

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2013

Mari Sipovaara

# ESIMIESTYÖKOKEILU KAUNEUDENHOITOALAN KETJUJURITYKSESSÄ

– Kohdeyritys Tuccabaja Company



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Sipovaara

## ESIMIESTYÖKOKEILU KAUNEUDENHOITOALAN KETJUJURITYKSESSÄ

Kauneudenhoitoalalla sopimusyrittäjämäinen toiminta on lisännyt kasvuaan. Ketjuyritysten koko kasvaa sekä toiminta monipuolistuu ja laajenee kaiken aikaa. Se asettaa haasteita työyhteisössä toimimiseen, henkilöstön hallintaan sekä sääntöjen noudattamiseen. Henkilöstön määrän kasvaessa ja persoonien kohdatessa ilmenee erilaisia lieveilmiöitä, niin positiivisia kuin negatiivisia. Yritysten resurssit ovat rajalliset näiden asioiden kehittämisessä ja niihin paneutumisessa.

Kehitystyön kohteena toimi kauneudenhoitoalan ketjuyritys, jolla on 10 toimipistettä Pohjois-Suomessa. Yritykseen toteutettiin esimiestyökokeilujakso, jonka tavoitteena oli saada selville, onko esimieskäytännöllä oleellisia positiivisia vaikutuksia yrityksen työympäristöissä havaittuihin ongelmiin sekä toimipisteiden tuottavuuteen, tuloksiin ja työilmapiiriin.

Kehitystyön pohjana ja tutkimusaineistona käytettiin esimiestyön ja johtamisen sekä työhyvinvoinnin kirjallisuutta. Kirjallisuuden kautta tarkasteltiin kehitystyön tavoitteita, kohdeyrityksen henkilöstöä ja sen toimintamallia sekä ilmenneitä ongelmia, joihin haettiin ratkaisuja. Menetelminä työssä käytettiin käytännön tilanteessa tapahtuvia haastatteluita ja havainnointia työyhteisön päivittäisessä toiminnassa, sekä kyselymenetelmää kokeilujakson päätteeksi. Näiden menetelmien ja tavoitteista saatujen tulosten perusteella todettiin jakson päätteeksi, että kokeilujaksolla oli haluttuja positiivisia vaikutuksia. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen parani, uudenlainen selkeämpi käytäntö vaikutti positiivisella tavalla työilmapiiriin, koettiin että uudenlainen toimintatapa toi kaivattua selkeyttä toimipisteiden päivittäiseen yleiseen toimintaan.

ASIASANAT: Kauneudenhoitoala, ketjuyritys, esimiestyö, johtajuus, työhyvinvointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Beauty Care Management

Spring 2013| Total number of pages 36

Arja Keltaniemi

Mari Sipovaara

## FOREMAN TRIAL IN BEAUTY CARE CHAIN COMPANY

In beauty care, sizes of chain stores are growing and the operation is increasingly expanding all the time. Same time employee policy is no longer as common as in the past, the entrepreneur operational model activity has increased in popularity. It causes challenges to working in the work community, to staff management and to compliance. The staff expansion, the increasing number and variety of personalities in a collision occurs side-effects, negative and positive. Corporations resources are limited to develop and focus on these issues as well as possible.

The target in this development work is a beauty chain company, which has 10 locations in northern Finland. The company had a period in which it tested to work with managers, the aim of which was to get find out if it has substantial positive impact on identified problems in the company's working environment, offices productivity, results and working atmosphere.

The basis used for the development work and research is literature managing with management, leadership and welfare at work. Through the literature is mirrored the development goals, the target company's staff and its format, and problems in which the solutions were sought. The methods used in this research were interviews in practical situations at the workplace, observation in daily activities, and conduct survey method after the trial period. At the end of the period, it was found that based on these methods and results from the aims, the trial period had the desired positive effects.

**KEYWORDS:** Work welfare, foreman in beauty care, leadership, beauty care

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TAUSTA</b>	<b>7</b>
2.1 Tavoitteet	9
2.2 Kohde ja hyödyn saajat	9
<b>3 KEHITYSTYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT</b>	<b>10</b>
3.1 Haastattelut ja havainnointi menetelmät	10
3.2 Päiväkirja	12
3.3 Kysely	12
<b>4 ESIMIESTYÖ JA ERILAISET TYÖYHTEISÖT</b>	<b>13</b>
4.1 Erilaiset esimiehet	13
4.2 Esimies kauneudenhoitoalalla	15
4.3 Työyhteisö ja sen hyvinvointi	16
4.3.1 Lieveilmiöt työyhteisössä ja niiden vaikutukset	19
4.4 Erilaiset persoonat ja niiden vaikutukset työyhteisössä	20
4.4.1 Tiimityöskentely avainasemassa	21
4.4.2 Oikeat ihmiset oikeille paikoille	22
4.5 Viestintä	24
4.5.1 Sisäinen viestintä	25
<b>5 ESIMIESTYÖN KOKEILUJAKSO TUCCABAJA COMPANYSSA</b>	<b>26</b>
5.1 Kokeilujakson rakenne	26
5.1.1 Ohjeistus ja tavoitteet esimiehille	27
5.1.2 Alkuohjeistus sopimusyrittäjille	27
5.2 Toimipaikkakohtaiset tavoitteet kokeilujakson ajalle	28
5.3 Havainnot ja haastattelut jakson aikana	29
5.4 Loppukysely liikevastaaville ja sopimusyrittäjille	30
5.5 Lopputulokset kehitysjaksosta	31
<b>6 POHDINTA</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>36</b>

# 1 JOHDANTO

Kauneudenhoitoalan yritykset Suomessa ovat suurimmaksi osaksi ammatinharjoittajia, yhden tai muutaman hengen yrityksiä. Ketjumainen toimintatapa on pikkuhiljaa saavuttanut suosiotaan. Työssäni esimerkkiyrityksenä on Tuccabaja Company, joka on Pohjois-Suomessa toimiva 10 toimipistettä käsittävä kauneudenhoitoalan palveluita tarjoava yritys, jossa kaikki toimivat sopimusyrittäjinä omalla toiminimellään. Yritys on kaivannut apukeinoja henkilöstön hallintaan, jonka he ovat kertoneet olevan etänä haasteellista. Sopimusyrittäjät ovat tuoneet ilmi aiemmissa keskusteluissa ja projekteissa, että työyhteisössä muutamien käytäntöjen ja yhteisten sääntöjen noudattamisessa olisi kehitettävää. Keskusteluiden ja havaintojen kautta päädyttiin luomaan kolme viikkoa käsittävä kokeilujakso, jonka kautta toivotaan saatavan tuloksia ja viitteitä siitä, minkälaisena mahdollinen esimies-/liikevastaava toiminta olisi mahdollista toteuttaa.

Oleellisina tavoitteina on saada selvyttä siihen, miten mahdollinen käytäntö vaikuttaa työympäristön toimivuuteen, sen ilmapiiriin ja tulokseen. Selville halutaan myös saada sopimusyrittäjien konkreettisia tuntemuksia jakson aikana, sekä havainnoida heidän käyttäytymistään ja vaikutuksia työssä uudenaikaisessa toimintamallissa työympäristössä.

Työn teoreettisena punaisena lankana toimii esimiestyö ja työyhteisö: Mitä sillä käsitetään, mitä se on kauneudenhoitoalan ketjuyrityksessä, mitä sen halutaan olevan Tuccabaja Companyssa sekä minkälaisia toimia se edellyttää. Työssä ei mitata sitä kuinka hyvin henkilöt toimivat tehtävässään, vaan sitä kuinka kyseinen toimintamalli istuu yritykseen, sen tarpeisiin ja kehityskohteisiin. Kokeilujakson päätyttyä saaduista tuloksista tehdään yhteenveto ja päätelmät, onko kyseistä käytäntöä tarvetta laajentaa myös muihin Tuccabaja Companyn toimipisteisiin ja ottaa kokoaikaiseen käyttöön.

## 2 TAUSTA

Tuccabaja Companyn toimipisteissä on aiemmin toiminut liikevastaavat, jotka ovat vastanneet toimipaikkojen tilauksista, ym. liikkeen hoidollisista tehtävistä. Toimipaikoissa henkilökunnan määrä ja henkilötyytit ovat kuitenkin vuosien saatossa muuttuneet ja muokkautuneet ja sen myötä liikevastaavatoiminta ja toimenkuvan käsitys on hiipunut. Osassa toimipaikoista on käynyt niin, että varsinaista liikevastaavaa ei ole, vaan kukin sopimusyrittäjä on tehnyt ja hoitanut liikkeen hoidollisia asioita miten on ehtinyt ja on yhteisesti sovittu.

Henkilöstön määrän lisääntyessä, toimipaikkojen koon kasvaessa ja muokkaantuessa on kuitenkin alettu huomata muodostuvan muutamia epäkohtia työyhteisöön ja siinä käyttäytymiseen. Erilaisten henkilökemioiden kohdatessa ja sopimusyrittäjien määrän lisääntyessä on ilmennyt työympäristössä erinäisiä ristiriitoja ja ongelmatilanteita. Kaikissa toimipaikoissa ei ole täysin kyetty itsenäisesti selvittämään niitä ja asioiden paisuessa niistä on voinut muodostua todellisia ongelmatilanteita. Usein ongelmien ilmetessä niitä ei ratkaista, vaan asioista on tyypillisesti raportoitu toimitusjohtajalle, joka toimii pääsääntöisesti kokonaan toisella paikkakunnalla eikä näin ollen ja tilanteesta tietämättömänä ole voinut puuttua ja perehtyä halutulla tavalla ko. asioihin. Asioita ja kehityskohteita aikaisemmissa projekteissa selvittäessäni on tullut ilmi, että tämä asia on yksi suurimmista ongelmista toimipaikoissa, ja siihen halutaan muutosta. Pitkällisen mietinnän ja suunnittelun jälkeen aiheeksi nousi työstää kokeilujakso muutamaaan toimipaikkaan, jotta saadaan selville, olisiko tämän käytännön lanseeramisella ja kehittämisellä sekä liikevastaavan työnkuvan laajentamisella esimiestyönkuvaan merkitystä ongelmien syntymiseen ja hoitamiseen.

