



LAUREA

Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen
kauneudenhoitoalalla

– tietoa, taitoa ja tahtoa



Alenius, Milla

2009 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

**Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen kauneudenhoitoalalla
– tietoa, taitoa ja tahtoa**

Milla Alenius
Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2009

Milla Alenius

Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen kauneudenhoitoalalla – tietoa, taitoa ja tahtoa

Vuosi 2009 Sivumäärä 50

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista kauneudenhoitoalalla. Kauneudenhoitoalan esimiestyöstä ei löydy juuri kirjallisuutta, joten työn viitekehykseen koottiin yleisesti esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista käsittelevää tietoutta. Opinnäytetyön tutkimusosassa pyrittiin selvittämään, millaista hyvä esimiestyö on kauneudenhoitoalan työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin, vastaavatko teoreettisen viitekehyksen esille tuomat näkemykset esimiestyöstä ja johtamisesta kauneudenhoitoalan työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka alan yritysten työntekijöitä tulisi johtaa. Tätä kautta pyrittiin saamaan tietoa siitä, voidaanko viitekehykseen koottuja tietoja soveltaa kauneudenhoitoalalla.

Tutkimus tehtiin teemahaastatteluina ja se rajattiin työntekijän näkökulmaan esimiestyöstä. Tutkimuksen kannalta paras tapa saada tietoa kauneudenhoitoalan työntekijöiden kokemuksesta alan esimiehistä ja esimiestyöstä oli tehdä haastattelumuotoinen tutkimus, koska sen avulla on mahdollista päästä käsiksi kokemuseräiseen tietoon.

Tutkimus osoitti, että kauneudenhoitoalalla vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä pidetään merkittävänä, koko työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Esimiehen kyky löytää oma roolinsa työyhteisön johtajana osoittautui myös yhdeksi työyhteisön toimivuuteen vaikuttavaksi seikaksi. Tutkimuksen tuloksena selvisi myös, että haastatellut kauneudenhoitoalan työntekijät tarkastelevat esimiestään niin sanottujen pehmeiden arvojen kautta. Rehellisyys, luotettavuus ja inhimillisyys koettiin tärkeämmäksi kuin esimerkiksi taloudellinen tuottavuus. Myös esimiehen rooli työyhteisön motivoijana korostui.

Tutkimuksen mukaan teoreettiseen viitekehykseen koottua yleistä tietoa esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta voidaan soveltaa kauneudenhoitoalan esimiestyössä. Viitekehyksen teoriataustassa esitetyt tiedot olivat hyvin samankaltaisia kuin tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ajatukset hyvästä esimiestyöstä.

Opinnäytetyöstä voi olla hyötyä esimerkiksi kauneudenhoitoalan esimiestehtäviin tähtäävälle tai esimiesuraansa aloittelevalle estenomille. Myös kauneudenhoitoalalla jo toimivat esimiehet voivat saada työstä uusia ideoita oman työnsä kehittämiseen.

Asiasanat: kauneudenhoitoala, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, esimiestyön kehittäminen

Milla Alenius

Personnel management in beauty and cosmetics – Knowledge, skill and will

Year	2009	Pages	50
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine personnel management in the field of beauty and cosmetics. Because little has been written on beauty and cosmetics management the material for the theoretical section of thesis was mostly based on a general management theory.

The main objective of the study was to find out what the beauty therapists working in the field of beauty and cosmetics consider as good personnel management. In addition the study compares the similarities and differences between the general management theory and the opinions of the beauty therapists. This made it possible to find out if it is realistic to assume that the general theory applies also to the field of beauty and cosmetics.

The study was conducted by interviewing beauty therapists working in beauty salons. This was a good way to get information from the employee's point of view.

As the result of the study it seems that the interaction between the manager and the employees is very important and it may affect the wellbeing of the whole work community. The beauty therapists also felt that it was important to the manager to take suitable role in the work community. The study shows that the soft values seem to be significant for the beauty therapists what comes to management. Honesty, trustworthiness and humanity were more important values than for example achieving financial success. Manager's good motivational skills were also seen important.

According to the findings it is realistic to assume that the general management theory is also usable in the management in the field of beauty and cosmetics. The visions of good personnel management shown by the beauty therapist are very similar to the theoretical section of the thesis.

This thesis can be used as a tool if there is a need to develop personnel management in a beauty salon or when someone is aiming to be a manager of a beauty salon. Personnel's point of view can give new ideas for any manager in the field of beauty and cosmetics.

Key words: beauty and cosmetics, personnel management, management development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	9
2.1 Esimiehen roolit	10
2.1.1 Ihmissuhderoolit.....	11
2.1.2 Tiedonkulkuroolit	12
2.1.3 Päätöksentekijäroolit	12
2.2 Esimiehen tehtävät	13
2.3 Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet	13
2.4 Arvot esimiestyössä	14
3 KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖ	15
3.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	15
3.2 Ongelmanratkaisu	16
4 SISÄINEN VIESTINTÄ	17
4.1 Sisäisen viestinnän kanavat.....	18
4.2 Vuorovaikutus	18
4.3 Vuorovaikutus työyhteisössä	19
4.4 Esimies viestijänä	19
5 TYÖYHTEISÖN MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN	21
5.1 Motivaatiotekijät	21
5.2 Palkitseminen	23
6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	25
6.1 Tutkimuksen taustaa.....	25
6.2 Tutkimusmenetelmä	26
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	27
6.4 Tutkimustiedon analysointimenetelmä.....	28
7 TUTKIMUSTULOKSET	30
7.1 Kauneudenhoitoalan esimiestyö, tietoa taitoa ja tahtoa	30
7.1.1 Esimiehen rooli kauneudenhoitoalan yrityksessä.....	30
7.1.2 Kauneudenhoitoalan esimiehen tehtävät ja työssä tarvittavat tiedot ..	31
7.1.3 Kauneudenhoitoalan esimieheltä vaadittavat ominaisuudet.....	33
7.1.4 Arvot kauneudenhoitoalan esimiestyössä.....	33
7.2 Esimiehen ja alaisen välinen viestintä ja vuorovaikutus kauneudenhoitoalalla..	34
7.3 Työntekijän motivointi kauneudenhoitoalalla	38
7.4 Työntekijän palkitseminen kauneudenhoitoalalla	38
7.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kauneudenhoitoalan yrityksessä ...	40
8 POHDINTA	42
LÄHTEET	45
KUVIOT	47

LIITTEET	48
Teemahaastattelurunko.....	48
Taustatietolomake	50

1 JOHDANTO

Esimiehenä toimiminen tämän päivän palvelualan yrityksessä vaatii osaamista monelta eri osa-alueelta. Työhön vaaditaan paljon erilaisia tietoja ja taitoja. Myös tahtoa toimia esimiehenä tarvitaan. Hyvän esimiehen pitäisi osata yhdistää nämä tekijät yhdeksi, toimivaksi kokonaisuudeksi. Huomioon on otettava myös tärkeä seikka eli se, että yrityksen ”koneiston” muodostavat työntekijät. Esimiehen työ on nykyisin suurelta osin myös ihmissuhdetyötä, jossa myös tunnetaidot ovat tärkeitä. Kiristynyt kilpailu ja kasvavat tulos- ja tehokkuusvaatimukset eivät saa peittää alleen tärkeää esimiestyön aluetta, huolehtimista henkilöstön hyvinvoinnista. Valitettavasti toiset esimiehet joutuvat painiskelemaan esimiestyön haasteiden kanssa ilman työhön valmistavaa koulutusta. Pienen yrityksen yrittäjäesimiehellä ei ole edes mahdollisuutta saada tukea ylemmältä esimieheltä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista kauneudenhoitoalalla. Koska kirjallisuutta kauneudenhoitoalan esimiestyöstä ei juuri ole, viitekehyyseen on etsitty yleistä tietoa esimiestyötä ja johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Tämän tiedon pohjalta opinnäytetyön tutkimusosassa on teemahaastatteluiden avulla haluttu selvittää onko kerätty tietoa sovellettavissa myös kauneudenhoitoalalla. Lisäksi työssä on haluttu tuoda esille kauneudenhoitoalan työntekijöiden mielipiteitä siitä mikä heidän mielestään on hyvää henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä. Työntekijöiltä saatujen mielipiteiden kautta on mahdollista pohtia, minkälaisia vaatimuksia kauneudenhoitoalan esimiehelle asetetaan.

Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluina ja rajattu työntekijän näkökulmaan esimiestyötä. Tutkimuksen kannalta paras tapa saada tietoa kauneudenhoitoalan työntekijöiden kokemuksista alan esimiehistä ja esimiestyöstä oli tehdä haastattelumuotoinen tutkimus, koska sen avulla on mahdollista päästä käsiksi kokemuseräiseen tietoon. Teemahaastattelussa haastateltavien määrä on varsin rajallinen, joten tutkimuksessa keskityttiin selkeyden vuoksi ainoastaan kauneushoitolayrityksiin ja siellä työskenteleviin kosmetologeihin.

Tutkimus tuo esille sen, että kauneudenhoitoalalla vuorovaikutteisuutta työntekijöiden ja esimiehen välillä pidetään tärkeänä, koko työyhteisön toimivuuteen vaikuttavana tekijänä. Esimieheltä tämä vaatii viestintätaitoja ja kykyä vastaanottaa palautetta. Yhdeksi kauneudenhoitoalan esimiehen haasteista osoittautui myös löytää oma roolinsa työyhteisön johtajana. Selkeä johtajan rooli luo työntekijöille varmuuden ja turvallisuuden tunnetta. Roolin löytäminen koetaan haasteeksi erityisesti yrittäjäesimiehelle.

Tutkimuksen mukaan teoreettiseen viitekehyyseen koottu yleinen tieto esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta on sovellettavissa kauneudenhoitoalan esimiestyössä. Teemahaastatte-

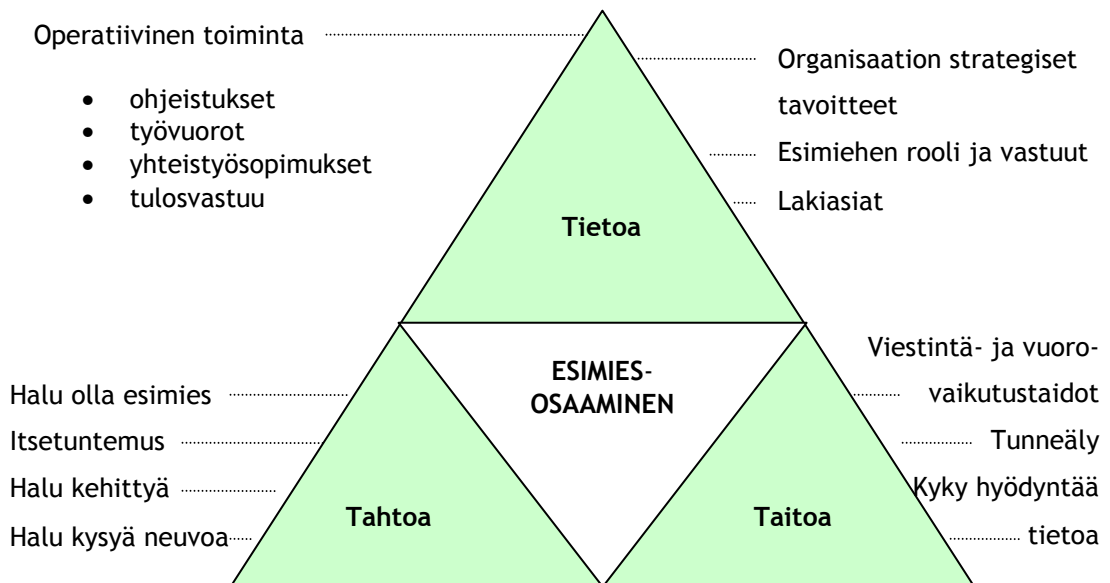
luissa esiin nousevat kosmetologien mielipiteet hyvästä esimiestyöstä pohjautuvat hyvin samankaltaisiin ajatuksiin joita viitekehyyksen teoriataustassa esitetään. Pohdittaessa teorioiden pätemistä kauneudenhoitoalalla työssä huomioidaan myös alan erityispiirteitä, kuten alan naisvaltaisuutta, yritysten pienehköä kokoa ja yrittäjävetoisuutta.

Opinnäytetyöstä voi hyötyä esimerkiksi kauneudenhoitoalan esimiestehtäviin tähtäävä tai esimiestyötä aloitteleva estenomi. Myös jo esimiestyössä toimiva voi saada työstä uusia ideoita työnsä kehittämiseen. Koska esimiestyötä on tutkimuksessa käsitelty työntekijän näkökulmasta, kauneudenhoitoalan esimies saa mahdollisuuden tarkastella esimiestyötä uudesta perspektiivistä, ”aidan toiselta puolelta”. Uusi näkökulma saattaa herättää uusia ajatuksia esimerkiksi palveluyrityksen johtamisesta ja työyhteisön kehittämisestä.

2 ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Esimiehen työnä on johtaminen. Työssään esimies pyrkii tavoitteellisesti ja vuorovaikutteisesti vaikuttamaan yksilöihin tai kokonaiseen ryhmään. (Hyppänen 2007: 7.) Johtaminen ja esimiestyö auttavat yritystä motivoimaan henkilöstöään ahkeroimaan yhteisten päämäärien ja tulosten saavuttamiseksi. Hyvällä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Siksi ihmisten johtaminen täytyykin huomioida merkittävänä osa-alueena yritystoiminnassa. (Österberg 2005: 100.)

ESIMIESTYÖSSÄ tarvittava esimiesosaaminen muodostuu tiedosta, taidosta ja tahdosta (kuvio 1). Tahdolla tarkoitetaan sitä, että esimiehellä täytyy olla halua toimia esimiestehtävissä. Työssään esimies tarvitsee monipuolista tietoa liittyen muun muassa tehtävänsä velvoitteisiin ja vastuisiin, lainsäädäntöön, työnantajaorganisaatioon ja toimintaympäristöön. Tieto vanhenee, joten esimies tarvitsee myös hyviä tiedonhakutaitoja. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, sillä esimiehellä on oltava myös taitoa hyödyntää johtamisen työkaluja. (Hyppänen 2007: 22–24.)



Kuvio 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus (muokattu) (Hyppänen 2007: 25).

Österbergin (2005) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella yritykseen haluttuja henkilöitä ja pitää nämä henkilöt yrityksessä motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin suorituksiin. Työhön kuuluu henkilöstötoimien suunnittelu, henkilöstön hankinta, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista. Käytännön esimiestyössä tämä tarkoittaa palautteen anta-

mista ja vastaanottamista, palaverikäytäntöjen rakentamista, motivointia, aktiivista tiedottamista sekä vaikuttamista työyhteisön toimivuuteen ja esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin.

Johtamistilanteessa vaikuttaa kolme tekijää: vaikuttaja, vaikutettavat ja työyhteisön tavoitteet. Erilaiset johtamistilanteet ja esimiehen tehtävät vaativat erilaisia johtamistapoja ja rooleja. (Hyppänen 2007: 7.) Johtamistapa vaikuttaa työyhteisön ihmisuhteisiin ja työilmapiiriin. Kukaan ei synny johtajaksi, vaan esimiehen työssä tarvittavat tehtävät ja taidot voi oppia. Yksi esimiestyön perusvaatimuksista kuitenkin on henkilön halu oppia ja kehittyä esimieheksi. (Järvinen 2002: 13.)

