



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työntekijäkeskeinen ajattelu hiusalan työvälinehygienian parantamisessa

- Työvälinehygienian uusi toimintamalli parturi-kampaamoketjulle

Lakso, Päivi

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkeskeinen ajattelu hiusalan työvälinehygienian parantamisessa -Työvälinehygienian uusi toimintamalli parturi-kampaamoketjulle

Palveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen
Opinnäytetyö
toukokuu, 2018

Päivi Lakso

Työntekijäkeskeinen ajattelu hiusalan työvälinehygienian parantamisessa - Työvälinehygienian uusi toimintamalli parturi-kampaamoketjulle

Vuosi 2018 Sivumäärä 105

Tämän työn tarkoituksena oli parantaa hiusalan työvälineiden hygieniää. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda uusi hiusalan työvälinehygienian toimintamalli Hairlekiini parturi-kampaamoketjulle ja yhtenäiset käytänteet hiusalan työvälinehygienian toteuttamiseen Hairlekiini parturi-kampaamoketjussa. Tietoperusta rakentui työntekijäkeskeiselle ajattelulle työntekijöiden osallistamisesta yrityksen toimintojen kehittämiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin työssä. Kehittämistyön teoriaosuudessa käsiteltiin työntekijöiden osallistamista, innovointia, työmotivaatiota ja muutoksen sietämistä.

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen lähestymistavalla ja palvelumuotoilun menetelmillä. Havainnoinnit, haastattelut ja ideariihet toteutettiin Hairlekiini parturi-kampaamoketjun Lahden Holman, Launeen ja Kärkkäisen toimipisteissä. Ideapajoissa keskeiseksi asiaksi nousi omavalvonta, jota edelleen kehitettiin Hairlekiinin palveluesimiehillä Learning Cafe menetelmällä. Lisäksi asiakkaat osallistettiin kyselyllä ja yrityksen johto PMI-menetelmällä. Kehittämistyön konkreettisina tuloksina syntyivät omavalvontalomake ja posterit, jotka prototypoitiin ja pilotoitiin samoissa toimipisteissä, joissa ideariihet pidettiin.

Työn tuloksena syntyi uusi toimintamalli, jolla vastattiin työn alussa esitettyihin kehittämiskysymyksiin, ja luotiin toimintamallin pohjalta työvälinehygienian yhtenäiset käytänteet parturi-kampaamoketjun toimipisteisiin. Hiusalan työvälineiden hygieniää parannetaan toimintamallilla, joka koostuu osaamisesta, ylläpidosta, varmistuksesta ja tiedottamisesta. Osaaminen sisältää ammatillisen osaamisen sekä perehdyttämisen. Ylläpito sisältää osaamisen ylläpitämiseksi ajantasaiset ohjeet, kertauksen ja muistuttamisen. Varmistus sisältää omavalvonnan, ja tiedottaminen asiakkaille sisältää kertomisen. Toimintamallin toteuttamiseksi hiusalan työvälineiden hygienian osaaminen toteutetaan perehdytysoppaalla ja toimintaohjeilla, ja osaamista ylläpidetään käyttö- ja täsmäohjeilla sekä posterilla. Hiusalan työvälineiden hygienian taso varmistetaan omavalvonnalla ja omavalvontalomakkeella. Asiakkaille työvälinehygieniasta ja sen tasosta kerrotaan laatujärjestelmällä ja qr-koodilla.

Tämän työn tuloksena syntyi toimintamalli, jota voi hyödyntää suoraan toisissa parturi-kampaamoketjuissa, yksittäisissä parturi-kampaamoissa, partureissa, kampaamoissa ja kauneushoitoloissa. Kehittämistyötä voi jatkaa lanseeraamalla uusi toimintamalli parturi-kampaamoketjun toimipisteissä ja arvioimalla toimintamallin toimivuutta. Lisäksi samanlaisen kehittämistyön voisi toteuttaa kauneushoitotalolla. Hiusalan työvälineiden hygieenisiiä toimintatapoja ei ole aikaisemmin tutkittu eikä kehitetty, joten tällä työllä vastattiin tutkimusaukkoon. Kehittämistyö oli myös ajankohtainen, sillä vuoden 2017 alusta partureiden, kampaamoiden ja parturi-kampaamoiden terveystarkastajalle 30 vuorokautta ennen yritystoiminnan aloitusta tehtävä ilmoitus poistui käytöstä. Tämä muutos lisäsi parturi-kampaamoiden omaa valvontaa niin yleisen hygienian kuin työvälinehygieniankin osalta. Tässä työssä kehitetyillä uudella toimintamallilla ja omavalvontalomakkeella vastattiin myös tähän muutokseen.

Asiasanat: Hygieniä, työntekijäkeskeinen ajattelu, osallistaminen, toimintamalli, parturi-kampaamo

Päivi Lakso

Employee-centered thinking in Improving the Hygiene of the Equipment Used in Hair-dressing -The New Operational Model for the hygiene for the equipment Used in a hair-dressing Salon Chain

Year	2018	Pages	105
------	------	-------	-----

The purpose of this work was to improve the hygiene of the equipment used in a hairdressing salon. The aim of this thesis was to create a new operational model for the hygiene of the equipment used in hairdressing in a hairdressing salon chain and to create a policy to be used throughout the hairdressing salon chain. In the center of the thesis were the employees and employee involvement in developing the company's operations and employees' well-being at work. The theoretical part of the thesis dealt with employee involvement, innovation, work motivation and psychological resilience.

This work was carried out as a qualitative research, action research. The research methods used in this thesis were the service design method and co-creation tools. Observations, interviews and workshops were carried out in the Hairleikiini hairdressing salon chain's Lahti branches at Holma, Kärkkäinen and Laune. Further development was done using the Learning Café method. The customers and management were also involved in the development work by using an inquiry and the PMI method. As a result of the development work were a poster and a form for in-house control which were prototyped and piloted at the same Lahti branches.

As the results of this work the new operational model was created and answers for the research questions were found, and based on the operational model the common policy was created for the hairdressing salon chain's branches. The hygiene of the equipment used in hairdressing improves by using the new operational model which includes execution, maintaining, ensuring and informing. Execution includes professional competence and briefing, maintaining includes up-to-date instructions, repetition and reminding. Ensuring includes self-monitoring and informing includes letting customers know the level of the hygiene of the equipment used in the hairdressing salon chain. To achieve the level of know-how and to maintain the knowledge, proper briefing and instructions are needed as well as a poster for the employees. To ensure the quality, self-monitoring is needed as well as filling up the self-monitoring form. The hairdressing salon customers are informed of the hygiene using quality system and qr-code.

The new operational model can be directly used in other hairdressing salon chains, single hairdressing salons and beauty salons. This work can be further developed by launching and evaluating the new operational model. Furthermore, the same kind of development could be extended to the beauty branch. There were no previous researches or development works on the hygiene of the equipment used in hairdressing, so this work answered the research gap. Furthermore, this work was current because at the beginning of 2017 the compulsory 30-days-notification to the health inspector was removed. This increased the self-monitoring of hairdressing salons in all the areas of hygiene. This work answered to this change, as well, and gave tools for hairdressing salons to self-monitor the hygiene of equipment used in hairdressing.

Keywords: Hygiene, employee-centered thinking, involvement, operational model, hairdressing salon

Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Työn tausta.....	7
	1.2 Työn tavoite ja tarkoitus	9
	1.3 Työn rakenne ja rajaus.....	9
	1.4 Keskeiset käsitteet.....	10
2	Toimintaympäristön kuvaus	12
	2.1 Yhteistyöyritys	18
3	Työntekijäkeskeinen ajattelu teoreettisena viitekehyksenä	19
	3.1 Työntekijöiden osallistaminen	23
	3.2 Innovointi	26
	3.3 Työmotivaatio	29
	3.4 Muutoksen sietäminen.....	34
4	Kehittämistyön toteutus	41
	4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät.....	41
	4.2 Nykytilan kartoitus.....	47
	4.2.1 Havainnointi.....	48
	4.2.2 Teemahaastattelu.....	52
	4.2.3 Käänteinen aivoriihi	58
	4.2.4 Ideariihi	59
	4.2.5 Learning Cafe	64
	4.2.6 Kysely.....	66
	4.2.7 Prototypointi ja pilotointi	67
	4.3 Ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät.....	70
5	Kehittämistyön tulokset	72
	5.1 Toimintamalli	73
	5.2 Yhtenäiset käytänteet.....	79
6	Johtopäätökset	85
	6.1 Pohdinta	85
	6.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	88
	6.3 Itsearviointi ja yhteistyöyrityksen palaute kehittämistyöstä.....	89
	6.4 Jatkokehittämis ehdotukset ja tulosten siirrettävyys	90
	Kuviot.....	98
	Taulukot	99
	Liitteet.....	100

1 Johdanto

Terveysuojelulain (L763/1994) mukaan vielä 2016 vuonna parturit, kampaamot ja parturi-kampaamot kuuluivat sellaisiin toimintoihin, joiden hygieenisille olosuhteille asetettiin erityisiä velvoitteita. Muita tällaisia toimintoja ovat kauneushoitolat, solariumit ja uimahallit sekä tatuointiliikkeet. Toiminnanharjoittajan oli tehtävä viimeistään 30 vuorokautta ennen toiminnan aloitusta yrityksen kotikunnan terveysuojeluviranomaiselle kirjallinen ilmoitus yritystoiminnan aloittamisesta. Hyväksytyin toiminnan aloittamispäätöksen jälkeen toiminta siirtyy terveysuojelulain mukaisen valvonnan piiriin, johon kuuluu esimerkiksi aloitustarkastus. (L763/1994.)

Vuoden 2017 alussa partureilta, kampaamoilta ja parturi-kampaamoilta poistui 30 päivän ilmoitusvelvollisuus ennen parturi-kampaamon avaamista sekä terveystarkastajien pakolliset parturi-kampaamoiden yritystoiminnan aloitustarkastukset. Terveysuojelulaissa tehty muutos korostaa toimijan vastuuta tunnistaa toimintansa terveyshaittaa aiheuttavat riskit sekä harjoittaa omavalvontaa, johon tullaan kiinnittämään huomiota toimitiloja tarkastettaessa. (942/2016.) Hiusalalla ei kuitenkaan ole määritelty tarkasti hygienian tasoa, samalla tavalla kuin esimerkiksi elintarvikealalla, jossa käytössä on erilaisia toimenpiteitä toiminnan hygieenisyyden tason ylläpitoon ja asiakkaille todentamiseen.

Hiusalan opetussuunnitelmassa ja hiusalan tutkinnon perusteissa mainitaan, että parturi-kampaajan tulee tuntea kuluttajansuojalainsäädännön velvoitteet, työsuojelumääräykset ja -ohjeet sekä noudattaa niitä toiminnassaan. Lisäksi parturi-kampaajan tulee huolehtia sekä omasta että asiakkaiden terveydestä. Tämän parturi-kampaaja toteuttaa valitsemalla turvalliset tuotteet, työmenetelmät ja -tavat. (ePerusteet 2016.) Parturi-kampaamoissa asioivilla asiakkailla onkin siis oikeus turvalliseen palveluun ja parturi-kampaajilla velvollisuus turvallisen palvelun tarjoamiseen. Parturi-kampaajilta odotetaan, että he osaavat toimia oikein hygieniaan liittyvissä asioissa, mikä ei valitettavasti ei aina toteudu. Tormenta Oy:n kenttäpäällikkönä työskentelevä Tiina Hakkarainen (2016) mainitsee, että joskus on tapauksia, joissa asiakas on havainnut parturi-kampaajan käyttävän epähygieenistä työvälinettä, kuten harjaa, jossa on edellisen asiakkaan hiuksia. Hän on työuransa aikana havainnut myös puutteita puhdistukseen ja desinfiointiin tarkoitetuissa työvälineissä sekä puhdistusaineissa (Hakkarainen 2016).

Luoman ja Oksmanin (2010, 57) mukaan parturi-kampaamoissa puhtaus ja siisteys ovat osa laadukasta asiakaspalvelua. Sillasto (2012) korostaa, että hygienia on iso osa parturi-kampaajan työtä ja läsnä kaikessa parturi-kampaajan toiminnassa, niin henkilökohtaisessa hygieniassa kuin parturi-kampaamon yleisessä hygieniassa. Terveystarkastajat tekevät satunnaisia tarkas-

tuksia parturi-kampaamoihin eri puolilla Suomea, ja vaikka yleinen puhtauden taso on nousut, niin puhtaustason ja hygienian nostamisessa parturi-kampaamoissa on vielä parantamisen varaa. (Sillasto 2012.)

1.1 Työn tausta

Kehittämistyön taustalla on ammatillinen kiinnostukseni hiusalan työvälineiden hygieniaan. Vuosien aikana työskennellessäni eri parturi-kampaamoissa, ja seurattessani niin parturi-kampaajia kuin alan opiskelijoita oppilaitoksissa ja parturi-kampaamoissa, olen havainnut puutteita hiusalan työvälineiden puhdistuksessa. Mielestäni hiusalan työvälineiden hygienia on ihan yhtä tärkeää kuin elintarvikealan hygienia, koska työskenneltäessä ihmisen iholla, on aina vaarana saada jonkin tason tartunta. Koen, että hiusalan työvälineiden hygienia ei saa tarvitsemaansa huomiota eikä työvälineiden hygieniaan suhtauduta tarvittavalla vakavuudella.

Suoritin keväällä 2016 elintarvikepuolen hygieniapassin, joka antoi kimmokkeen hiusalan hygieniapassin luomiselle ja hiusalan työvälinehygienian lähemmälle tarkastelulle. Kehittämistyötä ei kuitenkaan voi lähteä toteuttamaan valmiista lopputuloksesta, joten päädyin toteuttamaan hiusalan hygieniapassin osana opettajan pedagogisia opintojani ja tekemään opinnäytetyönäni hiusalan työvälinehygienian parantamiseen liittyvää työelämälähtöistä kehittämistyötä. Hiusalan työvälinehygieniasta ei ole tehty korkeakoulutason tutkimuksia tai kehittämistöitä, joten tällä kehittämistyöllä paikataan myös tutkimusaukkoa.

Aikaisemmat tutkimukset ja taustamateriaali

Hiusalan hygieniaan liittyen on Suomessa ilmestynyt muutamia lehtiartikkeleita ja kaksi ammattikorkeakoulutasoista opinnäytetyötä. Elintarvikealan ja siivousalan opinnäytetyöissä hygieniaa on käsitelty useissa opinnäytetyöissä toimialojen luonteesta johtuen. Kansainvälisesti hiusalan terveellisyys- ja turvallisuusasioista on kirjoitettu julkaisuja, joissa käsitellään enimmäkseen parturien tietoa, asennetta ja käytänteitä tarttuvien tautien suhteen.

Ensimmäisenä tutustuin opinnäytetyöhön, joka on ympäristötekniikan koulutusohjelmasta: Kuoppa-aho Teresa, 2010, Parturi-kampaamoiden terveydellinen taso Järvipohjanmaan yhteistoiminta-alueella. Toinen tutustumani opinnäytetyö on Turun ammattikorkeakoulun estenomin koulutusohjelmasta: Mervi Naukkarinen, 2013, Työturvallisuudesta työhyvinvointiin - Sähköinen opas parturi-kampaajille. Näiden kahden opinnäytetyön lisäksi kehittämistyön taustamateriaalina on käytetty opettajan pedagogisten opintojeni pedagogista kehittämistehävää varten tehtyä kyselyä sekä Oiva-järjestelmää.

Kuoppa-aho (2010, 54) mainitsee omassa amk-opinnäytetyössään, että näytteenottotulosten perusteella voidaan sanoa, että Järvi-Pohjanmaan parturi-kampaamohuoneistot olivat hygieniatasoltaan kohtalaisia. Hänen opinnäytetyössään kiinnitettiin erityistä huomiota hiustenpesualtaan niskapehmusteisiin, permanenttirulliin, kampoihin ja hiussuteihin. Näytteenoton perusteella hygieniatasolta huonoimpia olivat hiustenpesualtaan niskapehmuste ja hiussuti. Kuoppa-ahon (2011, 54) opinnäytetyössä todettiin myös, että tehdyn haastattelun perusteella hiusalan ammattikoulutuksen hygieniäopetus oli tasoltaan melko hyvä ja laajuudeltaan riittävä. Lisäksi Kuoppa-ahon tutkimustulokset osoittavat, että parturi-kampaajien hygieniatieto ja -taito olivat kohtuullisen hyviä, vaikka tietämyksessä oli myös puutteita. Yli puolet vastanneista toiminnanharjoittajista haluaisi eniten lisätietoa muun muassa mikrobeista ja muista taudinaiheuttajista, tartuntataudeista ja niiden tunnistamisesta sekä työvälineiden hoidosta ja puhdistuksesta.

Naukkarisen (2013) amk-opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia liikehuoneiston työturvallisuutta kampaajien työssä ja luoda sähköinen opas parturi-kampaajille. Naukkarisen opinnäytetyön lopputuloksena on selvinnyt, että kampaajien työympäristön turvallisuudessa on epäkohtia. Näihin olisi puututtava, jotta työstä tulisi turvallisempaa, mielekkäämpää ja jotta työolosuhteet edesauttaisivat työkyvyn säilymistä (Naukkarinen 2013, 16.) Vaikka tämä opinnäytetyö sivuaakin kehittämistyöni aihetta, niin Naukkarisen (2013) opinnäytetyössä ei mielestäni kuitenkaan tarpeeksi huomioida hygienian painoarvoa osana parturi-kampaajan turvallista työympäristöä (kuvio 2.).

Opettajan pedagogisena kehittämistyönä toteutin hiusalan hygieniapassin, johon käytin taustatutkimuksena sähköistä kyselyä. Kyselyllä hain vastauksia parturi-kampaamoiden siisteyteen, parturi-kampaajan osaamiseen sekä parturi-kampaamoiden ja työvälineiden hygieniaan liittyviin kysymyksiin. Parturi-kampaamoiden asiakkaat vastasivat, että hygienia on tärkeä asia, mutta he kiinnittävät pääasiallisesti huomiota yleiseen siisteyteen eikä esimerkiksi yksittäisen työvälineen puhtauteen. Parturi-kampaajien osaamiseen luotettiin, mutta silti asiakkaiden mielestä olisi hyvä jollakin tavalla todentaa parturi-kampaamon hygienian tasoa. Yhteenvetona voidaan todeta, että hiusalan hygienia ei ole päällimmäisenä asiana asiakkaan mielessä parturi-kampaamo käynnillä, mutta kun asiasta kysyy, niin suurin osa vastaajista heittää asiaa ajattelemaan.

Hiusalan hygieniapassiin liittyen tutustuin myös Oiva-järjestelmään, joka liittyy elintarvikealan hygienian ylläpitoon. Oiva-järjestelmässä ovat mukana ruokakaupat, kioskit, ravintolat, kahvilat, grillit, pikaruokapaikat, pubit, lounasravintolat ja suurkeittiöt. Oiva-järjestelmä koordinoi Elintarvikeeturvallisuusvirasto Evira ja tarkastukset tekevät kuntien elintarvikevalvojat. Oiva-järjestelmän tavoitteena on yhtenäistää valvontaa ja lisätä elintarvikealan toiminta-

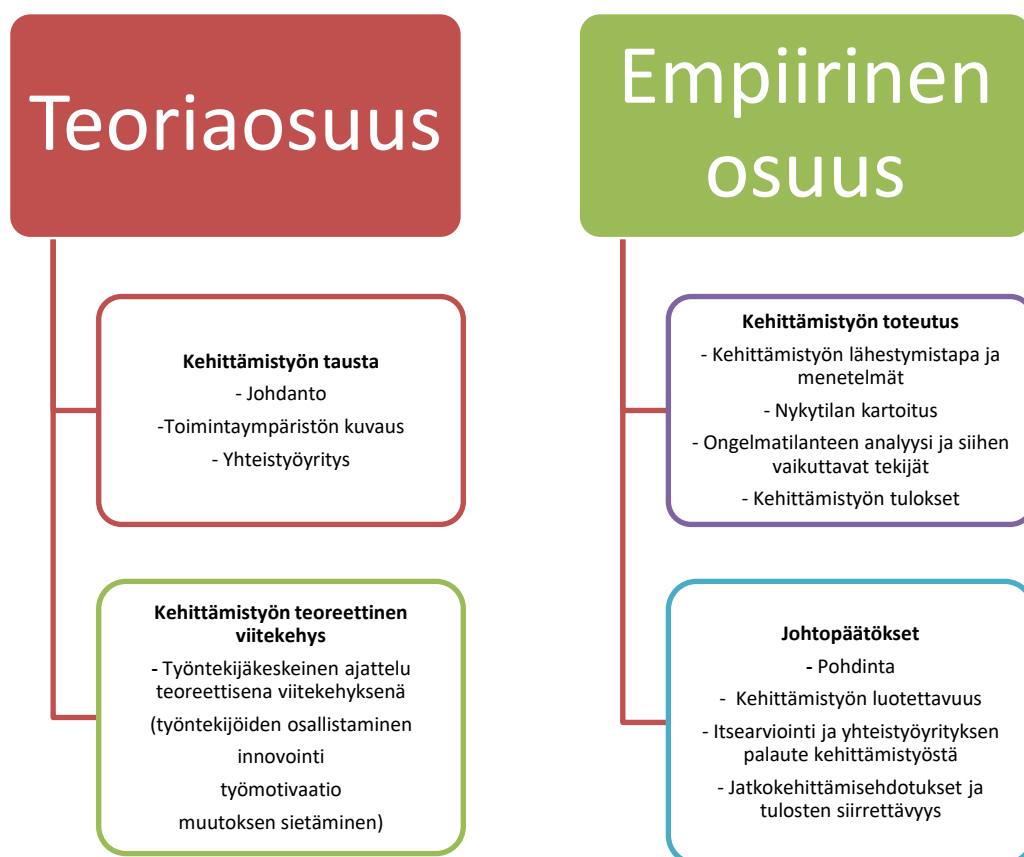
nan avoimuutta sekä kannustaa elintarvikealan yrityksiä huolehtimaan elintarvikehygienias-
taan ja tuotteidensa turvallisuudesta. Oiva-järjestelmässä keskeistä on Oiva-raportti ja elin-
tarviketurvallisuuden tasosta kertovat neljä hyymiä arvosanaa. (Evira 2016, 1-2.)

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän työn tavoitteena on luoda uusi hiusalan työvälinehygienian toimintamalli ja toiminta-
malliin pohjautuvat yhtenäiset käytänteet hiusalan työvälinehygienian toteuttamiseen Hairle-
kiini parturi-kampaamoketjulle. Kehittämistyön tarkoituksena on parantaa hiusalan työväli-
neiden hygieniaa.

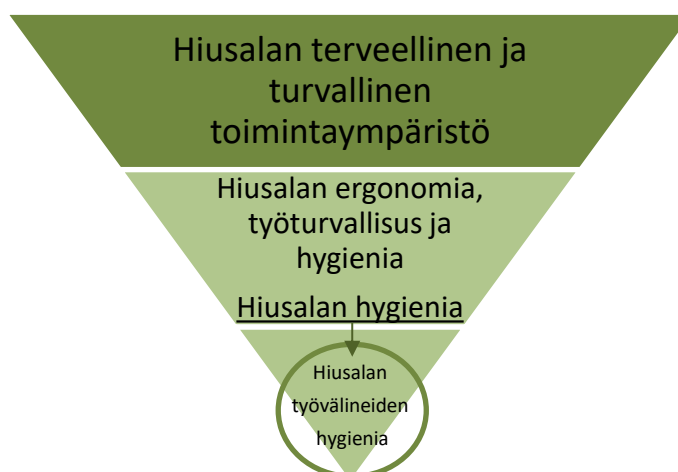
Kehittämisiongelmana on hiusalan työvälineiden hygienian heikko taso parturi-kampaamoissa,
ja kehittämiskysymyksenä on, että millä tekijöillä voidaan parantaa hiusalan työvälineiden
hygieniaa? Lisäksi käytetään kehittämiskysymyksen apukysymyksiä; mitä asioita tekijät sisältä-
vät ja miten hiusalan työvälineiden hygieniaa pitäisi ketjussa toteuttaa?

1.3 Työn rakenne ja rajaus



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

Kehittämistyö rakentuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuus jakaantuu kehittämistyön taustaan ja kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen. Kehittämistyön taustaosuudessa käsitellään johdantoa ja kuvataan toimintaympäristöä sekä yhteistyöyritystä. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys käsittelee työntekijäkeskeistä ajattelua. Työntekijäkeskeisessä ajattelussa käsitellään työntekijöiden osallistamista, innovointia, työmotivaatiota ja muutoksen sietämistä. Kehittämistyön empiirinen osuus muodostuu kehittämistyön toteutuksesta ja johtopäätöksistä. Kehittämistyön toteutus rakentuu kehittämistyön lähestymistavasta ja menetelmistä, nykytilan kartoituksesta, ongelmatilanteen analyysistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja kehittämistyön tuloksista. Johtopäätökset sisältävät pohdinnan, luotettavuuden arvioinnin, itsearvioinnin, yhteistyöyrityksen palautteen kehittämistyöstä sekä jatkokehittämis ehdotukset ja tulosten siirrettävyyden.



Kuvio 2: Kehittämistyön rajaus.

Kehittämistyötä on rajattu laajemmasta kokonaisuudesta, hiusalan terveellinen ja turvallinen toimintaympäristöä, joka jakaantuu hiusalan ergonomiaan, työturvallisuuteen ja hygieniaan (ePrusteet 2016). Hiusalan hygienia on edelleen rajattu hiusalan työvälineiden hygieniaan, joka muodostaa kehittämistyön rajauksen.

1.4 Keskeiset käsitteet

Kehittämistyön keskeiset käsitteet ovat työntekijäkeskeinen ajattelu, osallistaminen, innovointi, työmotivaatio ja muutoksen sietäminen, jotka avataan kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä (luku 3.). Lisäksi keskeisiä käsitteitä ovat toimintamalli, ketjuliiketoiminta, hiusalan työvälineet ja hiusalan hygienia. Tässä kohtaa kehittämistyötä on tarpeen avata tarkemmin toimintamalli, ketjuliiketoiminta, hiusalan työvälineet ja hiusalan hygienia, joiden ymmärtäminen kehittämistyössä on oleellista.

Toimintamalli

Toimintamalli on malli, joka on yleistetty paikallisesta ratkaisusta tai käytännöstä tai tehty suoraan yleiseksi malliksi. Toimintamalli määrittelee käyttötarkoituksen, keskeisen idean ja osatekijät. Toimintamalli koostuu niistä oletuksista, miten tarkoitus voidaan saavuttaa. Toimintamalli voidaan viedä käytäntöön, joissa se muokkautuu omanlaisekseen käytännöksi, jonka jälkeen sitä voidaan korjata ja muuttaa kokeiluissa saatujen kokemusten perusteella. (Innokylä 2018.)

Ketjuliiketoiminta

Ketjuliiketoiminta muodostuu ketjusta yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaisesti toimivista toimipisteistä, joiden toimintaa ohjaa ketjuliiketoimintamalli. Ketjuliiketoimintamalli on toimintatapa, jossa yhdistyy kokonaisvaltaisuus, loogisuus ja yhdenmukaisuus koko ketjun toiminnassa. Ketjuliiketoimintamalli on keskeinen osa ketjuliiketoimintaa, ja sillä pyritään parhaaseen tunnettuuteen ja asiakastyytyväisyyteen valitussa asiakasryhmässä. Lisäksi tavoitellaan alan parasta sisäistä toiminnan tehokuutta. Lähtökohta ketjuliiketoiminnassa on ketjukonsepti ja ketjukonseptin jatkuva kehittäminen. Ketjukonseptissa olennaisia ovat asiakaslupaukset. Hyvin toteutettuna ja lunastettuina asiakaslupaukset lisäävät ketjun tunnettuutta ja arvostusta sekä lisäksi lisäävät asiakastyytyväisyyttä. (Kautto & Lindblom 2004, 12-13, 44.)

Hiusalan työvälineet

Hiusalan työvälineitä ovat kaikki ne työvälineet, joilla leikataan, värjätään, muotoillaan ja kiharretaan asiakkaan hiuksia sekä näitä toimintoja tukevat välineet. Hiusalan työvälineitä ovat esimerkiksi pesualtaan niskapehmuste, sakset, hiustenleikkauskoneet, kammat, harjat, klipsit, leikkausveitset, kihartimet ja raudat, värjäyksessä käytettävät välineet, permanentti- ja kampausrullat sekä hiussuti. Työvälineiden ja niiden puhtaudesta huolehtiminen ovat osa parturi-kampaajan työtä ja ovat parturi-kampaajan työssä keskeisessä roolissa; turvalliset työtavat. Suurin osa työvälineistä on asiakaskohtaisia, esimerkiksi kampa, mikä tarkoittaa, että jokaisen asiakkaan jälkeen työvälineet puhdistetaan. (Ammattinetti 2016; Luoma & Oksman 2010, 57.)

Hiusalan hygienia

Hiusalan hygieniassa on kyse siitä, että mikrobeja poistetaan ja ehkäistään niiden leviämistä. Mikrobin hävittäminen tapahtuu puhdistamalla, desinfioimalla ja steriloimalla. Puhdistuksessa ensimmäisenä poistetaan mekaanisesti irtolika. Tämän jälkeen työvälineet pestään miedosti emäksisellä pesuaineella, huuhdellaan ja kuivataan huolellisesti. Desinfiointi on aineilla

tai laitteilla tapahtuvaa valikoitua mikrobien hävittämistä. Desinfiomisella ei voida täysin poistaa kaikkia mikrobeja. Parturi-kampaamoissa pitää aina desinfioida työvälineet, jos asiakkaan ihon pinta vaurioituu, asiakas sairastaa tarttuvaa tautia tai asiakkaan hiuspohja on tuletunut. Tulehdustapauksissa työvälineet desinfioidaan sekä ennen että jälkeen tehdyn palvelun. Sterilointi on puolestaan mikrobien täydellistä tuhoamista siihen tarkoitettujen laitteiden avulla. Steriloinnissa kaikki mikrobit kuolevat, jopa kaikkein kestävimpien bakteerien itiöt. (Luoma & Oksman 2010, 57.)

2 Toimintaympäristön kuvaus

Euroopan laajuisesti parturi-kampaamoala on naisvaltainen ala, joka työllistää yli miljoona ihmistä noin 400 000 parturi-kampaamossa, ja potentiaalisia asiakkaita on noin 350 miljoonaa. Hiusala on pienyrittäjien toimiala työllistäen keskimäärin alle kolme työntekijää. Yksityisyrittäjien osuus hiusalalla on kahdesta kymmeneen kertaa korkeampi kuin yksityisyrittäjien osuus koko Euroopan taloudesta. Parturi-kampaamoalalla työtä tehdään kasvavassa määrin vuokratuolilla, sopimusyrittäjänä tai liikkuvina parturi-kampaajina esimerkiksi vanhainkodeissa. Paljon parturi-kampaajia toimi myös parturi-kampaamoketjussa tai franchising-periaatteella. (Eeckelaert & Dontas & Georgiadou & Koukoulaki 2014, 4.) Verohallinnon (2012) mukaan toiminnassa olevia parturi-kampaamoja on Suomessa ollut tilastointihetkellä 12283 kappaletta ja suurin osa parturi-kampaamotoiminnan harjoittajista oli ammatinharjoittajia tai yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Palkkaa maksavia työnantajia hiusalalla oli vain muutamia prosentteja ja parturi-kampaamoista alle tuhat työllistää ulkopuolisia työntekijöitä. (Verohallinto 2012.)

Parturi-kampaamoalaa luonnehditaan nuoren työvoiman toimialaksi, koska noin 80 % EU:n alueella rekrytoiduista parturi-kampaajista on alle 26 vuotiaita ja 59 % on alle 19 vuotiaita. Useimmat parturi-kampaajat työskentelevät osa-aikaisesti tai viiptyvät alalla lyhyen aikaa. (Eeckelaert ym. 2014, 6.) Suomessa parturi-kampaajia koulutetaan toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa tai hiusalan yksityisissä kouluissa, jonka jälkeen parturi-kampaaja voi kouluttautua esimerkiksi ammattikorkeakoulussa estenomiksi (AMK ja YAMK tutkinnot). Lisäksi parturi-kampaaja voi suorittaa hiusalan ammatti- tai erikoisammattitutkinnon sekä lisätä osaamistaan parturi-kampaajille suunnatussa merkonomikoulutuksessa. (Ammattinetti 2016; Hiusyrittäjät 2015; Laurea 2018.) Verohallinnon (2012) mukaan Suomessa valmistuu vuosittain noin 1 000 hiusalan ammattilaista. Parturi-kampaajien työllistyminen alalle on hyvä ja ajoittain hiusalalla on ollut jopa pulaa parturi-kampaajista. Hiusalan palkkakehitys on hidasta, minkä seurauksena yrittäjyys kiinnostaa palkkatyötä enemmän. 2000-luvulla Suomessa suosioon on noussut vuokratuoli- ja sopimusyrittäjyys, jotka ovat palkkatyön ja yrittäjyyden väli- muoto, ja siten riskittömämpiä yrittämisen muotoja kuin varsinainen yrittäjyys. (Verohallinto 2012.)

Parturi-kampaamoiden toiminta on palveluliiketoimintaa ja toimialana hiusala on luova-ala. Fischer ja Vainio (2014, 17) määrittelevät palveluliiketoiminnan ihmisten tuottamaksi palveluksi toisille ihmisille. Vaikka palvelukokemus luodaankin työyhteisön voimin, niin tärkeimpänä tekijänä on yksilö, joka toimii asiakasrajapinnassa, ja joka vaikuttaa omalla toiminnallaan sidosryhmiin. Fischer ja Vainio (2014, 17) lisäävät, että palveluliiketoiminta perustuu yksilöiden väliseen toimintaan, vaikka palvelut tuotettaisiin ilman ihmiskontakteja. Mamelin ja Poutasen (2017, 90) mukaan luova toimiala on aikaisemmin ymmärretty vastakkaisena toimialana teollisuudelle, mutta nyttemmin kaikkia toimialoja, ihmisiä ja organisaatioita pidetään luovina. Luovina ammatteina kuitenkin pidetään taiteeseen, muotoiluun ja tieteeseen liittyviä ammatteja. Kim ja Mauborge (2015, 70) määrittelevät hiusalan pääasiallisesti tunnepohjaiseksi alaksi, jossa korostetaan tunteiden voimaa.

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa, johon parturi-kampaamoiden tulisi tänä päivänä jo kuulua, asiakas luo yhdessä yrityksen kanssa arvoa. Yritys ei siis päätä asiakkaan puolesta mitä arvo asiakkaalle on. (Grönroos 2015, 192.) Grönroosin (2011, 286) mukaan yrityksen tulisi huolehtia siitä, että yrityksellä on tarvittavia resursseja käytössä arvon luomiseksi yhdessä asiakkaan kanssa. Parturi-kampaamot voisivatkin entistä enemmän ottaa asiakkaitaan mukaan omien toimintojensa suunnittelussa ja astua vielä jopa askeleen lähemmäksi asiakasta. Heinonen ja Strandvik (2015, 115) korostavat tällaisessa asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa sellaista näkökulmaa, jossa yritys ajattelee, että mitä sellaista yritys voisi tarjota asiakkailleen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson (2010, 533) korostavat asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakaskokemuksen merkitystä asiakkaan kokeman arvon sijasta. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa koko asiakkaan elämällä on merkitys palvelun kokemisessa. Reasonin (2016, 142-144) mukaan asiakaskokemuksenvaiheessa yrityksen täytyy varmistaa henkilökunnan ymmärrys siitä, miksi asiakas on tärkeä ja varmistaa, että työntekijöillä on riittävät resurssit, osaaminen ja empatiakyky asiakaskokemuksen keskiössä pitämiseen. Heinonen ym. (2015, 111) sanovat, että yrityksen ja työntekijöiden täytyy ymmärtää asiakkaan elämää niin ennen kuin jälkeen palvelun, jolloin kyseessä on asiakkaan kokonaisvaltainen auttaminen ja jopa arjessa selviytymisen tukeminen. Parturi-kampaamo voisi auttaa asiakastaan arjessa esimerkiksi siten, että kiireiselle asiakkaalle markkinoidaan sähköinen ajanvarausjärjestelmä, jonka avulla asiakas voi varata ajan hiuspalveluun mihin vuorokauden aikaan tahansa. Tällä tavalla asiakkaan arki helpottuu ja asiakas voi kertoa hyvästä asiakaskokemuksesta esimerkiksi parturi-kampaamon Facebook sivuilla (kuluttajalta kuluttajalle markkinointi).

Parturi-kampaamot voivat olla toiminnaltaan yhden ihmisen kotikampaamo tai laaja ketjujuyitys. Parturi-kampaamoita on niin määrällisesti paljon kuin myös yritysmuodoilta ja yrittämisen muodoilta erilaisia, mistä johtuen parturi-kampaamoiden hygienia ja hygieniaan liittyvien toimintojen toteuttaminenkin on monen kirjavaa. Ennen vuotta 2017 parturi-kampaamoiden piti ennen toiminnan aloittamista tehdä terveydensuojelulain (L763/1994) 13 §:n mukainen ilmoitus terveystarkastajalle. Ilmoituksesta selvisi esimerkiksi se, miten hygieniaa aiotaan ylläpitää parturi-kampaamossa, kuten välineiden desinfiointi, mikä piti sisällään desinfiointiaineen ja -laitteen määrittämisen. Vuoden 2017 alusta parturi-kampaamot eivät ole enää terveydensuojelun säännöllisen valvonnan kohteena. Poikkeuksina voivat olla projektit, keskusviranomaisen pyynnöt tai asiakasvalitukset terveystaitojen johdosta. Parturi-kampaamoiden toiminnanharjoittajat vastaavat edelleenkin toiminnastaan, kuten esimerkiksi hygieniasta. Hiusalalan hygieniaan liittyvät esimerkiksi vesipisteet ja siivousvälinevarastot, jotka kuuluvat liikehuoneistojen vaatimuksiin ja tulevat rakennusvalvonnan puolelta. (Ahonen 2016.) Työturvallisuuslaitos (2018) määrittelee työturvallisuuden edistämisen lähtevän hyvästä suunnittelusta, joka ottaa huomioon joustavasti ihmisen toiminnan suhteessa työympäristöön. ”Työturvallisuutta edistetään kehittämällä työympäristöä ja ymmärtämällä sekä ohjailemalla ihmisen käytöstä (Työturvallisuuslaitos 2018).”