Hankkeen kehitystyö on aloitettu syksyllä 2012 kehitystyön suunnittelu ja selvitystasolta. Hanke toimii kokeilujaksona isompaa käytäntöä suunniteltaessa, ja hankkeella testataan, onko kyseistä käytäntöä mahdollista ottaa koko ketjun

käyttöön. Kehitystarve esimies-/ liikevastaavakäytännölle on Tuccabaja Companyssa hyvin akuutti. Osassa toimipaikoista tarve on huomattavasti suurempi, kuin toisissa. Aikaisemmin toimineen liikevastaavakäytännön hoito on jäänyt hieman takaa-alalle, kun aiemmin liikevastaavan toimenkuvassa toimineita henkilöitä on jäänyt yrityksestä pois ja uusia sopimusyrittäjiä on tullut tilalle. Esimiehen tarve hieman toimipaikasta riippuen on tullut tarpeelliseksi ongelmien syntyessä ja aikojen muuttuessa.

Jokainen työntekijä toimii Tuccabaja Companyssa yrittäjänä, omalla toiminimellään ja omistaa tämän vuoksi tietyn vapauden toimimisessa. Kuitenkin näin suuressa yhteisössä on tarpeellista, että kaikilla on samat säännöt ja käytännöt, ja niistä pidetään kiinni ja toimitaan niiden edellyttävällä tavalla. Henkilöitä ja persoonia on erilaisia, ja yhteentörmäysten sattuessa tarvitaan niiden selvittämiseen esimiestä avuksi. Tämä onkin suurelta osin johtanut liikevastaavan toimenkuvan kehittämiseen enemmän myös esimiestyön suuntaiseksi. Hankkeella on iso merkitys henkilöstöhallinnassa, jonka Tuccabaja Companyn johto on luokitellut haasteelliseksi, koska toimipaikkoja on useita ja käytäntö poikkeaa tavanomaisesta työntekijä-työnantaja toiminnasta. Hankkeella haetaan helpotusta henkilöstöhallintaan, ongelmien ratkaisuun työympäristössä sekä yhteisten sääntöjen noudattamiseen ja niiden valvomiseen.

Pilottipaikoiksi valikoituivat Kemijärven ja Sodankylän toimipisteet. Sodankylän valintaan päädyttiin, koska se on toimipaikoista kehittyvin ja tulevaisuudessa eniten laajeneva. Kemijärvi toimipaikassa taas on esiintynyt jonkin verran ongelmia henkilöstön keskuudessa ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa. Se on myös haastavin toimipaikka henkilöstön liikkuvuuden vuoksi. Nyt pystymme vertaamaan kahta hieman erityyppistä, mutta kuitenkin lähekkäin olevaa toimipistettä. Tulokset pystymme näistä toimipaikoista saamaan myös konkreettisesti senkin vuoksi, että kehitystyön vetäjä Mari Sipovaara toimii itse molemmissa toimipaikoissa sopimusyrittäjänä.

## 2.1 Tavoitteet

Toimeksiantajan tavoite on saada selvyys kokeiluhankkeen ja sopimusyrittäjien mielipiteiden kautta siihen, onko esimiestyökokeilulla huomattavaa konkreettista merkitystä ja vaikutusta työilmapiiriin ja toimipaikkojen tulokseen, sekä mitä mieltä sopimusyrittäjät ovat kyseisen kokeilujakson aikana ko. toiminnasta. Tuccabaja Company haluaa saada kokeilulla selvitettyä, että olisiko heidän tarpeellista ja mahdollista palkata kyseiseen esimiehen toimenkuvaan henkilöitä kaikkiin toimipaikkoihin, ja minkälaisia konkreettisia vaikutuksia sillä saadaan aikaan näissä kokeilussa mukana olevissa toimipisteissä. Koska yrityksen toimipisteet erovat jonkin verran toisistaan kooltaan ja olemukseltaan, on kehitystyössä asetettu molemmille toimipaikoille niiden tämän hetkiseen tilanteeseen sopivat tarpeelliset tavoitteet.

Yksi oleellinen tavoite on myös herätellä sopimusyrittäjiä kiinnittämään huomiota omaan toimintaansa työyhteisössä ja ajattelemaan ryhmässä toimimista vaikka toimitaankin itsenäisinä yrittäjinä. Nyt he saavat antaa suoraa kirjallista palautetta kokeilujakson päätyttyä, mutta tulevat saamaan toiminnastaan myös itse palautetta, vaikka eivät tiedäkään sitä etukäteen. Kehitystyön vetäjän tavoitteena onkin havainnoida hankkeen aikana ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tehdä ns. hiljaisia havaintoja joilla on suuri merkitys yrityksen toiminnan kannalta.

## 2.2 Kohde ja hyödyn saajat

Kohdeyrityksenä hankkeessa on Tuccabaja Company emoyrityksenä sekä yrityksen sisällä toimivat itsenäiset sopimusyrittäjät. Molemmat saavat oman hyötynsä hankkeesta. Sopimusyrittäjät saavat helpotusta työympäristön asioihin ja käytäntöjen selvittämiseen sekä työpaikalla toimimiseen ja ohjeistuksiin, Tuccabaja Company taas omien tavoitteidensa mukaisen hyödyn.



### 3 KEHITYSTYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT

Lähestymistapana projektissa on toimintatutkimus, joka sisältää useita erilaisia menetelmiä. Opinnäytetyössäni tulen käyttämään pääasiallisina menetelminä päiväkirjamuotoa, kyselyä, haastatteluita ja havainnointia. Alusta asti oli selvää, että työssäni tulen käyttämään yhtenä menetelmänä kyselyä. Alkuperäinen suunnitelma oli, että kyselymenetelmää tulen käyttämään työn alku- ja loppuvaiheessa. Työn kokonaisuutta ja runkoa suunnitellessa päädyin kuitenkin käyttämään kyselyä vasta työn loppu vaiheessa, heti kolmen viikon kokeilujakson päätteeksi. Näin ollen sopimusyrittäjille ei tule ennakkokäsitystä siitä, mitä kokeilujakson aikana mitataan, ja se varmasti vaikuttaa heidän omiin merkintöihin ja vastauksiin kokeilun aikana. Menetelmät on valittu siten, että ne vastaavat tarkoitustaan toiminnallisessa kehitystyössä. Esimiestyö- ja työhyvinvointi kirjallisuus toimii myös apumenetelmänä kokonaiskuva ja yksityiskohtia hahmotellessa. Tarkoituksen mukaisella kirjallisuudella on myös merkitys työn onnistumisessa sekä yrityksen työympäristön ja henkilöstön kokonaiskuvan järkevässä hahmottamisessa.

#### 3.1 Haastattelut ja havainnointi menetelmät

Koko kokeilujakson ja työn ajan käytin intensiivisesti pääsääntöisenä menetelmänä raporttia koostaessani *havainnointi* ja *haastattelumenetelmiä*. Haastattelut tapahtuvat kvalitatiivista haastattelumenetelmää käyttäen. Se tapahtuu jonkin teeman ympärillä, joka näissä puitteissa on kyseinen kokeilujakso. Menetelmässä vastauksia ja kysymyksiä ei ole tehty valmiiksi, vaan sen tarkoituksena on löytää uusia alueita, joita ei välttämättä teorian kautta voida johtaa. (Yli-Luoma 2001, 34.) Haastatteluilla ja kyselylomakkeilla pyritään saamaan selville mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat. Suoraa havainnointia käytetään apuna selvittämään miten ihmiset toimivat ja mitä he tekevät julkisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 174.)

Kolmen viikon jakson ajan työskentelin itse yhtenä sopimusyrittäjänä ko. toimipaikoissa, ja täten pystyin saamaan kokoaikaista reaalityötä ja tuntemuksia sekä sopimusyrittäjiltä että esimiehen toimenkuvassa toimivilta liikevastaavilta. Tavoitteena on saada sopimusyrittäjiltä tietoon ns. nopeaa havainnointitietoa sekä syvällisempää pohdintaa. Näin saadaan selviä tuloksia siitä, miten kyseinen käytäntö toimii päivittäisessä työssä. Menetelmän tarkoituksena on myös kehittää heitä tarkastelemaan omaa toimintaansa kokoaikaisesti päivittäisessä työssään, sekä työympäristössään. Havainnointia tein töiden lomassa: tarkkailin ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa, ja esimiestehtävässä toimivien henkilöiden jakaessa tietoa ja ohjeita muille sopimusyrittäjille. Havainnointia, etenkin tässä työssä, voidaan verrata salapoliisin työhön. Toisin sanoen tarkkailu on sitä, että kerätään aineistoa havainnointi menetelmää käyttäen. Päätelmien teolle on tyypillistä, että havainnot punnitaan kriittisesti, analysoidaan ja niiden pohjalta luodaan kokonais näkemyksiä, eli toisinsanoen luodaan pääasioista synteesejä. (Hirsjärvi ym. 2005, 172.)

Erityyppisiä haastatteluja teen myös koko kokeilujakson ajan. Osa haastatteluista tapahtuvat puhelimitse, osa työpaikalla ns. kahvipöytäkeskusteluina, sekä käytännön tilanteissa tapahtuvina haastatteluina. Haastatteluista saatu tieto on olennaista niin raportin teossa, kuin psykologista näkökulmaa muodostettaessa. Haastatteluihin en muodosta etukäteen tarkkaa suunnitelmaa, vaan kirjaan omia havaintojani ylös, sekä ohjailen esimiesten ja sopimusyrittäjien tuntemusten mukaan haastatteluiden tyyppiä ja rakennetta. Haastatteluiden tyyppiä voidaan siis verrata puolistrukturoituun haastatteluun sen tilanteen elävyyden ja tarpeen mukaan. Yli-Luoma (2001, 35) on kuvannut kirjassaan Martonin kehittämää esimerkki menetelmää kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jota kutsutaan fenomenografiaksi. Kyseisessä menetelmässä haastattelija pyrkii motivoimaan haastateltavaa kertomaan kyseisestä ilmiöstä, ja siinä pyritään nostamaan esille sen keskeinen sanoma, eli käsitykset. (Yli-Luoma 2001, 35.)