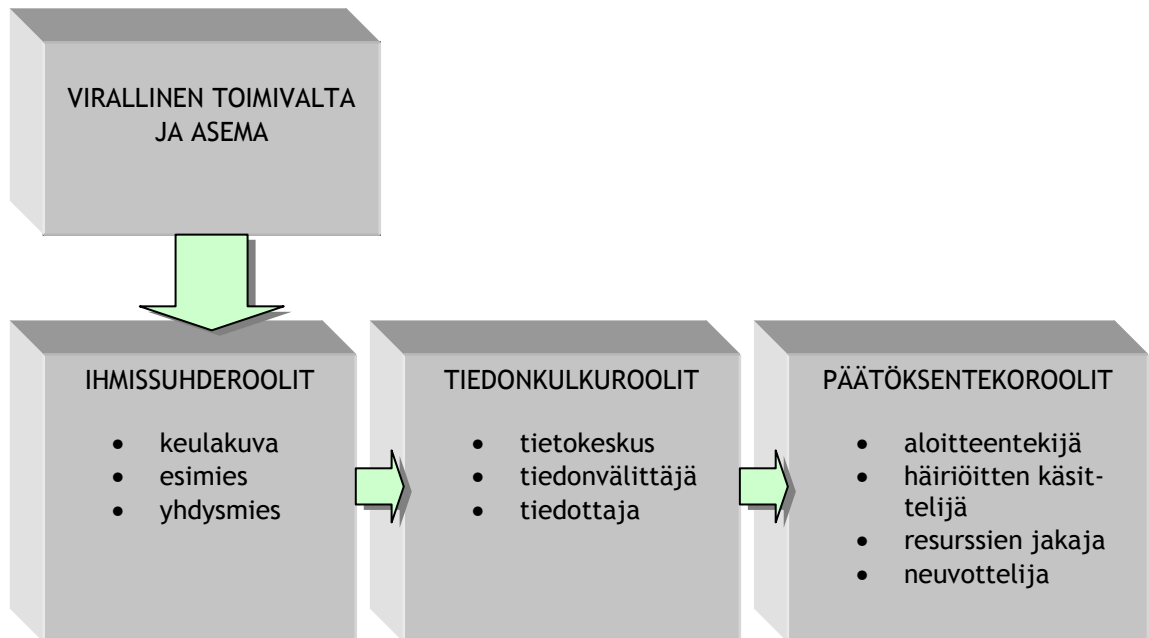
2.1 Esimiehen roolit

Viitalan (2005) mukaan rooli on esimiehen omaa tulkintaa siitä, mitä varten hän organisaatiossa on olemassa. Tähän tulkintaan vaikuttavat alaisten, oman esimiehen, kollegojen ja ulkopuolisten tahojen esimieheen kohdistamat rooli-odotukset. (Viitala 2005: 325.) Toisen määritelmän mukaan työelämän roolit ovat kaikkien niiden toimintojen ja käyttäytymisodotusten kokonaisuuksia, jotka liittyvät johonkin tiettyyn asemaan. Esimiehellä on monia eri rooleja, joissa hän toimii. Tavallisesti hän toimii useissa rooleissa samanaikaisesti. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 52–53.)

Esimies ei koskaan voi toimia samanlaisessa roolissa työyhteisön muiden jäsenten kanssa (Järvinen 1998: 64). Toimiva ja luonteva yhteistyöilmapiiri saavutetaan työyhteisössä, jossa esimiehen ja työntekijöiden roolit täydentävät toisiaan. Tällöin molemmille osapuolille on selvää, mitkä ovat heidän tehtävänsä, päämääränsä, rajansa ja vastuunsa. Mikäli esimies on epävarma omasta roolistaan työyhteisössä, hän ei pysty vastaamaan niihin odotuksiin, joita hänen työhönsä liittyy. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön roolit alkavat kääntyä pääläelleen ja työntekijät alkavat ottaa esimiesvastuuta itselleen. (Nummelin 2007: 46–47.) Johtajan roolin löytäminen ei aina ole helppoa, varsinkaan vasta työssään aloittaneelle esimiehelle. Roolin löytäminen tapahtuu usein pikku hiljaa, niin sanotusti johtajan rooliin kasvamalla. Roolin löytäminen voi helpottua jos esimies tutkii oman itsensä ja työyhteisön ja muun organisaation välisiä suhteita. (Järvinen 1998: 65.) Johtamiskoulutus ja työnohjaus sekä tuki omalta esimieheltä auttaa aloittelevaa esimiestä esimiesroolin löytämisessä (Järvinen 2002: 68).

Esimiehen roolit eivät ole samoja ja vakiintuneita, vaan ne määrittyvät aina tilanteen perusteella. Tavoitteisiin päästäkseen esimiehen tulisi osata valita vallitseviin olosuhteisiin sopiva rooli. (Puro 2002: 103.) Esimiehen roolit ovat siis kokonaisuuksia, jotka muodostuvat monesta eri tekijästä. Roolien muodostumiseen vaikuttavat esimieheen kohdistetut odotukset, esimie-

hen osaaminen ja hänen persoonansa. (Jalava 2001: 19.) Joutsenkunnas ja Heikurainen (2003) ovat jaotelleet esimiehen roolit Mintzbergin teorian mukaan ihmissuhderooliin, tiedonkulkurooleihin ja päätöksentekijärooleihin (kuvio 2). (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 53.)



Kuvio 2. Esimiehen roolit (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 61).

2.1.1 Ihmissuhderoolit

Erilaisia ihmissuhderooleja ovat keulakuva, esimies ja yhdysmies. Keulakuvan roolissa toimiesaan esimies luo kuvaa edustamastaan yrityksestä. Esimies toimii myös henkilökohtaisena esimerkkinä omalle työyhteisölleen. Omalla asenteellaan, puheillaan, kirjoituksillaan ja henkilökohtaisella käyttäytymisellään hän viestii henkilöstölleen siitä, miten yrityksessä tulisi toimia. Esimies-rooli on selkein ja tiedostetuin ihmishuhderooli. Se koostuu välillisestä ja välittömästä työntekijöiden ohjaamisesta. Välitöntä ohjaamista on muun muassa rekrytointi, tehtävien anto ja palkitseminen. Välilliseen ohjaamiseen kuuluvat muun muassa työmotivaation edistäminen, yhteisten toimintatapojen määrittely ja organisaation rakenteista huolehtiminen. Erityisesti palvelualalla on tärkeää ylläpitää hyvää työilmapiiriä, sillä työyhteisön henki välittyy helposti myös asiakkaille. Kolmas ihmishuhderooli on yhdysmies. Yhdysmiehen tehtävä on hoitaa kaikkia niitä suhteita, jotka eivät liity esimies-alaisuuteeseen. Näiden muiden suhteiden ylläpito on tärkeää, sillä ulkopuolisten kontaktien kautta esimies saa tärkeää informaatiota ja luo itse kuvaa yrityksestä. Erityisesti palveluyrityksen esimiehelle tämä rooli on erittäin tärkeä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 55.)

2.1.2 Tiedonkulkuroolit

Tiedonkulkurooleja ovat tietokeskus, tiedonvälittäjä ja tiedottaja. Tietokeskuksen roolissa toimiessaan esimiehen tehtävänä on suodattaa kaikki yhdysmiehen roolissa vastaanottamansa tieto ja poimia siitä oleelliset, yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät asiat. Tiedonvälittäjänä hän välittää suodattamaansa tietoa eteenpäin yrityksen henkilöstölle. Tieto voi olla työn kannalta välttämätöntä, niin sanottua toiminnallista tietoa, tai yleis- ja tukitietoa, joka voi olla esimerkiksi yleistietoa yrityksestä ja sen historiasta. Yleis- ja tukitieto tuo erityisesti asiakaspalvelutehtävissä toimivalle henkilöstölle varmuutta työskentelyyn, sillä kokonaisuuden hahmottaminen auttaa asiakkailta tuleviin kyselyihin vastaamisessa. Tiedottajan roolissa toimiessaan esimies pyrkii kiinnittämään yrityksen ulkopuolisten tahojen huomion juuri niihin seikkoihin, joita yritys haluaa omassa toiminnassaan korostaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 56–58.)

2.1.3 Päätöksentekijäroolit

Päätöksentekijärooleja ovat aloitteentekijä, häiriöitten käsittelijä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija. Nämä roolit liittyvät päätöksentekoon. Aloitteentekijän rooli liittyy olennaisesti työyhteisön kehittymiseen ja muutosvaatimuksiin. Aloitteentekijänä esimies oma-aloitteisesti käynnistää työyhteisössä tarvittavia muutos- ja kehitymisprosesseja. Kehittyvä työyhteisö ei jää paikalleen junaamaan ja henkilöstö pysyy virkeänä ja motivoituneena. Häiriöitten käsittelijänä esimies on päätöksentekijänä tilanteissa, jotka vaativat nopeaa selvittelyä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelusta tulleet valitukset, ongelmat tavarantoimituksessa tai henkilöstön väliset ristiriidat. Häiriöitten käsittely on esimiehen jokapäiväistä toimintaa. Häiriöt ovat tilanteita, joita esimies ei voi työssään sivuuttaa. Toimiessaan voimavarojen jakajan roolissa esimies huolehtii monenlaisista yrityksen voimavaroista: ihmisistä, koneista, laitteista, rahasta ja ajasta. Esimiehen tulisi osata jakaa nämä voimavarat yrityksen liikeidean ja kriittisten menestystekijöiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Jos yritys korostaa hyvää asiakaspalvelua yhtenä kilpailukeinonaan, esimiehen pitää huolehtia siitä, että työntekijöillä on tarpeeksi aikaa asiakaspalveluun. Neuvottelijan rooli on esimiehelle hyvin tärkeä. Hän osallistuu työnsä puitteissa moniin erilaisiin neuvotteluihin, joissa päämääränä on päästä sopimukseen käsiteltävistä asioista. Esimies joutuu tekemään oman toimivaltansa puitteissa neuvottelutilanteissa päätöksiä joihin vain hänellä on täydet valtuudet. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 58–61.)

2.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehenä onnistumisen edellytyksenä on, että esimies pystyy muodostamaan käsityksen siitä mitkä ovat hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä. Johtamistehtävien laiminlyönti saattaa vaikuttaa työyhteisöön hyvin negatiivisesti. Ilman johtajaa työyhteisöllä ei ole kunnollisia tavoitteita ja päämääriä, joihin pyrkiä. (Järvinen 2002: 13.) Tällöin työn perustehtävä voi unohtua ja toiminta alkaa suuntautua henkilöstön henkilökohtaisten mieltymysten, mielenkiinnon kohteiden ja tarpeiden mukaiseksi (Järvinen 2005: 25).

Esimiehen tärkein tehtävä on tehdä selväksi ensin itselleen ja sitten henkilöstölle, mikä hänen työyhteisönsä perustehtävä on koko organisaation kokonaisuudessa. Tämän lisäksi esimiehen tehtävänä on tuoda esille asiakasnäkökulmaa ja tarkastella yrityksen toimintaa palveluiden käyttäjän näkökulmasta. Koska palvelujen tuottamisen täytyy olla kannattavaa, on esimies myös vastuussa taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen seurannasta. Kaikkien näiden tehtävien ohella esimies toimii myös työnantajan edustajana ja keulakuvana. (Järvinen 2005: 22–25.)

Karkean luokittelun mukaan esimiehen tehtävät voidaan jakaa kahteen osaan: asioista huolehtimiseen ja ihmisistä huolehtimiseen (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 39). Asioista huolehtiminen on muun muassa työn suunnittelua, organisointia, tavoitteiden asettamista ja tulosten seuranta ja arviointia. Ihmisistä huolehtiminen pitää sisällään muun muassa työntekijöiden tarpeiden huomioon ottamisen, motivoinnin, hyvästä työilmapiiristä huolehtimisen, henkilöstön kehittämisen ja sitouttamisen. (Hyppänen 2007: 10–12.)

Tehtävien luokittelu asioiden ja ihmisten johtamiseen ei ole esimiestyön kokonaisuuden näkökulmasta oleellista. Hyvä esimies osaa huolehtia työssään samanaikaisesti sekä ihmisistä että asioista. (Hyppänen 2007: 10–12.) Vaikka esimiehen tehtävistä tehdäänkin erilaisia luokitteluja, työn onnistumisen kannalta tärkeämpiä ovat esimiehen saavuttamat tulokset, eivät luokitellut tehtävät (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 39).

2.3 Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet

Österberg (2005: 101) luonnehtii esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia seuraavalla tavalla: ”Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja toisaalta liikemiesmäistä vaistoa. Menestyvä esimies tuntee itsensä, kykenee myöntämään virheensä ja oppimaan niistä. Esimiehellä on halu laittaa itsensä peliin ja hänellä on

paineensietokykyä. Hän on suora, mutta diplomaattinen ja hän osaa kuunnella. Hän tuntee toimialueensa hyvin ja on kokenut ammattilainen.”

Myös Järvinen (2007) on samoilla linjoilla esimieheltä vaadittavista ominaisuuksista. Esimiehen tulee pystyä toimimaan tarvittaessa hyvin itsenäisesti ja kyetä tekemään päätöksiä. Esimies tarvitsee myös täysin päinvastaisia kykyjä: esimiehen tulee osata kuunnella henkilöstöään ja hyödyntää heidän osaamistaan ja mielipiteitään. Esimiehen itsetuntemuksen pitää olla vahva. Hänen tulee olla tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja kyetä kehittämään niitä. Hyvä itsetunto auttaa esimiestä selviämään työelämässä eteen tulevista epäonnistumisista. Tärkein esimieheltä vaadittava ominaisuus, jota ilman esimiestyö ei voi onnistua, on esimiehen halu toimia ja kehittyä johtajana. Heiskanen & Salo (2007: 59) korostavat tärkeänä ominaisuutena johtajalta vaadittavaa eettisyyttä. Eettinen johtaja on luotettava ja esimerkillinen. Lisäksi hänellä on kyky kohdella ihmisiä oikeudenmukaisesti ja arvostaen.

2.4 Arvot esimiestyössä

Arvo on henkilön vakiintunut suhtautumistapa asioihin. Suhtautumistavan perusteella ihminen jaottelee asiat omalle arvoasteikolleen sopiviksi: hyväksi, pahoiksi, hyväksyttäväksi, hylättäväksi ja niin edelleen. Arvot ilmenevät jokapäiväisissä valinnoissa, sanoissa ja teoissa. Ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja asenteisiin. Arvojen muodostumiseen vaikuttavat kokonaisnäkemys ihmisestä, luonnosta, yhteiskunnasta ja näiden suhteista, eli ihmisen koko elämäntarkastus. (Pirnes 2000: 60.)

Esimiehen arvomaailma säätelee hänen käyttäytymistään ja kehittymistään esimiestyössä. Muu työyhteisö tulkitsee esimiehen toimintaa peilaamalla omia arvojaan esimiehen käyttäytymiseen. Esimies ei voi onnistua työssään jos työyhteisön arvot ja hänen oma arvomaailmansa ovat täysin erilaiset. Esimiehen on tärkeää tiedostaa työyhteisössä vallitsevat arvot ja olla tietoinen niissä tapahtuvista muutoksista. (Pirnes 2000: 61.) Myös Joutsenkunnas ja Heikurainen (2003) korostavat esimiehen ja työyhteisön arvojen yhteneväisyyden tärkeyttä. Esimerkiksi keskustelevaa ja yhteistyöhön perustuvaa työskentelyä arvostava esimies ei voi toimia pitkään tehokkaasti ja tuloksellisesti jos hän joutuu toimimaan välinpitämättömässä ja yksilösuorituksia arvostavassa ympäristössä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 78.)

Niin sanottujen pehmeiden arvojen merkitys on korostunut viime vuosina, kun on kartoitettu työyhteisön toiveita työelämässä toteutuvista arvoista. Pehmeitä arvoja ovat muun muassa rehellisyys, luottamus, hyvät ihmissuhteet, oikeudenmukaisuus, turvallisuus, avoimuus ja ihmisten kehittymisestä ja kasvusta huolehtiminen. Työelämässä puheet ja todellisuus eivät

kuitenkaan aina kohtaa, vaan vallalla ovat usein niin sanotut kovat arvot: tuloksellisuus ja menestyksen tavoittelu. (Pirnes 2000: 61–62.)

3 KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖ

Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot punnitaan käytännössä päivittäin, kun hän joutuu työssään kohtaamaan erilaisia työelämään ja johtamiseen liittyviä haasteita. Esimiehen pitää pyrkiä vastaamaan organisaation, alaistensa ja itsensä asettamiin tavoitteisiin ja samalla selvittää eteen tulevat, yllättävätkin tilanteet. Koska kauneudenhoitoalan työ on palvelutyötä, jota tehdään luonnollisesti tiiviissä kontaktissa asiakkaiden kanssa, kauneudenhoitoalan esimiehen tulee osata ottaa huomioon oman ja alaistensa toiminnan lisäksi myös tämä kolmas taho. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 134–137.)

