

Opinnäytetyö AMK

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2012

Päkkilä Suvi ja Siipola Salla-Mari

EROTU TYYLILLÄ, JOHDA LAADULLA

– Laadukkaan johtamisjärjestelmän kehittäminen
Clipp-huone Oy:lle



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma | Estenomi

Marraskuu 2012 | 45+32

Pia Lindroos

Suvi Päckilä ja Salla-Mari Siipola

EROTU TYYLILLÄ, JOHDA LAADULLA

Laadukkaan johtamisjärjestelmän kehittäminen Clipp-huone Oy:lle

Laatu on nykyään tärkeä kilpailuetu kauneudenhoitoalan yrityksissä. Laadukas esimiestyö sitouttaa henkilöstöä yritykseen ja johtaa parempaan palvelun laatuun. Laadun määrittäminen voi olla vaikeaa, sillä yksilöinä koemme eri asiat laadukkaina. Palveluammateissa laatu voi tarkoittaa myös eri asiaa yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Näiden näkökulmien yhteen saattaminen tarvitsee tuekseen määrätietoista johtamista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää turkulaisen parturi-kampaamo Clipp-huone Oy:n esimiestyötä. Yrityksellä on kolme toimipistettä, joissa jokaisessa toimii esimies. Esimiestyön nykytilannetta selvitettiin aiemmin tehtyjen haastattelujen ja Webropol-kyselyn avulla. Niiden pohjalta työn toiminnallisena osana tehtiin laatukäsikirja lähiesimiehille. Laatukäsikirja toimii jatkossa Clipp-huoneen esimiestyön apuvälineenä. Sen sisältö määrittää lähiesimiesten toimenkuvan, vastuut sekä velvollisuudet ja antaa uusia menetelmiä johdon arkeen.

Opinnäytetyössä tutustutaan johtamisjärjestelmiin kauneudenhoitoalalle soveltaen. Kehittämällä organisaatiolle laadukas johtamisjärjestelmä, mahdollistetaan yritykselle suunnitelmallinen, johdonmukainen ja systemaattinen johtamistapa. Lähiesimiestyön laatukäsikirja osana järjestelmää selkeyttää ja yhtenäistää toimintatapoja. Laadukkaan esimiestyön kautta myös koko yrityksen palvelun laatu paranee, sillä yhtenä esimiehen tehtävänä on valvoa laadun toteutumista.

Syvennyttäessä laatuun sekä laadun hallintaan, toteuttamiseen ja kehittämiseen on ilmeistä, että laadun toteuttaminen yrityksissä on haastavaa. Laadun määrittämisen tulisi lähteä yrityksen strategiasta ja edetä aina palveluun saakka. Toiminnan tueksi tarvitaan ehdottomasti yritykseen soveltuva laadun johtamisjärjestelmä. Laatu voidaan pitää kokonaisvaltaisena ja kaikki toiminnot kattavana arvona yrityksen toiminnassa.

ASIASANAT:

Laatu, laadun kehittäminen, laatukäsikirja, laadukas johtamisjärjestelmä, palvelun laatu, kauneudenhoitoala

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree program in Beauty Care Management

November 2012 | 45+ 32

Pia Lindroos

Suvi Päkkinä and Salla-Mari Siipola

SHINE WITH STYLE, MANAGE WITH QUALITY

Developing a quality-based management system for Clipp-huone Oy

In today's business world, quality is one of the most important competitive advantages. Good quality management improves the employees' commitment with the company, which in turn leads to better quality in customer service. Defining quality with only a few words is difficult, because as individuals, we have different understanding of quality. In a service occupation, quality can be defined both from the enterprise's and the customer's points of view. Combining these two aspects requires determination of the management of the organization.

The aim of the present bachelor's thesis is to develop quality-based managing skills in Clipp-huone hairdressing salon in Turku. The company has three salons, each of which has a supervisor of its own. The prevailing situation in the company was explored by conducting interviews and a Webropol-survey for the employees and the managers. Based on the results of the interviews, a quality handbook for the salon management was made.

The present thesis focuses on management systems and their application into beauty care business. By developing a quality-based management system, it is possible to improve systematic and consistent governance. The quality-based management handbook streamlines and standardizes the operations in Clipp-huone hairdressing salon. An additional benefit of quality-based management is that it also improves the quality of service, as it is the supervisor's responsibility to monitor the quality in every aspects defined in the handbook.

Building quality-based systems involving quality, quality control and quality development is challenging for the company. The quality should be based on the strategy and extend throughout all the operations to the quality of service. It is important to have a designed, quality-based management system that supports the company operations. The term quality can be understood as an integrated value in all of the company's operations.

KEYWORDS:

Quality, quality development, quality handbook, quality-based management system, quality of service, beauty care business

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LAATUA ETSIMÄSSÄ	8
2.1 Laadun teknisiä elementtejä	9
2.2 Laatu on kyvykkyyttä oikeanlaiseen toimintaan	10
2.3 Signaalit laadun muodostumisessa	11
2.4 Laadun sosiaaliset elementit	12
2.5 Laadun paradoksit	13
2.6 Laadun hallinta ja mittaaminen	13
3 CLIPP-HUONE OY HIUSALAN EDELLÄKÄVIJÄNÄ	15
3.1 Laadun toteutuminen Clipp-huone Oy:ssä	16
3.2 Henkilöstön kouluttaminen	16
4 LAADUKKAAN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	18
4.1 Tulosten seuranta ja toiminnan arviointi	21
4.2 Lähtökohtana jatkuva parantaminen	23
4.3 Laatujohtaminen	25
4.4 Arvojohtaminen	26
5 LÄHIESIMIES PALVELUN LAADUN KEHITTÄJÄNÄ	28
5.1 Palvelun laadun johtaminen	30
5.2 Palvelun laadun mittaaminen	32
5.3 Palvelusta kokemukseen - Ylitä asiakkaan odotukset!	33
5.3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen	34
5.3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen	36
6 LÄHIESIMIESTYÖN LAATUKÄSIKIRJA	38
6.1 Lähiesimiestyön laatukäsikirja Clipp-huone Oy:lle	39
6.2 Lähiesimiesten toimenkuvan uudistus – laatua johtamiseen	42
7 POHDINTA	43
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Taustatiedon kerääminen Clipp-huone Oy:n lähiesimiestyön kehittämishankkeelle.

Liite 2. Toimitusjohtajan haastattelu.

Liite 3. Webropol –kysely Clipp-huone Oy:n työntekijöille ja yrittäjille.

Liite 4. Lähiesimiestyön laatukäsikirja.

1 JOHDANTO

Kauneudenhoitoalan yrityksissä laadulla on nykyään suuri merkitys erilaistumis- ja kilpailukeinona. Kuluttajat vaativat palveluilta yhä enemmän ja hakevat niistä elämyksiä. Esimerkiksi internetin käytön yleistymisen myötä kuluttajat ovat entistä valveentuneempia kauneudenhoitoalan uusista trendeistä sekä alan osaamisen tasovaatimuksista. Palveluilta odotetaan ammattimaista osaamista yhdistettynä ylelliseen asiakaskokemukseen sekä laadukkaisiin tuotteisiin. Usein kauneudenhoitoalan palveluprosesseja ei kuitenkaan ole mietitty loppuun saakka. Voidaan ajatella, että tehdään laadukasta työtä miettimättä enempää mitä laatu oikeastaan tarkoittaa.

Koko organisaation laadunhallinnan taustalla on toimiva johtaminen. Laadukas esimiestyö sitouttaa henkilöstön yritykseen sekä sen strategiaan ja johtaa näin myös parempaan palvelun laatuun. Kauneudenhoitoalan johtamisen laatuun voi vaikuttaa esimerkiksi alan henkilöstörakenne ja esimiestyön tekeminen ilman siihen tarvittavaa koulutusta. Alan yrityksissä toimii usein paljon vuokratuoli- ja sopimusyrittäjiä. Yleinen harhaluulo on, ettei sellaisessa yrityksessä tarvita johtajaa.

Laadun määrittäminen voi olla vaikeaa, sillä yksilöinä koemme eri asiat laadukkaina. Palveluammateissa laatu voi tarkoittaa eri asiaa yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Näiden näkökulmien yhteen saattaminen tarvitsee tuekseen määrätietoista johtamista. Opinnäytetyössä tutustutaan laatuun käsitteenä, johtamisjärjestelmän kehittämiseen ja hallintaan sekä palvelun laatuun.

Alustava toimeksianto opinnäytetyölle saatiin vuosi sitten turkulaiselta parturikampaamolta, Clipp-huone Oy:ltä. Yritys tunnetaan edelläkävijänä monessa ammatillisessa sekä liiketoiminnallisessa asiassa Turun seudulla ja ehkäpä koko Suomessa. Yrityksessä on tarkoin määritelty erilaisia imagoon ja sen ylläpitämiseen liittyviä yksityiskohtia, henkilöstön osaamisen liittyviä tasoja ja tavoitteita sekä yleisiä toimintasääntöjä. Clipp-huoneen toimitusjohtaja esitti nyt tar-

peelliseksi kehittää yksiköiden lähiesimiesten työtä jonkinlaisen laatukäsikirjan avulla.

Taustatiedon kerääminen aloitettiin kevään 2012 aikana, jolloin Clipp-huoneen henkilöstölle suunniteltiin ja toteutettiin kysely lähiesimiestyön toiminnasta. Hypoteesina eli oletuksena oli, ettei se tällä hetkellä suju toivotusti. Tiedonkeruumenetelmäksi lähiesimiehille (liite 1) sekä toimitusjohtajalle (liite 2) valittiin laadullinen haastattelu, joka suoritettiin henkilökohtaisesti, laadittuja kyselypohjia hyödyntäen. Muu henkilökunta osallistui Webropol-ohjelmalla toteutettuun määrälliseen kyselyyn (liite 3). Haastattelujen tulokset vahvistivat kehittämishankkeen tarpeellisuuden.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on ohjeistaminen ja opastaminen käytännön toimintaan. Lisäksi se voi tavoitella toiminnan järjeistämistä. Alasta riippuen se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu perehdyttämisopas. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.) Opinnäytetyön toiminnallisena osana päätettiin tehdä laatukäsikirja Clipp-huoneen lähiesimiehille (liite 4). Sen tavoitteena on lähiesimiesten toimenkuvan selkiyttäminen ja sitä kautta koko yrityksen toiminnan laadun parantuminen. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska laatukäsikirja on laatuun tähtäävän yrityksen esimiestyön kehittämistä edistävä apuväline (Lecklin 2006, 31).

Tämän opinnäytetyön toiminnallisena osana tehdyn lähiesimiesten laatukäsikirjan ja teoriaan tutustumisen pohjalta keskeisiksi käsiteltäviksi aiheiksi työlle nostettiin laatu, laadukkaan johtamisjärjestelmän kehittäminen sekä siihen olennaisesti liittyvät palvelun laadun ja asiakaskokemuksen johtaminen.

2 LAATUA ETSIMÄSSÄ

Laatukäsitteellä on useita tulkintoja, sillä jokainen ihminen kokee laadun eri tavoin ja eri tilanteissa. Tunne laadusta liittyy odotuksiin, kokemuksiin, toimintaan, tuotteeseen tai abstraktiin käsitteeseen. (Lecklin & Laine 2009, 1.)

Voidaan sanoa, että laatu on katsojan silmissä. Laatu on pitkälti asiakkaiden kokemukseen perustuvaa, ja asiakastyytyväisyys on monissa yrityksissä yhtä kuin toteutunut laatu. Yleisesti laatu mielletään asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi, yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavin sekä tehokkain keinoin. Jatkuva kehittäminen ja virheiden minimointi kuuluvat oleellisesti laadunhallintaan. Oleellista on oikeiden asioiden tekeminen. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 25-26; Lecklin 2006, 18-19).

Laatu-sanaa käytetään paljon; se tuntuu olevan todellinen muotisana etenkin yritysmaailmassa. Monen yrityksen arvoksi määritellään laatu, mutta silti ei varsinaisesti tiedetä mitä se pohjimmiltaan pitää sisällään. Kauneudenhoitoalalla laatu liitetään tuotteeseen, palvelun laatuun ja palvelusta syntyvään kokemukseen. Asiakas hakee kampaamosta tai kauneushoitolasta mielihyvän tunnetta, joka syntyy esimerkiksi onnistuneesta uudesta tyylistä, huolitellusta ulkonäöstä, laadukkaista tuotteista ja rentouttavasta hoidosta. Asiakastyytyväisyys siis määrittää kokemuksen laadusta. Laatuun keskittyvä kauneudenhoitoalan yritys huomioi asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti alkaen asiakkaan ja yrityksen ensikontaktista. Syntynyt laatu on kokonaisuuden summa.

Laatu on erinomaisuutta, jonka kohdatessaan tunnistaa varmasti. Laatu tarkoittaa ominaisuuksia, jotka kuuluvat olennaisina asioina tarkastelun kohteeseen luoden sille ominaisen leiman. Mitattavissa oleva virheettömyys ja suunnitteluvaatimusten täytyminen luovat laatua. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18-19.)

Laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista. Valmistuslaadulla tarkoitetaan tuotteen valmistusprosessin seuraamista ja sen kehittämistä tarpeen vaatiessa. Tuotelaadun valvonnassa huomio on tuotteen suunnitteluvaiheessa. Arvolaatu

taas määrittelee kustannus-hyötysuhteiltaan parhaan tuotteen sijoittajan näkökulmasta. Kilpailulaatu tarkoittaa, että laadun ollessa sama kuin kilpailijalla, se on riittävä. Ympäristölaadulla on tulevaisuudessa iso osa. Se mittaa laatua tuotteen koko elinkaaren ajan, aina hävittämiseen saakka. (Lecklin 2006, 20.)

