



Johtajuuden jakautuminen hius- ja kauneudenhoitoalan pienyrittäjissä

Emmi Holopainen, Anja Silén

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Johtajuuden jakautuminen hius- ja
kauneudenhoitoalan pienyrityksissä**

Emmi Holopainen, Anja Silén
Kauneudenhoitoala
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2019

Emmi Holopainen, Anja Silén

Johtajuuden jakautuminen hius- ja kauneudenhoitoalan pienyrityksissä

Vuosi 2019 Sivumäärä 41

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten johtajuus jakautuu hius- ja kauneudenhoitoalan ketjuyrityksissä, kun työyhteisön jäsenet ovat itse yrittäjiä. Tarkoituksena oli myös kartoittaa liikkeenvastaavien tehtäviä ja tutkia aiheutuuko yrittäjien johtamisesta ristiriitoja työyhteisössä. Hius- ja kauneudenhoitoalan yritykset edustavat pientä osuutta Suomessa toimivista yrityksistä. Johtamisen jakautumisesta tai liikkeidenvastaavien työnkuvasta alalla ei ole tehty vastaavaa tutkimusta.

Työn teoreettinen osuus koostuu hius- ja kauneudenhoitoalan rakenteesta sekä johtamisen yleisestä teoriasta. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin teemahaastatteluina pääkaupunkiseudulla toimivien hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksiä liikkeenvastaavien kanssa. Tutkimuksen avulla pystyttiin luomaan syvällisempi näkemys, miten johtaminen jakautuu alalla ja kohdeyrityksissä, minkälaisia työkaluja johtamisessa käytetään sekä millaisia mahdollisia konfliktitilanteita siitä voi aiheutua yrittäjien kesken. Teemahaastattelussa käytettiin neljää erilaista teemaa, joiden avulla selvitettiin alan käytäntöjä. Etenkin vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot, tarkka työsopimusten sekä työtehtävien määrittäminen nousivat tärkeiksi tekijöiksi onnistuneessa hius- ja kauneudenhoitoalan liikkeen johtamisessa.

Asiasanat: Johtajuus, kauneudenhoitoala, yrittäjyys, laadullinen tutkimus

Emmi Holopainen, Anja Silén

The division of management in hair and beauty care businesses

Year	2019	Pages	41
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to discover how management is organized in hair and beauty care businesses when all the employees are entrepreneurs. Another aim was to determine the salon manager's duties and observe possible conflict situations that leading entrepreneurs can cause. The thesis was assigned by Meeri Mäntylä who is the owner of hair and beauty salon chain Folk Helsinki. Mäntylä was writing a book on starting a business in the beauty care industry and could not find any theoretical resources in regard to this matter.

The theoretical framework of the thesis consisted of the structure of hair and beauty businesses in Finland and the universal theory of management. The study was carried out applying qualitative method in the form of theme interviews. The participants in the interviews were managers in hair and beauty salons operating in Helsinki metropolitan area. There were no previous studies in this field of business. The themes discussed in these interviews were the division of work assignments, salon manager's position compared to other entrepreneurs, decision-making and atmosphere in the work community. The study enabled a profound view of the topic and unwrapped the practices of the hair and beauty business management in Finland. The results showed that communication and relationship skills, precise contracts between entrepreneurs and salon owners as well as detailed determination of work assignments were the keys in successful hair and beauty care business management.

Keywords: Management, beauty care, entrepreneurship, qualitative research

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Yhteistyökumppanin esittely	6
3	Parturi-kampaamoiden ja kauneudenhoitoalan yritysten rakenne Suomessa	7
3.1	Työntekijän ja yrittäjän määritelmä	8
3.2	Yrittäjyys kauneudenhoitoalalla	9
3.3	Yrittäjä johdettavana	10
3.4	Liikkeenvastaavana toimiminen	11
4	Johtaminen	12
4.1	Johtamisen välineet	12
4.1.1	Johtamisen prosessi	13
4.2	Johtamisen menetelmät ja tiimijohtaminen	14
4.3	Kehityskeskustelut	15
5	Liikeketjun johtaminen	16
6	Asiantuntijoiden johtaminen	16
7	Asiakaskeskeinen johtaminen	18
8	Sisäinen viestintä	20
8.1	Sisäiset viestintäkanavat	20
8.2	Vuorovaikutus työyhteisössä	21
9	Tutkimusmenetelmät	22
9.1	Laadullinen tutkimus	22
9.2	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	22
	Teemahaastattelu	23
9.3	Haastatteluaineiston luotettavuus	23
10	Tutkimus johtajuudesta kauneudenhoitoalan yrityksissä	24
10.1	Aineiston hankinta ja analyysi	24
10.2	Tutkimuksen tulokset	25
10.2.1	Liikkeenvastaavan työtehtävät	25
10.2.2	Työnjako	27
10.2.3	Päätöksenteko	29
10.2.2	Ilmapiiri	30
11	Johtopäätökset	34
11.1	Tutkimuksen luotettavuus	35
12	Pohdinta	35
	Lähteet	37
	Kuviot	39
	Liitteet	40

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten hius- ja kauneudenhoitoalan pienyritystä johdetaan, kun yrityksessä työskentelee palkkatyöläisten sijaan yrittäjiä, eikä liikkeenomistaja välttämättä ole päivittäisesti läsnä liikkeen arjessa. Hius- ja kauneudenhoitoalalla on yleistä, että samassa yrityksessä työskentelee monta itsenäistä yrittäjää vuokratuolilla tai sopimusyrittäjänä. Yrittäjät ovat itse vastuussa omasta tuloksestaan ja omaan yritystoimintaansa liittyvistä asioista. Vaikka yrittäjä on itsenäinen, on hän useimmiten sitoutunut toisen yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin työskennellessään yrityksen alla. Alaisina yrittäjiä ei voi suoranaisesti johtaa samalla tavalla, kuin tavallisessa työsuhteessa olevaa työntekijää.

Teoreettinen viitekehys käsittelee johtamisen teoriaa yleisellä tasolla sekä kauneudenhoitoalan käsitteitä. Opinnäytetyössä tarkastellaan lisäksi yrittäjyyttä, yrittäjyyden ominaisia muotoja hius- ja kauneudenhoitoalalla sekä alan rakennetta Suomessa.

Johtajuuden jakautumista hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä selvitetään opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen avulla. Teemahaastatteluilta pyritään saavuttamaan uutta tietoa alalla vallitsevista käytännöistä ja lopputulos, joka kuvastaa tutkittavien näkökulmaa aiheesta. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt työskentelevät itse liikkeenvastaavina tai myymäläpäällikköinä pääkaupunkiseudulla sijaitsevilla hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä.

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimii kampaamoketju Folk Helsingin omistaja Meeri Mäntylä. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voitaisiin hyödyntää alalla esimerkiksi esimieskoulutuksissa ja työyhteisön ilmapiirin parantamisessa.

2 Yhteistyökumppanin esittely

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi helsinkiläisen kampaamoketjun Folk Helsingin omistaja Meeri Mäntylä. Folk Helsinki on viidessä vuodessa kasvanut yhdestä liikkeestä ja kahdesta yrittäjästä kolmen liikkeen ketjuksi, jossa työskentelee yhteensä 13 yrittäjää. Yrityksissä työskenteli vuonna 2019 yksi microblading artisti ja 12 kampaajaa. Jokaisella liikkeellä on liikkeenvastaava, joka johtaa liikettä yhdessä liikkeiden omistajan sekä muiden liikkeenvastaavien kanssa.

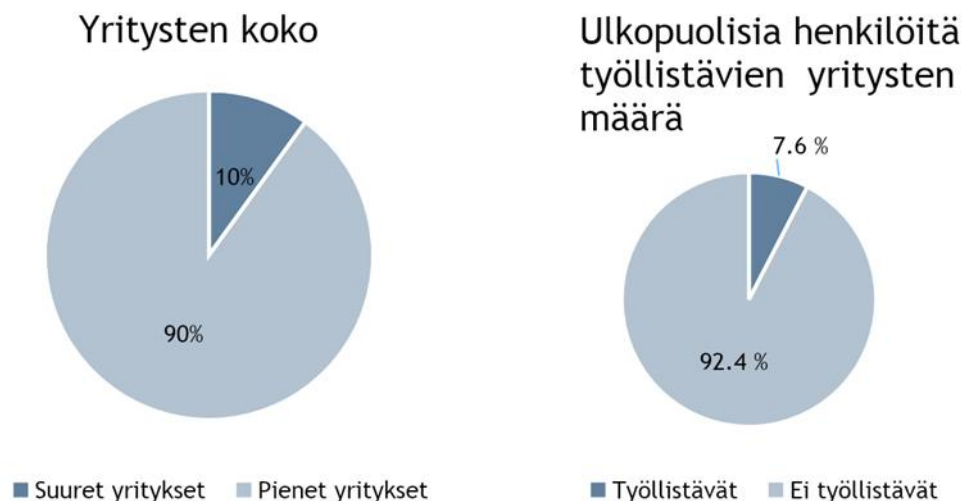
Kaikki Folk Helsingin kolme liikettä sijaitsevat Helsingin keskustassa tai keskustan tuntumassa. Jokaisessa liikkeessä työskentelee tällä hetkellä neljä yrittäjää vuokratuoliyrittäjinä. Liikkeet ovat auki sopimuksen mukaan, joten jokainen yrittäjä päättää täysin oman työaikansa ja lomansa. Kaikki tekijät ovat sitoutuneet toimimaan Folk Helsingin arvojen mukaisesti. Ennen vuokrasopimuksen allekirjoittamista jokainen yrittäjä on käynyt läpi yrityksen arvot sekä käytännöt yhdessä liikkeiden omistajan kanssa.

Liikkeenvastaavien rooliin Folk Helsingissä kuuluu liikekohtaisen varaston hoito, myynnin seuraaminen, yhteydenpito yhteistyökumppaneiden kanssa sekä kampanjoiden suunnittelu. Liikkeenvastaava auttaa liikkeessä toimivia yrittäjiä saavuttamaan parhaat työtuloksensa, samalla harjoittaen aktiivisesti kampaajan ammattia myös itse.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, miten kauneudenhoitoalalla johdetaan ketjuliikkeitä, kun työyhteisössä on pelkästään yrittäjiä. Opinnäytetyön yhteistyökumppani, Folk Helsingin omistaja Meeri Mäntylä huomasi yrityksen perustamisesta kauneudenhoitoalalle kertovaa kirjaa kirjoittaessaan, ettei tutkimustietoa vastaavista aiheista juurikaan ole. Tavoitteena tässä työssä on vastata juuri tähän haasteeseen.

3 Parturi-kampaamoiden ja kauneudenhoitoalan yritysten rakenne Suomessa

Vuonna 2012 helmikuussa rekisteröityjä kauneudenhoitoalan yrityksiä oli Suomessa 16 589 kappaletta. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa parturi-kampaamo ja kauneudenhoitoalan yritykset edustavat viittä prosenttia toimivista yrityksistä. Kauneudenhoitoalan yrityksistä ja parturi-kampaamoista yli 90 prosenttia on pienyrityksiä, eli elinkeinonharjoittajien tai ammatinharjoittajien yrityksiä. Molemmilla toimialoilla työnantajina toimii vain kahdeksan prosenttia yrityksistä. Parturikampaamoista ja kauneudenhoitoalan yrityksistä ulkopuolisia henkilöitä työllistää yhteensä 1259 yritystä. (Parturi-kampaamo ja kauneudenhoitopalvelut 2012.)



Kuvio 1: Yritysten jakautuminen hius- ja kauneudenhoitoalalla (Verohallinto 2012)

Ylläolevista luvuista voidaan päätellä, että useat parturi-kampaamot ovat pieniä yrityksiä ja suurin osa alalle hakeutuneista työskentelee itsenäisinä yrittäjinä, joko omassa liikkeessään tai toisen yrityksen alla. Työntekijöiden määrä on olemassa oleviin yrityksiin verrattuna pieni.

3.1 Työntekijän ja yrittäjän määritelmä

Työntekijä eroaa yrittäjästä monella tapaa. Yrittäjäksi lasketaan henkilö, joka tähtää taloudelliseen hyötyyn omalla toiminnallaan ja vastaa siitä myös itse. Työnantajayrittäjä, yksinyrittäjä ja osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka omistaa yksin tai perheen kanssa vähintään 50 % yrityksestä, lasketaan yrittäjäksi. (Yrittäjän määritelmä 2019.)

Työntekijää sitoo ja suojelee työsopimus. Työsopimuslain ensimmäinen luku sisältää määritelmän työsopimuksesta. Työsopimuslakia sovelletaan työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen ja työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti työskentelemään työnantajan valvonnan alaisena, saaden siitä korvausta. (Työntekijän määritelmä 2019.) Alla olevassa taulukossa kuvataan työehtosopimuksen viisi peruselementtiä.

Työehtosopimuksen viisi elementtiä	
Sopimus	Työsopimus voidaan sitoa suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus käsittää työntekemisen ei työn tulosta. Sopimukset, jossa päämääränä vain työn tulos, ovat useimmiten yrittäjäsopimuksia.
Työnteko	Sopimuksen toinen osapuoli eli työntekijä lupautuu henkilökohtaisesti työsopimuksessa tekemään työtä.
Työn tekeminen toiselle	Työntekijä tekee työtä työnantajansa hyväksi.
Vastikkeellisuus	Työntekijälle kuuluu oikeus työstä maksettavaan palkkaan. Palkkana käsitetään yleisesti raha. Yrityksillä saattaa olla myös luontaisetuja rahapalkan lisäksi. Palkalla tulee olla taloudellista arvoa työntekijälle.
Johdon ja valvonnan alaisuus	Johto- ja valvontaoikeuteen kuuluu oikeus johtaa ja valvoa työntekijöitä.