### 3.2 Päiväkirja

Raporttia työstäessä pidin omaa henkilökohtaista päiväkirjaa kokeilun tapahtumista, se helpottaa itseäni raporttia työstäessä. Päiväkirjan myötä pystyn myös jakamaan tulokset työstäni toimeksiantaja Tuccabaja Companylle työn loputtua. Kokoan myös kokeilujakson päättymisen jälkeen sopimusyrittäjiltä sähköpostit päiväkirjamaiseksi yhteenvedoksi. Kyseisestä yhteenvedosta saan selville, miten kokeilujakso on heidän näkökulmastaan onnistunut.

### 3.3 Kysely

Prosessin loppuvaiheessa yksi oleellisin asia on *kyselyn* teettäminen. Tällä saadaan varsinaiset työn loppuun tulevat konkreettiset tiedot selville kirjallisina ja kokeilujakson tulokset. Kyselyllä voidaan kerätä tietoa tosiasioista, tiedoista, asenteista, käyttäytymisestä ja toiminnasta (Hirsjärvi ym. 2005, 186). Sillä halutaan saada selville täsmällisiä tosiasioita, yksinkertaisina suorina kysymyksinä. Avoimet kysymykset taas antavat mahdollisuuden vastaajalle kertoa mitä hänellä on todellisuudessa mielessään. Kyselystä halutaan saada ytimekäs, eikä sen tarkoituksena ole pitkästyttää vastaajia vaan saada olennaiset halutut asiat selville. (Hirsjärvi ym. 2005, 187-191.) Tätä kyselyä muodostaessa on huomioitu kaikki nämä osa-alueet. Kysely päättää koko kokeilujakson ja se toimii myös opinnäytetyön päättävänä tehtävänä. Kirjallinen kysely on tärkeä teettää, jotta saadaan jokaisen oikeat ns. pitkäjänteiset tuntemukset koko projektin ajalta. Kokeilun aikana tehdyt havainnoinnit päiväkirjamuotoisena taas tuovat ilmi intuitiivisia joka päiväisen työn yhteydessä tulleita tuntemuksia ja havaintoja. (Hirsjärvi ym. 2005. 172-173.)

## 4 ESIMIESTYÖ JA ERILAISET TYÖYHTEISÖT

Esimiestyö ja johtaminen on vastuun ottamista, suunnan näyttämistä, toimintaedellytysten luomista ja yrityksen kuljettamista sen tahtomaan päämäärään (Valvisto 2005, 222). Suuressa työyhteisössä oikein ymmärretty ja suunniteltu esimiestyö avaa kanavia kehittää yritystä laajemmaksi ja tehokkaammin toimivaksi kokonaisuudeksi. ”Itsenäisinkään ihminen ei halua toimia organisaatiossa yksinään, ilman johtajaa”. (Valvisto 2005, 222). Nimenomaisessa kokeilujakson isossa organisaatiossa on yksi johtaja, joka on toiminut niin sanottuna esimiehenä koko työryhmälle. Nyt tehtävien jakoon, ilmenneisiin ongelmiin ja muutoksiin haetaan esimiestyön keskittämisen kautta ja työyhteisöä osallistamalla apukeinoja ja ratkaisuja. Esimiehen toimenkuva on vaativa tehtävä, ja työyhteisö asettaa helposti paineita ja vaateita uudelle esimiehelle alusta alkaen. Kauneudenhoitoalalla esimies on kuitenkin muuta henkilöstöä osallistava henkilö. Ei niinkään ryhmän johtotähti, vaan se, joka innostaa yhteisöä puhaltamaan yhteen hiileen ja tekemään tuloksia yhdessä. Seuraavissa aiheen käsittelyissä on peilattu esimiestyötä kauneudenhoitoalan ketjuyrityksen ja työyhteisöjen näkökulmasta, sekä otettu poimintoja kohdeyrityksen päivittäisestä toiminnassa ilmenneistä epäkohdista.

### 4.1 Erilaiset esimiehet

Esimiehiä on olemassa niin monia kuin on työyhteisöjä ja ympäristöjäkin. Kukaan ei suoraan synny huippuesimieheksi, vaan se vaatii pohjalle jonkinlaista koulutusta ja valmennusta tehtävään. Onkin tärkeää, että yrityksessä on selkeä yhteinen käsitys esimiehen roolista ja merkityksestä (Valvisto 2005, 83).

Johtamista voidaan kuvailla kolmella eri tavalla: Se on toimintaa, joka vaikuttaa ihmisiin siten, että he pyrkivät mielellään ryhmän tavoitteisiin. Toisaalta johtaminen voidaan määritellä tilanteessa tapahtuvaksi ihmisten väliseksi vaikuttamiseksi, joka on suunnattu eri prosessien kautta tietyn tavoitteen tai

tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmas määritelmä toteaa sen olevan ihmisiin vaikuttamista niin, että he työskentelvät yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi. (Hersey & Blanchard 1990, 83.) Näistä kolmesta vaihtoehdosta tulee esimiehen huomioida jokaista näkökantaa. Hänen tulisi tilanteen mukaan osata arvioida, minkälaisessa tilanteessa mikäkin näkökanta on hyödyllistä ottaa tarkasteluun.

Esimiehiksi voidaan myös oppia, mutta se edellyttää tahtoa, asennetta sekä taitoa ymmärtää erilaisuutta ja muita ihmisiä. Ihmisistä tulee motivoituneita, kun heille annetaan mahdollisuus. Hyvin toimiva esimies luo mahdollisuuksia muille onnistua, opettelee kuuntelemaan kärsivällisesti sekä osaa delegoida tehtäviä myös muille työyhteisössä oleville tarvittaessa ja mahdollisuuksien mukaan.

(<http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2152504.ece>) Tuccabaja Companyssa toimintamalli on yhdessä tekeminen, kuten Company nimikin sen kertoo. Koska tekijät toimivat sopimusyrittäjinä, on huomattu, että jokainen on alkanut toimia toisinaan liian itsenäisesti, tekemällä vain sen mitä hänelle kuuluu, ottamatta huomioon ryhmän yhdessä toimimista. Nimeämällä toimipaikoista yksi henkilö vastaamaan yleisesti toiminnasta haetaan ratkaisua yhteisen tekemisen työnjakoon, sekä osallistamaan jokaista kantamaan kortensa kekoon. Tämä helpottaa myös toimitusjohtajan työtä olla perillä toimipaikoissa tapahtuvista asioista, kun hän pystyy seuraamaan sitä miten työyhteisön asiat vaikuttavat toimipaikan tulokseen ja yleiseen toimintaan. Näin ollen ongelmiin pystytään nopeammin puuttumaan ja vaikuttamaan.

Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia on luottamus. Hänen täytyy ansaita luottamus työyhteisössä. Avoimuus ja luottamus kävelevät käsikädessä, ja mikäli niistä jommankumman tai molemmat menettää, on uudelleen rakentaminen hyvin hankala ja pitkälinen prosessi. (Korpi & Tanhua 2008, 116). Esimies voi olla valmentava esimies, tyyppi joka toimii yhteistyössä pelaajiensa kanssa. Tässä edellämainitus ominaisuudet ovat avainasemassa, ja yhteisesti saavutetut voitot ovat aina vaativan muutosprosessin seurausta. Tällöin hän on ansainnut "valmennettaviensa" luottamuksen, ollut vaikutuksiltaan tehokas ja nopea. (Korpi & Tanhua 2008, 21.) Valmentava johtaminen ottaa huomioon

*mitä* tehdään ja *kuinka* toimitaan. Kuinka sanalla voidaan tarkoittaa palvelun laatua, mikä tarkoittaa yleisesti ottaen kauneudenhoitoalalla koko yrityksen kuvaa. Yrityksen palvelun laatu kertoo lähes kaiken asiakkaalle sen toiminnasta. (Kansanen 2004, 23.) Tuccabaja Companyn toimitusjohtaja Juha Kasurisen yhtenä tavoitteena esimiestyölle on toimipaikkojen tuloksen tarkempi seuraaminen ja sen kehittäminen. Mikäli sopimusyrittäjillä ja työntekijöille ei ole tavoitteena kuin tehdä se riittävä päivittäinen työ millä he pärjäävät juuri ja juuri, on turha odottaa myöskään yrityksen tuloksen kasvua. Tässä heitetään haastetta esimiehille, heidän kykyä saada henkilöstöä motivoitua entistä parempaan tulokseen. Siihen vaaditaan heiltä juurikin luottamusta, avoimuutta tarttua asioihin, pitkäjänteisyyttä ja pelisilmää toimia vaadittavalla tavalla.

#### 4.2 Esimies kauneudenhoitoalalla

Kauneudenhoitoala on yleisesti ottaen naisvoittoinen ala. Miehiäkin on alalla jonkin verran, mutta pienemmissä määrin. Olemme omassa työympäristössämme huomanneet, että naisten keskinäiset erimielisyydet nostetaan helpommin esiin, kuin esim. työpaikan miespuolisiin henkilöihin kohdistuvat ongelmat. Tuccabaja Companyssa ylimpänä esimiehenä toimii mieshenkilö, toimitusjohtaja Juha Kasurinen. On huomattu, että ongelmista helpommin raportoidaan hänelle, kuin esim. toiselle naispuoliselle osakkaalle, joka yhtä hyvin voisi hoitaa ilmenneet ongelmat. Yleisesti ottaen esimiehen joutuminen työyhteisön ns. ”syntipukiksi” on melkein väistämätöntä (Heiske 2001, 173). Näin ollen esimiestyö kauneudenhoitoalan yrityksissä ei ole kovin tavoiteltu työnkuva, ja tällä voi olla osuutta myös siihen, että harvassa yrityksessä on valittu ja nimetty esimies?

Iso ongelma toimipaikkojen työyhteisöissä on ollut ns. juoruamisen pelko. Henkilöiden havaittua epäkohtia on ollut hankala tuoda niitä yhteisesti julki ja kehityksen alle. Koetaan, että mikäli hankalia asioita viedään eteenpäin toimitusjohtajalle, se on juoruamista. Tavoitteena on saada sopimusyrittäjät toimimaan paremmin ryhmässä, ennakoimaan ongelmia ja epäkohtia sekä

saada heidät kiinnittämään huomiota myös omaan henkilökohtaiseen toimintaansa.