Pelkästään laadukkaat tuotteet ja korkeatasoinen palvelu eivät ole kauneudenhoitoalan laatuyrityksen toiminnan elementtejä. Laadun tulee ilmetä kokonaisvaltaisesti kaikessa yrityksen toiminnassa, kuten työhyvinvoinnissa. Työnantajan vastuulla on huolehtia henkilöstön työturvallisuudesta ja siitä, että työolosuhteet ovat kaikin puolin viihtyisät. Hiusalalla on huomioitava esimerkiksi jatkuva altistus erilaisille kemiallisille aineille. Esimiehen tulee ohjeistaa ja valvoa aineilta suojautumista sekä huolehtia suojaustarvikkeiden saatavuudesta. Esimiestyön laatu on avainsana laadun saattamisessa koko organisaation toiminnan punaiseksi langaksi.

2.1 Laadun teknisiä elementtejä

Laatukäsitettä voidaan tarkastella erilaisten teknisten elementtien näkökulmasta. Tuotelaatu liittyy tuotteen ominaisuuksiin. Tuotteeksi käsitetään sekä tavara että palvelu. Laadukas tuote on usein ominaisuuksiltaan selkeästi parempi ja tavoitellumpi kuin laaduton. Palvelutuotteen arviointi on hankalampaa, koska tulos liittyy oleellisesti asiakkaan kokemukseen, joka on aina henkilökohtainen. Laatutasoa tässä asiassa voidaan parantaa palvelujen tuotteistamisella. (Lecklin & Laine 2009, 17-18.)

Laadusta ollaan valmiita maksamaan enemmän – kosmetiikassakin. Ylelliset kosmetiikkatuotteet, joissa on käytetty raaka-aineina uusimman teknologian tehoaineita, kultahippuja, timanttipölyä tai harvinaisia luonnosta saatavia yhdisteitä mielletään laadukkaiksi, toimiviksi hyödykkeiksi. Tekniset, ammattilaisille suunnatut tuotteet ovat alan huipputasoa ja helpottavat ominaisuuksillaan työntekoa. Palvelun laatu kauneudenhoitoalalla tarkoittaa ammattimaista, asiantuntevaa ja asiakkaan odotukset ylittävää palvelukokonaisuutta.

Yksi tarkastelukohta on tuotelaadussa virheettömyys, joka liittyy keskeisesti laadunvalvontaan. Monella yrityksellä on tavoitteena 0-virhetaso tai Six Sigma. Six Sigma sallii vain kolme virhettä miljoonassa tapauksessa. Virheistä voi kuitenkin oppia, ja niitä ei tulisi välttää, vaan kehittää toimintaa niiden avulla. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

Teknisen laadun kehittäminen on koko henkilöstön velvollisuus. Virheiden ilmaantuessa esimies kutsuu koolle prosessihenkilöstön, jonka tehtävänä on selvittää ongelman syy, parantaa toimintaa ja varmistaa ettei sama virhe toistu tulevaisuudessa. (Tuottavuustyö 2012.)

Asiakastyytyväisyys puolestaan kertoo laadun onnistumisesta ja antaa arvokasta tietoa kehityskohteista. Asiakkaan mielipide kannattaa ottaa huomioon jo prosessin alkuvaiheessa, jotta vältetään virheratkaisuilta. Lisäksi näin saavutetaan kustannustehokkuus, joka on yksi teknisen laadun elementti. Toiminnan on oltava virtaviivaista ja turhista kustannuksista vapaata. Toisin sanoen laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen. Tavallaan se on edellä käsiteltyjen asioiden summa. (Lecklin & Laine 2009, 18-20.)

Laatuun pitää pyrkiä, mutta ylilaatua tulee välttää. Ylilaatu aiheuttaa turhia kustannuksia, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Tuotetun laadun keskeisin tavoite on tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Tuottavuustyö 2012.)

2.2 Laatu on kyvykkyyttä oikeanlaiseen toimintaan

Vain muutos on pysyvää. Siksi laatuyrityksen toiminnan keskiössä onkin kyvykkyys jatkuvaan uudistumiseen sekä uuden innovointiin ja oppimiseen. Lisäksi oikeiden asioiden tekeminen on tärkeämpää kuin asioiden tekeminen oikein. Innovaatiot ovat kiinteä osa menestyvän yrityksen yrityskulttuuria. Niiden seurauksena syntyy usein kilpailukykyä lisääviä oivalluksia. (Lecklin & Laine 2009, 20-24.)

On tärkeää oppia tietämään mihin yrityksen toimintoihin tulee keskittyä ja mitkä voidaan jättää vähemmälle huomiolle. Hukkainvestoinnit aiheuttavat turhaa työtä sekä alentavat prosessin kustannustehokkuutta. (Tuottavuustyö 2012.)

Tilanteiden mukainen joustavuus ja muutosten ennakointi ovat välttämättömiä laatuyrityksen toiminnassa. Kokonaisuutta täydentää nopeus. Vanha sanonta, nopeat syövät hitaat, pätee tässäkin asiassa. Sillä, joka on markkinoilla ensin, on etulyöntiasema. Myös verkostoituminen sidosryhmien kanssa on tärkeää, koska joustavuus tässäkin asiassa helpottaa asiakassuhteiden hoitamista ja parantaa tavaran toimitusvarmuutta. Toimitusvarmuus lunastaa yrityksen lupaukset. (Lecklin & Laine 2009, 20-24.)

Liiketoiminnan peruseriaatteet ja kilpailutilanteet ovat muutoksessa. Yritysten elinehto on kiinnittää huomio oikeanlaiseen laatuun ja tietää, mitä laatu tarkoittaa loppuasiakkaalle. Painoarvo on toiminnallisessa laadussa ja asiakassuhteiden paremmassa ymmärryksessä. Asiakkaat haluavat olla mukana laadun suunnittelussa. (Aalto 2012.)

Tulevaisuutta voidaan ennakoida skenaarioiden avulla luomalla kaksi tai kolme kehitysmallia. Niissä arvioidaan eri tekijöiden kehittymistä ja sen vaikutusta yrityksen toimintaan sekä tulokseen. Tarkastelussa voi olla esimerkiksi asiakaskäyttäytyminen, uudet tuotteet tai talouden kehitys. Tällä työvälineellä voidaan vähentää virhearviointia sekä valmistautua tulevaan. (Lecklin & Laine 2009, 20-24.)

2.3 Signaalit laadun muodostumisessa

Kehittyminen tarkoittaa aina muutosta. Muutos on mahdollista kuvattujen laadun teknisten elementtien ja kyvykkyystekijöiden avulla. Tämä yksin ei riitä, vaan tarvitaan myös signaaleja. Heikot signaalit auttavat yrityksiä valitsemaan suuntaa toiminnalleen. Signaaleista luettava kehityksen suunta määrittelee, mikä on haluttavaa ja millä on laadullista arvoa. Signaaleita tulee esimerkiksi nuorison trendeistä, ”hömpästä” sekä oudoista asioista. On hankalaa määritellä miksi tietyt ilmiöt, kuten Big Brother, saavuttavat suursuosion ihmisten keskuudessa;

ehkä uusi tuoteidea vastasi yleisön tarpeita. Nuoret ovat rohkeita ja kokeilunhaluisia, joten heidän joukostaan löytää varmimmin uudet trendit ja virtaukset. (Lecklin & Laine 2009, 24–26.)

Signaalit alkavat monesti erilaista alakulttuureista ja kulkeutuvat sieltä muun väestön keskuuteen. Hiusalalla esimerkkejä on valtavasti, kuten punk-kulttuuriin liitettävä irokeesi. Tämä hiustyyli on ottanut paikkansa valtavirran hiustyyliensäkin. Yleistynyt tyyli on vain hiottu hieman pehmeämmäksi kuin alkuperäisversionsa. Monet tulevaisuuden laatusignaalit voidaan jo nyt havaita tarkasteltaessa tänä päivänä oudoiksi luokiteltavia asioita.

Tarinat ja huhut muokkaavat yrityksen julkisuuskuvaan tehokkaasti joko huonoon tai hyvään suuntaan. Tabujen rikkominen, vaarallinen ajattelu, saattaa synnyttää menestystarinoita. (Lecklin & Laine 2009, 24-25.) Luodakseen laatuinnovaatioita, on kyettävä ajattelemaan laatikon ulkopuolelle.

2.4 Laadun sosiaaliset elementit

Laadun sosiaaliset tekijät muodostuvat yhteisön jäsenten kokemusten kautta. Henkinen jaksaminen on tärkeää, ja liiallista stressiä tulisi välttää. Esimies on pitkälti vastuussa työilmapiirin laadusta. Työpaikan yhteishengen on oltava sellainen, että jokainen työntekijä tulee mielellään aamulla töihin. ”Kaveria ei jätetä” kuuluu suomalainen sananlasku. Tämä sopii niin arkeen kuin työyhteisöönkin toiminnan ohjenuoraksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikki työntekijät pyritään osallistamaan toimintaan ja löytämään heille mielekkäitä sekä osaamisen tasoa vastaavia työtehtäviä. Hyvä yhteishenki lisää työpaikan tuottavuutta, työtyytyväisyyttä sekä motivoi luovuuteen ja vapaaseen ideointiin. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä laatuyrityksen toimintoja. (Lecklin & Laine 2009, 27-28; Tuottavuustyö 2012.)

Aitous on yksi sosiaalisen laadun tekijä. Se liittyy niin palveluun kuin tuotteenkin. Asiakas odottaa laatutuotteelta tiettyjä ominaisuuksia. Palveluissa aitous ilmenee rehellisenä välittämisenä ja itsensä likoon laittamisena. Laatuun liittyy oleellisesti myös kauneus tai viimeistelty design. Laatu luo elämyksiä ja

onnea. Myös ekologisuus ja kestävä kehitys on otettava huomioon laatuyrityksen toiminnassa. Koko tuotteen elinkaari on tarkastelussa. Positiivisiin tuloksiin on päästävä ympäristö-, terveys- ja turvallisuusvaikutuksissa ja näille asioille on kehitetty omat laatustandardinsa. (Lecklin & Laine 2009, 28-29.)

2.5 Laadun paradoksit

Laatu koetaan järjestelmälliseksi, tasaisen tulokselliseksi sekä poikkeamista ja virheistä vapaaksi toiminnaksi. Kun laadulla tarkoitetaan erinomaisuutta, tämä käsite saattaa sisältää myös paradokseja eli näennäisesti järjenvastaisia väitteitä. Esimerkiksi taide jakaa ihmisten mielipiteitä ja taiteen laatu onkin usein ma kuasia. Työn hinta määräytyy tekijän nimen, ei työn sisällön, perusteella. Ainutlaatuisuus tuo teokselle lisäarvoa. Keräilykappaleiden arvo on sitä suurempi, mitä vähemmän niitä on tehty. (Lecklin & Laine 2009, 30.)

Jatkumattomuus on yksi laadun paradoksi. Yrityksen on osattava ennakoida sekä huomioida kehityksen suuntaa. Luomalla uusia menetelmiä ja tuotesuuntauksia yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä muuttuvassa maailmassa. Esimerkiksi energian hinnannousu pakottaa yritykset uudistamaan tuotesarjoihinsa energiatehokkaita ominaisuuksia. Joskus myös intuitio toimii loistavana ongelmanratkaisuvälineenä laatutyössä. (Lecklin & Laine 2009, 31.)

2.6 Laadun hallinta ja mittaaminen

Laadunhallinnan tulee olla koko organisaation toimintatapa. Koko henkilöstöllä on oltava konseptin ja oman laatujärjestelmänsä tuntemus. Lisäksi laatu on integroitava jokapäiväiseen toimintaan. Jatkuva kehittäminen laadunhallinnassa on myös tärkeää. Apuvälineinä laadun hallinnassa voidaan käyttää johdon tuloskorttia, tasapainotettua tuloskorttia, johdon katselmuksia ja auditointia. Johdon tuloskortissa ja tasapainotetussa tuloskortissa asetetaan tavoitteet erilaisten mittarien avulla. Johdon katselmusten tavoitteena on varmistaa, että johtamisjärjestelmä toimii ja on yhdenmukainen asetettujen tavoitteiden ja strategioi-

den kanssa. Sisäisen laatuauditoinnin tavoitteena on selvittää, miten yritys toimii ja sitä kautta suunnitella parannustoimenpiteitä. Se on yrityksen itse tekemää auditointia. Ulkopuolisen suorittama auditointi on yleensä virallisempi, ja se palvelee tiettyä tarkoitusta, esimerkiksi laatusertifikaatin hankintaa. (Lecklin 2006, 65-67,72-73.)

ISO 9000 -standardisarja on kansainvälisen standardointijärjestön (International Organization for Standardization) kehittämä maailman yleisin standardi, joka liittyy laatuun. Standardisarja sisältää kahdeksan laadunhallinnan periaatetta. Ne ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, työntekijöiden sitoutuminen, prosessi-mainen toimintamalli, järjestelmällinen toimintatapa, tosiasioihin perustuva päätöksenteko, jatkuva parantaminen ja molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin. Yrityksellä, joka täyttää laadunhallinnassaan standardin määrittämät johtamisjärjestelmän vaatimukset, on mahdollisuus saada laatusertifikaatti valtuutetulta luokituslaitokselta. (Lecklin & Laine 2009, 37.) Laajuutensa vuoksi ISO 9000 -standardi ei sovellu pienten kauneudenhoitoalan yritysten laadunhallintaan.

Laatua voidaan hallita myös omiin tarkoituksiin kehitellyillä järjestelmillä. Kauneudenhoitoalalla toimivia menetelmiä ovat erilaiset perehdytyskansion, oppaat ja prosessikuvaukset. Niihin asetettujen tavoitteiden avulla laadun toteutumista voidaan seurata ja mitata. Clipp-huoneella laatua hallitaan esimerkiksi yrityksen perehdytyskansion ja prosessikuvausten avulla. Lähiesimiesten vastuulla on huolehtia, että laatu toteutuu. Tehty laatukäsikirja antaa heille välineitä laadunhallintaan.

