

	Tullessani katson, että kaikki näyttää olevan kunnossa
	Katson tilan asiakkaan näkökulmasta, järjestän lehdet, tyhjennän roskikset, jos tarvetta
	Katson, että kaikki hyllyt ovat kunnossa
	Jos näyttää siltä, siivoan vielä nopeasti, että kaikki on kunnossa
	Katson että pyykit ovat kuivat ja viikattu
	Luen mitä edellispäivästä on kirjoitettu ja toimin sen mukaan

Päivän aikana:

	Katson, että liike on siisti, siivoan heti kun on mahdollista
	Varmistan, että puhtaita pyyhkeitä on tarpeeksi
	Täytän pesukoneen aina kun on tarvetta ja siirrän pestyt kuivausrumpuun
	Järjestän tuotehyllyjä, jos näyttävät sekaisilta
	Siistin odotustilan, aina kun mahdollista
	Desinfioin työkalut aina kuin mahdollista

Iltavuorossa:

	Katson, että kaikki työkalut on desinfioitu, teen sen, jos näin ei ole
	Imuroin ja pesen lattian joka ilta
	Pyyhin työtasoilta
	Katson, että kaikki pestyt pyyhkeet on viikattu ja paikoillaan
	Katson, että odotustila on siisti
	Katson, että vessa on siisti
	Kirjoitan kuulumiset ja huomautukset seuraavaa päivää varten vihkoon
	Desinfioin jokaisen kahvan ja tarttumapinnan, vähennetään riskiä sairastumisiin

Kerran viikossa tehtäviä asioita:

	Käteiset pankkiin aina maanantaisin
	Tuotteiden inventointi
	Hyllyjen siivous samalla
	Kahvikoneen pesu
	Oman myyntisuhdeluvun tarkistaminen ja muutosten miettiminen

Kerran kuussa tehtäviä asioita:

	Pestä peilit ja muut harvemmin kosketukselle altistuvat pinnat
	Tilauksen teko, koitetaan saada ennakointia tilausten tekoon
	Kuukauden tuotteen esille nosto
	Mainosten vaihtaminen
	Kuukauden infon lukeminen ja teemaan vastaaminen
	Työvuorolistat Miralle mahdollisimman nopeasti kuun vaihtumisen jälkeen