Kauneudenhoitoala on luova ala. Esimiehen ei tarvitse välttämättä olla niinkään luova henkilö, vaan hänen olisi hyvä provosoida luovuutta esiin muista ja toimia innostajana. Asiakaspalvelutyössä täytyy osata käyttää myös huumoria työyhteisössä, se on suuri yhteinen voimavara työssä jaksamisessa. Huumorilla ja luovuudella on yhteys alitajuntaan ja ne kulkevat käsikädessä. Mikäli johtajahenkilö on liian tiukkapipoinen, tulos- ja tavoitejohtavainen, voi hän helposti tuhota juuri sen kriittisen ja luovan energian, mitä kauneudenhoitoalan organisaatioissakin tarvitaan. (Kansanen 2004, 102-103.)

Sopimusyrittäjämäisessä työyhteisössä on haasteellista toimia ns. johtajana ja esimiehenä. Häntä helposti pidetään käskijänä, toisaalta voidaan pitää myös laiskana ja heikkona sekä puolueellisena. Työnkuvat voivat tuntua joutavilta, sekä niiden organisointi työn teon välttämiseksi. (Heiske 2001, 173.) Näitä kyseisiä piirteitä havaittiin sopimusyrittäjien tuovan ilmi kyseisen lyhyenkin kokeilujakson aikana, koska joiltakin osin ehkä koettiin vääristyneesti, että esimiehenä toimiva henkilö onkin erinarvoisessa asemassa muihin nähden ja keskityttiin arvioimaan hänen taitojaan toimia esimiehenä, eikä niinkään työyhteisön toiminnan parantamiselle asetettuja oleellisia tavoitteita. Usein onkin niin, että vaikein asema on esimiehellä, joka asemansa rinnalla tekee ns. alaistensa kanssa samoja töitä, koska hän joutuu koko työyhteisön vahvaan imuun (Heiske 2001, 174).

#### 4.3 Työyhteisö ja sen hyvinvointi

Yleisesti ottaen työyhteisö koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta, jotka ovat arvostus, hauskuus, onnistuminen, välittäminen, ongelmat, loukkaukset, vastoinkäymiset ja kritiikki. Ei riitä, että ihmiset osaavat antaa toisilleen positiivista palautetta, täytyy myös oppia antamaan kritiikkiä hienotunteisella ja rakentavalla tavalla. Myöskään toisista välittäminen ei riitä yksistään, on myös

osattava tarpeen tullen selvittää eteen tulleet keskinäiset loukkaantumiset ja erimielisyydet, jotta ne eivät kasaantuessaan myrkytä koko yhteisön ilmapiiriä. (Furman & Ahola 2002, 12-13.)

Tony Dunderfelt on teoksessaan listannut seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Nämä avaimet on konkreettisuus, kuunteleminen, jämäkkyys, positiivisuus, yhteiset tavoitteet, sisäinen rauha ja hyväksyminen. (Dunderfelt 2012, 62.) Haastetta näiden elementtien hyvään toteuttamiseen pyrkiessä on, oli työyhteisö jo entuudestaan kuinka hyvä ja toimiva tahansa. Yksinkertaisuudessaan konkreettisuus on kaiken A ja O, jonka varaan työyhteisössä kaikki rakentuu. Toisen ihmisen kuunteleminen ja pyyteetön kunnioittaminen on tarpeellista jokapäiväisessä, normaalissa kanssakäymisessä työpaikalla. Jokaisen meidän tulisi olla niissä määrin kiinnostuneita työtovereistamme, jotta tiedämme mitä ympärillämme tapahtuu. Jämäkkyys taas ei tarkoita sitä, että on aggressiivinen persoona. Jämäkkyydellä haetaan sitä, että henkilö sanoo omat mielipiteensä reilusti, mihin jokaisella on omassa työyhteisössään oikeus. Mikäli mielipiteitä ja ajatuksia panttaa omassa mielessään tuomatta niitä julki, on helposti seurauksena ristiriitoja ja väärinkäsityksiä. (Dunderfelt 2012, 62-87.)

Positiivisuutta on kahta erilaista. Luonnostaan ihmisestä kumpuavaa myönteisyyttä ja tekopirteää ns. ”aina iloista meininkiä”. Positiivisuuden koko ydin on rakentavat sanat ja ilmaisut, myönteiset sanat ja ilmaisut sekä aktiivinen rakentava toiminta. Positiivisuus parhaimmillan työyhteisössä on rakentavien mielikuvien synnyttämistä, positiivisen palautteen antamista työtovereille sekä keskusteluita siitä mitä hyvää on tapahtunut. (Dunderfelt 2012, 93-98.)

Yhteiset tavoitteet ovat tässä kehitystyössä ja kokeilujaksossa avainasemassa. Sovitut tavoitteet tuovat kaikille työntekijöille energiaa toimia, kun tiedossa on mitä tehdään ja kuinka, sekä tuovat sitä myöten järkevyyttä yhteistyöhön ja toimintaan. Näin ollen turha kuluttava oheistoiminta jää pois. Vaikka kaikki eivät olisikaan heti yhtä mieltä tavoitteista, helpottaa ja selkeyttää jo niistä puhuminen ja suunnittelu ryhmän toimintaa oleellisesti ja ohjaa oikeaan suuntaan. (Dunderfelt 2012, 106.) Jokaisen miettiessä omia henkilökohtaisia tavoitteita



työssään, on hyvä miettiä seuraavia asioita: ”Miksi teen tätä? Mitä odotan toimintani tuovan minulle? Onko minulla turhia pelkoja asioista?” (Dunderfelt 2012, 108). Jokaisella tulisi olla pyrkimys tavoiteajatteluun, eikä jäädä ainoastaan unelmien tasolle, vaan myös toteuttaa ja tavoitella asettamiaan tavoitteita (Dunderfelt 2012, 109).

Suuressa organisaatiossa muutokset tapahtuvat nopeasti. Niitä ei voida aina ennakoida, ja isotkin muutokset voivat tulla toisinaan yllätyksenä. Hyväksyminen ja luottamus ihmisten väliseen prosessiin korostuu tällaisissa tilanteissa. Ns. emoyrityksen johto, tässä tapauksessa Tuccabaja Companyn johto tekee päätökset tapahtuvista muutoksista ja niistä tiedotetaan sopimusyrittäjille. Se vaatii sopimusyrittäjiltä- ja työntekijöiltä luottamusta yrityksen johtoon, heidän päätöksentekoon ja arviointikykyyn. Nämäkin ovat hankalia asioita käsitellä, mikäli ei ole itse sisäistänyt työyhteisön toimintatapaa omassa mielessään. (Dunderfelt 2012, 118.)

Tuccabaja Companyn toimipaikoissa työskentelee monia hyvin erilaisia sekä eri ikäisiä persoonia. Tämä vaatii esimieheltä tietynlaista otetta henkilöiden kohtaamiseen, sekä kykyä nähdä persoonien eroavaisuudet ja ottaa ne työyhteisössä huomioon. Jokaisen yksittäisen henkilön tulisi myös tarkastella omaa toimintaansa, eikä etsiä ongelmien syntyessä syitä muista, niin kuten on tapahtunut aikaisemmissa ongelmien selvittelyissä. Kokeilujaksossa toimipaikat hieman poikkeavat toisistaan, ja sen vuoksi niiden tavoitteetkin kokeilujakson ajalta on hieman erilaiset. Suuremmassa Kemijärven toimipisteessä yksi olennaisin kehitettävä kohde on juuri henkilöstön persoonien toiminta, ja sitä myötä yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen noudattaminen. Pienemmässä Sodankylän toimipisteessä asioiden organisointi, ajankäyttö, palveluiden kehittäminen ja uusien työntekijöiden vastaanottaminen on avainasemassa tällä hetkellä. Kaikkien näiden osa-alueiden onnistumisen ja toimivuuden takana on työyhteisössä tapahtuva toiminta, yhdessä ja erikseen.

#### 4.3.1 Lieveilmiöt työyhteisössä ja niiden vaikutukset

Erilaisia ns. lieveilmiöitä kehittyy, tulee ja menee ajan kuluessa työyhteisöissä. Yhteisön kasvaessa ja persoonien törmätessä syntyy helposti ristiriitoja, kateutta, aggressioita, juoruamista ja uupumista, mutta myös positiivisuutta. Jokainen työyhteisö tarvitsee myös kiirettä, ja onkin huomattu, että kiire voi olla ns. ”hyödyllinen ongelma”. Ilman ihmisen vaatimuksia suorituksista itseltään, ei hän koe kiirettä. Huonolaatuinen kiire, johon ei löydetä ratkaisuja alkaa myös ajansaatossa nakertaa työyhteisöä, koska se rasittaa ihmisiä. (Heiske 2001, 11-12.) Negatiiviseen, jatkuvaan kiireeseen tulisi löytää keinoja puuttua siihen heti, ennen kuin se alkaa vaikuttaa työyhteisöön ja työnlaatuun huonontavasti.

Kokeilujaksossa mukana olevat toimipaikat eroavat jonkin verran toisistaan kiireen laadulla, ja tällä on huomattu myös olevan oleellisia vaikutuksia työyhteisöön. Kiire mielletään usein hyvän työntekijän merkiksi. Asialla voi kuitenkin myös olla kääntöpuolensa. Mikäli kiire on ihmisen tapa osoittaa että hänen työtänsä tarvitaan, voi helposti herätä ajatus että onko se pelkkä peitekeino? Yritetäänkö kiirelliseksi tekeytymällä uskotella itseään korvaamattomaksi henkilöksi tai antaa ymmärtää, että työtä ei ole liian vähän? Sana kiire on kauneudenhoitoalalla yleinen käsite, mutta sitä tulisi osata käsitellä ja hallita myös oikealla tavalla, jotta sen negatiiviset vaikutukset eivät ala korostua liiaksi ja haittaavasti. (Heiske 2001, 14-15.)