3 CLIPP-HUONE OY HIUSALAN EDELLÄKÄVIJÄNÄ

Clipp-huone perustettiin vuonna 1992 Turun ydinkeskustaan. Yritystä perustamassa olleilla yrittäjillä oli ideana tuoda markkinoille jotain uutta ja erikoista. Liikeidea oli alueella uusi ja sisustuksessa panostettiin tyyliin, musiikkiin sekä tunnelmaan. Perustajajäseniä oli kolme, joista nykyisin on jäljellä toimitusjohtajana toimiva Kati Grundström. Alun perin yrityksen yhtiömuotona oli avoin yhtiö, mutta vuonna 1996 yritysmuoto muutettiin osakeyhtiöksi. Clipp-huone on määrätietoisesti lisännyt vuosien varrella niin henkilöstöään kuin toimitilojaankin. Syksyllä 1999 Linnankadulla sijaitsevaa päätoimitilaa laajennettiin viereiseen liiketilaan. Vuonna 2002 15 % yhtiön osakkeista siirtyi Risto Isotalon haltuun. (Sippola 2007, 23.)

Vuoden 2008 joulukuun alussa yrityksen toimintaa laajennettiin jälleen. Hämeenkadulle, Turun keskustan kupeeseen, avattiin uusi toimipiste. Vuoden 2010 aikana avattiin liikkeet Forumin kauppakeskukseen keskustaan sekä Stockmannille kosmetiikkaosaston yhteyteen. Stockmannin toimipiste kuitenkin lopetettiin vuoden 2012 alussa, joten tällä hetkellä yrityksellä on yhteensä kolme liikettä. Jokaisessa toimipisteessä toimii erillinen lähiesimies, joka on vastuussa yksikkönsä toiminnasta.

Linnankadun toimipisteessä työskentelee viisi työntekijää. Loput seitsemän parturi-kampaajaa toimivat sopimusyrittäjinä, heistä kolme on tällä hetkellä äitiyslomalla. Linnankadulla esimiehenä toimii toimitusjohtaja Kati Grundström ja liikkeen vastaavana Maija Liittokivi. Forumin liikkeessä puolestaan työskentelee neljä työntekijää, joiden lähiesimies on Hanna Liesmäki. Hämeenkadun liikkeessä lähiesimiehenä toimii sopimusyrittäjä Pia Mattila. Hänen lisäksi siellä on kolme työntekijää ja yksi sopimusyrittäjä.

3.1 Laadun toteutuminen Clipp-huone Oy:ssä

Clipp-huoneen toiminta-ajatuksena on toimia Turun alueella hiusmuodin sekä ajanhengen edelläkävijänä. Yritys tarjoaa asiakkailleen pääsääntöisesti Tigi- ja Sassoon-mallistojen hiustenleikkauksia ja värjäyksiä hiusalan viimeisintä muotia hyödyntäen. Lopputuloksen ylläpitämiseksi asiakkaita opastetaan hiusten kotihoitotuotteiden valinnassa. Tuotesarjoina yrityksellä on valikoimassaan laadukkaita, hiusalalla korkeatasoisiksi profiloituja brändejä. Visiona on olla talousalueen arvostetuin hiusmuotitalo. (Clipp-huone Oy:n perehdytyskansio.) Yritys sat-saa myös eettisiin arvoihin, mikä ilmenee kotimaisen tuotesarjan, KC Professionalin, käytöllä värjäyksissä ja kotimyyntituotteissa. Yritys haluaa tukea suomalaista yritystä, koska paikallisesti valmistetut tuotteet ovat ekologisesti hyväksyttävämpiä. Samalla tuetaan suomalaisten työllistymistä. (Kati Grundström 2012.)

Palvelukokonaisuuden tavoitteena on luoda asiakkaalle laadukas ja ainutlaatuinen palvelukokemus, joka ylittää asiakkaan toiveet. Clipp-huoneen laatutekijöitä ovat koulutettu ja ammattitaitoinen henkilöstö, tuote- ja kotihoidon opastus asiakkaalle, Clipp-brändi, musiikki, muotilehdet, tunnelma ja liikkeen sisustus. Yrityksen arvoihin kuuluu kiinnostunut asenne työhön, muotiin ja ajanhenkeen. Laatu näkyy kaikessa toiminnassa (Clipp-huone Oy:n perehdytyskansio 2012).

3.2 Henkilöstön kouluttaminen

Henkilökunnan jatkuva ja säännöllinen koulutus on ollut alusta asti tärkeä osa Clipp-huoneen arvoja. Koulutukset takaavat tieto- ja taitotason pysymisen tasalaatuisena. Koulutuksia järjestetään työntekijän tarpeen mukaan, mutta kuitenkin vuosittain. Myös sopimusyrittäjät ovat velvollisia kouluttamaan itseään omaan laskuunsa. Työntekijöille on määritelty, minkä verran koulutuksissa voi käydä työaikana. Enemmänkin koulutuksissa saa käydä, mutta ne eivät lyhennä työaikaa. (Clipp-huone Oy:n perehdytyskansio 2012.)

Koulutuksia järjestetään käytössä olevien tuotesarjojen ja tarpeen mukaan. Tällä hetkellä koulutukset muodostuvat Tigi -, Wella -, Sassoon -, KC Professional - ja Face Stockholm -tuotesarjoista. Näitä koulutuksia järjestävät sarjojen maahantuontiyrietykset. Myös lähiesimiehille on suunnattu omat koulutuksensa liittyen liikkeenjohdollisiin asioihin.

4 LAADUKKAAN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Yrityksen menestysresepti rakentuu monesta eri aspektista. Niitä ovat esimerkiksi halu, kyky ja rohkeus kehittyä sekä uudistaa ja parantaa toimintoja. Myös laadun tavoittelu sekä innovaatioiden mahdollistaminen antamalla luovuudelle tilaa ovat tärkeitä. Kaiken lähtökohtana on kuitenkin johtaminen, joka on suunniteltua, perusteltua, motivoitunutta, inhimillistä sekä tavoitteellista.

Clipp-huoneen ylemmän johdon toiminta noudattaa edellä mainittuja periaatteita. Tavoitteena on jatkuva parantaminen kaikissa toiminnoissa. Nyt ajankohtainen kehittämiskohde oli yrityksen lähiesimiestyön laatu. Laatua kehitettiin luomalla lähiesimiehille laatukäsikirja johtamisjärjestelmän tueksi. Toiminto tukee yrityksen johdon määrittelemiä strategisia jatkuvan kehittämisen suuntauksia.

Johtamisella tarkoitetaan organisaation ohjaamista ja toiminnan opastamista sekä neuvomista laaditun strategian pohjalta. Toiminnan tarkoituksena on saavuttaa päämäärät ja tavoitteet sidosryhmät huomioon ottaen. Kehittämällä organisaatiolle laadukas johtamisjärjestelmä mahdollistetaan yritykselle suunnitelmallinen, johdonmukainen ja systemaattinen johtamistapa. (Lecklin & Laine 2009, 116.)

Yrityksen johto määrittelee organisaation toimintatapoja sekä tavoitteita, ja sillä vaikutetaan suorasti ulospäin syntyvään yrityskuvaan. Rakentamalla Clipp-huoneelle laadukas johtamisjärjestelmä luodaan yrityksestä ammattimainen ja luotettava kuva asiakkaille, sidosryhmille sekä mahdollisille uusille työntekijöille. Laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentaminen vaikuttaa suorasti Clipp-huoneen kilpailukykyyn muun muassa työpaikkamarkkinoilla. Osaavat ja koulutetut työntekijät arvioivat kriittisesti organisaatioita mahdollisina työnantajina. Arvonsa tuntevat työntekijät haluavat työskennellä ammattitaitoisien esimiehen alaisena.

Suunnittelu on tärkeä vaihe johtamisjärjestelmän rakentamisessa. Tarkoin määritellyt sekä kirjatut menettely- ja soveltamistavat mahdollistavat tehokkaan toiminnan ja yhdenmukaisen johtamisen. Organisaatiolle määritelty strategia toimii pohjana johtamisjärjestelmän suunnittelussa. Apuna suunnitelman hahmotelussa voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia, jonka lähtökohtana on toiminnan nykytilanne. SWOT-analyysillä pystytään arvioimaan yrityksen vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) sekä uhat (T). Myös liiketoiminnan historia ja alakohtainen lainsäädäntö ohjaavat johtamisjärjestelmän sisällön suunnittelua. Keskeistä on miettiä, mitkä asiat ovat oleellisia sekä keitä varten ja miksi työ tehdään. (Leckin & Laine 2009, 116, 121-123.) Clipp-huoneelle ei tehty SWOT-analyysiä, koska lähtökohta ja suunta lähiesimiestyön kehittämiseen selvitettiin toimitusjohtajalle, työntekijöille sekä yrittäjille tehtyjen taustakyselyiden avulla.

Johtamisjärjestelmän kehittäminen toimii samoin kuin minkä tahansa projektin toteuttaminen. Jokaiselle kehittämiseen osallistuvalla henkilöstön jäsenelle määritellään oma vastuualue ja työlle laaditaan aikataulu. Projektille tehdään myös riskianalyysi ja määritellään selkeä tavoiteltu tulos sekä toiminnot, joilla tulos voidaan saavuttaa. Raportointi kaikesta tehdystä työstä on tärkeää, jotta pystytään seuraamaan suunnitelman mukaista toteutuksen kulkua. Huomio projektissa on johdon toiminnan uudistamisessa ja parantamisessa. Projektin tuloksena syntyy organisaatiolle soveltuva johtamisjärjestelmä. (Lecklin & Laine 2009, 117-118.)

Toimivan sekä laadukkaan johtamisjärjestelmän kehittämiseen vaikuttavat olennaisesti yrityksen strategiset valinnat. Ne antavat suunnan myös johtamiselle. Strategian keskeisiä osia ovat missio, visio ja arvot. Toiminta-ajatus eli missio määrittelee syyn yrityksen olemassaololle. Hyvin suunniteltu missio saa henkilöstön tuntemaan työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Se kannustaa kehittämään toimintaa ja tavoittelemaan visiota eli yrityksen tulevaisuuden tavoitetta. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen, uskottava, vaikuttava, joustava, voimakas sekä realistinen. Yrityksen arvot puolestaan ohjaavat kaikkea toimintaa. Esimiesten ja ylemmän johdon tehtävänä on omalla käyttäytymisellä näyttää

tää henkilöstölle mallia arvojen noudattamisessa sekä toteuttamisessa. Organisaation arvoja voivat olla esimerkiksi laatu, asiakkaat, uudistuminen, henkilöstö ja työnilo. (Hyppänen 2007, 42-44.)

Clipp-huoneen missio, visio ja arvot ovat määritelty laatukäsikirjaan. Käsitteiden sisältö on avattu yksityiskohtaisesti, jotta lähiesimiehet oppivat tuntemaan strategiasanastoa. Selvittämällä käsitteiden merkitys laatukäsikirjassa, varmistetaan niiden ymmärtäminen ja hallitseminen lähiesimiesten työssä.

Johtamisjärjestelmä tulee dokumentoida käyttämällä organisaatiolle ominaista ja tarpeita palvelevaa menetelmää. Dokumentointi jaetaan rakenteellisesti neljään erilliseen tasoon, joista järjestelmä koostuu. Ensimmäinen taso sisältää yrityksen esittelyn, strategiset valinnat ja suuntaukset, sekä yrityksen laatukriteerien määrittelyn. Toisella tasolla kuvataan yrityksen toiminnalliset prosessikaaviot ja yhteistyömenetelmät. Olennaista on, että johtamisjärjestelmä vastaa kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Kolmannella tasolla on yksityiskohtainen selvitys siitä, miten työt tulee ohjeistaa ja mihin työsuorituksissa kiinnitetään huomiota. Tälle tasolle liitetään myös laatuvaatimukset sekä vastuut ja velvollisuudet. Neljäs taso sisältää viiteaineistot, jotka ohjaavat työn suorittamista. Aineistoilla tarkoitetaan esimerkiksi lainsäädäntöä, työvälineiden ohjekirjoja ja alakohtaisia suosituksia. Pienyritykselle riittää kaksikin edellä mainituista järjestelmän dokumentoinnin osista. (Lecklin 2006, 30-31.)

Clipp-huoneelle toteutettuun lähiesimiestyön laatukäsikirjaan on dokumentoitu yrityksen alemman johdon työnsisältö sekä vastuut ja velvollisuudet. Vaikka kyseessä on pienyritys, on laatukäsikirjaan sisällytetty tarkasti Clipp-huoneen lähiesimiestyön eri osa-alueita. Ratkaisuun päädyttiin, koska laajemman laatukäsikirjan avulla eri yksiköissä toimivat lähiesimiehet pystyvät hoitamaan työnsä tasalaatuisemmin ja yrityksen strategian mukaisesti. Jos yritys avaa uusia liikkeitä tulevaisuudessa, toimii laatukäsikirja uusien lähiesimiesten työhön perehdytyksessä. Lisäksi Clipp-huoneelle on ominaista kaikkien yrityksen prosessien yksityiskohtainen dokumentointi. Myös tämä vaikutti laatukäsikirjaan valittuun sisältöön ja työn laajuuteen.