Työyhteisön pyörittämistä helpottaa se, että esimies tuntee työntekijänsä ja tietää mitä työpaikalla tapahtuu. Vastavuoroisesti työntekijöiden on hyvä tietää mitä heidän työstään ajatellaan ja miten heidän toivotaan jatkossa toimivan. Tämä on mahdollista ainoastaan, jos työyhteisön palautekulttuuri on avointa ja selkeää. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, joten palautteen antamista ja vastaanottamista olisi hyvä miettiä etukäteen. Esimiehen tulee myös ottaa huomioon se, että ennemmin tai myöhemmin työyhteisössä voidaan törmätä yksilöllisiin tai yhteisöllisiin ongelmiin. Esimiehen on oltava valmis tarvittaessa ratkaisemaan työyhteisön toimintaa haittaavat konfliktit. (Järvinen 1998: 126; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 169–170.)

3.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palaute määritellään tiedoksi siitä millaisena työntekijä koetaan henkilönä, millaisena hänen käyttäytymisensä koetaan tai miten hän on suoriutunut tehtävistään (Åberg 2006: 161). Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiehen jokapäiväistä työtä, sillä omasta työstä saatu palaute vaikuttaa suuresti työntekijöiden tuottavuuteen ja hyvinvointiin työssä. Parhaimmillaan taitavasti rakennettu palaute onkin yksi työyhteisön motivointi- ja palkitsemiskeinoista. Palautteen tulee aina olla faktoihin perustuvaa ja mahdollisimman konkreettista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 169–170; Hyppänen 2007: 141.)

Useimmiten työntekijät kokevat, että he eivät saa työstään riittävästi palautetta. Erityisesti positiivista palautetta toivotaan enemmän. Palautteen avulla työntekijä pystyy ohjaamaan omaa työskentelyään toivottuun suuntaan. Se motivoi ja vähentää työhön liittyviä epävarmuuden tunteita. Totuudenmukaisen palautteen avulla työntekijä saa toiminnastaan realisti-

sen kuvan. Erityisesti uusille työntekijöille palautteen saaminen on tärkeää, sillä se auttaa työssä kehittymisessä. Toiminnastaan epävarma työntekijä ei voi olla yhtä tuottelias kuin työstään palautetta saanut työntekijä. (Jalava 2001: 101; Nummelin 2007: 88.)

Palautetta on kahdenlaista: positiivista ja negatiivista eli korjaavaa palautetta. Positiivisen palautteen avulla työntekijää kiitetään ja kehuaan hyvin suoritetusta työstä sekä kannustetaan työntekijää jatkamaan samansuuntaista toimintaa. (Hyppänen 2007: 141.) Positiivista palautetta olisi hyvä antaa aina silloin, kun siihen on aihetta. Työntekijän persoonasta riippuen positiivinen palaute voidaan antaa joko julkisesti tai kahdenkeskisessä tilanteessa työntekijän kanssa. Parhaiten positiivinen palaute toimii silloin, kun palautteen saaja on itsekin samaa mieltä palautteen antajan kanssa. (Åberg 2006: 162.) Korjaavan palautteen antaminen on aina esimiehelle haaste. Sitä joudutaan antamaan tilanteissa, joissa työntekijän toimissa on parantamisen varaa. Tarkoituksena ei ole kritisoida työntekijää henkilönä vaan kehittää toimintatapoja parempaan suuntaan. Usein korjaavan palautteen antamisesta tekee haastavan se, että se saattaa aiheuttaa palautteen saajassa negatiivisia tunnereaktioita. Tämän takia on erityisen tärkeää, että korjaava palaute annetaan rakentavasti, myös työntekijän positiiviset puolet huomioon ottaen. (Jalava 2001: 103; Nummelin 2007: 88–89.) Korjaava palaute tulee aina antaa työntekijälle kahdenkeskisessä tilanteessa. Tällöin esimies voi rauhassa käydä työntekijän kanssa läpi palautteen aiheuttaneen tilanteen ja pohtia kehittämiskohteita. (Hyppänen 2007: 141.)

Palautteen vastaanottaminen on myös esimiehelle tärkeää, sillä esimies toimii itse esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille palautteen vastaanottajana. Omalla suhtautumisellaan saatun palautteeseen esimies rohkaisee antamaan palautetta jatkossakin. Esimiehen on osattava suhtautua sekä positiiviseen että negatiiviseen palautteeseen niin, että työntekijät kokevat voivansa antaa palautetta turvallisesti. Saatu palaute kannustaa esimiestä itseään antamaan palautetta. Palautteen saaminen ja sen käsittely auttaa esimiestä myös työssään kehittymisessä. (Kesti 2005: 118–119.)

3.2 Ongelmanratkaisu

Jokaisessa työyhteisössä on joskus pulmia, ongelmia tai ristiriitoja. Ne kuuluvat työyhteisön päivittäiseen elämään. Useimmat ongelmista voidaan ennaltaehkäistä pitämällä huolta työyhteisön toimivuudesta. (Järvinen 1998: 126.) Toisaalta ongelmatilanteissa tapahtuu myös arvokasta oppimista ja kehittymistä, joten ne voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Koska ongelmatilanteet ovat luonnollinen osa ihmisten toimintaa, ongelmien esiintyminen ei automaattisesti johdu esimerkiksi huonosta esimiestyöstä. (Nummelin 2007: 74.) Esimiehillä tulee kuitenkin olla taitoa ja tahtoa käsitellä erilaisia ongelmatilanteita. Jos ongelmatilanteita ei käsitellä, seurauksena voi olla paheneva ja itseään ruokkiva ongelmakierre. (Järvinen 2002: 69.)

Karkean luokittelun mukaan työyhteisön ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään: yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Alkoholi- ja huumeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, hankalat persoonat, työn ulkopuolisista seikoista johtuva uupuminen ja erilaiset rikkomukset ovat esimerkkejä tyypillisistä yksilöllisistä pulmista. Yhteisöllisiä pulmia ovat muun muassa yksittäisten työntekijöiden tai ryhmien väliset ristiriidat, muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet, työuupuminen ja syntipukkien etsiminen. Ongelmanratkaisun kannalta on tärkeää että esimies hahmottaa mikä on ongelmien alkuperä. Vaikka yksilöllisten ja yhteisöllisten ongelmien raja voi olla joskus häilyvä, on jaottelu silti perusteltua, koska se helpottaa ongelmien alkuperän hahmottamista. (Järvinen 2002: 70–71.)

Työyhteisön ongelmanratkaisun peruseriaatteena voidaan pitää sitä, että kaikki sellaiset ongelmat, jotka häiritsevät työyhteisön toimintaa, on ratkaistava. Vastuu hyvästä käytöksestä ja yhteistyöhenkisyydestä on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Myös muiden kuin esimiehen on pystyttävä ottamaan esille asioita, jotka haittaavat työyhteisön toimintaa. Vastuu ongelmanratkaisusta on kuitenkin viime kädessä esimiehellä. Ensimmäinen edellytys esimiehen mahdollisuuksiin ratkaista ongelmia on se, että hän asennoituu ongelmiin oikealla tavalla. Ongelmat on hyväksyttävä ja niihin on etsittävä ratkaisut. Ongelmia lähdetään purkamaan niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat asiassa osallisena. Keskustelujen perusteella rakennetaan suunnitelma ongelmanratkaisun keinoista. Vasta tämän jälkeen ryhdytään käytännön toimenpiteisiin. Toivotun lopputuloksen saavuttaminen varmistetaan seurannalla ja tulosten arvioinnilla. Vaikeissa tapauksissa esimiehen on uskallettava myös pyytää apua ulkoisilta tahoilta, kuten työterveyshuollolta. (Nummelin 2007: 77–79.)

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän keinoin voidaan jakaa tietoa, pyrkiä rakentamaan oikeanlaista ja selkeää kuvaa yrityksestä, jakaa henkilöstölle tietoa yrityksen sisäistä tapahtumista ja muutoksista sekä sitouttaa henkilöstöä. Näin henkilöstö voidaan pitää tietoisena yrityksen taloudesta, strategiasta ja tavoitteista sekä mahdollisista tulossa olevista muutoksista. Yrityksessä, jossa sisäinen viestintä toimii hyvin, henkilöstö tuntee yrityksen toiminnan ja ydinosaamisen ja osaa kertoa siitä asiakkaille ja mahdollisille sidosryhmille. Toimiva viestintä luo myös positiivista yrityskuvaa. (Österberg 2005: 162.)

Pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen ei ole viestintää, koska jo määritelmänsä mukaan viestintä on kaksisuuntainen tapahtuma (Helsilä 2002: 93). Salmisen (2001: 73) mukaan viestintä on johtamisen aliarvostetuin alue. Hänen mukaansa yrityksissä sorrutaan liian usein pelkkään

tiedottamiseen ja unohdetaan viestinnän strategiset merkitykset. Sisäinen viestintä on suunniteltava systemaattisesti ja toteutettava täsmällisesti suunnitelmien mukaan. Onnistunut viestintä ei toteudu itsestään.

4.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Eri viestintätilanteissa on käytössä erilaisia viestintäkanavia. Kanavia voi olla käytössä useita samanaikaisesti tai yksi kerrallaan. Sopiva viestintäkanava valitaan viestittävän asian luonteesta ja yrityksen käytännöistä riippuen. Eri asioiden viestintäkäytännöt on hyvä suunnitella etukäteen. (Österberg 2005: 167.)

Sisäisen viestinnän kanavat jaetaan suoraan ja välilliseen viestintään. Suora viestintä on kahden tai useamman henkilön välillä tapahtuvaa kanssakäymistä, joka tapahtuu kasvokkain. Välillisessä viestinnässä yhteydenpidon välineenä käytetään erilaisia viestimiä. (Åberg 1996: 141.) Juholin (1999: 35–36) jakaa lisäksi välillisen viestinnän kahteen osaan: kirjalliseen ja sähköiseen viestintään. Suora viestintä on ilmaisuvoimaltaan vaikuttavin ja vahvin kanava, joten kaikkein tärkeimmät asiat tulisi käydä läpi kasvokkain. Välilliset, eli kirjalliset ja sähköiset kanavat on hyvä jättää rutiininomaisten ja taustoittavien asioiden käsittelyyn, sillä ne eivät luo samanlaisia edellytyksiä vuorovaikutukselle kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. (Juholin 1999: 35–36.)

Suoran sisäisen viestinnän kanavia ovat muun muassa palaverit ja kokoukset, esimieheltä ja työtovereilta saadut työhjeet, työntekijöiden välinen puskaradio ja erilaiset tapahtumat. Välilliseen viestintään kuuluu kirjallisia ja sähköisiä viestintämuotoja kuten sähköposti, intranet, internet, ilmoitustaulut, yrityksen julkaisut sekä puhelimitse tapahtuva viestintä. (Österberg 2005: 167.)

4.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus koostuu sananmukaisesti kahdesta asiasta: vuoroittaisuudesta ja vaikuttamisesta. Se on kahden tai useamman ihmisen välinen vaikutussuhde. (Puro 2002: 102.) Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus toteutuu pääasiallisesti viestinnän keinoin. Onnistuneen vuorovaikutteisen viestintätilanteen perustana on se, että tilanteessa kaikki läsnä olevat henkilöt vaikuttavat aina toisiinsa. (Hjelt-Putilin 2005: 29.) Vuorovaikutus tapahtuu joka suuntaan, kaikkien viestintätilanteessa läsnä olevien välillä. Vuorovaikutuksen tavoitteena on merkitysten jakaminen, minkä vuoksi puheen ja kuuntelun vuorottelu vuorovaikutustilanteen aikana on tärkeää. (Puro 2002: 102–103.)

Jos vuorovaikutukseen tarvittavat valmiudet eivät ole hallussa tai ovat puutteellisia, vuorovaikutustilanteet eivät toimi niin hyvin kuin olisi mahdollista. Tilanteessa olevien henkilöiden välille saattaa syntyä väärinkäsityksiä, jotka vaikeuttavat viestien perille menoa. Erityisesti palvelualan yrityksissä hyvät vuorovaikutusvalmiudet ovat tärkeä osa ammattipätevyyttä. Hyvää palvelutasoa ei ole mahdollista saavuttaa ilman näitä valmiuksia. (Hjelt-Putilin 2005: 29.)

4.3 Vuorovaikutus työyhteisössä

Yksi työyhteisön perussuhteista on esimies-alaisuus. Esimies-alaisuuden perusta on toimiva, kaksisuuntainen vuorovaikutus. Työyhteisö ei voi kehittyä ja oppia uutta ilman toimivaa vuorovaikutusta. Onnistuakseen esimiestyössä esimies tarvitsee hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat perustana toimivalle työyhteisölle ja hyvälle työilmapiirille. (Jalava 2001: 60–61.)

Esimes on riippuvainen ympäristöstään. Muun työyhteisön, ja erityisesti alaisten, toiminta vaikuttaa siihen millainen asema esimiehellä kulloinkin on. (Puro 2002: 103.) Tämä tarkoittaa sitä, että onnistunut vuorovaikutus on esimiehen viestintätaitojen lisäksi riippuvainen myös alaisen panoksesta vuorovaikutustilanteessa. (Hyppänen 2007: 25.) Luodakseen avoimen vuorovaikutussuhteen alaisiinsa esimiehen täytyy pyrkiä aina kertomaan asiat suoraan niille henkilöille joita ne koskevat. Sekä positiiviset että negatiiviset asiat käsitellään suoraan asiaan kuuluvan henkilön kanssa. (Järvinen 1998: 57.)

Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa pääpaino on työn tekemisen näkökulmissa. Informaation siirtyminen on tärkeä osa tätä vuorovaikutussuhdetta. Sekä esimies että alainen saavat uutta tietoa, jota he voivat hyödyntää tehdessään päätöksiä siitä, kuinka he jatkossa työssään tulevat toimimaan. Toimivuutta ja tuloksellisuutta parantavien keskustelujen lisäksi työyhteisössä käydään myös puhtaasti sosiaalisia keskusteluja. Molemmat keskustelut ovat työyhteisölle tärkeitä, mutta esimiehen on hyvä erottaa millaisesta keskustelusta kulloinkin on kyse. (Jalava 2001: 61.)

4.4 Esimes viestijänä

Viestintä on vuorovaikutusta, joka tapahtuu erilaisten merkkien ja symbolien avulla. Tämä sama viestintäjärjestelmä on myös esimiehellä käytössä, riippumatta siitä millaisissa tilanteissa hän toimii ja minkälainen hänen suhteensa on viestintätilanteen toiseen osapuoleen. Esimiehen työtilanteissa käyttämä viestintä on perustaltaan samaa mitä hän käyttää vapaa-

ajallaan. Sanojen, ilmeiden ja eleiden käyttötavat ja merkitykset kuitenkin vaihtelevat. Esimiehen ja alaisen välisessä viestinnässä vaikuttaa olennaisesti ihmisten välinen hierarkia. (Puro 2002: 35–36.)

Esimies on yksi työyhteisön viestintäkanavista ja tärkeä tiedonlähde. Hänen tehtävänä on välittää tietoa, sallia tiedon vapaa kulku ja nopeuttaa tarvittaessa viestin kulkua. Esimies viestii työyhteisössä monille eri tahoille. Hän toimii tulkkina ja tiedon lähettinä omille alaisilleen ja esimiehilleen. Esimies viestii alaisilleen esimerkiksi rekrytointiprosessissa, perehdytyksessä, keskusteluissa ja kokouksissa sekä päivittäisessä työviestinnässä. (Juholin 1999: 179–180.)