Eeckelaertin ym. (2014, 6) mukaan parturi-kampaamoala on paineen ja muutoksen edessä kilpaillessaan toimialan laadusta, monipuolisuudesta ja kehittäessään uusia markkinarakoja alan tuotteille ja palveluille. Eeckelaert ym. (2014, 6) sanovat, että parturi-kampaamoalan kehitys vaatii korkeimpien laatuvaatimusten, asiakkaiden ja työntekijöiden sekä sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuullisuuden kunnioittamista. Parturi-kampaajan työtä velvoittavat myös erilaiset lait, joita ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki, kuluttajaturvallisuuslaki ja terveydensuojelulaki. Asiakaspalvelukeskeisenä toimialana parturi-kampaamoiden tulee pitää asiakas aina toimintansa keskiössä. Parturi-kampaamoiden toiminnan pitää edesauttaa asiakkaan turvallisuutta ja terveyttä. Parturi-kampaamoiden hygienian kohdalla jokaisen työntekijän tulisi miettiä sitä, miten itse haluaisi tulla palvelluksi ja minkä puhtaustason työvälineillä haluaisi hiuksiin kohdistuvan palvelun suoritettavan. Kuluttajan kannalta tärkeä laki on kuluttajaturvallisuuslaki, joka määrittää toiminnanharjoittajan vastuuta asiakkaan turvallisuuteen, terveyteen ja omaisuuteen.

”Kuluttajaturvallisuuslakia (L920/2011) sovelletaan sellaisiin kuluttajille tarkoitettuihin tuotteisiin ja palveluihin, joiden turvallisuudesta ei ole erikseen säädetty muussa lainsäädännössä. Lain mukaan vastuu tavaroiden ja palvelujen turvallisuudesta kuuluu toiminnanharjoittajalle. Tuotteet ja palvelut eivät saa aiheuttaa vaaraa ihmisen terveydelle tai omaisuudelle (10 §) ja niistä on aina annettava turvallisen käytön kannalta tarpeelliset tiedot (9 §)”. (L920/2011.)

Kuluttajaturvallisuuslain (L920/2011) 2 luvussa ja 5§ on toiminnan harjoittajan huolellisuusvelvollisuudesta. Parturi-kampaajan tulisikin muistaa, että heidän työssään on kyse asiakkaan turvallisuudesta yhtä paljon kuin asiakkaan hiusten laittamisesta. Tähän liittyy keskeisenä asiana parturi-kampaajan osaaminen eli parturi-kampaajan riittävät ja oikeat tiedot tarjoamastaan palvelusta ja siihen liittyvistä riskeistä. Parturi-kampaamon tarjottaviin palveluihin liittyviä riskejä ovat esimerkiksi tarttuvat taudit.

”Toiminnanharjoittajan on olosuhteiden vaatiman huolellisuuden ja ammattitaidon edellyttämällä tavalla varmistauduttava siitä, että kulutustavarasta tai kuluttajapalvelusta ei aiheudu vaaraa kenenkään terveydelle tai omaisuudelle. Toiminnanharjoittajalla on oltava riittävät ja oikeat tiedot kulutustavarasta ja kuluttajapalvelusta, ja hänen on arvioitava niihin liittyvät riskit.” (L920/2011.)

Hiusalan ammatin opettaja Tiina Koski (2016) kertoo haastattelussaan, ettei hygieniosaamiselle ole varattu erikseen osaamispisteitä hiusalan opetussuunnitelmaan. Hiusalan opetuksessa työvälineiden puhdistusta käsitellään sitä mukaan kuin opinnoissa edetään. Esimerkiksi hiustenleikkauskoneiden puhdistus ja desinfiointi opetetaan silloin, kun hiustenleikkauskoneiden käyttö tulee ajankohtaiseksi. Opintojen alussa, kun tutustutaan työvälineisiin, niin opetellaan työvälineiden oikeaoppinen pesu, desinfiointi ja sterilointi. (Koski 2016.)

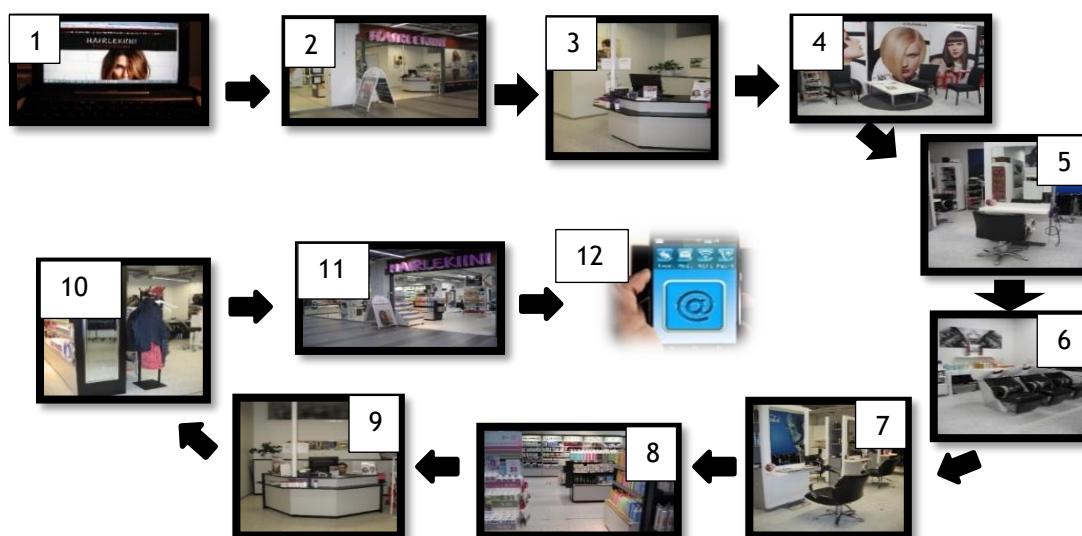
Koski (2016) sanoo, että opintojen alussa opiskelijoiden kanssa käydään teknisessä tilassa läpi ja käytännössä näytetään, miten puhtaanapito suoritetaan, kuten esimerkiksi mitä tehdään kammoille, hiusharjoille, saksille ja muille työvälineille. Koski (2016) lisää, että puhtaanapidon demoa tapahtuu jatkuvasti työsalissa asiakaspalvelutilanteissa. Puhtaanapitoa ja hygieniää tulee lisää sitä mukaan, kun uusia työvälineitä tulee opetukseen mukaan tai opiskellaan uutta tutkinnon osaa. Puhtaanapidon ja hygienian opiskelua tapahtuu myös yksilöopetuksena asiakaspalvelussa opiskelijakohtaisesti tarpeen mukaan. On erittäin haastavaa valvoa hygienian toteutumista asiakaspalvelupäivinä. Opettajan täytyy vain luottaa siihen, että opiskelijat noudattavat hygieniaohteista. (Koski 2016.)

Mahdollisuuksien mukaan opiskelijoiden kanssa käydään tarkemmin puhtaanapitoa läpi, esimerkiksi mitä pitää tehdä työpäivän alussa, aikana ja lopussa, ja miksi. Yhtenä osana puhtaanapitoa opiskelijat tekevät kirjallisen tehtävän mikrobeista, erilaisista ihotaudeista ja loisista. Kirjallisen työn kautta opiskelijat pohtivat mikä vaikutus/merkitys näillä asioilla on parturi-kampaajan työhön vai onko mitään. (Koski 2016.) Kosken (2016) mielestä hygieniaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota hiusalan opetussuunnitelmassa. Opiskelijat noudattavat erittäin tunnollisesti heille opetettuja hygieniä työskentelytapoja, mutta viimeisenä opiskeluvuotena on havaittavissa välinpitämättömyyttä puhdistukseen ja hygienia-asioihin. Jokainen opettaja itse päättää miten opettaa puhdistusta ja hygieniaa, ja siksi opetusmenetelmiä ja -tyylejä on yhtä paljon kuin on hiusalalla toimivia opettajia. (Koski 2016.)

Parturi-kampaamon palvelupolku

Parturi-kampaamon asiakaspalvelu on palveluprosessi, joka voidaan kuvata palvelupolkuna. Marquez, Downey ja Clement (2015, 136) sanovat palvelupolkua visuaaliseksi esitykseksi asiakkaan matkasta ja kokemuksesta palvelussa tai tilassa. Kalliomäki (2014, 19) määrittelee palvelupolun palvelun kuvakäsikirjoitukseksi, joka auttaa työntekijöitä näkemään palvelun vaiheet ja asettumaan asiakkaan näkökulmaan yksityiskohtien ja tunnetilojen suhteen. Tuulaniemen (2011, 78) mukaan palvelupolku on asiakkaan kulkema reitti läpi koko palveluprosessin. Palvelupolku on siis kuvaus palvelukokonaisuudesta vaiheittain. Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista, jotka puolestaan muodostuvat kontaktipisteistä. Palvelutuokiot ovat palvelupolun vaiheita, jotka sisältävät useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat esineet, ympäristöt, toimintatavat ja ihmiset. (Tuulaniemi 2010, 78-80.) Marquezin ym. (2015, 136) mukaan palvelupolun tarkoitus on katsoa koko palvelutapahtumaa asiakkaan silmin, jotta ymmärrettäisiin miten palvelut toimivat ja kuinka voidaan luoda paremmin asiakkaan tarpeita palvelevia palveluja.

Tuulaniemi (2011, 79) korostaa, että palvelupolkua voidaan tarkastella asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta, jolloin tarkastellaan palveluprosessin esipalvelua, ydinpalvelua sekä jälkipalvelua. Tässä työssä pääpaino palvelupolussa on ydinpalvelussa, koska hiusalan työvälineiden hygienia on suoraan sidoksissa ydinpalvelun suorittamiseen ja ydinpalvelun yhteydessä tapahtuvasta arvon tuottamiseen asiakkaalle. Asiakkaan näkökulman ottaminen palvelupolulla antaa uutta perspektiiviä palveluprosessiin. Istumalla asiakkaan paikalle asiakastuoliin, voi työntekijä helposti havainnoida mitä asiakas näkee. Asiakkaalla on aikaa katsella ympärilleen, jolloin hän huomata asioita, joita työntekijä ei omasta näkökulmastaan huomaa. Asiakkaan näkökulman ottaminen voi avata työntekijälle uusia ajatuksia ja näkökulmia omiin toimintatapoihin.



Kuvio 3: Asiakkaan palvelupolku parturi-kampaamossa.

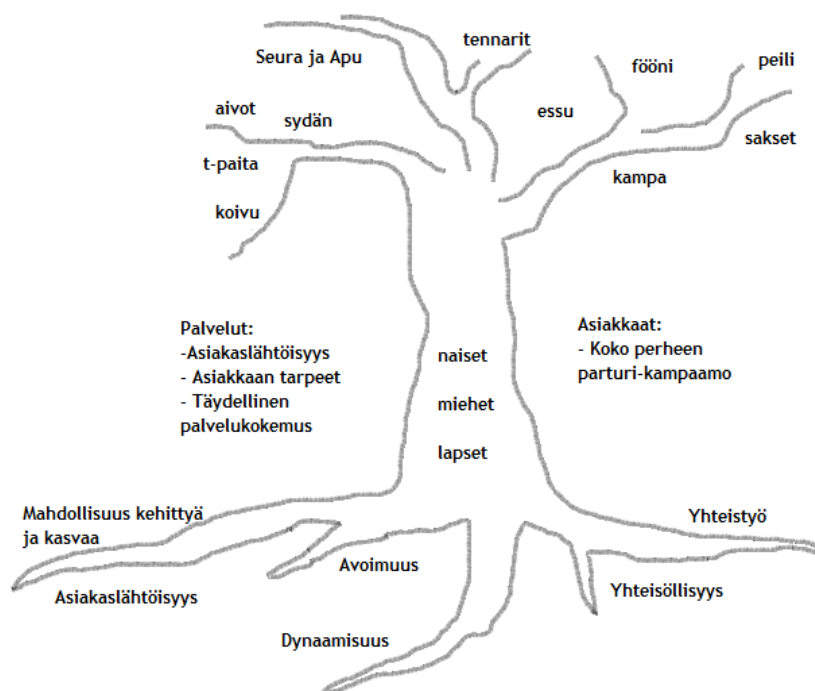
Yllä olevassa kuvassa jokainen laatikko kuvaa yksittäistä palvelutuokiota. Palvelutuokio yksi kuvaa sen, mistä asiakas saa tiedon parturi-kampaamosta ja mahdollisesti tekee ajanvarauksen sähköisesti. Ensimmäisen palvelutuokion kontaktipisteitä ovat esimerkiksi internet, puhelin ja ajanvarausjärjestelmä. Toisessa palvelutuokiossa asiakas tulee liikkeeseen ja kontaktipisteitä ovat esimerkiksi parturi-kampaamon mainokset, tarjoukset ja hinnasto. Kolmannessa palvelutuokiossa asiakas ilmoittaa saapuneensa palveluun tai varaa ajan. Tässä palvelutuokiossa kontaktipisteitä ovat esimerkiksi parturi-kampaaja, tuotteet ja kassa. Neljännessä palvelutuokiossa asiakas siirtyy odotustilaan. Neljännen palvelutuokion kontaktipisteitä ovat esimerkiksi naulakko, tuolit ja lehdet. Palvelutuokiossa viisi asiakas siirtyy asiakaspaikalle. Tässä palvelutuokiossa kontaktipisteitä ovat esimerkiksi parturi-kampaaja, asiakastuoli, peili, kappi ja käyttöt tuotteet. Palvelutuokiossa kuusi asiakas ohjataan pesupaikalle, jonka kontaktipisteitä ovat esimerkiksi pesuallas, pyyhe ja shampoo. Palvelutuokio seitsemässä palataan takaisin asiakaspaikalle ja kontaktipisteet ovat samoja kuin palvelutuokiossa viisi. Palvelutuokio kahdeksan on palvelun päättäminen ja tuotteiden esittely asiakkaalle myymälän puolella. Tässä palvelutuokiossa kontaktipisteitä ovat esimerkiksi parturi-kampaaja, myyntituotteet, esitteet, hinnat ja myyntihyllyt. Palvelutuokiossa yhdeksän asiakas siirtyy kassalle ja kymmennessä palvelutuokiossa asiakas käy odotustilasta noutamassa päällysvaatteensa. Näissä palvelutuokioissa kontaktipisteitä ovat esimerkiksi naulakko, kassa, kortinlukulaite, muovipussi ja tuotenäyte. Palvelutuokio yksitoista on asiakkaan poistuminen parturi-kampaamosta, jonka kontaktipisteitä ovat esimerkiksi ovi, mainokset ja toinen asiakas. Viimeinen palvelutuokio, kaksitoista, on jälkimarkkinointia eli esimerkiksi asiakaspalutteen antaminen mobiilisti tai muistutus uudesta ajanvarauksesta. Tämän palvelutuokion kontaktipiste on esimerkiksi puhelin. Tätä viimeistä palvelutuokiota ei välttämättä toteuteta kaikissa parturi-kampaamoissa.

2.1 Yhteistyöyrittäjä

Kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä Hairlekiini parturi-kampaamoketjun kanssa, joka on osa Tormenta Oy:tä. Kehittämistyön kohteena olivat Hairlekiini parturi-kampaamoketjun Lahden kolme toimipistettä Prisma Holma, Prisma Laune ja Lahden Kärkkäinen.

Vuonna 1989 perustettu Hairlekiini on valtakunnallinen kampaamoketju ja osa suomalaista perheyrittäjä Tormenta Oy:tä. Paikallisesti palveleva kampaamoketju Hairlekiini toimii 30 paikkakunnalla ja toimipisteitä on 49 pohjoisesta Suomesta eteläiseen Suomeen kattaen niin itäisen kuin läntisenkin Suomen. Tormenta Oy myy kampaamopalveluita ja -tuotteita kuluttajille. Tormenta Oy:n liikevaihto vuonna 2017 oli 10,6 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 210 henkilöä. Tarjottavat palvelut ovat hiustenleikkaukseen, värjäykseen ja kihartamiseen liittyvät palvelut, partapalvelut, ripsien- ja kulmien värjäykset sekä kulmien muotoilu, erilaiset hoitokäsittelyt ja kampaukset. Ystävällinen asiakaspalvelu sekä henkilökunnan ammatillinen osaaminen on yritykselle tärkeää. Henkilökuntaa koulutetaan säännöllisesti, jotta pystytään tarjoamaan ajantasaista palvelua. (Hairlekiini 2018; Torvinen 2016.)

Yhteistyöyrittäjän visuaaliseen kuvaukseen käytän Kalliomäen (2014, 80) stooripuuta, jolla voidaan tukea liiketoiminnallisia tavoitteita. Stooripuu kuvataan puun muotoon, jossa juuret muodostuvat yrityksen aidoista elementeistä, kuten arvoista, strategiasta ja palvelun ytimistä. Stooripuu kasataan juurista runkoon ja lopuksi lehvästään. Puun runko kuvaa Hairlekiinin asiakasta, ja erityisesti yrityksen pääasiakasta. Lehvästö eli oksisto kuvaa yrityksestä kumpuavia tunnepuolen elementtejä. Stooripuun lehvästössä voi unohtaa rajoitteet ja heitellä ajatuksia sen kummemmin ajattelematta. Lehvästään voi kirjata ajatuksia siitä, miltä yrityksen haluttaisiin näyttävän asiakkaille, kuten esimerkiksi värejä, substantiiveja ja vertauskuvia. (Kalliomäki 2014, 80-86.)

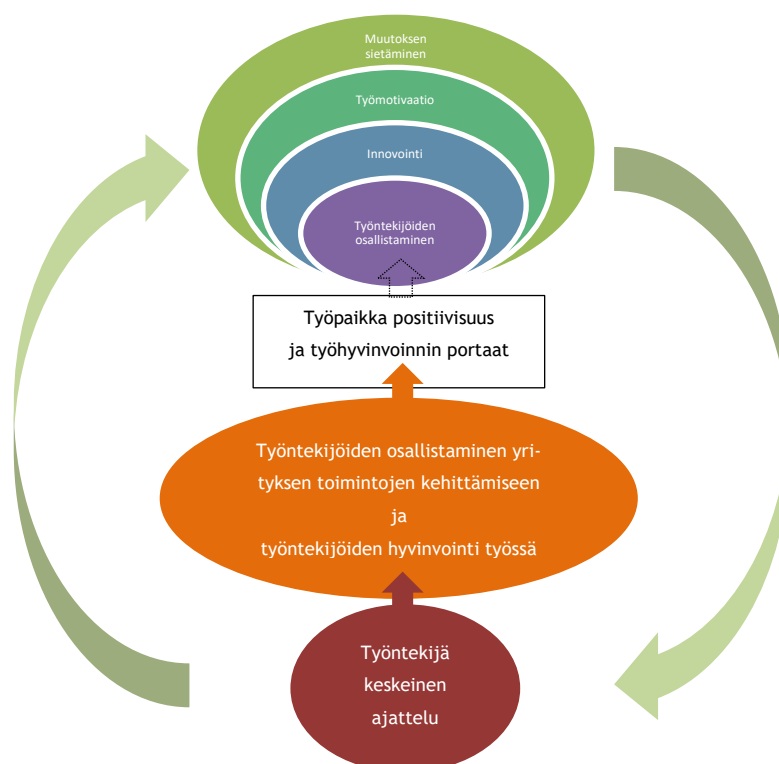


Kuvio 4: Hairleikiinin stooripuu (mukailtu Kalliomäen (2014, 80) stooripuu).

Hairleikiinin stooripuun juuret muodostuvat kuudesta arvosta. Hairleikiinin toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, ihmisten arvostukseen, avoimuuteen, mahdollisuuteen kehittyä ja kasvaa, dynaamisuuteen sekä yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen. Rungossa Hairleikiinilla on asiakas, joka on mies, nainen tai lapsi, jolle tarjotaan palveluja asiakaslähtöisesti, asiakkaan tarpeet huomioiden. Hairleikiini on koko perheen parturi-kampaamo, jonka tavoitteena on täydellisen palvelukokemuksen tarjoaminen. Lehvästössä on Hairleikiinia kuvaavia sanoja ja mielikuvia. Jos Hairleikiini olisi aikakauslehti, niin se olisi Seura tai Apu, jotka ovat sekä naisille että miehille sopivaa luettavaa, ja sopii myös lapsillekin luettavaksi. Kasvina Hairleikiini olisi koivu, joka kuvastaa kotimaista parturi-kampaamoketjua. Koivu kasvaa lähes kaikkialla Suomessa, on raikas ja vehreä. Muita Hairleikiinia kuvaavia sanoja ovat aivot ja sydän. Töitä tehdään suurella tunteella, kuitenkin järki aina mukana. Tennarit ja t-paita kuvastavat rentoa ja reipasta menoa. Hairleikiinia kuvaavia esineitä ovat sakset, kampa, peili, fööni ja essu.

3 Työntekijäkeskeinen ajattelu teoreettisena viitekehysenä

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys on rakentunut empiirisen osuuden jälkeen eli tietoperusta nojaa havainnoinnin aikana kerättyyn ja havaintoihin perustuvaan tietoon. Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä lähdetään liikkeelle alla olevan kuvan mukaisesti työntekijäkeskeisestä ajattelusta.



Kuvio 5: Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen.

Työntekijäkeskeinen ajattelu pohjautuu Edgarin (2003, 230-238) työntekijäkeskeiselle näkökulmalle ja ajattelulle siitä, miten työntekijät osallistetaan yrityksen toimintojen kehittämiseen (ja tavoitteiden saavuttamiseen) sekä miten yritys voi tukea työntekijöiden hyvinvointia työssä. Tietoperustan muodostamisessa hyödynnettiin myös Cabrerran (2012, 50) ajatuksia työpaikka positiivisuudesta ja Rauramon (2012, 15) näkemystä työhyvinvoinnista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltävät aiheet ovat valikoituneet ja tarkentuneet havainnoinnin aikana ja linkittyvät työntekijäkeskeiseen ajatteluun sekä teorian pohjana oleviin teorioihin.

Kehittämistyön viitekehyksen ajatuksena on, että työpaikka positiivisuus syntyy työntekijät osallistamalla. Tätä kautta saadaan ideoita ja innovaatioita yrityksen käyttöön, joilla voidaan kehittää yrityksen toimintoja. Osallistamalla ja antamalla työntekijöille mahdollisuuden innovoida, yritys lisää työntekijöiden hyvinvointia työssä. Työntekijät tuntevat itsensä arvokkaiksi ja motivoituvat työstään päästessään osaksi yrityksen kehittämistä ja tullessaan kuulluiksi. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, niin työmotivaatio ja hyvinvointi työssä kasvavat. Työmotivaation taustalla on aina positiivinen ajattelu, joka auttaa työntekijöitä kohtaamaan alati tapahtuvia työn ja organisaation muutoksia, ja päästämään irti muutosvastaisuudesta. Tällöin myös uusien toimintamallien käyttöönotto on joustavampaa ja helpompaa kaikkien niiden kannalta, joita muutos koskee.

Työntekijän hyvinvointi

Edgar (2003, 237) mukaan yleisesti työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa organisaation reiluus, organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys. Lisäksi hyvillä ja turvallisilla työoloilla sekä kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuuksilla on vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin työssä. McFerrin Petersin (1999, 8) mukaan yrityksissä voidaan luoda työntekijäkeskeinen kulttuuri toimimalla tietyillä tavoilla, joita ovat yhteistyö, vastuun jakaminen, koulutukseen vastaaminen oikea aikaisesti, kaikkien aivojen ja taitojen hyötykäyttö, henkilöstöjohtamisen erityinen huomioiminen, yhteistyö oppilaitosten kanssa, työntekijäpohjan monipuolisuus, työntekijöiden tunteminen henkilökohtaisella tasolla, ainutlaatuisen yrityskulttuurin luominen ja läpinäkyvä toiminta sidosryhmien kanssa. Meisterin (2017) mukaan työntekijän elämykset ja kokeminen ovat keskeistä tulevaisuuden työssä. Hän lisää, että panostamalla työympäristön mukauttamiseen työn tekemisen mukaan, panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittämällä tiimejä yksilöiden sijaan, voidaan saavuttaa parempi työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus. Cabreran (2012, 50) mukaan työntekijän hyvinvointi koostuu työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, hauskuudesta ja työn sovittamisesta muuhun elämään. Näillä hän tarkoittaa esimerkiksi terveellisiä elämäntapoja, hauskojen nimien keksimistä kokoushuoneille ja sitä, että työntekijällä on aikaa muullekin, kun vain työlle.

Cabreran (2012, 50) mukaan positiiviset työntekijät tekevät parempia päätöksiä, ovat luovempia, tuotteliaampia, resilientimpiä ja heillä on paremmat ihmissuhdetaidot. Yritykset voivatkin saavuttaa kilpailuetua luomalla positiivisia työympäristöjä ja samalla saada motivoituneempia työntekijöitä ja työtehoa. Työpaikkapositiivisuudessa tärkeimpiä tekijöitä ovat positiivinen ajattelu, positiiviset suhteet, vahvuudet, voimaantuminen, tarkoitus ja hyvinvointi. Yrityksen johto voi hyödyntää näitä kuutta ulottuvuutta kasvattaakseen yrityksen menestyksen taso. (Cabrera 2012, 50.) Cabrera (2012, 50) mainitsee artikkelissaan Lyubomirskyn, Kingin ja Dienerin (2005) todenneen, että ne työntekijät, jotka kokivat työssään positiivisia tunteita, niin eivät todennäköisesti koe loppuun palamista tai ryhdy käyttäytymään haitallisesti. Työntekijät saavuttavat positiivisella ajattelulla hyvinvointia ja menestystä työssä (Cabrera 2012, 50).

Rauramon (2012, 13) työhyvinvoinnin portaissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön. Mallin avulla voidaan kehittää työntekijän, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia portaittain. Portaat muodostuvat työntekijän fyysisistä tarpeista, turvallisuuden tarpeesta, läheisyyden ja rakkauden tarpeesta, arvostuksen tarpeesta sekä esteettisistä ja älyllisistä tarpeista, jotka tunnetaan myös käsitteinä terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työntekijän fyysiset tarpeet liittyvät liikuntaa, ruokaan ja terveyteen. Turvalliseen työympäristöön liittyvät esimerkiksi sellaiset tekijät kuin nopea viestintä, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen ja kannustava työilmapiiri. Yhteisöllisyyttä on esimerkiksi työntekijän

mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä luottamus ja organisaation avoimuus, ja lisäksi toimivat esimies-alaisuudet sekä kehittyvät työ- ja kokouskäytännöt. Yksi arvostuksen taso on itsearvostus ja siihen liittyvät osa-alueet, kuten tavoitteiden saavuttaminen, luonteen lujuus, riittävyden ja kunnioituksen kokeminen. Osaamisessa on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, että työntekijä oppii suunnittelemaan ja kehittämään työtään, työtapoja ja työympäristöä sekä hallitsee laitteiden, koneiden ja työvälineiden käytön. Työntekijän kunnollinen perehdyttäminen on yksi työssä oppimista tukeva perusedellytys. (Rauramo 2012, 14,15,101,146.)

Työhyvinvointipääoma -käsitteen on lanseerannut Manka Marja-Liisa ja Manka Marjut Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskukseen tehdyn selvityksen tuloksena, jossa he tutkivat inhimillisen pääoman vaikutusta tuloksellisuuteen, työurien ja työhyvinvointiin. Mankan ja Mankan (2016) mukaan on olemassa työhyvinvointipääoma, joka koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Yksilön inhimillisen pääoman muodostavat esimerkiksi asenteet, taidot, tiedot ja metataidot. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma muodostuu esimies-alaisuudesta sekä sosiaalisesta tuesta. Organisaation rakennepääoma muodostuu esimerkiksi organisaatiokulttuurista sekä tieto- ja johtamisjärjestelmistä. (Manka & Manka 2016.)



Kuvio 6: Työhyvinvointipääoman muodostuminen (Manka & Manka 2016).

Mankan ja Mankan (2016) mukaan työhyvinvointipääoman perusta on työntekijöiden osaamisessa, innostuneisuudessa ja halussa antaa työnantajan käyttöön omia taitojaan. Työhyvinvointipääoman karttumiseen voidaan työnantajan puolelta vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön osallistamisella ja ottamalla huomioon työntekijöiden tunteet. Konkreettisia keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseen ovat työelämän joustot, osaamisen kehittäminen työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus, hyvä ja osallistava esimiestyö sekä elämänvaihee-

seen liittyvien tekijöiden huomioiminen. Myös työntekijä voi itse vaikuttaa oman työhyvinvointipääoman lisäämiseksi. Työntekijän keinoja ovat työyhteisötaitoisuuden kehittäminen, muiden tukeminen, myönteinen asenne, muutoksiin sopeutuminen, osaamisen ajantasaisuus, jatkuva kehittäminen ja itsensä johtaminen. (Manka & Manka 2016.)

3.1 Työntekijöiden osallistaminen

Slåtten (2010) määrittelee asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden merkityksen palveluyritysten palvelun laadun kokemuksessa erittäin merkittäväksi. Palveluyritysten asiakasrajapinnan työntekijät kohtaavat koko ajan asiakkaita ja heidän ongelmia. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden käytös ja asenne vaikuttavat asiakkaiden palvelukokemukseen. (Slåtten 2010.) Slåtten (2010) siteeraa muutamia tutkijoita artikkelissaan, jotka mainitsevat, että turhautunut työntekijä ei välttämättä panosta työhönsä eikä aseta työlleen tavoitteita. Lisäksi työntekijän onnellisuuden tunne heijastuu usein suoraan palveluun (Slåtten 2010).

Tonnesen (2005) korostaa artikkelissaan, että lähtökohtana yrityksen kilpailukyvyille ja jatkuvalle innovaatiotoiminnalle on työntekijöiden osallistaminen ja mukaan ottaminen yrityksen eri tasoilta. Ramaswamyn ja Gouillartin (2010, 3) mukaan ihmiset haluavat osallistua, oli kyseessä asiakkaat tai työntekijät, palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun. Valitettavan moni organisaatio toimii edelleenkin yrityskeskeisesti; suunnitellaan toimintoja yrityksen näkökulmasta ja epäonnistutaan hyödyntämään työntekijöiden tietoa ja taitoa yrityksen toimintoja suunniteltaessa. Loistavat työntekijät tunnustavat intohimoisesti yrityksen missiota ja he menevät äärimmäisyyksiin auttaakseen yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Nämä työntekijät eivät välitä ilmaisesta kahvista, vaan asiakkaiden palvelemisesta ja innovoimisesta. (Pollitt & Brown 2008, 4.)

Pollitt ja Brown (2008, 9) korostavat työntekijöiden osallistamisessa erityisesti henkilöstön johtamista. Fischer ja Vainio (2014, 128) sanovat, että tämän päivän uudessa työympäristössä yritysten johto ymmärtää sitoutuneiden työntekijöiden merkityksen yrityksen tuottavuuden ja tuloksen kasvussa. Johtajuuden pitäisi olla rinnalla kulkemista, auttamista ja alaisten tukemista heidän vahvuuksien esiintuomisessa. (Fischer & Vainio 2014, 128.) Adedapo, Akunnaya ja Isidore (2017, 196) määrittelevät työntekijän osallistumista filosofiaksi, joka keskittyy työntekijöiden mahdollisuutena jatkuvaan oman työnsä parantamiseen. Fischer ja Vainio (2014, 17) korostavat yksilön merkitystä palveluliiketoiminnan onnistumisessa. Työntekijöiden osallistamisella on näin ollen monia etuja yritykselle, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuminen yritykseen, lojaalius ja vastuunkanto. Osallistamisella on myös vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. (Slåtten 2010.) Ramaswamy ja Gouillart (2010, 149) sanovat, että yhteiskehit-

tämisellä voitaisiin estää ja karsia mahdollisia epäonnistumisia erilaisten kehittämistöiden yhteydessä. Heinonen ym. (2010) korostavat yhdessä kehittämisen yhteyttä asiakaskokemukseen.

Työntekijöiden osallistaminen voi tapahtua kahdella eri tavalla, joko suoralla tai epäsuoralla tavalla, ja kuudella eri tasolla. Nämä kuusi tasoa ovat työntekijä, komentoketju, tavoite/käsky, ryhmä/osasto, prosessi ja yritys. Osallistamisen suoruus pienenee mitä ylempi yritys tasoilla edetään työntekijätasolta yrityksen tasolle. Esimerkiksi työntekijän osallistaminen työtehtävän aikana, on kaikista suurin osallistamisen muoto ja antaa työntekijälle päätäntävällän. (Tonnesen 2005.) Pollittin ja Brownin (2008, 9) artikkelissa korostetaan työntekijöiden osallistamisessa keskeisenä tekijänä voimaannuttamista. He lisäävät, että työntekijöiden sitouttamisessa tärkeää on myös tiimityö, asiakaskeskeisyys, vuorovaikutus ja palkitseminen. (Pollit & Brown 2008, 9.)

Contan ja Serban (2015) korostavat työntekijöiden mukaan ottamista tavoitteiden asettelussa ja päättämässä, miten haluavat kehittää omaa osaamistaan. Työntekijät on hyvä ottaa mukaan keskustelemaan millä keinoilla tavoitteet saavutetaan, kauanko aikaa tarvitaan sekä päättämään työtehtävistä. Näin lisätään myös motivaatiota työntekoon ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Contan & Serban 2015.) Reason, Lovlie ja Brand (2016, 135) korostavat työntekijöiden mukaan ottamista toimintojen suunnittelun ja kehittämisen varhaisessa vaiheessa, koska esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä on parasta tietoa asiakasrajapinnassa työskentelystä. Lisäksi työntekijöiden mukaan ottaminen varhaisessa vaiheessa muutostilanteisiin auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutosta paremmin. (Reason ym. 2016, 135.)

Adedapo ym. (2017, 196) viittaavat Mokoenan (2011) tekstiin ja sanovat, että työntekijöiden osallistumista yrityksen päätöksentekoprosesseissa puoltaa neljä näkökulmaa; demokraattinen, sosiaalinen, inhimillinen kasvu ja kehitys sekä tuottavuus ja tehokkuus. Demokraattiselta näkökulmalta katsottuna, jokaisella yksilöllä on oikeus vaikuttaa jollakin tasolla omaan työhönsä. Sosiaalinen näkökulma painottaa sitä, että yksilölle pitäisi tarjota mahdollisuus osallistua sellaiseen päätökseen tekoon, jolla on vaikutusta heidän hyvinvointiin. Tuottavuus ja tehokkuus näkökulma liittyy työntekijöiden osallistumisen välttämättömyyteen, kun tavoitellaan korkeampaa palvelun laatua, parempia päätöksiä ja vähemmän työntekijöiden vaihtuvuutta. Inhimillinen kasvu ja kehitys näkökulma keskittyy työntekijöille annettavaan suurempaan itsenäisyyteen ja vastuuseen, jotta työpaikalla tapahtuisi luontaista motivoitumista, kasvua ja oppimista. (Adedapo ym. 2017, 196.)

Työterveyslaitos (2018) määrittelee toimivaksi työyhteisöksi sellaisen työyhteisön, jolla on yhteinen päämäärä, tavoite ja selkeä jako työn ja vastuun suhteen. Jokainen työyhteisön jäsen tietää mitä pitää tehdä ja mitä häneltä odotetaan, toimintatavoista on sovittu yhteisesti,

päätöksenteko on läpinäkyvää, ristiriidat käsitellään nopeasti ja esimies on oikeudenmukainen ja tasapuolinen. (Työterveyslaitos 2018.) Fischer ja Vainio (2014, 128) korostavat yksilön vastuuta omista työelämätaidoistaan ja erityisesti omasta asenteestaan, valinnoistaan ja käytöksestään. Pollittin ja Brownin (2008,4) mukaan työntekijät tahtovat uskoa yrityksen missioon ja nähdä yhteyden heidän panostuksensa ja yrityksen tavoitteiden välillä. Työntekijät haluavat tietää, että luottamus ja arvostus kulkee ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä myös horisontaalisesti työntekijöiden välillä. Lisäksi työntekijät haluavat tietää, että heitä kuullaan ja heihin uskotaan. (Pollit & Brown 2008, 4.)

Työntekijän rooli ja alaistaidot

Fischerin ja Vainion (2014, 27) mukaan ajattelun taso vaikuttaa yksilön toiminnan tasoon. Ajattelun tasoja on kolme, jotka määräytyvät siten onko yksilö objekti, subjekti vaiko osa systeemiä. Tasolla yksi yksilö ei näe omaa rooliaan ja toimii toisten ohjaamana. Tällä tasolla sama ajattelu luo samaa toimintaa. Yksilö ei huomioi oman käytöksensä vaikutusta muuhun työyhteisöön. Tällaiseen ajatteluun on helppo sortua myös väliaikaisesti silloin, kun on esimerkiksi väsynyt työhönsä. (Fischerin ja Vainion 2014, 27.)

Tasolla kaksi yksilö siirtyy tekemisen kohteesta tekijöiksi. Tällä tasolla on siirrytty jo toisen huomioimiseen ja pois itsekkeskeisistä malleista kohti tietoisia valintoja. Yksilö ymmärtää tällä tasolla jo ympäristön tunteita ja omaa vaikutusta, vaikka ajattelu on kahdenkeskinen tai pienryhmä lähtöinen. Tasolla kaksi luodaan hyvä työilmapiiri ja voimistetaan työntekijöiden välisiä suhteita. Uusi ajattelu luo uudenlaista toimintaa. (Fischer & Vainio 2014, 28.) Tasolla kolme Fisher ja Vainio (2014, 28) sanovat ajattelun tason olevan yhteisöllisempää. Yksilö kokee olevansa osa yhteisöä ja kokonaiskuvan hahmottaminen luo yksilölle mahdollisuuden toiminnan suuntaamisen kohti yhteisiä tavoitteita. Työntekijän toimintaa ohjaa tahtotila tai kutsumus, joka muuttaa yksilön ajattelua itsenäisemmäksi ja toimintaa tietoisemmaksi. Yksilö ei tee valintoja omalla kustannuksella, vaan ottaa huomioon itsensä osana kokonaisuutta. (Fischerin ja Vainion 2014, 28.)

Kakkos- ja kolmostasolla toimiminen vaatii positiivista ajattelua. Ensimmäisellä tasolla olevat työntekijät ajattelevat vain ”olevansa töissä täällä” eivätkä koe olevansa osa organisaatiota. Tasolla kaksi työntekijät ottavat vastuuta omista toimistaan sekä asenteista ja arvostavat muita sekä synnyttävät positiivista ilmapiiriä. Työntekijä on innostunut ja levittää työympäristöön positiivisia tunteita ja myönteistä ilmapiiriä. Tasolla kolme työntekijä ymmärtää oman roolinsa osana toimintoja eli ajattelu on systeemistä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jokainen työntekijä ymmärtää olevansa osa isompaa kokonaisuutta eli hallintokin ymmärtää olevansa osa asiakaspalvelua. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät toimivat ajattelun kolamannella tasolla. (Fischer ja Vainio 2014, 31.)