Taulukko 1: Työsopimuksen elementit (PAM 2018)

3.2 Yrittäjyys kauneudenhoitoalalla

Yrittäjäksi ryhtyessä on hyvänä lähtökohtana olla tahtoa, yrittäjävalmiudet sekä liikeidea, minkä varaan yritystoiminta voidaan rakentaa. Menestyvän yritystoiminnan perusedellytyksenä on juuri hyvä liikeidea. Yrittäjältä itsellään on myös hyvä olla ominaisuuksia kuten yhteistyökyky, hyvä ammattitaito, rohkeus, halu tehdä tuloksellista työtä sekä kyky ottaa riskejä. (Suomen yrittäjät 2019.) Etenkin parturi-kampaajat ja kauneudenhoitoalalla työskentelevät suosivat yrittäjänä toimimista. Yrittäjän hius- ja kauneudenhoitoalla on yleisesti edullisempaa ottaa vuokratuolityöntekijä tai sopimusyrittäjä, kuin palkata työntekijä. Työntekijän palkkaaminen tuo työnantajalle suuret kulut. Palkan lisäksi myös työeläke-, sosiaaliturva-, ja työttömyysvakuutusmaksut on hoidettava työnantajan toimesta. (Koivikko. 2016.)

Tavallisesti hius- ja kauneudenhoitoalalla suositaan kahta yrittäjyysmuotoa, vuokratuoliryrittäjyyttä ja sopimusyrittäjyyttä. Sopimusyrittäjyydessä maksetaan ennalta määritelty prosenttiosuus kaikista tehdyistä palvelutöistä. Prosenttiosuus on yleisesti 25%-35% riippuen siitä, mitä vuokra pitää sisällään. Usein sopimusyrittäjän sopimukseen kuuluu esimerkiksi töihin käytettävät värit ja tarvikkeet.

Vuokratuoliryrittäjä taas maksaa kiinteää vuokraa kuukausittain vuokranantajalle. Vuokran suuruus vaihtelee eri yrityksissä. Vuokratuolitekijän sopimukseen ei yleisesti kuulu tarvikkeita, vaan hän ainoastaan vuokraa tilaa, missä harjoittaa ammattiaan. Sopimukset parturi-kampaamoissa ja kauneudenhoitoalan yrityksissä saattavat vaihdella erittäin paljon. Sopimusyrittäjänä toimiminen on aloittavalle yrittäjälle riskittömämpää kuin kiinteä tuolivuokra, koska yrittäjä maksaa vain tehdyistä töistä, kun taas vuokratuoliryrittäjä on liikevaihdosta riippumatta sitoutunut maksamaan kiinteän summan joka kuukausi. Liikevaihdon kasvaessa vuokratuoliryrittäjyys tulee selkeästi kannattavammaksi vuokralaiselle.

Vuokratuoli- ja sopimusyrittäjän erot		
Vuokratuoliyrittäjä		Sopimusyrittäjä
Vuokralainen vuokraa työpistettä liikkeenomistajalta.		Vuokralainen myy omaa ammattitaitoaan liikkeenomistajalle.
Vuokra	Kuukausivuokra on ennakoon määritetty. Vuokran suuruus vaihtelee huomattavasti eri kaupunkien ja alueiden välillä. Pääkaupunkiseudulla vuokra on yleisesti noin 600-1000 euroa + alv.	Kuukausivuokra on sidottu yrittäjän tekemään liikevaihtoon. Yrittäjälle jäävä prosenttiosuus vaihtelee sopimuskohtaisesti. Vuokranantajan osuus liikevaihdostaan on yleensä noin 25-40 %. Joissain tapauksissa myös minimivuokra on määritetty, jos vuokralaisen liikevaihto ei yllä tietylle tasolle.
Työvälineet	Vuokrasopimuksessa on määritetty mitä vuokra sisältää ja mitä vuokralainen kustantaa itse. Vuokralainen yleensä vastaa omista työvälineistään sekä omaa oman värivaraston.	Työvälineet ja värivaraston omistus vaihtelevat sopimuskohtaisesti. Useimmiten vuokranantaja kustantaa värit sekä työvälineitä. Vuokralainen kustantaa useimmiten omat henkilökohtaiset työvälineet kuten sakset.
Henkilöstökulut	Vuokralainen vastaa itse henkilöstö- sekä eläkekuluistaan.	Vuokralainen vastaa itse henkilöstö- sekä eläkekuluistaan.

Taulukko 2: Vuokratuoli- ja sopimusyrittäjän erot

3.3 Yrittäjä johdettavana

Yrittäjä ei käytännössä voi toimia kenenkään alaisena, koska yrittäjä itse vastaa omasta tuloksestaan ja maksaa itselleen palkkaa. Yrittäjä työskentelee myös itsensä hyväksi eikä kenenkään muun. Usein hius- ja kauneudenhoitoalalla, kun yksi liike pitää sisällään monta yrittäjää on tilanne poikkeuksellinen muihin aloihin verrattuna. Yrittäjä on usein sitoutunut toimimaan liikkeen arvojen mukaisesti, mutta yrittäjää ei voida velvoittaa samaan tapaan kuin työntekijää.

Liikkeenomistaja ja yrittäjä voivat joutua ristiriitaiseen tilanteeseen, jos yrittäjä kokee, että häntä kohdellaan kuin työntekijää. Myös liikkeenomistaja voi tuntea tilanteen hankalaksi, jos yrittäjät eivät työskentele liikkeen sääntöjen mukaisesti eivätkä koe, että yrittäjinä heiltä voi vaatia samaan tapaan työskentelyä kuin työntekijöiltä. Liikkeenomistaja ja yrittäjä voivat välttyä ikäviltä tilanteilta sopimalla tarkkaan yhteisistä säännöistä ennen vuokrasopimuksen tekemistä. Yrityksen arvot ja käytännöt on myös hyvä tehdä selväksi ennen sopimuksia.

3.4 Liikkeenvastaavana toimiminen

Liikkeenvastaavan virallisia työtehtäviä ei ole yleisesti määritelty samalla tavoin kuin esimiehen rooliin kuuluvia työtehtäviä. Todennäköisesti tehtävät ja toimenkuvat voivat vaihdella eri yritysten välillä, sillä usein liikkeenomistaja määrittää liikkeenvastaavan tehtävät. Joissain yrityksissä liikkeenvastaavilta voidaan vaatia samanlaista vastuuta esimerkiksi yrityksen myynnillisiin tavoitteisiin pääsemisestä kuin esimieheltäkin. Osassa yrityksistä tehtävät voivat taas pitää sisällään enemmän liikkeen kunnossapitoa ja juoksevien asioiden hoitamista.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kommunikoida ja välittää viestejä ylemmän johdon ja omien alaistensa välillä. Esimiehen vastuulla on myös kannustaa ja motivoida alaisiaan (Bell & Martin 2014, 14.) Liikkeenvastaava toimii yleensä hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä linkkinä omistajan sekä yrittäjien välillä.

Motivoidakseen alaistaan esimiehen on tärkeää ensin tehdä selväksi mitä odotuksia hänellä on tätä kohtaan. Mitä alaisen asema merkitsee yritykselle, mahdolliselle asiakkaalle ja itse esimiehelle. Tärkeintä on, että esimies motivoi ja muovaa alaisestaan sellaisen tiimipelaajan, joka on eniten hyödyttää yrityksen tarpeita (Bell & Martin 2014, 14.)

Liikkeenvastaavan saama korvaus omasta työstään voi vaihdella yrityskohtaisesti. Korvaus saatetaan sitoa tuotemyyntiin tai liikkeen tuottavuuteen. Hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä, missä työskentelee vain yrittäjiä, eli kaikki tekevät oman palkkansa, ei ole yleistä maksaa liikkeenvastaavalle samaan tapaan palkkaa kuin tavallisessa työsuhteessa olevalle työntekijälle.

Liikkeenvastaavan asema vaihtelee yrityskohtaisesti. Joissain liikkeissä liikkeenvastaavan auktoriteetti ei vastaa samaa kuin esimiehen mutta joissain työkuva voi olla hyvinkin samankaltainen. Vuokratuolilainen tai sopimusyrittäjä on itse vastuussa omasta yrityksestään ja tekee töitä omalle yritykselleen eikä tilan vuokraajalle. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä, jos liikkeenvastaava puuttuu esimerkiksi toisen vuokratuolilaisen kuukauden tulokseen tai työaikoihin. Eri liikkeissä voivat vuokrasopimukset vaihdella suuresti, joissain sopimuksissa on saatettu ennalta määrätä työajat sekä esimerkiksi käytettävien tuotteiden merkki. Vaikka yrittäjä tekee töitä itselleen, on hän yleensä sitoutunut noudattamaan työyhteisen arvoja ja käytäntöjä.

4 Johtaminen

Johtamisen käsitteellä tarkoitetaan vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, joka on tavoite-suuntautunutta. Johtamista tapahtuu käytännössä, kun esimies tai muu ohjaavassa asemassa oleva henkilö jakaa alaistensa kanssa näkemyksen tulevaisuuden tavoitteista ja tekee toimenpiteitä sen mukaisesti, että tavoitteet saavutetaan. Tavoitteiden asettamisen lisäksi oleellisia johtamiseen kuuluvia toimia ovat tuloksen toteaminen ja sen vertailu esimerkiksi edelliseen tilikauteen. Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara, koska vain ihmisiä voidaan johtaa yritykselle hyödyllisemmiksi. (Bell & Martin 2014, 12.)

4.1 Johtamisen välineet

Ihmisten johtamiselle ihanteellisin ympäristö on organisaatiossa, joka voidaan määritellä tavoitteelliseksi työnjakoon perustuvaksi yhteistoimintajärjestelmäksi. Johtamisen välineinä organisaatioissa käytetään työnjakoa, keskitettyä erityisosaamista sekä koordinoitua yhteistyötä ihmisten välillä. (Saari 2004, 14.) Organisaatiossa käytettäviä johtamisen välineitä ja malleja voidaan soveltaa myös pienikokoisissa hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä.

Työn jakaminen eli delegointi ja työtehtävien erikoistaminen työyhteisössä ovat johtamisen välineitä, jotka mahdollistavat organisaatiolle suurimman hyödyn tehdystä työstä. Pelkästään erikoistunut ja osaava henkilöstö ei kuitenkaan riitä organisaation menestykseen. Suuressa roolissa ovat myös jaetun työn kokoaminen sekä sen koordinointi teoksi ja tuloksiksi. Henkilöstön yhteistoiminta on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin onnistunut työnjako ja työtehtävien erikoistaminen. Näistä tekijöistä koostuu organisaation kyvykkyys, joka mahdollistaa myös organisaation menestyksen. Organisaationjohto vastaa olennaisten kyvykkyysien valjastamisesta oikeaan käyttöön. Nykypäivänä yrityksiin sisäinen rakenne on suuressa merkityksessä sekä sen kilpailukykyyn markkinoilla, että vallitsevaan työyhteisön hyvinvointiin. (Saari 2004, 15.)

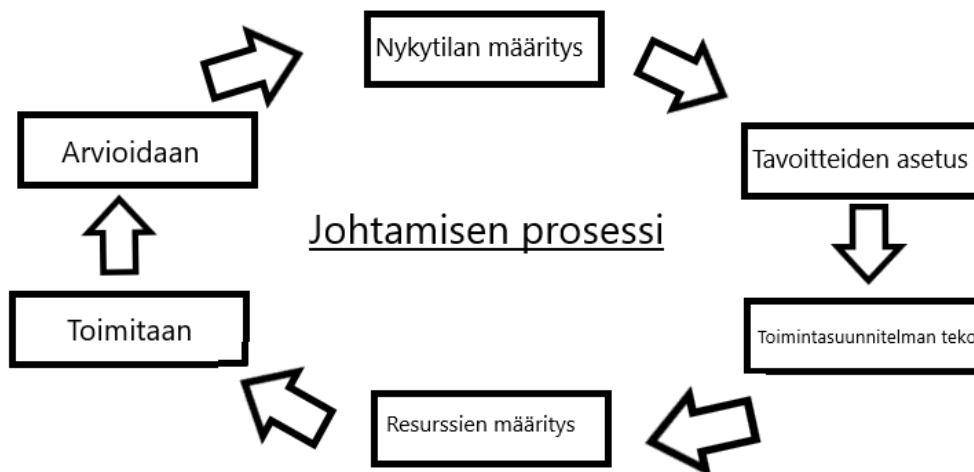
Monissa kauneudenhoitoalan yrityksissä hyödynnetään jo esimerkiksi työnjakoa ja keskitettyä erityisosaamista. Osittain erityisosaamisen keskittäminen kulminoituu oikein kohdennettuun asiakassegmentointiin. Näin kauneudenhoitoalan yritys kehittää myös brändiään ja tunnettuuttaan kohderyhmänsä keskuudessa. Itse liikkeessä toimittaessa työn erikoistaminen ja jakaminen mahdollistavat yrittäjien voimavarojen keskittämisen itselle mieluisiin työtehtäviin. Jokaisen ei tarvitse tehdä samoja palveluita vaan keskitetty erikoistuminen erilaisiin palveluihin ja niiden hallitseminen korkeimmalla tasolla mahdollistaa laajan palvelukattauksen ja turhan kilpailun välttämisen liikkeen yrittäjien kesken. Liikkeenvastaavan kannalta delegointi helpottaa omaa työkuormaa ja vapauttaa energiaa merkittävämpiin työtehtäviin. Koordinoitu yhteistyö liikkeen yrittäjien kesken lisää positiivista ilmapiiriä ja yhteishenkeä sekä ehkäisee ristiriitojen syntyä.