Toimipaikoista Sodankylä on yrityksen kehittyvin ja kasvavin toimipiste. Tämän vuoksi se on valittu kokeilujaksoon mukaan, jotta voidaan konkreettisesti seurata kokeilun suoranaisia vaikutuksia tuloksen kasvuun. Toimipaikka on myös hyvin kiireinen, ja lisätyövoimaa on odotettavissa kesäkuun aikana. Nyt liikevastaavana/esimiehenä toimiva henkilö saa myös tuntumaa uuden sopimusyrittäjän briiffauksesta, käytäntöihin ja Tuccabaja Companyn pelisääntöihin perehdyttämisestä.

Kateus on yleinen työpaikalla vallitseva tunnetila. Se ilmenee helposti ongelmatilanteissa kun yritetään etsiä asioille syntipukkia, ja nämä tilanteet ovatkin oivia mahdollisuuksia työpaikan ilmapiirin puhdistamiseen. Kateutta

täytyy myös osata käsitellä oikealla tavalla, vaikka se negatiiviseksi toiminnaksi luokitellaankin. Kateus tunnetilana voi myös toisaalta toimia hyvänä innoittajana henkilöille, kun se osataan huomata ajoissa ja siihen voidaan vielä vaikuttaa kääntämällä se positiiviseksi energiaksi. (Heiske 2001, 71-74.) Naisvaltaisella alalla kateus nostaa helposti päätään ja sitä voidaan myös käyttää väärissä tilanteissa hyväksi huonolla tavalla. Esimies on myös näitä tilanteita varten, hän vastaa ristiriitojen selvittämisestä ja niihin puuttumisesta, sekä etsii ratkaisuja ongelmakohtiin.

#### 4.4 Erilaiset persoonat ja niiden vaikutukset työyhteisössä

Ihmisillä on monia erilaisia tapoja viestiä omalla olemuksellaan, kehon kielellään sekä sanallisella viestinnällä. Näistä yleisimpinä toimivat läsnäoloviestintä, sanallinen viestintä, tunneviestintä sekä voimien viestintä (Dunderfelt 2012, 33). Persoonia on olemassa monenlaisia, ja mikäli emme osaa ottaa huomioon kaikenlaisia persoonia omassa työympäristössämme, aiheuttaa se helposti ristiriitoja. Jokaisen tulisi saada kuitenkin olla oma persoonansa ja toimia sen edellyttämällä tavalla, vahingoittamatta kuitenkaan tietoisesti muita tai työyhteisöä. Työpaikalla yleisesti kohdataan ja ns. ”hankaudutaan” jollakin tasolla yhteen, eikä yhteen törmäyksiltä voida välttyä, mutta niitä voidaan opetella ennakoimaan ja välttämään.

Kauneudenhoitoalalla asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt eivät ainoastaan viesti toiminnallaan ja käytöksellään työtovereille, vaan myös yritykseen palveltaviksi tuleville asiakkaille. Viestimme fyysisellä ja kuuluvalla sanallisella tasolla. Ilmeet, eleet, kehon fyysinen kieli, eri nyanssit, äänensävyt, tunteet ja eri aikomuksen tavat viestivät yleisesti ottaen niin, että emme itse sitä tiedosta. (Dunderfelt 2012, 30.) Hyvinkin kuuluva ja eloisa henkilö voi aiheuttaa muissa työntekijöissä sekä myös asiakkaissa negatiivisia reaktioita, mikäli kyseessä on täysin päinvastainen, rauhallisempi ja tynnempi henkilö. Ulkoiset ärsykkeet koetaan hyvin herkästi ja huomataan yleensä ensimmäisenä, siksi jokaisen tulisikin tarkkailla omaa toimintaansa erilaisissa tilanteissa ja pysähtyä miettimään sitä. Itsetuntemus ja itsensä tarkkailu on avain asemassa siinä, jotta

voit tulla myös muiden erilaisten henkilöiden kanssa toimeen, vaikka he eivät aina sinua miellyttäisikään. Täytyy myös osata huomata omat negatiiviset ja positiiviset puolet, jotta osaat ottaa palautetta, niin hyvää kuin huonoakin vastaan, ja kehittää niitä.

Yleisimmin olemme huomanneet omassa työympäristössämme, että ongelmat jotka ilmenevät henkilökunnan keskuudessa ovat erilaisten persoonien törmäyksestä johtuvia. Tässä työssä kokeilujaksolla haetaan myös sitä, että sopimusyrittäjät huomasivat tämän näkökulman, ja osaisivat pohtia myös omassa mielessään omaa henkilökohtaista toimintaansa, sekä sen vaikutuksia koko yhteisöön. Jokaisella on oma osansa tehtävänä enemmässä tai vähemmissä määrin työyhteisössä, ja yhteen hiileen puhaltamalla saadaan enemmän aikaan positiivista energiaa.

#### 4.4.1 Tiimityöskentely avainasemassa

Tuccabaja Companyssa toimipisteet ovat omia erinäisiä tiimejään. Jokaisesta tiimistä on muodostunut omanlaisensa, ja jokaisessa toimipisteessä on hivenen omanlaisensa kulttuuri ja tiimityöskentelyn tapa. Toisissa paikoissa sitä ei ole, ja toisissa toimipisteissä se on selkeästi havaittavissa. Tiimityöskentely laajoissa työyhteisöissä on avainasemassa henkilöstön yhteentoimivuuden kanssa.

Elämme aikaa, jossa työelämässä tapahtuu muutoksia kaiken aikaa. Kauneudenhoitoala on nopeasti etenevä ja kehittyvä ala, ja päätökset voivat tapahtua lyhyelläkin aikavälillä hyvin nopeasti. Kasvavassa ketjuyrityksessä päätökset voivat tapahtua hyvinkin nopealla tahdilla, ja mikäli tiimi on jo valmiiksi rakoileva ja heikko eikä pysty puhaltamaan yhteen hiileen, on se helposti kaatuviina muutoksien tullessa. Esimieskäytännöllä haetaan tätä yhdessä toimimista, ja kokeilujakson aikana esimiestehtävään määrättyillä onkin toimenkuvanaan pitää yllä yhteistä järjestystä, valvoa pelisääntöjä ja nostattaa ryhmähenkeä.

Muutoksien tapahtuessa, ja kun niitä ei voida aina ennakoida eikä tiedottaa kovinkaan nopeasti, syntyy helposti kaaosta. Edellistä muutosta ei välttämättä

olla voitu vielä sisäistää kunnolla, kun jo uusi on tulossa ja tapahtuu. Asioita ei aina ehditä viedä loppuun asti, ja onkin huomattu, että tämä aiheuttaa ihmisissä närkästystä, hermojen menetystä ja kiristelyä. Jotta paletti voidaan pitää koossa ja hallita muutoksia jollakin tasolla, tarvitaan siihen erilaista organisoitumista kuin ennen. Määritelty järjestys varmistaa, että saadaan aikaan jonkinlaisia suunniteltuja tuloksia. Kaaoksessakin saadaan aikaan, mutta riskit ovat siinä suuret ja tuloksia on hankala ennustaa. Tämä onkin yksi niitä olennaisimpia ongelmia joita on ilmennyt, ja siihen haetaan ratkaisua tällä esimieskäytännöllä. Kun tiimin yhteishenki on hyvä ja innostunut, tapahtuvat asiat kuin itseksen ja se helpottaa kaikkien työskentelyä ja olemista. Yritys on elävä organismi, jonka tuloksen syntymiseen vaikuttavat siinä työskentelevien ihmisten motivaatio, tahto ja intuitiokyky. Onnistunut ja toimiva tiimitoiminta on siis hyvin syvävaikutteinen koko yrityksen toimintaa tarkastellessa. (Spiik 2004, 111-113.)

Tuccabaja Companyssa on tapahtunut muutamia suurempia muutoksia viime aikoina. Muutoksien vuoksi sopimusyrittäjien keskuudessa on havaittu edellämainittuja piirteitä jonkin verran, närkästymistä, epäilyjä ja riittävää tiedotuksen puuttumista. Lieveilmiöt helposti lisääntyvät, kun ihmiset kyllästyvät jonkinlaiseen toimintaan, joka ei ole ollut ennalta arvattavissa. Tiedotukseen ja tiedon kulkuun haetaan ratkaisuja esimiehen työnkuvan kautta. Hänen tarkoituksenaan on olla linkki Tuccabaja Companyn johdon ja sopimusyrittäjien välillä, mikä helpottaa kommunikointia ja tiedotuksen perille tulemistä. Se helpottaa myös toimitusjohtajan työtä, kun on yksi henkilö kenelle hän raportoi ja tämä henkilö tiedottaa asioista muille eteenpäin.

#### 4.4.2 Oikeat ihmiset oikeille paikoille

Työyhteisössä meitä toimii useita erityyppisiä henkilöitä. Toiset ovat tyytyväisiä sen hetkiseen työhönsä mitä tekevät, eivätkä välttämättä kaipaa uusia haasteita ja työtehtäviä. Kokeilujakson aikana korostui myös hyvin paljon, että työyhteisössä on myös heitä, jotka haluavat kehittyä ja edetä urallaan. Toisaalta ryhmässä on myös niitä, joilla on halua toimia esimiestehtävissä, mutta eivät

kuitenkaan onnistu niissä koskaan. Heillä halu ja kyky toimia esimiehenä on yksinkertaisesti ristiriidassa keskenään (Valvisto 2005, 82).

Työyhteisössä on monenlaista osaamista. Tärkeää olisi tunnistaa jokaisen osaaminen ja ohjata tätä kautta häntä oikeanlaisiin työtehtäviin. Yrityksen johdon tulisi ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöt, joilla on myös potentiaalia kehittää yritystä, innostusta ja kiinnostusta perehtyä asioihin syvällisemmin, mihin yrityksen johtoportaalalla ei välttämättä ole aikaa. Se vaikuttaa myös työntekijöiden pysyvyyteen, työssä viihtymiseen, ja sillä usein on positiiviset vaikutukset liikevaihtoon ja yrityksen toimintaan yleisesti.