Työntekijän roolissa vaaditaan työntekijöiltä taitoa olla työntekijänä työyhteisössä. Silvennoisen ja Kauppisen (2007, 7) kirjassa määritellään alaistaidot sellaiseksi käytökseksi, joka ei kuulu työntekijän työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta käytöksellä on vaikutus työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Keskinen (2005) määrittelee alaistaitoihin kuuluviksi velvollisuuksiksi huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä sekä mielipiteen ilmaisemisen että aktiivisen osallistuminen ja yhteistyön koko henkilöstön kanssa. Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 7) määrittelevät alaistaidon alaisena olemisen taitoon. Hyviin alais-taitoihin kuuluu oman mielipiteen rakentava ilmaisu, tarpeettomien konfliktien välttäminen, muiden tiimin jäsenten auttaminen ja erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen suorittaminen. Alaistaidosta voi käyttää myös termiä yhteistyötaito, kun työntekijä ei ole passiivisena johdettavana, vaan työntekijä osoittaa työyhteisössä aktiivisuuttaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7-8.) Malmelin ja Poutasen (2017, 90) mukaan tulevaisuuden työelämätaitoja ovat ongelmanratkaisutaidot, kriittinen ajattelu ja luovuus.

Koskisen (2005, 25) mukaan sitoutuminen on työntekijän tapa suhtautua organisaatioonsa sekä halukkuutta energiaansa ja osaamisensa jakamisesta organisaation käyttöön. Sitoutumisen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle ja näkyy työntekijän toiminnoissa motivoituneisuutena ja työntekijän tahtotilana kehittää työtä, työympäristöä ja omia toimintoja. (Koskinen 2005, 25-26.) Koskinen (2005, 26) lisää, että sitoutuminen myös näkyy työntekijän sisäistetynä vastuuna työpanoksestaan ja suoriutumisestaan, jotka luovat merkitystä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Organisaatio vaikuttaa työntekijän mahdollisuuteen sitoutua ja sitoutumisen asteen määrittelee yksilön motivaatorakenne (Koskinen 2005, 26). Contan ja Serban (2015) määrittelevät huonosti motivoituneet työntekijät sellaisiksi työntekijöiksi, joiden potentiaalia ei ole vielä hyödynnetty esimerkiksi ottamalla heitä mukaan ideoimaan ja innovoimaan.

3.2 Innovointi

Innovoinnin taustalla on aina idea. Ideoita syntyy jatkuvasti meidän kaikkien aivoissa, oli tehtävämme ideoida tai ei. Ideoita syntymisessä tärkeää on, että ihminen itse uskoo ideaansa ja haluaa toteuttaa sen aina käytännön tasolle asti. Ideoiden tuottaminen on tärkeää, vaikkei keskeistä innovoinnissa. (Taatila & Suomala 2008, 17-20.) Høyrupin (2010, 144) mukaan innovaatiot eivät aina ole hyödyllisiä, vaikka innovaatiot yleensä mielletäänkin lähtökohtaisesti aina hyviksi. Erityisesti organisaatiota koskevat innovaatiot voivat hyödyttää jotakin ryhmää tai ihmisiä, mutta joillekin tietyn ryhmän ihmisille innovaatioilla voi olla negatiivinen vaikutus. (Høyrup 2010, 144-145.) Malmelin ja Poutasen (2017, 48) mukaan työelämä ymmärtää luovuuden ja ideoinnin synonyymeinä toisilleen, mitä ne eivät kuitenkaan ole. Helppointa erot-

taa nämä kaksi käsitettä toisistaan, on tarkastella niitä prosessissa. Ideointi sijoittuu prosessissa alkupäähän, jolloin ideoita kehitellään, ja luovuus on prosessin loppu päässä, jolloin ideoita tuotteistetaan ja kaupallistetaan. (Malmelin & Poutanen 2017, 56.)

Kestingin ja Ulhøin (2010) mukaan innovaatio on dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä iteroivien sosiaalisten prosessien tulos, johon vaikuttavat useat yksilöt. Govindarajan ja Trimble (2010, 3) määrittelevät innovaation muodostuvan ideasta ja idean toteuttamisesta. Heidän mukaansa innovaatio ja idea eivät ole sama asia. Ideat ovat asioita, joita voi olla satoja, mutta mikään niistä ei koskaan toteudu paperille kirjoittamista pidemmälle (Govindaraja & Trimble 2010, 3). Taatila ja Suomala (2008, 10) kiteyttävät edellä mainitut kaksi määritelmää innovaatiosta ja sanovat, että innovaatio on uutuus, joka on toteutettu. Heidän mukaansa innovaation määritelmään lisäämällä sana tuottava, saadaan innovaatiosta harvinainen. Ollakseen innovaatio, on idean ja prototyypin oltava entistä parempia ja sopia tuotantokäyttöön eli olla tuottava. (Taatila & Suomala 2008, 12.)

Innovaatiot jaetaan pieniin, standardeihin ja radikaaleihin innovaatioihin. Radikaalista innovaatiosta puhutaan silloin, kun innovaatio on uusi ja merkittävä, kuten esimerkiksi tietokone tai matkapuhelin. Suurin osa innovaatioista ei ole radikaaleja innovaatioita. Pienet ja standardit innovaatiot ovat usein sellaisia innovaatioita, joita ei edes mielletä innovaatioiksi. Näitä innovaatiota syntyy esimerkiksi työn ohessa ihan huomaamatta. Työntekijä usein huomaamattaan parantaa omassa tilanteessa ja ympäristössä esimerkiksi käytäntöjä, jotka helpottavat tai parantavat tehtävää työtä. Nämäkin ovat innovaatioita, koska on syntynyt idea, joka usein myös toteutetaan. (Taatila & Suomala, 14-15.) Suurin osa innovaatioista on pieniä ja standardeja innovaatioita, jotka perustuvat asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeiden tyydyttämiseen (Taatila & Suomala, 38).

Taatilan ja Suomalain (201, 32) mukaan innovaatio ei aina tarvitse paljoa asiantuntemusta. Jos jokin asia kiinnostaa riittävästi, niin se riittää innovointiin. Innovoinnissa kannattaa hyödyntää verkostoja ja yhdistää osaamista. Innovoinnissa kannattaa myös etsiä mahdollisimman paljon tietoa eri lähteistä ja miettiä miten innovaatioita voidaan hyödyntää eri aloilla. Pelkkä teoria-tieto ei kuitenkaan kanna pitkälle innovaatioiden maailmassa, vaan tarvitaan käytännön kokemusta. Tekemällä oppiminen ja kehittäminen ovat innovaattorin tärkeimmät oppimismenetelmät. (Taatila & Suomala, 29-30.) Kumar ja Surendra Kumar (2012, 32) puhuvat työntekijöiden sitoutumisesta innovoinnin yhteydessä, sillä sitoutuneet työntekijät innovoivat ja katsovat tulevaisuuteen.

Innovoijaa kutsutaan innovaattoriksi. Taatila ja Suomala (2008, 22) sanovat, että jokaisella on jokin syy innovoida, kuten mitä hän innovoinnista saa tai hyötyy. Innovaattorilla on kova luotto omiin ideoihinsa ja motivaatio innovoimiseen tulee innovaattorin itsensä sisältä. Yrityk-

siä innovoimaan innostaa mahdollinen taloudellinen menestys ja yritykset voivatkin antaa innovaattorille tavoitteita ja ohjausta. Yrityksissä pitäisi kiinnittää huomiota johtamiseen, kun kyseessä on innovointi, koska hyvällä johtamisella työntekijät saadaan innostumaan yhteisistä tavoitteista ja mikä parasta, kehittämään tavoitteita. (Taatila & Suomala 2008, 22-23.) Kimin ja Mauborgen (2015, 35) mukaan on olemassa arvoinnovaatio, joka on laajempi käsite kuin pelkkä innovaatio, koska arvoinnovaatio sitoo mukaan yrityksen strategian. Arvoinnovaatio kattaa yrityksen kaikki toiminnot ja vaatii yrityksiä toimintojensa virittämistä sellaiselle tasolle, että sekä yrityksen että sen asiakkaiden arvo kasvaa. Arvoinnovaatio on strateginen innovaatio, jota ei pysty käsin koskettamaan, kuten tuoteinnovaatiota. Arvoinnovaatiossa tavoitellaan yhtä aikaa pieniä kustannuksia ja erottautumista kilpailijoista. (Kim & Mauborge 2015, 34-35.)

Kestingin ja Ulhøin (2010) mukaan ollakseen työntekijälähtöinen innovaatio, pitää innovoijan olla työntekijä. He määrittelevät työntekijälähtöisen innovoinnin merkittävien uusien ideoiden, tuotteiden ja prosessien kehittämiseksi tai toteuttamiseksi yhden tai useamman työntekijän toimesta, joita ei ole määrätty kyseisiin tehtäviin. Työntekijälähtöinen innovointi nojaa siihen olettamukseen, että työntekijöillä on piileviä kykyjä innovointiin. Tämän innovaatiopääoman ja potentiaalinen esiin tuominen voi hyödyttää sekä yritystä että sen työntekijöitä. (Kesting & Ulhøi 2010.) Kestingin ja Ulhøin (2010) korostavat, että työntekijät eivät tarvitse kaikkea tietoa strategisen tason johdosta tai heidän rutiineistaan, jotta työntekijät voisivat hoitaa työtehtävänsä. Työntekijöillä puolestaan on päivittäisestä työstä saavutettua syvällistä ja erityistä tietoa, jota johtajilla ei ole. (Kesting & Ulhøi 2010.)

On kolme tekijää, jotka mahdollistavat työntekijöiden innovoinnin. Ensimmäiseksi työntekijöillä on alan syvällistä osaamista ja suorittavan tason tietoa, mikä voi mahdollistaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen. Toiseksi työntekijät ovat luovia yksilöitä, jotka inspiroituvat asioista ja huomaavat uusia mahdollisuuksia ympärillään. Koska työntekijöitä on yleensä lukumääräisesti enemmän kuin esimerkiksi johtotason työntekijöitä, niin työntekijöissä on määrällisesti paljon hyödyntämätöntä luovaa potentiaalia. Kolmanneksi työntekijöillä on suhteellisen laajat verkostot työyhteisön ulkopuolelle, josta he voivat ammentaa uusia ideoita ja ajatuksia. (Kesting & Ulhøi 2010.)

Kesting ja Ulhøi (2010) sanovat, että vaikka työntekijät ovat hyviä ideageneraattoreita ja he huomaavat asioita, joita johto ei välttämättä huomaa, niin työntekijöiden ideointia rajoittaa ajan puute ja voimavarojen vähyys. Niin kauan kuin työntekijöiltä ei odoteta ideointia ja innovointia, niin näihin toimintoihin ei silloin yrityksen taholta sijoiteta resursseja. Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoprosessiin puoltaa ainakin kaksi seikkaa. Ensimmäiseksi työntekijöiden hiljainen tieto voidaan ottaa mukaan päätöksenteon tueksi ja työntekijät voi-

vat kertoa miten päätökset tulevat vaikuttamaan heidän päivittäiseen työhön. Toisena seikkana on työtyytyväisyyden kasvu ja yrityksen toimintojen parempi tunnistaminen. Nämä seikat ovat tärkeitä siksi, että yritys voi houkuttaa ja ylläpitää ammattitaitoista henkilökuntaa. (Kesting ja Ulhøi 2010.)

Kesting & Ulhøi (2010) esittävät tutkimuksensa pohjalta kuutta innovointiajuria, joilla lisätään työntekijöiden innovatiivisuutta. Nämä ajurit ovat johdon tuki, innovointia tukeva ympäristön luominen, päätöksenteon kulttuuri, kannustimet sekä yrityskulttuuri ja -ilmapiiri. Kaikilla näillä edellä mainituilla ajureilla voidaan tukea ja lisätä työntekijälähtöistä innovointia. Johdon tuki työntekijöille voi olla kahdenlaista. Ensinnäkin johdon tuki on edellytys työntekijän innovoinnille eli työntekijä tarvitsisi luvan johdolta voidakseen käyttää aikaa innovointiin tai osallistuakseen innovointiprosessiin. Toinen johdon tuen malli on mentorinen, jossa johto voi auttaa työntekijää aloitteen teossa ideoinnin ja päätöksen teon tasolla. (Kesting & Ulhøi 2010.)

Malmelin ja Poutasen (2017, 57) mukaan luovuuden ja innovoinnin yhdistäminen luo mahdollisuuden tarkastella niitä osana organisaatioita ja työelämää. Ne ovat osa yleistä prosessia kehittää toimintatapoja organisaatioissa. Näillä molemmilla on suora yhteys yrityksen menestykseen ja kasvuun. Luovuus ja innovatiivisuus voidaan nähdä yrityksen voimavaroina, joilla yritys voi luoda kilpailuetua ja liiketoiminnan kasvua. (Malmelin & Poutanen 2017, 57-58.) Malmelin ja Poutanen (2017, 9) sanovat luovuuden edistävän innovatiivisuutta, tuottavuutta ja kasvua liiketoiminnassa. Luovuus on innovaation lähikäsite ja luovuudella tarkoitetaan taidoksi tuottaa jotakin uutta. Luovuus on kuin luontainen kyky, joka korostaa yksilön ominaisuuksia ja persoonallisia piirteitä, kun innovaatio on puolestaan tuote tai tavara. (Malmelin & Poutanen 2017, 18.) Malmelin ja Poutasen (2017, 78) mukaan mahdollisuus työskennellä luovasti tekee työstä sekä merkityksellisempää että mielekkäämpää. Luovissa ammateissa työskentelevät ovat motivoituneimpia osallistumaan uusien asioiden luomiseen ja kehittämiseen. Luovassa työssä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä ammatillisesti. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa itseään, mikä vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. (Malmelin ja Poutanen 2017, 78.)

3.3 Työmotivaatio

Contan ja Serban (2015) määrittelevät artikkelissaan motivaation teoreettiseksi käsitteeksi ihmisten käyttäytymiselle, joka kuvaa syitä ihmisten toiminnalle, haluille ja tarpeille. He lisäävät, että motivaatio käsitetään käytöksen vahvuutena ja suuntana sekä tekijänä sille, miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla (Contan & Serban 2015). Contanin ja Serbanin (2015) mukaan, että yleinen motivaatio on siis panostus tiettyä tavoitetta kohti, ja työmotivaatio on keskittymistä organisaation tavoitteisiin. Hän lisää, että työmotivaation mittarina

on peräänantamattomuus eli se, kuinka kauan työntekijä jaksaa ponnistella tavoitteen saavuttamiseksi. (Contan & Serban 2015.) Hakonen (2015, 98) määrittelee työmotivaation työhön liittyvän toiminnan vireystilaksi, joka määrittää esimerkiksi toiminnan suunnan. Boselie (2010, 86) määrittelee työmotivaation työntekijästä lähtöisin olevaksi voimaksi, jossa työntekijä on itseohjautuva. Contan ja Serban (2015) sanovat, että motivoituneet työntekijät pyrkivät jatkuvasti löytämään keinoja tehdä työnsä paremmin eli laadukkaammin ja tuotteliaammin.

Mayorin ja Riskun (2015, 38) sekä Niermeyerin ja Seyfferin (2002, 12) mukaan motivaatio ei ole ominaisuus, vaan motivaatio syntyy sisäisistä motiiveista ja tarpeista sekä ulkopuolisista tavoitteista, tilanteista ja prosesseista. Motivaatio jaetaan yleiseen motivaatioon ja erityiseen motivaatioon. Yleisessä motivaatiossa ihminen haluaa kehittää, saavuttaa ja vaikuttaa. Erityinen motivaatio on syy siihen, että ihminen sitoutuu erityiseen tavoitteeseen. (Niermeyer ym. 2002, 14-15.) Moisalo (2010, 123) määrittelee työmotivaation yhdeksi motivaation alalajeista. Työmotivaatio liittyy työn johtamiseen, ja se voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen; taloudellinen motivaattori, sosiaalinen motivaattori, arvostuksen motivaattori, työnsisällön motivaattori ja itsensä kehittämisen motivaattori. (Moisalo 2010, 123.) Contan ja Serban (2015) mukaan motivaation määritelmä sisältää kolme avaintekijää; intohimo, suunta ja peräänantamattomuus. Intohimo kuvaa sitä kuinka lujaa henkilö yrittää, ja tähän työntekijät eniten kiinnittävät huomiotaan, kun puhutaan motivaatiosta. Intohimo yksistään ei kuitenkaan riitä suotuisiin työsuorituksiin. Se vaatii suunnan määrittämistä ja peräänantamattomuutta sekä työntekijöiltä että johtajilta. (Contan ja Serban 2015.)

Järvinen (2009, 98) sanoo, että motivaatio syntyy päivittäisestä työtoiminnasta ja sitä täytyy pitää jatkuvasti yllä. Motivaatiossa on myös ajallinen komponentti, mikä tarkoittaa sitä, että tämän hetkiset olosuhteet voivat vaikuttaa tulevaan motivaatioon. Motivaatio koostuu mielekkyyssperiaatteesta, itsemääräämisyrittämisestä ja tuen tarpeesta. Mielekkyyssperiaate pitää sisällään työn tarkoituksen ja tavoitteet (merkitys kokonaisuuden kannalta). Itsemääräämisyrittäminen koostuu työn itsenäisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista ja työn hallinnasta. Tuen tarve koostuu kiinnostuksesta, palautteesta sekä perehdytyksestä ja koulutuksesta. (Niermeyer ym. 2002, 12.) Tuloksellisuuden kannalta on keskeistä, että ihmiset ovat motivoituneita ja kokevat työnsä mielekkääksi. Työn imun ja sitoutumisen tärkeimmät osa-alueet ovat työntekijän kokemus työn arvosta, mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä sekä luottamus oman osaamisen karttumiseen tehtävissä ja suhde omaan lähiesimieheen, tiimiin ja muihin verkostoihin. Ihmiset kuitenkin motivoituvat eri asioista. Esimiehen tulisikin oppia tunnistamaan asiat, jotka vaikuttavat kunkin työntekijän motivaatioon. (Esimies.info 2013.)

Kumarin ja Surendra Kumarin (2012, 32) mukaan työhön sitoutumattomat työntekijät ovat onnettomia, mikä näkyy myös työmotivaatiossa. Työhön sitoutuneilla työntekijöillä on korkea

työmotivaatio ja he tekevät työtä intohimolla kokien ylpeyttä saadessaan työskennellä yrityksen palveluksessa. Työhön sitoutuminen on työntekijöiden itse itsensä valjastamista työrooliin ja itseilmaisua fyysisesti, tunteellisesti ja älyllisesti. Työ koetaan merkitykselliseksi, kun ymmärtää oman paikkansa organisaation kokonaisuudessa. Jatkuvan rakentavan palautteen saaminen auttaa tuntemaan, että omaa työtä arvostetaan (sekä positiivinen että negatiivinen palaute). Työntekijöillä tulisi lisäksi olla mahdollisuus kehittää osaamistaan. Tunne siitä, että oma osaaminen karttuu, auttaa kokemaan työn mielekkäänä. (Esimies.info 2013.) Pollitt ja Brown (2008, 28) korostavat työmotivaation syntymisessä tunteiden merkitystä bonusten ja etujen sijaan.

Esimiehen kannattaa miettiä olisiko mahdollisuutta työnkiertoon ja onko uudet tehtävät jaettu siten, että ne kehittävät työntekijän osaamista. Työtehtävien vaihtelevuus ja kierto voi parhaimmillaan laajentaa tiimin osaamista ja näkökulmia. On kuitenkin muistettava kuunnella alaisten toiveita vaihtelun suhteen. Jotkut ihmiset viihtyvät työssä, jossa he voivat keskittyä osaamiinsa asioihin. Tällöin kehittyminen tapahtuu syventämällä kuin osaamisen laajentamisella. Hyvässä tiimissä on mukava tehdä töitä, erityisesti silloin kun tiimin jäsenet kokevat saavansa tukea omaan työhönsä muilta tiimin jäseniltä. Esimiehen tulisi kehittää tiimityötä siihen suuntaan, että työtoverit koetaan tukijoukkona. Avoimen keskusteluilmapiirin luominen onnistuu siten, että tiimin sisällä voidaan puhua epäonnistumisista ja onnistumisista ilman tuomitsemista tai ulkopuolisuuden tuntemuksia. (Esimies.info 2013.)

Niermeyr ym. (2002, 62) sanovat, että jokaisella ihmisellä on motivaatiota, motivaation määrä vain vaihtelee. Persoonaa vaikuttaa paljon siihen, paljonko ihminen on valmis tekemään esimerkiksi työtehtävänsä eteen. Persoonaan esimies ei voi vaikuttaa, toisin kuin pätevyyteen. Esimies voi, motivoidakseen ihmisiä, tukea pätevyyden kehittämistä, etsiä yhdessä tavoitteita ja antaa työntekijöiden kokea ponnistelun kannattavuuden. (Niermeyr ym. 2002, 63, 65.) Pollitt ja Brown (2008, 28) sanovat, että paras työmotivaation lähde työntekijälle on kuunteleminen, työntekijöiden työpanoksen arvostaminen sekä arvostaminen työntekijöitä yksilöinä. Kuuselan (2013, 146-147) mukaan esimiehellä on useita keinoja vaikuttaa työmotivaatioon. Esimies voi esimerkiksi kiinnittää huomiotta vahvuuksiin, vahvistaa onnistumista omalla palautteella, osoittaa arvostusta, kiittää hyvästä työstä, puhua hyvää muista ja kannustaa kehittymään. Autio, Juuti ja Wink (2010, 10) sanovat, että työmotivaatio saavutetaan, kun esimiestyö on motivoivaa johtamista sekä esimiestyössä on läsnä kaikki hyvän esimiehen ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia ovat vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, yhteistyö, vaikutusvalta ja arvostus. ”Organisaatiossa erilaiset ihmiset tekevät työtä yhteisten päämäärien aikaansaamiseksi. Tämä asettaa ihmiset vuorovaikutukseen keskenään. Vuorovaikutus tapahtuu tiettyssä kontekstissa tiettyjen ihmisten välillä. Jotta päämäärät saavutettaisiin, tulee keskinäisen vuorovaikutuksen laadun olla korkeatasoista.” (Autio ym. 2010, 10.)

Autio ym. (2010, 28) mukaan hyvä, ellei jopa erinomainen työtulos syntyy, kun motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät keskittyvät työtehtäviin ja asetettuihin päämääriin. Hyvälle työskentelylle on kuitenkin luotava puitteet, mikä saavutetaan parhaiten esimiehen ja alaisen välisten kehityskeskusteluiden kautta, keskusteleva johtaminen. Työyhteisön keskustelukulttuuri ei synny itsestään. Keskustelukulttuurin luominen vaatii paljon työtä, jossa esimiehellä on keskeinen rooli (Autio ym. 2010, 58). Contanin ja Serbanin (2015) mukaan työntekijöiden motivoiminen ei ole vaikeaa. Osoittamalla työntekijöille merkityksellinen tavoite, vahvistamalla heitä sopivalla asenteella ja resursseilla sekä tunnustamalla heidän panostus ja saavutukset, niin työmotivaation ainekset ovat kasassa. Fischerin ja Vainion (2014, 128) mukaan työmotivaatiota syö keskittyminen väärin asioihin, jolloin aikaa tuhlataan tuottamattomiin asioihin. Aikapanoksen jakamisella on merkitystä kaikkia organisaation työntekijöitä hyödyttävän tilanteen luomisessa sekä toiminnan tuottavuuden kasvattamisessa (Fischer & Vainio 2014, 128).

Autio ym. (2010, 41) mukaan esimieheltä edellytetään kykyä luoda yhteistyöhalua, mehenkeä. Jokainen haluaa työskennellä hyvässä ilmapiirissä, motivoituneena ja kannustavan esimiehen alaisena. Työntekijät haluavat saada informaatiota ja olla vuorovaikutuksessa. He haluavat tietää minkälaisia tuloksia heiltä odotetaan, mitä tulevaisuuden varalle on suunniteltu, miten heitä palkitaan, miten voi vaikuttaa omaan työhön ja mahdollisuuksien mukaan olla mukana visioimassa organisaation tulevaisuutta. (Autio ym. 2010, 41,48.) Contan ja Serban (2015) huomauttavat, että tavoitteiden asettaminen motivaation keinona ei ole tehokas, ellei työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta saada palautetta. Contan ja Serban (2015) mukaan esimiehen oma motivaatio ja innostus inspiroivat muita työntekijöitä, ja he toimivat esimerkkinä työmotivaatiosta. Suomisen, Karkulehdon, Sipposen ja Hämäläisen (2009, 149) mukaan menestyvä organisaatio ymmärtää ja tunnistaa esimiesten potentiaalin sekä strategisina ajattelijoina että toimijoina. Esimiehet tulee nähdä strategisteinä, joiden panosta organisaatio haluaa hyödyntää strategiatyössään. Kun esimiehellä on innostusta omaan työhönsä ja hänen potentiaalinsa valjastetaan organisaation käyttöön, niin koko organisaatio hyötyy. (Suominen ym. 2009, 149-150.)

Arikoski ja Sallinen (2007,105) korostavat delegoinnin merkitystä työmotivaation kasvattamisessa. Delegoinnin perustana on kiireettömästi tehty perehdyttäminen, koulutus ja opastaminen. Esimiehet eivät aina ymmärrä delegoinnin merkitystä eivätkä ehkä kykene delegoimaan asioita, koska kokevat olevansa korvaamattomia. Työntekijät kokevat delegoimisen luottamuksen osoituksena. Esimiestehtäviä ei kuitenkaan pidä lähteä delegoimaan. Jos työyhteisössä sekä esimies että osa työntekijöistä kantaa liian suurta vastuuta, niin se voi johtaa kansatyöntekijöiden passivoimiseen eli kukaan muu ei tartu toimeen. (Arikoski & Sallinen 2007, 105-106.)

Contan ja Serban (2015) luettelevat useita syitä huonolle työmotivaatiolle. Yksi tavallisimmista syistä on työntekijöiltä puuttuvat tarvittavat taidot. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä ei yksinkertaisesti ole tarvittavia taitoja suoriutua työtehtävistä. Työntekijä ei ehkä ole pyytänyt apua tai sitten on, mutta häntä ei ole kuultu. Työntekijästä voi tuntua, että hänen pitäisi selviytyä työstä ja he yrittävät kamppailla selviytyäkseen. Tässä tapauksessa motivaation parantaminen ei onnistu, jos esimies ei auta työntekijää hankkimaan tarvittavia taitoja, kuten esimerkiksi tarjoamalla henkilökohtaista koulutusta. (Contan & Serban 2015.)

Toiseksi, jos työ ei ole tarpeeksi haastavaa, niin sekin voi johtaa motivaation laskuun. Työntekijällä on enemmän taitoa ja kykyä kuin työ pystyy tarjoamaan ja työntekijä yksinkertaisesti kyllästyy. Kyllästyminen ilmenee työntekijässä huonona asenteena ja motivaationa sekä osallistumattomuutena. Esimiehen pitäisikin haastaa nämä työntekijät päättämällä tylsistyminen esimerkiksi antamalla heille vastuuta uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tai osallistaa heitä yrityksen toimintojen kehittämiseen. (Contan & Serban 2015.)

Kolmantena huonolle työmotivaatiolle Contan ja Serban (2015) mainitsevat arvostuksen puutteen. Työntekijöiden tulee saada arvostusta työstään tavalla tai toisella, mikä ruokkii työntekijöiden itsetuntoa. Palkitsemisen ja palautteen annon pitäisi olla linjassa sen kanssa mitä työntekijä haluaa. Työntekijöiden palkitseminen jollakin mitä he eivät arvosta tai halua ei johda toivottuun motivaation kasvuun. Johdon ei esimerkiksi kannata luvata sellaisia asioita, joita he eivät voi lunastaa. (Contan & Serban 2015.)

Neljäntenä työmotivaation laskijana työntekijät kokevat ylenkatsomisen. Tilanne on melkein sama kuin edellä mainittu arvostuksen puute, kuitenkin sillä erotuksella, että näitä työntekijöitä ei ole huomioitu riittäväällä tavalla. Työntekijät voivat kokea, että heille ei ole suotu samoja mahdollisuuksia kuin joillekin muille työntekijöille tai he eivät ole saaneet sitä mitä ansaitsevat. Esimiehen pitäisi tässä vaiheessa ottaa askel kohti itsetutkiskelua; onko hän ehkä omalla toiminnallaan edesauttanut motivaation laskua, ja miettiä miten uudelleen motivoida näitä työntekijöitä. (Contan ja Serban 2015.)

Viidentenä tekijänä huonoon tai puuttuvaan työmotivaatioon Contan ja Serban (2015) listavat työntekijöiden huonon toimeen tuleminen toisten työntekijöiden kanssa. Työkavereiden kanssa vietetään suurin osa päivittäisestä ajasta ja jos työkavereiden kanssa ei tulla toimeen, tarkoittaa se elämistä epämiellyttävässä tilanteessa päivästä toiseen; työntekijä voi kokea itsensä ulkopuoliseksi tai kokea, ettei hänestä pidetä. Esimiehillä on vastuu työyhteisönsä tiimihengestä siinä mielessä, että työntekijöiden välillä pitäisi vallita vähintäänkin toistensa kunnioitus, vaikkeivat he pitäisikään toisistaan. (Contan ja Serban 2015.)

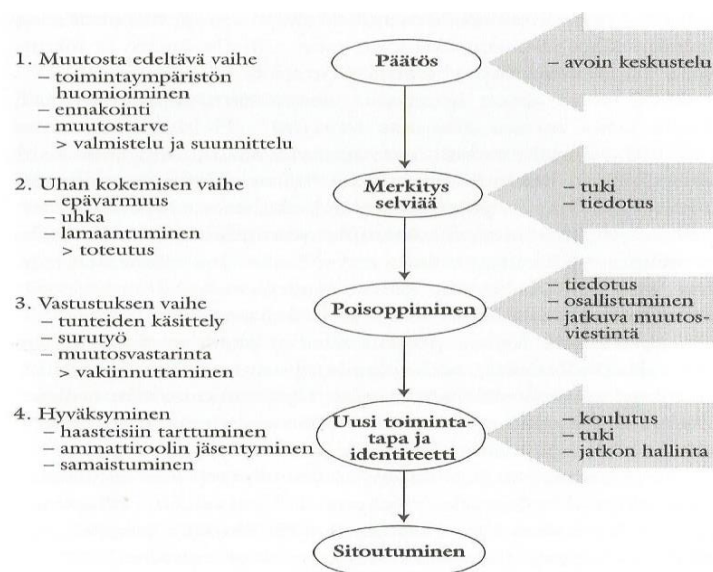
Kuudentena tulevat työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat. Contanin ja Serbanin (2015) mukaan joskus työntekijöiden henkilökohtainen elämä tulee osaksi työelämää. Se voi olla henkilökohtaisiin puheluihin vastaamista työajalla tai työntekijöillä voi olla surua ja murhetta kotona. Useasti nämä työmotivaatiota laskevat tekijät ovat lyhyt kestoisia ja työmotivaatio kohoaa jälleen, kun työntekijä saa ratkaistua henkilökohtaisen elämänsä ongelmat. (Contan & Serban 2015.)

Hankalimpana tekijänä työmotivaation laskuun Contan ja Serban (2015) nimeävät asenteen, jonka työntekijät ovat kehittäneet. Tällä he tarkoittavat negatiivista asennetta, joka itsessään ei ole ongelmana työmotivaation laskuun. Esimiehen tulisikin löytää syy negatiivisen asenteen takaa. Paras keino esimiehelle saada työntekijä uudelleen motivoitumaan, on keskustella avoimesti hänen kanssaan. Jo se, että esimies on kiinnostunut ja haluaa kuunnella työntekijää, voi auttaa työntekijää uudelleen motivoitumaan. Mikä tekee huonosta asenteesta hankalimman ja oikeastaan ongelman esimiehelle, on se, että huonolla asenteella on ominaisuus levitä. Tällaisen asenteen omaava työntekijä voi saastuttaa koko tiimin romuttamalla esimerkiksi esimiehen motivointiyrityksiä, koska negatiivinen ajattelu voi levitä kaikkiin työntekijöihin. (Contan & Serban 2015.)

Contan ja Serban (2015) mukaan työntekijälle sopimaton työ laskee työmotivaatiota. Joskus työntekijä ja työ eivät vain ole tehtyjä toisilleen. Tällaisissa tilanteissa esimies on jo voinut ja tekee edelleenkin kaikkensa, mutta työntekijä ei motivoitu työn tekoon. Tällöin esimiehen panostukset ovat turhaan ja parasta olisikin katsoa jokin toinen työtehtävä tai räätälöidä työtä paremmin työntekijälle sopivaksi. (Contan & Serban 2015.) Høyrupin (2010, 145) mukaan innovointiprosessi saattaa muuttua organisaation suunnittelelmattomaksi, sulavaksi tai spontaaniksi kehitykseksi, josta kehkeytyy muutos. Arikoski ja Sallinen (2007, 42) mainitsevat kirjassaan yritysten asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kohtaavan eniten muutoksia.

3.4 Muutoksen sietäminen

Luukkalan (2011, 178) mukaan ulkoinen muutospainne syntyy esimerkiksi asiakkaiden synnyttämänä ja sisäinen muutospainne syntyy puolestaan esimerkiksi henkilöstön muutostarpeista. Saralan ja Saralan (2010, 14) mukaan tarvitaan yhä enenevässä määrin muutosvalmiutta, koska käytössä olevat vanhat tavat eivät välttämättä enää ole relevantteja alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. Lisäksi asiakkaiden vaatimukset ja arvot muuttuvat samoin kuin kaikkien yksilöiden ajatteluun ja toimintaan liittyvät tavat muuttuvat riippuen siitä, missä elämänvaiheessa yksilö on (Sarala & Sarala 2010, 27; Luukkala 2011, 176).



Kuvio 7: Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25).

Yllä olevassa kuvassa kuvataan muutoksen vaiheita ja muutoksen hallinnan keinoja jokaiseen muutosvaiheeseen. Muutos edeltää muutosta edeltävä vaihe, jolloin tarvitaan avointa keskustelua päätöksen aikaan saamiseksi. Toisessa vaiheessa eli uhan kokemisen vaiheessa tarvitaan tukea ja tiedotusta esimerkiksi epävarmuuden poistamiseksi. Samalla muutoksen merkitys selviää. Kolmannessa muutoksen vaiheessa eli vastustuksen vaiheessa tarvitaan tiedotusta, osallistumista ja jatkuvaa muutosviestintää, jotta muutosvastarintaa voitaisiin pienentää ja tapahtuisi poisoppimista vanhasta. Neljännessä muutoksen vaiheessa eli hyväksynnän vaiheessa tarvitaan koulutusta ja jatkuvaa tukea, jotta syntyy uusi toimintatapa ja identiteetti. Muutosprosessin lopuksi tapahtuu sitoutuminen. (Ponteva 2010, 25.)

Ponteva (2010, 15) määrittelee muutoksen käännekohtaksi, positiiviseen tai negatiiviseen, jonka jälkeen ihminen jäsentää elämäänsä tai työtään toisella tavalla. Työelämässä muutos on uusi tapa toimia. Organisaation jäseniä ei kuitenkaan voi pakottaa muuttamaan, jos heistä itsestään ei löydy muutoshalukkuutta. Esimies voi kuitenkin valmistaa alaisiaan ottamaan muutos vastaan. Kun työntekijät on valmisteltu ottamaan muutos vastaan kyselemällä ja kuuntelemalla heitä, niin työntekijät hyväksyvät muutoksen helpommin. (Ponteva 2010, 15-16; Pirinen 2014, 14.) Kim ja Mauborge (2015, 136) sanovat, että muutoksessa motivoitumiseen tarvitaan yrityksen avainvaikuttajia, jotka ovat luontaisia johtajan piirteitä omaavia työntekijöitä. Muut työntekijät katsovat heitä ylöspäin ja he pystyvät vaikuttamaan työyhteisön tunnetiloihin. Jos avainvaikuttaja ei innostu muutoksesta, niin tuskin kovin moni muukaan työntekijä innostuu. (Kim & Mauborge 2015, 136.)

Pirisen (2014, 97) mukaan muutosvastarinta on voima, joka vaikuttaa esimiehen työhön ja sitä ei voi koskaan kokonaan poistaa muutostilanteesta. Pontevan (2012, 20) mukaan muutosvasta-

rinta on muutoksen vastustusta ja kritisointia. Muutosvastarinta voi ilmentyä useilla eri tavoilla, kuten välinpitämättömyys, informaation torjuminen tai korostunut itsesuojelu. Muutosvastarinta on osa muutosprosessia ja se liittyy siihen, että ihmiset haluavat puolustaa tottumuksiaan. Välttämättä ei vastusteta itse muutosta, vaan siitä tulevia seurauksia. Muutosvastarinta on kuitenkin usein syy siihen miksi muutos ei onnistu. (Ponteva 2010, 20; Simoes & Espósito 2014, 4.)

Muutosvastarinta on inhimillistä ja luonnollista toimintaa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin. Muutosvastarintaan kuuluu eri tasoja, jotka sisältävät käyttäytymiseen ja tunteisiin liittyviä komponentteja. Muutosvastarinta voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Osa ihmisistä kritisoi muutosta isoon ääneen, toiset tekevät vastarintaa piilossa ja kolmannet käyttäytyvät passiivisesti, kuten esimerkiksi jättävät tekemättä omia työtehtäviään. (Pirinen 2014, 98-104; Simoes ym. 2014, 5.) Ponteva (2010, 24) toteaa muutosvastarinnan ilmenemismuotojen olevan muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Muutosvastarintaa voi synnyttää monet eri asiat, kuten tietämättömyys, epävarmuus, luopumisen pelko, huono johtaminen, ennakkoluulot, kyynisyys ja osaamattomuus. (Pirinen 2014, 98).

Muutosvastarinnan murtaminen on mahdollista, mutta se vaatii yksituumaista ja näkyvää johtamista (Ponteva 2012, 21). Pirinen (2014, 98) toteaa, että esimiehen aito halua auttaa muutoksessa voi pienentää alaisen muutosvastarintaa. Muutosvastarintaakin pitää johtaa ja johtamisen edellytyksenä on, että alaiset kertovat esimiehelle tunteistaan ja kokemuksistaan. Jos muutosvastarinnan takana on esimerkiksi tietämättömyys, on esimiehellä mahdollista tarkentaa ja purkaa auki muutosta, kun hän tietää asiasta. On myös alaisia, jotka suhtautuvat positiivisesti muutokseen ja nämä esimiehen tulisi valjastaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Esimies ei saa koskaan kieltää vastarinnan olemassaoloa, vaan hänen pitää etsiä syyt vastarinnalle. Esimiehen tulee myös pystyä ottamaan vaikeat asiat esille ajoissa ja etsiä ratkaisut. (Pirinen 2014, 109,111-112.) Pontevan (2010, 44) mielestä esimiehellä pitää muutostilanteessa olla ensisijaisesti aikaa alaisilleen.