Johtamiskäytäntö luo edellytykset toiminnan onnistumiselle, ja siksi on hyvä muistaa johdonmukaisuus strategian toteuttamisessa. Johdon vastuulla on valvoa, että kaikkien yksiköiden strategia noudattaa samaa kaavaa, ja sitä ovat tukemassa yhtenäiset tavoitteet sekä palkitsemisjärjestelmä. Koko yritysraakenne kehitetään prosessorientoituneeksi, oppivaksi organisaatioksi, jossa johto on tiivistä tekemisissä henkilöstön kanssa. Johtajan rooli siirtyy uudelle tasolle, kohti tiimivalmentajan roolia. Yrityksen tiimit ottavat työssään itseohjautuvan työnjohdovastuun, jolloin samalla laatutietoisuus kasvaa. Muutos ja kehittyminen ovat haastavia, ja joskus esimiehet voivat kokea vaikeutta luopua omasta vallastaan. On kuitenkin todistettu, että tämä on suunta, johon johtamistyö on väistämättä kehittymässä. (Lecklin, 2006, 61.)

Laadun ollessa yrityksen olemassaolon ja toiminnan keskeinen kriteeri ilmentää johto omalla esimerkillään kyseistä arvoa. Laatuyritysten johtajat ovat sitoutuneita saavuttamaan päämääränsä laadun toteutumisessa organisaation toiminnassa. Henkilökohtainen kontakti henkilöstöön on suuressa roolissa. Henkilöstön tapaamisella on tarkoitus inspiroida heitä, antaa palautetta hyvin tehdystä työstä sekä kuunnella heidän tarpeensa ja odotuksensa. Fokus on asiakastyytyväisyydessä, josta vaaditaan erinomaisia tuloksia. (Hannukainen ym. 2006, 169-171.)

4.1 Tulosten seuranta ja toiminnan arviointi

Johtamisjärjestelmän käyttöönoton jälkeen on saavutettuja tuloksia arvioitava. Arviointia voidaan tehdä johdon katselmuksen, itsearviointin sekä auditointin kautta. Auditointi tarkoittaa järjestelmällistä, riippumatonta sekä dokumentoitavaa prosessia, jossa arvioidaan onko kohde täyttänyt sille asetetut kriteerit. Johdon katselmus ja auditointi ovat osa ISO 19011 -laatustandardia ja itsearviointi kuuluu ISO 9004 -standardin piiriin. Myös henkilöstö tulisi osallistaa tähän prosessiin, jotta saadaan monipuolinen näkemys asioiden toiminnasta. Johto on vastuussa ennalta suunnitelluin väliajoin tarkastamaan, että luotu johtamisjärjestelmä vastaa senhetkisiä tarpeita. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien

palautteet ja tuotteissa tai palveluissa ilmenneet ongelmat tulee kirjata ylös, analysoida sekä ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin. Toiminnan arviointien pohjalta saadaan arvokasta tietoa kehittämisen tueksi ja opitaan tehtyjen virheiden kautta. (Lecklin & Laine, 186-189, 191.)

Tulosten seurannassa voidaan hyödyntää apuvälineenä tuloskorttia, joka tunnetaan yritysmaailmassa nimellä Balanced Scorecard. Sen lähtökohtina ovat yrityksen strategia ja visio. Tuloskorttiin laaditaan erilaisia mittareita todentamaan mennyttä ja tulevaa toimintaa. Tuloskorttiin sisällytetään asiakkaat, yrityksen sisäiset liiketoimintaprosessit sekä yrityksen oppimis- ja kasvukyky. Tasapainotetun tuloskortin käyttöönotto on oppimiskokemus ja se ei aina onnistu tavoitteiden mukaisesti ensimmäisellä kerralla. Menee aikaa ennen kuin tuloskorttiin osataan kerätä strategian kannalta tärkeät asiat ja mittarit. (Lecklin 2006, 67-69.)

Balanced Scorecard ei tule toimintaan Clipp-huoneella, koska se soveltuu paremmin erityylisiin yrityksiin. Clipp-huoneelle esitettiin käyttöönotettavaksi laatu-käsikirjan ohelle kolmikanta-arviointia, jonka tarkoitus on lisätä laadun toteutumista yrityksen toiminnassa. Arvioijaosapuolina toimivat toimitusjohtaja, itse työn toteuttaja sekä kollega. Jokainen arviointitilanne raportoidaan ja siitä täytetään erikseen laadittu arviointilomake prosessin tueksi. Kohteina hiusalan palvelutilanteen arvioinnissa ovat tehty työ, siihen käytetty aika ja materiaalit, yrityksen ideologian ja strategian noudattaminen sekä ammatillisen osaamisen taso. Arviointiin voi tulevaisuudessa ottaa mukaan asiakasnäkökulman, mikä tuo lisää arvokasta tietoa toiminnan onnistumisen ja kehittämisen kannalta. Tähän arviointiin osallistuvat asiakas, työn tekijä sekä kollega. Samaa arviointimallia voidaan toteuttaa mitä tahansa organisaation toimintaa käsiteltäessä. Näin saadaan monipuolinen ja mahdollisimman realistinen kuva työn laadusta ja kehityskohteista.

4.2 Lähtökohtana jatkuva parantaminen

Toiminnan parantamisen lähtökohtana ovat yrityksen strategiset suuntaukset sekä toimintasuunnitelma. Kuten suunnittelu- ja toteutusvaiheessakin, myös kehitysvaiheessa vastuu muutosprojektin etenemisestä on yrityksen johdolla. Parantaminen jaetaan kolmeen eri osioon, joita ovat tuotteiden kehittäminen, toiminnan parantaminen sekä osaamisen hallinta ja uuteen valmentaminen. (Lecklin & Laine 2009, 205.)

Organisaation johdon tehtävänä on seurata laadunparannustavoitteiden toteutumista. Parhaiten siinä onnistutaan, kun laadunkehittäminen on liitetty jo kehittämisvaiheessa osaksi johtamisjärjestelmää. Näin ollen se koetaan alusta asti osaksi johtajan vastuita ja velvollisuuksia. (Hannukainen ym. 2006, 169-171.)

Tuotteiden kehittämisessä innovaatioiden lähtökohta ja uusien ideoiden kerääminen kannattaa suorittaa asiakkailta sekä sidosryhmiltä. Asiakkaiden ideoiden kerääminen saattaa olla haastavaa, mutta hyötynä voidaan käyttää kehittämisessä arvokkaita reklamaatio-, huolto- sekä takuutietoja. Tuotekehitys on menestyvän organisaation yksi tärkeimmistä prosesseista. Sen avulla yritys pystyy säilyttämään kilpailukykyänsä sekä uudistumaan parempaan suuntaan. (Lecklin & Laine 2009, 226-228.)

Johdon katselmuksen, auditoinnin ja itsearvioinnin perusteella yrityksen johto kerää yhteen esiin nousseet epäkohdat toiminnan parantamiseksi. Näiden asioiden ratkaisemiseksi johto määrittelee työ- eli projektiryhmät, aikatauluttaa toiminnan ja määrittelee tavoiteltavan tuloksen. Työn edistymistä seurataan ja työstä raportoidaan. Projektin edetessä kehitetyt ongelmanratkaisut ja toimenpiteet tulee kirjata tarkasti muistiin. Nämä ovat perustana oppimiselle ja onkin suositeltavaa, että tapaus esitellään koko yritykselle ja siitä otetaan opiksi. Ratkaisun kehittäjät voidaan palkita hyvin tehdystä työstä. (Lecklin & Laine 2009, 206-207, 225.)

Osaamisen hallinnalla tarkoitetaan kehittämisprosessissa tarpeellisten työmenetelmien sekä -taitojen hallintaa organisaation henkilöstön ja sen kumppaneiden

den sekä verkoston keskuudessa. Osaamista on kehitettävä muuttuvan toimintaympäristön ja yhteiskunnan mukaisesti. Lisäksi muutokset työelämässä, työkykyvaatimuksissa sekä organisaation olennaisissa osaamisalueissa vaativat osaamisen kehitystä. Myös organisaation strategiset suuntaukset ja tehtävät sekä tavoitteet tarvitsevat onnistuakseen uudistuvaa osaamista. Osaamisen parantamisesta tehdään kehityssuunnitelma, joka työstetään henkilökohtaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Näin myös yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmaan. (Lecklin & Laine 2009, 234-237, 240.)

Clipp-huoneella panostetaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yrityksen arvoihin kuuluu ajanhengen seuraaminen, joka vaatii henkilöstön jatkuvaa kouluttamista. Myös lähiesimiestyön kehityshankkeen tavoitteena on osaamisen parantaminen.

Toiminnan parantaminen kestävän kehityksen näkökulmasta

Tulevaisuus tuo aina tullessaan muutoksia ja yritysmaailmassa se tulee näkyään entistä enemmän kestävän kehityksen huomioimisena strategisissa ratkaisuissa. Yksi laatuyrityksen tunnusmerkki on eettisyys. Nykyisin kuluttajat ovat entistä kiinnostuneempia ja tietoisempia yritysten toimintatavoista. Asiakkaat tekevät ostopäätöksiä yritysten eettisten toimintojen perusteella. Kauneushoitoalan yritykset voivat kasvattaa kilpailukykyään olemalla näissä asioissa askeleen edellä kilpailijoitaan. Toiminnan parantaminen ympäristöystävälliseen suuntaan on tulevaisuudessa yritysten elinehto.

Konseptoitu ympäristöohjelma, Green Office, on helppo ottaa osaksi minkä tahansa organisaation arkea. Tavoitteena ohjelmalla on yrityksen ekologisen jalanjäljen minimoiminen ja kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen. Ohjelman mukaiset muutokset organisaation toiminnassa on helppo laittaa aluilleen. Ensimmäisessä vaiheessa parannetaan roskien lajittelua, siirrytään kertakäyttöasioista tavallisiin astioihin ja sammutetaan liiketilan turhat valot pois. Perusasioiden tullessa kuntoon, kiinnitetään huomio esimerkiksi turhiin liikematkustamiseen ja työsuhdeautojen vähäpäästöisyyteen. (Laatukeskus 2012.)

Clipp-huone voisi toimia edelläkävijänä hiusalalla lähtemällä mukaan Green Office -ohjelmaan. Kestävän kehityksen yksikkökohtainen ohjeistaminen sekä toteutuksen seuraaminen olisivat Clipp-huoneen lähiesimiesten vastuulla. Tämä sopisi hyvin yrityksen missioon, jonka yksi tavoite on toimia alansa suunnan näyttäjänä. Lisäksi ajanhengen seuraaminen on Clipp-huoneen keskeinen arvo. Kestävä kehitys on erittäin ajankohtainen asia, jonka vuoksi se soveltuisikin yrityksen seuraavaksi kehityskohteeksi.

4.3 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on strategiassaan laatuun perustuvan yrityksen yksi hyvin toimiva johtamistapa. Sillä tarkoitetaan ihmisten johtamista, jonka tavoitteena on määritellyn laadun parantaminen. Toiminnasta käytetään nimeä ”business excellence”, eli erinomaisuuteen tähtääminen koko liiketoiminnassa. (Hannukainen ym. 2006, 26.)

Tässä johtamismetodissa korostuu johdon yhteistoiminta henkilöstön kanssa hyvälaatuisten palvelujen tuottamiseksi ja kehittämiseksi. Keskiössä on asiakkaiden tarpeiden sekä odotusten täyttäminen. Laatujohtajan työvälineitä ovat tarkat laatustandardit sekä laatujärjestelmät, kuten aiemmin esitelty ISO-laatujärjestelmä. Laatujohtamisella on monia osoitettuja hyötyjä. Sen toteuttamisen myötä laatu kehittyy kokonaisvaltaisesti läpi koko yrityksen liiketoiminnan aina strategian jalkauttamisesta työolosuhteiden ja -moraalin parantumiseen. Onnistuakseen laatujohtaminen tarvitsee siihen soveltuvan ilmapiirin ja työntekijöiden vahvan läsnäolon myös päätöstenteeossa. Henkilöstön tiimimäinen tapa toimia on paras vaihtoehto laatujohtamisen näkökulmasta. (Lumijärvi 2009, 75-76, 79.)

Laatujohtamisesta käytetään myös laajempaa termiä Total Quality Management, lyhennettynä TQM. Se tarkoittaa kokonaisvaltaista laatujohtamiskonseptia, jonka tavoitteena on tuotteen, palvelun, prosessin sekä laadun parantaminen. Myös tuloksen ja kilpailukyvyyn kehittäminen sisältyvät tähän käsitteeseen. Johto näyttää esimerkkiä ja osoittaa sitoutuneisuutensa yrityksen toiminnan ke-

hittämisessä muulle henkilökunnalle. Asiakaslähtöisyys ja jatkuva parantaminen ovat TQM:n toiminnan kulmakiviä ja asiakastyytyväisyys on merkki liiketoiminnan laadusta. Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset muuttuvat kokoajan ja on tärkeää pysyä ajan hermoilla. Henkilöstön osallistuminen yrityksen päätöksentekoon on tärkeää. (Hannukainen ym. 2006, 31-32, 153.)

Laatujohtaminen toimii Clipp-huoneella, koska yritys on vahvasti laatuorientoitunut organisaatio. Tämä käsite soveltuu kuitenkin paremmin Clipp-huoneen ylemmän johdon johtamismallina. Lähiesimiesten on myös sisäistettävä laatuajattelu, mutta ylemmän johdon vastuulla on laatujohtamiskäsitteen laajempi ymmärrys ja toteuttaminen.

4.4 Arvojohtaminen

Arvoilla tarkoitetaan yksilön tai joukon tietoisesti tai tiedostamattomasti tavoittelemaa käytöstä sekä vallitsevia uskomuksia. Arvot toimivat toiminnan motivaattoreina. Myös yrityksen toimintaa ohjaavat sille määritellyt arvot. Yrityksen arvoissa esimerkiksi pelkkä tuloshakuisuus ei toimi, koska arvoja tulisi peilata aina asiakkaan näkökulmasta. Harva asiakas haluaa ostaa palveluja yritykseltä, jonka ainoana intressinä on oman edun tavoittelu. Tämän vuoksi yrityksen arvojen pohjalla tulee aina olla asiakaskohderyhmän tarpeiden täyttäminen. Arvojohtaminen perustuu sidosryhmien väliseen dialogiin, jonka avulla asioiden ja ihmisten välille luodaan yhteyksiä. (Hannukainen ym. 2006, 218; Talouselämä 2012.)