Esimiehen ja alaisen välisessä viestinnässä tärkein viestinnän väline on henkilökohtainen kanssakäyminen, eli kasvokkain tapahtuva viestintä. Omaa työtä ja työympäristöä koskevat asiat käsitellään lähes aina suorassa kontaktissa lähimmän esimiehen kanssa. Näin esimies on avainasemassa sisäisen viestinnän onnistumisessa. (Åberg 2006: 110.)

Yksi esimiehen viestinnän haasteista on yritysmaailman vaatimusten ja alaisten taholta tulevien sosiaalisten odotusten yhdistäminen. Viestintä kulkee käsi kädessä esimiehen roolien kanssa. Kuten esimiehen roolitkin, viestintä määrittyy tilanteen perusteella, joten esimiehen pitää muokata sitä vallitseviin olosuhteisiin sopivaksi. Viestinnän on kuitenkin oltava esimiehen tyylille luontevaa, jotta hän pysyy helposti lähestyttävänä. (Nummelin 2007: 36.)

Onnistuneen viestinnän peruslähtökohtana on se että lähettäjä muotoilee viestin niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Viestistä riippumatta sen sanoma laukaisee aina joitain ajatuksia vastaanottajassa. (Åberg 2006: 85–86.) Asemastaan johtuen esimies on aina jatkuvan tarkastelun kohteena. Kaikkia hänen sanomisiaan ja sanomatta jättämiä tulkitaan jatkuvasti. Tulkinnan kohteena on esimiehen kokonaisviestintä eli sanat, ilmeet, eleet ja äänenpainot, eivät ainoastaan hänen puheensa. Inhimillisistä tekijöistä johtuen esimiehen viestintä saateen ymmärtää täysin eri tavalla kuin esimies on tarkoittanut. Käytännössä väärinkäsityksiä voi tulla mistä tahansa esimiehen valitsemasta sanasta. Tämä piirre kuuluu viestintään, eikä esimiehen sen vuoksi pidä alkaa varoa sanojaan. Selkiyttäviä keskusteluja tulisi sen sijaan käydä niin pitkään, kunnes riittävän hyvä yhteisymmärrys saavutetaan. (Nummelin 2007: 36.) Sähköpostien ja tekstiviestien tultua osaksi jokapäiväistä viestintää väärinymmärrysten todennäköisyys on kasvanut. Kirjoitettu viesti ei välitä niitä äänenpainoja ja eleitä joita viestiin muuten sisältyisi. Tämän vuoksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys korostuu toimivaa työyhteisöä muodostettaessa.

5 TYÖYHTEISÖN MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN

Motivaatio on sisäinen käyttövoima, jolla aikaansaadaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Ihminen on tyytyväinen, kun hän kokee tekevänsä hyödyllistä, sopivan kuormittavaa ja kiinnostavaa työtä. Tilanteissa, joissa on mahdollista käyttää omia kykyjä, kokea onnistumisia ja toimia itsenäisesti, sisäinen motivaatio lisääntyy. (Österberg 2005: 138.) Menestyksellisen liiketoiminnan ja toimivan työyhteisön aikaansaamiseksi on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö pyrkii parempiin suorituksiin ja näin ollen saa aikaan parempaa tulosta. (Hyppänen 2007: 128.)

Esimies on oleellisessa asemassa työyhteisön motivointia ja palkitsemista käsiteltäessä. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytyksiä työyhteisön motivoitumiselle ja pitää huolta siitä, että yritykseen on laadittu toimiva palkitsemisjärjestelmä. Onnistuakseen palkitsemisessa esimiehen on tunnettava alaisensa. (Hyppänen 2007: 128.) Työntekijöiden motivoituminen riippuu paljon myös esimiehen asenteista ja hänen työntekijöitä kohtaan osoittamastaan arvostuksesta. (Strömmer 1999:161).

Motivoinnin onnistuminen on riippuvainen työntekijöiden persoonatekijöistä, elämäntilanteista ja ajasta. Sama henkilö voi motivoitua eri elämäntilanteissa aivan eri asioista. Motivaatio onkin riippuvainen sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Eri kannusteiden painoarvo vaihtelee riippuen henkilön persoonasta. Toinen kokee ulkoiset palkkiot kannustaviksi, kun taas toinen motivoituu omasta, sisäisestä suoritustarpeestaan. (Strömmer 1999: 150.)

5.1 Motivaatiotekijät

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954. Hyppänen (2007: 128) viittaa Maslowin teoriaan, jonka mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä (kuvio 3). Jokaisen tason tarpeiden on vuorotellen täytyttävä, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Alimmat kolme tasoa ovat puutemotiiveja. Ensimmäinen taso kuvaa ihmisen fyysisiä tarpeita, toinen turvallisuuden tarpeita ja kolmas taso sosiaalisia tarpeita. Näistä ylemmät tasot ovat kasvutarpeita. Neljäs taso kuvaa arvostuksen tarpeita, viides itsensä toteuttamisen tarpeita ja ylin taso sisäisiä tarpeita. (Hyppänen 2007: 128.) Nykyisin motivaatiokeskusteluissa painotetaan tarpeiden sijasta enemmän muita näkökulmia, mutta tarvelähtöisen motivaatioajattelun perusteet on hyvä tuntea, jotta motivaation syntyminen peruslähtökohdat on helpompi ymmärtää (Strömmer 1999: 152).



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut (Hyppänen 2007: 129).

Herzbegin 1950-luvulla luoman motivaatioteorian perusajatuksena on se, että työtyytyväisyyttä luovat eri tekijät kuin työtytymättömyyttä. Teorian mukaan työtytymättömyyttä aiheuttavat niin sanotut hygieniatekijät. Jos hygieniatekijät eivät ole kunnossa, ne vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti. Hygieniatekijöitä ovat esimies-alaisuhde, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus. Saman teorian mukaan hyvään työsuoritukseen kannustavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Ilman näitä tekijöitä työ muuttuu mekaaniseksi suorittamiseksi. Motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, saadut tunnustukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla koetut etenemisen mahdollisuudet. (Hyppänen 2007: 128–129; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003: 104–107.)

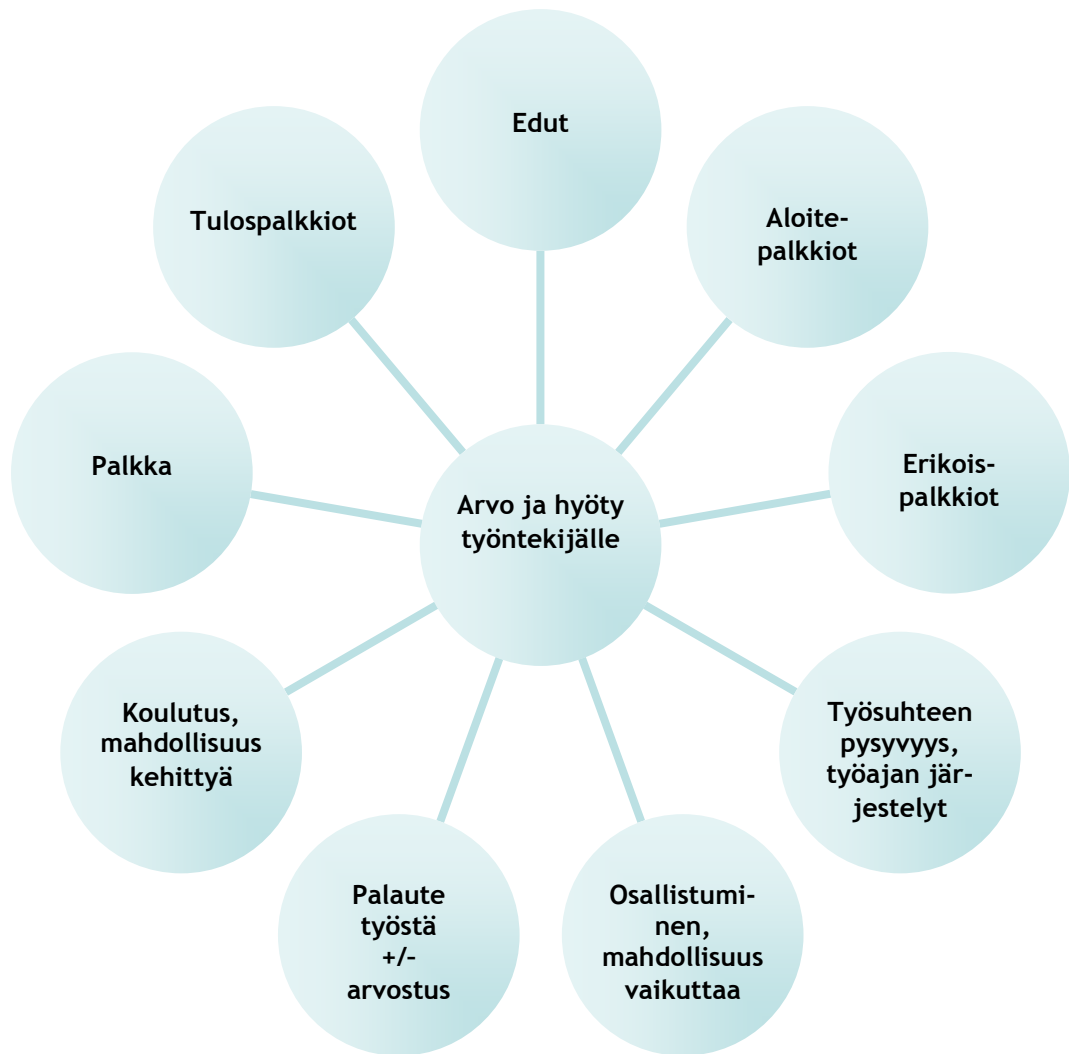
Usein motivaatio jaotellaan myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy yksilön ulkopuolisista kannusteista kuten rahasta, eduista ja asemasta. Sisäinen motivaatio on tila, jossa motivaatio lähtee työntekijästä itsestään. Sisäisen motivaation lähteitä ovat työetiikka, tehtävään tunnettu aito kiinnostus, mahdollisuus kehittyä työssä ja se, että työntekijä kokee tekevänsä merkittävää työtä. Sisäisten motivaatiotekijöiden vaikutus yksilöön on erittäin suuri. (Salminen 2001: 139.)

5.2 Palkitseminen

Yritys on velvollinen maksamaan työntekijöilleen riittävää korvausta siitä ajasta ja työpanoksesta jonka he yritykselle antavat. Palkka voidaankin näin määritellä ennemmin työntekijöiden tekemän työn hinnaksi, eikä niinkään palkitsemiseksi tai erityiseksi motivaatiokeinoksi. Kuitenkin palkitseminen on käsitteenä vakiintunut tarkoittamaan sekä itse työstä maksettavaa korvausta eli palkkaa että muita taloudellisia etuisuuksia, joita työntekijä saa vastineeksi tehdystä työstä. Pelkän palkan merkitys työntekijän keskeisimpänä motivaation lähteenä on viimevuosikymmeninä vähentynyt. Ihminen ei tee työtä enää vain ansaitakseen elantonsa. Työltä haetaan myös muuta antia elämään. Kuitenkin palkka koetaan myös arvon mittana, joten itsensä alipalkatuksi kokeva työntekijä saattaa turhautua. (Viitala 2007: 159.) Motivaatioteoriat ovat vaikuttaneet nykyisten palkitsemisjärjestelmien kehittymiseen (Strömmer 1999: 269).

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, joka koostuu monesta eri tekijästä (kuvio 4). Palkitsemistekijät voidaan jakaa kahteen osaan: taloudellisiin ja ei- taloudellisiin tekijöihin. Ei- taloudelliset palkitsemistekijät ovat usein sosiaalisiin seikkoihin ja uraan liittyviä keinoja kuten esimerkiksi työssä kehittyminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, osallistuminen ja työn organisointi. (Hyppänen 2007: 131.) Taloudelliset palkitsemistekijät voidaan jakaa kahteen osaan: suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen tarkoittaa työstä saatavaa korvausta, palkkaa. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia vapaaehtoisia ja lakisääteisiä rahanarvoisia etuja. (Kauhanen 2003: 110.)

Kauneudenhoitoalalla usein käytettyjä taloudellisia palkitsemismenetelmiä ovat peruspalkan lisäksi provisioon perustuva palkkaus, jossa työntekijän palkka nousee tuotemyynnin tai tehtyjen hoitojen määrän ja rahallisen arvon mukaan. Käytössä on myös erilaisia henkilöstöetuja, kuten esimerkiksi mahdollisuus edullisempiin tuoteostoksiin yrityksen käyttämästä hoitotuotesarjasta ja mahdollisuus tehdä henkilökunnan kesken hoitolahoitoja edullisemmin.



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (muokattu) (Hyppänen 2007: 131).

Palkitsemisella voi olla useita eri tarkoitusperiä. Sen avulla voidaan esimerkiksi houkutella yritykseen haluttuja työntekijöitä ja sitouttaa olemassa oleva henkilöstö, tuottaa kilpailuetua, parantaa tuottavuutta, tukea strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määrittellä organisaation rakennetta. Esimerkiksi lakisääteistä kattavammalla työterveyshuollolla tai kuntoliikunnan tukemisella voidaan myös lisätä henkistä ja fyysistä vireyttä sekä ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja, kuntoutustarvetta ja työkyvyttömyystapauksia. (Kauhanen 2003: 112, 117.) Myös Viitala (2007) toteaa, että toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla yritys pystyy turvaamaan asemansa työmarkkinoilla. Hyvin toteutettuna palkitsemisjärjestelmä edesauttaa hyvien työntekijöiden saamisen yritykseen ja samalla sitouttaa työntekijät pysymään yrityksessä. Hän korostaa tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden merkitystä palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa. (Viitala 2007: 143.) Palkitsemisjärjestelmien toimiminen edellyttää

johdon ja alaisten välillä käytävää selkeää keskustelua siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mistä työntekijöitä palkitaan. Avoimen ja läpinäkyvän palkitsemiskulttuurin avulla ehkäistään epäselvyyksiä ja pidetään työntekijöiden motivaatiota yllä. (Strömmer 1999: 269.)

6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista hyvä esimiestyö on kauneudenhoitoalan työntekijän näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, vastaavatko teoreettisen viitekehyksen esille tuomat näkemykset esimiestyöstä ja johtamisesta kauneudenhoitoalan työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka kauneudenhoitoalan yritysten työntekijöitä tulisi johtaa. Koska kauneudenhoitoalan esimiestyötä ei ole juurikaan tutkittu, työssä oli mielekästä vertailla muilta aloilta koottua teoriatietoa kauneudenhoitoalan työntekijöiden kokemuksiin ja mielikuviin hyvästä esimiestyöstä.

6.1 Tutkimuksen taustaa

Kauneudenhoitoalan esimiestyöstä ei juuri löydy aikaisempaa tutkimustietoa, joten tutkimuksessa haluttiin lähteä selvittämään millaista hyvä esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen voisi olla kauneudenhoitoalalla. Tätä lähdettiin tutkimaan selvittämällä alan työntekijöiden mielipiteitä hyvästä esimiestyöstä. Tutkimuksen kannalta paras tapa saada tietoa kauneudenhoitoalan työntekijöiden kokemuksista alan esimiehistä ja esimiestyöstä oli tehdä haastattelumuu-
toinen tutkimus, koska sen avulla on mahdollista päästä käsiksi kokemuseräiseen tietoon.