Arikoski ja Sallinen (2007, 57-58) jakavat ihmiset kolmeen ryhmään, sen mukaan mikä on heidän ensimmäinen reaktio muutokseen; aktiiviset, näennäisaktiiviset ja passiiviset. Aktiiviset ihmiset ovat myönteisiä ja he uskovat selviytymiseen ja omiin kykyihinsä. Lisäksi he uskovat pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen. Näillä ihmisillä on halu oppia uutta, he ovat kriittisiä, reflektioivia ja joustavia eli muutoksen kannalta ideaaleja ihmisiä. Näennäisaktiiviset ihmiset suhtautuvat ristiriitaisesti muutokseen sekä siitä selviytymiseen. Ulospäin voi näyttää siltä, että he sopeutuvat muutokseen, mutta sisältä he ovat muutosvastarintaisia. Näennäisaktiiviset saattavat jopa tehdä sabotaasia, koska heillä ei ole uskallusta heittäytyä mukaan muutok-

seen. Passiiviset ihmiset sekä pakenevat että torjuvat muutosta. Muutos edustaa heille pelkoa, vastarintaa ja uhkakuvia. He eivät ymmärrä muutostarvetta. (Arikoski & Sallinen 2007, 57-58.) Arikoski ja Sallinen (2007, 117) korostavat sitä, että oppimiskykyinen ihminen selviää muutoksesta eli ihminen on tällöin joustava ja mukautuu ympäristön muutoksiin.

Berstenen (2014, 39) mukaan uusien toimintamallien toteuttamiseksi kaikkien niiden, joita muutos koskettaa, tulee toimia aktiivisesti. Usein toimintamallien käyttöönotossa on aina hankaluuksia, koska ne edustavat muutosta. Johtajien merkitys toimintamallien käyttöönotossa on merkittävä, koska heidän pitää tukea muutosta aktiivisella osallistumisella ja perustella työntekijöilleen muutoksen välttämättömyys. Johdon osallistuminen täytyy toteuttaa työntekijöiden kokemuksen arvostamisella ja työntekijöiden muutokseen liittyvän tiedon arvostamisella. Työntekijöitä kuunnellaan ja annetaan löytää oma tapansa toimia muutoksessa, jotta haluttu tulos muutoksessa saavutetaan. (Berstenen 2014, 39.)

Muutosvastaisuuden vastakohta on resilienssi. Lewis (2016, 84) määrittelee resilienssin ihmisen kyvyksi ponnahtaa takaisin jaloilleen, kun kohdataan vastoinkäymisiä elämässä. Liu, Reed ja Girard (2017, 111) tarkentavat resilienssin psykologiseksi resilienssiksi, kun puhutaan resilienssistä ominaisuutena sietää ja selvitä eri asteisista vastoinkäymisistä niin yksilön kuin yhteisön tasolla. Berstenen (2014, 39) mukaan resilienssi on ihmisen kykyä säilyttää toimintakykyä muutostilanteissa. Beenen (2016, 21) mukaan resilienssissä on kyse muutoksen vastustamisen lopettamisena ja muutoksen näkemisenä haastavana saavutuksena. Kananen (2014, 53) toteaa, että ihmisten käytökseen työyhteisön muutostilanteissa kuuluu muutoksen ja kaiken uuden vastustaminen.

Resilienssi on keskeinen käsite muutoksessa ja erityisesti puhuttaessa muutosvastarinnassa. Resilienssi on joustavaa ja sujuvaa toimintaa yllättävissä tilanteissa, ja sillä tarkoitetaan hyvää lopputulosta vakavasta uhasta huolimatta. Resilienssi on myös yhdessä oppimista ja ennakointia sekä negatiivisten asioiden kohtaamista myönteisten asioiden avulla. Resilienssi-sanalla kuvataan yhteisön ja yksilön kykyä sopeutua ennakoimattomiin muutoksiin. Resilienssin kyky ei ole annettu ominaisuus, se kehittyy oppimisen myötä ja kohtuullisia haasteita kohtaamalla. Resilienssi pitää sisällään toimintakyvyn ylläpitämisen haastavissa tilanteissa ja toipumiskyvyn vastoinkäymisten ansiosta. Resilienssiä voidaan edistää kehittämällä yhdessä. Resilienssin edistämiseksi pitää tunnistaa työn pulmia, tuoda ideat yhteiskäyttöön, ymmärtää kokonaisuutta, uudistaa kehittämiskäytäntöjä sekä arvioida ja ottaa opiksi. Ihminen, joka on muutokselle sopeutumiskykyinen, kutsutaan resilentiksi. (Humap 2015; Työterveyslaitos 2017; Vuorinen 2015.)

Lewisin (2016, 84) mukaan resilienssi on avaintekijä silloin, kun ihmisen pitää toipua odottamattomasta, kuten muutoksesta, ja jatkaa elämäänsä. Mitä enemmän ihmisellä on resilienssiä

eli muutoksen sietokykyä, sen paremmin ihminen voi mukautua muutokseen ja yllättäviin tapahtumiin. Resilientillä ihmisellä on havaittu olevan kolme erityispiirrettä, jotka ovat stressinsietokyky, palautumiskyky (bounce back) ja normalisaatio. Stressinsietokyvyllä tarkoitetaan sitä, että ihminen kykenee toimimaan hyvin sellaisinkin hetkinä, kun hän kohtaa vastoinkäymisiä. Palautumiskyvyllä puolestaan tarkoitetaan sellaista tilannetta, että ihminen pystyy palaamaan siihen hyvän toimintakyvyn tilaan mikä oli ennen häiriötekijää. Kolmantena on normalisaatio, joka tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee saavuttamaan uusia positiivisuuden tasoja tai niin sanotun normaalin tilan, kun hän kohtaa epäsuotuisia tilanteita. Kaikki kolme tekijää ovat hyödyllisiä sekä henkilökohtaisella että organisaation tasolla, kun ihmisen täytyy käsitellä muutoksien aiheuttamia traumaattisiakin vaikutuksia. (Lewis 2016, 84.)

Lewisin (2016, 85) mukaan resilienssi voidaan nähdä sekä edistävien että suojaavien tekijöiden tuotteenä. Organisaation tasolla edistävinä tekijöinä voidaan ajatella hyviä organisaation käytänteitä, joita ovat esimerkiksi turvallinen työympäristö, roolien selkeä jako, työurat ja työtyytyväisyys. Kaikilla näillä tekijöillä tuetaan hyvää työympäristöä ja työntekijöiden hyvinvointia työssä. Suojaavia tekijöitä ovat sellaiset tekijät, jotka tulevat esille vasta, kun häiriötä esiintyy. Työpaikalla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation suorittamien hyvien käytänteiden lisäksi resilienssin edistämiseksi organisaation tarvitsee tehdä jotakin ylimääräistä, jotta suojaava resilienssi saadaan aktivoitua. Resilienssiä edistäviä tekijöitä ovat ihmisten ominaisuudet, ihmisten väliset suhteet ja konteksti. Näiden tekijöiden perusteella voidaan nähdä mihin esimerkiksi organisaation voimavaroja pitää suunnata, jotta suojaavat tekijät saadaan aktivoitua. Sosiaaliset suhteet toimivat puskurina traumaattisina hetkinä ja auttavat ehkäisemään työn aiheuttamaa loppuun palamista, vaikka organisaation muutoksilla on yleensä ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita rampauttava vaikutus. (Lewisin 2016, 85.)

Berstenen (2014, 39) mukaan muutoksen sietämistä eli resilienssiä voidaan kasvattaa seitsemällä eri tavalla; positiivinen maailmankatsomus, oman arvon tunne, fokuointi, joustavuus, sosiaaliset suhteet, organisaatiotaidot ja ennakoiminen. Positiivinen maailmankatsomus korostaa muutoksen kompleksisuuden ja haastavuuden ymmärrystä. Yksilön ei siis pitäisi ahdistua muutoksen edessä tai masentua. Omanarvon tunne (minäkuva) liittyy itsetunnon tasoon eli varmuuteen omasta itsestään muutostilanteissa. Tehokkain lähestymistapa muutoksessa on keskittyminen tavoitteisiin, oppimiseen ja kehittymiseen. Muutoksen sietämisen yhteydessä puhuttaessa joustavuudesta, niin keskitytään siihen, että yksilö huomaisi ajatella muutosta kaikkien kannalta ja eri näkökulmista. Sosiaaliset suhteet ja luottaminen toisiin yksilöihin, joko samassa tilanteessa oleviin tai muihin, edesauttaa resilienssin kasvua ja rohkaisee suurempaan muutoksen sietämiseen. Organisaatiotaidoissa yksilöiltä toivotaan kykyä löytää kaoksen keskeltä järjestystä, jolloin voidaan luoda viitekehys muutoksen sietämiselle. Viimei-

senä keskitytään ennakoimiseen, joka tarkoittaa yksilön halua ottaa riskejä tai kokea hetkelistä epämukavuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä luo sitoutumista ja omistajuutta muutosprosessissa. (Berstenen 2014, 39-40.)

Cabreran (2012, 50) artikkelissa Petersonin (2008) mukaan ajattelullamme on voimakas vaikutus tunteisiimme ja käytökseemme, se vaikuttaa jopa kykyihimme. Cabreran (2012, 50) mukaan positiivisuus on toistuvaa positiivisten tunteiden kokemista, kuten ilo, toivo, kiitollisuus, inspiraatio, tyyneys ja kiinnostus. Johtajat voivat luoda positiivisen työympäristön rohkaisemalla työntekijöitä ajattelemaan positiivisesti. Positiivista ajattelua voidaan tukea positiivisella fokuksella, optimismilla, kiitollisuudella ja anteeksiannolla. Positiivisella fokuksella tarkoitetaan sitä, että yksilö keskittyy positiivisiin asioihin ja jättää huomiotta negatiiviset asiat. Optimismi on halutunlaisen tulevaisuuden odottamista, ja optimistiset ihmiset uskovat tavoitteiden olevan saavutettavissa. Tämä tekee optimisteista riskinottajia, uusien ideoiden kokeilijoita ja rohkeita tekemään tarvittavia muutoksia. Optimistit näkevät takaiskut hetkellisinä olosuhteina, joista he selviytyvät. Kiitollisuus on elämässä olevan kaiken hyvän ajattelua. Kiitollisuuden osoittaminen on voimakas tunne, koska se luo hyveen kehää. Hyveen kehässä arvostusta kokevat yksilöt ovat motivoituneempia myös ilmaisemaan kiitollisuuttaan. Anteeksianto puolestaan kuuluu positiiviseen työympäristöön. Esimerkiksi virheistä syntyy negatiivisia tunteita, mutta niihin ei pidä jäädä vellomaan. Positiivisessa työympäristössä virheistä ei syytetä ketään, vaan kaikki ottavat oppia virheistä. (Cabrera 2012, 50.)

Teorian yhteenveto

Yritysten kannattaa hyödyntää työntekijöidensä osaamista, hiljaista tietoa ja sitoutumista yrityksen toimintojen kehittämisessä ja innovoimisessa. Työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen osoittavat työntekijöille johdon arvostusta, luottamusta ja uskoa työntekijöiden kykyihin. Työntekijä kokee itsensä arvokkaaksi ja kuulluksi, jolloin hänen työtyytyväisyytensä, asiakaspalvelun laatu, sitoutuminen ja vastuun kantaminen paranevat. Yritys puolestaan saa sitoutuneita, luotettavia, motivoituneita ja innokkaista työntekijöitä, jotka jakavat yrityksen mission ja kulttuurin. Työntekijät vaikuttavat suoraan yrityksen operatiiviseen toimintaan sekä siihen, miten asiakkaat näkevät yrityksen. Työntekijöiltä vaaditaan alaitaitoja, joilla työntekijä vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen omalta osaltaan. Osallistamalla työntekijät organisaation prosesseihin, ideoimaan, innovoimaan ja kehittämään yrityksen toimintoja voidaan työntekijöiden luovuus päästää valloilleen. Tämä hyödyttää niin yritystä kuin työntekijää.

Innovaatiot ovat yrityksen voimavara ja jokainen työntekijä tekee innovointia jollakin tasolla joko parantaakseen omaa työtään tai kehittääkseen yrityksen toimintoja. Yrityksen johdon pi-

täisi ymmärtää työntekijöidensä potentiaali ideoiden tuottajina ja antaa resursseja työntekijöille ideoimiseen ja innovoimiseen. Tärkeimpänä resurssina on aika, joka mahdollistaa innovoinnin. Jokainen työntekijä on innovaattori ja jokainen työntekijä tuntee tekemänsä työn paremmin kuin yrityksen johdon edustaja. Työntekijällä on hiljaista tietoa, jonka hyödyntäminen voi johtaa yrityksen parempaan menestymiseen ja jopa kilpailuetuun saman toimialan toimijoihin nähden. Innovointi motivoi työntekijöitä ja lisää työmotivaatiota, kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan ja innovointiin varataan erikseen aikaa.

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten esimerkiksi työntekijä itse, esimies, työkaveri ja työntekijän kotiolo. Kuitenkin suurin vastuu motivaatiosta on työntekijällä itsellään, ja esimerkiksi esimies toimii vain auttajana parhaalla mahdollisella tavalla omien tietojensa ja taitojensa mukaan. Työmotivaatiossa on muistettava vuorovaikutuksen tärkeys ja keskustelun kulttuuri. Työmotivaatiota voidaan parantaa ja huonontaa joko yksilön itsensä, työkaverien, esimiehen tai ylimmän johdon toimesta. Työntekijän oma asenne ja ajattelu ovat keskeisessä roolissa työmotivaation tasoon. Työmotivaatiota ei välttämättä lisätä yrityksen taholta palkkioilla ja ilmaisilla kahveilla, vaan tärkeämpää voi olla palautteen anto ja työntekijän mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. On tärkeää, että luovuus ja innovaatiot otetaan hyötykäyttöön sekä saavutetaan työntekijöiden korkea työmotivaatio, mikä johtaa niin työntekijän kannalta kuin yrityksenkin kannalta menestykseen, ja auttaa sietämään muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta.

Työntekijä, joka kokee työnsä mielekkäänä ja itsensä tarpeelliseksi, niin usein sietää myös muutosta paremmin. Muutoksen sietäminen ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista, resilienssin olemassa oloon vaikuttaa myös työntekijän persoonalliset ominaisuudet. Muutosta siedetään paremmin, jos osataan ennakolta asennoitua jo negatiivisiin ja yllättäviin asioihin. Jos työntekijällä on positiivinen suhtautuminen, niin hän monesti myös pääsee muutostilanteista paremmin yli eikä jää niihin kiinni. Negatiivinen suhtautuminen ei yksistään vaikeuta muutostilanteista selviämisestä, vaan aiheuttaa työntekijälle turhaa stressiä ja vaikeuttaa hänen omaa työtään. Organisaatioilla on oma roolinsa työntekijöiden resilienssin tukemisessa ja resilienssin voimavarojen esiin tuomisessa muutostilanteissa. Suurin vastuu on kuitenkin työntekijällä itsellään positiivisemmän ajattelun luomisessa ja sitä kautta parantaa omia valmiuksiaan osallistua työn kehittämiseen, innovoida, motivoitua työstä ja sietää muutoksia. Kaikkia teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjä aiheita voi sanoa osaksi työhyvinvointipääomaa, joka mielestäni kiteyttää työntekijöiden osallistamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin työssä.

4 Kehittämistyön toteutus

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön toteuttamiseksi valittua toimintatutkimuksen lähestymistapaa ja menetelmänä käytettyä palvelumuotoilua. Luku sisältää kehittämistyön käytännön toteutuksen kronologisen kuvauksen ja toteutuksen aikana saadut tulokset. Luvun aloittaa lähestymistavan ja käytettävien menetelmien valintaan vaikuttaneet tekijät ja niiden teoria. Tätä seuraa käytännön työn (empiirisen osan) toteutuksen tarkastelu toimintatutkimuksen vaiheiden mukaan. Käytännön työn osuudessa käydään läpi kehittämistyössä käytettyjen osallistavien menetelmien toteuttamista, analyysia ja tuloksia. Kehittämistyö etenee Kanasen (2014, 35) toimintatutkimuksen mallin mukaan (kuvio 8.), josta kehittämistyössä käydään läpi kolme ensimmäistä kohtaa; nykytilan kartoitus, ongelma tilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät sekä parannusehdotus.

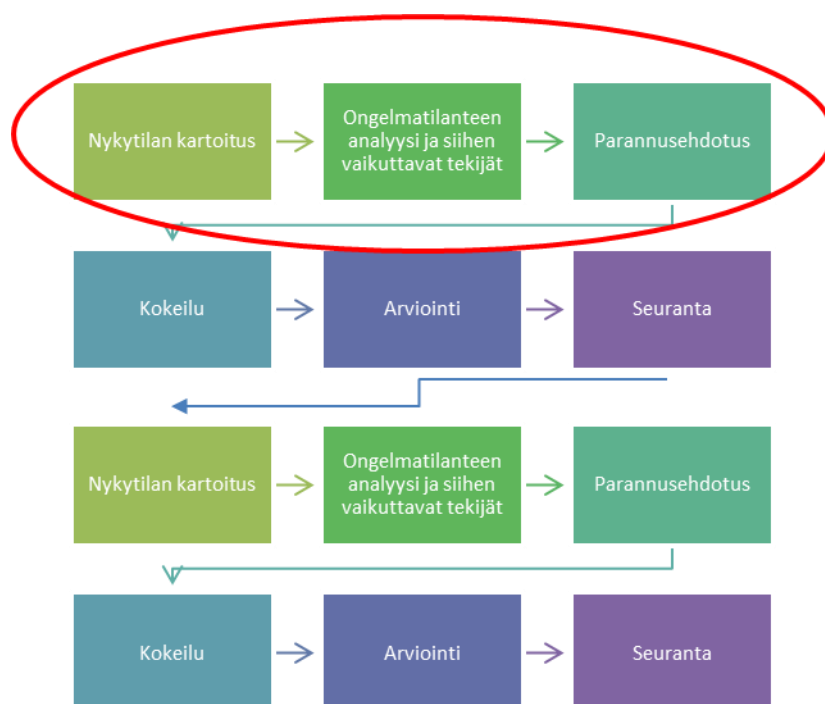
4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

Kehittämistyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusotteeksi eli lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus, koska työllä on tarkoitus käytännössä muuttaa toimintaa. Ojasalo, Moilasen ja Ritalahden (2014, 59) mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai lähestymistapoja johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista käytännöllisen toiminnan ongelmia. Menetelmänä käytetään palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä, koska kehittämistyön toteuttamisessa tarvittiin työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia sekä tietoa työntekijöistä (empirian kerääminen). Lisäksi kehittämistyössä osallistetaan yrityksen johtoa ja parturi-kampaamon asiakkaita tarvittavien tietojen saamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 59.) Ojasalon ym. (2014, 61) mukaan toimintatutkimuksessa on kyse laadullisesta ja osallistavasta tutkimuksesta, jolloin myös käytettävien menetelmien tulee olla osallistavia. Osallistavilla menetelmillä saavutetaan kohdeorganisaation toimijoiden hiljaista tietoa ja ymmärrys ammattitaidosta sekä kokemuksesta. Tutkimusaineistoin keräämisen menetelminä voidaan käyttää kyselyä, haastattelua, havainnointia, luotaimia tai ryhmäkeskustelua. Lisäksi tutkimusaineistona käytetään kirjallista aineistoa tarpeen mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska on haettu enemmän ja syvällisempää tietoa kuin mitä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2012, 164) mainitsevat, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille. Vilkka (2015, 75) määrittelee laadullisen tutkimuksen ihmisten väliseksi ja sosiaalisen merkitysmaailman tutkimiseksi. Merkitykset muodostavat merkityskokonaisuuksia, jotka ilmenevät ihmisestä lähtevinä ja päättyvinä tapahtumina, kuten esimerkiksi ajatuksina tai toimintana. (Vilkka 2015, 75.)

Suunniteltaessa laadullista tutkimusta, on tutkijan ensin kysyttävä itseltään mitä merkityksiä hän tutkimuksessaan tutkii. Tutkijan on tärkeää selvittää, tutkiiko hän merkitysten kokemuksia vaiko käsityksiä, ja selkiyttää mitä eroa on kokemuksella ja käsityksellä. Kokemus on aina omakohtainen ja käsitys on perinne ja tapa ajatella. (Vilka 2015, 75.) Vilkan (2015, 80) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkein tehtävä on tiedon lisääminen myös tutkittaville eli tutkittavat eivät ole pelkästään tiedon antajia. Tämä tutkimuksen emansipatorisuus lisää tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa toimintoihin myönteisesti tutkimuksenkin jälkeen esimerkiksi työntekijöiden toimintatavoissa. Teemahaastattelu on hyvä keino emansipatorisuuden lisäämiseksi erityisesti työelämälähtöisissä kehittämishankkeissa ja -töissä. (Vilka 2015, 80.)

Kananen (2014, 11) sanoo, että toimintatutkimuksessa keskeisenä tekijänä ovat muutos ja yhteistyö. Nykyisin toimintatutkimus nähdään myös keinona parantaa esimerkiksi työpaikkojen laatua. Toimintatutkimus mahdollistaa jokaisen samanarvoiseen mukana olon ja vapauttaa ihmisten piilevät kyvyt. (Kananen 2017, 12.) Toimintatutkimus on käytännön työelämän tutkimista, ja tutkimus tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään käytäntöjä paremmiksi ja toimivammiksi. Toimintatutkimuksen paras puoli on se, että ne henkilöt, joita tutkimusongelma koskee, löytävät ratkaisun ongelmaan yhteisöllisesti ja samalla sitoutuvat muutokseen. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 16; Kananen 2009, 9.)



Kuvio 8: Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklistyys (mukailtu Kananen 2014, 35).

Kanasen (2014, 35) mukaan toimintatutkimuksen vaiheet nykytilan kartoituksesta seurantaan voivat toistua sykleinä siten, että seurannasta palataan takaisin nykytilan kartoituksen ja sykli toistetaan alusta. Toimintatutkimuksen vaiheet ovat nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät, parannusehdotus, kokeilu, arviointi ja seuranta (Kananen 2009, 28). Tämän jälkeen etsitään kehitettäviä kohteita ja valitaan yksi, jota lähdetään kehittämään. Toimintatutkimuksessa on tärkeää asettaa tavoite, jonka tulisi olla mitattavissa ennen ja jälkeen tutkimusta. Tuloksia täytyy myös arvioida eli onko tavoite saavutettu ja mikä on toiminnan onnistumisen aste. (Kananen 2009, 45-47.) Tässä kehittämistyössä toimintatutkimusprosessi lopetetaan parannusehdotusvaiheeseen (yllä olevassa kuvassa kehittämistyössä toteutuneet toimintatutkimuksen vaiheet on ympyröity punaisella).

Kananen (2014, 11) sanoo, että toimintatutkimus pitää sisällään lupauksen paremmasta. Toimintatutkimus on kiinnostunut, miten asioiden pitäisi olla sen sijaan, että tukittaisiin miten asiat ovat tällä hetkellä. Tutkimuksella pyritään muuttamaan todellisuutta käytännönläheisesti. Kehittämisen kohteena ovat yhteisön toimintatavat ja toimintatilanne. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien yhteistyö sekä heidän aktiivinen rooli muutoksessa. Kiteytetysti toimintatutkimus on itseään tarkkailevaa, tilanteeseen sidottua ja osallistavaa. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Palvelumuotoilua käytetään kehittämistyön menetelmänä aineiston keruussa. Kananen (2017, 17) sanoo, että toimintatutkimus hyödyntää aineistonkeruussa ja aineiston analyysissa muita lähestymistapoja. Palvelumuotoilun mukaan ottamista toimintatutkimuksen rinnalle on luonnollista, koska tässä kehittämistyössä on tarpeellista kerätä empatiatietoa työntekeijöistä. Tuulaniemi (2011, 116-117) on sanonut, että palvelumuotoilu on eri osapuolten osallistamista. Kehittämistyössä on keskeistä hahmottaa työvälinehygienian tärkeys parturi-kampaajan työprosessissa. Tuulaniemen (2011, 98) mukaan palvelumuotoilulla voi kehittää organisaation sisäisiä prosesseja, kuten organisaation innovaatioprosesseja, antaa työkaluja kehittämistyöhön, kehittää asiakkaiden tarpeisiin vastaavia arvoja (hyödynnettävissä kaikessa liiketoiminnassa) ja kehittää organisaation rakenteita asiakasrajapinnassa toimivaa henkilökuntaa tukevaksi. Tuulaniemi (2011, 96-97) lisää, että palvelumuotoilu on myös osa liiketoimintaa ja sen avulla voidaan havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja palvelumuotoilu myös auttaa kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja arvoa tuottaviin toimenpiteisiin.

Palvelumuotoilu on osa muotoiluajattelua. Muotoilu on aina toiminut innovaatioprosessien edistäjänä uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Vasta muutamien vuosien aikana muotoiluajattelu on saanut jalansijaa yritysmaailman ja organisaatioiden keskuudessa. Tietoisuus muotoilun luovasta tavasta lähestyä ongelmia on johtanut esimerkiksi yrityksissä muutokseen, kehitykseen ja innovaatioihin. Jopa johtaminen on kokenut muutoksen muotoiluajattelun myötä. Johtajilla, jotka haluaisivat käyttää muotoiluajattelua omassa johtamisessaan, on

edessä monia haasteita. Johtajien pitää miettiä mitä lisäarvoa muotoiluajattelu voi tuoda yritykselle, kuinka verrata ja valita omaan innovaatiotoimintaansa tehokkain muotoiluajattelumalli. (Tschimmel 2012, 1.)

Miettinen (2014, 46) tiivistää muotoiluajattelun laajojen vaihtoehtojen etsimiseksi, nopeaksi kokeiluksi ja ongelmien kriittiseksi tarkasteluksi sekä epäonnistumisen mahdollisuuksiksi. Ongelmiin etsitään ratkaisuja ja ratkaisut rakennetaan parhaaksi havaittujen kokeilusta syntyneiden tulosten pohjalta. Empatialla on iso merkitys yritettäessä ymmärtää ongelmia, saada aikaan ratkaisuja ja saavuttaa käyttäjäymmärrystä. Parhaimmillaan muotoiluajattelulla päästään käyttäjää ilahduttavaan käyttäjäkokemukseen. (Miettinen 2014, 46.) Tschimmelin (2012, 19) mukaan muotoiluajattelun tärkein päämäärä on innostaa innovoimaan eli ideoimaan uusia ideoita, jotka johtavat yritysten kasvuun. Muotoiluajattelun työkalujen avulla tämä innovointi on mahdollista. Lisäksi yksilöitä, tiimejä ja yrityksiä innostaa innovoimaan toiminnallinen ideointi ja uudenlainen ajattelutapa, mihin muotoiluajattelu kannustaa kaikkia innovaatioprosessiin osallistujia. (Tschimmel 2012, 19.)

Kehittämistyön analysointimenetelmät

Kehittämistyössä on käytetty aineistojen analysoimiseksi aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa ennen analyysia on päätettävä analyysiyksikkö, joka voi olla sana tai lausuma. Sisällön analyysin ensimmäisessä vaiheessa eli pelkistämisvaiheessa aineistosta karsitaan kaikki tutkimuksen kannalta turha pois. Seuraavaksi pelkistetystä aineistosta etsitään samaa kuvaavia ilmaisuja, jotka ryhmitellään eli klusteroidaan. Klusteroinnissa alkuperäiset ilmaisut käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, joiden mukana sanat ja lausumat ryhmitellään. Ryhmittelyn jälkeen yhdistellään, luokitellaan ja abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Käsitteellistämässä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa yhdistellään luokituksia niin kauan kuin se on mahdollista sisällön näkökulma huomioiden. Se kuinka monta luokkaa aineistosta voidaan muodostaa (alaluokka, yläluokka, pääluokka tai yhdistävä luokka), määräytyy vasta analyysivaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127.)

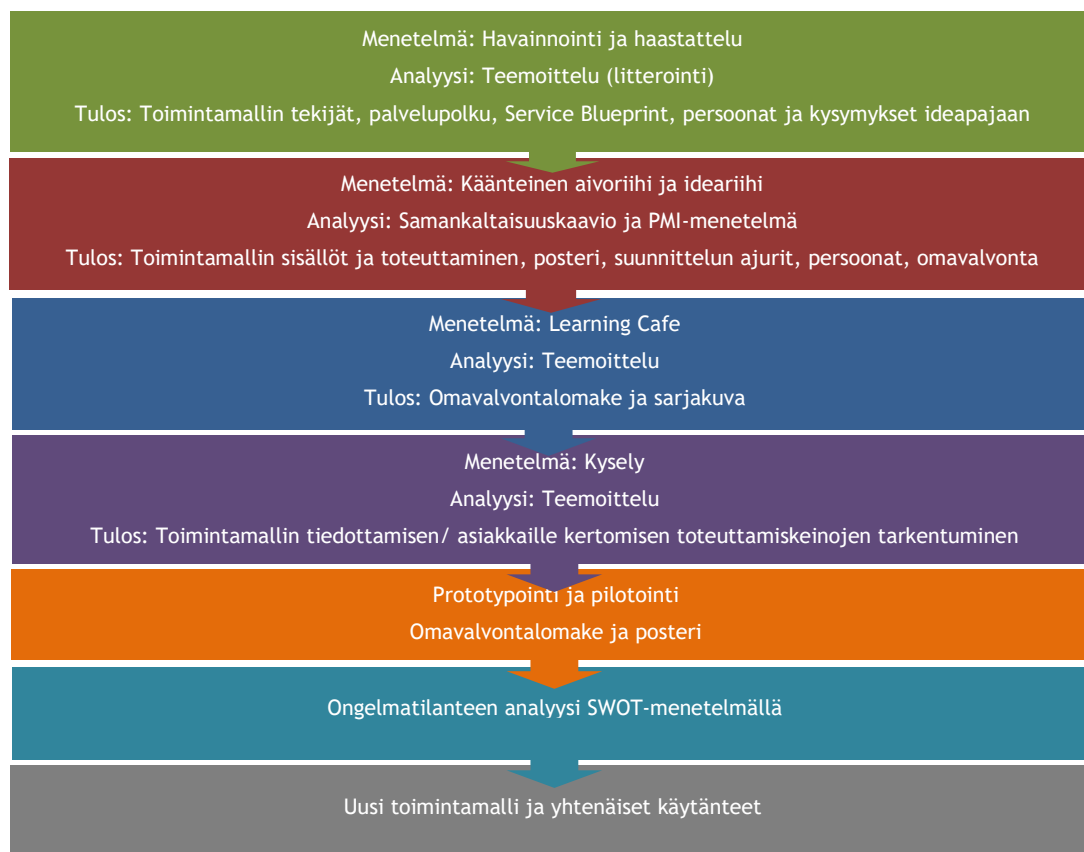
Kehittämistyön sisällönanalyysin tekniikkana on käytetty samankaltaisuuskaaviota ja teemoittelua. Tuulaniemi (2011, 68) kiteyttää samankaltaisuuskaavion tutkimustulosten jäsentelyksi, jossa etsitään samankaltaisuuksia, kuten teemoja ja aiheita. Holtzblatt ja Beyer (2016, 127) määrittelevät samankaltaisuuskaavion hierarkkiseksi tavaksi järjestellä tietoa, joka paljastaa yleisimmät asiat ja teemat kohderyhmän keskuudessa. Samankaltaisuuskaaviossa toisiinsa liittyvät tulokset järjestellään aiheittain eli edetään alhaalta ylöspäin eikä niin, että olemassa olevien otsikoiden alle siirreltäisiin lappuja (Holtzblatt ja Beyer 2016, 130). Samankaltaisuuskaavio nostaa esiin isomman käyttäjäjoukon tarpeita ja ongelmia (Hämäläinen, Miettinen &

Vilka 2011, 75). Samankaltaisuuskaavio ja teemoittelu muistuttavat toisiaan. Teemoittelussa teemat muodostetaan yleensä aineistolähtöisesti etsimällä yhdistäviä tai erottavia seikkoja esimerkiksi haastatteluiden vastauksista tai kirjallisista aineistoista. Teemoittelu on laadullisen aineiston ryhmittelyä aihepiirien mukaan. Ensin tehdään alustava luokittelu, jonka jälkeen aineistosta etsitään teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.) Moilanen ym. (2014, 110) sanoo, että teemoittelun tarkoituksena on löytää esimerkiksi useammalle annetulle vastaukselle yhteisiä piirteitä kerätystä aineistosta.

Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö on toteutettu Tormenta Oy:n Hairlekiini parturi-kampaamoketjun kolmessa toimipisteessä Lahden alueella. Kehittämistyö toteutettiin syksyn 2016 ja kevään 2018 välillä. Kehittämistyö eteni seuraavan aikataulun mukaisesti:

- Aiheen ideointia ja yhteistyöyrityksen kanssa aiheesta/aihepiiristä sopiminen. Syyskuu 2016.
- Alustava suunnitelma kehittämistyöstä ja teoreettisen viitekehyksen hahmottelua. Lokakuu 2016.
- Tutkimuskirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin/ taustamateriaaliin tutustuminen, lähestymistavan ja menetelmien valinta. Lokakuu-marraskuu 2016.
- Havainnointi ja haastattelut Hairlekiinin Lahden alueen toimipisteissä. Marraskuu 2016.
- Käänteinen aivoriihi ja ideariihet Hairlekiinin työntekijöille Lahden toimipisteissä. Aineiston analyysi ja johdon osallistaminen PMI-menetelmällä. Helmikuu 2017.
- Empiirisen osuuden kirjoittaminen; työntekijäpersoonat, suunnitteluajurit, palvelupolku, Service Blueprint. Maaliskuu 2017.
- Asiakkaiden osallistaminen kyselyllä. Huhtikuu 2017.
- Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen. Huhtikuu-toukokuu 2017.
- Learning Cafe palveluesimiehille Helsingissä ja aineiston analyysi. Syyskuu 2017.
- Prototyyppi ja pilotointi Hairlekiinin Lahden toimipisteissä. Marraskuu 2017.
- Palaute johdolta omavalvontalomakkeesta ja Näin meillä puhdistetaan -posterista. Joulukuu 2017.
- Empiirisen osan ja teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen; sarjakuva. Joulukuu 2017-helmikuu 2018.
- Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osuuden loppuun kirjoittaminen sekä johtopäätösten ja tiivistelmän kirjoittaminen. Helmikuu-maaliskuu 2018.
- Yhteistyöyrityksen palaute kehittämistyöstä. Maaliskuu 2018.
- Opinnäytetyön esitys, viimeistely, mediatiedote ja julkaisu. Huhtikuu-toukokuu 2018.



Kuvio 9: Kehittämistyön empiirisen osuuden eteneminen.

Kehittämistyön empiirinen osuus on aloitettu nykytilan kartoituksella. Ensimmäisenä tehtiin havainnointia ja haastattelua, joita analysoitiin teemoittelemalla. Havainnoinnin ja haastattelun tuloksena saatiin muodostettua toimintamallin neljä tekijää, parturi-kampaamo asiakkaan palvelupolku, parturi-kampaamon Service Blueprint, työntekijäpersoonat ja laadittua kysymykset ideariiheeseen. Nykytilan kartoituksen seuraavassa vaiheessa toteutettiin käänteinen aivoriihi ja ideariihi. Ideariihen antia on analysoitu samankaltaisuuskaaviolla ja osallistettu johtoa analysoimaan/ arvioimaan ideariihen tuloksia PMI-menetelmällä. Tämän vaiheen tuloksena saatiin uuden toimintamallin sisällöt ja toteuttamiskeinot, posterit työntekijöille ja kehittämistyötä ohjaavat suunnittelun ajurit. Lisäksi omavalvonta korostui osana hiusalan työvälinehygienian toimintatapoja. Nykytilan kartoituksen kolmannessa vaiheessa Learning Cafe menetelmällä tarkennettiin omavalvontaa Hairlekiinin palveluesimiehillä. Learning Cafesta saatu materiaali analysoitiin teemoittelemalla, ja tuloksena saatiin muotoiltua omavalvontalomake sekä sarjakuva. Nykytilan kartoituksen neljännessä vaiheessa kyselyllä osallistettiin asiakkaita miettimään millä tavalla työvälineiden hygieniasta voisi heille kertoa. Vastauksia analysoitiin teemoittelemalla, ja kyselyn tuloksena saatiin laatujärjestelmä (Oiva). Lopuksi prototypoitiin omavalvontalomakkeen ja työntekijöiden posterin prototyypit Lahden alueen toimipisteissä. Prototypoinnin ja pilotoinnin jälkeen dokumentteja korjattiin työntekijöiden kommenttien ja ehdotusten perusteella. Nykytilan kartoituksen jälkeen tehtiin SWOT-menetelmällä analyysi

ongelmatilanteesta ja siihen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseksi, jonka jälkeen muotoiltiin parannusehdotus eli kehittämistyön tuloksena saatu uusi toimintamalli ja yhtenäiset käytänteet.

4.2 Nykytilan kartoitus

Toimintatutkimuksen empiirisen osan ensimmäisessä vaiheessa eli nykytilan kartoituksessa kerättiin tietoa Hairlekiini parturi-kampaamoketjun työvälinyhygienian sen hetkisestä toteutumisesta ja selvitettiin miten työvälinyhygieniää pitäisi toteuttaa. Nykytilan kartoituksessa käytettiin menetelminä havainnointia, haastattelua, Learning Cafe menetelmää, kyselyä sekä prototypointia ja pilotointia.

Menetelmä	Analyysi	Analyysin tulokset
1. Havainnointi ja haastattelu	Teemoittelu	Pääluokka eli tekijät
2. Ideariihi (käänteinen aivoriihi)	Samankaltaisuuskaavio (PMI-menetelmä)	Yläluokka eli sisällöt Alaluokka eli toteutus
3. Learning Cafe	Teemoittelu	Alaluokka eli toteutus
4. Kysely	Teemoittelu	Alaluokka eli toteutus
5. Prototypointi ja pilotointi	-	Dokumentit

Taulukko 1: Nykytilan kartoitusvaiheen yhteenveto.

Nykytilan kartoituksen tavoite oli löytää työvälinyhygieniaan vaikuttavat tekijät, sisällöt ja toteuttamiskeinot. Yllä olevassa taulukossa on taulukoitu nykytilan kartoituksessa käytetyt tiedonkeruun menetelmät sekä analyysin menetelmät ja analyysissa syntyneet tulokset. Nykytilan kartoituksen ensimmäisessä vaiheessa menetelmänä käytettiin havainnointia ja haastattelua, jotka analysoitiin teemoittelemalla. Tästä vaiheesta saatiin muodostettua pääluokka eli toimintamallin tekijät. Toisena menetelmänä oli ideariihi, joka analysoitiin samankaltaisuuskaaviolla ja tulokset arvioitiin PMI-menetelmällä. Tämän vaiheen tuloksena syntyivät yläluokka eli toimintamallin sisällöt sekä alaluokka eli toteuttamistavat. Toteutusta tarkennettiin omavalvonnan osalta osallistamalla Hairlekiinin palveluesimiehet Learning cafe menetelmällä ja asiakkaille kertomisen osalta osallistamalla parturi-kampaamoiden asiakkaat kyselyllä. Nykytilan kartoituksen aikana syntyneet dokumentit prototypoitiin ja pilotoitiin kehittämistyön toteutuksen loppuvaiheessa työntekijöillä, jonka jälkeen muotoiltiin lopulliset versiot dokumenteista.