Arvojohtaminen vaati johtajalta todellista sitoutuneisuutta yrityksen arvoihin. Erityisesti muutostilanteissa esimerkillinen arvoista kiinni pitäminen on esimiehen tehtävä. Arvojohtaja saavuttaa päämääränsä eettisesti sekä taloudellisesti hyväksyttävillä keinoilla. Hän ottaa vastuun tekemistään päätöksistä ja ohjeistuksista. Arvojohtamisen perusedellytys on, että esimies on henkisesti kypsä ja sinut itsensä kanssa. Jotkut organisaatiot ovat vienneet arvojen toteuttamisen niin pitkälle, että niiden toteuttaminen on urakehityksen kannalta yhtä tärkeää kuin tulosten saavuttaminen. (Hannukainen ym. 2006, 222.)

Arvojen sisäistäminen ilmenee johdon teoilla ja käyttäytymisellä arjen vaihtelevissa tilanteissa. Arvojohtaja seisoo sanojensa takana ja tekee sitä, mitä lupaa. Oma esimerkki kaikessa tekemisessä, tunteiden kohtuullinen näyttäminen ja aito välittäminen henkilöstön hyvinvoinnista ovat arvojohtajan ominaisuuksia. Lisäksi henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja henkilöstön rohkaiseminen oma-aloitteiseen toimintaan ovat arvoajattelun keskiössä. (Hannukainen ym. 2006, 222-223; Talouselämä 2012.)

Arvojohtaminen soveltuu laatujohtamisen ohella Clipp-huoneen johtamismalliksi. Molemmista löytyy pitkälti samanlaisia toimintatapoja sekä keskittymistä henkilöstöön. Aidosti arvoihin sitoutunut esimies pitää huolen laadun toteutumisesta organisaation kaikessa toiminnassa eikä pelkää puuttua epäkohtiin. Arvojohtaminen toimii hyvin ylemmän johdon lisäksi myös Clipp-huoneen lähiesimiesten johtamisen perustana. Olemalla oma yksikkönsä arvolähettiläs, lähiesimies näyttää henkilöstölle esimerkkiä laadun läpiviemisestä kaikessa toiminnassa.

5 LÄHIESIMIES PALVELUN LAADUN KEHITTÄJÄNÄ

Palveluyrityksessä yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on palvelun laadun seuraaminen. Hänen vastuullaan on huolehtia siitä, että yritykselle määritellyt laatutekijät palveluprosessissa toteutuvat. Palvelun laadun ylläpitäminen ja kehittäminen ovat myös tärkeitä kilpailuvaltteja kauneudenhoitoalan yrityksissä.

Palvelu on ilmiö, johon useimmiten sisältyy jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Palveluilla on kolme yleisluontoista peruspiirrettä. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat eri toiminnoista. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ainakin jossain määrin. Lisäksi asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Koska palvelut eivät ole konkreettisia asioita, on laadunvalvontaa vaikea toteuttaa perinteisin menetelmin. Ei ole mitään ennalta tuotettua laatua, jota voisi valvoa ennen palvelun myymistä ja kuluttamista. Tämä vaihtelee kuitenkin sen mukaan, millainen palvelu on kysymyksessä. Esimerkiksi kampaajan palvelu tuotetaan lähes kokonaan asiakkaan läsnä ollessa ja ottaessa sen vastaan. (Grönroos 2010, 77-80).

Palvelujen ollessa monimutkainen asia on sitä myös palvelun laatu. Palvelut koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa. Myös asiakas osallistuu usein aktiivisesti tuotantoprosessiin. Palvelujen johtamista ja markkinointia kehitettäessä onkin tärkeää ymmärtää, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua ja mitä he palvelulta odottavat. Näin palveluntarjoaja voi määrittää, miten näitä arvioita voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Tähän prosessiin kuuluu palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäisen suhteen selvittäminen. (Grönroos 2010, 98–99.)

Palvelukokemuksesta tekee ainutlaatuisen monien eri asioiden yhdistelmä. Palvelun laatuun vaikuttavat palveluntarjoajan ammattitaito, palvelun toteuttaminen ja lähestyttävyyys. Lisäksi palvelun tulee olla saatavilla asiakkaan haluamana ajankohtana. Asiakkaan vaivannäön minimointi palvelun tilaamisessa ja itse palvelutilanteessa ovat palvelun laadun tekijöitä. Yrityksen imagon antama pal-

velun lupaus on täytettävä. Keskeisiä laatutekijöitä ovat myös fyysinen ympäristö sekä palveluammattilaisten ulkonäkö ja pukeutuminen. (Hannukainen ym. 2006, 29–30.) Clipp-huoneella työskentelevien ammattitaitoa pidetään yllä säännöllisten koulutusten avulla. Nettiajanvaraus mahdollistaa asiakkaalle ajanvarauksen koska tahansa. Toimipisteiden sisustuksella ja työntekijöiden ulkoisella olemuksella on myös tärkeä osa palvelun ainutlaatuisuudessa.

Palvelun kokonaislaadun kokemisen perusmallina voidaan pitää koetun palvelun laadun mallia. Se perustuu tutkimuksiin kuluttajien käyttäytymisestä ja tuotteille asetettujen odotusten vaikutuksesta kulutuksen jälkeisiin arviointeihin. Yhä useampien palvelun laatua koskevien tutkimusten perustan muodostavat koettuun palvelun laatuun pohjautuva lähestymistapa sekä palveluprosessista ja sen lopputuloksesta saatujen kokemusten vertaaminen odotuksiin. Asiakkaan odotuksilla on merkittävä vaikutus siihen, millaisen kokemuksen laadusta he muodostavat. Odotukset voivat nousta liian suuriksi, mikäli palveluntarjoaja lupaa liikoja. Laatu koetaan heikoksi, sillä asiakkaan odotukset ovat ristiriidassa hänen kokemuksen kanssa. (Grönroos 2010, 98-99,106.)

Laadun parantamisessa on tärkeää määrittää, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan, miten asiakkaat sen kokevat ja miten sitä voidaan edistää. Usein koettu laatu rinnastetaan tuotteen tai palvelun teknisiin erittelyihin. Asiakkaat kuitenkin kokevat todellisuudessa laadun paljon laajemmin. Heidän laatukokemuksensa pohjautuu myös muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Laatu tulisikin määrittää niin kuin asiakkaat sen tekevät. Näin vältetään väärin toimenpiteiden valitseminen. (Grönroos 2010, 100.) Kauneudenhoitoalalla laadun määrittelyn apuna voi käyttää esimerkiksi tutustumista toiseen saman alan yritykseen ja sen toimintatapoihin. Menemällä itse asiakkaaksi saman alan yritykseen voi havainnoida toimintatapoja ja sitä kautta muodostaa käsityksen siitä, mitä laatu merkitsee ja mikä tekee palvelusta laadukkaan. Myös eri kulttuurien välillä palvelun laadussa on eroa. Mahdollisuuksien mukaan havainnointia on hyvä tehdä myös esimerkiksi ulkomaanmatkoilla.

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta. Ne ovat toiminnallinen eli prosessiulottuvuus ja tekninen eli lopputulosulottuvuus. Asiakkaan

muodostamaan käsitykseen palvelun laadusta vaikuttaa se, miten hän saa palvelunsa ja millaisena hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Tekninen laatu puolestaan kertoo sen, mitä asiakas saa palvelusta. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan. Vuorovaikutuksella yrityksen kanssa on suuri merkitys asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua. Myös yrityksen imagolla on suuri merkitys laadun kokemisessa. Henkilö, jolla on myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta, antaa helpommin anteeksi pienet virheet. Mikäli imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteessa enemmän. Palveluntarjoajan imagoa voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2010, 101–102.)

Yleensä hyvän laadun edellytyksenä voidaan pitää palveluprosessin lopputuloksen teknistä laatua. Sen tulee olla hyväksyttävä. Hyväksyttävään tasoon vaikuttavat yrityksen strategian lisäksi asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Mikäli asiakkaiden halutaan pitävän laadukkaana koko palvelua, niin toiminnallisen kuin teknisen laadun tulee olla hyviä. Asiakkaat eivät välttämättä pidä laadukkaana sellaista palvelua, jossa vain tekninen laatu on hyvä. Monesti ratkaiseva ero yritysten välillä syntyykin juuri palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. (Grönroos 2010, 104.)

Clipp-huoneen palvelun laatu on tarkoin mietitty ja sitä kehitetään jatkuvasti. Asiakaspalvelu- ja reklamaatioprosessit ovat kirjattuina yrityksen perehdytyskansioon. Näin jokainen osa palveluprosesseja on ennalta määritelty ja siten voidaan vaikuttaa palvelun laatuun. Prosessikuvaukset sisältävät myös sen, millä tavalla laatu näkyy Clipp-huoneen toiminnassa. Lähiesimiehen tehtävänä on valvoa, että prosessit sujuvat johdon odotusten mukaisesti.

5.1 Palvelun laadun johtaminen

Johdon omalla toiminnalla on suuri merkitys laadun johtamisessa ja hyvä johtamiskäytäntö luo edellytykset onnistumiselle. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset hyviin suorituksiin. Alaisten odotetaan puolestaan ottavan vastuu omasta laadustaan koko organisaation laadun parantamiseksi. Laadun kehittä-

misen on oltava jatkuva prosessi, jossa jokainen organisaation jäsen ymmärtää laadun merkityksen. Viime kädessä johto pitää kuitenkin huolen sen ylläpitämisestä. Laatu, laadunvarmistus- ja parannusprosessit vaativat jatkuvaa huomiota ylimmältä johdolta. (Lecklin 2006, 61-63; Grönroos 2010, 141.)

Johtamisen apuna voidaan käyttää palvelun laadun johtamisohjelmaa. Se auttaa johtajia palvelustrategian toteuttamisessa ja palvelukilpailun haasteissa. Johtamisohjelma koostuu seitsemästä eri osa-alueesta. Ne ovat palveluajatuksen kehittäminen, asiakkaiden odotusten hallinta, palvelun lopputuloksen hallinta, sisäinen markkinointi, fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallinta, tietotekniikan hallinta ja asiakkaan osallistumisen hallinta. (Grönroos 2010, 156.)

Palveluajatuksen kehittäminen tarkoittaa sitä, että kehitetään asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja. Asiakkaiden odotusten hallinnassa on tärkeää liittää yhteen markkinointitoimet ja asiakkaille tuotettavat kokemukset. Näin turvataan se, että asiakkaiden kokemukset ja odotukset kohtaavat. Osa palvelukokemuksesta on myös palvelun lopputuloksen hallinta. Ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusprosessia on kehitettävä jatkuvasti. (Grönroos 2010, 156.)

Olennainen osa laadun kehitys- ja johtamisohjelmaa on jatkuva ja strategiaan nojautuva sisäinen markkinointiprosessi. Koko henkilöstö toimii palveluntarjoajan ensimmäisinä markkinoijina esimerkiksi käyttäytymisellään. Palveluntarjoajan laatuohjelmaan tulee sisällyttää myös fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallintaohjelma. Esimerkiksi tekniikka toimii palveluntarjoajan fyysisenä resurssina. (Grönroos 2010, 157.)

Tietotekniikan hallinta kuuluu nykyään tärkeänä osana palveluprosesseihin. Palveluntarjoajan tulee investoida tietoteknisiä laitteita yrityksen tarpeiden mukaan. Asiakkaan osallistumisen hallinta tarkoittaa sitä, että asiakkaita neuvotaan, miten heidän tulee toimia vuorovaikutustilanteessa palveluntarjoajan kanssa. Näin myös asiakkaat saadaan vaikuttamaan myönteisesti itse palveluprosessiin. (Grönroos 2010, 157.)

Palvelun laadun johtamisessa on huomioitava myös erikoistilanteet. Niihin tulee reagoida nopeasti ja tunteella. Palvelun laadun toteutuksessa tapahtunut virhe voidaan parhaimmillaan kääntää positiiviseksi kokemukseksi. Tunteiden vaikutuksen yhdistäminen koettuun palvelun laatuun on tärkeää, sillä kielteisillä tunteilla voi olla myönteisiä suurempi vaikutus tyytyväisyyteen (Hannukainen ym. 2006, 30; Grönroos 2010, 112).

Clipp-huoneella lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että alaiset ymmärtävät laadun merkityksen palveluprosessissa. Hänen tulee seurata prosesseja ja tarvittaessa puuttua epäkohtiin. Edellä mainittua palvelun laadun johtamisohjelmaa voi soveltaa myös pienissä kauneudenhoitoalan yrityksissä, esimerkiksi Clipp-huoneella.

5.2 Palvelun laadun mittaaminen

Laadunkehittämisen ehdoton painopistealue on asiakastyytyväisyys. Lopullinen arvioija laadun suhteen on aina asiakas. Jotta mittauksen tietoja voidaan hyödyntää, tulee asiakastyytyväisyyden mittaaminen tehdä ja kohdistaa oikein. Asiakastyytyväisyys on hyvä selvittää monipuolisesti asiakaspalvelu, myynti, myynnin edistäminen, jälkipalvelut, laskutus ja henkilökunnan ammattitaito huomioiden. Mittaustekniikat voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin ryhmiin. Haastattelut ja ryhmäkeskusteluina toteutettavat asiakaspaneelit kuuluvat kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisissa menetelmissä tietoa haetaan palautelomakkeiden, henkilökohtaisten haastattelujen, sähköposti-, kirje- ja puhelinkyselyjen avulla. Asiakasta pyydetään antamaan numeerinen arvio tyytyväisyydestään. (Lecklin 2006, 106–107.)