Tutkimukseen valittiin neljä kauneushoitolassa työntekijänä työskentelevää kosmetologia kolmesta eri kauneushoitolayrityksestä. Tutkittavat henkilöt ja heidän edustamansa yritykset valikoituivat tutkimukseen satunnaisesti eri kauneushoitolayrityksiin tehtyjen yhteydenottojen perusteella. Tutkimukseen haluttiin haastateltavia useammasta eri yrityksestä, jotta tutkimuksen otanta olisi monipuolisempi. Teemahaastattelussa haastateltavien määrä on varsin rajallinen, joten tutkimuksessa päätettiin selkeyden vuoksi keskittyä ainoastaan kauneushoitolayrityksiin ja siellä työskenteleviin kosmetologeihin. Tutkimus kohdistettiin yrittäjävetoi-
siin, alle kymmenen henkeä työllistäviin kauneushoitolayrityksiin, koska suurin osa alan yrityksistä on varsin pieniä ja yrittäjien itsensä johtamia. Monissa yrityksissä tutkimukseen suhtauduttiin nihkeästi, joten haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen osoittautui odotettua haastavammaksi.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kosmetologit olivat naisia. Iältään he olivat 22–37-vuotiaita. Kaikilla oli kosmetologin perustutkinto. Lisäksi yksi tutkittavista oli valmistumassa

estonomiksi vuonna 2009. Tutkittavat olivat työskennelleet kauneushoitoalalla 3, 5, 7 ja 10 vuotta. Kahdella tutkittavista oli työkokemusta vain yhdestä kauneushoitolasta. Yksi vastaajista oli työskennellyt kahdessa ja yksi kolmessa eri kauneushoitoalan yrityksessä. Kaikki tutkittavat olivat työskennelleet yrityksissä ainoastaan työntekijän roolissa. Yritykset, joissa vastaajat työskentelivät, työllistivät 5–10 henkilöä. Nykyisen työnantajan palveluksessa vastaajat olivat työskennelleet kolmesta kuukaudesta kymmeneen vuoteen.

Tutkimuksen osallistujat olivat iältään ja työkokemukseltaan varsin erilaisia, joten haastatteluiden avulla saatiin paljon erilaisia näkökulmia kauneushoitoalan esimiehistä ja esimiestyöstä. Se, että kaksi vastaajista oli työskennellyt useamman kuin yhden esimiehen alaisuudessa työuransa aikana, toi niin ikään lisää ulottuvuuksia haastatteluihin. Haastattelutilanteista saatiin tehtyä rauhalliset ja luottamukselliset sopimalla haastattelut haastateltavan kannalta sopivaan paikkaan ja ajankohtaan sekä varmistamalla tutkimuksen anonymiteetti. Tämä oli eduksi haastatteluiden avoimuudelle.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka pohjautui teoreettisen viitekehyksen esille tuomiin henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin teemoihin. Näiden teemojen alle valmisteltiin tarkentavia kysymyksiä, joiden muoto ja järjestys saattoi kuitenkin haastattelun aikana muokkaantua tilanteen mukaan (liite 1). Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen puolistrukturoitu menetelmä, joka on välimuoto avoimesta ja loma-kehaastattelusta. Sen avulla voidaan käsitellä teema-alueita jotka ovat jo etukäteen tiedossa mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty etukäteen. Teemahaastattelun aikana teemoihin pohjautuvien lisäkysymysten ja tarkennusten tekeminen sekä kysymysjärjestyksen uudelleen organisoiminen on mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47.)

Sellaiset aiheet, joista tutkittava ei ole tottunut päivittäin keskustelemaan tai ovat tutkittavalle emotionaalisesti arkoja taikka tämän huonosti tiedostamia, ovat hyvä kohde teemahaastattelulle. Haastattelu on keskustelunomainen, jolloin se antaa tilaa ihmisten vapaalle puheelle ja näin ollen se tuo hyvin esille haastateltavien omia näkökulmia käsiteltävästä aihepiiristä. Tutkimusmetodina teemahaastattelu pyrkii saamaan selville tutkittavan ilmiön monimuotoisuutta sekä tiivistämään tutkittavien esille tuomia ajatuksia kokonaisuudeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47–48, 66.)

Teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa 2009, viikoilla kolme ja neljä. Haastateltavat oli valittu etukäteen ja haastattelut sovittu heille sopiviin paikkoihin. Jokainen haastateltava täytti ennen haastattelua esitietolomakkeen (liite 2), jonka tarkoitus oli antaa tutkijalle taus-

tatietoa haastateltavien koulutuksesta ja työkokemuksesta. Haastateltavat myös orientoitiin keskusteluun selvittämällä heille haastattelun teemat ja kertomalla heille tutkimuksen taustaa. Lisäksi heille selvitettiin että esitettäviin kysymyksiin ei ole oikeita ja vääriä vastauksia ja että tarkoituksena on selvittää vastaajan henkilökohtaisia mielipiteitä käsiteltävistä teemoista. Heille kerrottiin myös se, että haastattelut käsitellään täysin luottamuksellisena siten, että haastateltavien mielipiteet pysyvät täysin anonyymeinä sekä heidän itsensä että heidän edustamansa yrityksen kohdalta. Tällä pyrittiin poistamaan turhaa jännitystä ja jännitteitä haastattelutilanteesta sekä motivoimaan haastateltavia aiheeseen.

Jokainen haastattelutilanne kesti noin tunnin. Apuna haastattelussa käytettiin nauhuria, jonka avulla puhutut asiat saatiin dokumentoitua. Haastatteluiden jälkeen nauhoitetut materiaalit litteroitiin sanasta sanaan tietokoneelle. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 20 sivua. Litteroinnin jälkeen haastattelutekstiä järjesteltiin käsiteltyjen teemojen mukaan niin, että kunkin teeman alle koottiin kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen kokonaisuuden ja uskottavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimustulosten luotettavuutta (reliabiliteettia) ja pätevyyttä (validiteettia) pyritään arvioimaan. Reliabiliteetin ja validiteetin avulla mitataan sitä, kuinka luotettavaa tietoa tutkimuksesta saadaan. Hyvä reliabiliteetti varmistaa sen, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia ja että mittaus tulokset ovat toistettavissa. (Mäkinen 2005: 121, 203.)

On olemassa ristiriitaisia näkemyksiä siitä, onko käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti käytäminen laadullisessa tutkimuksessa aiheellista. Tutkimuksen luotettavuuden parantamisen keinoista esimerkiksi haastatteluiden esitestauksen ja harjoittelun avulla sekä tutkimustulosten videoimisella ja nauhoittamisella ollaan kuitenkin jokseenkin yksimielisiä. Haastattelutilanteiden videoiminen ja nauhoittaminen lisää luotettavuutta, koska tallenteiden avulla aineiston havainnointi ja vertailu on mahdollista myös muiden, eikä vain haastattelutilanteessa läsnä olleen tutkijan kohdalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu haastattelukysymysten esitestauksen, haastattelujen nauhoittamisen ja niin sanotun kysymysten rinnakkaismittausten avulla. Haastattelukysymykset esitettiin ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja esittämällä kysymykset kahdelle kauneudenhoitoalalla työskentelevälle työntekijälle. Esitestauksen avulla pyrittiin vähentämään huonosta kysymyksen asettelusta aiheutuvia väärinkäsityksiä ja näin ollen vääristyviä tutkimustuloksia. Haastattelutilanteiden nauhoittaminen mahdollisti haastattelumateriaalin

tarkemman tutkimisen ja analysoinnin myös jälkikäteen. Tämän vuoksi materiaalin analysointi ei ollut ainoastaan haastattelutilanteissa tehtyjen havaintojen varassa jolloin väärintymmärtämisen todennäköisyys pienenee. Koska kysymysten merkitysten säilyminen samana kaikilla haastateltavilla on hyvin epätodennäköistä, haastattelukysymysten asettelussa käytettiin niin sanottua kysymysten rinnakkaismittausta. Rinnakkaismittaus on yksi vastausten luotettavuuden mittaamenetelmä, jossa samaa asiaa kysytään haastattelussa kahdessa tai useammassa kohdassa ja sitten verrataan vastausten yhdenmukaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001: 129–130).

Kauneudenhoitoalan henkilöstöjohtamista ei ole juurikaan tutkittu aiemmin, joten tutkimuksellista vertauskohdetta ei ollut saatavilla. Tämä on haaste tutkimuksen reliabiliteetille. Tämän lisäksi sekä tutkijan että haastateltavien objektiivisuus vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Haastateltavien objektiivisuutta voi rajoittaa esimerkiksi huoli haastattelun luotettavuudesta, haastateltavien omat ennakoasenteet tutkimusta kohtaan tai vaikkapa nauhurin aiheuttama jännitys. Tutkijan omat mielipiteet ja käsitykset vaikuttavat helposti kysymysten asetteluun ja sitä kautta saataviin tutkimustuloksiin. Myös kysymysten painotukset ja vastausten tulkitseminen voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Validiteetti on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvistä käsitteistä. Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa se saa jopa enemmän huomioarvoa kuin reliabiliteetti. Validiteetissa on kyse siitä, kykeneekö tutkimusmenetelmä mittaamaan sitä, mitä ollaan mittaamassa (Mäkinen 2005: 205). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että selvitetään onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko tutkimuksesta esiin nousseet tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen validiteetin vaikuttaa se, onko tutkija osannut valita haastatteluun sellaiset kysymykset, joilla saadaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Jos haastateltavat ovat ymmärtäneet tutkijan asettamat haastattelukysymykset toisin kuin tutkija itse on ajatellut, tutkimuksen validiteetti heikkenee. Tätä seikkaa pyrittiin karsimaan haastattelukysymysten esitestauksella. Lisäksi haastattelutilanteen keskustelunomainen ilmapiiri ja useimmat samantyyppiset kysymykset helpottivat vastausten oikeaa tulkintaa. Haastattelun aikana kysymysten tarkentaminen ja lisäkysymysten esittäminen oli mahdollista. Edellisten lisäksi tutkimuksen tulososaan lisätyillä suorilla haastatteluotteilla pyritään lisäämään vastustulosten luotettavuutta.

6.4 Tutkimustiedon analysointimenetelmä

Tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Teemoittelu on tapa nostaa tutkimusaineistosta esille tutkimusongelmaa selvittäviä teemoja. Teemoittain

aineistoa järjesteltäessä kunkin teeman alle kootaan haastattelumateriaalista ne kohdat, joissa kyseessä oleva teema mainitaan. Teemoittelu auttaa tutkijaa tarkastelemaan tiettyjen teemojen esiintymistä ja vertailemaan koottua tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksessa käsiteltävät aihepiirit on jaettu neljään pääteemaan. Teemahaastattelun runko perustui opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Ensimmäinen teema käsitteli kauneudenhoitoalan käytännön esimiestyötä. Teeman alle kuului kahdeksan tarkennuskysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään tutkittavien henkilökohtaisia käsityksiä kauneudenhoitoalan esimiestyöstä ja siihen tarvittavista tiedoista ja taidoista. Toisen pääteeman, kauneudenhoitoalan esimiehen ja alaisen välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen, alla oli seitsemän tarkennuskysymystä. Kysymykset käsitelivät viestintää kauneudenhoitoalalla yleensä ja pyrkivät selvittämään sitä minkälaisena tutkittavat itse pitävät onnistunutta esimies-alaisviestintää. Kolmas pääteema käsitteli motivointia ja palkitsemista. Teeman alla oli kuusi tarkennuskysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää sitä miten tutkittavat itse kokevat motivaation ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän omaan työmotivaatioonsa. Samalla kartoitettiin tutkittavien mielipiteitä siitä, kuinka kauneudenhoitoalan työntekijöitä voisi työssä palkita. Neljäs ja viimeinen teema käsitteli palautetta ja sen antamista ja vastaanottamista. Teemaa avattiin kuuden tarkennuskysymyksen avulla. Kysymykset käsitelivät tutkittavien kokemuksia palautteen saamisesta ja vastaanottamisesta sekä sitä miten tutkittavat itse toivoisivat hyvän esimiehen toimivan palautteenantotilaisuuksissa.

Näitä teemoja käsittelemällä saatiin tietoa siitä, millaista hyvä esimiestyö on kauneudenhoitoalan työntekijän näkökulmasta. Kysymyksillä pyrittiin tuomaan esille tutkittavien mielikuvia siitä, millainen työyhteisö olisi jos kaikki sujuisi niin kuin pitäisi ja miten ”täydellinen” esimies toimisi. Lisäksi selvitettiin sitä, miten kauneudenhoitoalan yrityksissä työskentelevien työntekijöiden näkemykset vastaavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esille tuomia kantoja siitä mitä on hyvä esimiestyö ja johtaminen.

Tutkimushaastattelujen aikana kaikille tutkittaville esitettiin sama teemakysymysrunko, joskin kysymysten asettelu ja järjestys vaihteli tilanteesta riippuen. Tutkittaville tehtiin tarvittaessa lisäkysymyksiä ja selvennyksiä. Haastatteluissa saatu aineisto litteroitiin sanasta saanaan tietokoneelle. Litteroinnin jälkeen aineisto järjesteltiin teemoittain aineiston keruussa käytetyn teemahaastattelurungon mukaisesti niin, että jokaisen teeman alla näkyvät ne vastaukset jotka käsittelevät kyseessä olevaa teemaa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Kauneudenhoitoalan esimiestyö, tietoa taitoa ja tahtoa

Haastattelun ensimmäinen osa käsitteli kauneudenhoitoalan käytännön esimiestyötä ja siihen tarvittavia tietoja, taitoja ja tahtoa toimia esimiehenä. Näitä asioita käsittelemällä haluttiin selvittää se, minkälaisena tutkittavat näkevät kauneudenhoitoalan esimiehen työyhteisön johtajana ja millaisia tietoja, taitoja ja ominaisuuksia he uskovat esimiehen työssään tarvitsevan. Samalla haluttiin selvittää myös se, millainen olisi tutkittavien mielestä ihanne-esimies.

7.1.1 Esimiehen rooli kauneudenhoitoalan yrityksessä

Kaikki haastateltavat kokivat, että esimiehen on otettava työyhteisössä selkeä esimiehen rooli. Työyhteisön esimiehen roolin ei kuitenkaan tulisi olla niin vahva, että esimiestä olisi vaikea lähestyä. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että kauneudenhoitoalan työntekijöiden näkökulmasta näkyvimpiä esimiesrooleja ovat Mintzbergin rooliteorian mukaisesti tarkastellen ihmissuhderooleista esimies-rooli, tiedonkulkurooleista tietokeskus-rooli ja päätöksentekijärooleista häiriöittien käsittelijän rooli. Myös muut esimiesroolit ovat toki läsnä, mutta ne eivät ole työntekijän näkökulmasta niin helposti hahmotettavissa.

”Ihannetilanteessa esimiehen rooli olis semmonen tasavertanen, että tota työntekijät uskaltais rehellisesti sanoa mielipiteitään ja ehdotuksiaan ja tota sitte myös että niitä kuunneltais. Sit tietysti semmonen et jos jotain tulis, joku hankala tilanne, tietysti sitä toivoo siltä esimieheltä saavansa tukea siinä tilanteessa. Et se kuitenkin olis se esimies. Mut et hänelle kuitenkin uskaltaa sanoa asioista.” H1

”Esimies ei sais olla mun mielestä millään tasolla olla samassa tasossa työntekijöiden kanssa, mun mielestä. Mut ei sen tarvitse sitä että se olis pompottelemassa muita vaan et sillä olis niinku selvä semmonen... Että tota, jos hän sanoo jotain niin siitä ei, niiku sit kiistellä. No totta kai voi sanoa omia mielipiteitä mut se o niinku se, että... Se on selkeesti se esimies.” H2

”Aa.. No tietysti se tekee loppupeleissä ne päätökset mut on sitten tietty pienempiä päätöksiä mitä ne työntekijätki voi tehdä mut se päättää ne asiat. Ja tota... hmm... ja se et esimieheltä pitäis aina pystyä kysymään neuvoa ja ei sais olla tyhmiä kysymyksiä.” H3

Työntekijöiden esimieheen kohdistamat rooliodotukset ovat yksi niistä seikoista, josta esimiehen työrooli muodostuu. Esimiehen on muokattava oma roolinsa työyhteisössä omaan persoonaansa, osaamiseensa ja näihin, häneen kohdistettuihin odotuksiin sopivaksi. Tämän tutkimuksen mukaan kauneudenhoitoalan työntekijät odottavat esimiehensä ottavan selkeän roolin työyhteisön johtajana ja suunnannäyttäjänä. Esimiehen toivotaan olevan henkilö, jonka puoleen voidaan kääntyä myös, kun halutaan saada tukea työasioissa. Hänen toivotaan kuitenkin myös antavan työntekijöille tilaa toimia itsenäisesti. Haastatteluisa esiin nousseet vastaukset ovat hyvin samansuuntaisia kuin opinnäytetyön teoreettisessa taustassa esitetty oppi esimiehen rooleista. Esimiehen on tietoisesti otettava oma roolinsa työyhteisössä, sillä ilman johtajaa työyhteisön roolit alkavat kääntyä pääläelleen eikä organisaatiolla ole selkeää suuntaa (Nummelin 2007: 46–47).