4.2.1 Havainnointi

Havainnointi on valittu kehittämistyön tiedonkeruun menetelmäksi, koska hiusalan työvälinehygieniasta on muuten vaikea saada tietoa (ei olemassa tutkittua tietoa). Havainnoinnilla saatiin tietoa, miten työvälineiden hygieniaa tällä hetkellä toimipisteissä toteutetaan ja mikälainen on työvälineiden hygieeninen ketju asiakkaalta asiakkaalle. Moilanen ym. (2014, 114) sanovat, että havainnoinnilla saadaan tietoa ihmisten käyttäytymisestä omassa toimintaympäristössään. Løvlie ym. (2013, 54) sanovat, että havainnoinnin avulla on mahdollista kerätä tietoa esimerkiksi ihmisten käyttämistä tuotteista tai palveluista sekä huomata ihmisten piileviä tarpeita. On tärkeää saada tietoa, miten hiusalan työvälineet puhdistetaan, millä pestään ja desinfioidaan sekä steriloidaan eli miten tällä hetkellä toimitaan. Lisäksi saatiin arvokasta tietoa miten eri työntekijät suorittavat työvälineiden hygieniaa ja ylläpitävät työvälineiden hygieniatasoa sekä mikä on heidän osaamisensa taso. Työvälinehygienian toteutuminen nähdään havainnoinnin avulla tekemisen keskiössä ja aidossa toimintaympäristössä. Kehittämistyön havainnoinnissa kehittämistyön tekijän rooli on aktiivinen osallistuja. Kehittämistyön tiedonkeruu aloitettiin havainnoimalla työntekijöitä ja heidän työtään ja havainnoinnin lomassa haastateltiin työntekijöitä ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta.

Kehittämistyön havainnointi on osallistuvaa havainnointia. Heikkisen (2010, 106) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tavoitteena on ymmärtää ja analyttisesti kuvata tutkimuskohdetta havainnoimalla ja haastatteleamalla. Tutkija pyrkii ymmärtämään yhteisön toimintaa laajasti rajaamatta liikaa. Tutkija on kentällä havainnoidessaan samanaikaisesti sekä osallinen että ulkopuolinen, osallistumisen aste vain vaihtelee. (Heikkinen 201, 106.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 94) määrittelevät osallistuvaksi havainnoinniksi sellaista havainnointia, jossa tutkija toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa havainnoitavien kanssa. Vilka (2015, 91) määrittelee osallistuvuuden tutkijan osallistumisena tutkittavan yhteisön arkielämään sekä ihmisenä että tutkijana. Osallistuvaa kehittämistyön havainnoinnista tekee myös se, että olen ollut kehittämistyötä tehdessäni töissä Hairlekiinissa, ja tehnyt havainnointia myös oman työni ohessa liittyen hiusalan työvälineiden hygieniaan. Havainnoinnin kohteena olevat työvälineet on valittu Kuoppa-ahon opinnäytetyöstä hänen likaisimmiksi havaitsemansa työvälineet sekä omien havaintojeni pohjalta.

Havainnointi aloitettiin Lahden Holman toimipisteestä ja edettiin Lahden Kärkkäisen toimipisteen kautta Lahden Launeen toimipisteeseen. Alla olevassa kuvassa on käytössä ollut havainnointilomake.

TYÖVÄLINE	HUOMAUTETTAVAA	KORJAUSTOIMENPIDE
KAMMAT HARJAT	Rikkinäisiä ja värjäytyneitä Irtohiuksia puhdistuksen jälkeen.	Poistetaan käytöstä Puhdistetaan uudelleen. Poistetaan irto hiukset ennen pesua.
HIUSSUTI	Ei puhdisteta jokaisen asiakkaan jälkeen.	Lisätään hiussutien määrää, jolloin puhdistus mahdollistuu jokaisen asiakkaan jälkeen.
SAKSET	-	-
HIUSTENLEIKKAUSKONEET	Ei irroteta jokaisen asiakkaan jälkeen metallista terää eikä puhdisteta hiustenleikkauskoneiden runkoja.	Opetellaan puhdistamaan runko ja irrottamaan metallinen terä jokaisen asiakkaan jälkeen.
HARJAKIHARRIN	Irtohiuksia ja likaa.	Puhdistus. Opetellaan puhdistamaan jokaisen asiakkaan jälkeen.
RULLAT	Pölyä, irto hiuksia ja pumpullia.	Puhdistus. Opetellaan puhdistamaan ja säilyttämään oikein.
NISKAPEMUSTE	Ei puhdisteta jokaisen asiakkaan jälkeen.	Lisätään niskapehmusteiden määrää, jolloin puhdistus mahdollistuu jokaisen asiakkaan jälkeen.
KLIPSIT	Ruostetta	Uudelleen puhdistus. Opetellaan puhdistamaan ja kiviämään metalliset klipsit oikein.
RAUDAT	Likaisia	Puhdistus ja opetellaan puhdistamaan raudat jokaisen asiakkaan jälkeen.

Taulukko 2: Työvälineiden havainnoinnin tulokset.

Toimipisteiden välillä on kuitenkin eroavaisuuksia työvälinehygienian toimintatavoissa. Kaikissa toimipisteissä kammat olivat puhtaita ja ne puhdistettiin asianmukaisella tavalla. Yhdessä toimipisteessä oli kammoissa värjäymiä sekä rikkinäisiä kampoja käytössä. Jokaisessa toimipisteessä pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että harjoista poistetaan irtohiukset ennen pesua. Puhtaissa harjoissa oli paljon irtohiuksia, mikä tekee harjoista likaisen näköisiä, vaikka ne olisivatkin asiaan kuuluvalla tavalla puhdistettu.

Hiussutien kohdalla jokaisessa toimipisteessä laiminlyötiin niiden puhdistusta. Jokaisen asiakkaan jälkeen tulisi hiussuti puhdistaa irto hiuksista ja käyttää uv-kaapissa sekä tarvittaessa puhdistaa miedosti alkalisessa liuoksessa, huuhdella, kuivata ja desinfioida. Ongelmana on, että useimmissa toimipisteissä ei ole käytössä kuin yksi hiussuti per parturi-kampaaja. Useampi hiussuti mahdollistaisi asianmukaisen puhdistuksen, ja lisäksi mahdollisuutta hiussutien puhdistamiseen. Lisäksi havainnoitaessa havainnointilomakkeen mukaisia työvälineitä huomattiin, että metalliset klipsit olivat useissa toimipisteissä ruosteisia, mikä tekee niistä epähygieenisen oloisia.

Kaikissa toimipisteissä puhdistettiin sakset jokaisen asiakkaan jälkeen ja puhdistus suoritettiin oikeaoppisesti eli poistamalla irtohiukset ja pyyhkimällä desinfiointiliuokseen kostutetulla niskaliinan palalla tai suihkuttamalla desinfioivaa ja samalla voitelevaa ainetta. Sekä rajauskone että hustenleikkauskone puhdistettiin jokaisessa toimipisteessä jokaisen asiakkaan jälkeen samoin kuin tallat. Ainoana huomiona hiustenleikkaus- ja rajauskoneiden kohdalla oli se, että koneiden runkoja ei puhdistettu. Lisäksi harvoin poistetaan hiustenleikkauskoneiden ja rajauskoneiden metallinen terä kokonaan paikoiltaan, niin että saatiin kaikki irtohiukset pois koneiden sisältä.

Harjakihartimissa oli jokaisessa toimipisteessä huomautettavaa joko siinä olevista hiuksista tai puhtaudessa. Kampaus- ja permanenttirullissa oli myös huomautettavaa joko irtohiuksista, pölystä tai pumpulin jäämistä. Pesupaikkojen niskapehmusteiden osalta tilanne on sama kuin hiussutienkin kohdalla. Niskapehmusteiden puhdistusta laiminlyötiin jokaisessa toimipisteessä. Niskapehmusteita ei puhdistettu jokaisen asiakkaan jälkeen. Eräässä toimipisteessä niskapehmusteet kuitenkin puhdistettiin pyyhkimällä ne märällä niskapehmusteiden ollessa paikoillaan pesualtaissa. Niskapehmusteiden hygieniaa voitaisiin parantaa hankkimalla toimipisteisiin useampia niskapehmusteita, jotka voidaan nopeasti ja helposti vaihtaa, kun toiset niskapehmusteet ovat puhdistettavana. Huomioitavaa olisi myös desinfiointiliuoksen riittävän määrän valmistamisessa sekä siinä, että uv-kaapissa käännetään työvälineitä desinfiointin aikana. Joissakin toimipisteissä oli rikkinäisiä desinfiointilaitteita, jotka eivät siten olleet parturi-kampajien käytössä. Esimerkiksi eräässä toimipisteessä ei käytössä ole kuulasterilisaattoria, jolla steriloidaan metalliset työvälineet, kuten sakset.

Havainnointilomakkeen yhteenvetona voidaan todeta, että työvälineiden hygienia ei toteudu kaikissa toimipisteissä samanlaatuisena ja korjattavia asioita löytyy niin puhdistukseen tarkoitetuissa välineissä kuin työntekijöiden hygieenisistä toimintatavoista. Toimipisteistä ei löydy samoja käyttöohjeita tai toimintaohjeita esimerkiksi sterilointilaitteiden ja desinfiointilaitteiden käyttöön. Toimipisteistä puuttui riittävä määrä joitakin työvälineitä, jotta pystyttäisiin takaamaan näiden työvälineiden riittävä hygieenisuus. Sakset, hiustenleikkaus- ja rajauskoneet puhdistettiin todella hyvin samoin kuin kammat.

Jokaisen toimipisteen palveluesimies tekee perehdytystä omalla tavallaan käyttäen Liikkeenhoitajan käsikirjaa apuna. Toimipisteissä myös säilytettiin käytettyjä suoristus- ja kiharrusrautoja sekä harjakihartimia puhtaiden laitteiden kanssa samassa paikassa, jolloin voi tapahtua ristikontaminaatiota (likaiset työvälineet saastuttavat puhtaat työvälineet). Puhtaiden ja käytettyjen työvälineiden säilytykseen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Jos esimerkiksi saksit lasketaan likaiselle työvaunulle puhtaina tai jos puhtaat saksit säilytetään niille tarkoitetuissa koteloissa likaisina. Tällöin likaiset työvälineet saastuttavat puhtaat kotelot, jolloin likaiset kotelot saastuttavat koteloon laitettavat puhtaat saksit. Lisäksi työvaunun päälle laskettavat puhtaat työvälineet saastuvat, jos työvaunun pintaa ei puhdisteta jokaisen asiakkaan jälkeen. Huomioitavaa on myös työvaunussa säilytettävien puhtaiden kampojen, harjojen ja klipsien puhtaus, jos samoissa lokeroissa säilytetään likaisia työvälineitä hiuspalvelun suorittamisen aikana. Työvälinehygieniassa täytyy siis kiinnittää myös huomiota missä ja miten puhtaat ja likaiset työvälineet säilytetään.

4.2.2 Teemahaastattelu

Toinen menetelmä jolla kerättiin tietoa työvälineiden hygienian tilasta tällä hetkellä, oli haastattelu. Haastattelulla täsmennettiin kehittämiskysymystä havainnoinnin yhteydessä. Lisäksi haastattelua käytettiin havainnoinnin tukena, jotta voitiin tarkentaa ja syventää havaintoja sekä saatiin työntekijöiden hiljaista tietoa ja mielipiteitä esille. Valittu haastattelu-muoto oli teemahaastattelu ja puolistrukturoidut kysymykset, koska kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Teemahaastattelun teemat on valittu opinnäytetyön kehittämiskysymyksen näkökulmasta ja havaintoihini hiusalalta (parturi-kampaajan työkokemukseni). Haastattelun muoto oli teemahaastattelu, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 47) mukaan tunnetaan myös puolistrukturoitunahaastatteluna. Heikkisen ym. (2010, 109) mukaan teemahaastattelu on toimintatutkimuksessa eniten käytetty haastattelun muoto. Teemahaastattelua ohjaa tutkijan tekemä haastattelun runko (Heikkinen 2010, 110). Kananen (2014,87) sanoo teemahaastattelua kahden ihmisen keskusteluksi yksi aihe kerrallaan, jotka on ennalta mietitty läpi käytäväksi tutkijan ja haastateltavan kesken. Vilkan (2015, 79.) mukaan teemahaastattelun teemoilla haetaan alustavia vastauksia kehittämiskysymykseen. Teemahaastattelussa on tärkeää huomioida kaikki haastateltavat ja pysyä haastattelun teemoissa (Vilka 2015, 80).

Teemahaastattelun teemat valitaan Vilkan (2015, 79) mukaan tutkimusongelmasta tai kehittämiskysymyksestä poimitaan keskeiset teemat, jotta ongelmaan tai kysymyksiin voidaan vastata. Tuomen ja Sarajärven (2018, 88) mukaan teemahaastattelussa ei voida kysyä ihan mitä kysymyksiä tahansa, koska teemahaastattelussa pyritään löytämään kehittämiskysymyksen tai tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) lisäävät, että teemahaastattelun etuna on se, että teemahaastattelun aikana esitettyjä kysymyksiä

voidaan tarkentaa haastateltavien vastausten pohjalta. Kehittämistyön teemahaastattelun teemat olivat käytänteet työvälinehygienian toteuttamiseen, toimipisteissä olevat työvälinehygieniaan liittyvät ohjeet sekä työntekijän työvälinehygienian osaaminen.

Teemahaastattelun yhteenveto

Alla on taulukoitu haastattelun teemat, millä tasolla ollaan tällä hetkellä ja miksi.

TEEMA	TÄLLÄ HETKELLÄ	MIKSI
TOIMIPISTEEN KÄYTÄNTEET	Kaikki perehdytetään toimipisteen palveluesimiehen toimesta. Perehdyttämistä ohjaa Liikkeenhoitajan käsikirja.	Palveluesimiesten ohjeistus/ perehdytys, ei ole yhtenäistä> Liikkeenhoitajan käsikirja ei ole ajan tasalla. Palveluesimiesten perehdyttäminen.
OHJEISTAMINEN	Löytyy jonkin verran ohjeita.	Ohjeet eivät ole yhtenäisiä ja kaikki eivät tiedä, mistä ohjeet löytyvät tai onko niitä.
OSAAMINEN	Perustutkinnon mukainen> opetuksen taso.	Työssä rutinoituminen ja asenne vaikuttavat osaamisen ”toteutumiseen”. Tietämättömyys.

Taulukko 3: Teemahaastattelun teemat, tämän hetkinen tilanne ja miksi näin on.

Palveluesimiehet kertoivat, että kaikki uudet työntekijät perehdytetään. Hairlekiinilla on käytössä Liikkeenhoitajan käsikirja, joka toimii perehdyttämisen pohjana niin talon tavoille kuin hygienia-asioissa. Liikkeenhoitajan käsikirjan kanssa ongelmana on, että käsikirja on kirjallinen eikä se pysy ajan tasalla. Hairlekiinilta löytyy myös ohjeita työvälinehygieniaan, mutta kaikkeen niitä ei kuitenkaan löydy tai työntekijät eivät tiedä onko niitä olemassa. Toimipisteissä ei esimerkiksi ollut samoja ohjeita esillä (desinfiointilaitteen käyttö) eli toimipisteen ohjeisiin vaikutti myös palveluesimies sekä johdon ohjeistus mitä ohjeita toimipisteissä tulisi olla esillä. Erilaisia ohjeita siis on, mutta ne eivät ole helposti saatavilla eikä välttämättä esillä, joten työntekijät eivät tiedä niistä.

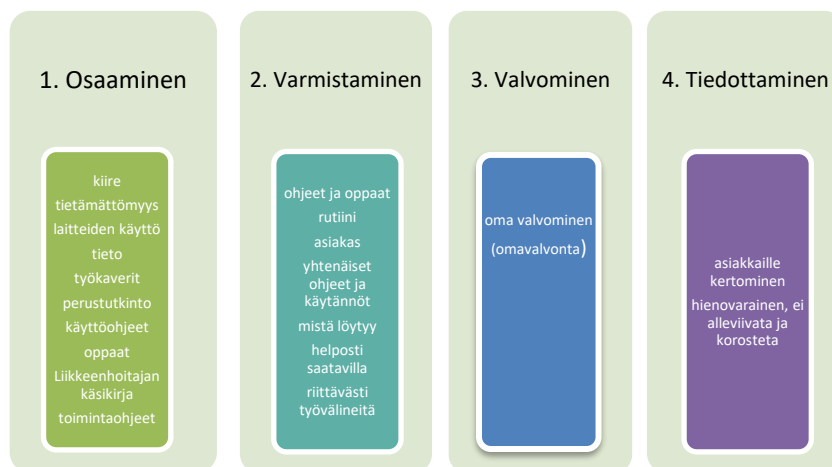
Työntekijöitä haastateltaessa tuli esiin, että puutteelliseen työvälinehygienian toteutumiseen useasti vaikuttaa kiire tai tietämättömyys esimerkiksi sen suhteen, miten desinfiointiin ja sterilointiin tarkoitettuja laitteita käytetään oikein. Tarpeen olisivat pikaohjeet teknisessä tilassa esimerkiksi uv-kaapin osalta, kuten tieto siitä, että työvälineitä tulee käänellä desinfioinnin aikana ja miksi kääntely täytyy suorittaa (uv-säteet desinfioivat vain ne kohdat joihin

säteet osuvat). Työntekijät sanoivat, että hiusalan perustutkinnoissa on työvälineiden puhdistus ja siihen liittyvät asiat käyty hyvin läpi, mutta erot tulevat opettajien tavoista opettaa.

Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että työtä tehdään pitkälti rutiinilla. Tietyllä tavalla ja useasti tehdyt asiat toistetaan automaattisesti samalla tavalla sen kummemmin ajattelematta. Tästä esimerkkinä hiuspohjan kutinaa lievittävän tuotteen levittäminen hiuspohjaan. Kaikille asiakkaille viedään samasta pullosta ja samalla nokkakappaleella tuote hiuspohjaan. Jos nokkakappale kuitenkin osuus asiakkaan hiuspohjaan tulisi sekin desinfioida tartuntojen ehkäisemiseksi tai käyttää jokaisella asiakkaalla omaa nokkakappaletta. Parturi-kampaajat kokivat oman osaamisensa olevan hyvällä tasolla ja osaavansa hyvin työvälinehygienian. Kaikkien mielestä työvälinehygieniaan liittyvät asiat opetetaan hiusalan perustutkinnoissa hyvin ja työvälinehygieniata tehdään koko ajan asiakaspalvelussa opintojen aikana. Kaikki kokivat, että heidät oli perehdytetty työhön hyvin. Suurin osa tiesi, että esimerkiksi hiusharjoista pitäisi hiukset poistaa enne pesua. Havainnointi kuitenkin osoitti, että tiedosta huolimatta näin ei toimittu, jolloin voi päätellä, että kyse on työntekijän asenteesta.

Havainnoinnin ja teemahaastattelun tulokset

Havainnointi ja haastattelu analysoitiin teemoittelemalla. Haastattelun aikana haastattelumateriaali litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon kirjaamalla keskeisiä asioita ylös ja kirjaamalla yksittäisiä sanoja/ aiheita post-it-lapuille jo teemahaastattelun aikana.



Kuvio 11: Teemahaastattelun ja havainnoinnin teemoittelu.

Havainnoinnin ja työntekijöiden haastattelujen pohjalta pystyttiin teemoittelemalla muodostamaan pääotsikot eli hiusalan työvälineiden hygieniaan liittyvät kolme tekijää, jotka ovat osaaminen, varmistaminen ja valvominen. Asiakkaat ja heidän turvallisuutensa nousi myös esille moneen otteeseen haastattelujen aikana, joten neljänneksi tekijäksi tuli tiedottaminen. Nämä neljä tekijää ovat analyysivaiheen neljä pääluokkaa, joiden pohjalta laadittiin

kolme kysymystä työntekijöiden aivoriihä varten (kysymykset löytyvät luvusta 4.2.4). Havainnoinnin ja haastattelun tuloksena saatiin työntekijäpersoonat, joita tarkennettiin ideariihien aikana. Lisäksi laadittiin Service Blueprint, josta selvisi työvälilyhygienian syvyys parturi-kampaamon toiminnassa.

Työntekijäpersoonat

Havainnoinnin ja ideariihien tuloksena ovat syntyneet työntekijäpersoonat. Havainnoinnin ja ideariihien aikana tehtiin varjostusta eli seurattiin parturi-kampaajia heidän tehdessään työtä ja heidän toimintojaan työpaikalla. Työntekijäpersoonat ovat olleet yhtenä ajurina toimintamallin ja lomakkeiden luomisessa, jotta ne palvelisivat suunnittelun ajureiden mukaisesti ja kaikkia työntekijöitä. Työntekijäpersoonat-kortit ovat rakentuneet seuraavien havainnointien pohjalta ja keskusteluiden perusteella esiin tulleista asioista; työteho, innovointi, muutoksen sietäminen, työmotivaatio ja asenne.

Kehittämistyön työntekijäpersoonat jäljittelevät palvelumuotoilusta tuttuja asiakasprofiileja. Tuulaniemen (2011, 68) mukaan asiakasprofiileissa kiteytetään tutkimuksen aikana esiin nousseita toiminnan motiiveja ja toimintamalleja. Hän lisää, että tärkeintä on löytää suuremman ihmisjoukon toteuttamaa toimintaa, jonka pohjalta voidaan rakentaa ratkaisuja (Tuulaniemi 2011, 68). Kehittämistyössä asiakasprofiilit on jalostettu työntekijäpersooniksi, joiden rakentamisessa on hyödynnetty asiakasprofiilien muodostamisessa käytettyjä tekniikoita, esimerkiksi varjostamista (työntekijöiden seuraaminen). Työntekijäpersoonat muodostuvat kolmesta osasta; työntekijäpersoonat-matriisi, työntekijäpersoonat-kortit (liite 2.) ja -kertomukset. Työntekijäpersoonat-korttien lisäksi on muodostettu työntekijöistä persoonamatriisi, joka pohjaa alaistaitoihin. Työntekijäpersoonat-korttien ja -matriisin pohjalta on kirjoitettu työntekijäkertomukset.



Kuvio 12: Työntekijäpersoonat -matriisi (mukailtu Silvennoinen ja Kauppinen 2007, 10).

Työntekijä -matriisi pohjautuu Silvennoisen ja Kauppinen (2007, 10) esittämään millainen alainen olen -matriisiin. Työntekijäpersoonaa -matriisissa on neljä ulottuvuutta. Horisontaalisella tasolla on itsenäinen ja kriittinen ominaisuus, jota vastapuolella on toisista riippuvainen ja kritiikitön ominaisuus. Vertikaalisella tasolla on aktiivinen ja sitoutunut ominaisuus, jota vastapäätä on passiivinen ja sitoutumaton ominaisuus. Ulottuvuuksien väliin syntyy neljä työntekijäpersoonaa, jotka ovat Pirkko-Purnaaja, lida-Innokas, Aino-Ahkera, Heidi-Hiljainen puurtaja, jotka ovat havainnoinnin ja keskusteluiden tuloksiin pohjautuvia työntekijäpersoonia.

Pirkko-Purnaaja (liite 2.) on vieraantunut alainen ja individualisti. Aikaisemmin hän on voinut olla lida-Innokkaan kaltainen tehokas alainen ja partneri. Hän on sitä mieltä, että hänen ideoitaan ei osata organisaatiossa hyödyntää. Purnaaja pitää itseään muiden puolustajana ja terveellisesti kriittisenä. Hän kapinoi ja vastustaa ilman syytä. Muut kokevat hänet negatiivisena. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 16) Pirkko-Purnaaja ei välttämättä aina kritisoi suoraan esimiehelle, mutta antaa kuulua kahvihuonekeskusteluissa. Pirkko-Purnaajalle ei ole mikään oikein hyvin, aina löytyy sanottavaa ja usein liiankin kanssa. Osaaminen on hyvää ja hän haluaisi korkeamman ammattitaidon, mutta omasta mielestään hänellä ei ole resursseja ammattitaidon kehittämiseen. Ottaa vastaan huonosti rakentavaa kritiikkiä ja omaksuu muutokset hitaasti. Työmotivaatiota ei ole mihinkään ylimääräiseen ja on tyytymätön työssään. Pirkko-Purnaaja sitoutuu työhön palkan verran. Hän tekee kuitenkin ylimäärästä työtä, mutta kritisoi koko ajan. Hänellä on toinen jalka oven välissä eli etsii koko ajan uusia mahdollisuuksia.

lida-Innokas (liite 2.) on tehokas alainen ja partneri, joka hyväksyy yrityksen arvot ja toiminnan tarkoituksen. Innokkaan ammattitaitoa arvostavat niin asiakkaat kuin esimies, ja osaaminen on korkeaa ja osaamisen merkitys nousee työn kriittisissä tilanteissa. Hän keskittyy olennaiseen ja sitoutunut yritykseen sekä työhönsä. Innokas sietää hyvin muutosta ja ymmärtää roolinsa ja jopa esimies voi oppia häneltä. Hän on avoin ideoille ja rakentavalle kritiikille, tuo esiin epäkohtia ja kehittää työtään. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 18.) lida-Innokas tekee työtä palavalla innolla ja tekee enemmän kuin tarvitsisi. Hän on ahkera ja työmotivaatio on korkea. Hän ideoi koko ajan ja innovoi yhdessä esimiehen kanssa. Oma paljon sisäistä yrittäjyyttä, kannustaa työyhteisössä muita ja joustaa. Innostuu uusista asioista ja ottaa uudistukset avoimin mielin vastaan. Hän on eläväinen ja luo työpaikalle positiivista energiaa. lida-Innokas haluaa kehittyä ja kasvattaa ammatillista osaamistaan.

Heidi-Hiljainen puurtaja (liite 2.) on passiivinen alainen, mutta samalla myös yrityksen käyttämätön voimavara. Hän luottaa esimieheen ja hänen arvostelukykyyn ja ajatteluun. Hiljainen puurtaja odottaa esimieheltä käskyjä ja ajattelee oma-aloitteisuuden olevan huono asia. Hän ajattelee, että jokainen hoitakoon omat tehtävänsä. Muut työyhteisössä kokevat Hiljaisen puurtajan joukon mukana kulkijaksi, jolla ei ole mielipiteitä. Hän tarvitsee paljon neuvontaa ja ohjeita. Heidi-Hiljainen puurtaja vaihtaa aikaansa rahaksi ja työpanos on

matala. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 11.) Heidi-Hiljainen puurtaja on hidas ja työnteko vaikuttaa ajan kuluttamiselta. Hän kokee ideoinnin turhana eikä välittäisi osallistua innovointiin. Työyhteisön muutokset ja uudistukset ei hetkauta, kunhan saa kunnan ohjeet. Työmotivaatio on alhainen ja töissä käydään palkan takia, jos jotakin parempaa löytyy, niin hän on valmis lähtemään. Ei ole sitoutunut työpaikkaan ja oman osaamisen kehittäminen on alhainen. On poissa töistä matalalla kynnyksellä.

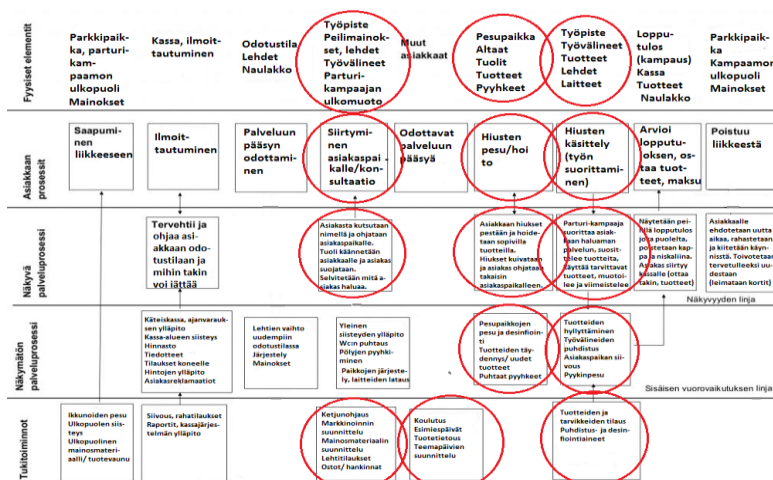
Aino-Ahkera (liite 2.) on mukautuva ja toimeenpaneva alainen. Hän toteuttaa kaikki esimiehen tehtävät ja ohjeet ilman kritisointia. Ahkera on uskollinen yritykselle ja tiimipelaaja eikä usein esitä esimiehen mielipiteistä poikkeavia mielipiteitä. Muut työntekijät pitävät Aino-Ahkeraa nöyristelijänä ja esimiehen aisankannattajana. Hän sanoo sen mitä luulee esimiehen haluavan kuulla. Välttelee konfliktitilanteita ja on valmis myönnytyksiin. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 12.) Aino-Ahkera on aktiivinen työssään, mutta kaipaa tukea toisilta. Odottaa esimieheltä ohjeita, joiden perusteella voi toimeenpanna asioita. Häneen voi luottaa, on tunnollinen ja ahkera. Hänellä on ideoita ja kykenee innovoimaan pyydettyä. Esittää idean, jos uskoo esimiehen niin haluavan. Hän ei kritisoi eikä kyseenalaista esimiehen käskyjä ja ohjeita. Aino-Ahkera sietää hyvin muutosta, ja pystyy mukautumaan tilanteisiin. Erittäin korkea työmoraali ja sitoutuminen työhön. Hän pitää työstään ja kehittää itseään ja on aktiivinen työyhteisössä toimija.

Työntekijäpersoonia tarkasteltaessa kokonaisuutena (matriisi, kortit ja kertomukset), niin päädyttiin siihen lopputulokseen, että työvälinygienian toimintamallin tulisi sisältää selkeät ja yksinkertaiset ohjeet, jotka tukisivat toisiinsa tukeutuvia (Heidi-Hiljainen puurtaja ja Aino-Ahkera) työntekijöitä. Lisäksi työntekijäpersoonien kokonaisuus paljasti, että uuden työvälinygienian toimintamallin pitäisi olla suunniteltu niin sanotusti keskiverto työntekijän mukaisesti, niin että kaikilla työntekijöillä olisi helppo omaksua uusi toimintamalli ja muutos työtavoissa.

Service Blueprint

Service Blueprintillä voidaan osoittaa, miten keskeisessä roolissa työvälinygienian on hiuspalvelun koko prosessissa, niin asiakkaalle näkymättömällä kuin näkyvälläkin tasolla. Service Blueprint tuo esille työvälinygienian keskeisyyden parturi-kampaajan työssä. Service Blueprintin tekeminen avasi ymmärrystä työvälinygienian läpäisevyydestä koko palveluprosessissa. Työvälinygienia ei siis pelkästään rajoitu itse palvelutapahtumaan eli näkyvään palveluprosessiin, vaan työvälinygieniassa on kyse tukitoiminnoista, näkymättömästä palveluprosessista, asiakkaan prosessissa sekä fyysisissä elementeissä. Service Blueprint on Tuulaniemen (2011, 90) mukaan palvelumalli, joka on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta. Palvelumallissa tulee esiin palvelun tuottamiseen vaadittavat resurssit ja asiakkaiden

kytkeytyminen palvelun tuottamiseen. Palvelumalli tuo esiin asiakkaan kokemat asiat sekä palvelun tuottajan toiminnot palvelun taustalla. Palvelumalli jaetaan näkyvään ja näkymättömään osaan, sillä perusteella kohtaako asiakas ja palvelun tuottaja vaiko ei kohta. (Tuulaniemi 2011, 91; Luchs & Swan & Griffin 2015, 233.)



Kuvio 13: Service Blueprint.

Kehittämistyön kannalta Service Blueprint avaa ymmärryksen työvälineiden hygienian toteutumisesta ei pelkästään asiakkaan prosessina eikä näkyvänä prosessina, vaan tukitoimintoihin ja fyysisiin elementteihin yltävänä toimintana (yllä olevassa kuvassa rengastettu punaisella kaikki ne kohdat, joissa työvälinehygieniä on läsnä). Service Blueprintissa on viisi tasoa; fyysinen taso, asiakkaan prosessit, näkyvä palveluprosessi, näkymättömän palveluprosessi sekä tukitoiminnot. Service Blueprintissa tasolla 1. eli fyysisissä elementeissä käydään läpi esimerkiksi parturi-kampaamon ulkopuolisia elementtejä, odotustilaa, mainoksia ja muita konkreettisia asioita. Tasolla 2. eli asiakkaan prosesseissa käydään läpi esimerkiksi asiakkaan parturi-kampaamoon saapumisesta poistumiseen liittyviä asioita. Tasolla 3. eli näkyvässä prosessissa käydään läpi parturi-kampaajan suorittamia toimintoja, jotka liittyvät esimerkiksi asiakkaan ohjaamisesta asiakaspalkalle, lopputuloksen esittelyä ja uuden ajan varaamiseen. Taso 4. eli näkymättömässä prosessissa tehdään toimintoja, jotka vaikuttavat asiakkaaseen välillisesti. Näitä ovat esimerkiksi odotustilan lehdet, kassan toimivuus, myyntituotteet hyllyillä ja työvälineiden puhdistaminen. Tasolla 5. eli tukitoiminnoissa huolehditaan koulutustautumisesta, vaihtorahojen tilauksesta, siivouksesta ja markkinoinnista.

4.2.3 Käänteinen aivoriihi

Käänteinen aivoriihi valikoitui aloitukseksi varsinaiselle ideariihelle, koska ideariihet pidettiin toimipisteiden aukioloaikoina eli työntekijät osallistuivat työpajoihin työpäivänsä lomassa. Aivojen muuttaminen työasetuksilta ideointiasetuksille ei tapahdu hetkessä, joten käänteisen

aivoriihen tavoitteena oli poistaa turhia paineita varsinaiselta ideariiheltä. Käänteisen aivoriihen ideana on keventää tunnelmaa ja saada aivot liikkeelle. Nevalan (2014) mukaan käänteisessä aivoriihessä keskitytään uusien ideoiden ideoimisen sijaan, kuinka ongelma saadaan aikaiseksi tai miten ongelmaa voidaan pahentaa. Miettimällä uusien ideoiden sijaan olemassa olevan huonontamista, päästään mielenkiintoisempaan ja hedelmällisempään lopputulokseen. Käänteinen aivoriihi aloitetaan määrittelemällä ongelma ja muodostamalla siitä kysymys, joka käännetään negatiiviseksi. Seuraavaksi ideoidaan vapaasti erilaisia ideoita negatiiviseen kysymykseen. (Tevere 2017.) Nevalan (2014) mukaan ideariihet pakottavat osallistujat ajattelemaan luovasti, mikä ei ole mahdollista ihmisaivoille. Ihminen ei pysty olemaan luova ja tuottamaan ideoita käskystä. Aivoriihet ovat tehtyjä tilanteita, joissa pyydetään/ pakotetaan keksimään ideoita. Paineen alla harva pystyy tuottamaan ideoita ja olemaan innovatiivinen. (Nevala 2014.)

Käänteisen aivoriihen kysymyksenä oli määritellä post it-lapuille tekijöitä, jotka huonontavat hiusalalan työvälineiden hygieniaa. Käänteisen aivoriihen tuloksena saatiin samoja asioita kuin itse ideariihessä, mutta käänteisenä. Eli jos ideariihessä työvälinehygieniaa parannettiin puhdistamalla työvälineet, niin käänteisessä aivoriihessä laiminlyödään puhdistusta. Käänteisessä aivoriihessä mainittiin työvälinehygienian huonontamisen keinoiksi välinpitämättömyys, ei puhdisteta, ollaan huolimattomia ja siivottomia, ei osata puhdistaa, ei tiedetä millä tavalla puhdistetaan ja laiminlyödään puhdistusta.

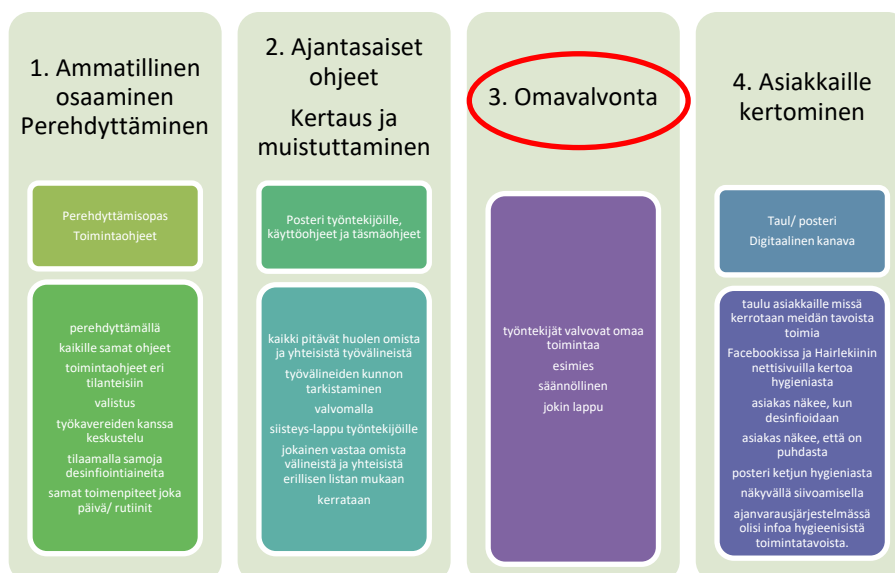
4.2.4 Ideariihi

Ideariihi valittiin kehittämistyön toteuttamisen päämenetelmäksi sen nopeuden ja helppouden vuoksi. Lisäksi haluttiin saada mahdollisimman paljon ideoita jatkotyöstettäväksi yrityksen johdon kanssa. Ideariihi toteutettiin nopeasti ja rajallisessa ajassa työntekijöiden työajalla. Se on perinteinen menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita ja näkökulmia esitettyyn kysymykseen tai ongelmaan. Kaikki ideat ovat tervetulleita, ideoita ei rajoiteta määrällisesti eikä laadullisesti. Ideariihi etenee siten, että ensin määritetään aihe tai ongelma. Asetellaan aihe tai ongelma näkyville ja tuotetaan vapaasti ideoita yksin tai ryhmässä. Ideariihi on tehokkaampi menetelmä, jos se on ainoastaan ideointia eikä siihen liitetä ideoiden jatkokehittelyä. (Tevere 2017.) Ideariihien tavoitteena oli määritellä kehittämistyön toimintamallin tekijöiden sisällöt ja toteuttamiskeinot.

Ideariihien vetäjän tehtävä oli alustaa tilaisuus ja kertoa miten edetään sekä olla aktiivinen osallistuja kuitenkin johdattelematta osallistujia tai antamalla valmiita vastauksia. Tärkein tehtävä vetäjällä oli saada ideoita syttymään luomalla rento ilmapiiri ja avaamalla kysymyksiä ymmärrettävimmiksi tarvittaessa.