Iso osa palvelun laadun tutkimuksesta on suuntautunut palvelun laadun suoraan mittaamiseen ja sopivien välineiden kehittämiseen. Siinä käytetään attribuutiopohjaisia ja kvalitatiivisia mittausvälineitä. Attribuutiopohjaiset mittausvälineet ovat palvelun ominaisuuksia kuvaavia mittausmalleja. Ne ovat käytetyimpiä mittausvälineitä yrityksissä ja akateemisissa tutkimuksissa. SERV QUAL-menetelmä on niistä tunnetuin. Siinä määritellään palvelun ominaisuuksia ku-

vaavia attribuutteja ja vastaajat arvioivat palvelua arvosanoin. Kvalitatiivisia mittaussäilyineitä ovat esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvat mallit. Vastaaia pyydetään antamaan oma käsityksensä palveluista kokemuksiensa pohjalta. (Grönroos 2010, 113–114.)

Kauneudenhoitoalalle soveltuvia menetelmiä palvelun laadun mittaamiseen ovat edellä mainitut asiakastytyväisyystutkimukset. Niiden avulla voidaan selvittää, mitä asiakas kokee laadukkaana palveluna ja mitä odotuksia hän on asettanut kyseiselle palveluprosessille. Sosiaalisen median seuraaminen on myös ehdottoman tärkeää, jotta tiedetään, mitä asiakas haluaa. Esimerkiksi yrityksen Facebook-sivuilla asiakkaiden on mahdollista olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja antaa palautetta palvelusta.

5.3 Palvelusta kokemukseen - Ylitä asiakkaan odotukset!

Asiakkaan muodostamien kohtaamisten, mielikuvien ja kokemusten summaa yrityksen toiminnasta kutsutaan asiakaskokemukseksi. Siihen liittyvät vahvasti alitajuisesti tehdyt tulkinnat ja tunteet. Siksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakkaan muodostamaan kokemukseen. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus valita, millaisia kokemuksia ne haluavat luoda. Asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan elämyksiä eli voimakasta positiivista kokemusta. Elämykseen liittyy myös vahvasti myönteinen yllättyminen. Yrityksen on analysoitava mahdollisuuksiaan sellaisten elämyksien tuottamiseen, jotka yllättävät positiivisesti. Odotukset ylittävä palvelun laatu saa asiakkaan vaalimaan suhdettaan palveluntarjoajaan. Se herättää asiakkaassa halun kertoa saamastaan palvelusta myös muille. Myönteisesti yllätynyt asiakas puhuu kokemuksestaan mielellään ja muistaa sen. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 45; Grönroos 2010, 142.)

Yritys maksimoi asiakkailleen tuottaman arvon asiakaskokemuksen avulla. Asiakkaan kokema arvo muodostuu saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotuksesta. Yrityksen tuottamat kokemukset ovat hyötyjä ja hinta on tyypillisesti uhraus. Nykyään on korostumassa myös menetetyin ajan merkitys uhrauksena. Asiakkaat arvostavat palveluita, jotka säästävät heidän aikaansa. Asiakkaan

kokeman arvon lähteistä voidaan erottaa utilitaristiset ja hedonistiset ulottuvuudet. Utilitaristiset lähteet liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Ne toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi tuotteen tekniset ominaisuudet tai palvelun mitattavat ominaisuudet, kuten hinta, ovat asiakkaan muodostaman arvon utilitaristisia lähteitä. Hedonistiset lähteet puolestaan ovat emotionaalisia. Ne ovat aisteja herättäviä tai elämyksellisiä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee erilaisina tunteina. Hedonistisia elementtejä sisältävien kokemusten mukaan asiakkaat suhtautuvat tutkitusti yritykseen myönteisemmin. Tämä vaikuttaa myös yrityksen suositteluhalukkuuteen. (Löytänä & Korteso 2011, 54–55.)

Clipp-huoneen brändille tunnusomaisia piirteitä ovat musiikki, ajanhenkiset lehdet, tunnelma ja liikkeen sisustus. Palvelun ja henkilöstön asenteen ohella nämä erityispiirteet luovat odotuksia ylittäviä kokemuksia asiakkaalle.

5.3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Laatuyrityksissä johtaminen on asiakassuuntautunutta. Asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten tunnistaminen on lähtökohtana ja johtamiskäytäntöjen tulee tukea sitä. Keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista on odotusten ylittäminen - peruspalvelulla ei enää erottauduta. Asiakaskokemuksen johtaminen luo siis kilpailuetua, ja se on hyvä keino nousta markkinajohtajaksi ja edelläkävijäksi. Tavoitteena sillä on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Näin lisätään myös asiakkaille tuotettua arvoa sekä yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtaminen lisää asiakastytyvyyttä ja mahdollisuuksia lisämyyntiin asiakkaalle. Asiakaskokemuksen myötä myös asiakkaat ovat halukkaampia suosittelemaan yritystä eteenpäin. Asiakkuuksien elinkaaret pitenevät ja koko yrityksen brändin arvo nousee. Myös yrityksen henkilöstö sitoutuu työhönsä asiakaskokemuksen johtamisen myötä. (Lecklin 2006, 64; Löytänä & Korteso 2011, 13, 59, 161.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen lähtevät aina ydinkokemuksesta. Ydinkokemus on asiakkaan muodostama arvo tuotteen tai palvelun hyödy-

tä, syy miksi hän ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemusta johdettaessa ydinkokemusta on puolustettava ja varmistettava, että yritys pystyy sen tuottamaan. Ydinkokemuksen jälkeen seuraava vaihe kohti odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia on laajennettu kokemus. Siinä kokemukseen tuodaan jotain, joka tuo tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa. Ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen syntyy odotukset ylittävä kokemus. Odotukset ylittävä kokemus voi olla esimerkiksi henkilökohtainen, aito, räätälöity tai tunteisiin vetoava. Asiakaskokemuksen johtaminen huomioi yrityksen kaikki osa-alueet, sillä kaikki toiminnot ovat kosketuksessa asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. Asiakaspalvelu ja myynti ovat usein eniten yhteyksissä asiakkaisiin, mutta yrityksen muut toiminnot vaikuttavat siihen, pystyvätkö ne luomaan odotukset ylittäviä kokemuksia asiakkaille. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15, 61-64.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole vain yksittäinen projekti, vaan se on jatkuvaa johtamista, organisointia, mittaamista, innovointia ja kehittämistä. Tavoitteet tulee määrittellä yrityksen strategiassa, sillä asiakaskokemuksen luo koko yritys. Asiakaskokemustavoitteen tarkoituksena on kertoa, millaisia kokemuksia yritys pyrkii luomaan asiakkailleen. Tavoitteen määrittelyn lisäksi tulee kehittää toimintatavat, jotta tavoitteeseen päästään. Henkilöstön organisoiminen toimintatapoihin on tärkeää, sillä asiakaskokemusten luojina ovat aina ihmiset. (Löytänä & Korteso 2011, 166–170.)

Yksi tärkeimmistä osa-alueista asiakaskokemuksen johtamisessa on rekrytointi. On syytä miettiä, rekrytoidaanko oikeanlaista osaamista vai oikeanlaista asennetta. Osaamista on aina mahdollista kehittää, mutta asenteisiin vaikuttaminen on puolestaan haastavampaa. Työnhakijan asenne asiakkaita kohtaan on siis tärkeää. (Löytänä & Korteso 2011, 170.)

Johtamisella on suuri vaikutus siihen, millaisia tuloksia asiakaskokemuksiin keskittyvä yritys saavuttaa. Ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen ovat välttämättömiä, jotta päästään hyviin tuloksiin. Johdon vastuulla on myös varmistaa, että koko organisaatiolla on yhtenäinen näkemys yrityksen perustehtävästä. Asiakaskokemukseen liittyvän osaamisen kehittäminen koko organisaatiossa on myös johdon tehtävä. (Löytänä & Korteso 2011, 179-181.)

5.3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksia voidaan mitata asiakkaiden kokemuksiin tai asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksiin liittyen. Asiakkaiden kokemusten mittaamisessa on paljon mahdollisuuksia. Asiakas voi esimerkiksi antaa palautetta spontaanisti omasta aloitteestaan ja haluamallaan tavalla. Asiakaskokemuksen johtamisessa tulisikin kiinnittää huomiota asiakkaiden kannustamiseen ja palautteen antamiseen. Palautekanavia voivat olla erilaiset palautelomakkeet nettisivuilla, yrityksen ylläpitämät keskustelupalstat ja paperiset palautelomakkeet. Olennaisimmat tekijät asiakkaiden kokemusten mittaamisessa ovat jatkuvuus ja systemaattisuus. Mittaukset tulee rakentaa niin, että ne ovat osa yrityksen liiketoiminnan prosesseja. Näin palautetta saadaan jatkuvasti ja monipuolisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 189,199.)

Sosiaalinen media on tuonut uusia ulottuvuuksia asiakaskokemuksien mittaamiseen. Jokaisen yrityksen olisi hyvä seurata, mitä siitä keskustellaan. Keskustelujen seuranta on tehokasta saatavilla olevien työkalujen avulla. Ne mahdollistavat suurempien kokonaisuuksien tunnistamisen yksittäisistä kommentteista. Asiakkaalta tulevien sähköpostien analysointi voi myös tuoda esiin kehityskohteita. Yrityksissä on yleensä runsaasti jo olemassa olevaa tietoa asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyen. (Löytänä & Korteso 2011, 191–192.)

Mystery shopping -tutkimuksen avulla voidaan varmistaa prosessien ja toimintatapojen toteutuminen ja toimivuus arjessa. Tutkimukseen kuuluu tutkijan asioiminen yrityksessä tavallisen asiakkaan tapaan. Hän havainnoi ennalta määriteltujen asioiden osalta yrityksen toimintaa. Sitä kautta löydetään toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet konkreettisesti. Asiakkaiden tunnekokemuksista tutkimus ei anna tietoa, sillä tutkija on perehdytetty yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Tutkijan kokemus ei ole siis suoraan verrannollinen asiakkaan kokemukseen. Tutkimuksen hyöty tulee esille sovittujen prosessien ja toimintatapojen seuraamisesta, sillä tutkija voi verrata niitä yrityksen tavoitteisiin. (Löytänä & Korteso 2011, 197.) Mystery shopping on yleisesti käytetty asiakaskokemuk-

sen mittaamistapa kauneudenhoitoalalla. Sitä on hyödynnetty myös Clipp-huoneella palvelujen kehittämishankkeessa.

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena yrityksen tuottojen lisääminen yksinkertaistaa asiakaskokemuksen mittaamista, sillä se löytyy tuloslaskelman viimeiseltä riviltä. Yksityiskohtaisemmin asiakaskokemuksen johtamisen ROI:ta (return on investment) eli investointien ja tuottojen osoittamista voidaan mitata useilla mittareilla. Ne liittyvät myynnin tehokkuuteen, kannattavuuteen, asiakkaiden lojaliteettiin, läpimenoaikoihin ja asiakaskohtaiseen kasvuun. (Löytänä & Korteso 2011, 204.)

Mystery-shoppingin lisäksi Clipp-huoneella asiakaskokemusta voidaan mitata erilaisten asiakaspalautteiden avulla. Asiakaspalautteita voidaan kerätä paperisena tai vaikka sähköisenä versiona. Lisäksi yrityksen Facebook-sivuilla asiakkaiden kommentoimisen seuraaminen on tärkeää. Asiakastyytyväisyyttä selvittäessä on kuitenkin aina muistettava jatkotoimenpiteiden merkitys. Selvityksen jälkeen on tärkeää analysoida, miten pystytään toimimaan paremmin. Pelkkä tieto asiakkaiden tyytyväisyydestä ei riitä, vaan se on hyödynnettävä tulevaisuutta ajatellen.

6 LÄHIESIMIESTYÖN LAATUKÄSIKIRJA

Opinnäytetyöprosessia pohjustettiin tekemällä viimeinen opintoihin liittyvä harjoittelu Clipp-huoneelle, kuten aiemmin tekstissä kerrottiin. Sen tarkoituksena oli selvittää lähiesimiesten rooli, ja siihen liittyvän toiminnan selkeys yrityksen jäsenten näkökulmasta. Yksi osa toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamista on selvityksen tekeminen (Vilkka & Airaksinen 2003, 51).

Clipp-huoneen laajenemisen myötä uusiin liikkeisiin on valittu henkilöt lähiesimiestehtäviin. Asiat ovat tapahtuneet vauhdilla, ilman selkeää suunnitelmaa ja perehdytystä lähiesimiehen työnkuvaan. Tästä syystä toimitusjohtaja koki tarpeelliseksi jonkinlaisen laatukäsikirjan tekemisen lähiesimiesten työvälineeksi. Laajenemisen myötä myös toimitusjohtajan työn määrä on lisääntynyt ja lähiesimiesten olemassaolon tarve konkretisoitunut. Yrityksen ideologian mukaisesti tässäkin asiassa tähdätään tasaiseen laatuun.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopullinen tuotos on aina jokin konkreettinen tuote, esimerkiksi kirja tai kansio. Siinä pyritään luomaan kokonaisilme viestinnällisin ja visuaalisin keinoin. Tuotos tehdään aina työvälineeksi ja sen tavoitteena on toiminnan selkeyttäminen tai ihmisten osallistuminen kehitettyyn toimintaan. (Vilkka & Airaksinen 2003, 38,51.)