7.1.2 Kauneudenhoitoalan esimiehen tehtävät ja työssä tarvittavat tiedot

Kun haastattelussa käsiteltiin haastateltavien mielikuvia esimiehen tehtävistä, kaikkien haastateltavien kohdalla nousivat esille työn johtamiseen ja organisointiin liittyvät esimiestehtävät. Kolme haastateltavista mainitsi esimiehen tehtäväksi myös työntekijöiden kannustamisen, tukemisen ja motivoimisen. Lisäksi esille nousi yrityksen sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun liittyviä tehtäviä sekä työyhteisön ongelmien ratkaisuun liittyviä tehtäviä.

Vastauksissa tuli esille sekä asioista että ihmisistä huolehtimiseen liittyviä esimiestehtäviä. Kaikki luetellut tehtävät olivat hyvin konkreettisia, työyhteisön arkeen liittyviä asioita. Haastateltavat eivät tuoneet esille esimiehen työhön kuuluvaa yrityksen strategiaan, tulevaisuuden visioihin ynnä muihin isomman mittakaavan asioihin liittyviä tehtäviä. Esimerkiksi Järvinen (2005: 22–25) pitää esimiehen tärkeimpänä tehtävänä suunnan näyttämistä eli sitä, että esimies tekee itselleen ja henkilöstölle selväksi mikä hänen työyhteisönsä perustehtävä on. Työntekijä näkee esimiestyön omasta näkökulmastaan, mikä selittänee sitä, että haastateltavien vastaukset keskittyivät enemmän käytännön asioihin eli heidän omaa työtään lähemmin koskettaviin esimiehen tehtäviin. Ilmeisesti samasta syystä haastatellut työntekijät eivät osanneet tuoda yrityksestä ulospäin suuntautuvia esimiestehtäviä esille. Näitä tehtäviä ovat muun muassa yrityksen keulakuvana ja työnantajan edustajana toimiminen.

Esimiestyöhön liittyvien tietojen nimeäminen oli haastateltaville vaikeampaa kuin esimiehen tehtävien nimeäminen. Esille nousi kuitenkin kaikkien haastateltavien kohdalla se, että heidän mielestään kauneudenhoitoalan esimiehellä täytyy olla vahva tietämys oman ammattialansa asioista. Kaksi haastateltavista mainitsi myös sen, että esimiehillä olisi hyvä olla esimieskoulutusta ja yleistä esimiestyöhön liittyvää tietoa. Heidän tämän hetkisillä esimiehillään

kyseistä koulutusta ei ollut. Työntekijät kokivat että esimies voisi kehittyä työssään hankkimalla kyseistä koulutusta. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet täsmentää minkä tyyppistä esimieskoulutusta koulutuksen tulisi olla. Yksi haastateltavista mainitsi edellisten lisäksi myös sen, että esimiehen tulisi olla perillä työntekijöiden oikeuksiin liittyvistä asioista ja lainsäädännöstä. Teoriatausta tukee näitä ajatuksia. On kuitenkin tärkeää, että esimiehellä on tarvittavien tietojen ja taitojen lisäksi myös halua toimia ja kehittyä esimiestehtävässään. Halu toimia esimiehenä on edellytyksenä sille, että esimiehellä on motivaatiota opiskella ja käydä kursseilla kehittämässä omaa osaamistaan. Ilmeisesti halu kehittyä ja ottaa oppia muilta ei ole ollut riittävän suuri osalla haastateltavien esimiehistä.

Käytännön taidot, joita haastateltavat toivoivat esimiehellä olevan, keskittyivät selkeästi sosiaalisiin ja vuorovaikutustaitoihin. Haastateltavat mainitsivat tärkeinä taitoina empatiataidon, kuuntelemisen taidon, ihmistuntemustaidot ja vuorovaikutustaidot sekä sosiaaliset taidot. Nämä kaikki taidot korostuvat myös henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä käsittelevässä kirjallisuudessa esimiesosaamisen kokonaisuutta käsiteltäessä.

Hieman yllättäen vain yksi haastateltava mainitsi kauneudenhoitoalan esimieheltä vaadittavan myös käytännön hoitolatyöhön tarvittavia taitoja. Tämä saattoi tosin johtua siitä, että kyseisiä taitoja pidettiin itsestäänselvytenä kauneudenhoitoalan esimiehen kohdalla. Taidot eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyys, koska kauneudenhoitoalalla toimii myös esimiehiä, joilla ei ole alan koulutusta. Yhden haastateltavan kohdalla nousi esiin myös esimiestyöhön tarvittava taito delegoida. Delegointitaito helpottaa esimiehen omaa työskentelyä, sillä osatesaan jakaa töitä järkevästi työyhteisön kesken, esimies osoittaa luottamusta työntekijöitään kohtaan ja samalla helpottaa omaa työtaakkaansa. Kauneushoitolassa myös itse hoitoja tekevä esimies hyötyy delegointitaidosta huomattavasti, koska hoitotyön ja hallinnollisen työn yhdistäminen voi olla joskus vaikeaa.

Haastateltavat saivat myös tuoda esille omia mielipiteitään siitä, mitkä muut asiat edellisten lisäksi voisivat vaikuttaa kauneudenhoitoalan esimiestyössä onnistumiseen. Yksi haastateltava mainitsi sen, että esimiehen on osattava voittaa työntekijöiden luottamus, sekä myös itse kyetä luottamaan omaan työyhteisöönsä, jotta voi onnistua työssään esimiehenä. Toinen haastateltava halusi tuoda esille sen, että esimiehen on onnistuakseen työssään oltava joustava ja kyettävä ottamaan työntekijöidensä elämäntilanteet huomioon. Tärkeänä asiana tuotiin esille myös se, että esimiehellä tulisi olla silmää löytää työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet ja hyödyntää niitä jakaessaan työtehtäviä. Myös työyhteisön yhteishengestä huolehtiminen mainittiin.

7.1.3 Kauneudenhoitoalan esimieheltä vaadittavat ominaisuudet

Vaikka esimiehen taidot voi osin oppia, johtamistyöhön sopivat ominaisuudet ja persoonallisuudenpiirteet auttavat esimiestä onnistumaan työssään. Haastateltavat mainitsivat heidän mielestään kauneudenhoitoalan esimiehelle sopivia piirteitä:

”No varmaan tärkeimpiä on hyvällä esimiehellä on et häntä on helppo lähestyä ja tota, et hänelle on helppo niinku sanoa asioista. Ja se tietysti kannustava motiivoiva ja oikeudenmukaisuus on hirveen tärkeä esimiehellä, että kohtelee kaikkia tasavertaisesti. Vaikka ne omat suosikit tuliski.” H1

”Aina pitää olla positiivinen. Koskaan ei pahalla tuulella. Ja tota, vaikka ei tykkäis jostain asiasta sitä ei pitäis koskaan näyttää. Et ne ratkaisut löytyis sitten keskustelujen kautta, yhteisymmärryksessä. Ja kannustava.” H2

”Empaattisuus, ymmärtäväinen, joustava. Joissain tilanteissa olis hyvä omistaa hyvää huumorintajua ja anteeksantamista olis joidenkin ihan hyvä harjottaa. Ja sit sellanen niinkun normaalin ihmisen hyvät tavat. Et kukaan ei voi olla täydellinen. Ja sen että osais huomata ne omat virheensä, se on se yks tärkeimmistä.” H3

”Empaattisuus että osaa asettua sen työntekijän asemaan jos on vaikka yksityiselämässä joku asia mikä painaa. Et osaa ottaa sen huomioon että ei anna sit anna lisää ikäviä tilanteita työpaikalla” H4.

Tutkimuksen perusteella esimieheltä vaadittavat ominaisuudet ovat kauneudenhoitoalalla aivan samoja ominaisuuksia kuin missä tahansa muulla alalla. Mitään suurta eroavaisuutta tai kauneudenhoitoalan erityispiirteitä ei noussut esille. Huomattavaa kuitenkin oli, että haastateltavilla oli erittäin selkeä kuva siitä, minkälainen henkilö sopisi esimiestyöhön. Työhön tarvittavien ominaisuuksien mainitseminen oli haastateltaville helppoa ja vastaukset ovat hyvin samankaltaisia, kuin mitä aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan. Vastaukset painottuivat taas selvästi työntekijän näkökulmasta tärkeisiin ominaisuuksiin kuten empaattisuuteen, ymmärtävyyteen ja oikeudenmukaisuuteen.

7.1.4 Arvot kauneudenhoitoalan esimiestyössä

Haastateltavia pyydettiin mainitsemaan arvoja joilla he toivoisivat työyhteisöä johdettavan. Kaikki haastateltavat mainitsivat enimmäkseen arvoja, jotka voidaan käsittää niin sanotuiksi pehmeiksi arvoiksi. Kaksi haastateltavaa nimesi työyhteisön johtamisen perusarvoksi saman

arvon: rehellisyyden. Muina arvoina mainittiin yhteiseen hyvään pyrkiminen, erilaisuuden hyväksyminen ja suvaitsevaisuus, luottamus, joustavuus sekä inhimillisyys. Yksi haastateltava korosti myös asiakaslähtöisyyden merkitystä, koska kauneudenhoitoala on hyvin ihmisläheinen ala. Sama haastateltava mainitsi myös liiketoiminnan johtamisen kannalta tärkeän arvon: tuloksellisuuden.

”Inhimillisyys ennen kaikkea ja tuloksellisuus jossain siellä, et se tulee aina ottaa huomioon. Et ensimmäisenä semmonen, kun se on ihmisläheinen ala nii ensimmäisenä tulis ne asiakkaat ja siihen palvelukokemukseen vaikuttaa tietysti se millanen ilmapiiri siellä työpaikalla on.” H4

Haastateltavien mainitsemat arvot sopisivat hyvin myös yrityksen ja työyhteisön perusarvoiksi. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan muistanut tai tiennyt että heidän omassa työyhteisössään olisi tällaisia asioita yhdessä mietitty. Työyhteisön yhteisiä arvoja olisi kuitenkin syytä pohtia ja kirjata ylös. Esimies on tässä avainasemassa, sillä luodakseen toimivan työyhteisön esimies tarvitsee ympärilleen tiimin, jonka arvomaailma noudattaa samoja linjoja kuin työyhteisölle luodut arvot. Kuten teoriataustassakin todetaan, esimies ei voi onnistua työssään jos hänen oma arvomaailmansa ja työyhteisön arvomaailma ovat täysin erilaiset. Pehmeiden arvojen korostuminen vastauksissa ei ollut yllättävää, sillä näitä arvoja painottava työyhteisö on työntekijän kannalta varmasti viihtyisämpi ja vähemmän painostava kuin kovia arvoja kuten tuloksellisuutta ja menestyksen tavoittelua painottava työyhteisö.

7.2 Esimiehen ja alaisen välinen viestintä ja vuorovaikutus kauneudenhoitoalalla

Kaikkien haastateltavien mielestä ehdottomasti paras tapa viestiä esimiehen ja työntekijän välillä on suora keskustelu kasvokkain. Jokaisen vastaajan kohdalla tämä seikka mainittiin ensimmäisenä viestinnästä keskusteltaessa. Kahdessa haastattelussa mainittiin myös, että joissain tapauksissa sähköposti voisi olla toinen vaihtoehto viestiä, mutta vain jos mahdollisuutta suoraan puhumiseen ei ole. Myös palaverit, joissa asioita käsitellään ryhmässä, mainittiin yhtenä tapana viestiä työyhteisössä.

Kaikki haastateltavat työskentelivät pienehköissä, alle kymmenen henkeä työllistävässä hoitoiloissa. Tämän kokoisissa yrityksissä viestintä esimiehen ja alaisen välillä on luontevaa hoitaa suoraan puhumalla, koska esimies ja työntekijä usein työskentelevät samassa työpisteessä. Tämä tekijä on siis varmasti vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. Suora keskustelu kasvokkain on myös varma tapa saada haluttu viesti perille ilman sanomaa mahdollisesti vääristäviä välikäsiä. Missään yrityksessä, jossa haastateltavat olivat työskennelleet, ei ollut käytössä yrityksen sisäisiä sähköpostiosoitteita. Palaverikäytäntöä viestinnän välineenä toivoivat erityi-

sesti ne haastateltavat joiden työpaikoilla kyseistä käytäntöä ei ollut käytössä. Tämä koettiin suureksi puutteeksi ja sen uskottiin haittaavan yrityksen sisäisen viestinnän onnistumista.

Avoimen viestintäkulttuurin luominen työyhteisöihin on tärkeää, sillä epätäydellinen tieto ja se, että lähetetyt viestit eivät pääse perille saattavat vääristää tietoa. Huonosti toimiva viestintä vaikeuttaa työyhteisön toimintaa ja jatkuvasti väärinymmärretty tieto saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa työyhteisön sisäisiin konflikteihin ja eripuraisuuteen.

Kaksi neljästä haastateltavasta toi esille seikan, että esimiehen ja alaisen välinen viestintä olisi paras aina käydä hyvässä hengessä, jotta esimiehen lähestyminen vaikeissakin asioissa olisi helppoa. Jos alaiset kokevat, että esimiestä on hankala lähestyä, koska ei voi olla varma siitä reagoiko tämä asiaan negatiivisesti, voi tärkeitä viestejä jäädä toimittamatta ja näin ollen yrityksen sisäiseen viestintään tulee katkoksia. Pidempään jatkuessaan tämä voi hankaloittaa koko työyhteisön toimintaa ja vaikuttaa työtehoa laskevasti.

Kauneudenhoitoalan esimiehen ja alaisen väliseen viestintään saattaa tuoda lisäjännitteitä se, että työntekijöiden esimiehenä toimii suoraan yrityksen omistaja. Tämän toi esille kaksi haastateltavaa, joilla kummallakin on työkokemusta useammasta eri kauneudenhoitoalan yrityksestä. Yrittäjäesimiehen rooli koettiin korkea-arvoisemmaksi kuin työntekijän rooli. Roolien eroavaisuus saattaa nostaa kynnyistä lähestyä esimiestä. Toki tähän vaikuttaa olennaisesti myös se, miten yrittäjäesimies itse käyttäytyy ja miten hän työyhteisöään johtaa.

”Mut tietysti on näitä tapauksia jos on tosi iso kuilu siinä esimiehen ja työntekijän välillä, ja se esimies on tavallaan niin paljon ylempänä sitä työntekijää niin sille on tosi vaikea kertoa asioista. Oon itekki törmänny semmoseen et sitä viestiä on vaikea saada perille sinne esimiehelle asti. Et työkaverille siitä on tosi helppo puhua, kun ollaan samalla viivalla mut että ei oo sit keksitty sitä keinoon miten sanoa siitä rakentavasti esimiehelle”. H3

”..mut meilläkin on ollu toisissa yrityksissä silleen et on näitä pienempiä pomoja mille on niinku vähän helpompi... Et sit se on mennykki niin et sille on helpompi puhua ja se sanoo ne sitte ylemmälle esimiehelle mikä tekee ne päätökset. Mut nyt oon sellasessa yrityksessä missä ei oo sellasta välipomoa et sit se on suoraan sille isolle pomolle ja se on välillä tosi vaikeeta”.H4

Isoissa organisaatioissa, joissa on eritasoisia esimiehiä, työntekijällä on mahdollisuus kääntyä oman lähiesimiehensä puoleen. Matalassa, yrittäjävetoisessa organisaatiossa tämä ei ole mahdollista. Yrittäjäesimiestä voi olla vaikeampi lähestyä myös sen takia, että hän saattaa

suhtautua oman yrityksensä asioihin tunnepitoisemmin kuin palkattu esimies. Oma yritys saattaa olla yrittäjän elämäntyö, jossa on kiinni hänen oma aikansa ja varallisuutensa.