Ideariitit toteutettiin jokaisessa Hairlekiinin Lahden alueen kolmessa toimipisteessä itsenäisinä ideariihinä ja osallistujia oli noin kolme työntekijää per toimipiste. Sosiaalituloihin levitettiin A3 kartonki, johon toiselle puolelle vaaleansinisillä post it-lapuilla vastattiin huonontamiseen (pidettiin käännteinen aivoriihi). Huonontamisen jälkeen A3 käännettiin toisin päin ja tällä toisella puolella oli isoilla post it-lapuilla kysymykset joihin jokainen työntekijä ideoi itsenäisesti erivärisillä pienillä post it-lapuilla vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Millä keinoilla/ miten työvälinehygienian osaamista ylläpidetään ja varmistetaan parturi-kampaamoketjussa?
2. Millä keinoilla/ miten työvälineiden hygienian toteutuminen voidaan varmistaa ja valvoa?
3. Miten tiedottaisit hiusalan työvälineiden hygieniasta ja hygieenisistä toimintatavoista parturi-kampaamon asiakkaille?



Kuvio 14: Samankaltaisuuskaavio ideariihestä.

Ideariihen antia analysoitiin samankaltaisuuskaaviolla ja tuloksena saatiin toimintamallin sisällöt (yläluokka) ja toteutus (alaluokka). 1. Lokero: Yläluokkana on ammatillinen osaaminen ja perehdyttäminen, jonka alaluokka on perehdytysopas ja toimintaohjeet. 2. Lokero: Yläluokka on ajantasaiset ohjeet sekä kertaus ja muistuttaminen, jonka alaluokka on posterit työntekijöille sekä käyttöohjeet ja täsmäohjeet. Lokero 3. Yläluokka on omavalvonta. 4. Lokero: Yläluokka on asiakkaille kertominen ja alaluokka on taulu/ posterit ja digitaalinen kanava asiakkaille työvälinehygieniasta kertomiseen. Työntekijöiden puheissa korostui erityisesti omavalvonta, jota vielä tarkennetaan palveluesimiehillä. Perehdytysopas ja toimintaohjeet kokosivat alleen sellaisia vastauksia kuin perehdyttämällä, kaikille samat ohjeet, kertaami-

nen, työkavereiden kanssa keskustelemalla ja toimintaohjeet eri tilanteisiin. Posterit työntekijöille ja valvonta kokosivat alleen työntekijöiden vastauksista sellaisia, kuten kaikki pitävät huolen omista ja yhteisistä työvälineistä, valvomalla, siisteyslappu työntekijöille ja työvälineiden kunnon tarkistaminen. Taulu/posteri ja digitaalinen kanava kokosivat alleen työntekijöiden vastauksista sellaisia kuten Facebook, Hairleikiinin kotisivut, taulu toimintatavoista ja posterit ketjun hygieniasta.

Samankaltaisuuskaavion tuottamat alaluokat vietiin johdon analysoitavaksi/ arvioitavaksi PMI-menetelmällä.

PMI-menetelmä

Samankaltaisuuskaavion jälkeen tuloksia tarkasteltiin yhdessä johdon kanssa PMI-menetelmällä, jotta saataisiin osallistettua myös johtoa ideoiden testaamisessa. Johdon haastattelu suoritettiin puhelimitse, koska sijaitsimme kaikki maantieteellisesti eri puolella Suomea. Plus, miinus, Interesting eli PMI-menetelmällä arvioidaan jonkin tietyn ratkaisuehdotuksen niin hyviä kuin huonojakin puolia. Tavoitteena on helpottaa päätöksentekoa ja saada selkeyttä kannattaako jokin asia toteuttaa vaiko ei. Menetelmä on yksinkertainen ja tuottaa ratkaisun nopeasti. Osallistujat esittävät argumentteja toteuttamisen puolesta ja vastaan sekä kommentteja kiinnostavuudesta. (Mindtools 2017.)

TOTEUTTAMINEN	PLUS	MIINUS	KIINNOSTAVA
1 PEREHDYTY SOPAS	Toimitaan samojen ohjeiden mukaan, ammattimaisuus ja laadukas toimiminen		Intranet, ajantasainen tieto, korostaa työvälinehygienian tärkeyttä
1 TOIMINTAOHJEET	Toiminnan yhtenäisyys, laatu paranee, varmuus, hätäapu		Intranet, helppous ja nopeus, erittäin tarpeellinen, muistin virkistäminen
2. POSTERI TYÖNTEKIJÖILLE (OHJEET)	Työntekijät samalle tasolle, mitkä asiat pitää hallita, yhteys palvelun laatuun		Tieto taito ja osaaminen eri tasolla toimipisteissä, jatka olemassa olevien postereiden linjaa
3. VALVONTA (OMAVALVONTA)	Todiste terveystarkastajalle työvälinehygienian toteuttamisesta, palvelun laatu, asiat varmasti tehdään, kuten sovittu		Ryhtiä toimintaan, tärkeä asia, osallistaa kaikki työntekijät, Kiinnostava idea
4 TAULU/POSTERI		Ei käytännöllinen eikä toteutettavissa	
4 DIGITAALINEN KANAVA KOTISIVUT, FACEBOOK	Kotisivuille ehdottomasti tietoa työvälinehygieniasta, kaikki sähköiset kanavat käyttöön QR-koodi	Miten asiakkaat saadaan kiinnostumaan?	Nykyaikainen, helppo toteuttaa ja käyttökelpoinen

Taulukko 4: PMI-taulukko.

Johdolle taulukoitiin ideariihen analyysin perusteella esiin saadut alaluokat eli toteuttamiskeinot PMI-taulukoon. PMI-taulukossa on esitetty vasemmassa sarakkeessa vastaukset 1. osaamiseen, 2. osaamisen varmistamiseen, 3. valvonta sekä 4. tiedottaminen. Taulukon yläosassa ovat PMI-mittarit eli plus, miinus ja kiinnostavuus.

Perehdytysopas varmistaa johdolle, että toimipisteissä toimitaan samojen ohjeiden mukaan ja ammattimaisesti. Samalla varmistetaan laadukas toimiminen jokaisessa toimipisteessä. Hyvä perehdytys on myös liiketoiminnan kannalta positiivinen asia. Perehdytysopas voisi olla sekä intranetissä että tulostettavissa paperille, vaikka pyritään paperittomaan toimintaan. Nopea ja helppo päivittää intranettiin, jolloin olisi ajantasainen tieto kaikissa toimipisteissä ja olisi kaikkien saatavilla. Perehdytysopas työvälinehygieniasta voisi olla omana osana perehdytysoppaassa, jolloin se nostaa hygienian tärkeyttä.

Toimintaohjeet yhtenäistävät toimintaa. Intranetissä tieto on saatavilla helposti ja nopeasti. Johto koki myös, että palvelun laatu paranee eikä mene sormi suuhun tosi paikan tullen. Toimintaohjeet olisivat kaikkien saatavilla ja toimisivat myös muistin virkistämiseksi. Toimintaohjeet nähtiin myös ”häätäpuna” ja erittäin tarpeellisena olla olemassa.

Työntekijöille tehtävä posterit muistuttaa työntekijää työvälineiden hygieniasta (Näin meillä puhdistetaan-posteri). Johto näki myös, että tiedon ja osaamisen taso ketjussa on eri tasoista, ja posterit toisi kaikki samalle tasolle. Posterit varmistaa työntekijöille mitkä asiat pitää hallita. Posterit jatkaa luontevasti olemassa olevaa postereiden (esimerkiksi Näin meillä palvellaan-posteri) linjaa. Johto sanoi myös, että tällä posterilla on selkeä yhteys palvelun laatuun.

Omavalvonnalla ja omavalvontalomakkeella voidaan todistaa terveystarkastajalle, että ketjussa valvotaan ja tarkastetaan sekä dokumentoidaan työvälineiden hygieniaa. Omavalvonnalla varmistetaan palvelun laatu sekä varmistetaan, että asiat eivät jää tekemättä. Johto koki myös, että omavalvonta tuo ryhtiä toimintaan ja ilmentää, että on kyse tärkeästä asiasta. Omavalvonta osallistaisi koko toimipisteen henkilökunnan. Jokainen vuorollaan tarkistaisi työvälineet ja kuittaisi tarkastuksen tehdyksi. Myös omavalvonta yhtenäistäisi toimintaa ja oli johdon mielestä kiinnostava idea.

Tiedottaminen asiakkaille posterilla tai taululla sellaisenaan ei ole käytännöllinen tai toteuttavissa. Esimerkiksi odotustila ei palvelisi posterin sijoituspaikkana eikä ole varmaa lukisivatko asiakkaat mitä posterissa/taulussa on. Johto ehdotti, että asiakkaiden posterit voisi olla osana jotakin toista posteria, esimerkiksi markkinointilauseena tai tarrana. Posterit tai taulut muistuttaisi myös työntekijöitä hygieenisistä toimintatavoista.

Tiedottaminen asiakkaille digitaalisesti olisi nykyaikainen informaatiokanava ja helposti toteutettavissa. Idea koettiin käyttökelpoiseksi, ja esimerkiksi qr-koodi olisi todella kätevä. Sen voi liittää helposti olemassa oleviin mainos- ja markkinointimateriaaleihin. Johdon mielestä työvälinyhygieniasta voitaisiin kertoa kaikissa digitaalisissa (sähköisissä) kanavissa. Ehdottomasti tieto työvälinyhygieniasta yrityksen kotisivuille, koska sen koettiin olevan helppo ja nopea informaation kanava. Kysymystä kuitenkin herätti, miten asiakas saadaan kiinnostumaan ja lukemaan qr-koodi ja mihin koodi sijoitetaan?

Kokonaisuudessaan johto mainitsi kehitysehdotuksien olevan erittäin tarpeellisia ja hyödyllisiä, jotka kaikki ovat toteutettavissa. Kehitysehdotukset eivät pelkästään luo koko ketjun kattavaa yhtenäistä työvälinyhygienistä toimintatapaa ja mallia, vaan parantavat välillisesti palvelun laatua. Liiketoiminnan kannalta hygienian esiin tuominen nostaa palvelun tasoa ja erottaa yrityksen kilpailijoista, kun ollaan ensimmäisenä liikkeellä. PMI:n jälkeen johdon vastauksien perusteella lopulliseen toimintasuunnitelmaan siirtyivät perehdytysopas, toimintaohjeet, posterit työntekijöille, omavalvontalomake ja qr-koodi. Työntekijät painottivat omavalvonnan merkitystä ideariihessä, ja myös johto oli kiinnostunut omavalvonnasta. Tämän perusteella omavalvonta nostettiin uudelleen tarkasteluun Learning Cafe menetelmällä.

Design Driverit eli suunnittelun ajurit

Suunnittelun ajureiden määrittäminen oli keskeistä kehittämistyön kannalta, koska niiden avulla pystyttiin suunnittelemaan toimintamallin tekijöiden toteutusta työntekijöiden toiveiden mukaiseksi. Kehittämistyössä suunnittelun ajureilla tuodaan esille työntekijöiden toiveita ja motivaatiota, jolla työvälinyhygieniaan liittyviä toimenpiteitä ja muutosta suunnitellaan. Kehittämistyön suunnittelun ajurit saatiin toimipisteissä pidetyistä ideariihistä. Ideariihien lomassa keskusteltaessa esiin nousi kolme tärkeää asiaa, jotka painottuivat melkein jokaisessa keskustelussa; nopeus, helppous ja selkeys. Nämä kolme suunnittelun ajuria ovat ohjanneet koko työvälinyhygienian toimintamallin suunnittelua ja vaikuttaneet kehittämistyön taustalla. Lisäksi suunnittelun ajurit ovat vaikuttaneet lomakkeiden ja ohjeiden suunnitteluun.

Design Driverit eli suunnittelun ajureita käytetään palvelumuotoilussa. Miettinen ym. (2011, 97) määrittelevät suunnittelun ajurit siten, että ne toimivat käytännönläheisenä ohje-
nuorana suunnittelun pohjalla ja määrittävät millaista tietoa ja osaajia tarvitaan. Suunnittelun ajurit saadaan yleensä käyttäjätutkimuksesta. Ne selkeyttävät keskeiset päävaatimukset ja määrittelevät ratkaisua. (Miettinen ym. 2011, 97.) Tuulaniemi (2013, 68) puolestaan määrittelee suunnittelun ajurit suunnittelua ohjaaviksi määrittelyiksi, jotka muodostuvat empatian pohjalta. Ne ovat siis tutkimuksen tuloksista johdettuja ohjaimia, joiden avulla tutkittavan joukon tarpeet, tavoitteet ja motivaatio nostetaan suunnitteluprosessin keskiöön. Ne ovat kiteytyksiä siitä, mihin tarpeeseen tulisi vastata. (Tuulaniemi 2013, 68.)

Ensimmäisenä suunnittelun ajurina on nopeus. Ideariihissä usea työntekijä mainitsi, että työvälinehygienian parantamiseksi suunniteltavat toimenpiteet ja käytänteet pitäisi olla nopeasti toteutettavissa. Työvälinehygieniaan käytettävän ajan pitäisi olla minimissä eikä ainakaan lisääntyä muutoksen myötä. Tälläkin hetkellä asiakkaan palveluun käytettävä aika on minimissä, joten vähää aikaa ei haluta käyttää työvälinehygieniaan. Vaihtoehtona on, että palveluun käytettävää kokonaisaikaa pitää lisätä, jolloin samalla voidaan lisätä työvälinehygieniaan käytettävää aikaa.

Toisena suunnittelun ajurina on helppous. Työntekijät korostivat sitä, että työvälinehygienian pitäisi olla helppoa. Selkeillä ja nopeilla toimenpiteillä ja ohjeilla tehdään työvälinehygienian ylläpidosta helppoa. Helppoudella varmistetaan, että jokainen työntekijä toteuttaa niin omalta kohdaltaan kuin yleiselläkin tasolla työvälinehygieniää. Esimerkiksi se, että tiedetään mitä ja millä työvälineet puhdistetaan toimipisteessä helpottaa työntekijän työtä. Myös ohjeiden ja lomakkeiden tulisi olla helposti saatavilla.

Kolmantena suunnittelun ajurina on selkeys. Työntekijät eivät kaipaa monimutkaisia ohjeita tai vaikeaselkoisia selostuksia. Työvälinehygieniaan liittyvät mahdolliset kirjalliset materiaalit pitää suunnitella työntekijäystävällisiksi. Työntekijöiden tulee yhdellä silmäyksellä hahmottaa mitä pitää tehdä. Työvälinehygieniasta pitää myös itsestään tehdä helppoa, mikä toteutuu samoilla ohjeilla työvälinehygienian toteuttamiseksi työntekijätasolla ja kaikissa toimipisteissä.

4.2.5 Learning Cafe

Learning cafe menetelmässä syvemmän tarkastelun kohteeksi otettiin omavalvonta, joka mainittiin useasti ideariihissä. Syvemmällä tarkastelulla pyrittiin saamaan esiin omavalvonnan luonnetta ja muodostamista. Learning Cafeeseen eli oppimiskahvilaan osallistui 35 palveluesimiestä, joille ennakkoon lähetettiin orientoiva ohje (liite 5.) työpajaa varten. Palveluesimiehistä muodostettiin kolme ryhmää, jotka kiersivät kolmessa eri pisteessä. Learning Cafessa pohdittiin vastauksia kysymyksiin. Ensimmäiseksi mietittiin mitä työvälineiden omavalvonta pitäisi sisältää eli mistä työvälineiden omavalvonta koostuu. Toiseksi mietittiin miten omavalvonnan laiminlyönteihin pitäisi reagoida ja kuka huolehtii omavalvonnasta. Kolmanneksi mietittiin minkälaisessa formaatissa/ muodossa omavalvonta toteutettaisiin ja minkälaisella ulkoasulla. Vastaukset analysoitiin teemoittelulla. Learning Cafe menetelmä eli oppimiskahvila on tapa ideoida ja oppia, ja se perustuu keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen. Tämä menetelmä sopii suurille ryhmille tarkoitettuun ideointiin, 12 henkeä tai enemmän. Menetelmässä keskeistä on keskustelu, jossa selitetään omia näkemyksiä ja löydetään yhteinen ymmärrys. Ideoitaessa, toisten näkemyksiä sekä kommentoida että kyseenalaistaa, tärkeintä menetelmässä on kuitenkin löytää yhteinen mielipide. (Innokylä 2017).



Kuvio 15: Learning Cafen teemoittelu.

Omavalvonnan suorittaminen

Kaikilla työntekijöillä on vastuu omavalvonnasta ja hygienian ylläpidosta eli kaikki suorittavat omavalvontaa. Kaikki huolehtivat työvälineiden hygieniasta, mutta esimies viime kädessä vastaa työvälinehygienian toteutumisesta. Laiminlyönteihin pitäisi reagoida heti keskustelemalla asiat läpi ja tarvittaessa opastetaan. Työntekijä ymmärtää syy-seuraus-suhteen ja noudattaa ohjeita.

Omavalvonnan rakenne

Omavalvonnan rakentuu oppaiden ja ohjeiden ympärille. Omavalvonnassa on tärkeää oikeiden aineiden valinta ja käyttö, jokainen huolehtii omista työvälineistä, koneiden ja välineiden puhdistamisen ja huoltaminen jokaisen asiakkaan jälkeen, selkeät ohjeet ja päivittävät rutii- nit. Saatavilla aina oikea ohjeistus ja ajantasainen tieto. Uudet työntekijät perehdytetään. Saatavilla käyttöohjeet sekä tarkat ohjeet ja täsmäohjeet (intranet ja tekninen tila).

Omavalvonnan toteutus

Omavalvonnan tulisi olla sekä sähköisessä että paperisessa muodossa, ja ulkoasultaan visuaalinen. Lisäksi omavalvontalista, johon merkitään esimerkiksi päivämäärä ja tarkastaja. Omavalvontalistan mukainen tarkastus tehtäisiin säännöllisin väliajoin jokaisen työntekijän toimesta.

Learning Cafessa saatuja vastauksia hyödynnettiin omavalvontalomaketta suunniteltaessa (omavalvontalomake löytyy kehitystehtävän tuloksissa. Omavalvontalomakkeeseen poimittiin tarkastuksen suorittaja, visuaalisuus ja päivääminen. Learning Cafen vastauksia hyödynnettiin työntekijöille suunnitellussa Näin meillä puhdistetaan-posteriin sisällytettävissä varoituskuvissa ja lauseissa sekä mietittäessä posterin sijoituspaikkaa. Palveluesimiesten vastausten pohjalta mietittiin myös ohjeistamista (intranet ja ohjeet teknisessä tilassa).

4.2.6 Kysely

Työntekijöiden ja johdon osallistamisen jälkeen parturi-kampaamon asiakkaille lähetettiin kysely pohjautuen siihen, mitä johto oli vastannut tutkimuskysymykseen kolme: Miten kerrotaan/ tiedotetaan asiakkaille Hairlekiinin työvälineiden hygieenisistä toimintatavoista? Kyse-lyllä haluttiin ottaa myös asiakkaat mukaan hiusalan työvälinehygienian parantamiseen, vaikka keskiössä onkin ollut työntekijät. Kysely valittiin asiakkaiden mukaan ottamisen kei-noksi sen nopeuden ja helppouden perusteella. Parturi-kampaamon asiakkaille kysely jaettiin Facebookin välityksellä. Kyselyä ei lähetetty pelkästään Hairlekiinin asiakkaille, vaan kysely koski yleisesti kaikkia parturi-kampaamoiden asiakkaita. Asiakkaat olivat 30-50 vuoden väliltä ja pääasiassa naisia. Asiakkailta kysyttiin yksi kysymys ja perustelu antamaansa vastaukseen: Pitäisikö parturi-kampaamon työvälinehygieniasta jollakin tavalla kertoa asiakkaille? Kyselyyn vastaajia oli 96 kappaletta. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että työvälinehygienian to-teutumista pitäisi jollakin tavalla todistaa. Vastaajista 23 tarkensi, millä tavalla haluaisivat saada tietoa hiusalan työvälinehygienian toteutumisesta ja tasosta.



Kuvio 16: Parturi-kampaamoasiakkaiden vastausten teemoittelu.

Yllä olevassa kuvassa on teemoiteltu parturi-kampaamon asiakkaiden vastaukset. Teemoitte-lun pääotsikoksi saatiin laatujärjestelmä (Oiva). Otsikon alla on asiakkaiden vastauksista tee-moitellut sanat laatujärjestelmä, sertifikaatti, Oiva-järjestelmä, tarra tai logo, hygieniapassi, todistus ja visuaalinen esitys. Viitalan ja Jylhän (2010, 282) mukaan laatujärjestelmä sisältää dokumentoidun laatutason määrittelyn ja ohjeet laatutason saavuttamiseen. Laatujärjestel-mään voivat kuulua yleiset periaatteet, laatusuunnitelmat sekä laadunvarmistus ja laaduntar-kastus. Laatujärjestelmän sisäaajo ja pätevyuden saavuttaminen vaatii yritykseltä paljon pit-käjänteistä ja systemaattista kehitys- ja koulutustyötä sekä johdon sitoutumista. (Viitala & Jylhä 2010, 282.)

Asiakkaista suurin osa haluaisi tietää parturi-kampaamon työvälineiden hygienian tasosta. Mielellään asiaa ei kuulla parturi-kampaajalta, vaan jollakin muulla tavalla. Parturi-kampaa-jan kertomana työvälineiden hygienia koetaan liian alleviivatuksi ja korostetuksi. Yli puolet vastaajista esitti työvälineiden hygienian toteutumisen todistamisen keinoiksi parturi-kampaa-

moissa laatujärjestelmää, johon voisi kuulua hygieniapassi, logo/tarra, hygieniaosaamistodistus, omavalvonta sekä hymiöt. Moni asiakas myös koki tärkeäksi, että hygieenisuus näkyy parturi-kampaajan toimintatavoissa. Esimerkiksi hiusvärin vaikutusajalla pestävät työvälineet (jos varsinkin asiakas näkee tekniseen tilaan) nostavat asiakkaan luottamusta yleisesti työvälineiden hygieniaan ja parturi-kampaamon hygieenisiin toimintatapoihin.

4.2.7 Prototyyppi ja pilotointi

Kehittämistyössä prototyyppiin omavalvontalomake ja Näin meillä puhdistetaan-posteri. Alustavat prototyypit eli demoversion laati kehittämistyöntekijä. Prototyyppin rinnalla tehtiin myös pilotointi, jolloin omavalvontalomake ja Näin meillä puhdistetaan-posteri vietiin toimipisteisiin testattavaksi käytännössä. Tuulaniemi (2010, 85) mainitsee prototyyppin merkitsevän jonkin ensimmäistä versiota eli alkuperäistä versiota. Prototyyppi on siis testausta, jolla testataan toimivatko jotkin suunnitellut asiat, kuten ne on suunniteltu. Prototyyppin tarkoitus on kerätä ensisijaisesti tietoa ja ymmärrystä sekä saada parannusehdotuksia prototyypille. Pilotointi on kehitetyn asian viemistä kohderyhmän testattavaksi ja saamaan palautetta sen toimivuudesta. (Tuulaniemi 2010, 86, 99). Tuulaniemi (2010, 98) sanoo, että prototyyppi ja pilotointi ovat tärkeimmät tavat saada palautetta kehitetystä asiasta.

Omavalvontalomake

Learning Cafen tuloksia hyödynnettiin laadittaessa työvälineiden omavalvontalomaketta, joka sekä prototyyppiin että pilotoitiin Hairlekiinin Lahden alueen kolmessa toimipisteessä. Omavalvontalomaketta suunniteltaessa valittiin valvottaviksi työvälineiksi ne työvälineet, joita havainnointilomakkeessakin havainnoitiin. Omavalvontalomakkeen demoversiossa työvälineitä on eritelty esimerkiksi harjojen ja kampojen osalta, perustuen havainnoinnin aikaisiin havaintoihin niiden puhdistuksen asteesta. Paperinen omavalvontalomake jätettiin Lahden toimipisteisiin kahdeksi viikoksi koetäyttöä varten. Työntekijöiltä pyydettiin palautetta omavalvontalomakkeen täyttämistä ja miettimään oliko nopea ja helppo täyttää sekä oliko lomake selkeä. Lisäksi pyydettiin palautetta siihen, oliko lomakkeessa jotakin mitä työntekijät muuttasivat, poistaisivat tai lisäisivät.

VÄLITE VÄLITÄ TÄMÄN LOMAKKEEN TAVOITTEET

PVM	OMAVALVONTALOMAKE	TOIMIPISTE	KÄRKKÄINEN / LAUNI	MAVANTO	TARKASTAJA
23.11.17	HIUSHARIAT/ PYÖREÄ			X	JK
23.11.17	HIUSHARIAT/ PUJINEN		X		JK
23.11.17	HIUSHARIAT/ PUJINEN		X		JK
	AURIKAMFAUSKAMMAT				
	AURIKAMFAUSKAMMAT		X		JK
23.11.17	HIUSTENLEIKKUSKONEET	TÄLLÄ	X	X	M.N
23.11.17	RAJUSKONEET		X	X	M.N
	HIUSSUDIT			X	M.N
	NISKAPEHMUSTEET			X	M.N
	SÄKSET		X	X	M.N
	TURVAVEITSET			X	M.N
	MUOTOILURAUDAT			X	M.N
	KAMFAUSKULLAT		X	X	M.N

Handwritten notes: "Korjatt", "Launi", "aina puksataan", "aina puksataan", "laatikassa (SÄ) litys min korvoja tulise automaattisesti".

Kuvio 17: Alkuperäinen omavalvontalomake.

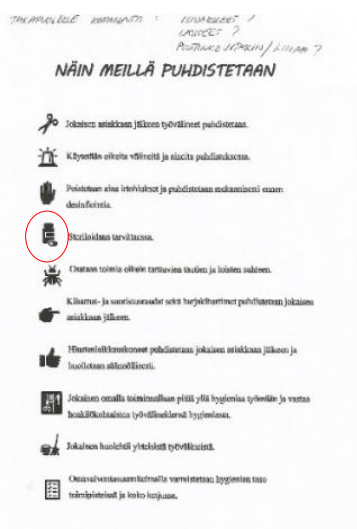
Omaavontalomakkeessa on valmiina tila toimipisteen nimelle, päivämäärän merkitsemiselle, toimenpiteelle, kuka on tarkastanut työvälineen sekä tila rastittaa puhdistuksen taso ja kokonaisarvosana. Jos työvälineessä olisi huomautettavaa, niin toimenpide sarakkeessa määritellään toimenpiteet puutteiden korjaamiseksi. Omaavontalomakkeessa on nimetty 13 tarkastettavaa työvälinettä ja viisi hymiötä ilmaisemaan puhdistuksen tasoa. Toimipisteissä on tarkoituksena tarkastaa kahden viikon aikana näiden tiettyjen työvälineiden puhdistuksen taso. Rastittavia hymiöitä on viisi, sen mukaan mikä niistä parhaiten vastaa puhtauden tasoa. Hymiöt oikealta vasemmalta erinomainen taso, hyvä taso, korjattavaa, huono taso ja erittäin huono taso.

Omaavontalomakkeen demoversio vietiin portaittaisesti toimipisteisiin edelleen prototypoitavaksi aloittaen Holman toimipisteessä, jonka ehdotusten pohjalta omaavontalomaketta muokattiin ja vietiin Kärkkäisen toimipisteeseen. Kärkkäisen toimipisteen ehdotusten pohjalta omaavontalomaketta edelleen muokattiin ja vietiin Launeen toimipisteeseen testattavaksi. Lopuksi kaikkien kolmen toimipisteen ehdotusten perusteella muokattiin lopullinen omaavontalomake (liite 3.). Omaavontalomakkeessa tapahtui muutoksia niiltä osin, jotka tekivät omaavontalomakkeen täyttämistä ja työvälineiden tarkastuksista nopeampaa, helpompaa ja selkeämpää. Prototypoinnin ja pilotoinnin jälkeen omaavontalomake esiteltiin ylemmälle johdolle.



Kuvio 18: Hairlekiinin olemassa olevat posterit.

Hairlekiinilla on erilaisia postereita muistuttamassa työntekijöille, miten ketjussa toimitaan esimerkiksi pukeutumisen suhteen, Näin meillä pukeudutaan-posteri, tai palvelun suhteen, Näin meillä palvellaan-posteri.



Kuvio 19: Alkuperäinen Näin meillä puhdistetaan-posteri.

Toinen toimipisteissä prototypoitu oli Näin meillä puhdistetaan -posterit, joka on koottu työntekijöiden ja johdon ideoiden ja mielipiteiden pohjalta. Posterin lauseet on rakennettu työntekijöiden haastatteluiden, ideariihen ja olemassa olevan Liikkeenhoitajan käsikirjan pohjalta. Ylhäällä olevassa kuvassa on ensimmäinen versio Näin meillä puhdistetaan-posterista. Työntekijöitä pyydettiin prototypointi/ pilotointivaiheen aikana miettimään posterin kuvakkeita ja lauseita sekä olisiko jotakin poistettavaa tai lisättävää. Lopulliseen Näin meillä puhdistetaan-posteriin (liite 4.) ei tullut prototypoinnin jälkeen suuria muutoksia, ainoastaan sanajärjestyksiä ja yhtä kuvaketta on muutettu (ympyröity punaisella yllä olevaan kuvaan).

Työntekijät kokivat posterin olevan selkeä ja toimiva kokonaisuus sekä mukaili jo olemassa olevaa linjausta postereista. Posteria voisi kuvailla palvelulupaukseksi eli asiakaslupaukseksi, jossa on ne keskeisimmät asiasta ja tekijät, joiden mukaan koko ketju toimipisteistä johtajiin toimii (Kautto & Lindblom 2004,13).

Johdon palaute prototypoiduista omavalvontalomakkeesta ja Näin meillä puhdistetaan-posterista oli seuraava: ”Olet onnistunut posterissa hyvin. Siinä on kaikki tärkeät kohdat, kuvakkeet ja teksti ovat selkeitä ja se noudattelee yrityksemme visuaalista ilmettä. Lomake on erittäin selkeä ja varmasti helppo täyttää. Itse olen sitä mieltä, että tällainen lomake pitäisi olla helposti nähtävissä ja täytettävissä, jolloin paperinen malli olisi tehokkaampi. Toisaalta mikäli olemme siirtämässä kaikki täytettävät lomakkeet nettiin, niin silloin on luontevaa, että tämäkin lomake on siellä. Tärkeintä on, että lomakkeen käyttäjät kokevat täyttämisen helpoksi. Hyvät ja selkeät lomakkeet, ei mitään turhaa ja helppo käyttää! Erittäin hyvää työtä! Varmastikin lomakkeen käyttäminen sähköisesti olisi järkevää. Kun Intra saadaan tosissaan käyttöön niin tätä voisi työstää, olisiko lomake mahdollista täyttää esim. kännykällä ja lähettää Intraan tallennettavaksi. Suoraan avata ja tallentaa intrassa. Mutustellaan tarkemmin! Uskon että teknologia tämän mahdollistaa!”

Yhteenvetona prototypoinnista ja pilotoinnista voidaan sanoa, että tämä vaihe oli tärkeä, jotta saatiin työntekijöiltä palautetta konkreettisten hiusalan työvälinehygieniää parantavien apuvälineiden/ lomakkeiden toimivuudesta. Prototyypointi muokkasi omavalvontalomaketta sellaiseksi kuin työntekijät halusivat sen olevan. Pilotointi osoitti, että omavalvontalomake täyttää suunnittelun ajurien mukaiset kriteerit ja työntekijät kokivat omavalvontalomakkeen omakseen. Omavalvontalomake ei vienyt liikaa aikaa ja sitä voi täyttää vaiheittain, jos aika ei riitä kaikkien listattujen työvälineiden läpikäymiseen yhtä aikaa. Näin meillä puhdistetaan-posteri muistutti oleellisista ja keskeisistä asioista työvälinehygieniassa. Näin meillä puhdistetaan-posteri on helppo, selkeä ja nopea lukea esimerkiksi kahvitaulla sosiaalitalan seinältä.

4.3 Ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät

Toimintatutkimuksen toisessa vaiheessa analysoidaan ongelmatilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ongelmatilanne on työvälinehygieniä ja sen toteutuminen Hairlekiinin toimipisteissä. Ongelma kysymysmuodossa on, että mitkä tekijät huonontavat työvälinehygieniää ja sen toteutumista Hairlekiinin toimipisteissä.

Ongelmatilanteen yhteenvedoanalyysina kehittämistyössä on käytetty SWOT-analyysia. SWOT-analyysi on laajasti käytetty menetelmä kehittämistyössä. SWOT-analyysistä käytetään myös nimitystä vahvuusanalyysi tai nelikenttäanalyysi. SWOT-analyysissa on neljä kenttää; vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats=

SWOT). Vahvuudet ja heikkoudet kertovat organisaation sisäistä tekijöistä ja mahdollisuudet ja uhat tulevat usein yrityksen ulkopuolelta. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT:n avulla organisaatio pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaa sekä organisaation kehittämistarpeita. (Oamk 2018; Mindtools 2018.)

SWOT-analyysin vahvuuksia-kentässä olevia asioita käytetään hyväksi ja vahvistetaan. Heikkoudet-kentässä olevia asioita vältetään, lievennetään ja poistetaan. Mahdollisuuksia-kentässä olevien asioiden hyödyntämistä varmistetaan ja uhat-kentässä olevia asioita lievennetään, poistetaan ja kierretään. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäistä tilaa ja nykyhetkeä kuvaavia tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen toimintaympäristöä ja tulevaisuutta kuvaavia tekijöitä. SWOT-analyysin vahvuuksien ja mahdollisuuksien avulla voidaan parantaa heikkouksia. Koko SWOT-analyysillä voidaan syventää nykytilakartoituksen antamia tuloksia. (Oamk 2018; Mindtools 2018.)



Kuvio 20: SWOT-analyysi Hairlekiinin työvälinehygieniasta.

Ongelmatilanteen analyysin tavoitteena oli löytää ongelmakohdat työvälinehygienian toteutumisessa (kohta heikkoudet) ja vastaus työn tarkoitukselle eli miten hiusalan työvälinehygieniä voidaan parantaa (kohta mahdollisuudet.) Yllä olevassa SWOT -analyysissä on kirjattu haavoituksen ja haastattelun pohjalta sekä ideariihessä esiin tulleita asioita sekä sen pohjalta mitä toimialalla ja toimintaympäristössä on tapahtunut viime aikoina muutoksia ja käyty keskustelua.

Hairlekiinin työvälinehygienian SWOT-analyysissä vahvuudet ja mahdollisuudet ovat tekijöitä, joita toimintamallissa hyödynnetään ja heikkoudet taas tekijöitä, joita kehitetään ja paranne-

taan. Tällä hetkellä työvälinehygienian heikkoutena on samojen ohjeiden puuttuminen toimipisteistä, uusien työntekijöiden perehdyttämisen erilaisuus palveluesimiehestä riippuen, työntekijöiden asennoituminen työvälinehygieniaan sekä heidän tietämys työvälinehygieniasta. Lisäksi joissakin toimipisteissä ei ole riittävästi joitakin tiettyjä työvälineitä riittävän hygieenisyyden takaamiseksi sekä desinfiointi- ja sterilointilaitteiden rikkiinäisyys tai puuttuminen kokonaan toimipisteestä.

Vahvuuksia puolestaan ovat jo tällä hetkellä olemassa olevat osittaiset yhtenäiset käytänteet, perehdyttämisen syvyys ja sen apuna oleva Liikkeenhoitajan käsikirja. Lisäksi työntekijöillä on kaikilla ammatillinen perusosaaminen ja sitä kautta tiedot työvälinehygieniasta ja sen toteuttamisesta. Vahvuutena oli myös toimipisteissä olevat riittävät ja monipuoliset puhdistusaineet ja -välineet. Mahdollisuuksien avulla parannetaan heikkouksia, ja tämän analyysin mukaan mahdollisuuksia olivat käytänteiden kehittäminen, ohjeistuksen yhtenäisyys, samanlainen perehdyttäminen, lisäkouluttaminen, omavalvonta ja intranet. Uhkina työvälinehygienialle ovat kiire ja välinpitämättömyys sekä terveysviranomaisten lopettamat säännölliset aloitustarkastukset ja ammatillisen koulutuksen reformiin myötä tulleet käytettävissä olevien resurssien ja lähiopetuksen määrän vähentäminen.

5 Kehittämistyön tulokset

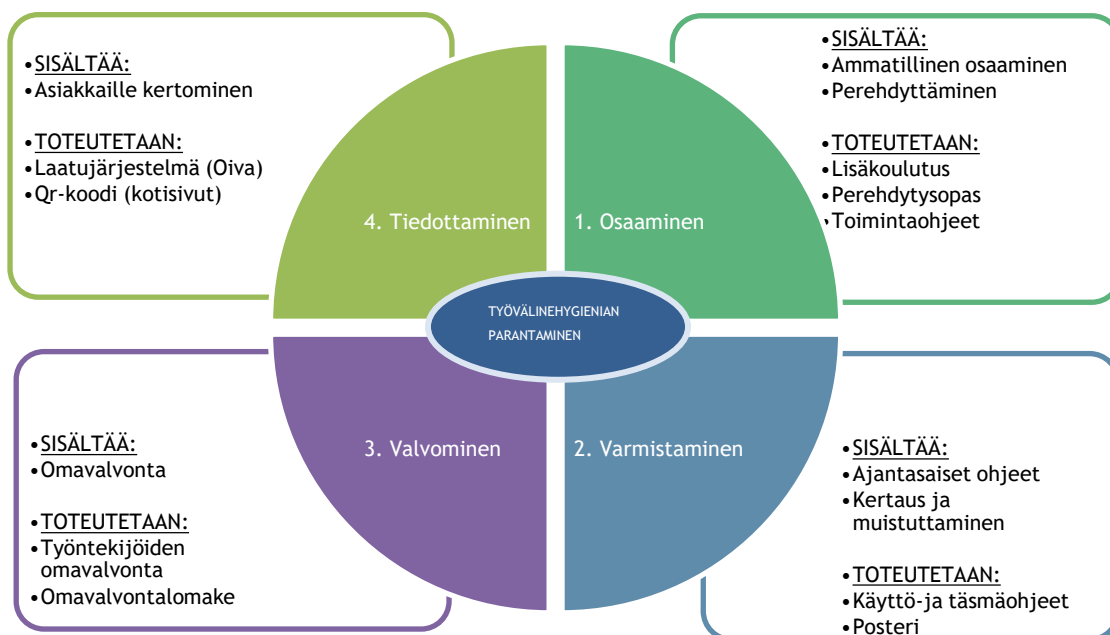
Toimintatutkimuksen kolmannessa vaiheessa eli parannusvaiheessa esitetään kehittämistyön tulokset. Kehittämistyön tuloksena syntyi tavoitteiden mukaisesti hiusalan työvälinehygienian uusi toimintamalli ja toimintamallin pohjalta yhtenäiset käytänteet työvälinehygienian toteuttamiseen kaikissa Hairlekiinin toimipisteissä. Lisäksi tuloksena kehittämistyön tuloksena syntyivät konkreettiset työkalut työvälinehygienian parantamiseen, työvälinehygienian omavalvontalomake ja Näin meillä puhdistetaan-posteri. Alla olevassa taulukossa on yhteenveto kehittämistyössä käytetyistä menetelmistä ja kehittämistyön tuloksista, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin ja jotka avataan luvussa 5.1.