4.1.1 Johtamisen prosessi

Käytännössä johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri prosessiin; suunnittelu, toimeenpano sekä valvonta. Ensimmäinen prosessi keskittyy tulevaisuuden suunnitteluun sekä menestymiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavien kohteiden tunnistamiseen. Hyvä suunnittelu takaa tarvittavan työvoiman käytön, suorituskyvyn ja menestyksen. Suunnitteluprosessissa tulee kartoittaa myös tavoitteet sekä toimenpiteiden ja tarvittavien resurssien määrä. (Saari 2004, 16.)

Toimeenpanoprosessissa tärkeintä on toteuttaa suunnitellussa määritetyt asiat oikein ja ajallaan. Organisaation onnistunut työnjako ja saumaton yhteistoiminta mahdollistavat menestyksen ja hyvät tulokset. Erilaiset kannustimet ja palkkiot voivat myös motivoida työntekijöitä tuloksien saavuttamisessa. (Saari 2004, 16.) Tähän motivointiin käytetään usein joko ”keppi” - tai ”porkkana” mallia, joista ensimmäinen on negatiivinen keino, toinen taas positiivinen. Yleensä organisaatioissa suositaan jälkimmäistä eli kannustavampaa mallia, koska se tekee alaisista oma-aloitteisempia, proaktiivisempia ja kasvattaa halua päästä asetettuihin tavoitteisiin. Alaiset tuntevat menestyvänsä, kun heidät palkitaan hyvästä työstä. (Bell, Martin 2014, 13, 14.)

Valvontaprosessissa johtamisen tuloksista saatu tieto mitataan ja tarpeen vaatiessa tehdään muutoksia sekä säätötoimia, jotta tulevaisuudessa menestys olisi parempi. Valvonnasta käytetään usein myös käsitettä raportointi, koska sanan mielikuva antaa neutraalimman vaikutelman. (Saari 2004, 16, 17.)



Kuvio 2: Johtamisen prosessi vaiheittain

Kuviosta voidaan havainnollistaa, että onnistunut johtamisen prosessi kulkee vaiheittain sekä taukoamatta läpi.

4.2 Johtamisen menetelmät ja tiimijohtaminen

Johtamisen kahta eri puolta voidaan kuvata sanoilla management eli asioiden johtaminen sekä leadership eli ihmisten johtaminen. Nämä kaksi eri näkökulmaa ovat keskeisessä merkityksessä johtajuutta kuvatessa. Johtavassa asemassa olevat henkilöt, kuten esimiehet tekevät usein ajattelutavallisen valinnan näiden kahden menetelmän välillä. Suomessa työpaikoilla tehdyt tutkimukset osoittavat, että vain noin kymmenen prosenttia suomalaisista esimiehistä on esimiestyönsä perusteella luokiteltavissa ihmisten johtamista painottaviksi henkilöiksi. Loput yhdeksänkymmentä prosenttia painottavat, joko pelkästään asioiden johtamista, tai sekä ihmisten että asioiden johtamista esimiestyössään. (Juuti 2016, 47.)

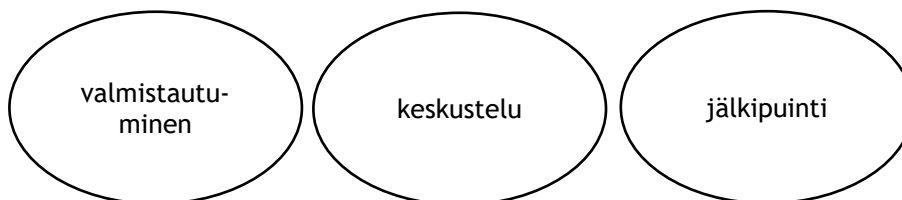
Leadership menetelmässä johtajalla on tarvittavan tietotaidon lisäksi myös persoonassaan ominaisuuksia, jotka ovat hyödyllisiä johtamisen ja alaisten motivoinnin kannalta (Adair, Thomas 2004, 119). Tämä ihmisten johtaminen poikkeaa asioiden johtamisesta siten, että esimies on onnistunut saamaan alaisensa mukaan yhteisiä päämääriä tavoittelemaan. Ihmisten johtaminen on parhaimmillaan, kun samoja päämääriä johdetaan yhdessä niin asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien edustajien kanssa. Vaihto tavallisesta asioita johtavasta esimiestyöstä ihmisiä johtavaan ei kuitenkaan tapahdu helposti. Pulmana on usein esimiehen valta-asema alaiseen nähden. Alainen ei halua vastustaa vallassa olevaa esimiestä, koska se voisi vaikuttaa hänen asemaansa työpaikalla. Tällöin rehellistä ja avointa vuorovaikutusta ei tapahdu. Ihmisten johtamisessa esimiehen tulee hallita alaistensa psyykkinen ja sosiaalinen maailma eikä sekoittaa sitä asioiden johtamisen lineaariseen maailmaan. Tärkeitä esimiestyöhön vaikuttavia psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi mielikuvat, tunteet, ihmisuhteet ja vuorovaikutus. (Juuti 2016, 60, 61.)

Tiimijohtaminen eroaa edellä mainituista johtamismenetelmistä siten, että yksilön sijaan siinä tarkastellaan toimintaa koko tiimin näkökulmasta. Työyhteisössä tiimillä tarkoitetaan yksikköä, jossa työntekijät ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä saavuttaakseen jonkin päämäärän. He ottavat yhdessä vastuun koko tiimin onnistumisesta ja ymmärtävät yhteistyön merkityksen työpaikalla. Tiimityössä koko tiimiä koskeva tavoite sovitaan yhdessä esimiehen ja tiimiläisten kesken, minkä jälkeen tiimi suorittaa itsenäisesti tehtävien jaon jäsentensä kesken. Tiimin jäsenillä on omat vastualueensa mutta yksilön vastuun sijaan kaikki ovat yhteisvastuussa tiimin tuloksesta. Näin kukaan tiimin jäsenistä ei voi jälkikäteen vetäytyä vastuusta ja syyttää epäonnistumisesta muita tai onnistumisen hetkellä ottaa kaikkea kunniaa itselleen. (Salminen 2013, 19.)

4.3 Kehityskeskustelut

Johtamisen työkaluna kehityskeskustelu voi olla erinomainen, mutta epäonnistuessaan pelkkää ajan tuhlausta. Kehityskeskustelun onnistuessa se edistää työntekijän hyvinvointia, sitoutumista omaan työhönsä sekä parantaa työsuoritusta. Epäonnistuessaan se saattaa olla työntekijälle negatiivinen kokemus sekä heikentää edellä mainittuja osa-alueita. Jotta mahdollisimman antoisa kehityskeskustelu saavutetaan, on tärkeää ymmärtää ne tekijät mitkä luovat perustan hyvälle kehityskeskustelulle. Yksi tärkein tekijä on luottamus alaisen ja esimiehen välillä. Muita olennaisia elementtejä ovat ymmärrys ja sitoutuminen, tietämys, alaisen sekä esimiehen asenne ja taidot. (Aarnikoivu 2011, 11,12.)

Kehityskeskustelu perustuu kolmesta eri osa-alueesta:



Kuvio 3: Kehityskeskustelun kolme osa-aluetta

Valmistautuminen kehityskeskusteluun on erittäin tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelun kulkuun sekä lopputulokseen. Työntekijän sekä esimiehen on molempien sitouduttava valmistautumiseen, jotta keskustelusta tulisi mahdollisimman antoisa. Valmistautumisen voi liittää lomakkeiden laatimista sekä lomakkeisiin vastaamista. (Aarnikoivu 2011, 90, 91.)

Keskustelutilanne pitää sisällään tavoitteet, suoritustenarvioinnit sekä työntekijän kehittymisen. Esimiehen tavoitteena on luoda ymmärrys keskustelun tavoitteista sekä päämääristä. Keskustelun aikana on hyvä nostaa esiin faktaa, mutta myös esimiehen omia havaintoja työntekijän suorituksista. Palautteen anto ei tulisi olla vain yksipuolista, vaan työntekijällä tulisi olla myös mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle. (Aarnikoivu 2011,104,105.)

Jotta kehityskeskustelusta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti, on se dokumentoitava. Jos keskustelua ei millään menetelmällä dokumentoida, on sovittujen asioiden sekä kehittymisen seuraaminen pitkällä aikavälillä mahdotonta. Keskusteluiden avulla syntyy paljon arvokasta tietoa, niin ylimmälle johdolle kuin myös työntekijöiden koulutussuunnitteluun. (Aarnikoivu 2011, 115.)

5 Liikeketjun johtaminen

Yrityksissä, missä yrityskokonaisuus muodostuu useista liikkeistä, on pyrittävä harjoittamaan johtajuutta eri tavoin kuin vain yhden liikkeen kokonaisuudessa. Liikkeiden omistaja ei voi hallita täysin kaikkea vaan asioita on delegoitava. Myös liiallista asioihin puuttumista on välttettävä.

Liiallinen puuttuminen sekä pientenkin yksityiskohtien johtaminen eli mikromanagerointi heikentää alaisen itsenäisyyttä. Se vaikuttaa siihen, miten alainen kokee työn mielekkyyden ja luottamuksen itseään kohtaan. Kun työntekijään tai alaista ohjeistetaan liiallisesti, pyrkii hän toimimaan ohjeiden mukaan, mutta peläten samalla sanktioita. Mikromanagerointi vaikuttaa myös yrityksen koko ilmapiiriin. Työyhteisöstä saattaa tulla joustamaton sekä byrokraattinen organisaatio, jossa kaikkea potentiaalia ei saada käyttöön. (Ahjopalo, 2017.)

Hallittaessa laajempaa liikekokonaisuutta on osattava delegoida. Esimies ei pysty eikä myöskään ajallisesti kykene tekemään kaikkea. Delegoinnin avulla pystytään hyödyntämään työntekijöiden ammattitaitoa laaja-alaisesti. Esimiehen pelätessä delegointia saattaa alaisten osaamisen hyödyntäminen jäädä vajavaiseksi. Asioita delegoitaessa alaisille säilyy vastuu silti esimiehellä. Vastuun siirtäminen ei tee esimiehestä hauraampaa, vaan vahvemman sekä luotettavamman. Delegointi myös edistää alaisten ja esimiehen välistä suhdetta. (Kuutti, 2019.)

6 Asiantuntijoiden johtaminen

Nykypäivänä esimiestyöskentely koostuu pitkälti asiantuntijoiden johtamisesta. Perinteinen johtamistyyli ei ole välttämättä paras mahdollinen, vaan on pyrittävä osaamisen johtamiseen. Asiantuntijoita johtaessa saattaa, joissakin työyhteisöissä ongelmaksi muodostua se, että esimies luulee tietävänsä enemmän kuin alaisensa. Esimiehen työaika kuluu paljon muuhunkin kuin oman asiantuntemuksen ylläpitämiseen. (Juuti 2013, 163.) Kauneudenhoitoalan yrityksissä ja parturi-kampaamoissa liikkeenvastaavien tilanne voi olla samankaltainen. Liikkeenvastaava ei välttämättä ole kaikista taitavin omasta tiimistään, koska työaika kuluu paljolti muihinkin työtehtäviin kuin itse asiakaspalveluun ja kauneudenhoitoalan töihin. On pyrittävä johtamaan osaamista ja välttettävä luomasta mielikuvaa, että tietää kaikesta kaiken ja osaa kaikista parhaiten. Kilpailuasetelma alaisten ja esimiehen välillä saattaa luoda negatiivista ilmapiiriä työyhteisössä.

Asiantuntijoiden johtamisessa keskeisenä seikkana on luottaa omien alaistensa osaamisen ja asiantuntemukseen. Vahva luotto puolin ja toisin luo hyvän johtamisen perustan. Vuorovaikutussuhteen on oltava kunnossa jokaiseen alaiseen. Esimies epäonnistuessaan johtamisessa voi olla pikemminkin työyhteisössä onnistumisen estäjänä kuin edistäjänä. Tämän kaltaisissa tilanteissa esimies hyvin usein luulee olevansa parempi kuin muut. Kun ei luota omaan tiimiinsä, alkavat alaiset turhautua sekä pelätä itsenäistä toimintaa omassa työssään kritiikin pelossa. (Juuti 2013, 164.)