Kauneudenhoitoalan yritysten pienehkö koko ja yrittäjävetoisuus nousivat esille myös, kun käsiteltiin esimiehen ja alaisen välisen viestinnän erityispiirteitä kauneudenhoitoalalla.

”Meidän alalla se nyt todennäköisesti on niin että se esimies ei osaa käyttäytyä niin esimiesmäisesti, koska ei oo semmosta mitään konttorisoppia sillä esimiehellä missä se nyt olis ja työskentelis. Saattaa olla vähän henkilökohtasempi mitä sen kuuluis olla.” H4

Pienissä ja tiiviissä työyhteisöissä, jollaisia kauneudenhoitoalan yrityksissä usein on, sosiaalisten keskustelujen ja työn tekoon liittyvien keskustelujen rajapinta voi olla epäselvä. Sosiaalisten keskustelujen lomassa sivutaan työasioita ja päinvastoin. Kauneudenhoitoalan yrityksessä, jossa esimies myös itse osallistuu työntekoon, vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisten välillä muodostuu tiiviimmäksi, koska esimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa.

Kolme neljästä haastateltavasta oli myös sitä mieltä, että kauneudenhoitoalan naisvaltaisuus luo omat haasteensa sisäisen viestinnän onnistumiseen. Haastateltavien keskuudessa koettiin, että naisvaltaisella alalla asioista ei välttämättä ole tapana puhua suoraan. Uskottiin, että jos työyhteisössä olisi muutama mies, viestintä olisi työyhteisön jäsenten kesken suurempaa ja turha hienotunteisuus karisisi pois. Mielenkiintoista oli, että alan naisvaltaisuutta pidettiin merkittävänä sisäiseen viestintään vaikuttavana seikkana, mutta haastateltavat eivät tästä huolimatta osanneet tarkasti määritellä, miten asia viestintäympäristöön vaikuttaa. Kukaan vastaaja ei ollut koskaan työskennellyt sellaisessa työyhteisössä, jossa olisi ollut miespuolisia työntekijöitä. Esimiestyötä käsittelevässä kirjallisuudessa ilmiötä ei juuri mainita. Naisvaltaisuus on kuitenkin yksi kauneudenhoitoalan ominaispiirteistä, mikä tulisi ottaa esimiestyössä huomioon.

Kolme neljästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että esimiehen vastuu ja tehtävät yrityksen sisäistä viestintää koskien ovat ennen kaikkea varmistaa viestinnän sujuvuus luomalla yritykseen toimiva viestintäjärjestelmä. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että kaikki työntekijät ovat tietoisia yrityksessä tapahtuvista asioista. Jos esimies ei itse pysty toimittamaan viestiä eteenpäin, hänen on delegoitava viestittäminen jollekin alaiselleen ja varmistettava että viesti on mennyt perille. Esimieheltä toivottiin viestintäasioissa myös avoimuutta ja vastaanottavaisuutta. Esimiehen tulisi haastateltavien mukaan luoda yritykseen sellainen ilmapiiri, jossa tieto kulkee helposti ja jossa palautetta on helppo antaa ja vastaanottaa. Kaikki vastaukset tuntuivat pohjautuvan samaan perusajatukseseen: jos työyhteisön sisäinen viestintä toimii

hyvin, myös yrityksen muu toiminta tehostuu. Haastateltavat ymmärsivät myös sen, että toimivaa viestintäkulttuuria ei luoda tyhjästä vaan sen eteen on tehtävä töitä.

Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta käsiteltäessä esille nousi useita eri seikkoja, jotka vaikuttavat vuorovaikutussuhteen onnistumiseen. Tärkeimpänä asiana esille tuli se, että vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii molemmilta osapuolilta kykyä kuunnella ja ymmärtää vastapuolen mielipiteitä. Erityisesti esimiehen puolelta toivottiin oikeaa vuorovaikutussuhdetta, eikä ainoastaan yksipuolista tiedottamista, johon haastateltavat olivat törmänneet yrityksissä, joissa he olivat työskennelleet. Tämän seikan nosti esiin kaksi neljästä haastateltavasta. Toinen vuorovaikutussuhteen onnistumiseen vaikuttava haastateltavien esiin nostama seikka oli viestinnän suoruus ja selväsanaisuus. Molempien osapuolien on ymmärrettävä mistä asiasta on kyse ja tiedettävä mitä toimia heiltä kyseessä olevassa tilanteessa odotetaan.

Työyhteisön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista heikentävinä tekijöinä haastateltavat mainitsivat viestinnän suunnittelemattomuuden, kiireen, persoonallisuustekijät ja empaattisuuden puutteen, eli siis kykenemättömyyden ymmärtää vastapuolen tilannetta. Haastateltavat toivat siis tässä yhteydessä esille paljon samoja asioita käänteisenä, mitä he olivat pohtineet aiemmin viestinnän edellytyksiä käsiteltäessä. Vastaukset tukevat toisiaan, mikä parantaa tulosten luotettavuutta.

Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan kauneudenhoitoalan yritystä, jossa sisäinen viestintä toimii ja pohtimaan mitä onnistuneella viestinnällä työyhteisössä voitaisiin saavuttaa. Haastateltavien mukaan kauneudenhoitoalan yrityksen toimiva sisäinen viestintä vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska viestintä on suunniteltu niin, että lähetetyt viestit saavuttavat vastaanottajansa ja näin ollen kaikki työyhteisössä tietävät mitä työpaikalla tapahtuu. Ihannetilanteessa viestintäympäristö olisi haastateltavien mukaan luotulliseksi, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on helppoa tilanteessa kuin tilanteessa, joten työyhteisöllä on myös hyvät mahdollisuudet kehittyä ja oppia työstään enemmän. Tämä kaikki vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon positiivisesti, mikä vähentää taas poissaoloja ja sairastumisia.

Haastateltavien ihanneyrityksessä esimies edesauttaa hyvän viestintäilmapiirin saavuttamista järjestämällä työyhteisöön toimivan viestintäjärjestelmän viikkopalavereineen ja kehityskeskusteluineen. Esimies voi haastateltavien mielestä myös edesauttaa omalla esimerkillään positiivisen viestintäilmapiirin luomista. Hänen tulisi myös tunnistaa työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ongelmakohdat ja kyetä tarvittaessa ohjaamaan työyhteisön vuorovaikutusta niin, että suhteet saadaan jälleen toimiviksi.

7.3 Työntekijän motivointi kauneudenhoitoalalla

Hyvä työmotivaatio on toimivan työyhteisön perusta. Tämän vuoksi myös tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää mitkä tekijät vaikuttavat kauneudenhoitoalan työntekijöiden työmotivaatioon positiivisesti. Kaikki haastateltavat pitivät työntekijöiden motivointia erittäin tärkeänä, työtehoa parantavana asiana. Myös esimiehen rooli työntekijöiden motivoijana korostui selvästi kaikissa vastauksissa. Jokainen haastateltava toi esille, että toivoisi esimiehen osoittavan arvostusta työntekijälle työyhteisön jäsenenä ja arvostavan tämän työpanosta. Tätä esimies voisi toteuttaa haastateltavien mielestä esimerkiksi antamalla työntekijöille palautetta hyvin tehdystä työstä ja tekemällä heille selväksi, että heidän työpanostaan tarvitaan työyhteisössä ja että heihin luotetaan. Näiden ei-rahallisten menetelmien lisäksi haastateltavien mielestä esimies voisi huomioida hyvin tehdyn työn esimerkiksi pienten rahallisten bonusten tai vaikkapa tuote- tai hoitopalkintojen muodossa.

Toinen motivaatioon positiivisesti vaikuttava tekijä, minkä kaikki haastateltavat mainitsivat, oli työyhteisön ilmapiiri. Haastateltavat kokivat, että motivaatioon vaikuttaa olennaisesti se, että työkavereiden kanssa tullaan hyvin toimeen, ja että työpaikalle on aamulla kiva lähteä. Kaksi haastateltavista koki myös, että työssä onnistumisen tunne lisää työmotivaatiota. Onnistumisen tunnetta heille tuo esimerkiksi asiakkailta saatu palaute.

Työmotivaatiota olennaisesti heikentäviä tekijöitä olivat haastateltavien mielestä muun muassa esimiehen osalta työntekijöiden eriarvoinen kohtelu, jatkuva, ei-rakentavalla tavalla annettu negatiivinen palaute sekä se, että työntekijä ei saa esimieheltä arvostusta työlleen. Muina motivaatiota heikentävinä tekijöinä mainittiin pieni palkka ja se, että työntekijä ei pidä tekemästään työstä.

Haastattelussa nousi selkeästi esille se seikka, että esimies on myös kauneudenhoitoalalla oleellisessa asemassa kun työyhteisöä motivoidaan. Omien, sisäisten motivaatiotekijöidensä lisäksi kauneudenhoitoalan työntekijät kaipasivat myös ulkopuolelta tulevaa vahvistusta sille, että he onnistuvat työssään. Sisäinen motivaatio ei synny tyhjästä, vaan työnteolle on luotava sellaiset puitteet, että työntekeä on mahdollista tuntea palkitsevaksi.

7.4 Työntekijän palkitseminen kauneudenhoitoalalla

Työyhteisön palkitsemista työyhteisön motivaatiokeinona käsiteltiin haastattelussa myös tarkemmin, omana teemanaan. Haastateltavia pyydettiin mainitsemaan palkitsemismenetelmiä, jotka voisivat heidän mielestään toimia kauneudenhoitoalan yrityksissä. Kahdella työntekijäl-

lä, jotka olivat työskennelleet vain yhdessä yrityksessä, ei ollut omakohtaista kokemusta työyhteisön palkitsemisjärjestelmistä mutta heidän ehdottamansa palkitsemismenetelmät vastasivat silti aika lailla muiden haastateltavien ehdotuksia toimiviksi menetelmiksi. Kaikki haastateltavat mainitsivat hyvänä palkitsemisjärjestelmänä myyntikilpailut, joissa tietyn myyntitavoitteen saavutettuaan työntekijä saa palkinnoksi joko rahallisen korvauksen tai tuotepalkkion. Epäsuorana palkitsemiskeinona, joka lisää työhyvinvointia ja motivaatiota, mainittiin työyhteisön virkistymis- ja hyvinvointipäivät. Hyvinvointipäivien tarkoituksena olisi irrottautua työympäristöstä ja vahvistaa työporukan yhteishenkeä ja jaksamista. Toinen vaihtoehto työntekijöiden virkistäytymiseen voisi olla työntekijän mahdollisuus saada itselleen hoito vaikka kerran kuukaudessa.

Palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa olisi haastateltavien mielestä ehdottomasti otettava huomioon se, että järjestelmä olisi oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Kaikilla työntekijöillä pitäisi olla yhtäläiset mahdollisuudet osallistua esimerkiksi myyntikilpailuihin ja saavuttaa tavoite hyvää työtä tekemällä. Huomiota pitäisi kiinnittää myös siihen, että työyhteisön jäsenet ovat erilaisia ja palkitsemisjärjestelmätkin pitäisi kehittää yksilöllisesti työyhteisön tarpeet huomioon ottaen. Toiselle raha palkitsemiskeinona ei merkitse yhtä paljon kuin toiselle ja tämä esimiehen tulisi huomioida, kun hän suunnittelee järjestelmiä.

Parhaassa tapauksessa toimiva palkitsemisjärjestelmä voisi haastateltavien mielestä luoda yritykseen innostuneen ja motivoituneen ilmapiirin.

”Parhaassa tapauksessa vois saada aikaan tuloksen paranemista ja työntekijöiden yritteliäisyyden kasvua ja tämmöstä. Koska kyllähän jokainen ihminen kaipaa semmosta niinkun, et sitten kun on tehty hyvin että se myös sitten näytetään ja kerrotaan” H1.

”Just sitä motivoitumista ja et työntekijä joustaa tarpeen mukaan sit silloin ja tulee mielellään töihin ja hoitaa sataprosenttisesti ne omat työasiat ja mun mielestä. Siinä ei tuu sit sitä että hoitaa ne asiat jotenkin, vaan niinku halua hoitaa ne kunnolla.” H2

”No tietysti kiinnostusta siihen työhön ettei siitä tuu sellast pakkopullaa. Ja varmasti sitten työntekijä pystyy enemmän niinku joustamaan ja halua joustaa ja tietysti se vaikuttaa sen työntekijän ihan mielentilaan ja positiivisuuteen ja siihen miten se halua tehdä töitä. Ja sit se yritys toimis kaikist mahdollisella parhaalla tavalla” H3.

”Työntekijät on motivoituneita työhönsä, pitää työstään, kokee sen, että jos hän onnistuu, niin siitä palkitaan. Ja siitä on hyötyä myös yritykselle... Kaikki on tyytyväisiä, sekä työntekijä että työnantaja.” H4

7.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kauneudenhoitoalan yrityksessä

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään esimiehen ja alaisen välistä palautteen antamista ja vastaanottamista seuraavista näkökulmista: esimiehen antaman palautteen merkitys työntekijälle, palautteen antamisen hyödyt ja haitat sekä hyvät ja huonot tavat antaa palautetta. Lisäksi pohdittiin työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka esimiehet ottavat palautetta vastaan ja mitä esimiehelle annetulla palautteella on saatu aikaan.

Kaikki haastateltavat pitivät esimiehen alaisilleen antamaa palautetta tärkeänä. He näkivät sekä korjaavassa että positiivisessa palautteessa mahdollisuuden kehittää omaa ammattitaitoaan. Negatiivisesta eli korjaavasta palautteesta oli haastateltavien mielestä se hyöty, että palautteen avulla työntekijä pystyy löytämään omat heikot kohtansa työssä ja oppii korjaamaan tekemiään virheitä. Kuitenkin korjaavasta palautteesta oli haastateltavien mielestä hyötyä vain silloin, kun se esitetään rakentavalla tavalla. Positiivinen palaute oli haastateltaville myös tärkeää. Suurin osa osasi mainita positiivisen palautteen hyötyinä sen, että palautteesta tulee hyvä mieli ja sen, että se parantaa työmotivaatiota. Edellisten lisäksi yksi haastateltavista toi esille, että positiivisella palautteella voi olla myös ohjaava merkitys työntekijälle; hyvää palautetta saatuaan työntekijä tietää missä kohtaa hän on työssään onnistunut. Palautteen antamisessa voi olla myös vaaransa. Mikäli palautetta annetaan taitamattomasti, voi se haastateltavien mukaan huonontaa työilmapiiriä, lannistaa työntekijöitä ja heikentää työmotivaatiota.

Haastateltavat toivat esille useita seikkoja, jotka vaikuttavat palautteenantotilanteen onnistumiseen. Kaksi haastateltavista mainitsi, että esimiehen tulisi kiinnittää huomiota siihen, missä palautetta annetaan. Korjaava palaute pitäisi antaa ehdottomasti kahden kesken, rauhallisessa paikassa. Erityisesti palvelualalla on tärkeää, että asiakkaat eivät ole kuulemassa korjaavan palautteen antamista. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, minkälaisella äänensävyllä hän palautteen antaa, ja että palaute on selkeää ja helposti ymmärrettävää. Kaksi haastateltavista toi esille myös sen, että rakentava korjaavan palautteen tulisi olla tavoitteellista ja sisältää myös ohjeita toiminnan parantamisesta. Ei riitä, että puutteellisesta toiminnasta mainitaan, vaan työntekijän kanssa olisi myös osattava pohtia, miten jatkossa tulisi toimia. Esimiehen olisi tärkeää myös muistaa, että kaikki työntekijät ovat yksilöitä, joten palautteenantotapa pitäisi miettiä jokaisen kohdalla erikseen.

Palautteen antamisen ajoitus ei ollut haastateltavien mielestä yhdentekevä. Korjaava palaute tulisi antaa mahdollisimman pian, tarpeen niin vaatiessa. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että vanhojen asioiden muistelu ei enää jälkeinpäin hyödytä mitään, vaan palautteen tulee olla ajankohtaista. Positiivista palautetta tulisi kaikkien haastateltavien mielestä antaa aina, kun siihen on aihetta.