Menetelmät	Tulokset
Haastattelu ja havainnointi	Tekijät 1. Osaaminen. 2. Varmistaminen. 3. Valvominen. 4. Tiedottaminen
Ideariih	Sisältö 1. Ammatillinen osaaminen ja perehdyttäminen. 2. Ajantasaiset ohjeet sekä kertaus ja muistuttaminen. 3. Omavalvonta. 4. Asiakkailla kertominen. Toteutus 1. Lisäkoulutus, perehdytysopas ja toimintaohjeet. 2. Käyttö- ja täsmäohjeet sekä posterit. 3. Työntekijöiden omavalvonta ja omavalvontalomake. 4. Qr-koodi (kotisivut). Posterit
Learning Cafe	Toteutus Omavalvonnan suorittaminen, rakenne ja toteutus. 4. Omavalvontalomake.
Kysely	Toteutus 4. Asiakkailla kertominen laatu järjestelmän avulla (Oiva).
Prototyyppi ja pilotointi	Omavalvontalomake ja Näin meillä puhdistetaan-posteri.

Taulukko 5: Kehittämistyön tulokset.

5.1 Toimintamalli

Yksi kehittämistyön tuloksista on uusi toimintamalli hiusalan työvälinehygienian parantamiseksi. Toimintamalli on laadittu yrityksen johdon käyttöön, niin että se palvelusi mahdollisimman hyvin myös työntekijöitä, jotka toteuttavat toimintamallia käytännössä. Toimintamalli on suunnittelun ajureiden mukaisesti selkeä, helppo ja nopea sekä hahmottaa että ymmärtää.



Kuvio 21: Hiusalan työvälinehygienian uusi toimintamalli parturi-kampaamoketjussa.

Yllä olevassa toimintamallissa nähdään toimintamallin tarkoitus, keskeinen idea ja tekijät. Toimintamallin tarkoitus on työvälinehygienian parantaminen. Toimintamallin ideana on työvälinehygienian parantaminen osaamisen, varmistamisen, valvonnan ja tiedottamisen avulla. Toimintamallista käy ilmi mitä nämä neljä tekijää sisältävät sekä millä osatekijöillä toimintamallia toteutetaan. Seuraavaksi käydään läpi kaikki tekijät, niiden sisällöt ja toteuttamiskeinot.

Osaaminen

Toimintamallin ensimmäinen tekijä on osaaminen. Osaaminen on työntekijöiden työvälinehygienian osaamista eli sitä mitkä tiedot työntekijällä on hiusalan työvälineiden hygieenisistä toimintatavoista. Lisäksi osaamiseen kuuluu ketjun toimintatavat työvälinehygienian toteuttamiseksi. Ensimmäinen tekijä pitää sisällään parturi-kampaajan ammatillisesta osaamisen ja perehdyttämisen, jotka toteutetaan toimipisteissä lisäkouluttamalla työntekijöitä sekä perehdytysoppaan ja toimintaohjeiden avulla.

Tähän asti Hairlekiinilla on ollut Liikkeenhoitajan käsikirja paperisessa muodossa, joka on sisältänyt perehdytysohjeita toimipistekohtaisille palveluesimiehille. Työvälinehygienian perehdytysopas ja toimintaohjeet pitäisi olla sähköisessä muodossa ja intranetissä, kuten työntekijät ovat toivoneet. Näin ne olisivat helposti kaikkien työntekijöiden saatavilla ja kaikki työntekijät tietäisivät mistä oppaat ja ohjeet löytyvät. Lisäksi tieto olisi sähköisessä perehdytysoppaassa ja toimintaohjeissa aina ajantasaista ja samanlaista jokaisessa toimipisteessä.

Työvälinehygienian perehdytysopas on palveluesimiehen apuväline uusien työntekijöiden perehdyttäessä Hairlekiinin hygieenisille toimintatavoille. Työvälinehygienian perehdytysopas voisi koostua seuraavista asioista:

- Mitkä puhdistusvälineet ja -aineet jokaisessa toimipisteessä tulee olla työvälineille.
- Millä välineillä, aineilla ja kuinka usein mitkäkin työvälineet puhdistetaan.
- Milloin desinfioidaan ja milloin steriloidaan.
- Miten desinfiointiaineita ja -laitteita sekä sterilointilaitteita käytetään.
- Missä ja miten puhtaat työvälineet säilytetään (palvelutapahtuman aikana).
- Kuinka toimitaan erityisesti täitapauksissa ja ohjeistetaan asiakkaita.
- Kuinka hiustenleikkauskoneet huolletaan, puhdistetaan ja uudet terät otetaan käyttöön.
- Miten sakset puhdistetaan ja huolletaan.
- Miten erityisesti kiharrus- ja suoristusraudat sekä harjakihartimet, permanentti- ja kampausrullat, niskapehmusteet ja hiussudit puhdistetaan.
- Mistä käyttöohjeet ja täsmäohjeet löytyvät.
- Näin meillä puhdistetaan-posteri.
- Työvälinehygienian toimintamallin läpikäyminen.
- Omavalvonta ja omavalvontalomake.

Näiden ohjeiden lisäksi on toimintaohjeet, joissa on tietoa ja kuvia tarttuvista taudeista ja loisista, joita parturi-kampaaja voi kohdata, sekä kuvat. Lisäksi toimintaohjeissa määriteltäisiin, miten toimitaan tartuntavaaratapauksissa, kuten täitapauksissa sekä ohjeet asiakkaille kotihoitoon sekä milloin asiakas ohjataan lääkäriin. Tärkeää olisi, että kaikki oppaat ja ohjeet ovat helposti ja nopeasti saatavilla sekä laadittu selkeiksi.

Parturi-kampaajien lisäkoulutus voisi olla esimerkiksi hygieniosaamisen testaus, josta parturi-kampaaja saa osaamisestaan hiusalalan hygieniapassin. Hygienian osaamisessa parturi-kampaajien osaaminen testataan sekä yleisessä hygieniassa että työvälineiden hygienian osalta. Hygieniosaamisen testaukseen parturi-kampaaja valmistautuu lukemalla määritellyn materiaalipaketin, jonka jälkeen osallistuu hygieniosaamistettiin. (Lakso 2017, 2.)

Varmistaminen

Toimintamallin toinen tekijä on varmistaminen. Varmistaminen on työntekijöiden osaamisen varmistamista eli millä keinoilla työntekijöiden työvälinehygieniosaamista tuetaan. Varmistaminen sisältää työntekijöiden ajantasaiset ohjeet työvälinehygienian toteuttamiseksi sekä kertauksen ja muistuttamisen. Varmistaminen toteutetaan käyttöohjeiden ja täsmäohjeiden avulla sekä Näin meillä puhdistetaan-posterilla (liite 4.).

Työntekijöiden osaamisen varmistaminen toteutetaan käyttö- ja täsmäohjeilla sekä Näin meillä puhdistetaan-posterilla. Näin meillä puhdistetaan-posteri toimii työntekijöille muistutuksena työvälineiden hygieenisistä toimintatavoista. Se noudattelee visuaalisesti ja rakenteeltaan jo käytössä olevia Hairlekiinin postereita. Näin meillä puhdistetaan-posteri koostuu kymmenestä kohdasta, joilla pyritään turvaamaan asiakasturvallisuus ja selkeät toimintatavat työvälineiden hygienian toteuttamiseksi. Posterin on kuin muistilappu, joka muistuttaa työntekijöitä työvälineiden puhdistuksesta ja sen tärkeydestä.



Kuvio 22: Näin meillä puhdistetaan-posteri.

Näin meillä puhdistetaan-posterissa on kymmenen kohtaa, jotka kaikki liittyvät työvälineiden puhdistukseen. Ensimmäisessä kohdassa muistutetaan kaikkien työvälineiden puhdistamisesta asiakkaan jälkeen. Toisessa kohdassa muistutetaan siitä, että käytetään puhdistamisessa oikeita välineitä ja aineita, jotta puhdistaminen on mahdollisimman tehokasta. Kohdassa kolme muistutetaan siitä, että työvälineistä on aina poistettava irtohiukset ennen pesua, jotta hiuksia ei jää työvälineeseen pesun ja desinfiointin ajaksi. Pesu ja desinfiointi eivät ole parhaita mahdollisia, jos työvälineissä on desinfiointin aikana vielä hiuksia. Kohdassa neljä muistutetaan steriloinnin tärkeydestä silloin, kun se on tarpeen. Esimerkiksi, jos työvälineessä on asiakkaan verta, niin sterilointi on välttämätöntä suorittaa. Kohdassa viisi korostetaan osaamista tarttuvien tautien ja loisten suhteen. Kohdassa kuusi painotetaan myös kiharrus- ja suoristusrautojen puhdistamisen merkitystä jokaisen asiakkaan jälkeen. Kohdassa seitsemän korostetaan jokaisen parturi-kampaajan vastuuta omien työvälineiden hygieniassa ja vaikuttamisesta työvälineiden hygieniaan omilla toimintatavoillaan. Kohdassa kahdeksan muistutetaan yhteisten työvälineiden hygienian tärkeydestä. Kohdassa kymmenen painotetaan omavalvontalomakkeen merkityksestä toimipisteen ja koko ketjun työvälinehygienian tason säilyttämiseksi.

Täsmäohjeilla tarkoitetaan sellaisia ohjeita, jotka löytyvät läheltä sitä asiaa, jota ohje koskee. Esimerkiksi desinfiointiliuoksen läheisyyteen (teknisen tilan kaapinovi) voitaisiin kirjoittaa ohje desinfiointiliuoksen tekoon, kuten paljonko desinfiointiainetta laitetaan mihinkin määrään vettä. Lisäksi desinfiointi- ja sterilointilaitteiden läheisyydessä pitäisi olla lyhyt ohje laitteen käyttämiseksi, kuten esimerkiksi kuinka kauan työvälineen tulee vähintään olla laitteessa tai pitääkö työvälineitä esimerkiksi käännellä laitteessa. Tarkemmat käyttöohjeet löytyisivät tarvittaessa intranetistä samasta paikasta kuin toimintaohjeet.

Valvominen

Toimintamallin kolmas tekijä on valvominen. Valvominen tarkoittaa työvälinehygienian toteutumisen valvomista. Valvominen pitää sisällään omavalvonnan, joka toteutetaan toimipisteissä työntekijöiden suorittamana jatkuvana valvontana työvälineiden hygieniassa sekä koko ketjussa käytössä olevan omavalvontalomakkeen mukaisella kirjallisella valvonnalla. Työvälinehygienian toteutumista voidaan valvoa omavalvontalomakkeen avulla sekä jokaisen parturi-kampaajan itsenäisellä ja omaa toimintaa valvovalla otteella. Omavalvonnalla pyritään hiusalalla parantamaan asiakasturvallisuutta ja hygieniata eli estämään mikrobin leviämistä, ja ylläpitämään määriteltyä puhtaus- ja hygieniatasoa.

Omavalvonnan tarkoituksena on varmistaa, että asiakas saa laadukasta ja turvallista palvelua parturi-kampaamossa. Omavalvontaa suorittaa jokainen parturi-kampaaja päivittäin omien ja yhteisten työvälineiden osalta. On kuitenkin tarpeen, että palveluesimies tekee silmämääräisiä tarkastuksia koko ajan toimipisteissä. Lisäksi tehdään yhtenäisen omavalvontalomakkeen mukaisia säännöllisiä tarkastuksia jokaisessa toimipisteessä vuorotellen jokaisen työntekijän toimesta.

PVM	TYÖVÄLINEIDEN OMAVALVONTALOMAKE	TOIMIPISTE			HAVAINTO	TARKASTAJA
		😊	😐	😞		
	HIUSHARJAT					
	KAMMAT					
	HIUSTENLEIKKAUS-/RAJAUSKONEET					
	HIUSSUJIT					
	ALTAIDEN NISKAPEHMUSTEET					
	MUOTOILURAJAIDAT					
	HARJAKIHARTIMET					
	KAMPAUSRULLAT					
	PERMANENTIRULLAT					
	KLIPSIT					
	KOKONAISARVOSANA TARKASTUKSESTA: (Arvosana heikoimman hymiön mukaan)					

Kuvio 23: Omavalvontalomake.

Omaevalvontalomakkeessa määritellään toimipiste, tarkastettavat työvälineet, kuka tarkasti, päivämäärä ja havainnot. Havainnossa määritellään, mitä huomautettavaa työvälineessä on. Lisäksi omaevalvontalomakkeessa on kolme hymiötä, jotka ilmaisevat vasemmalta oikealle hyvä, korjattavaa ja huono.

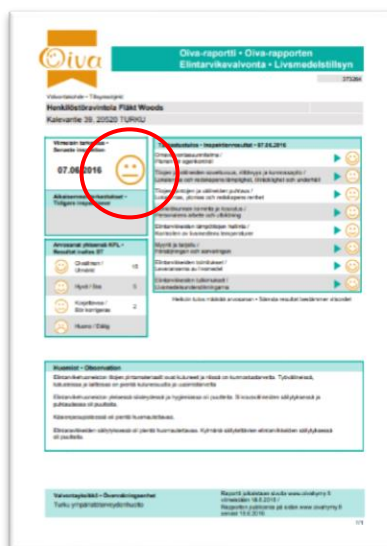
Lopullisessa omaevalvontalomakkeessa toimipisteiden tekemien ehdotusten jälkeen yhdistettiin yksilöidyt harjat yhdeksi nimikkeeksi hiusharjat ja yksilöidyt kammot yhdeksi nimikkeeksi kammot. Hiustenleikkauskoneet ja rajauskoneet laitettiin samaan tarkastuskohtaan ja turva-veitsi poistettiin, koska se on jokaisella parturi-kampaajalla henkilökohtainen. Lisäksi hymiöitä karsittiin viidestä kolmeen, mikä helpottaa arviointia, ja toimenpide sarake nimettiin havainnoksi. Lisäksi omaevalvontalomakkeeseen lisättiin klipsit työntekijöiden pyynnöstä, koska esimerkiksi metalliset klipsit pääsevät usein ruostumaan ja joitakin klipsejä käytetään apuna värjäyksissä, jolloin klipseihin voi jäädä värijämiä. Omaevalvontalomakkeeseen mukaan otettiin myös kokonaisarvosana, joka määräytyy huonoimman hymiön perusteella.

Tarkastuksen voi suorittaa jokainen työntekijä vuorollaan, mikä lisää sitoutumista työhön ja hygienian ylläpitämiseen. Omaevalvontalomakkeen tulisi olla sähköinen, jotta se olisi helppo täyttää. Lisäksi työntekijät painottivat, että lomakkeen tulisi olla yksinkertainen täyttää ja tarkastus sekä helppo että nopea suorittaa. Omaevalvonnan suorittamisen pitää sujua mahdollisimman työntekijäystävällisesti, jotta omaevalvonnan suorittamista ja uusille tavoille oppimista ei koeta vaikeaksi. Omaevalvonnasta pitää syntyä rutiini eli menettelytapa, joka on totumuksen avulla saavutettu taitavuus ja totumus (Suomisanakirja 2018).

Tiedottaminen

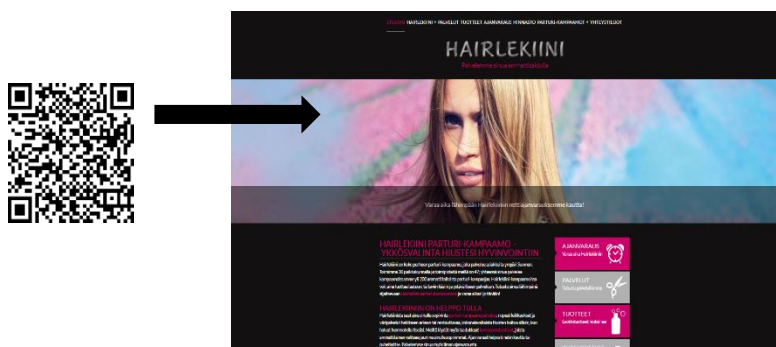
Toimintamallin neljäs tekijä on tiedottaminen. Tiedottaminen on asiakkaille kertomista työvälinehygieniasta ja sen toteutumisesta. Tiedottaminen sisältää asiakkaille kertomisen työvälinehygieniasta, jota suoritetaan toimipisteissä laatu järjestelmällä ja qr-koodilla. Asiakkaille tiedottamisessa keskeiseksi asiaksi nousi hienovaraisesti työvälinehygieniasta kertominen. Tätä painottivat niin työntekijät kuin parturi-kampaamon asiakkaat, jotka toivoivat, ettei työvälinehygieniasta tehtäisi numeroa. Työvälineiden hygieniasta tiedotettaessa kertomisen tuuleekin tapahtua huomaamattomasti. Työvälinehygienian toteutumisesta ja tasosta asiakkaille kerrotaan laatu järjestelmän avulla. Asiakkaat mainitsivat Oiva-järjestelmän kaltaisen laatu järjestelmän hiusalalle. Hiusalalan laatu järjestelmässä laadittaisiin asiakkaille nähtäväksi joko Oiva-raportin kaltainen laaturaportti (kuviokuva 24.) tai ilmaistaisiin työvälinehygienian taso yksinkertaisesti hymiöillä.

Hymiö kertoisi nopeasti sen, millä tasolla parturi-kampaamon työvälineiden hygienia on. Asiakkaille näkyvä hymiö määräytyisi sen mukaan mikä on omavalvontomakkeesta kokonaisarvosanaksi saatava hymiö. Käytössä olisivat samat kolme hymiötä, jotka ovat käytössä omavalvontomakkeessa. Hymiöt olisivat vasemmalta oikealle hyvä, korjattavaa ja huono. Hyvä toiminta on toimintamallin ja vaatimusten mukaista. Korjattavassa toiminnassa on lieviä epäkohtia, jotka on korjattava mahdollisimman pian. Huonossa toiminnassa työvälinehygieniassa on isoja epäkohtia ja ne on korjattava välittömästi. Hymiöt olisivat visuaalinen ja helppo tapa kertoa parturi-kampaamon asiakkaille ketjun työvälineiden hygienian tasosta. Hymiö on tuttu merkki ja helposti tunnistettavista, joten asiakkaiden olisi helppo ymmärtää hymiön viesti eikä sanallista lisäselvitystä tarvittaisi. Hymiöt ovat laajalti käytössä ja esimerkiksi apteekeissa, ja terveyskeskuksen laboratorioissa olen törmännyt niihin arvioitaessa asiakaspalvelun laatua.



Kuvio 24: Eviran omavalvontaraportti Sodexo Oy:n henkilöstöravintola Fläkt Woodsista (<https://www.oivahymy.fi/hae-yrityksia/#text=sodexo>).

Elintarvikealan omavalvontaraportit ovat julkisesti esillä internetissä, josta esimerkki yllä. Elintarvikealan Oiva-raportissa on nimetty valvontakohde, listattu valvonnan kohteet ja tarkastuksen tulokset kohteittain, kokonaisarvosana ja viimeisin tarkastusajankohta, hymiöt (kuvasssa ympyröity punaisella) ja kuinka monta kappaletta kutakin hymiötä valvontakohde on saanut yhteensä kaikista tarkastuksista sekä valvontayksikkö, joka suorittaa tarkastukset. Raportit ovat esillä heti sisääntulon yhteydessä.



Kuvio 25: Qr-koodi, joka johtaa kotisivuille (www.hairleikiini.fi).

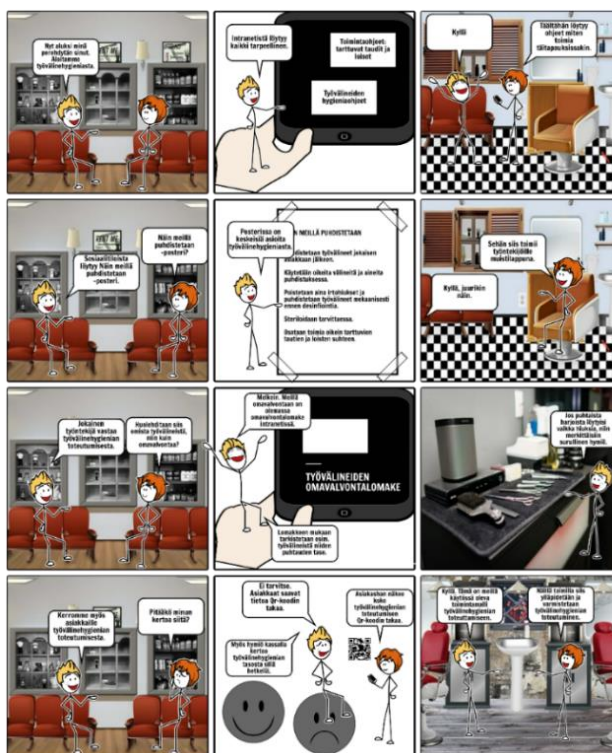
Toinen huomaamaton keino kertoa asiakkaille työvälinehygienian toteutumisesta on Qr-koodi, joka veisi asiakkaan Hairleikiinin kotisivuille. Hairleikiinin kotisivuilla olisi tarkemmin kerrottu ketjun noudattamasta työvälineiden hygieniasta, omavalvonnasta ja hygieniasaamisen ylläpitämisestä. Qr-koodi on kaksiulotteinen viivakoodi, joka sisältää paljon informaatiota. Qr-koodi luetaan älypuhelimella, tabletilla, tietokoneella tai erityisellä lukulaitteella. Qr-koodi avaa pääsyn esimerkiksi internetsivulle tai teksti-informaatioon. Koodin avulla saa lisätietoa kohteesta johon se on kiinnitetty tai jostakin tietystä aiheesta tai asiasta. Alun perin qr-koodi kehitettiin autonosien hallintaan, mutta nykyään koodeja käytetään yleisesti liike-elämässä, kaupassa, tekniikassa, koulutuksessa ja markkinoinnissa. (Tiedon Portti 2017.)

Qr-koodit voidaan sijoittaa Hairleikiinin olemassa oleviin markkinointimateriaaleihin erillisenä tarrana. Näitä tarroja voitaisiin sijoittaa haluttuihin paikkoihin (uudelleen liimautuvat tarrat). Hairleikiinilla on käytössä yhtenäisen käytänteen mukaisesti asiakaspaikkojen peileissä Menu-tarrat, jotka kertovat palvelu yhteydessä tehtävistä edullisemmista palveluista, kuten parranmuotoilusta miesten hiustenleikkauksen yhteydessä. Menu-tarraan voisi helposti sisällyttää qr-koodin, joka olisi jokaisen asiakkaan nähtävillä. Yksittäisiä qr-koodi -tarroja voisi sijoittaa kassalle, odotustilaan, ikkunaan tai oveen aukioloaikojen yhteyteen ja hinnastoon. Asiakaspaikalla yhä useampi asiakas käyttää älykännykkää, jolloin asiakkaan olisi helppo esimerkiksi lukea qr-koodi lisätiedon saamiseksi. Qr-koodin lisäksi kuitenkin toivottiin rinnalle, jotakin muuta tapaa kertoa työvälineiden hygieniasta esimerkiksi muutamalla lauseella tarrassa tai julisteessa. Tänä päivänä kaikki asiakkaat eivät omista älypuhelimia tai qr-koodi ei ole tunnettu asiakkaiden keskuudessa.



Kuvio 26: Qr-koodin käyttömahdollisuus (Sodexo TuAMK Lemminkäisenkatu.)

Yllä olevassa kuvassa on esimerkki miten qr-koodia voidaan hyödyntää esimerkiksi palautteen annossa. Samaan tapaan Hairlekiini voisi hyödyntää työvälinehygieniasta tiedottamisessa qr-koodia omassa mainos- ja markkinointimateriaaleissaan.



Kuvio 27: Sarjakuva toimintamallista.

Yllä olevassa sarjakuvassa on visuaalisesti esitetty uusi toimintamalli perehdyttämistilanteen näkökulmasta. Ensimmäisissä kolmessa lokerossa perehdytetään työntekijä Hairlekiiniin työvälinehygieniaan liittyviin sähköisiin dokumentteihin. Palveluesimies ja uusi työntekijä katsovat

tietokoneelta/ intranetistä mistä toiminta- ja käyttöohjeet löytyvät niin työvälineiden puhdistuksesta kuin miten toimitaan esimerkiksi täitapauksissa. Seuraavissa kolmessa lokerossa tutustutaan sosiaalituloista löytyvästä Näin meillä puhdistetaan -posteriin ja miksi se on esillä. Seuraavat kolme lokeroa käsittelevät omavalvontalomaketta ja sen täyttämistä, ja miten toimitaan, jos havaitaan työvälineen puhdistuksessa puutteita. Viimeisissä kolmessa lokerossa käydään läpi työvälinehygieniasta asiakkaille kertominen qr-koodilla ja laatujärjestelmään kuuluvilla myymiöillä sekä kiteytetään toimintamallin ydinajatus.

5.2 Yhtenäiset käytänteet

Hairlekiinin toimipisteiden yhtenäiset käytänteet eli käytössä olevat menettelytavat perustuvat uuteen toimintamalliin sekä nykytilan kartoituksessa kerättyihin tietoihin ja kommentteihin. Yhtenäiset käytänteet ovat samalla tavalla toimimista kaikissa Hairlekiinin toimipisteissä, joilla pyritään työvälinehygienian parantamiseen. Yhtenäisillä käytänteillä pystytään luomaan Hairlekiinin toimipisteisiin työvälinehygienian käytäntö, jota kaikki toimipisteet toteuttavat, ja jonka avulla työvälinehygieniää parannetaan. Suomisanakirja (2018) määrittelee käytänteen käytössä olevaksi tavaksi tai menettelyksi.

Työvälinehygienian yhtenäisissä käytänteissä vastataan kysymyksiin mitä tehdään, miten tehdään/ toimitaan ja miksi tehdään. Pääkysymys kuuluukin, että mitä pitää tehdä, jotta kaikissa toimipisteissä parannetaan työvälinehygieniää? Kehittämistyön tulosten vastauksena tähän kysymykseen ovat tasalaatuinen eli perehdyttäjistä ja toimipisteestä riippumaton perehdyttäminen, työntekijöiden yhtenäinen osaaminen, yhtenäiset ja ajantasaiset ohjeet, ketjussa käytössä oleva omavalvontaan perustuva laatujärjestelmä sekä digitaalinen helppo ja nopea viestintä.

Alla olevassa taulukossa on taulukoitu käytänteet, esitetyt kysymykset ja vastaukset kysymyksiin.

Käytänne	Mitä tehdään?	Miten tehdään/ toimitaan?	Miksi tehdään?
Perehdytys	- Perehdytetään kaikki työntekijät-ketjun työvälilyhygienian toimintatavoille	- Hyvä perehdytys ja työvälilyhygienian perehdytysopas - Tasalaatuinen perehdytys	- Toiminnan laatu paranee - Toiminta yhtenäistyy - Toimitaan ammattimaisesti
Osaaminen	-Työntekijöiden muistuttaminen ja lisäkouluttaminen	- Lisäkoulutus - Posterit - Keskustelu - Hygieniosaamisen testaus	- Työntekijöiden osaaminen samalle tasolle - Palvelun laatu paranee - Saavutetaan asenteista riippumaton toiminta
Ohjeistus	- Yhtenäiset ja ajantasaiset ohjeet - Noudatetaan ohjeita	- Toimintaohjeet eritilanteisiin - Käyttö- ja täsmäohjeet	- Yhtenäistää toimintaa - Toiminnan laatu paranee - Toiminnan varmuus
Laatujärjestelmä	- Säännöllinen oma- valvonta ja tarkastukset - Kaikki työntekijät vastaavat omavonnasta - Laiminlyönteihin reagoidaan heti	- Omavalvontalomake - Laaturaportti - Hygieniapassi - Hymiö-arviointi	- Dokumentointi terveystarkastajalle - Ryhtiä toimintaan - Ymmärretään syyseuraussuhteet ja työvälilyhygienian tärkeys
Digitaalisuus	- Intranet - Qr-koodi	- Tietokone, älykännykky ja tabletti - Kotisivut	- Nopea, helppo ja tämän päivän juttu - Ajantasainen ja yhtenäinen tieto

Taulukko 6: Työvälilyhygienian käytänteet.

Perehdytys

Yhtenäisissä käytänteissä pitää lähteä siitä, että uudet työntekijät perehdytetään, ajantasaisen ja yhtenäisen perehdytysoppaan mukaan perusteellisesti ja hyvin työvälhygienian oikeanlaiseen toteuttamiseen, työvälhygienian toimintamalliin ja miten ketjussa toimitaan työvälhygienian suhteen. Kun perehdytys tehdään sovitulla tavalla, niin ketjun toiminnan laatu paranee sekä toiminta yhtenäistyy ja ammattimaistuu.

Osaaminen

Osaaminen on työvälhygienian keskiössä, koska ilman osaamista työvälhygienia ei toteudu riittävällä tasolla. Jotta sekä uudet että vanhat työntekijät eivät rutiinin omaisissa toiminnoissa unohtaisi miten toimitaan, niin tarvitaan muistuttamista ja joissakin tapauksissa lisäkoulutusta. Työntekijöiden osaaminen karttuu toisten työntekijöiden kanssa keskustellessa, ketjun tarjoamalla lisäkoulutuksella, työntekijöiden Näin meillä puhdistetaan-posterilla ja hygieniosaamisen testauksella, jolla tarkistetaan työntekijöiden osaamisen taso. Näillä toimenpiteillä saadaan kaikkien työntekijöiden osaaminen samalle tasolle ja samalla parannetaan tarjottavien palveluiden laatua. Lisäksi toiminta muuttuu asenteista riippumattomaksi, kun kaikki osaavat ja tietävät mitä tehdä ja miksi. Hygieniosaamista voidaan myös testata samaan tapaan kuin elintarvikealalla. Jokaiselle uudelle työntekijälle tehdään joko työvälhygienian osaamisen testaus tai laajennettuna hiusalan hygienian testaus, jotta nähdään osaamisen taso. Osaamisen tason kartoituksella tiedetään, jos osaamista pitää kasvattaa eli antaa lisäkoulutusta.

Ohjeistus

Ketjuliiketoiminnassa on oleellista ohjeistuksen yhtenäisyys ja ajantasaisuus sekä ohjeiden noudattaminen. Työntekijöiden ja yrityksen imagon kannalta on tärkeää, että kaikki työntekijät ja toimipisteet toimivat samanlaisten ohjeiden mukaan. Työvälhygieniaan liittyvien toimintaohjeiden lisäksi on tärkeää, että välineiden ja laitteiden käyttöohjeet ovat kaikkien saatavilla. Lisäksi täsmäohjeilla kohdennetaan ohjeistus niitä tarvitseviin kohteisiin. Kun ohjeistus on kunnossa, niin ketjun toimintaa saadaan myös tällä tavalla yhtenäistettyä, toiminnan laatua parannettua ja toiminnan varmuutta lisättyä.

Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä nostaa työvälhygienian toteuttamisen uudelle tasolle säännöllisen omavalvonnan ja tarkastusten avulla sekä vastuuttamalla kaikki työntekijät omavalvonnan suorittamiseen, ja reagoimalla heti laiminlyönteihin. Työvälhygienian laatujärjestelmään kuuluu

olennaisesti hiusalan hygieniapassi, jonka saa hyväksytysti suoritettuna osaamistestin jälkeen. Lisäksi laatujärjestelmä sisältää omavalvontaraportin, omavalvontalomakkeen ja hyimiöarvioinnin. Laatujärjestelmällä voidaan terveystarkastajalle todistaa ketjun suorittamaa työvälينهیgieneian valvontaa säilytettävien omavalvontadokumenttien avulla. Lisäksi ketjun työvälينهیgieneeseen toimintaan tulee ryhtiä ja työntekijät ymmärtävät työvälينهیgieneian tärkeyden sekä syyseuraus -suhteet.

Digitaalisuus

Digitaalisuuden hyödyntäminen työvälينهیgieneian käytänteenä on uusi asia. Digitaalisuus on tätä päivää ja se tuodaan työvälينهیgieneiaan intranetin ja qr-koodin avulla. Sekä työntekijät että asiakkaat voivat qr-koodilla saada tietoa ketjun työvälينهیgieneiasta sekä sen toteutumisesta ja toteuttamisesta tabletilla tai älykännykällä. Intranet on nopea ja helppo ”käsikirja” kaikille ja intranet toimii työntekijöille tiedon valtatienä mahdollistaen ajantasaisen ja yhtiöläisen tiedon saannin toimipisteisiin.

6 Johtopäätökset

Johtopäätösluvun aloittaa kehittämistyön pohdinta. Pohdintaosuutta seuraa kehittämistyön luotettavuuden arviointi, itsearviointi ja yhteistyöyrityksen palautetta kehittämistyöstä sekä jatkokehittämis ehdotukset ja tulosten siirrettävyys.

6.1 Pohdinta

Parturi-kampaamoala on palveluala ja erittäin kilpailtu toimiala, jossa on vaikea erottua kilpailijoista. Uusien palveluiden innovoiminen on haastavaa ja kilpailuetua pitää etsiä monilta eri kanteilta. Uusi ulottuvuus palvelun laadulle ja alan kehitykselle voisi olla työvälينهیgieneian mukaan ottaminen hiusalan palvelun laadun mittariksi, ja tilaisuus jopa uudelle markkinaraolle. Parturi-kampaamoidenkin pitäisi pyrkiä paljon kilpailluilta paunaisilta meriltä vähemmän kilpailluille sinisille merille, jotka Kimin ja Mauborgin (2015, 26) mukaan ovat kilpaillemattomia markkinatiloja. Koska parturi-kampaamotoiminta on tunnepohjainen ala ja hyvin asiakaskeksinen, niin työntekijän pitää tarkastella asiakkaan kulkemaa palvelupolkua juuri tunnetilojen kautta. Mitä tunteita asiakkaalle syntyy lähtien ajanvarauksesta ja päättyen jälkimarkkinointiin. Kun työntekijä ymmärtää mitä tunnetiloja asiakkaalle voi syntyä eri palvelutuokioissa ja palvelutilanteissa, niin työntekijä voi varautua niihin ennakolta. Løvlie ym. (2013, 58) mainitsevat palvelusafarin, joka on asiakkaan näkökulmasta palveluprosessin läpikäymistä. Tätä menetelmää työntekijät ja johto voisivat käyttää kartuttaakseen ymmärrystä, miten palvelut tuotetaan ja koetaan omassa tai kilpailevassa organisaatiossa. (Løvlie ym. 2013, 58.)

Hiusalan hygienia on asiakkaalle piilossa oleva osa parturi-kampaajan työtä, joka kuitenkin näkyy ydinpalvelun suorittamisessa. Mielestäni työvälinehygieniasta on hyvä tehdä näkyvämmäksi ja korostaa sen osuutta parturi-kampaajan työssä ja kehittämistyön luomaa uutta tietoa voitaisiin hyödyntää hiusalan opiskelijoiden opinnoissa. Kun hiusalalla erikoistuminen ja palveluiden kehittäminen on viety huippuunsa lapsille suunnatuista kampaamoista föönibaareihin, niin hiusalan hygieniasta kuin työvälineiden hygieniasta voisi tehdä jopa kilpailukeinon toimialalle. Henkilökohtaisesti asioisin mieluummin sellaisessa kampaamossa, jossa voin olla varma, että käytössä oleva kampa on puhdistettu ja desinfioitu asianmukaisesti. Tätä varmuuttahan ei saa pelkällä luottamuksella, vaan siihen tarvitaan jonkinlainen varmistus.

Kehittämistyö lisää asiakkaiden tietoisuutta asiakasturvallisuudesta eli siitä, mitä asiakas voi odottaa ja vaatia parturi-kampaajan hygieniaosaamiselta, työvälineiden hygienialta ja asiakasturvalliselta työskentelyltä. Hiusalan työvälinehygienia on osa asiakkaan parturi-kampaamossa käynnin kokonaiselämystä ja tärkeä osa parturi-kampaajan työtä. Työntekijäkeskeisesti kehitetty työvälinehygienian toimintamalli ja yhtenäiset käytänteet palvelevat yritystä pidemmällä aikavälillä, koska niistä muodostuu ajan kuluessa parturi-kampaajan työn rutiineja. Siksi rutiineista kannattaa tehdä helppoja ja nopeita, jotta yrityksen tuottavuuskin paranee ja työntelemiseen syntyy varmuutta. Kun rutiinit saadaan kuntoon, on helpompaa rakentaa ja kehittää liiketoimintaa. Rutiinit eivät kuitenkaan saa muodostua työvälinehygienian toteuttamisessa ajattelelattomaksi toiminnaksi, ja siksi onkin tarpeen muistuttaa työntekijöitä säännöllisin väliajoin työvälinehygienian oikeaoppisesta toteuttamisesta.

Jos asiakkailta olisi suoraan kysytty minkälaista parturi-kampaamopalvelua haluatte, niin tuskin vastauksena olisi ollut, että hygieenisesti korkealaatuista. Harvoin päästään syvälliselle tasolle pelkästään kysymällä mitä haluat? Kehittämistyöllä onkin toissijaisesti pyritty herättämään ajatusta, että parturi-kampaajan työ on muutakin kuin ison tukan tekemistä. Työvälineiden hygienia on arvo, joka ei välttämättä näy asiakkaalle, mutta jonka merkitys on suuri palvelun laadun varmistamiseksi ja luottamuksen synnyttämiseksi. Mattisen (2006, 195) mukaan asiakkaat haluavat ostaa uskottavuutta ja asiantuntijan osaamiseen tulisi voida luottaa. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 31) sanovat, että kun organisaatiossa mennään syvemmälle arvoketjuun ja kehitetään uusia lisäarvopalveluja, niin lisäarvoa voidaan parantaa. Organisaation parhaat käytänteet ovat osaamisen, kokemuksen ja asiantuntemuksen jakamista niin organisaation sisällä kuin asiakkaille. Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (1999, 157) sanovat, että organisaation yhtenä tehtävänä on asiakkaan arvotuotantoprosessia tukevien työskentelymenetelmien edistäminen.

Teoreettinen viitekehys nojaa empiriaan ja siten teorian ja käytäntö linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Teoreettista tukea viitekehysten rakentamiselle on haettu kirjallisuudesta, jotta empiria saisi tuekseen tutkittua tietoa ja teoreettisen yhteyden työntekijäkeskeiseen ajatteluun. Kehittämistyön tavoite luoda uusi toimintamalli ja yhtenäiset käytänteet edustavat muutosta. Työntekijät osallistetaan innovoimaan uusia toimintoja ja käytänteitä, ja heiltä vaaditaan motivaatioita aktiiviseen osallistumiseen työvälinehygienian parantamiseksi. Muutoksen yhteydessä on tarpeen tarkastella muutoksen sietämistä, koska muutos koskettaa aina ihmisiä.