Uralla eteneminen tarkoittaa kasvavaa vastuuta, laajempia kokonaisuuksia, enemmän käsiä ja jalkoja (Valvisto 2005, 81). Usein he, jotka haluavat edetä urallaan, haluavat haastavampia tehtäviä, työnkuvaa laajemmaksi ja sen myötä tietysti paremman korvauksen tehdystä työstä. Tässä kokeilujaksossa tuli hyvin ilmi näissä kahdessa toimipisteessä toimivien henkilöiden eri intressit. Vastauksia koottaessa oli selvästi havaittavissa ne henkilöt, jotka haluavat toimia esim. henkilöstön hallinnassa korkeammassa tehtävässä, ja joilla siihen on myös vaadittavat henkilökohtaiset resurssit. Usein käy niin, että esimiestehtäviin valitaan henkilöitä, joilla on tietämystä alan ammatillisista kysymyksistä. Paitsioon jää helposti henkilön kiinnostus ihmisten ja työryhmien johtamiseen, minkä osaaminen on erittäin tärkeää. Tällöin voi helposti käydä niin, että saadaan huono johtaja ja menetetään hyvä asiantuntija. Nyky työympäristöissä esimiehen tehtävänä on aikaansaada käytännölliset, sosiaaliset ja sellaiset olosuhteet, että sen työyhteisön tekijät haluavat ponnistella työyhteisön tehtävän ja tavoitteiden puolesta halukkaasti yhteen hiileen puhaltamalla. Jotta tässä onnistuttaisiin, vaaditaan esimieheltä ymmärrystä ihmisten ja ryhmien käyttämisestä sekä johtamisesta.

(<http://www.konsultointipraxis.com/Konsultointi/Artikkeli/artikkeli.html> .)

#### 4.5 Viestintä

Viestinnällä käsitetään sanomien lähettämistä ja vastaanottamista, toisin sanoen tietojen vaihdantaa. Siinä on aina kaksi osapuolta, lähettäjä ja vastaanottaja. Työyhteisössä viestintää voi olla monenlaista. Tärkeintä työyhteisöviestinnässä on, että haluttu asia saavuttaa kaikki osalliset. Tulisi kuitenkin huomioida, että viestintää tapahtuu kaiken aikaa: suoraa ja epäsuoraa, virallista ja epävirallista. Jokainen ei voi vaatia, että kaikki tieto on aina saatavilla ja käden ulottuvilla, aina ei voida kertoa kaikille kaikkea. (Ikävalko 1998, 11-12.) Isossa organisaatiossa oleellisimpia asioita on huolehtia, että tiedonkulku on toimivaa. Viestintää tapahtuu kaiken aikaa toimipisteiden välissä, sopimusyrittäjien ja toimitusjohtajan välillä, sopimusyrittäjien keskinäisessä kommunikoinnissa sekä yrityksen yhteistyökumppaneiden kanssa. Viestintää tulisi osata hyödyntää oikeanlaisena työkaluna asioiden hoidossa. Työyhteisö voi omassa piirissään tapahtuvalla tahattomalla tai tahalliseksi negatiivisella viestinnällä tuoda muiden tietoon huomaamattaan sellaisiakin asioita, mitkä eivät ole tarkoituksenmukaisia. Esimerkiksi parturi-kampaamon ympäristössä kaiken aikaa tapahtuva työntekijöiden keskinäinen kommunikointi on asiakkaidenkin havaittavissa. Se voi tuoda asiakkaiden tietoon sellaisia asioita, mitkä eivät muutoin heidän korviinsa kantautuisi.

Viestimisessä ja tavassa viestiä on huomattu muutamia epäkohtia. Jokaisen tulisi ottaa huomioon ei ainoastaan työtoverinsa, vaan myös heidän palvelussaan olevat asiakkaat. Jokainen saa toimia omana persoonanaan, mutta huomioon tulisi ottaa hienotunteisuus ja hyvät asiakaspalvelutavat. Huomautuksia on jonkin verran tullut persoonien kovaäänisyydestä, liiallisesta provosoinnista, asiakkaiden huomioon ottamisesta heidän tullessaan yritykseen sekä toisinaan asiakkaiden viihtyvyyttä on häirinnyt liiallinen äänekkyyys ja itsensä esille tuominen. Näihin asioihin on aikaisemmin puututtu palavereissa, mutta lähtökohtaisesti ne lähtevät jokaisesta omasta itsestään sekä henkilökohtaisesta käytöksestä. Jokaisen tulisi suhteuttaa omaa käytöstään koko työyhteisössä toimiviin persooniin. Tätä ohjailemaan ja seuraamaan onkin

haluttu jokaiseen toimipaikkaan oma esimies, jolla on oikeus puuttua epäkohtiin palaverien ja henkilökohtaisten keskusteluiden kautta asioiden tullessa ilmi tai niitä huomatessa.

#### 4.5.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä suuressa organisaatiossa jää helposti paitsioon ja huonolle hoidolle, mikäli sen toimintaa ja tapaa ei ole suunniteltu ja organisoitu hyvin etukäteen. Se helpottaa koko organisaation jäseniä ja siinä työskenteleviä ymmärtämään paremmin muutoksia ja sopeutumaan niihin helpommin. Henkilöstön oikeus on olla ajantasalla tarvittavista tai tulossa olevista muutoksista, koska sen määrittelee YT-lakikin. (Ikävalko 1998, 45.)

Yksi tavoite kehitystyössä on sisäisen viestinnän toimivuuden parantaminen. Tiedonkulun käytäntö ja sen perille meno varmistuu, kun sovitaan säännöt kuka tiedottaa, kenelle tiedottaa, missä tilanteessa ja miten (Ikävalko 1998, 52). Henkilöiden, jotka huolehtivat sisäisestä viestinnästä tulisi olla sellaisia jotka ovat usein tavoitettavissa ja pystyvät välittämään tiedon nopeasti eteenpäin. Tämä huomioitiin esimieshenkilöitä kokeiluun valittaessa. Heidän tuli olla yrityksessä pidempään toimineita, vastuullisia ja usein paikalla olevia henkilöitä. Henkilökohtainenkin viestintä, oli se sitten negatiivista tai positiivista, tulee osata esittää oikealla tavalla, rakentavasti ja ketään loukkaamatta. Hyviä viestintätaitoja tulee opetella, ne eivät muodostu kenellekään itsestään. Esimieheltä vaaditaan kykyä esittää asiat rakentavasti, avoimen ja myönteisen ilmapiirin hengessä vaikka kyseessä olisi negatiivinenkin asia. (Ikävalko 1998, 60.)



## 5 ESIMIESTYÖN KOKEILUJAKSO TUCCABAJA COMPANYSSA

Kokeilujaksoa suunniteltaessa pohdittiin aikataulua ja siihen nähden realistisesti asetettuja tavoitteita. Liikevastaavan/esimiehen suunniteltu toimenkuva Tuccabaja Companyssa on hyvin laaja ja moninainen. Alussa lähdettiin liikkeelle isommasta kokonaisuudesta, joka oli hahmoteltu ja valmiiksi suunniteltu aiemmissa kehitystyöhön liittyvissä projekteissa. Työtehtäviä pilkottiin pienempiin osiin ja mietittiin toimipaikkakohtaisia tiivistettyjä tavoitteita kokeilujakson ajaksi. Työtehtävät tuli suhteuttaa kolmen viikon ajanjaksoon realistisiksi toteuttaa sekä suunnitella niin, että kehityskohteiden tulosten arviointi on suhteellinen ajanjakson pituuteen nähden. Asetetut tavoitteet ja niistä saadut tulokset tulisi pystyä havainnoimaan niin, että kolmen viikon aikana kehitystä on ollut mahdollisuus tapahtua. Mikäli suunnitellut työtehtävät olisi heti kaikki otettu käyttöön, olisi se ollut esimiehille/liikevastaaville liian suuri kokonaisuus kerralla sisäistettäväksi. Toisekseen se olisi vaatinut pidemmän ajanjakson testattavakseen ja pohjalle moninaisen koulutusjakson. Järkevää jokaisesta näkökulmasta on pilkkoa käytännön testausta pienempiin palasiin, näin ollen pystytään huomioimaan pienempiäkin yksityiskohtia kehitystyön edetessä ja saamaan siitä mahdollisiman toimiva kaikilla halutuilla osa-alueilla.

### 5.1 Kokeilujakson rakenne

Kokeilu käsittää kokonaisuudessaan kolmen viikon jakson, jossa on mukana kaksi toimipistettä. Jakso rakentuu kehitystyön pilottitoteutusvaiheesta. Alkuun sopimusyrittäjät ja esimiehenä toimivat henkilöt saivat ohjeistuksen työhön liittyen sekä alkuvaiheessa tarvittavan materiaalin. (Liite 1 & 2) Kolmen viikon edetessä heitä haastateltiin sekä tehtiin erilaisia havaintoja työympäristöissä. Havaintoja kirjattiin ylös ja niitä suhteutettiin ja verrattiin haluttuihin päämääriin

sekä sopimusyrittäjiltä että esimiehiltä saatuihin tuntemuksiin kokeilujakson tapahtumista ja tuntemuksista.

#### 5.1.1 Ohjeistus ja tavoitteet esimiehille

Esimiehet saivat ennen kokeilujaksoa liikevastaavan työtehtävien suunnitelman power point – tiedostona. (Liite1) Tavoitteista ja niiden toteuttamisesta keskusteltiin heidän kanssaan mahdollisuuksien mukaan. Molemmille toimipaikoille asetettiin omat tavoitteet niiden tarpeiden mukaan. Keskusteluista tavoitteista käytiin koko kokeilujakson ajan, ja projektin vetäjä vastasi esimiehille ilmenneisiin kysymyksiin ja tarkensi tavoitteita heidän sitä halutessa. Pääsääntöinen ohjaus tapahtui keskusteluilla, koska näin ollen he saivat konkreettisen tiedon heti suoraan ja se oli helpoin jakson puitteissa toteuttaa. Esimiestyön ja työympäristön tietoperusta toimi hyvänä apuna esimiestehtävässä toimivia opastaessa. Tietoperustan haltuunotto helpotti kysymyksiin vastausten antamista ja kehityksen alla oleviin asioihin perehtymistä syvällisemmin. Jäkkäteen ajateltuna kehityskohteena olisi ollut hyvä tehdä ko. tietoperustasta pieni alustus esimiehille, näin ollen hekin olisivat päässeet asiassa vielä hieman syvemmälle.