Haastateltavat saivat myös pohtia omia kokemuksiaan työntekijän esimiehelle antamasta palautteesta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että olisi tärkeää, että esimiehelle pystyisi kertomaan oman mielipiteensä ilman pelkoa siitä, että siitä seuraa jotain negatiivista. Kokemukset palautteen antamisen helppoudesta erosivat haastateltavien välillä kuitenkin jonkin verran. Kaksi haastateltavaa, jotka työskentelevät samassa yrityksessä, kokivat esimiehelle annettavan palautteen antamisen erittäin vaikeaksi. Perusteluina he mainitsivat sen, että palautteen antamisesta ei ole välttämättä mitään hyötyä, ja että joskus pääsee vain helpommalla jos palautetta ei anneta. Mainittiin myös, että palautteen antaminen esimiehelle voi olla hankalaa, koska ”esimiehet luulevat että ne ovat aina oikeassa”. Yksi haastateltava määritteli palautteen antamisen melko hankalaksi mutta koki, että palautteen antaminen on helpottunut vuosien varrella, koska on oppinut tuntemaan esimiehen ja tietää miten palautetta kannattaa antaa, jotta se otetaan huomioon. Monessa eri yrityksessä työskennellyt haastateltava koki, että palautteen antamisen helppous vaihtelee huomattavasti eri yrityksissä, ja että sen helppous on täysin kiinni esimiehen persoonasta.

Erityisesti negatiivisen palautteen antaminen oli kaikkien haastateltavien mielestä hankalaa. Haastateltavat pelkäsivät muun muassa että esimies voi suuttua annetusta palautteesta tai että palautteen antamisella työntekijä saattaa itsensä huonoon valoon. Pelättiin myös, että esimies voi ottaa palautteen liian henkilökohtaisesti ja loukkaantua.

Haastateltavilla oli yllättävänkin huonoja kokemuksia palautteen antamisesta esimiehen suuntaan. Tutkimuksen pienestä otoksesta johtuen on mahdollista, että sattuma vaikuttaa vastustuloksiin. Esimiesten huono kyky ottaa palautetta vastaan saattaa kuitenkin olla kauneudenhoitoalalle ominainen ilmiö. Tämä voi johtua siitä, että kauneudenhoitoalalla on paljon pieniä, yrittäjävetoisia yrityksiä. Yrittäjän henkilökohtainen suhde yritykseensä voi vaikeuttaa palautteen vastaanottamista.

Toimiva palautekulttuuri yrityksessä voisi haastateltavien mielestä lisätä työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon, ja että heitä arvostetaan. Kaksi haastateltavaa oli myös sitä mieltä, että tämä voisi johtaa siihen, että motivoituessaan työntekoon työntekijät ylittäisivät yhä parempiin työsuorituksiin, mikä johtaisi yrityksen myynnin kasvuun ja tuloksen paranemiseen. Näiden lisäksi esille nousi tärkeä seikka: kehittynyt palautekulttuuri antaisi esimiehelle hyvän tilaisuuden kehittyä työssään ja oppia virheistään.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti kauneudenhoitoalan työntekijän, erityisesti kosmetologin, näkemystä siitä, millaista on hyvä esimiestyöskentely. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin teemahaastattelujen avulla. Esimiehen vuorovaikutustaidot nousivat toistuvasti esille haastattelujen aikana eri teemoja käsiteltäessä. Ne tulivat tavalla tai toisella puheenaiheeksi puhuttaessa niin hyvän esimiehen ominaisuuksista, esimiehen tehtävistä, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta kuin yrityksen sisäisestä viestinnästä. Tästä voidaankin päätellä, että hyvät vuorovaikutustaidot luovat perustan usealle eri kauneudenhoitoalan esimiestyön osa-alueelle. Kauneudenhoitotyön ihmisläheinen luonne ja usein pienehköt työyhteisöt vaikuttanevat tuloksiin, sillä pienessä ja tiiviissä työyhteisössä on pakko kyetä selvittämään asiat sujuvasti, jotta voidaan varmistaa työyhteisön toimivuus. Juuri viestinnän avulla työntekijöitä voidaan ohjata tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Ilmeisesti tässä asiassa on tällä hetkellä joissain kauneudenhoitoalan yrityksissä vielä parannettavaa, sillä tähän tutkimukseen osallistuneilla kosmetologeilla oli verrattain huonoja kokemuksia vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa. Erityisesti palautteen antaminen esimiehelle koettiin hankalaksi ja jopa hyödyttömäksi.

Kauneudenhoitoalalla työskentelee osa-aikaisia työntekijöitä ja niin sanottuja vuokratuolilaisia. Nämä työntekijät eivät välttämättä työskentele yrityksessä säännöllisesti, mikä aiheuttaa omat haasteensa yrityksen tiedotusjärjestelmälle. Myös nämä henkilöt tulee saada sitoutettua yrityksen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, joten yrityksen sisäinen viestintä olisi hyvä suunnitella niin että se tavoittaa kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt. Mikäli yrityksen sisäinen viestintä ei tavoita esimerkiksi osa-aikaista työntekijää, saattaa hän tuntea itsensä ulkopuoliseksi. Tämä saattaa viestinnän epäonnistumisen lisäksi vaikuttaa kielteisesti työntekijän työmotivaatioon.

Vaikka esimieheltä toivottiin kuuntelevaa ja työntekijät huomioonottavaa asennetta, haastatteluissa korostui selvästi, että esimiehen on kuitenkin otettava itselleen selkeä rooli työyhteisön johtajana. Esimiehen odotettiin sanovan viimeisen sanan päätöksentekotilanteessa. Kun esimiehen rooli on määritelty selkeästi, työyhteisöön on mahdollista luoda selkeyttä ja turvallisuuden tunnetta, joka auttaa työyhteisön perustehtävän toteuttamisessa (Nummelin 2007: 47). Ilman selkeää johtajaa työntekijät eivät voi kääntyä ristiriitatilanteissa kenenkään puoleen ja voi olla, että selvittämättömät ongelmat vievät huomion muulta työltä ja ajavat työyhteisön toiminnan hiljalleen ”tuuliajolle”.

Pienet työyhteisöt ovat yksi kauneudenhoitoalan erityispiirteistä. Tulosten mukaan tämä saattaa tehdä esimiehen asemasta ja roolista vaikeammin hahmotettavan, sillä pienessä työyhteisössä esimiehen ja työntekijän suhde saattaa muotoutua varsin läheiseksi. Se, että esimies

tekee samoja töitä samoissa tiloissa kuin muut työntekijät ei ainakaan korosta esimiehen roolia esimiehenä. Siksi olisikin tärkeää, että esimies itse miettisi kuinka läheiseksi voi päästää suhteensa työyhteisön kanssa kuitenkin menettämättä omaa rooliaan esimiehenä. Liian voimakkaana korostunut esimiesrooli koettiin haastattelujen perusteella kuitenkin työyhteisön vuorovaikutusta heikentävänä tekijänä. Osa vastaajista koki, että kynnys lähestyä esimiestä nousee jos toisen rooli on kovin paljon omaa roolia ”ylempänä”. Toinen kauneudenhoitoalan erityispiirre on se, että esimiehenä toimii usein yrittäjä itse. Osa tähän tutkimukseen osallistuneista kosmetologeista oli sitä mieltä, että yrittäjäesimiehen saattaa olla vaikeampaa valita eri johtamistilanteisiin sopivia esimiesrooleja, johtuen yrittäjän henkilökohtaisesta suhteesta omaan yritykseensä.

Jokaisen kauneudenhoitoalan esimiehenä toimivan tai työuraansa aloittelevan esimiehen olisi hyvä pohtia esimiestyön eri ulottuvuuksia ja miettiä sitä mitä edellytyksiä työ tekijältään vaatii. Haastattelujen perusteella esimies voi vaikuttaa omalla työllään koko työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. Esimies toimii työyhteisön ohjaajana, tukijana ja motivoijana. Vastaajat uskoivat, että onnistuessaan näissä asioissa hyvin työyhteisön työtehoa on mahdollista lisätä. Tämä näkynee yrityksen parantuneessa tuloksessa. Vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä on avainasemassa suunniteltaessa työyhteisön eri toimintamalleja.

Esimiestyöstä ja johtamisesta on olemassa valtavasti kirjallisuutta. Opinnäytetyön teoriataustaan on koottu eri kirjallisuuslähteistä materiaalia joka voi olla hyödyksi kauneudenhoitoalan esimiehelle, kun hän lähtee kehittämään omaa työtään. Tätä ilmiötä on pyritty tarkastelemaan kauneudenhoitoalan näkökulmasta, joten työstä voi olla hyötyä esimerkiksi esimiestyöhön tähtäävälle estenomille.

Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, missä määrin teemahaastatteluissa esille tulleet kosmetologien mielipiteet hyvästä esimiestyöstä vastaavat teoreettisessa viitekehityksessä käsitellyjä esimiestyön ja johtamistaidon teorioita. Vaikka käytännössä kaikki johtamistaitoa käsittelevä teorian tieto on peräisin muilta aloilta, se vaikuttaa tämän haastattelututkimuksen valossa olevan sovellettavissa myös kauneudenhoitoalalla. Tietoja sovellettaessa on kuitenkin otettava huomioon kauneudenhoitoalan erityispiirteet, joita ovat muun muassa pienet yrittäjävetoiset yritykset, alan naisvaltaisuus ja työn asiakaspalveluluonne. Kenties näistä ominaispiirteistä johtuen yhdeksi kauneudenhoitoalan esimiestyössä huomioon otettavaksi asiaksi nousi myös pehmeiden arvojen korostuminen haastateltavien työyhteisön arvomaailmaa koskevissa mielipiteissä.

Tutkikseen osallistuneet kosmetologit osasivat haastatteluissa tuoda hyvin esille omia näkökulmiaan ja mielipiteitään kauneudenhoitoalan yrityksen asioista. Heidän käsityksensä olivat myös varsin samansuuntaista johtamistaitoa käsittelevän kirjallisuuden kanssa. Koska tutki-

muksen valossa vaikuttaisi siltä, että työntekijöillä on edellytyksiä pohtia esimerkiksi arvoihin, viestintään ja palkitsemismenetelmiin liittyviä tekijöitä, olisi heidät hyvä ottaa mukaan yritysten päätöksentekoon. Tällä tavalla päätöksiin saataisiin mukaan henkilöstön näkökulmaa. Lisäksi sitoutuminen sellaisiin päätöksiin, joihin on itse päässyt osallistumaan, on parempaa.

Eroavaisuudet haastateltavien työtaustassa näkyvät yllättävän vähän vastauksissa. Vaikka tutkimukseen osallistui kosmetologeja joilla oli takanaan melko erilaisia ja erimittaisia työuria, heidän ajatuksensa esimiestyöstä olivat hyvin samankaltaisia. Mitään suurta eroavaisuutta ei havaittu myöskään eri työpaikoilla työskentelevien vastaajien välillä. Tämä on myönteinen havainto tutkimuksen reliabiliteetin kannalta, sillä samankaltaiset vastaukset tukevat tutkimustulosten luotettavuutta.

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voitaisiin tehdä kartoitus siitä, minkälaista henkilöstöjohtaminen on tällä hetkellä kauneudenhoitoalan yrityksissä ja olisiko esimiestyössä jotain kehitettävää. Jotta tutkimus antaisi todellisen kuvan esimiestyön tilanteesta alalla, tutkimuksen tulisi olla otokseltaan tätä tutkimusta laajempi, mahdollisesti kyselytutkimustyyppinen kartoitus. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla selvittää yksittäisen kauneudenhoitoalan yrityksen henkilöstöjohtamisen tila ja tehdä yritykselle toiminnan kehittämissuunnitelma.

LÄHTEET

- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hjelt-Putilin, P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 1998. Esimies ongelmatilanteissa – Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY
- Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Tammi.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Pirnes, U. 2000. Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otava.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html>. (Viitattu 22.2.2009.)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html>. (Viitattu 25.2.2009.)
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Gummerus: Jyväskylä.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Åberg, L. 1996. Viestintä – Tuloksetekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

KUVIOT

Kuvio 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus.....	9
Kuvio 2. Esimiehen roolit	11
Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut	22
Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus.....	24

Teemahaastattelurunko

1. Kauneudenhoitoalan esimiestyö, tietoa taitoa ja tahtoa

- Mikä on mielestäsi esimiehen tehtävä ja tarkoitus kauneudenhoitoalan yrityksessä?
- Minkälaisia tietoja esimies tarvitsee työssään kauneudenhoitoalalla?
- Minkälaisia käytännön taitoja hyvällä kauneudenhoitoalan esimiehellä mielestäsi on?
- Toteutuvatko nämä asiat mielestäsi käytännössä?
- Vaikuttavatko esimiestyössä onnistumiseen, edellisten lisäksi, vielä jotkin muut tekijät?
- Minkälainen rooli esimiehellä on verrattuna työntekijöiden rooleihin?
- Millaisia ovat mielestäsi ne arvot, joilla työyhteisöä tulisi johtaa?
- Minkälaisia ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä hyvällä esimiehellä mielestäsi tulisi olla?

2. Esimiehen ja alaisen välinen viestintä kauneudenhoitoalalla, vuorovaikutus

- Mikä on mielestäsi paras tapa viestiä kauneudenhoitoalan esimiehen ja työntekijöiden välillä?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tehtävät ja vastuu liittyen kauneudenhoitoalan yrityksen sisäiseen viestintään?
- Onko kauneudenhoitoalalla joitain sellaisia erityispiirteitä, jotka mielestäsi vaikuttavat esimiehen ja alaisen väliseen viestintään?
- Mitä esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus vaatii osapuolilta onnistuakseen?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehen ja alaisen välisen viestinnän mahdollisia haasteita ja/tai kompastuskiviä?
- Kuvaile kauneudenhoitoalan yritystä, jossa sisäinen viestintä toimii hyvin. Mitä hyvällä viestinnällä saadaan aikaan?
- Miten esimies voisi mielestäsi omalla toiminnallaan vaikuttaa viestinnän onnistumiseen?

3. Motivointi ja palkitseminen

- Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi?
- Millä keinoin esimies voisi kauneudenhoitoalan työntekijää motivoida?
- Millaiset tekijät heikentävät työmotivaatiota?
- Mitkä palkitsemismenetelmät voisivat mielestäsi toimia kauneudenhoitoalalla?
- Mitä esimiehen tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa palkitsemisjärjestelmiä?

- Mitä toimivalla palkitsemisjärjestelmällä voitaisiin saada aikaan työyhteisöissä?

4. Palaute, antaminen ja vastaanottaminen

- Mitä esimieheltä saatu palaute merkitsee sinulle?
- Mitä hyötyä/haittaa palautteen antamisella voi olla? Mitkä asiat vaikuttavat tähän?
- Mitä esimiehen tulisi mielestäsi ottaa huomioon antaessaan palautetta työntekijälle?
- Milloin palautetta olisi mielestäsi hyvä saada?
- Onko esimiehelle mielestäsi helppoa antaa palautetta? Otetaanko se huomioon?
- Mitä työntekijän esimiehelle antama palaute voisi parhaassa tapauksessa merkitä?

TEEMAHAASTATTELU

Taustatietolomake

1. Sukupuoli 1 Nainen 2 Mies

2. Syntymävuosi 19_____.

3. Mikä on ammatillinen koulutuksesi ja valmistumisvuosi?

1. Ei ammatillista koulutusta
2. Ammatillinen koulutus. Mikä? _____
3. Opistoasteen koulutus. Mikä? _____
4. Ammattikorkeakoulu. Mikä? _____
5. Korkeakoulu tai yliopisto. Mikä? _____

4. Kuinka kauan olet työskennellyt kauneudenhoitoalalla?

5. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?

6. Mikä on tehtäväsi ja ammattinimikkeesi yrityksessä?

7. Kuinka monta työntekijää nykyisen työnantajasi palveluksessa työskentelee?

8. Oletko työskennellyt muissa kauneuden hoitoalan yrityksissä? Jos olet, niin kuinka monessa eri yrityksessä?