Teoreettinen viitekehys kytkeytyy empiriaan toimintamallin mukanaan tuoman muutoksen näkökulmasta. Muutos on tekijä, jonka työntekijä kohtaa, kun organisaation käytänteitä lähdeään muokkaamaan. Kun näkökulma on ollut työntekijäkeskeinen, niin voimakkaana tekijänä on yksilö työntekijänä. Toiminnan muutos haastaa työntekijän osallistumaan, innovoimaan ja motivoitumaan sekä sietämään muutosta. Onnistunut muutos ja uudet käytänteet saavutetaan siis työntekijöiden avustuksella, jotka voivat antaa idean ja innovoida toimintamallia osallistumalla samalla oman työnsä kehittämiseen. Kun työntekijä osallistetaan oman työnsä kehittämiseen ja organisaation toimintoihin, niin työntekijän työmotivaatio paranee. Työmotivaation parantuminen vaikuttaa suoranaisesti muutoksen sietämiseen ja muokkaa työntekijää resilientimmäksi. Teoriassa on suora yhteys toimintamallin onnistuneeseen rakentamiseen ja käyttöönottoon. Vanhat perinteet ja käytännöt istuvat syvässä organisaatioissa ja vaativat niin työntekijöiltä kuin johdolta asenteiden sopeuttamista. Koko yrityksen henkilöstön pitää olla avoimin mielin ja joustaa käytänteitä muutettaessa. Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen työssä auttaa yritystä menestymään.

Kehittämistyön tulokset ovat helposti ja nopeasti otettavissa yrityksen operatiiviseen toimintaan. Toimintamalli ja yhtenäiset käytännöt antavat hyviä keinoja työvälinehygienian parantamiseen ja yhtenäistämiseen lisäksi sivutuotteena syntyneet dokumentit ovat käytänteisiin konkreettisia työkaluja. Kehittämistyötä ennen ja aikana saatiin selville, etteivät asiakkaat eivätkä työntekijäkään erityisesti kiinnitä huomiota parturi-kampaamon hygieenisiin toimintatapoihin. Asiakkaat olettavat, että ammattitaitoinen parturi-kampaaja huolehtii riittävästä hygieniasta ja työvälineiden puhtaudesta. Suurin osa asiakkaista ei edes ajattele työvälineiden hygieniasta käydessään parturi-kampaamossa. Digitaalisella aikakaudella työvälineiden hygieniastakin voi helposti viestittää asiakkaille sähköisesti. Ilkka Lavas (2015) on sanonut, että digitaalisuus on siirtotie viesteille sekä prosessimuutos, joka lähtee teknologian mahdollistamasta tekemisen ja prosessien parantamisesta esimerkiksi asiakaspalvelussa.

Parturi-kampaajille työvälineiden hygienia on rutiinitoimintaa, jota ei sen kummemmin ajatella. Kiireellä on iso merkitys työvälinehygienian toteuttamiseen esimerkiksi hiustenleikkauskoneiden puhdistamisessa. Kiireessä hiustenleikkauskoneesta poistetaan hiuksen pätkät ja desinfioidaan, mutta metallinen terä jätetään irrottamatta ja kone sisältä puhdistamatta.

Työvälineiden hygieniaan vaikuttaa lisäksi se onko saatavilla hyvä perehdytys parturi-kampaamon hygieenisille toimintatavoille, onko tarjolla riittävästi ja oikeita puhdistusvälineitä sekä parturi-kampaajan oma kiinnostus ja osaaminen työvälineiden hygieniasta. Sekä asiakkaat että työntekijät kuitenkin pitävät hiusalan työvälineiden hygieniaa tärkeänä, ja siihen pitäisi-kin enemmän kiinnittää huomiota. Asiakkaiden mielestä parturi-kampaamoissa voisi jollakin tapaa kertoa hygieniasta, koska asiakkaat eivät sitä ajattele ennen kuin joku asiasta mainitsee.

Uudessa toimintamallissa työvälinehygienian parantamiseksi avainsanana on omavalvonta, joka korostui nykytilan kartoitus vaiheessa useaan otteeseen. Parturi-kampaamoketjun kaikki työvälinehygieniaan liittyvä toiminta on omavalvontaa, jolla parturi-kampaamo vastaa niin terveydensuojelulain muutokseen kuin yhä asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin ja tietoisuuteen omista terveyteen ja turvallisuuteen liittyvistä oikeuksista. Työvälinehygienian toimintamallia voisikin kutsua toisella nimellä työvälinehygienian omavalvontamalliksi. Kehittämistyön tuloksena saatu uusi toimintamalli ja yhtenäiset käytänteet ovat hyvä pohja hiusalan omavalvonnan kehittämiseksi.

Kehittämistyön tuloksena esitetty toimintamalli muodostuu olettamuksista ja voi käytäntöön ottamisen jälkeen muuttua siten, että toimintamalliin tulee jotakin lisää tai toimintamallista poistuu jotakin. Muuttuvat asiat voivat olla tekijöitä, sisältöjä tai toteuttamiseen liittyviä asioita. Työvälinehygienian käytänteet ovat ajatuksia ja teoriaa, miten kaikkien työntekijöiden pitäisi toimia, jotta työvälinehygienia parantuisi ja työvälinehygienian toteuttaminen olisi yhtenäistä toimipisteissä. Käytännössä toteutetut käytänteet muotoutuvat käytännöksi eli käytänteistä tulee kokeiltuina sellaisia toimia, jotka on mahdollista toteuttaa ja jotka toteutuvat työvälinehygienian käytäntönä.

6.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Kehittämistyön luotettavuuden arvioinnissa pohdin kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista, tutkimusmenetelmien valintaa, työpajoista saatujen vastausten riittävyttä ja aineiston keruuta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei varsinaisesti ole ohjeita, mutta tutkijan avuksi on listattu muutamia tekijöitä, joiden avulla tutkija voi arvioida oman työnsä luotettavuutta. Tutkija voi työnsä luotettavuutta arvioidessa pohtia mitä on tekemässä ja miksi. Miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä. Miten aineiston keruu on tapahtunut esimerkiksi menetelmien ja tekniikoiden suhteen sekä liittykö aineiston keruuseen joitakin erityispiirteitä. Lisäksi tutkija voi pohtia tiedonantajien valintaa sekä omaa ja tiedonantajien välistä suhdetta. Tutkijan olisi hyvä myös miettiä tutkimuksen kestoa, aineiston analyysia ja raportin kirjoittamista sekä sitä miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Kehittämistyön alussa asetettuihin tavoitteisiin on päästy ja kehittämiskysymyksiin on saatu vastaukset toteutetulla kehittämistyöllä. Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa työvälinehygieniää ja laatia Hairlekiini-parturi-kampaamoketjulle uusi toimintamalli hiusalan työvälineiden hygieniaan sekä työvälinehygienian yhtenäiset käytänteet toimipisteisiin. Kehittämiskysymyksiin saatiin vastaukset toimintatutkimusta tukevilla palvelumuotoilun menetelmillä ja kehittämistyö tuotti uuden toimintamallin parturi-kampaamoketjulle sekä konkreettisen työkalun omavalvontaan, jonka merkitys korostui kehitystyö aikana. Uuden toimintamallin, SWOT-analyysin ja nykytilankartoitusvaiheen tiedoilla pystyttiin luomaan yhtenäiset käytänteet Hairlekiinin toimipisteisiin. Koko kehittämistyön ajan on tekemistä ohjaavana ajatuksena olleet tutkimuskysymykset sekä tavoite ja tarkoitus.

Kehittämistyön menetelmät on valittu tilanteiden ja tiedonantajien mukaan. Erilaisia menetelmiä ei ole valittu vain niiden erilaisuuden vuoksi, vaan jokaista menetelmän valintaa on ohjannut kehittämistyön tarve sekä mahdollisuudet tiedon ja ideoiden keräämiseen: Mitä halutaan saavuttaa ja miten tiedonantajilta kulloinkin saadaan parhaiten vastauksia. Kehittämistyön tutkimusotteeksi on palvelumuotoilun sijaan otettu toimintatutkimus, koska tällä kehittämistyöllä ei muotoilla eikä paranneta palveluita. Kehittämistyössä asiakkaan sijaan on työntekijä, joiden mukaan ottaminen toisaalta puoltaa palvelumuotoilun osallistavien menetelmien käyttöä. Ojasalo ym. (2014, 61) sanoo, että toimintatutkimuksessa on kyse laadullisesta ja osallistavasta tutkimuksesta. Kanasen (2014, 11) mukaan toimintatutkimuksella tavoittelee organisaation käytännön ongelmien ratkaisua sekä luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä.

Kehittämistyöhön aineistoa on kerätty monipuolisesti osallistamalla työntekijöitä, johtoa ja asiakkaita. Aikaisempia tutkimuksia ja lähteitä on myös hyödynnetty kehittämistyössä tarpeen mukaan. Teoreettinen viitekehys tukee kehittämistyön työntekijöitä osallistavaa näkökulmaa eli mitä hyötyä organisaatiolle on työntekijöiden osallistamisella ja mitä työntekijä hyötyy organisaation toimintojen kehittämisestä. Kehittämistyön työpajoista saatujen vastausten riittävyys on todennettu saturaatiolla eli ideoiden kylläntymisellä. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden vastaukset ja ideat alkoivat toistua eikä vastauksista saatu kehittämistyön kannalta enää mitään uutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

6.3 Itsearviointi ja yhteistyöyrityksen palaute kehittämistyöstä

Kehittämistyön tekeminen aloitettiin 2016 keväällä ja taustatiedon keräämisen aikana selvisi, että hiusalan työvälineiden hygieeniset toimintatavat ovat suurimmaksi osaksi tutkimatonta aluetta ja näin ollen tutkimuksella täytettiin tutkimusaukkoa. Vuoden 2017 alussa terveydensuojelulaissa tapahtunut muutos ja omavalvonnan painottaminen hiusalalla lisäsivät tutkimuk-

sen tärkeyttä ja tulosten merkitystä hiusalan työvälineiden hygieenisten toimintatapojen tärkeyden korostamisessa. Koen löytäneeni hyvän aiheen, jolla on merkitystä sekä hiusalalle että yhteistyöyritykselle. Idea kehittyi valmiista lopputuloksesta kohti kehitettävää opinnäytetyötä ja työelämää uudistavaksi. Kehittämistyön aihe muokkautui alkuperäisestä ideasta jonkin verran ja aikataulu venyi odotettua pidemmäksi. Aikataulun venyminen ei aiheuttanut muuta ongelmaa kuin sen, että yhteistyöyritys on joutunut odottamaan tuloksia arvioitua kauemmin. Aihe on ollut mielenkiintoinen ja jaksanut kantaa loppuun saakka. Olen onnistunut rajaamaan kehittämistyöni tarpeeksi kapeaksi, jotta kehittämistyö ei laajentunut missään vaiheessa esimerkiksi koko parturi-kampaamon hygieniää käsitteleväksi. Saavutin kehittämistyön alussa asetetut tavoitteet ja vastaukset kehittämiskysymyksiin (pääkysymys ja apukysymykset). Tuloksena luotiin tavoitteiden mukainen uusi toimintamalli työvälinehygieniasta parturi-kampaamoketjun käyttöön ja yhtenäiset käytänteet ketjun toimipisteisiin. Olen kehittämistyössäni voinut käyttää hyväksi palvelumuotoilun menetelmiä ja palvelumuotoiluajattelua, jotka ovat olleet opintojen keskeinen aihe. Kananen (2014, 138) mainitsee, että toimintatutkimuksesta rajoittavana tekijänä voi olla sellainen tekijä, joka koetaan yleensä etuna eli oman alansa hyvä tunteminen. Tämä oli osittain itselläkin haasteena työtä tehdessä. Piti pystyä näkemään työyhteisö ulkopuolisen silmin ja ottaa uudenlainen rooli. Toisaalta sisäpiirin näkemys on toimintatutkimuksen tekijälle myös vahvuus eli työ tunnetaan paremmin kuin ulkopuolinen. Kehittämistyön aloitusvaiheessa en joutunut käyttämään resursseja siihen, että olisin joutunut tutustumaan hiusalan toimintaympäristöön tai perehtymään työtapoihin.

Yhteistyöyrityksen antamassa kehittämistyön palautteessa todetaan, että yrityksen kannalta kehittämistyön tulokset ovat hyödyllisiä, koska parturi-kampaamoissa työvälinehygieniä on tärkeää. Tulokset ovat myös merkittäviä, koska yritys on saanut tuloksista uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Kehittämistyön tulokset ovat myös käyttökelpoisia, sillä ne ovat sovellettavissa yrityksen käytäntöihin. Kehittämistyötulokset myös kehittävät työelämää, sillä parturi-kampaamoalalla tutkimuskohde on uusi ja tuo uutta tietoa hiusalalle. Yritys tulee hyödyntämään tuloksia yrityksen toiminnassa ja hyödyntää tuloksena saatua toimintamallia jossakin määrin luomalla sen pohjalta oman toimintamallin työvälinehygieniään. Lisäksi yritys kouluttaa henkilökunnan pitämään huolta työvälinehygieniasta ja intranettiin laaditaan oma osio työvälinehygieniasta ja työvälineistä huolehtimisesta.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset ja tulosten siirrettävyys

Opinnäytetyönäni tekemää kehittämistyötä voidaan vielä jatkaa toimintamallin kokeilulla eli tehdä koko toimintatutkimuksen prosessi loppuun. Toisena mahdollisuutena kehittämistyötä voisi laajentaa koskemaan hiusalan koko hygieniää tai jopa tehdä terveyteen, turvallisuuteen

ja toimintakykyyn liittyvää tutkimusta. Kolmantena mahdollisuutena on viedä tämä kehittämistyö rinnakkaiselle toimialalle, kauneudenhoitoalalle, ja toteuttaa siellä samankaltainen kehittämis- tai tutkimustyö.

Tässä kehittämistyössä toimintatutkimuksen prosessi on lopetettu uuden toimintamallin ehdotukseen. Tätä kehittämistyötä on mahdollista jatkaa viemällä toimintatutkimuksen prosessi loppuun eli jatkaa kehittämistyötä toimintatutkimuksen kolmen viimeisen vaiheen verran, jotka ovat uuden toimintamallin kokeilu, arviointi ja seuranta eli pilotoida ja lanseerata uusi työvälinehygienian toimintamalli Hairlekiinin toimipisteissä sekä arvioida ja seurata sen toteutumista Hairlekiini parturi-kampaamoketjussa. Olisi mielenkiintoista viedä toimintamalli Hairlekiinin kaikkien toimipisteiden käyttöön esimerkiksi puoleksi vuodeksi ja tehdä sen jälkeen arvio toimintamallin toimivuudesta ja seurata toimintamallin toteutumista toimipisteissä. Tämän jälkeen olisi mahdollisuus muokata ja muuttaa toimintamallia, jos jokin tekijä tai koko malli ei toimi nykyisellään. Tarvittaessa käytännön toiminnasta saatujen tietojen mukaan toimintamallia ja ohjeita sekä omavalvontaa voidaan muuttaa ja viedä uudelleen käytäntöön. Menetelmäksi voisi ottaa myös kokonaan palvelumuotoilun ja pureutua syvemmälle asiakaskokemukseen.

Jatkokehittämisenä voitaisiin myös tehdä parturi-kampaajien turvalliseen työskentelyyn ja ergonomiaan liittyvää tutkimusta sekä tutkia parturi-kampaamon yleistä hygieniää. Terveys, turvallisuus ja toimintakyky liittyvät hiusalan opiskelijoiden elinikäisen oppimisen avaintaitoihin, joissa määritellään, että opiskelija toimii turvallisesti ja vastuullisesti ja työskentelee ergonomisesti sekä ehkäisee työhön ja työympäristöön liittyviä vaaroja ja terveyshaittoja. (ePerusteet 2016.) Kehittämistyö voisi ylittää toimialarajat ja saman kaltaista kehittämistyötä voitaisiin tehdä kauneudenhoitoalalla, jossa hygienialla on vielä isompi rooli kuin hiusalalla. Kauneudenhoitoalan ammattilaiset tekevät kaiken työnsä asiakkaan iholla hoitaen esimerkiksi erilaisia tarttuvia tauteja ja tulehduksia, mikä mahdollistaisi hygienian laaja-alaisen tarkastelun ja tutkimisen.

Kehittämistyön tulokset ovat helposti siirrettävissä hiusalan rinnakkaiselle kauneudenhoitoalalle sekä muille toimialoille, joissa voitaisiin hieman räätälöitynä hyödyntää työvälinehygienian toimintamallia esimerkiksi yleisessä hygieniassa. Kehittämistyö lisäsi tietoa hiusalan työvälinehygieniasta ja sen toteuttamisesta parturi-kampaamossa. Vaikka kehittämistyö on tehty parturi-kampaamoketjun tarpeisiin, niin tulokset ovat siirrettävissä ja hyödynnettävissä niin yhtenäisten käytänteiden kuin toimintamallinkin osalta suoraan yksittäisten parturi-kampaamoiden, kampaamoiden ja partureiden toimintaan.

Lähteet

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004, Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum Oy.

Arikoski, J & Sallinen, M 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Autio, V & Juuti, P & Wink, H 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen -tuloksellisen työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

Boselie, P 2010. Strategic human resource management: A Balanced Approach. 2010. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.

Fischer, M & Vainio, S 2014. Potkua palvelubisnekseen -Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Govindarajan, V & Trimble, C 2010. The Other Side of Innovation. Solving the Execution Challenge. Boston: Harvard business review press.

Grönroos, C 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory 11, 3, 279-301.

Grönroos, C 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5 painos. Helsinki: WSOY.

Hakonen, A & Nylander, M (toim). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H.L.T & Rovio, E & Syrjälä, L 2010. Toiminnasta tietoon. 3. korjattu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Heinonen, K & Strandvik, T 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: Hanken School of Economics.

Hirsjärvi, S & Hurme, H 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P 2012. Tutki ja kirjoita. 15.- 17. painos. Hämeenlinna: Karisto Kirjapaino Oy.

Holtzblatt, K & Beyer, H 2016. Contextual Design: Designing for Life. 2nd edition. Cambridge: Elsevier Science

Hämäläinen, K, Miettinen, S & Vilkkä, H 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Järvinen, P 2009. Onnistu esimiehenä. 12.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kalliomäki, A 2014. Tarinallistaminen -Palvelukokemuksen punainen lanka. Viro: Print Best.

Kananen, J 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro-gradun kirjoittajalle. Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kananen, J 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

- Kananen, J 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Kautto, M & Linblom, A 2004. Ketjukaupan ketjuliiketoiminta. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kim, W.C & Mauborge, R 2015. Sinisen meren strategia. Laajennettu painos. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, S 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämistäitiö.
- Kuusela, S 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Luchs, M & Swan, K & Griffin, A 2015. Design Thinking. USA: John Wiley & Sons.
- Luoma, T & Oksman, M 2010. Hiukset. 4. painos. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Luukkala, J 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa -Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.
- Manka, M-L & Manka, M 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Mayor, P & Risku, M 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Liettua: BALTO print.
- Miettinen, S 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Moisalo, V-P 2010. Arjen johtaminen -käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Niermyer, R & Seyffert, M 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Ojasalo, K & Moilanen, T & Ritalahti, J 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pirinen, H 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Polaine, A & Lövlie, L & Reason, B 2013. Service Design: From insight to implementation. New York. Rosenfelt Media, LLC.
- Ponteva, K 2010. Muutoksessa. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Ponteva, K 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Ramaswamy, V & Gouillart, F 2010. The power of co-creation: build it with them to boost growth, productivity and profits. New York. Free Press.
- Rauramo, P 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita.
- Reason, B, Lovlie, L & Brand Flu, M 2016. Service Design for Business - A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Sarala, U & Sarala, A 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudemus.
- Silvennoinen, M & Kauppinen, R 2007. Kehity alaisena -onnistuneet alaistaidot käytännöksi. Jyväskylä: Gummeruspaino Oy.
- Storbacka, K & Blomqvist, R & Dahl, J & Haeger, T 1999. Asiakkuuden arvonlähteillä. Juva: WSOY.

Suominen, K & Karkulehto, K & Sipponen, J & Hämäläinen, V 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Taatala, V & Suomala, J 2008. Innovaattorin työkirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Viitala, R & Jylhä, E 2010. Liiketoimintaosaaminen. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Vilka, H 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset lähteet

Adedapo, O & Akunnaya, O & Isidore, E 2017. Employee participation in decision-making in architectural firms. *Urbanism. Architectura. Constructii* 01 June, Vol.8(2), pp.193-206

Ammattinetti 2016. Parturi-kampaaja. Viitattu 24.10.2016. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/649_ammatti?link=true

Beenen, G 2016. Navigating Chance. Resistance to resilience. *Industrial Management* Jul/Aug 2016, Vol.58(4), pp.17-21,5.

Berstene, T 2014. Resiliency - The Key to Embracing Change. *The Journal for Quality and Participation*; Jul 2014; 37, 2; ProQuest Central pg. 39.

Cabrera, E 2012. The Six Essentials of Workplace Positivity. *People and Strategy*; 2012; 35, 1; ProQuest Central pg. 50

Contan, A & Serban, D 2015. Motivated or unmotivated. Viitattu 10.2.2018. *International Conference on Management and Industrial Engineering*; Bucharest Iss. 7.

Edgar, F 2003. Employee-Centred Human Resource Management Practices. *New Zealand Journal of Industrial Relations*; Wellington Vol.28,Iss.3: 230-240.

Eeckelaert, L & Dontas, S & Georgiadou, E & Koukoulaki, T 2014. Occupational health and safety in the hairdressing sector. European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Viitattu 28.3.2017. https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/occupational-health-and-safety-in-the-hairdressing-sector

Esimies.info 2013. Motivointi ja palkitseminen. Viitattu 11.3.2017. <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Etera 2016. Oiva-raportti. Viitattu 14.3.2016. <https://www.oivahymy.fi/kuluttajille/oiva-raportti/>

Hairlekiini 2018. Hairlekiini. Viitattu 24.3.2018. <http://www.hairlekiini.fi>

Heinonen, K, Strandvik, T, Mickelsson, K-J, Edvardsson, B, Sundström, E & Andersson, P 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management* 21, 4, 531-548.

Hiusyrittäjät 2015. Hiusmerkonomiksi. Viitattu 26.3.2018. <https://www.hiusyrittajat.fi/hiusmerkonomi>.

Humap 2015. Yllätysten hyödyllisyys ja resilienssi. Viitattu 25.4.2017. <http://www.humap.com/blogi/2013/09/yllatysten-hyodyllisyys-ja-resilienssi/>

Høyrup, S 2010. Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. Transfer: European Review of Labour and Research, Vol.16(2), pp.143-154.

Innokylä 2017. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 31.10.2017. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Innokylä 2018. Mikä on toimintamalli? Viitattu 19.3.2018. <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/toimintamalli>

Keskinen, S 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätö. Viitattu 6.2.2018. <https://kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>

Kesting, P & Ulhøi, J 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. Viitattu 3.2.2018. Management Decision, Vol. 48 Issue: 1, pp.65-84, <https://doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/00251741011014463>

Koskinen, S 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätö.

Kumar, R & Surendra Kumar, S 2012. Employee Engagement. Explicating the Contribution of Work Environmen. Management and Labour Studies, Vol.37(1), pp.31-43.

Kuoppa-aho, T 2010. Parturi-Kampaamoiden terveydellinen taso Järvipohjanmaan yhteistointialueella. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.6.2016.

Lakso, P 2017. Tuliko täi vastaan? PinniPRO ammattiliite. 5/2017.

Laurea 2018. Kauneudenhoitoalan koulutus. Viitattu 26.3.2018. <https://www.laurea.fi/opiskelu-ja-hakeminen/amk-tutkinnot/kauneudenhoito-estonomi>

Laurea 2018. Kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 26.3. 2018. <https://www.laurea.fi/opiskelu-ja-hakeminen/yamk-tutkinnot/estonomi-yamk>

Lavas, I 2015. Digitalisaatio. Viitattu 6.4.2018. <https://www.city.fi/blogit/lavas/digitalisaatio/129586>

Lewis, S 2016. Positive Psychology and Change. How Leadership, Collaboration, and Appreciative Inquiry Create Transformational Results. UK; John Wiley & Sons, Ltd.

Liu, J & Reed, M & Girard, T. Advancing resilience: An integrative, multi-system model of resilience. Personality and Individual Differences, Volume 111, pp. 111-118.

L763/1994. Terveydensuojelulaki. Viitattu 20.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940763#L4P13>

L920/2011. Kuluttajaturvallisuuslaki. Viitattu 28.4 2016. <http://plus.edilex.fi/tukes/fi/lain-saadanto/20110920>

Mameli, N & Poutanen, P 2017. Luovuuden idea. Luovuus työssä, yhteisössä ja organisaatiossa. Gaudeamus.

- Marquez, J & Downey, A & Clement, R 2015. Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. *Internet Reference Services Quarterly*, 20:3-4, 135-150
- McFerrin Peters, D. 1999. Employee centered. *Executive Excellence Provo* Vol. 16, Iss. 2:8.
- Meister, J 2017. The Employee Experience Is the Future of Work: 10 HR Trends For 2017. *Forbes*, Jan. 5. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/2/>
- Mindtools 2017. Quantitative pros and cons. Viitattu 19.2.2017. https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_05.htm
- Mindtools 2018. SWOT Analysis. Viitattu 16.3.2018. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- Naukkarinen, M 2013. Työturvallisuudesta hyvinvointiin. Sähköinen opas parturi-kampaajille. *Opinnäytetyö*. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.2.2018
- Nevala, S 2014. Yhdistys ja innovaatio -5 konkreettista tapaa uusien ideoiden keksimiseen! Viitattu 19.2.2017. <http://blog.avoine.fi/kirjoitukset/yhdistys-ja-innovaatio-5-konkreettista-tapaa-uusien-ideoiden-keksimiseen/>
- Oamk 2018. SWOT-analyysi. Viitattu 16.3.2018. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>
- Pollitt, D & Brown, R 2008. Employee Engagement. Emerald Group Publishing Limited. *Human Resource Management International Digest - Volume 16, Issue 3*, pp. 8-9.
- Sillasto M. 2012. Muovikammassa voi lymytä kampaamon pöpöpesä. Viitattu 22.3.2016. <http://www.janakkalansanomat.fi/juttuarkisto/?cid=1194726893815>
- Simoes, P & Esposito, M 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management*, Vol.33 Issue 4.
- Slåtten, T. 2010. Do employees' feelings really matter in service-quality management? Viitattu 2.2.2018. *European Business Review*, Vol. 22 Issue: 3, pp.318-338.
- Suomisanakirja 2018. Käytäntö. Viitattu 9.4.2018. <https://www.suomisanakirja.fi/käytänne>
- Suomisanakirja 2018. Rutiini. Viitattu 9.4.2018. <https://www.suomisanakirja.fi/rutiini>
- Tschimmel, Katja 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: *Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona. Viitattu 22.3.2018. http://www.academia.edu/1906407/Design_Thinking_as_an_effective_Toolkit_for_Innovation
- Terveysturvallisuuslain 13 §:n mukainen ilmoitus 2016. Viitattu 19.4.2016. http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/asioi_verkossa/lomakkeet/hki_ymktsl13/
- Tevere 2017. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. Viitattu 19.2.2017. <http://www.tevere.fi/menetelmia>
- Tiedon Portti 2017. Tietoa qr-koodeista. Viitattu 19.2.2017. <http://www.qr-koodi.net/tietoa-qr-koodeista.html>
- Tonnessen, T (2005). Continuous innovation through company wide employee participation. Viitattu 2.2.2018. *The TQM Magazine*, Vol. 17 Issue: 2, pp.195-207

Työterveyslaitos 2017. Mitä on resilienssi? Viitattu 25.2.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Työterveyslaitos 2018. Työturvallisuus. Viitattu 12.2.2018. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>

Työturvallisuuslaitos 2018. Toimiva työyhteisö. Viitattu 12.2.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

Verohallinto 2012. Parturi-kampaamo ja kauneudenhoitopalvelut. Viitattu 19.3.2018. https://www.vero.fi/contentassets/a7f35eeac5a74429aa2b57ede5e0a421/asiantuntijakirjoitus-parturi_kampaamo_kauneus.pdf

Vuorinen, K 2015. Resilienssi on kehittyvä ominaisuus. Viitattu 3.3.2017. <http://blogs.helsinki.fi/klaakkon/resilienssi-on-kehittyva-ominaisuus/>

942/2016. Terveysturvallisuuslaki. Viitattu 25.2.2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160942#Pidp450572144>

Julkaisemattomat lähteet

Ahonen, S 2016. Terveysturvallisuuslaki. Sähköpostiviesti 22.12.2016. Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä. Ympäristöterveyskeskus.

Hakkarainen, T 2016. Kenttäpäällikkö. Haastattelu 18.4.2016. Tormenta Oy.

Koski, T 2016. Hiusalan ammattinopettaja. Haastattelu 8.4.2016. Oulun seudun ammattiopisto.

Torvinen, K 2016. Toimitusjohtaja. Sähköpostiviesti 24.11.2016. Tormenta Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.	9
Kuvio 2: Kehittämistyön rajaus.	10
Kuvio 3: Asiakkaan palvelupolku parturi-kampaamossa.	17
Kuvio 4: Hairlekiinin stooripuu (mukailtu Kalliomäen (2014, 80) stooripuu).	19
Kuvio 5: Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen.	20
Kuvio 6: Työhyvinvointipääoman muodostuminen (Manka & Manka 2016).	22
Kuvio 7: Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25).	35
Kuvio 8: Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykliisyys (mukailtu Kananen 2014, 35).	42
Kuvio 9: Kehittämistyön empiirisen osuuden eteneminen.	46
Kuvio 10: Havainnoinnissa käytetty havainnointilomake.	49
Kuvio 11: Teemahaastattelun ja havainnoinnin teemoittelu.	54
Kuvio 12: Työntekijäpersoonaa -matriisi (mukailtu Silvennoinen ja Kauppinen 2007, 10). ..	55
Kuvio 13: Service Blueprint.	58
Kuvio 14: Samankaltaisuuskaavio ideariihestä.	60
Kuvio 15: Learning Cafen teemoittelu.	65
Kuvio 16: Parturi-kampaamoasiakkaiden vastausten teemoittelu.	66
Kuvio 17: Alkuperäinen omavalvontalomake.	68
Kuvio 18: Hairlekiinin olemassa olevat posterit.	69
Kuvio 19: Alkuperäinen Näin meillä puhdistetaan-posteri.	69
Kuvio 20: SWOT-analyysi Hairlekiinin työvälinehygieniasta.	71
Kuvio 21: Hiusalan työvälinehygienian uusi toimintamalli parturi-kampaamoketjussa.	74
Kuvio 22: Näin meillä puhdistetaan-posteri.	76
Kuvio 23: Omavalvontalomake.	77
Kuvio 24: Eviran omavalvontaraportti Sodexo Oy:n henkilöstöravintola Fläkt Woodsista (https://www.oivahymy.fi/hae-yrityksia/#text=sodexo&).	79
Kuvio 25: Qr-koodi, joka johtaa kotisivuille (www.hairlekiini.fi).	80
Kuvio 26: Qr-koodin käyttömahdollisuus (Sodexo TuAMK Lemminkäisenkatu.)	81
Kuvio 27: Sarjakuva toimintamallista.	81

Taulukot

Taulukko 1: Nykytilan kartoitusvaiheen yhteenveto.....	47
Taulukko 2: Työvälineiden havainnoinnin tulokset.	50
Taulukko 3: Teemahaastattelun teemat, tämän hetkinen tilanne ja miksi näin on.	53
Taulukko 4: PMI-taulukko.....	61
Taulukko 5: Kehittämistyön tulokset.	73
Taulukko 6: Työvälinehygienian käytänteet.	83

Liitteet

Liite 1: Havainnointilomake.....	100
Liite 2: Persoonakortit.	102
Liite 3: Omavalvontalomake.	103
Liite 4: Näin meillä puhdistetaan-posteri.	104
Liite 5: Orientoiva ohje palveluesimiehille.....	104

Liite 1: Havainnointilomake.

HAVAINNOINTILOMAKE

PVM _____

TOIMIPISTE _____

HAVAINNOIJA _____

HAVAINNOINNIN KOHTEET

	Irtotulokset	Posu	Desinfiointi	Sterilointi	HAVAINTO
Kampa					
Hiusharja					
Hiusuuti					
Saksot					
Raudat					
Rajauskone					
Hlusten					
leikkikone					
Härjäkäärin					
Kampausrullat					
Niskapehmuste					
Permanenttirullat					

Puhdistukseen tarkoitetut välineet

Puhdistukseen tarkoitetut aineet

Desinfointiaineet ja -laitteet

Sterilointilaitteet

Liite 2: Persoonakortit.

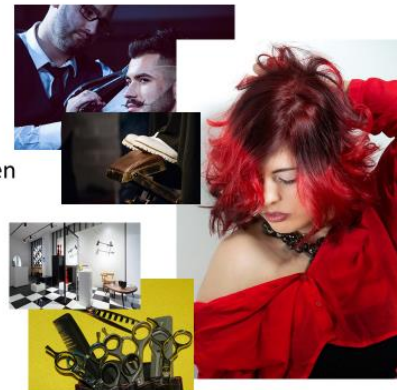
Pirkko-Purnaaja

- Tekee työnsä, mutta kritisoi jatkuvasti.
- Mikään ei ole hyvin ja uudistuksia vastustetaan "kahvihuoneessa".
- Omaksuu muutokset hitaasti.
- Vähän sisäistä yrittäjyyttä ja työmotivaatiota.
- Kykenee innovoimaan niin halutessaan.
- Negatiivinen asenne.



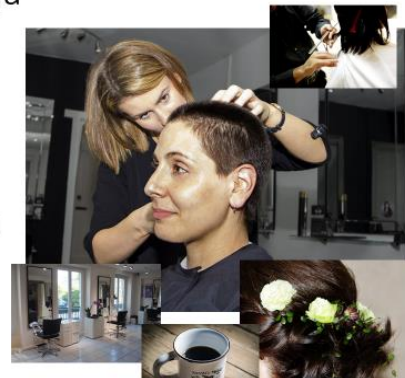
Iida-Innokas

- Tekee työtä palavalla innolla ja haluaa kehittyä.
- Ideanikkari
- Omaa sisäistä yrittäjyyttä ja tuo sen esille työssään.
- Korkea työmotivaatio.
- Innostuu uusista asioista ja kykenee kehittämään työtään.
- Näkee asiat positiivisesti.



Heidi-Hiljainen puurtaja

- Tekee työnsä tasaisella tahdilla, ei mitään ylimääräistä.
- Huomaa tarvetta uudistuksille tai peremmille toimintamalleille, mutta ei sano ääneen.
- Ei innostu uudistuksista, mutta ei ole uudistuksia vastaan.
- Alhainen työmotivaatio.
- Passiivinen olemus.






Aino-Ahkera

- Tekee työtä tunnollisesti ja on ahkera.
- Innovoi, kun pyydetään.
- Huomaa asioita ja odottaa tilaisuutta sanoa ne.
- Sietää hyvin muutoksia.
- Korkea työmotivaatio ja hyvä asenne.
- Pitää työstään ja innostuu siitä, on aktiivinen.



Liite 3: Omavalvontalomake.

TYÖVÄLINEIDEN OMAVALVONTALOMAKE		TOIMIPISTE _____				
PVM _____					HAVAINTO	TARKASTAJA
	HIUSHARJAT					
	KAMMAT					
	HIUSTENLEIKKAUS-/RAJAUSKONEET					
	HIUSSUDIT					
	ALTAIDEN NISKAPEHMUSTEET					
	MUOTOILURAUDAT					
	HARJAKIHARTIMET					
	KAMPAUSRULLAT					
	PERMANENTTIRULLAT					
	KLIPSIT					
	KOKONAISARVOSANA TARKASTUKSESTA: (Arvosana heikoimman hymiön mukaan)					

Liite 4: Näin meillä puhdistetaan-posteri.



NÄIN MEILLÄ PUHDISTETAAN



Puhdistetaan työvälineet jokaisen asiakkaan jälkeen.



Käytetään oikeita välineitä ja aineita puhdistuksessa.



Poistetaan aina irtahiukset ja puhdistetaan työvälineet mekaanisesti ennen desinfiointia.



Steriloidaan tarvittaessa.



Osataan toimia oikein tarttuvien tautien ja loisten suhteen.



Puhdistetaan kiharrus- ja suoristusraudat sekä harjakihartimet jokaisen asiakkaan jälkeen.



Puhdistetaan hiustenleikkauskoneet ja tallat jokaisen asiakkaan jälkeen, ja huolletaan säännöllisesti.



Ylläpidetään omalla toiminnalla hygieniää ja vastataan omien henkilökohtaisten työvälineiden hygieniasta.



Huolehditaan yhteisistä työvälineistä.



Varmistetaan omavalvontalomakkeella hygienian taso ja laatu toimipisteissä ja siten koko ketjussa.

Liite 5: Orientoiva ohje palveluesimiehille.

Hei kaikki palveluesimiehet

Tulevilla esimiespäivillä teillä tulee olemaan ideointityöpaja (Learning cafe menetelmä). Tämä ideointityöpaja on osa opinnäytetyönäni tekemää kehittämistyötä Tormenta Oy:lle (Hairlekiini).

Olen aikaisemmin käynyt havainnoimassa ja pitämässä ideariihä Lahden alueen toimipisteissä liittyen työvälineiden hygieniaan. Nyt tehtävä ideointityöpaja on jatkoa ideariihille, ja haenkin teiltä palveluesimiehiltä ideoita minkälainen omavalvonnan pitäisi olla. Omavalvonta oli yksi asia, joka nousi keskeisenä esiin ideariihissä.

Mitä te tulette tekemään?

Ideointityöpaja etenee seuraavasti:

- 1. Muodostatte kolme ryhmää.*
- 2. Kolme pöytää ja kolme kysymystä, jotka liittyvät omavalvontaan:*
 - Mitä työvälineiden omavalvonta pitää sisällään (mistä työvälineiden omavalvonta koostuu)?*
 - Miten laiminlyönteihin pitäisi reagoida ja kuka huolehtii omavalvonnasta?*
 - Minkälaisessa formaatissa/muodossa omavalvontasuunnitelma olisi ja minkälainen ulkoasu sillä olisi?*

Jokaisessa pöydässä iso paperi, johon kirjataan ja piirretään.

- 3. Jokaisessa pöydässä on 10-15 minuuttia aikaa ideoida, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan pöytään ideoimaan seuraavaa kysymystä.*

Ideointityöpajan tarkoitus, että osallistujat pöydän ääressä keskustelevat ja ideoivat kysymyksen pohjalta. Yksi ryhmän jäsen kirjaa ideat ylös, niin ideointiin ei tule katkoja. Jos päätätte piirtää, niin se tehdään itsenäisesti.

- 4. Kun jokainen ryhmä on käynyt jokaisessa pöydässä, on ideointityöpaja ohi.*

KIITOS ☺