#### 5.1.2 Alkuohjeistus sopimusyrittäjille

Sopimusyrittäjille tiedottamisen hoiti projektinvetäjä ennen projektin alkua. Heille kerrottiin, mikä kokeilujakson tarkoituksena on, miksi se toteutetaan, mitä sillä halutaan saada selville, jakson pituus ja sen aikana tapahtuvat toimenpiteet, sekä mitä toimenpiteitä se heiltä edellyttää, ja mitkä Tuccabaja Companyn toiveet heille on. Ydin asioiden tarkennusta, arviointikohteiden ja oman arvioinnin päämääriä ja tarkoituksia oli tarpeellista avata sopimusyrittäjille kehitystyön jakson aikana useampaan otteeseen. Tämä tapahtui keskusteluilla työpaikalla työnlomassa sekä sähköpostilla. Sähköpostin havaittiin toimivan parhaiten, näin ollen kaikki saivat saman tiedon yhtäaikaaisesti.

## 5.2 Toimipaikkakohtaiset tavoitteet kokeilujakson ajalle

Kemijärven toimipiste, jossa työskentelee vuodenaikasta riippuen 7-8 henkilöä on näistä kahdesta toimipisteestä suurempi sekä samalla Tuccabaja Companyn toimipisteiden pääpaikka. Toimipisteessä työskentelee toimitusjohtaja Juha Kasurinen yhtenä parturi-kampaajista, mutta suurimman osan ajasta hän hoitaa yrityksen laskutusta yms. asioita. Toimipaikassa havaitut ongelmat ovat olleet yhteisten pelisääntöjen ja työaikojen noudattamisessa, tiedonkulussa sopimusyrittäjille, sekä siinä miten yhteisten asioiden (tilaukset ym.) hoitaminen jakaantuu. Aiemmin yleisiä liikkeenhoitoon kuuluvia asioita on hoidettu yhteisesti sopimalla mitä kukanenkin tekee, mutta tämä on havaittu ongelmalliseksi toteuttaa. Käsitys asioiden tilasta, niiden saattaminen loppuun asti ja hajanaisuus on alkanut vaikuttaa työyhteisössä negatiivisesti ja ongelmia on alkanut ilmetä niin henkilöiden, kuin koko yhteisen toimimisen välillä. Omat haasteensa toimipaikan toiminnalle aiheuttaa myös henkilöstön liikkuvuus. Kemijärven sivutoimipisteenä toimii Savukosken toimipiste, jota ylläpidetään Kemijärveltä kolmena päivänä viikossa. Toimipaikan henkilöstö liikkuu muissakin Koillis-Lapin alueella sijaitsevilla toimipaikoilla ja osa toimii erilaisissa toimenkuvissa myös liiketyön ulkopuolella.

Sodankylän toimipiste käsittää tällä hetkellä kolme sopimusyrittäjää, ja siellä havaitut ongelmat ovat ilmenneet ajan löytämisessä liikkeenhoidollisille tehtäville, liikevastaavan toimenkuvan ja päätäntävällän selkeyttämisessä sekä käytännön toimien ja liikkeen puhtaanapidossa. Toimipisteen liikevastaava oli kokeilujakson aikana viikon lomalla ja poissa työympäristöstä, joten jakson aikana pystyttiin testaamaan myös sitä, kuinka asiat hoituvat sillä välin, kun toimipaikassa työskentelee tämän ajan toiselta paikkakunnalta eri henkilö, ja miten liikevastaava tämän ottaa huomioon työssään.

Toimipaikkojen esimiehet kiinnittivät jakson aikana hyvin huomiota tavoitteisiin, olivat hyvin orientoituneita ja ottivat huomioon myös oma-aloitteisesti muita vastaavan tehtäviä, joita ei ollut sisällytetty kyseisen kolmen viikon tavoitteisiin.

### 5.3 Havainnot ja haastattelut jakson aikana

Yhtäkkäinen tiimin vetäjänä toimiminen ja toimenkuvan muuttuminen voi muuttua raskaaksi, mikäli muut tiimin jäsenet pitävät kiinni vanhoista tavoistaan ja asenteistaan. Kasvaminen tiimin vetäjäksi on itsessään jo vaativa tehtävä. Työympäristössä voi myös olla henkilöitä, jotka vastustavat työtoverin uutta asemaa, koska hän on itsekin voinut olla kiinnostunut tehtävästä. Ihmisillä voi myös olla toiveita, joita he eivät itse kerro ja tuo ilmi, ja mikäli näitä ei huomata ottaa huomioon, voi syntyä pettymyksiä, jotka voivat ilmentyä myös kiusantekona. Esimiehenä ja tiiminvetäjänä toimiva saa myös usein osakseen arvostelua ja kritiikkiä. (Spiik 2004, 188-190.) Kyseisiä asioita ilmeni myös jakson aikana, mutta ne olivat odotettavissa olevia asioita ja henkilöt osasivat niihin myös suhtautua oikealla tavalla. Haastatteluissa ilmeni heti jakson aikana esimiesasemassa toimivien innostuneisuus ko. tehtävän hoitamiseen. Sopimusyrittäjillä mielipiteet vaihtelivat, ja heidän ajatuksien huomattiin toisinaan olevan hieman liiankin kriittisiä ja harhailevan liian laaja-alaiseksi. Jakson aikana jouduttiinkin useampaan kertaan selventämään heille, mitä kokeilulla halutaan saada selville sekä mikä koko jaksossa on ideana.

Havainnointia tehdessäni huomasin, että sopimusyrittäjät tarkastelivat esimiestehtävässä toimivaa henkilöä ja hänen toimintaansa helposti hyvinkin henkilökohtaisesti. Havainnointimenetelmästä oli se selvä hyöty, että pystyin koko kokeilujakson ajan ohjaamaan sopimusyrittäjiä oikeanlaiseen arviointiin, ja luomaan mielikuvia siitä, mitä kokeilujaksolla halutaan saada selville sekä mikä sen tarkoitus todellisuudessa on. Näkökulma kyseiseen käytäntöön muuttui heillä helposti henkilönäkökulmaiseksi, vaikka tarkoituksena oli tarkkailla koko toimintaa yleisesti ja sen vaikutuksia heihin yksilöinä ja ryhmänä. Mikäli kehitystyön vastaavana olisi ollut esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, olisi hyvin todennäköistä ollut, että hänen aikansa ei olisi riittänyt tarvittavan intensiivisesti jakson seuraamiseen ja asioiden havainnointiin työympäristössä ja joitakin oleellisia asioita olisi voinut jäädä huomiotta.

Havainnoin myös, että esimiesasemassa toimivat henkilöt ottivat auktoriteettia itselleen selvästi enemmän kuin aiemmin, mikä oli oikein toimittu. Auktoriteetti

pysyi oikeissa raameissa, he osasivat käyttää sitä oikeissa tilanteissa ja suunnata oikein. He olivat innostuneita työtehtävän hoitamisesta, ja kuuntelivat ohjeistusta mielenkiinnolla ja rakentavasti. Kyseisenlaisessa käytännössä on hyvin tärkeää, että esimiestehtävään mahdollisessa tulevassa jatkossa valitaan oikeat henkilöt, joilla on kiinnostus ja tarvittava auktoriteetti ja edellytykset tehtävän hoitamiseen, sekä heille annetaan tehtävän hoitoon vaadittava tarpeellinen koulutus. Haastatteluissa ilmeni myös, että esimiehet olisivat toivoneet alkuun jonkinlaista esimiestyöhön perehdyttämistä ja koulutusta yrityksen ulkopuoliselta henkilöltä.

#### 5.4 Loppukysely liikevastaaville ja sopimusyrittäjille

Kysely tehtiin lopulliseksi yhteenvedoksi ja päätökseksi kokeilujaksolle, sekä haluttujen päälinjojen konkreettisesti selville saamiseksi. Kyselystä haluttiin tehdä mahdollisimman helppo ymmärtää, selkeä ja nopea vastata. Kyselyn pohjana oli ottaa selvää ydinasioista, joita Tuccabaja Companyn johto halusi saada kokeilujakson kautta selville. Koska tiedettiin, että kyselyyn vastaajia on laskennallisesti vähän, muotoiltiin kysymykset niin, että vastausvaihtoehtoja ei ollut liian monta ja tuloksien luku on helppoa. Kyselyyn tehtiin kolmea erityyppistä kysymystä, jotta se on vastaajalle mielekäs vastata, mutta ei kuitenkaan liian yksinkertainen. Sisältö kattaa neljä kahden vastauksen monivalintakysymyksen, yhden useamman vastausvaihtoehdon monivalintakysymyksen sekä yhden avoimen kysymyksen, johon jokainen saa vastata haluamallaan tavalla. Sopimusyrittäjät ovat heti kokeilujakson päätteeksi koonneet henkilökohtaiset mielipiteensä kirjallisiksi sähköpostivastauksiksi. Tämän vuoksi kyselystä olisi ollut turhaa tehdä liian laaja ja monimutkainen, koska he ovat saaneet tuoda omat tarkat mielipiteensä jo ilmi aikaisemmin kirjallisessa muodossa.

Vastauksia kyselyyn tuli 6 kpl, yksi vastaus jäi saapumatta. Vastausaikaa oli kaksi päivää, mikä oli tarkoituksella laadittu lyhyeksi ajaksi. Kyselyyn vastaaminen vei keskimäärin noin viisi minuuttia ja vastaaminen tapahtui työajalla. Vastaukset kyselyyn löytyvät liitteestä 4.