Laatukäsikirja on tärkeä apuväline yrityksen johtamisjärjestelmässä. Myös ISO 9000 -standardi edellyttää, että organisaatio laatii ja ylläpitää laatukäsikirjaa. Standardin mukaan laatukäsikirjan pitää sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet sekä kuvaus vuorovaikutuksesta prosessien välillä. Jokaisessa organisaatiossa on toistuvia prosesseja eli toimintoja, jotka voidaan kuvata esimerkiksi laatukäsikirjassa. Mitä enemmän prosesseja kuvataan, sen paremmin voidaan hallita laadun vaihteluita. (Lecklin 2006, 31; Hannukainen ym. 2006, 44.)

Lähtökohtana laatukäsikirjan laatimisessa ovat yrityksen omat tarpeet. Sen rakenne ja sisältö on sovittava mahdollisimman hyvin yritystä palveleviksi. Hyvä

laatukäsikirja on tulostettavissa tarpeen vaatiessa. Sen ei siis tarvitse olla mappi- tai kirjamuodossa. Laatukäsikirja toimii käytännön apuvälineenä niin toimintaan perehdyttäessä kuin toimintaa suoritettaessa. Se auttaa ymmärtämään koko organisaation toimintaa kokonaisuutena. Sisällöltään laatukäsikirja on selkeä, asiat on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi. Jatkuvasti muuttuvien rutiinien kuvauksia ei käsitellä, vaan keskitytään ohjauksen kannalta keskeisiin asioihin, sillä laatukäsikirjaa ei ole tarkoitus päivittää kovin usein. Päivitettävyyttä ja käytettävyyttä helpottaa käsikirjan sähköinen muoto. (Lecklin 2006, 31-32.)

6.1 Lähiesimiestyön laatukäsikirja Clipp-huone Oy:lle

Työharjoittelujakson selvityksen perusteella laatukäsikirjaa varten lähdettiin etsimään kirjallisuutta. Tietoa etsittiin myös internetistä. Työhön haluttiin nykyaikaisen johtamisen näkökulma ja siihen haluttiin liittää mukaan jotain uutta Clipp-huoneelle. Samalla pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja työn toteuttamiseksi. Alussa mietittiin esimerkiksi levykkeelle tallennettua käsikirjaa ja paperista versiota. Lopulta päädyttiin kuitenkin sähköiseen versioon, sillä se on helppo päivittää tarpeen tullen.

Lähiesimiehille tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, että Clipp-huoneen lähiesimiehet eivät koe henkilöstöjohtamista vastuualueekseen. Myös toimitusjohtajan haastattelu ja työntekijöiden Webropol-kysely toivat esille tarpeen lähiesimiesten toimintatapojen kehittämisestä. Kokonaisuutta rakennettiin Clipp-huoneen tarpeiden kautta. Laatukäsikirjan tavoitteena oli yhtenäistää ja selkeyttää lähiesimiesten toimenkuvaa. Koska lähiesimiesten tarve henkilöstöjohtamisen perusasioiden perehtymiseen oli suuri, laatukäsikirjaan valitut osa-alueet käsiteltiin laajempina kokonaisuuksina. Yksityiskohtaiset ohjeistukset jätettiin vähemmälle huomiolle.

Ulkoasuun kiinnitettiin erityisesti huomiota. Käsikirjasta haluttiin selkeä ja helpolukuinen. Tekstit on kirjoitettu tiivistetysti, lyhyin kappalein ja olennaisimmat asiat huomioon ottaen. Kuvat tekstin sisällä tekevät lukemisen mielekkääksi.

Seuraavaksi on eritelty laatukäsikirjan osa-alueet. Laatukäsikirja kokonaisuudessaan on liitteenä.

Avainsanana laadukas esimiesosaaminen

Yrityksen arvot, missio, visio ja strategiat muodostavat johtamisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Niiden tulee olla käytännön ohjenuorana koko yrityksessä. Johdon on huolehdittava, että eri yksiköiden strategiat eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan tukevat toisiaan. Yhdenmukaisuuden varmistavat tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmä. (Lecklin 2006, 61.) Clipp-huoneen arvot, missio ja visio muodostavat pohjan koko laatukäsikirjalle.

Esimies- ja alaistaidot ovat tärkeä osa johtamisen vuorovaikutusta. Kumpu-panuusjohtaminen soveltuu hyvin kauneudenhoitoalan yrityksen ohjaavaksi tekijäksi. Asiakaskokemuksen johtaminen puolestaan tukee Clipp-huoneen ideologiaa ja toimintatapoja.

Työntekijän perehdyttäminen

Perehdytysprosessi koskee koko työyhteisöä, esimiestä ja uutta työntekijää. Esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että organisaatiolla on perehdytykseen käytössä tarvittavat resurssit. (Hyppänen 2007, 195.) Perehdyttäminen on tärkeä osa lähiesimiehen toimenkuvaa. Clipp-huoneella uuden työntekijän perehdyttämisen tekee lähiesimies yhdessä toimitusjohtajan kanssa.

Tavoiteasetanta

Kaikissa organisaatioissa nykypäivän johtamisessa lähdetään siitä, että koko organisaatiolle asetetaan tavoitteet. Yrityksen tavoitteena on siis pitkällä aikavälillä voiton maksimointi. (Kauhanen 2010, 55.) Clipp-huoneella on tarkoin määritelty henkilöstön tavoitetasot. Entistä suurempaan rooliin nousee tulevaisuudessa myös kestävä kehitys ja huomion kiinnittäminen ympäristöasioihin. Laatuun panostava esimies kehittää yksikkönsä toimintaa jo nyt ajatellen huomista. Kestävä kehitys taloudellisesta näkökulmasta tarkoittaa ihmisen taloudellisen ja ai-

neellisen toiminnan sopeuttamista ilman luonnonvarojen tuhlausta (Valtion ympäristöhallinto 2012).

Palaverit

Clipp-huoneen palaverit ovat jatkossa lähiesimiesten vastuulla. Palavereissa otetaan käyttöön dialoginen tapa kommunikoida. Dialogi on vuorovaikutteista ja avointa ajatustenvaihtoa. Tämä metodi toimii kokouksissa hyvänä vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. Dialoginen toimintatapa on rikastavan yhdessä ajattelun kulmakivi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että dialoginen toimintatapa tukee ongelmanratkaisua, innovatiivisuutta ja yhdessä oppimista. (Hannukainen ym. 2006, 283–285.)

Kehityskeskustelut

Tärkeä työkalu suorituksen johtamiseen on kehityskeskustelu. Siinä käydään läpi alaisen suoritus, huolehditaan tarvittavasta osaamisesta ja kehittymistarpeista sekä määritellään strategiasta johdetut tavoitteet. Liiketoiminnan menestymisen kannalta strategian mukainen toiminta on tärkeää. (Hyppänen 2007, 56, 67.) Kehityskeskustelut tulevat olemaan Clipp-huoneen lähiesimiesten vastuulla tulevaisuudessa.

Palautteen antaminen

Yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä on palaute. Palautteen avulla esimies kannustaa, ohjaa, motivoi ja arvioi alaisiaan. Palautteen antaminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista. Palautteen lisäksi myös palkitseminen on tärkeä asia Clipp-huoneen toiminnassa. Hyvin suunniteltuna organisaation palkitsemisjärjestelmä parantaa yrityksen tuottavuutta, kilpailukykyä ja työelämän laatua (Hyppänen 2007, 135; Järvinen 2011, 128.)

Työturvallisuus ja lainsäädäntö

Monet lait ja työehtosopimukset säätelevät suomalaista työelämää. Esimiehen tulee toimia niiden mukaan. (Hyppänen 2007, 13–14.) Myös työturvallisuus liittyy tiukasti lainsäädäntöön, sillä esimiehen vastuulla on työturvallisuuden toteu-

tuminen. Hiusalalla erilaisilta kemikaaleilta suojautuminen ja oikeanlainen työergonomia ovat tärkeitä asioita työturvallisuuden kannalta.

6.2 Lähiesimiesten toimenkuvan uudistus – laatua johtamiseen

Laatukäsikirja auttaa lähiesimiehiä toimimaan henkilöstöjohtamisen haasteissa. Tulevaisuudessa lähiesimiesten vastuulle siirtyy myös palaverien ja kehityskeskustelujen pitäminen. Näin toimitusjohtajan työmäärä jakaantuu tasaisemmin. Yhteneväinen toimintatapa jokaisessa toimipisteessä parantaa koko organisaation toimintaa. Se vaikuttaa myös yrityksen toiminnan laatuun positiivisesti. Mikäli Clipp-huone tulevaisuudessa kasvaa uusilla toimipisteillä, on lähiesimiehen perehdyttäminen tehtävään helpompaa.

Laatukäsikirja on esitelty ja toimitettu Clipp-huoneen toimitusjohtajalle. Laatukäsikirjan keskeisimmistä osa-alueista oli tarkoitus pitää koulutus. Lopulta kuitenkin päädyttiin siihen, että toimitusjohtaja huolehtii uusien menetelmien perehdyttämisestä lähiesimiehille. Toimeksianto oli alusta asti melko avoin ja omaa ideointia saatiin vapaasti toteuttaa. Lopputulokseen toimitusjohtaja olisi kaivannut hieman enemmän yksityiskohtaisempia tietoja. Kuten edellä todettiin, hyvään laatukäsikirjaan ei kirjata jatkuvasti muuttuvia rutiineja. Lisäksi tehtyjen haastattelujen ja kyselyn perusteella todettiin, että laatukäsikirjaan valitut aiheet on käsiteltävä kokonaisuuksina. Työn tarkoituksena oli sisältää lähiesimiehen toimenkuvan kokonaisuudet selkeästi. Toimeksiannon vapaamuotoisuuden vuoksi toimitusjohtaja oli kuitenkin tyytyväinen ja laatukäsikirjaa on nyt helppo lähteä kehittämään edelleen.

7 POHDINTA

Toimeksiannon toteuttamiseen annettiin vapaat kädet. Clipp-huoneen toimitusjohtaja tarvitsi yrityksen lähiesimiehille jonkinlaisen laatukäsikirjan selkiyttämään lähiesimiesten työn sisältöä. Työn alkuvaiheessa pohdittiin monia vaihtoehtoisia menetelmiä työn toteuttamiseksi, mutta asiaan perehdyttäessä päädyttiin rakentamaan Clipp-huoneen lähiesimiehille sähköinen laadukkaan esimiestyön opas. Työstetty laatukäsikirja toimii jatkossa Clipp-huoneen esimiestyön apuvälineenä. Sen sisältö määrittää lähiesimiesten toimenkuvan, vastuut sekä velvollisuudet ja antaa uusia menetelmiä johdon arkeen. Clipp-huoneella on lisäksi käytössään johdon työtä tukevia työvälineitä, kuten osaamiskartta, työntekijän perehdytyskansio sekä kehityskeskustelun raportointi- ja yhteenvetolomakkeet. Ne tullaan myöhemmin liittämään osaksi laatukäsikirjaa.

Laatu, sen tarkoituksen syvällinen ymmärtäminen ja sen kehittäminen liiketoiminnan erilaistumistekijänä ovat hyviä kilpailu- ja erilaistumiskeinoja kauneudenhoitoalalla. Laadukkaan johtamisjärjestelmän kehittäminen ja palvelun laadun hallinta esimiehen näkökulmasta mahdollistavat yrityksen arvokriteerien ja laadun toteutumisen kaikissa yrityksen toiminnoissa. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin teoriaan tutustumalla ja varsinainen näkökulma työlle muotoutui vähitellen sen avulla. Koko työssä kulkeva laatukäsite koettiin erityisen hyvin soveltuvaksi kauneudenhoitoalan yrityksen käyttöön.

Laatukäsikirja osana toimivaa johtamisjärjestelmää antaa hyvän teoriapohjan kauneudenhoitoalan pienyrityksissä toimiville esimiehille. Kirjaan valitut aihealueet ovat nykyaikaisia ja tulevaisuuteen sopivia esimiestyön laatua parantavia taitoja. Esimiestyöltä vaaditaan jatkossa enemmän inhimillisyyttä ja valmentavaa otetta toiminnan ohjaamisessa. Esimiestyö on joutunut muutokseen nuorempien ikäluokkien astuessa työelämään. Uudella sukupolvella on erilaisia odotuksia työn sisällöltä, esimieheltä sekä työilmapiiriltä kuin edeltäjillään. Vanha tapa johtaa ei enää toimi tulevaisuudessa. Tästä syystä kauneudenhoitoalal-

lakin tulisi kiinnittää huomiota johtamisen laatuun ja sen kehittämiseen kohti tiimivalmentajan roolia.

Tulevaisuudessa työpaikoilla tullaan työskentelemään enemmän tiimeissä ja johtajuus on jaettu henkilöstön keskuudessa. Jokainen saa osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen omalla panoksellaan. Tiimien johdossa ovat valmentajat, jotka pitävät huolen yleisestä järjestyksestä ja asioiden toiminnasta ja ohjaavat tarvittaessa oikeaan suuntaan. Vanhanaikainen hierarkkinen yrityskulttuuri saa siirtyä tiimi-ideologian tieltä. Kauneudenhoitoalan pienyrityksissä tiimimäinen tapa toimia on vielä lapsenkengissä. Kuitenkin esimerkiksi pienessä hiusalan yrityksessä tiimiytyminen saattaisi lisätä työn mielekkyyttä ja menneä ja poistaisi perinteisen esimies-alaisajattelun mukanaan tuomat negatiiviset. Osallistuminen päätöksentekoon, kuulluksi tuleminen ja asioihin vaikuttaminen kannustavat työsuorituksen vastuulliseen hoitamiseen. Johdon ja henkilöstön välinen tiimimäinen työskentelytapa on laatuyrityksen toiminnan kulmakivi.