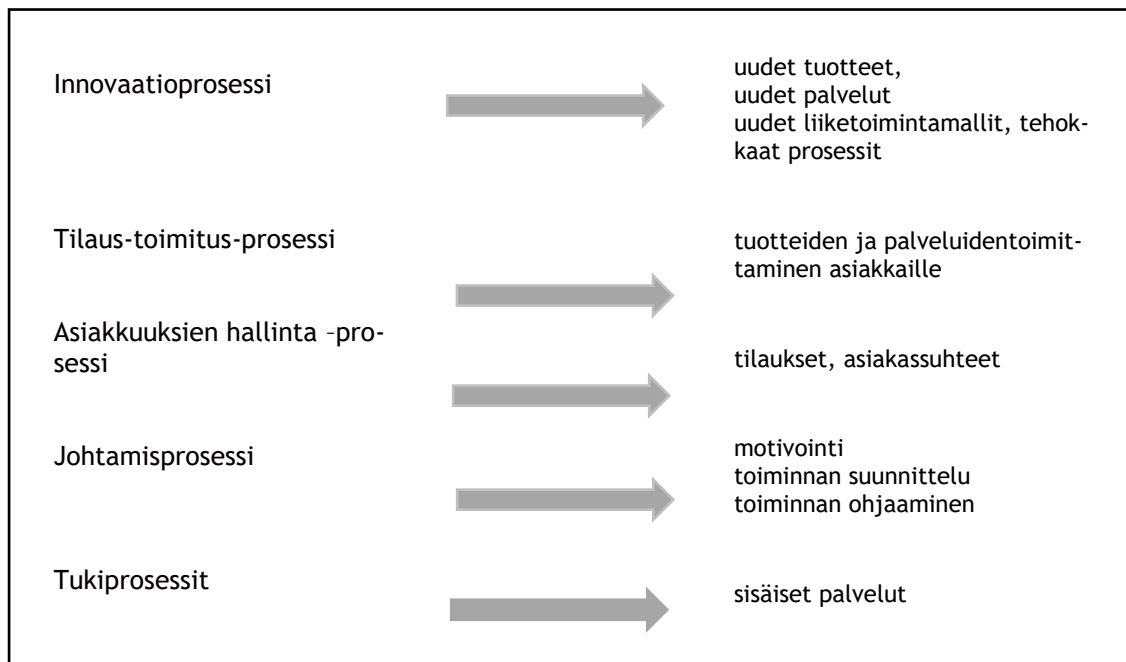
Nykyään useiden yritysten potentiaali on niiden aineettomassa pääomassa. Aineeton pääoma on abstraktia ja usein vaikeasti määriteltävää, kun taas aineellinen pääoma (raha, laitteet, tarvikkeet) on näkyvää ja fyysistä. Aineeton pääoma jaetaan yleisesti kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan, organisatoriseen pääomaan ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma pitää sisällään ihmisten osaamisen, informaation ja asiantuntemukset. Organisatorinen pääoma pitää sisällään arvot, kulttuurin, järjestelmät sekä dokumentoidun datan. Suhdepääomaan kuuluu suhteet asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin. Aineettoman pääoman tärkeys johtamisessa on kasvanut ajansaatossa. (Juuti 2013, 165.)

Kauneudenhoitoalan yritykset sekä parturi-kampaamot kätkevät sisäänsä paljon aineetonta pääomaa. Asiakassuhteet, asiakasrekisterit, ammattitaito, yrityksen arvot ja työkuulttuuri ovat kaikki yrityksen aineetonta pääomaa. Esimiehen on hyvä osata katsoa pelkkiä lukuja syvemälle pystyäkseen viemään yritystä ja alaisiaan pidemmälle.

Osaamispääomalla eli aineettomalla pääomalla on merkitystä yrityksen kyvykkyydelle uusiutua sekä kilpailukyvyllä. Vaikka osaamispääoman merkitys on suuri, eivät yritykset aina osaa hyödyntää osaamispääomaa ja ymmärrä sen kehittämisen avaavia mahdollisuuksia. Osaamisen johtamisessa on tärkeää löytää ydinosamisalueita ja syventyä niiden kehittämiseen. Olisi hyvä tunnistaa 10-15 yrityksen menestyksen kannalta merkittävää osa-aluetta, jossa alaisten osaaminen, käytetyt tekniikat sekä järjestelmät yhdistyvät toisiinsa. Liian yksityiskohtainen tarkastelu saattaa kuitenkin johtaa liiallisen tiedon tulvaan. Ydinosamisalueiden määrittelyn jälkeen on pyrittävä etsimään uusia käytäntöjä, koska sillä tavoin yritys pystyy kehittämään uudenlaisia tuotteita ja palveluita asiakkailleen. (Juuti 2013, 165, 168.)

Luovuus, innovatiivisuus ja innovaatio liitetään ja sekoitetaan usein toisiinsa. Luovuudella tarkoitetaan usein uudenlaisten ajatuksien kehittämistä, kun taas innovaatio ja innovatiivisuus käsittää usein uusien palveluiden, tuotteiden sekä käytäntöjen tuottamista. Kun luovuuden avulla kehitetään uusia ideoita, niin innovaatiolla tehdään uusista ideoista käyttökelpoisia. (Juuti 2013, 170.)

Menestyvät yritykset pohjautuvat innovaatioon. Innovatiivisuus saattaa esiintyä yrityksissä täysin eri tavoin. Ei ole yhtä ainoaa innovaatioprosessia, jonka toimintatavat pystyttäisiin monistamaan yrityksestä toiseen. Innovaatioprosesseille yrityksen toimintatavat, vaatimukset, kulttuuri sekä palveluiden ja tuotteiden erityispiirteet määrittelevät omat vaatimuksensa. Innovaatioprosessi lähtee käyntiin ja suuntautuu yrityksissä sen oman innovaatiostrategian mukaisesti. Innovatiivisille työyhteisöille oleellisia yhteisiä tekijöitä ovat kommunikointi, luottamus, oppiminen, vapaus sekä yrityksen arvona innovatiivisuus ja hyvä riskinsietokyky. (Apilo, Taskinen, Salkari 2007, 35, 36.) Eri organisaatioissa on johtamisen avulla pyrittävä luomaan edellytykset sille, että työympäristössä on tilaa luovuudella ja innovatiivisuudelle.



Taulukko 3: Innovatiivisuusprosessit (Johda innovaatioita 2017, 37)

Innovatiivisuusprosessit tulisi nähdä yhtenä yrityksen pääprosesseista. Kun prosessit nostetaan riittävän korkeaan asemaan, saadaan yrityksen johto sitoutettua ja alaisten voimavarat sekä verkostojen keinot hyötykäyttöön. Ei ole olemassa jokaiselle työyhteisölle ja yritykselle sopivaa innovaatiojohtamisen mallia. Innovatiivisuuden syntyyn on havaittu samoja edellytyksiä kuten kaaos, luovuus, kommunikointi, virheiden kääntäminen oppimisprosessiksi. On kuitenkin aina pyrittävä yhdistämään pienetkin kokonaisuudet ja asiat osaksi muita prosesseja, koska vain sillä tavalla voi syntyä jotain uutta sekä asiat pysyvät hallittavissa ja päämäärät selkeinä. (Apilo, Taskinen, Salkari 2007, 37.)

7 Asiakaskeskeinen johtaminen

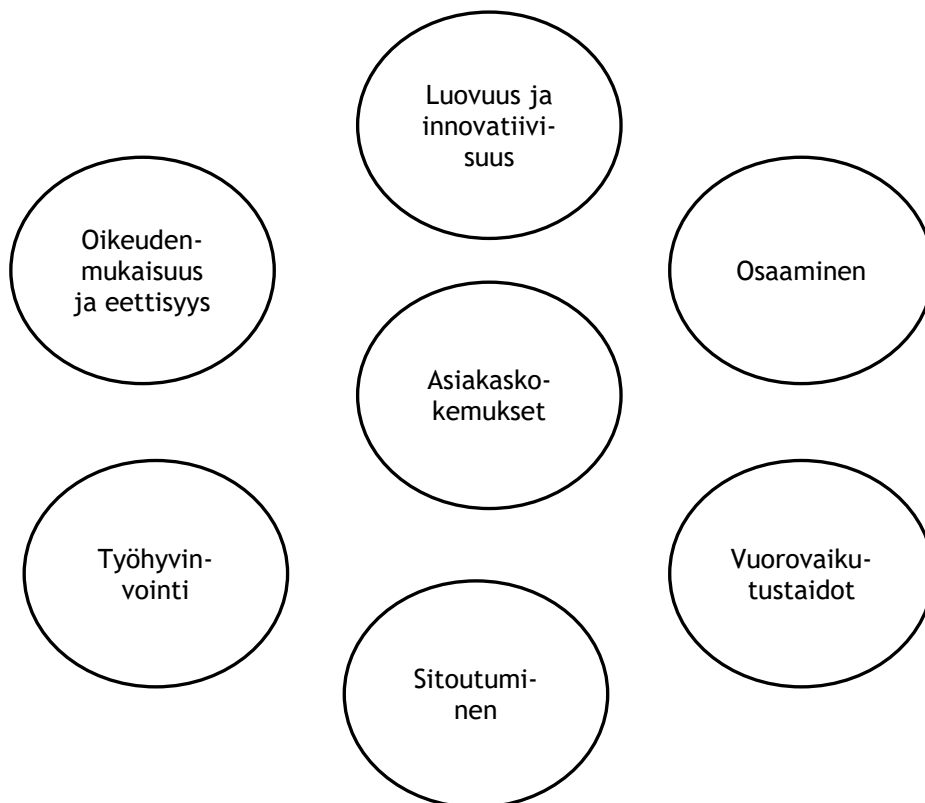
Hius- ja kauneudenhoitoalan yritykset ovat asiakaskeskeisiä yrityksiä. Yritysten toimintaidea rakentuu asiakkaiden tarpeiden ympärille. Menestyäkseen yrityksen on hyvä katsoa kokonais-kuvaa, mutta samalla muistaa, että asiakas on tärkeä, ellei jopa tärkein tekijä tämän kaltaisissa yrityksissä.

Asiakaskokemuksesta on tullut yritysten keskeinen kilpailutekijä. Kuinka muuntaa olemassa olevaa yrityskulttuuria asiakaslähtöisemmäksi, on yksi isommista haasteista asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa. Useat yritykset ovat nykyään liiankin tuloskeskeisiä. Asiakkaan tarpeet ja toiveet jäävät liian pieneen rooliin, vaikkakin tiedetään, että yritys on olemassa asiakkaita varten ja voitot tulevat asiakkailta. Asiakaslähtöisessä johtamisessa yrityksen kulttuurin uudistamisen on lähdettävä asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista. Kun yrityksessä

ymmärretään asiakkaiden tarpeet, on mahdollista organisoitua niin, että asiakkaille tuotetaan oikeanlaisia palveluita sekä tuotteita. On tärkeää arvostaa asiakkaiden sanomaa, eikä vain johdossa olevien henkilöiden sanomaa. Asiakkaiden tarpeet ymmärtävät ja tietävät parhaiten yrityksessä ne henkilöt, jotka ovat asiakkaiden kanssa jatkuvasti tekemisissä. (Juuti 2015, 28,29.)

Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa ytimenä on, että kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden työpanosta ajatellaan asiakkaiden perspektiivistä. Johtamistyylillä pyritään saamaan mahdollisimman paljon positiivisia asiakaskokemuksia. Asiakkaiden määrä ei välttämättä kerro yrityksen onnistuneesta asiakaskeskeisestä johtamisesta, vaan määrän sijaan tulisi korostaa asiakaskohtaamisen laatua. (Juuti 2015, 63,64.)

Asiakaskokemukseen liittyy monta tekijää, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 4: Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66)

Luovuus ja innovatiivisuus vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun siten, että kuinka innovatiivisia yrityksen palvelut ja tuotteet ovat ja kykeneekö yritys uudistamaan palveluitaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sopiviksi. Osaamisen tarkastelussa tulisi huomioida kuinka asiakaskohtaamisissa pyritään käyttämään asiakkaiden osaamista hyväksi ja kuinka koko yritys voi sen

avulla oppia uutta. Vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeä osa asiakaspalvelua. Onnistuneeseen asiakaspalvelukokemukseen tekijän täytyy osata viestiä asiakkaan kanssa selkeästi, ymmärrettävästi sekä ystävällisesti. Sitoutumista on helppo pitää tärkeänä elementtinä, mutta sitouttaminen voi olla haasteellista, jos se ei lähde itse tekijän omasta tahdosta. Sitoutumisen vaaliminen sekä ylläpitäminen on hyvä pitää tärkeänä henkilöstöjohtamisessa. Työhyvinvointi korostuu asiakkaan kohtaamisessa. Vain hyvin työssään voivat ihmiset palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteistoiminta yrityksen sisällä lisää tekijöiden hyvinvointia. Jatkuva keskustelu, avoimuus ja yhdessä kehittäminen auttaa yritystä toimimaan ja palvelemaan paremmin. Viimeinen henkilöstöjohtamisen taustatekijä on eettisyys ja oikeudenmukaisuus. Jotta yritys voisi toimia hyvin ja menestyksekkäästi, on toiminnan taustavona oltava oikeudenmukaisuus. (Juuti 2015, 66.)

8 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvaa kommunikaatiota, jota yleensä esimiehet johtavat. Tarkoituksena on saada välitettyä laajasti tietoa työyhteisössä, mahdollistaa eriävien mielipiteiden esille tuonti, analysoida muuttuvia tilanteita ja ehkäistä mahdollisia konflikteja. Pää tavoitteena on, että viesti täyttää lähettäjän tarkoituksen ja jättää lähettäjän sekä vastaanottajan yhteisymmärryksen. Tehokas kommunikointi pienentää väärinymmärryksen riskiä ja mahdollistaa yrityksen kasvun. (Bell & Martin 2014, 15.)