## 5.5 Lopputulokset kehitysjaksosta

Yleiset kokemukset jaksosta olivat positiiviset. Sopimusyrittäjien mielestä kolmen viikon kokeilujakso olisi voinut olla myös pidempi, mutta pidemmässä kokeilujaksossa olisi tavoitteet myös tulleet olemaan laajemmat. Jakson pituudella ei pitäisi olla merkitystä siihen, miten henkilöt työpaikallaan kyseisiä asioita ottavat huomioon ja toimivat. Jakson aikana huomattiin, että motivaatio kyseisiin asioihin vaihtelee todella paljon, päivästä henkilöistä ja mielialoista riippuen. Tästä voidaankin päätellä, että kyseisenlaiselle käytännölle olisi tarve kokoaikaisesti toimivaksi. Näin ollen toimipisteissä säilyisi kontrolli kaiken aikaa. Molempien toimipaikkojen tulokset kasvoivat kokeilujakson aikana. Suuremmassa toimipaikassa tuotemyynnin kasvu oli selkeä, myös palvelumyynnin kasvua tapahtui pienissä määrin. Kolmen hengen toimipisteessä tuloksien kasvu ei ole suoranaisesti verrattavissa lukuihin, koska toimipaikan tulos entisellään oli jo hyvissä lukemissa. Välilliset tapahtumat ja tavoitteet liikkeenhoidollisesta näkökulmasta toteutuivat hyvin ko. toimipaikassa vastaavan ollessa lomalla. Hän sai myös tavoitteiden mukaisesti konkreettista kokemusta esimiehen toimenkuvasta niiltä osa-alueilta, jotka työn alkaessa asetettiin. Lopulliset päätelmät lopputuloksista tekee Tuccabaja Companyn johto valmiin työn ja sopimusyrittäjiltä saatujen mielipiteiden pohjalta, ja sen myötä ratkeaa myös koko projektin jatkumo tulevaisuudessa.

Sopimusyrittäjien mielipiteet kokeilujaksosta jakautuivat seuraavasti:

### Positiiviset:

- Yhteishenki parempi, turha purnaaminen asioista jäi pois
- Liikevastaava/esimies teki selkeät pelisäännöt
- Työaikojen noudattaminen selkeytyi
- Ongelmatilanteissa kääntyminen automaattisesti vastuuhenkilön puoleen selkeytti

- Työilmapiiri parantui kun työtehtävät ja vastualueet selkeytyivät
- Yhteiset säännöt kaikilla, joita kaikki selkeästi pyrkivät noudattamaan
- Työpäivän aikana tapahtuvista menoista ilmoittaminen ja sopiminen vastaavalle kun täytyi olla poissa (jollakin on tiedossa mistä saadaan kiinni tarvittaessa)
- Esimiehen auktoriteetin kunnioitus
- Esimiehillä motivaatio lisääntyi normaali arjessa ja työnteossa työpaikalla, kun tiesi olevansa vastuussa tärkeistä asioista
- Järjestelmällisyys erityyppisissä asioissa ja niiden hoitamisessa parani toimipaikassa selkeiden sääntöjen myötä
- Työhyvinvoinnista huolehtiminen motivoi esimiesasemassa toimivia
- Yleinen siisteys parani työtehtävien jaon myötä siivouksen puitteissa
- Tuotemyynnin kasvu

#### Negatiiviset:

- Työaikojen noudattamisessa huomattiin epäkohtia joiltakin osin
- Riittävän auktoriteetin saavuttaminen pidempään sopimusyrittäjinä toimineita kohtaan
- Työajasta olisi täytynyt varata aikaa selkeämmin esimiestehtävien hoitamiseen → Aikaa vievää, työstä tulisi saada korvaus
- Kokeilujakso olisi voinut olla pidempi, jolloin tulokset selkeämpiä
- Yhteisten viikko- /kuukausipalaverin järjestäminen ei onnistunut
- Tuccabaja Companyn johdolta toivottiin säännöllistä päivitystä tulevista kampanjoista, koulutuksista, uusista työntekijöistä ym. vastuuhenkilölle.

- Esimiehet olisivat toivoneet myös itselleen henkilökohtaisten tavoitteiden tekoa, avaimia oman osaamisen ja kehittämisen eteenpäin viemiseksi, sekä oman henkilökohtaisen auktoriteetin paranemista työympäristössä ja työssään
- Esimiestyö koulutuksen puuttuminen
- Kokeilujakson päätyttyä huomattiin heti sovituista asioista ja yhteisistä sovituista käytännöistä lipsumista

Esimiesten vapaata pohdintaa kokeilujaksosta:

- Esimies –ja liikevastaavan tehtävien hoitoon tulisi varata selkeä osuus liikevastaavan työajasta, ja siitä saada tarvittava korvaus. Esimiehet huomasivat kuinka olennaista ja tärkeää on toimipisteen hyvän toimivuuden kannalta järjestyksenpito, asioiden säntillisuus, niiden noudattaminen ja selkeys työympäristössä.
- Koulutusta liikkeenvastaavana toimimiseen toivottiin niiltä osin, kuinka johdetaan liikettä sekä henkilöstön ja työympäristön kontrollissa pitämiseen. Koettiin myös että tämä lisäisi esimiehen auktoriteettia työympäristössä.
- Tuccabaja Companyn johdolta toivottiin tarkkuutta, sekä parantamisen varaa esim. tilausten hoidossa. Toivottiin myös että esim. tilauksista vastaava henkilö olisi säännöllisessä yhteydessä ja kontakteissa toimipisteen vastaavan kanssa kampanjoista & etuuksista, sekä toimipisteen todellisesta menekistä ja tarpeesta tuotteiden kohdalla.



## 6 POHDINTA

Opiskelun aikana mielenkiintoni on kohdistunut johtamisen ja esimiestyön opintokokonaisuuksiin, henkilöstön hallintaan, sen haastavuuteen kauneudenhoitoalalla ja kehittämiseen. Työstäni sain konkreettista näkökulmaa kyseiseen aiheeseen liittyen, joka on myös tarpeellista ja mielenkiintoista tietoa Tuccabaja Companyn johdolle. Kokeilujakson päätuloksena oli mitata esimiestyö/liikevastaava käytännön olennaisia konkreettisia vaikutuksia työympäristöön, työntekijöihin ja heidän käyttäytymiseen, toimipaikkojen toimivuuteen ja tulokseen. Lopullisen työn kehityskohteet toimipaikoissa määräytyivät niiden tarpeen mukaan, mutta ne olivat myös minulle itselle mielenkiintoisia aiheita tutkia, seurata käytännössä tapahtuvaa toimintaa ja arvioida sitä.

Työssä käytetyt menetelmät toimivat halutun tarkoituksen mukaisesti. Lyhyt aikataulu asetti omat haasteensa tavoitteiden määrittelylle, hieman pidempi ajanjakso olisi voinut antaa vielä hieman laajempaa näkökulmaa kyseisten tavoitteiden toteutumisesta. Oman mielenkiintoni kohteena olisi ollut perehtyä toimipaikkojen työntekijöiden henkilökuviin ja persooniin vielä enemmissä määrin, mutta se olisi muuttanut kehitystyön luonnetta ja työn laajuutta oleellisesti laajemmaksi.

Työstin kehitystyötä suhteellisen itsenäisesti, työn aikana mielipiteitä ja ohje suuntauksia toimitusjohtaja Juha Kasuriselta tarkastaen. Itsenäinen työskentely asetti omat haasteensa projektin onnistumiseen. Vastuunottaminen oli haasteellista, mutta tunsin toimivani omalla alueellani. Ennen kokeilujakson alkua oli esimiehen toimenkuva ja tehtävät määritelty aikaisemmissa yritykselle työstämässäni projekteissa. Toimenkuvan tämänhetkisten oleellisten kehitystarpeiden määrittely ja rajaaminen oli haastavaa, koska todelliset kehityskohteet toimipaikoissa ovat laajat. Työyhteisöissä ilmenneet pääsääntöiset ongelmat olivat olleet yhteisten sääntöjen ja käytäntöjen selkeyttämisessä ja noudattamisessa. Työn aikana huomattiin selvä positiivinen vaikutus sillä, että kaikille on olemassa jokin selkeä viitenormi jota noudatetaan ja valvotaan. Tiettyjen sääntöjen mukaan toimiminen helpottaa yleistä

järjestyksen pitoa ja näin ollen se vaikuttaa myös yhteishenkeen työyhteisössä kun ongelmia ei synny jokaisen toimiessa omalla tavallaan.

Lähdemateriaalia aiheesta oli hyvin paljon saatavilla kirjallisena, mutta sen samankaltaisuus asetti rajoja lähteiden monipuoliselle käytölle. Esimiestyön alanasantuntijan haastattelu henkilökohtaisesti olisi voinut tuoda työhön toivottua näkökulmaa kokeilujakson ohjauksen kannalta, sekä yleispätevää katsausta esimiestyöstä.

Yrityksen johdon kiireellisyys asetti haasteensa aikataulujen yhteen sovittamiselle, mutta se antoi myös konkreettista näkökulmaa siihen, mitä kyseinen toiminta todellisuudessa ja konkreettisesti laajudessa kauneudenhoitoalan ketjuyrityksessä parhaimmillaan on. Kokeilujakson kautta sain kaipaamaani harjoitusta toimia projektin vastuuvetäjänä ja luottamus kohdeyrityksen puolesta antoi luottamusta omaan osaamiseen ja varmuutta tulevaisuuden työtehtäviä silmälläpitäen. Kehitystyöllä saatiin haluttuja tavoitteita selville, ja niiden pohjalta on hyvä alkaa suunnitella mahdollista jatkoa hankkeelle.

## LÄHTEET

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemia. Seitsemän avainta hyvään työyhteisöön. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Furman, B & Ahola T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 3.painos. Helsinki: Tammi.

Hakala. J. 1998. Opinnäyte luovasti. Kehittämis –ja tutkimustyön opas. Tampere: Tammer-Paino.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus.

Hersey, P. & Blanchard K. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus Oy. 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Ikävalko, E. 1998. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Kansanen O, 2004. Esimies valmentaja. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell.

Korpi, R & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Gummerus.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1.painos. Helsinki: Wsoy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus.

Yli-Luoma, P. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL.

Sähköiset lähteet:

Pekka Järvisen artikkeli Johtajuutta etsimässä (Julkaistu Ryhmätyö-lehdessä 4/2000)

<http://www.konsultointipraxis.com/Konsultointi/Artikkeli/artikkeli.html> Viitattu 26.5.2013

<http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2152504.ece> Viitattu 27.5.2013