Varsinkin hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä, jossa ei ole perinteistä hierarkiaa korostuu sisäisen viestinnän tärkeys, jotta liikkeessä työskentelevät yrittäjät eivät aja vain omia etujaan vaan tavoittelet yhteistä hyvää ja mahdollista kasvua. Kun perinteiset roolit puuttuvat, ei liikkeenvastaavalla ole samanlaista esimiehen auktoriteettia, joka voi johtaa ongelmiin työyhteisössä (Bell, Martin 2014). Toisaalta, jos kaikki tuntevat itsensä huomioiduksi ja työilmapiirin hyväksi, halutaan myös onnistua yhdessä eikä vastakkainasettelua siten synny.

8.1 Sisäiset viestintäkanavat

Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa viestiä, vaikka siitä ei olisikaan kirjallista ohjeistusta. Organisaation kommunikaatiokulttuuri heijastaa sen uskoja, arvoja ja asenteita. Organisaation ilmapiiri on se, minkä työntekijät yhdessä kokevat. Vallitseva ilmapiiri voi olla esimerkiksi tukeva, puolustava, positiivinen tai negatiivinen (Bell, Martin 2014, 16.)

Organisaatioiden viestintäkanavat ovat muuttuneet 2010-luvulla erilaisten pikaviestinpalveluiden myötä. Jäykkien sähköpostien sijaan nopeammat sovellukset, kuten Whatsapp ja Microsoft Lync kasvattavat suosiotaan työyhteisöissä. Sovellukset mahdollistavat aiemman viestien vaihdon kehittämisen reaaliaikaiseksi keskusteluksi työpaikalla. (Vatanen, 2015.)

Hius- ja kauneudenhoitoalan pienyrityksissä sisäisen viestinnän tehtävänä on tiedottaa työyhteisön jäsenille liikkeen ajankohtaisista asioista ja muutoksista. Nykyään älypuhelimien pikaviestinpalveluita käytetään vapaa-ajalla enemmän kuin perinteisiä tekstiviestejä ja puheluita, joten on luonnollista käyttää samoja viestintäkanavia myös työpaikalla (Vatanen, 2015).

Vapaa-ajan rennompia viestintäkulttuuri siirtyy näin osittain myös työelämään. Vapaampi kommunikointi tekee ajatusten vaihdosta helpompaa liikkeenjohdon ja liikkeessä työskentelevien yrittäjien välillä. Tämä vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiirin avoimuuteen ja lisää luottamusta.

8.2 Vuorovaikutus työyhteisössä

Vuorovaikutus käsitteenä voidaan määrittää sanalliseksi ja sanattomaksi viestinnäksi ihmisten välillä. Viestinnän osapuolet ovat samanaikaisesti niin viestien lähettäjiä ja vastaanottajia. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16.) Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa on virheelistä olettaa, että tieto on kulkeutunut kaikille työntekijöille ja, että se on myös sisäistetty esimiehen ennakoimalla tavalla. Johtaminen tapahtuu, kun esimies jakaa alaistensa kanssa näkemyksensä tulevaisuuden tavoitteista ja muokkaa yrityskulttuuria sen mukaiseksi, että tavoitteet saavutetaan. (Bell & Martin 2014, 17.)

Tutkimuksissa on voitu osoittaa, että organisaation ilmapiiri ja tuloksellisuus vaikuttavat toisiinsa. Hyvä yrityksen ilmapiiri rakentuu luotettavuudelle, avoimuudelle sekä avuliaisuudelle. Kuitenkaan hyvään ilmapiiriin ei aina päästä johtuen ihmisten välisistä näkyvistä sekä piilossa olevista ristiriidoista. Yrityksen ilmapiiriä voidaan parantaa avoimuudella. Ihmisillä on erilaisia taustoja ja tapoja tulkita samoja asioita. Esimiehen on hyvä ymmärtää ihmisten erilaisia toimintaa ja järjestettävää tilaisuuksia, missä pyritään ymmärtämään työntekijöiden erilaisia työskentelytapoja. (Juuti & Vuorela 20015, 53-54.)

Yrityksessä, jossa ei ole esimiestä vaan liikkeenvastaava, on yhtä tärkeää käydä läpi tulevaisuuden tavoitteita mutta hieman eri näkökulmista kuin perinteisessä esimies-alainen suhteessa. Henkilökohtainen tavoitteiden asettelu jokaiselle työyhteisön jäsenelle auttaa yksilöä ymmärtämään oman asemansa työyhteisössä ja lisäksi motivoi pyrkimään parempaan tulokseen. Yrityksen brändiä ylläpidettäessä ja kehitettäessä on oleellista, että jokainen työyhteisön jäsen tietää yhteiset pelisäännöt sekä minkälaisen palvelukokemuksen esimerkiksi vuokratuolilaisen tulee asiakkaalle tarjota. Liikkeenvastaavan kuuluu delegoida erilaisia arkeen kuuluvia tehtäviä, kuten miten hoidetaan esimerkiksi liikkeen ylläpito ja kuka työyhteisössä on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Liikkeenvastaava on myös linkki liikkeen varsinaisen omistajan ja vuokratuolilaisten sekä sopimusyrittäjien välillä.

Voittoa tavoittelevissa yrityksissä esimiehet vastaavat yrityksen omistajien päämääriin pääsemisestä. Tällöin on suurta merkitystä esimiehen kyvykkyydellä motivoida ja kannustaa alaisiaan. (Bell & Martin 2014, 15.) Liikkeenvastaava ei kuitenkaan ole samassa asemassa kuin esimies, joten tämä voi luoda konflikteja työyhteisössä. Kaikki liikkeenomistajat eivät kuitenkaan välttämättä vaadi vastaaviltaan muiden vuokratuolilaisten motivoimista, vaan se saattaa olla jokaisen yrittäjän omalla vastuulla.

9 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähtökohtana toimii tutkimusongelma, johon pyritään vastaamaan tutkimuksen luomalla uudella teorialla. Aiheeseen perehdyttäessä ja alkuperäiseen tutkimusaiheen teoriaan tutustuesssa ongelma muuttuu tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuksen validin lopputuloksen kannalta on tärkeää, että tutkimusongelmaan liittyvään tieteelliseen aineistoon on syvennytty. Lisäksi aineiston tulee olla rajattu tutkimukseen vastaavalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 13.)

Yleisiä tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Teoreettinen kehys, tutkimuskysymykset ja niihin perustuva aineisto ohjaavat tutkimukselle sopivan menetelmän valinnassa. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja ratkaisut (Jyväskylän yliopisto, 2019). Tutkimuksessa voidaan myös yhdistää molempia menetelmiä, jolloin siitä käytetään nimitystä monistrateginen tutkimus (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28).

9.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaan todellisuus on subjektiivinen ja moninainen kokonaisuus, joka jäljentää tapaa, jolla tutkittavat kohteet sen näkevät. Tutkimustapa pyrkii selvittämään merkityssuhteita, jotka vallitsevat asioiden välillä. Yleinen piirre menetelmälle on tutkimusaineiston kerääminen teemahaastatteluiden, kohteiden havainnoinnin tai esimerkiksi päiväkirjojen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessi etenee vaiheittain yksityisestä päätelmästä yleiseen ja on kiinnostunut useasta yhtäaikaisestä tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kontekstisidonnaisuus on tutkimusta tehdessä suuressa roolissa, sillä teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen saavuttamisen toivossa. Tutkija osallistuu myös itse henkilökohtaisemmin vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa ja pyrkii kohteen empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 26.)

9.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tietoja kerätessä laadulliseen tutkimukseen haastattelujen avulla, kysymysten tulisi pohjautua tutkimuskysymyksiin. Niiden avulla pyritään ratkaisemaan alkuperäinen tutkimusongelma.

Tutkimuskysymykset tulee kuitenkin erottaa varsinaisista haastatteluun liittyvistä kysymyksistä, sillä pelkästään niitä kysymällä haastateltavilta ei usein saada ratkaisua varsinaiseen tutkimusongelmaan. Haastattelun muodon ratkaisee ilmiöstä jo aikaisemmin kerätty tieto ja teoria. Kun tietoa ja teoriaa on paljon, voidaan myös esittää yksityiskohtaisia vastausvaihtoehtoja varustettuja kysymyksiä. Jos tietoa aiheesta on vähän, kysymyksetkin ovat yleisluontoisempia. (Kananen, 73, 2008.)

Haastattelut voidaan jakaa karkeasti neljään eri luokkaan; strukturoituun, puolistrukturoituun, teema sekä avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on tiukasti ennakkoon määritelty ja vastaa kvantitatiivisen haastattelun lomakekyselyä. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään lomakekyselyn kysymyksiä mutta vastausvaihdot haastateltavat keksivät itse. Näin käytettävät kysymykset ovat niin sanotusti avoimia. Teemahaastattelussa haastateltavan kanssa käydään läpi aiheeseen liittyvät teemat jo ennen varsinaista haastattelua. Haastateltavien tutustuminen teemaan etukäteen mahdollistaa koko ilmiön osa-alueiden läpikäymisen syvällisemmin. Avoimessa haastattelussa haastateltavien kanssa lähinnä vain keskustellaan valitusta aihealueesta. (Kananen, 74, 2008.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa tärkeää on määrittää etukäteen teemat, jotka tulee käsitellä tai sivuta haastattelussa. Ennalta suunnitellussa haastattelussa on niin hyötynsä kuin haittansa. Haastattelutilanteen tuntua vaikealle valmisteltu runko tukee ja tuo turvaa. Se varmistaa etukäteen päätettyjen osa-alueiden mukaantulon. Runko voi kuitenkin kahlita ja pienentää haastattelutilanteen aitoutta.

Teemahaastattelulle olennaista on myös teemojen läpikäynti etukäteen haastateltavien kanssa. Joskus menetelmään kuuluu myös uusintahaastatteluiden järjestäminen, jotta kaikki ilmiöön liittyvät osa-alueet on varmasti löydetty ja sivuttu. (Kananen, 79, 2008.)

9.3 Haastatteluaineiston luotettavuus

Tutkijan kokemus sekä käsitys alasta vaikuttavat tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla viitataan siihen, että tutkijat tutkivat oikeita asioita. Validiteetit voidaan jakaa esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan yleistettävyyttä eli miten tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää muihin vastaavanlaisiin olosuhteisiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tulkinnan sekä käsitteiden moitteettomuutta. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta. (Kananen, 123, 2008.)

Määrällisen sekä laadullisen aineiston luotettavuuteen voi vahvasti vaikuttaa hahmottelemalla tutkimuksen asetelman etukäteen. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta

ja tutkimuksen aikana saattaa ilmetä yllättäviä asioita, joita ei voida ennakoida. Oikeilla toiminnoilla voidaan varmistaa tutkimuksen laatu myös tutkimusprosessin aikana. (Kananen, 123, 2008.)

10 Tutkimus johtajuudesta kauneudenhoitoalan yrityksissä

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten johtajuus jakautuu hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä, sekä aiheuttaako yrittäjien johtaminen ristiriitoja. Tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksissä toimivien liikkeenvastaavien työnkuvaa, millaisena he kokevat asemansa yrityksessä sekä yrittäjien johtamista liikkeessä. Haastattelukysymykset jaettiin neljään eri teema-alueeseen:

- Liikkeenvastaavien työtehtävät
- Työnjako liikkeissä
- Päätöksenteko
- Ilmapiiri

Ylläolevat teemat valikoituvat tutkimukseen, koska ne kuvasivat monipuolisesti tutkimusongelmaa. Tutkimuskysymykset muokkautuivat myös teema-alueiden pohjalta.

10.1 Aineiston hankinta ja analyysi

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen menetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kyseinen haastattelutapa mahdollistaa uuden tiedon löytämisen, sillä haastateltavat voivat kertoa avoimesti mielipiteitään ja tietoa tutkimusaiheeseen liittyen. Heidän työkokemuksensa ja ammattitaitonsa mahdollistaa sellaisen tiedon esiin tulon, jota tutkija ei ole osannut kysyä tutkimuskysymyksiensä kautta.

Haastattelun runkona toimivat teema-alueiden sekä teorian pohjalta luodut kysymykset (Liite 1), aineisto taltioitiin nauhoittamalla. Haastattelutilanne toteutettiin rauhallisessa ympäristössä ja pyrittiin pitämään mahdollisimman vapautuneena sekä avoimena. Aikaa oli varattu myös mahdollisille lisäkysymyksille. Haastateltaville oli lähetetty etukäteen tutkimuksen teema-alueet sähköpostitse, jotta valmistautuminen oli mahdollista.

Teemahaastattelussa nauhoitettu aineisto täytyy työstää litteroinnin jälkeen ymmärrettävään muotoon ja analysoida syvällisesti. Tutkijalla on hyvä olla jonkinlainen ennakkokäsitys mitä aineistostaan etsii. Liian suuret ennako-odotukset voivat kuitenkin ohjailla tutkijaa ja ehkäistä oleellisten vaikuttavien asioiden havainnoinnin. (Kananen, 88, 2008.) Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto litteroitiin ja luettiin useaan kertaan läpi. Tutkimusongelma pyrittiin pi-

tämään koko ajan mielessä aineistoa läpikäydessä. Jokaista haastattelua analysoitaessa ja jäsenneltäessä, teema-alueet käytiin läpi huolellisesti kysymys kerrallaan sekä vertailtiin keskenään.

Haastateltavaksi valikoitui kolme liikkeenvastaavaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten, johtajuus jakautuu hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä, sekä aiheuttaako yrittäjien johtaminen ristiriitoja. Tutkimusongelmaan peilaten haastateltavien työyhteisö täytyi olla osa liikeketjua ja yrityksessä töissä vuokratuoliyrittäjiä tai sopimusyrittäjiä.

10.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseen osallistui kolme pääkaupunkiseudulla työskentelevää yrittäjää, jotka työskentelevät liikkeenvastaavana hius- tai kauneudenhoitoalan yrityksessä. Jokaisella liikkeenvastavalla on koulutus hius- tai kauneudenhoitoalalta, mutta mitään pidempää johtamiseen liittyvää koulutusta ei ollut kenelläkään.

Ensimmäinen haastateltava (H1) työskentelee liikkeenvastaavana kolmen liikkeen yrityksessä, koulutukseltaan hän on kosmetologi. Yritys tarjoaa kauneudenhoitoalan palveluita pääkaupunkiseudulla. Yrityksen sisällä työskentelee yhteensä noin 70 henkilöä. Suurin osa tekijöistä työskentelee sopimusyrittäjinä. Yrityksessä työskentelee myös palkkatyöntekijöitä.

Toinen haastateltava (H2) työskentelee liikkeenvastaavana helsinkiläisessä hiusalan yrityksessä, yritys koostuu kokonaisuudessa kolmesta liikkeestä. Koulutukseltaan hän on parturikampaaja sekä kemian opettaja. Liikkeessä työskentelee yhteensä neljä vuokratuoliyrittäjää.

Kolmas haastateltava (H3) työskentelee myös helsinkiläisessä hiusalan yrityksessä liikkeenvastaavana, mikä koostuu kolmen liikkeen kokonaisuudesta. Yritys pitää sisällään kolme parturikampaajaa sekä yhden kauneudenhoitoalan ammattilaisen. Ammatiltaan haastateltava on hiusmuotoilija sekä lähihoitaja.

10.2.1 Liikkeenvastaavan työtehtävät

Ensimmäisen teema-alueen avulla selvitettiin liikkeenvastaavien työtehtäviä, asemaa liikkeessä sekä koulutustaustaa. Vastaajat kokivat työtehtäviensä olevan pääosassa henkilöstöjohtamista, liikkeen yleistä ylläpitoa sekä varaston hallintaa. Haastateltava 1 luki mukaan liikkeenvastavan tehtäviksi myös taloushallinnon, rekrytoinnin ja asiakassuhteiden ylläpidon. Haastateltava 2 ja 3 pitivät tärkeinä lisäksi liikkeenvastaavan luomaa ilmapiiriä sekä tunnelmaa, jotta kaikkien työyhteisön jäsenien olisi mukava tulla töihin.

“Liikkeenvastaavan työtehtävät on, henkilöstöjohtaminen, no varaston hallinta, ihan liikkeen pyörittäminen, kaikki siisteyden ylläpito, rekrytointi, sen, liikkeen taloushallintoasiat -- koulutusseuranta, reklamaatioiden käsittely, asiakassuhteet, joo. Siinä on pääpointeittain.” H1

Liikkeenvastaavien osaaminen määriteltiin laajaksi kokonaisuudeksi, eritoten painotettiin vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Vastaajat pitivät kokemusta ihmisten kanssa työskentelystä tärkeämpänä kuin esimieskoulutusta johtamisesta. Koettiin kuitenkin, että esimieskoulutuksen käyminen tulevaisuudessa olisi hyödyllistä omaa osaamista ja ammattitaitoa ylläpitäessä. Hyödyllisistä liikkeenvastaavan luonteenpiirteistä esiin nousi esimerkiksi johdonmukaisuus, empatiakyky ja kärsivällisyys.

“Mä sanoisin et kauneudenhoitoalal ei oo kauheen montaa jotka oikeesti ois käyny, esimieskoulutusta mutta, siin tarttetaan tosi hyvää ihmistuntemusta ja tosi hyvää ihmisjohtamista.” H1

“Empatiakykyä. Johdonmukaisuutta. Ja, sellasta jollain tavalla ehkä ennakoimista. Pelisilmää että, on tavallaan kaikille, samanlainen. “H3



Kuvio 5: Yhteenveto liikkeenvastaavan työnkuvasta hius- ja kauneudenhoitoalalla

Vastaajat kokivat olevansa osa tiimiä, vaikka toimivatkin liikkeenvastaavina. Muihin työyhteisön jäseniin nähden he kokivat olevansa enemmän vastuussa liikkeen toimivuudesta. Omalla käytöksellään, sekä esimerkillään vastaajat kokivat olevan merkitystä koko tiimin toimintaan. Heidän mielestään vastuullisempi asema vaikuttaa sopiviin käyttäytymismalleihin työyhteisössä. Liikkeenvastaavan täytyy olla esimerkillisempi vastaavien mielestä kuin tavallisen työyhteisön jäsenen. Tiimijohtamisessa keskeistä on sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Yhdessä kannetaan vastuun koko tiimin onnistumisesta ja menestyksestä (Heikkilä, 2002, 35). Vastauksien perusteella tiimijohtaminen nousi yhdeksi johtamisen menetelmäksi hius- ja kauneudenhoitoalan pienyrityksissä.

“--, mä koen et mä oon, yksi meidän tiimiläisistä. Että, mä en itse usko semmoseen tietynlaiseen hierarkiaan vaan, vaikka olis nimikkeeltään johtaja niin sä olet yksi, osa sitä tiimiä ja tiimin pitää, toimia yhdessä, joten mun asema, mä koen sen hyvin normaalina kuten kaikki muutki.” H1

10.2.2 Työnjako

Toisessa teema-alueessa käsiteltiin työnjakoa, mahdollisia erikoistettuja työtehtäviä, liikkeen tekemää tulosta ja sen seuraamista sekä omassa johtamisessa käytettäviä työkaluja. Työnjako oli liikkeissä osittain hieman erilaista ja osassa työtehtävien erikoistamiseen oli myös keskitytty enemmän. Kaikki vastaajat seurasivat jokaisen liikkeen yrittäjän tulosta joko kuukausi- tai viikkotasolla ja myös puuttuivat niin hyvään kuin huonoonkin tulokseen. Johtamisen työkaluina käytettiin muun muassa omaa esimerkkiä ja energiaa sekä kehityskeskusteluja.

Työn jakaminen eli delegointi ja työtehtävien erikoistaminen ovat johtamisen välineitä, jotka mahdollistavat organisaatiolle suurimman hyödyn tehdystä työstä. Suuressa roolissa ovat myös jaetun työn kokoaminen ja sen koordinointi teoksi ja tuloksiksi. (Saari 2004, 15.) Vastauksissa korostui, että suuremmassa työyhteisössä työtehtäviä oli erikoistettu enemmän kuin pienemmissä yrityksissä.

Ensimmäisen haastateltavan mukaan liikkeen työyhteisössä kaikilla oli samat säännöt. Työtehtäviä oli kuitenkin erikoistettu ja jaettu tekijöiden välillä. Palvelujentuottajista oli valittu palveluvastaavat, jotka ylläpitivät palvelukategorian ammattiosaamista eri toimipisteissä. Lisäksi liikkeissä oli erikseen aulahenkilökuntaa, joiden tehtävänä oli kontaktoida asiakkaita sekä markkinointitiimi, joka hoiti liikeketjun markkinoinnin kokonaisuudessaan. Haastateltavat 2 ja 3 uskoivat työtehtävien delegoimiseen viikoittain mutta tarkkaa jakoa työtehtävistä ei oltu tehty. Näissä liikkeissä esimerkiksi siivousvuorot olivat jaettu ja kukin vuorollaan katsoi, että tuotteiden esillepanot olivat edustavat.

”Että ain kun niit asioit tulee eteen niin on delegoimista muttei oo sellasta et kellekään ois nimetty pitkäks aikaa, välttämät mitään tietty työtehtävää.” H3

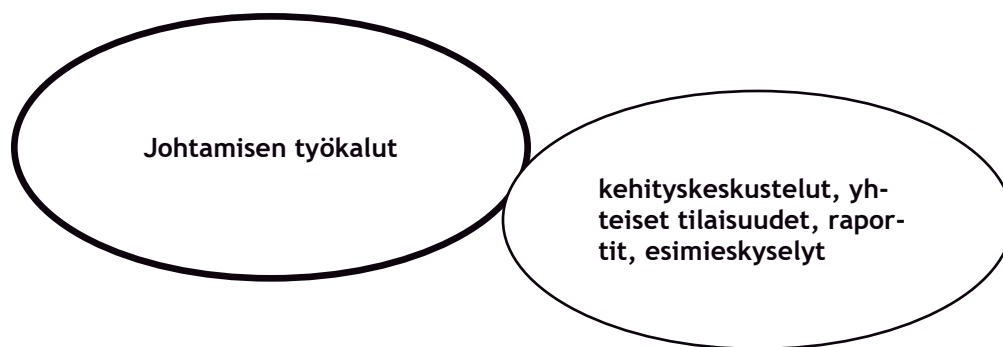
Tavoitteiden asettaminen ja niiden jakaminen ovat olennainen osa johtamisen toimia. Lisäksi onnistuneeseen johtamiseen kuuluu toteutuneen tuloksen tunnistus ja sen peilaaminen aikaisempaan tulokseen. (Bell & Martin 2014, 12.) Liikkeen tulosta vastaajat seurasivat vaihtelevasti ja pyrkivät puuttumaan niin hyvään kuin huonoon tulokseen. Haastateltavat 1 ja 2 kertoivat seuraavansa myyntiä kuukausitasolla. Haastateltava 1 piti myös kuukausittain kahdenkeskisiä palavereita työyhteisön jäsenien kanssa, jotta kaikki olisivat tietoisia sen hetkisestä tuloksestaan. Haastateltava 3 suosi viikoittaista tuloksen seuraamista, koska koki sen olevan hyödyllisempää kuin kuukausittainen seuraaminen. Hänen mielestään kuukausittainen seuraaminen voi olla myöhäistä, jos tulosta halutaan parantaa. Viikoittainen tuloksen seuraaminen mahdollisti tarvittavien toimenpiteiden teon, jotta kuukauden budjettiin ylletään.

“--se on parempi mun mielest kattoo viikkotasolla et sitten, siihen kuukaustasoon pysyis siin vaihees viel vaikuttaa.” H3

Työyhteisön motivointiin voidaan käyttää joko negatiivisia- tai positiivisia keinoja. Yleensä organisaatioissa suositaan kannustavia positiivisia toimia, koska ne tekevät alaisista omaaloitteisempia, proaktiivisempia ja kasvattavat halua päästä asetettuihin tavoitteisiin. Alaiset tuntevat menestyvänsä, kun he saavat palkinnon hyvästä työstä. (Bell & Martin 2014, 13.) Haastateltavat puuttuivat tekijöiden huonoihin tuloksiin esimerkiksi kahdenkeskisillä keskusteluilla. Lisäksi haastateltava 1:n liikkeessä käytössä oli esimerkiksi hälytysrajat, jotka ilmoittivat, jos yrittäjällä oli tietyn ajanjakson aikana paljon poissaoloja. Kaikkien liikkeenvastaavien mielestä yhteishenkeä kohottamalla pystyttiin saavuttamaan entistä parempia tuloksia. Esimerkiksi haastateltava 1 pyrki nostamaan kuukausittain yhden onnistujan työyhteisöstään. Motivoinnin ja hyvän palautteen antamisen kaikki haastateltavat kokivat tärkeäksi. Haastateltava 2 sanoi antavansa hyvää palautetta aina, kun siihen oli mahdollisuus. Liikkeiden positiivinen tulos vaikutti myös työyhteisössä järjestettäviin tapahtumiin, sillä onnistumisia haluttiin juhlia yhdessä.

“-- Ja sitte, jos tulee onnistumisia ni meil on siis joka viikko, meidän viikkoraportissa ilmotetaan tietenki tuotemyynnin onnistujaliike ja sitte seurataan ihan kuukausittain meidän kaikkien tekijöiden myyntiä ja tietenki nostetaan sitte, hyvät myyjät sieltä niin esille.” H1

“Mä pyrin antamaan aina hyvää palautetta, aina ku siihen on mahollisuus.” H2



Kuvio 6: Yhteenveto johtamisen työkaluista

Johtamisen työkaluna esimerkiksi kehityskeskustelu voi olla erinomainen menetelmä. Sen onnistuessa työntekijöiden hyvinvointi edistyy, sitoutuminen omaan työhön lisääntyy sekä työsuoritus paranee. (Aarnikoivu 2011, 11.) Erilaisia johtamisen työkaluja voivat lisäksi olla suunnitellut yhteiset tilaisuudet, kuten aamupalat ja työhyvinvointi-päivät. Haastateltava 1 liiketjussa kehityskeskusteluiden lisäksi pidetään myös esimieskyselyitä liikkeenvastaavista, joiden tarkoituksena on katsoa miten muut yrittäjät kokevat esimerkiksi johtamisen ja kartoittaa uusia mahdollisia kehitysideoita. Lisäksi vuosittain valitaan myös teema, esimerkiksi työhyvinvointi, jota pyritään kehittämään tämän ajanjakson ajan. Haastateltava 2 painottaa esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia johtamisen työkaluna, koska ne lisäävät hyvää yhteishenkeä ja luottamusta työyhteisössä.

“Mä puen ne yhteisiin tilaisuuksiin [johtamisen työkalut] myös että voidaan sitten.. Mä koen että se on se yhteishenki aika tärkeä, et on luottamuksellinen ilmapiiri et voidaan sanoa toisille ja näin.” H2

10.2.3 Päätöksenteko

Kolmannessa teema-alueessa perehdyttiin päätöksentekoon, vuorovaikutukseen liikkeenjohdon kanssa sekä liikkeenvastaavien omaan palkkioon. Voittoa tavoittelevissa yrityksissä ja organisaatioissa esimiehet vastaavat yrityksen omistajien asettamien päämääriin pääsemisestä (Bell & Martin 2014, 15). Asiantuntijoiden, eli tässä tapauksessa liikkeiden yrittäjien, johtamisessa vuorovaikutussuhteen on oltava kunnossa liikkeenvastaavien kanssa, sillä vahva luotto puolin ja toisin luo johtamisen perustan (Juuti 2013, 164). Jokainen haastateltava koki osallistuvansa yhdessä liikkeidenomistajien kanssa päätöksentekoon. Liikkeidenomistajien lähestyminen koettiin helpoksi ja nopeaksi esimerkiksi pikaviestinpalvelu Whatsapp:in avulla. Nykyään älypuhelimien pikaviestinpalvelut mahdollistavat reaaliaikaisen keskustelun työyhteisöissä

(Vatanen 2015). Tämä vapaampi kommunikointi lisäsi haastateltavien mukaan myös luottamusta liikkeenvastaavien ja -johdon välillä.

Ensimmäisen haastateltavan mukaan liikeketjun päätöksentekoon osallistui hallintotiimi, johon kuului liikkeenomistaja, liikkeenvastaavat ja markkinointitiimi. Hänen mielestään kaikki osapuolet huomioimalla nähdään uusi idea eri näkökulmista, joka mahdollistaa sen kehityksen monipuolisesti ennen kuin idea menee varsinaisesti käytäntöön. Haastateltavat 2 ja 3 painottivat avointa keskustelua liikkeenjohdon kanssa päätöksien teon yhteydessä. Kolmas haastateltava koki kommunikoinnin erittäin helpoksi liikkeenjohtajan kanssa ja käytti siihen kanavia kuten suoraviestipalvelua ja puhelinkeskusteluita.

"--Mä ite nään että, se on tosi tärkeitä just nimenomaan osallistaa kaikki koska, kaikki kattoo kaikkia asioit tosi eri näkökulmasta, ni, saat kaikkein parhaimman tavalan version." H1

"Tosi helppoo ja ei oo mitään kynnystä, ettei uskaltais sanoa mitään." H2

Kaikki vastaajat olivat omaan korvaukseensa liikkeenvastaavina tyytyväisiä. Jokaisen korvaus oli sidottuna liikkeentulokseen, joten vastaajien oma työpanos näkyi heidän palkkiossaan. Ensimmäisen haastateltavan mukaan oli helppo ymmärtää oman palkkion suuruus, koska sen oli korreloitava liikkeen tulosta. Onnistuessa myös palkkio oli suurempi, liikkeen tehdessä tapiota ei voinut taas odottaa samaa korvausta työtehtävästään.

"No koen. Koska siihen voi ite myös vaikuttaa mimmonen se korvaus on." H3

10.2.2 Ilmapiiri

Neljännessä tutkimuksen teema-alueessa, ilmapiirissä käsiteltiin työntekijöiden motivointia, työyhteisössä tehtyjen sopimuksien noudattamista, ristiriitatilanteita sekä niiden selvittämistä. Työntekijöiden motivaatiota nostettiin työyhteisöissä esimerkiksi kilpailulla sekä omalla energialla ja esimerkillä. Sopimuksia noudatettiin mutta välillä etenkin brändin yhteisiä arvoja piti nostaa uudelleen esille niiden joskus unohtuessa. Ristiriitatilanteita syntyi välillä yrittäjien kanssa työskennellessä ja niihin puututtiin keskustelemalla asianomaisten kanssa.

Jotta esimies voisi motivoida alaistaan, tulee hänen ensin kertoa alaiselle mitä odotuksia hänellä on tätä kohtaan. Motivaatiota lisää myös alaisen tietämys oman asemansa merkityksestä itse yritykselle, mahdolliselle asiakkaalle ja itse esimiehelle. Alaisen motivointi ja muovaus sopivaksi organisaation tarpeisiin on yksi esimiehen päätehtävistä. (Bell & Martin 2014, 14.)

Ihmissuhdetaitoja tarvitaan myös työyhteisön motivaation nostamisessa. Yksilöt motivoituvat eri tavoin ja toisia innostavat keinot voivat lamauttaa osan kiinnostusta työtä kohtaan. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista pidettiin liikkeenvastaavien kesken hyvänä motivaation nostajana. Lisäksi oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen eri koulutusten avulla koettiin hyödylliseksi ja inspiroivaksi.

Haastateltava 1 piti henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista kahden keksisissä kehityskeskusteluissa motivoivimpana tekijänä useimman työyhteisön jäsenen kohdalla. Hänen mukaansa myös koulutukset pitivät yllä mielenkiintoa omaa työtä kohtaan ja mahdollistivat siinä kehittymisen. Jokaisella liikkeen yrittäjällä tuli olla mahdollisuus vaikuttaa omaan palvelutaukseensa ensimmäisen haastateltavan mielestä. Haastateltava 2 pitää motivoivana tekijänä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen lisäksi kilpailuja ja yhteisiä tapahtumia, kuten "after work"-iltoja ja työyhteisön kesken järjestettyjä aamupaloja. Kolmas haastateltava painotti omaa energiaa ja esimerkkiä työpaikalla muiden työyhteisön jäsenien motivoinnissa.

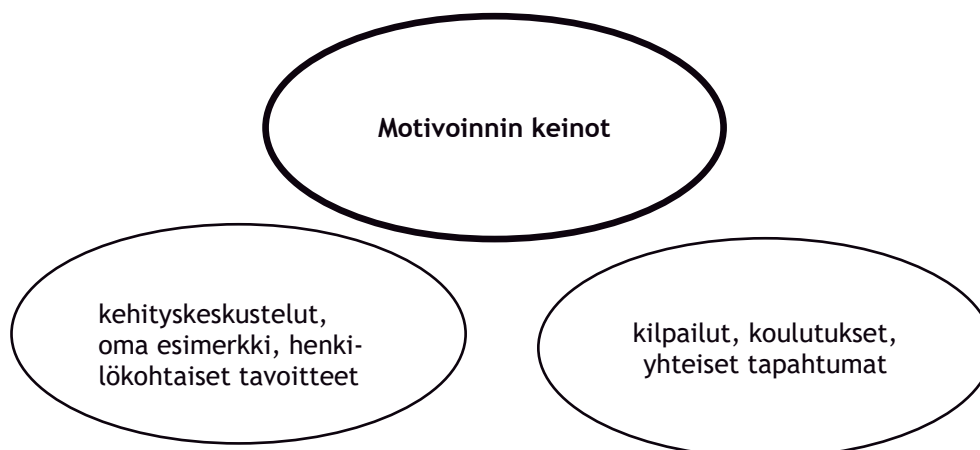
"--Meiän one-to-one-kehityskeskusteluissa ni siinä käydään just nimenomaan läpi sitä et mikä motivoi. Yritetään asettaa tavoitteita." H1

"Osalle kilpailut toimii tosi hyvin. Osa taas ne lamauttaa tosi paljon, et vähän ehkä henkilökohtasii tavoitteita tehään." H2

"-- Jos sua laiskottaa ja sä, vaikka jätät kertomatta mitä sä vaikka asiakkaitten hiuksiin laitat niin sä huomaat et se, menee saman tien niihin muihinkin. Et kyl se energia vaan tarttuu." H3

Kuten jo aiemmista vastauksista tuli ilmi, kaikki vastaajat kokivat, että omalla energialla on suuri vaikutus työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Ensimmäinen haastateltava kuvasi työyhteisön ilmapiiriä ikään kuin kaksisuuntaisena tienä. Niin negatiivinen kuin positiivinen tunnetila vaikuttaa koko ryhmähenkeen liikkeessä, oli kyseessä sitten itse liikkeenvastaavan käytös tai yhden yrittäjistä. Parhaimmillaan hänestä työyhteisö oli, kun kaikki tukevat ja auttavat toisiaan. Haastateltava 2 painotti myös oman esimerkin tärkeyttä ja reilua kohtaamista sekä kohdelua kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan.

"--Se aika pitkälle omalla esimerkillä pystyy olee, että siellä on hyvä olla. Meillä nyt ei onneks oo ketään joka aina murjottais, mutta siis että yrittää olla kiva ihmisille. Kyl se tulee takasin." H2



Kuvio 7: Yhteenveto motivoinnin keinot

Sitoutuminen työyhteisön sääntöihin ja sopimukseen on tärkeää, mutta sitouttaminen voi olla haasteellista yrittäjälle, jos se ei lähdä hänen omasta tahdostaan. Sitoutumisen vaaliminen sekä ylläpitäminen ovat osa onnistunutta henkilöstöjohtamista. (Juuti 2015, 66.) Liikkeessä työskentelevät yrittäjät sitoutuivat noudattamaan tehtyjä työ sopimuksia ja lupauksia liikkeen brändille.

Ensimmäinen haastateltava piti tärkeänä tarkkaa työ sopimusten laatimista, jotta kaikki yrittäjät tietäisivät mitä heiltä työpaikalla odotetaan. Hänen mielestään työnkuvan epäselvä määritelmä voi johtaa epävarmuuteen ja epätasapainoiseen tunnelmaan työpaikalla. Haastateltava 2 koki tärkeänä, että liikkeessä noudatetaan kaikkia sopimuksia. Kolmas haastateltava painotti kysymyksen kohdalla yrittäjien tekemiä lupauksia ja sitoutumista itse liikkeelle sekä sen brändille. Hän koki, että välillä esimerkiksi brändin arvot saattoivat yrittäjiltä unohtua ja niitä tuli tällöin käydä läpi uudelleen.

“No koen, että niit noudatetaan mut kyl mä myös koen et, suurin osa niist myös välil vähä unohtuu. Ei sillä et se ois kenelläkää välttämät sellast tahallista mutta, et kyllä hän niitkin pitää sit sillain läpikäydä aina muistutukseks sillon tällön.” H3

Yrittäjyyden koettiin aiheuttavan jonkin verran ristiriitoja tietyissä tilanteissa. Kaikki vastaajat pitivät tärkeänä yrittäjien sitoutumista liikkeen brändin arvoihin ja työskentelemistä niiden mukaisesti päivittäin. Ensimmäisen haastateltavan liikkeessä työskenteli niin sopimusyrittäjiä kuin palkattuja työntekijöitäkin. Hänen mukaansa sopimusyrittäjien ei pitäisi kokea olevansa ylemmässä asemassa liikkeessä tavallisiin työntekijöihin nähden. Tämä asettelu oli hänen mukaansa joskus aiheuttanut ongelmia työyhteisössä. Haastateltava 2 ei ollut liikkeen vastaavan tehtävässään kohdannut ristiriitatilanteita. Hänen mielestään yhteiset pelisäännöt yrittäjien kesken ehkäisevät mahdollisten ristiriitojen syntymistä. Kolmas haastateltava kertoi

miettineensä, miten ja mistä asioista yrittäjille tulisi sanoa. Hänen mielestään yrittäjän oli tärkeä muistaa, että kaikki mitä hän tekee liikkeessä edustaa sen brändiä. Yrittäjät olivat ikään kuin liikkeen brändin edustajia ja kokemus, joka asiakkaalle yrittäjän toimista jäi, edusti myös koko brändiä. Hänen mielestään kaikkien yrittäjien piti pitää toimissaan mielessä mikä oli eduksi liikkeen brändille ja mikä haitaksi.

“Mut joo, kyllä on ollu tilanteita meiänki liikkeessä sillä tavalla et joku sopimusyrittäjä on silleen niin et et sä oo mun, pomo, et mitä sä tuut mulle kertomaan. Mutta, se on sitte taas ehkä semmonen tietynlainen ihmissuhdeasia.” H1

“Et se jää kuitenkin sille asiakkaalle, ei jää mieleen se et mitä se yrittäjä teki vaan se jää et mikä se kokemus oli koko liikkeestä. Et sinänsä kyl tohon perustuen niin kaikesta yleensä voi kyllä sanoo et ei tarvi miettii et voiko sanoo. Koska se pitää kuitenkin, kaiken olla loppupeleis sitä et, et miten se tekee hyvää liikkeen brändille.” H3



Kuvio 8: Yhteenveto ristiriitatilanteiden ehkäisemisestä yrittäjiä johtaessa

Ristiriitatilanteisiin jokainen liikkeenvastaava puuttui keskustelemalla asianomaisten kanssa. Näissä keskusteluissa saatettiin palata yrittäjien ja itse liikkeen välille solmittuihin sopimuksiin. Haastateltava 1 kertoi joutuneensa kolme kertaa tilanteeseen, jossa oli ollut mukana selvittämässä parin osapuolen kiistoja. Ihmissuhdetaidot ja oikeanlainen kommunikaatio hänen mukaansa ratkaisi ristiriidat. Toinen haastateltava piti myös negatiivisen tilanteen laukaisevana tekijänä vuorovaikutustaitoja. Selkeästi määritetyt liikkeen ja yrittäjän sopimuksen yksityiskohdat antoivat hänestä raamit sille mihin asioihin voisi yrittäjien toimissa puuttua. Sopimuksen ulkopuolisia asioita hän ei lähtisi kommentoimaan, elleivät ne vaikuttaisi merkittävästi liikkeen ilmapiiriin. Kolmas haastateltava painotti myös kahden keskistä keskustelua ja suoraa palautteenantoa. Hänen mielestään yksityisyrittäjä ei aina ymmärrä, että kyseessä ei ole vain hänen yrityksensä vaan koko liikkeen maine.

“-- Mut toisaalta meil on aika selkeesti kirjoitettu mejän sopimukseen että mikä se kuuluu, enkä mä voi oikeestaan lähtee myöskään sen sopimuksen ulkopuolisiin asioihin hirveesti puuttumaan. Ellei se vaikuta jotenkin ilmapiiriin mutta ehkä keskustelemalla.” H2

“Niin no ihan kasvokkain sitten. Pitää vaan sanoo et nyt on tämmönen tilanne ja sitten tietysti kattoo sen mukaan sitten et miten se toinen vastaanottaa sen sun palautteen ja sitte, tietysti aina perustella se että minkä takii mä oon sitä mieltä et siin on joku menny vikaan.” H3

11 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtajuus jakautuu hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä, sekä yrittäjien johtamista työyhteisöissä, missä yrityksen omistaja ei ole päivittäisesti läsnä. Tutkimuksen pohjana käytettiin laadullista aineistoa mikä kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuskysymykset laadittiin kootun teorian avulla. Aineistoa analysoitiin hyödyntäen koottua teoriaa. Jo ennen tutkimuksen aloittamista havaitsimme ottaessamme yhteyttä eri hius- ja kauneudenhoitoalan ketjuliikkeisiin, että johtajuuden jakautuminen vaikutti olevan vähäistä. Vaikka kyseessä saattoi olla liikeketjukokonaisuus, ei monissa yrityksissä työskennellyt liikkeenvastaavia, vaan päätäntävalta sekä johtaminen olivat kokonaan yrityksen omistajalla. Liikkeenvastaavia oli myös haastavaa saada haastateltaviksi.

Liikkeenvastaavat kokivat vahvasti olevansa osa tiimiä, eivätkä kenenkään yläpuolella. Oma esimerkki koettiin tärkeäksi ja omalla työllä koettiin olevan suuri vaikutus työyhteisöön sekä muiden yrittäjien motivointiin. Motivoivina työkaluina pidettiin yhteisiä tapahtumia, kannustavaa palautetta ja koulutuksia. Myös yksilöinti nousi motivoinnissa esiin, kaikki keinot eivät sovi kaikille. Jokainen haastateltava oli tyytyväinen omaan rahalliseen korvaukseen liikkeenvastaavana. Tutkimuksen avulla voitiin todeta, että yrittäjinä toimivien liikkeenvastaavien palkkio oli sidottuna suoraan liikkeen tulokseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että ihmistuntemus ja vuorovaikutustaidot nousivat korkeaan arvostukseen liikkeenvastaavien päivittäisessä työssä. Yrityksen sisällä työskentelee erilaisia persoonia, joten ihmistuntemus koettiin tärkeäksi työkaluksi. Työtehtäviin kuului enimmäkseen liikkeen ylläpitoa, varaston hallintaa sekä henkilöstöjohtamista.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heitä kuunneltiin koko yritystä koskevissa päätöksissä. Sisäisen viestinnän koettiin myös olevan helppoa sekä kynnys keskustella yrityksen omistajan kanssa oli matala. Liikkeenvastaavat seurasivat vaihtelevasti liikkeen tulosta. Hyvästä sekä huonosta tuloksesta oltiin valmiita antamaan palautetta.

Tutkimuksen avulla voitiin myös päätellä, että yrityksiä ja työyhteisön koko vaikuttaa liikkeenvastaavien tehtäviin ja erikoistumiseen sekä työtehtävien delegointiin. Pienemmässä työyhteisössä erikoistumista oli selkeästi vähemmän kuin suuremmassa yhteisössä.

Yrittäjien johtamisessa nähtiin ajoittain ristiriitoja hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä. Tarkkojen sopimusten avulla pyrittiin kuitenkin ehkäisemään mahdolliset ristiriitatilanteet. Ristiriitatilanteita ratkottiin hyvin samankaltaisesti kuin työntekijä - esimies tilanteissa. Asiat pyrittiin selvittämään kasvotusten ja hyvässä hengessä. Liikkeenvastaavat myös tiedostivat, että alaisina on yrittäjiä eikä tiettyihin asioihin kuten työaikoihin tai loma-aikoihin ole puututtamista.

11.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus pyrittiin suorittamaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja luotettavasti. Haastateltavien henkilöllisyyttä tai työpaikkaa ei tule ilmi tutkimuksessa. Tutkimusta tehdessä omat ennakkoluulot sekä uskomukset pyrittiin jättämään taka-alalle ja suhtautuminen tutkimuksen tahdottiin pitää mahdollisimman objektiivisena.

12 Pohdinta

Opinnäytetyö antaa kuvan johtajuuden jakautumisesta ja liikkeenvastaavien työnkuvasta sekä työstä saatavasta korvauksesta hius- ja kauneudenhoitoalan ketjuliikkeissä, joissa työskentelee pääosin yrittäjiä. Koska tutkimuksen ote on suhteellisen pieni, ei tuloksia voida täysin yleistää. Tutkimuksen avulla pystyttiin kuitenkin vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan ja luomaan uutta teoriaa alalla vallitsevista käytännöistä.

Tutkimusta tehdessä tutkijoiden tietämys yleisesti hius- ja kauneudenhoitoalasta sekä sen rakenteesta kasvoi. Hius- ja kauneudenhoitoalalla työskentelee pääosin yrittäjiä, ja alalle tulee jatkuvasti uusia ammatinharjoittajia. Aikaisemmin tämän kaltaista tutkimusta ei olla tehty, joten opinnäytetyöstä voi olla monelle alalla jo toimivalle sekä aloittavalle yritykselle hyötyä. Opinnäytetyön luoma uusi teoria on juuri hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksille, joissa työskentelee yrittäjiä. Tutkimustulokset antavat hyvän käsityksen liikkeidenvastaavien työnkuvasta ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi muissa samankaltaisissa yrityksissä.

Opinnäytetyön haastavin osuus oli haastateltavien löytäminen sekä liikkeiden omistajien innokkuus osallistua tutkimukseen itse liikkeidenvastaaviensa puolesta. Tämä seikka taas voi kertoa siitä, ettei johtaminen ole jakautunutta ja tietynlaista mikromanagementointia ilmenee hius- ja kauneudenhoitoalan yrityksissä. Kirjallisuutta hius- ja kauneudenhoitoalan johtamisesta ei ollut ollenkaan, joten työn teoriaosuus ammennettiin johtamisen teoriasta yleisesti.

Opinnäytetyön tutkimuksen aihe herätti kiinnostusta hius -ja kauneudenhoitoalalla vaikuttavissa yrityksissä ja toimijoissa, vaikka itse haastatteluihin osallistuminen olikin vähäistä. Liikkeenvastaavat saattoivat kokea haastattelutilanteen liian aikaa vieväksi tai eivät halunneet yksinkertaisesti jakaa toimintatapojaan. Avoin keskustelu kilpailevien yritysten välillä voisi kuitenkin tarjota vain mahdollisuuden kehittää omaa liiketoimintaa. Tulevaisuudessa johtamisen jakautumisesta hius- ja kauneudenhoitoalalla voisi tehdä määrällisen tutkimuksen, johon osallistuisi yrityksiä myös ympäri Suomea. Vastauksien avulla voitaisiin määrittää tarkemmin alalle ominaisia käytäntöjä esimerkiksi juuri johtamisesta ja työnjaosta sekä luoda yhtenäisiä toimintamalleja, jotka hyödyttäisivät kaikkia alan yrityksiä.

Lähteet

Painetut

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint.
- Apilo, T. & Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Bell, R. & Martin, J 2014. Managerial Communication. New York: Business Expert Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopainos.
- Isotalus, P & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: Bookwell.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus: ominaisuudet ja käyttö: miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? 2. painos. Espoo: Mildo.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Helsinki: Multiprint.

Sähköiset

- Adair. J. Thomas N. 2004 John Adair: The Handbook of Management and Leadership. Viitattu 15.8.2019.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=309066>
- Kännyköiden käyttötavat muuttuvat - lyhyet puhelut vähenevät. Panu Vatanen. 31.8.2015. Viitattu 11.10.2018.
<https://yle.fi/uutiset/3-8262606>
- Ahjopalo. J. 2017. Väitös: Nipottava ohjeistus ja tiukka valvonta aiheuttavat tehottomuutta työpaikalla. Viitattu 28.9.2019.
<https://yle.fi/uutiset/3-9609269>
- Jyväskylän yliopisto. 2019. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 3.7.2019.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>

Koivikko. K. 2016. Palkkaatko työntekijän? Näin paljon tarvitset lisää myyntiä. Viitattu 3.5.2019.

<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/riskienhallinta/palkkaatko-tyontekijan-nain-paljon-tarvitset-lisaa-myyntia/>

Kuutti. I. 2019. Delegoiva johtaminen ja mentorointi. Viitattu 28.9.2019.

<https://www.rsm.global/finland/fi/oivalluksia/oivalluksia/delegointi>

Verohallinto. 2012. Parturi-kampaamo ja kauneudenhoitopalvelut. Viitattu 3.5.2019.

https://www.vero.fi/contentassets/a7f35eeac5a74429aa2b57ede5e0a421/asiantuntijakirjotus-parturi_kampaamo_kauneus.pdf

Pam. 2018. Yrittäjä vai työntekijä? Työsuhteen tunnusmerkit. Viitattu 17.8.2019.

<https://www.pam.fi/wiki/yrittaja-vai-tyontekija-tyosuhteen-tunnusmerkit-artikkeli.html>

Suomen yrittäjät. 2019. Oletko valmis yrittäjäksi? Viitattu 12.5.2019.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168>

Tilastokeskus. 2019. Yrittäjän määritelmä. Viitattu 12.8.2019.

<https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html>

Kuviot

Kuvio 1: Yritysten jakautuminen hius- ja kauneudenhoitoalalla (Verohallinto 2012).....	7
Kuvio 2: Johtamisen prosessi vaiheittain	13
Kuvio 3: Kehityskeskustelun kolme osa-aluetta	15
Kuvio 4: Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66)	19
Kuvio 5: Yhteenveto liikkeenvastaavan työnkuvasta hius- ja kauneudenhoitoalalla.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 6: Yhteenveto johtamisen työkaluista.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 7: Yhteenveto motivoinnin keinot.....	32
Kuvio 8: Yhteenveto ristiriitatilanteiden ehkäisemisestä yrittäjiä johtaessa	33

Taulukot

Taulukko 1: Työsopimuksen elementit (PAM 2018)	9
Taulukko 2: Vuokratuoli- ja sopimusyrittäjän erot	10
Taulukko 3: Innovatiivisuusprosessit (Johda innovaatioita 2017, 37).....	18

Liitteet

Liite 1: Haastattelu kysymykset	41
---------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelu kysymykset

Haastattelun tema-alueet

1. Omat työtehtävät
 - Mitkä ovat tehtäväsi liikkeenvastaavana?
 - Minkälaista osaamista tarvitset työssäsi?
 - Minkälainen on koulutustaustasi?
 - Miten koet oman asemasi työyhteisössäsi?
 - Koetko tarvitsevasi johtamiseen liittyvää koulutusta?

2. Työnjako
 - Toimiiko liikkeessänne sopimusyrittäjiä vai vuokratuolilaisia?
 - Miten työnjako jakautuu liikkeessänne?
 - Onko jotain työtehtäviä erikoistettu...?
 - Seuraatko liikkeen tulosta viikko/kuukausitasolla? Miten?
 - Puututko hyvään/huonoon tulokseen? Miten?
 - Minkälaisia käytäntöjä/työkaluja käytät apunasi johtamisessa? Pidätkö esimerkiksi kehityskeskusteluja?

3. Päätöksenteko
 - Osallistutko päätöksen tekoihin liikkeenjohdon kanssa?
 - Miten koet vuorovaikutuksen liikkeenjohdon kanssa?
 - Koetko saavasi työkuvaasi vastaavaa korvausta?

4. Ilmapiiri
 - Miten motivoit työntekijöitäsi?
 - Koetko, että voit vaikuttaa työyhteisösi työilmapiiriin? Miten?
 - Koetko, että työpaikalla noudatetaan sopimuksia?
 - Koetko, että yrittäjien johtaminen aiheuttaa ristiriitoja?
 - Miten ristiriitatilanteisiin puututaan?

- Haluaisitko vielä sanoa jotain aiheeseen liittyvää?