Työ onnistui tavoittamaan toimeksiantajan tarpeet ja yhtenäistämään Clipp-huoneen lähiesimiesten työnkuvat. Laatukäsikirja toimii oppaana esimiestyön hallinnassa sekä antaa uusia työmenetelmiä lähiesimiesten arkeen. Tämä vaikuttaa suoraan laadun parantumiseen yrityksen toiminnassa.

LÄHTEET

Clipp-huone Oy:n perehdytyskansio 2012.

Grundström, K. 2012. Haastattelu 30.10.2012.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4., painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.

Laatukeskus. 2012. Laatukeskus goes to green office. Laatu. Kilpailukyvyyn, johtamisen ja laadun ammattilehti. http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/laatu-lehti_no_2__2012__nettiversio.pdf.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Metso, S. 2012. Laatujohtaminen vaatii uutta tulokulmaa. Aalto. Viitattu 11.11.2012. <http://aaltopro.aalto.fi/fi/info/ajankohtaista/view/2011-12-07/>.

Sippola, Meeri. 2007. Nykyhetkestä visioon. Osaamisen kehittäminen Clipp-huoneella. Turku: Opinnäytetyö.

Jabe, M. 2012. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Talouselämä. Viitattu 10.11.2012. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yriyksen+arkeen/a2031922>.

Tuottavuustyö 2012. Viitattu 8.11.2012. http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_laatu/

Valtion ympäristöhallinto 2012. Mitä on kestävä kehitys. Viitattu 7.11.2012. <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=22119&lan=FI>.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Taustatiedon kerääminen lähiesimiestyön kehittämishankkeelle / Clipp-huone Oy

1. Koulutus
2. Työkokemus
3. Miten olet päätynyt tähänhetkiseen työtehtävääsi?
4. Mitkä ovat lähiesimiesaseman tuomat vastuualueesi/työtehtäväsi?
5. Vaikuttaako työtehtävän laatu palkkaasi?
6. Mikä motivoi työssäsi?
7. Millaista mielestäsi on hyvä lähiesimiestyö?
8. Selvät ja toimivat asiat
 - a. Oman esimiehen toiminnassa
 - b. Omassa toiminnassasi
 - c. Alaistesi toiminnassa
9. Epäselvät asiat
 - a. Oman esimiehen toiminnassa
 - b. Omassa toiminnassasi
 - c. Alaistesi toiminnassa
10. Kehitettävät asiat
 - a. Oman esimiehen toiminnassa
 - b. Omassa toiminnassasi
 - c. Alaistesi toiminnassa

11. Miten organisaation sisäinen viestintä mielestäsi toimii?

12. Kuinka usein lähiesimiehillä on palavereja?

13. Mitä odotat lähiesimiestyön kehittämishankkeelta?

Toimitusjohtajan haastattelu

Lähiesimiestyön kehityshanke/Clipp-huone Oy

14. Millaista on hyvä lähiesimiestyö?

15. Millä perusteilla nykyiset lähiesimiehet on valittu tehtäviinsä?

16. Selvät ja toimivat asiat lähiesimiesten toiminnassa.

17. Kehitettävät asiat lähiesimiesten toiminnassa.

18. Mitä odotat lähiesimiestyön kehittämishankkeelta?

Webropol -kysely Clipp-huone Oy:n työntekijöille ja yrittäjille

1. Oletko työntekijä vai yrittäjä?
 - a. Työntekijä
 - b. Yrittäjä

2. Ovatko lähiesimiehesi vastualueet Sinulle selkeitä?
 - a. Kyllä
 - b. Ei
 - c. En osaa sanoa

3. Koetko työpaikkasi lähiesimiestyön toimivaksi?
 - a. Kyllä. Mikä on hyvää?
 - b. Ei. Mikä ei toimi?
 - c. Vaihtelevasti. Miksi?

4. Oletko tyytyväinen vuorovaikutukseen lähiesimiehesi kanssa?
 - a. Kyllä. Miksi?
 - b. Ei. Miksi?
 - c. Vaihtelevasti. Miksi?

5. Tiedätkö milloin Sinun tulee kääntyä lähiesimiehesi puoleen?

6. Koetko, että voit tarvittaessa keskustella lähiesimiehesi kanssa vaikeistakin asioista?

- a. Kyllä
- b. Ei

7. Onko lähiesimies perehdyttänyt Sinut asiaankuuluvasti työtehtäviisi?

8.

- a. Kyllä.
- b. Ei. Miksi?

9. Miten kehittäisit liikkeesi lähiesimiestyöskentelyä?

clipp

LÄHIESIMIESTYÖN LAATUKÄSIKIRJA



SISÄLTÖ

1 AVAINSANANA LAADUKAS ESIMIESOSAAMINEN	3
1.1 Yrityksen missio, arvot ja visio	4
1.2 Esimiestaidot	4
1.3 Alaistaidot	5
1.4 Kumppanuusjohtaminen	6
1.5 Asiakaskokemuksen johtaminen	7
2 TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN	8
2.1 Uuden työntekijän koeaika	8
2.2 Perehdyttämisen arviointi	8
3 TAVOITEASETANTA	10
3.1 Tiimin tavoitteet	11
3.2 Tavoitteena kestävä kehitys	11
4 PALAVERIT	13
4.1 Dialogi	13
4.2 Palaverikäytäntö Clipp-huone Oy:ssä	15
5 KEHITYSKESKUSTELUT	16
5.1 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	17
5.2 Kehityskeskusteluprosessi	18
5.3 Raportointi	21
6 PALAUTTEEN ANTAMINEN	22
6.1 Positiivinen palaute	22
6.2 Rakentava palaute	23
6.3 Palkitseminen	23
7 TYÖTURVALLISUUS JA LAINSÄÄDÄNTÖ	25
7.1 Kauneudenhoitoalan työehtosopimus	25
LÄHTEET	27

1 Avainsanana laadukas esimiesosaaminen

Clipp-huoneella laatu on tärkeä osa yrityksen arvoja ja se korostuu kaikessa tekemisessä. Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa laadulla tarkoitetaan suunniteltuja ja ammattitaitoisesti toteutettuja palvelukokonaisuuksia. Organisaation johdon on määriteltävä esimiesrooli ja mahdollistettava vallan käyttäminen valtuuttamalla esimies toimimaan roolissaan määriteltujen rajojen puitteissa. Tämä tuo esimiestyöhön laatua. On tärkeää, että esimies sisäistää itse roolinsa. Lisäksi jokaisen organisaation jäsenen on ymmärrettävä esimiehen rooliin kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet.

Tämän laatukäsikirjan tarkoitus on avata Clipp-huoneen lähiesimiehille heidän työnsä sisältöä ja osoittaa vastuut sekä velvollisuudet. Laatukäsikirja toimii osana laadukasta johtamisjärjestelmää. Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista määrättyyn yhteisöön ja yksilöihin. Tehtävästään innostunut esimies haluaa kehittää itseään sekä työyhteisöään omatoimisesti. Clipp-huoneella tämä tarkoittaa trendien aktiivista seuraamista ja oman osaamisen kehittämistä niiden pohjalta. Myös muu esimiestyön vaatima ammatillinen kehitys, kuten atk-osaaminen ja sosiaaliset taidot, ovat tärkeitä työn kokonaisvaltaista hallintaa ajatellen.

Esimiehelle hyviä ominaisuuksia ovat oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, kärsivällisyys ja avoimuus sekä luottamus ja arvostus alaisiaan kohtaan. Esimiehen tulee olla alaisten tavoitettavissa ja osallistua yhteiseen suunnitteluun. Tarvittaessa on oltava tiukka ja tehtävä rohkeasti päätöksiä. Ammattitaitoinen esimies osaa säilyttää itsekontrollinsa tunteikkaissakin tilanteissa.

Haasteita esimiestyöhön tuo Clipp-huoneen henkilöstörakenne. Yrityksen eri toimipisteissä työskentelee sopimusyrittäjiä, vuokratuolilaisia sekä työntekijöitä. Tämä voi saada aikaan eriarvoisuutta vastuun ja velvollisuuksien täyttämässä liikkeenhoidollisissa tehtävissä. On kuitenkin tärkeää, että jokainen ymmärtää roolinsa näidenkin töiden hoitamisessa. Tämä takaa jokaisen kannalta mukavan työympäristön. Tarvittaessa lähiesimiehellä on velvollisuus ohjeistaa toimipisteensä henkilöstöä Clipp-huoneen toimintatavoista. Puolnaisena lankana kaikessa ja kaikkien toiminnassa on yrityksen missio, arvot ja visio.

1.1 Yrityksen missio, arvot ja visio

Yrityksen ideologian toteutuksen kannalta on osattava keskeisiä strategisia käsitteitä. Strategialla tarkoitetaan missiota, arvoja sekä visiota. Yrityksen toiminta-ajatus eli missio määrittellään sen mukaan, miksi organisaatio on olemassa. Perustehtävänä on tyydyttää jonkin tietyn ryhmän tarpeita. Yritykselle määrittellään myös toiminta-ajatusta tukevat arvot, joiden pohjalta henkilöstö tietää yrityksen toimintaperiaatteet. Lisäksi organisaatiolle laaditaan visio, joka kuvaa yrityksen lähivuosien kehityssuuntaa ja -tavoitteita. On tärkeää ohjeistaa selkeästi nämä strategiset valinnat henkilöstölle, jotta ihmiset ymmärtävät toiminnan edellytykset ja tarkoituksen. Tällöin myös johtaminen on tehokkaampaa sekä helpompaa.

Clipp-huoneen toiminta-ajatus on toteuttaa asiakkailleen Tigi- ja Sassoon – hiusmuotitalojen ajanhenkisiä hiusmallistoja ammattitaitoisesti ja palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti läpi koko palveluprosessin. Arvoina yrityksellä on kiinnostunut asenne työhön, muotiin sekä ajanhenkeen. Laatu korostuu kaikessa tekemisessä. Toiminnan keskiössä ovat jatkuvuus sekä kehittäminen ja henkilöstöä koulutetaan aktiivisesti viimeisten trendien mukaisesti. Visiona on olla arvostetuin hiusmuotitalo talousalueellaan.

1.2 Esimiestaidot

Esimiehen tulee olla yhtä aikaa aktiivinen ja määrätietoinen johtaja sekä taustalla oleva delegoija. Työyhteisössä tarvitaan jatkuvaa keskustelua esimiehen ja alaisten välillä. Keskustelun avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, delegoi ja motivoi. Lisäksi sen avulla ylläpidetään avointa ilmapiiriä työyhteisössä.

Jokainen työyhteisö tai tiimi tarvitsee hyvän johtajan toimiakseen tehokkaasti. Johtajan yhtenä keskeisimmistä tehtävistä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös henkilöstön työmotivaation luominen sekä työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Työmotivaatioon voi vaikuttaa esimerkiksi kertomalla alaisilleen, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää. Myös liiketiloista huolehtiminen on esimiehen vastuulla. Liikkeen tulee olla siisti ja puhdas. Tavaroiden on oltava ehjiä ja tuotteita tulee olla saatavilla. Esimies delegoi tehtäviä alaisilleen parhaaksi katsomallaan tavalla.

Esimiehen on hyvä löytää sopiva välimatka suhteessa johtamaansa työyhteisöön. Hänen tulee olla henkisesti riittävän etäällä työyhteisöstään, sillä vähän kauempaa hän näkee parhaiten kokonaisuuden jota hän johtaa. Työyhteisön toiminnallisten perusedellytysten seuraaminen on esimiehen vastuulla. Tämän vuoksi hänen on varottava, ettei sotkeudu liikaa pikkuasioihin kokonaisuuden kustannuksella.

Esimiehellä on riittävä peruste puuttua alaisen käyttäytymiseen, mikäli hän ei suoriudu tehtävästään, aiheuttaa yhteistyöongelmia tai rikkoo toistuvasti työyhteisön sääntöjä. Konfliktien ratkaisussa esimiehen tulee ensin muodostaa käsitys siitä, mitä ongelmat ovat ja keitä ne koskevat. On tärkeää selvittää, onko kyse yksilöongelmasta vai laajemmasta työyhteisöllisestä ongelmasta. Esimiehen on jatkuvasti havainnoitava ja seurattava työyhteisön toimintaa, jotta luodaan edellytykset ongelmien ennaltaehkäisyyn ja ratkaisuun. Esimiehen roolissa ja työnantajan edustajana esimiehen on myös tarvittaessa sanottava viimeinen sana. Joskus esimiehen on vain vihellettävä peli poikki ja näin myös tuotettava pettymyksiä alaisilleen. Clipp-huoneen lähiesimiehellä on huomautusoikeus, jota hän on veloitettu tarvittaessa käyttämään.

1.3 Alaistaidot

Esimiestaitojen ohella myös alaistaidot vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin laatuun. Hyviin alaistaitoihin kuuluu asiallinen käyttäytyminen ja toimintatapojen noudattaminen työpaikalla. Työtehtävien oma-aloitteinen ja vastuullinen hoitaminen sekä muiden työyhteisön jäsenten tukeminen ovat oleellinen osa alaistaitoja. Oman ammattitaidon aktiivinen kehittäminen on myös tärkeää esimerkiksi seuraamalla muotia, ajanhenkeä sekä hiusalalan uusia trendejä.

Työyhteisössä erilaisuuden hyväksyminen ja yhteistyötaidot ovat itsestäänselvyys. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluvat myös jokaisen työntekijän velvollisuuksiin.

Jokaisen alaisen tulee suhteessa esimieheensä pohtia, antaako hän esimiehelle mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen, sekä millä tavalla hän voi itse edistää luottamuksen syntymistä. Alainen voi omalta osaltaan vaikuttaa hänen ja esimiehen välisen luottamussuhteen syntymiseen. Luottamuksen syntymistä ja läsnäoloa voidaan edistää olemalla vuorovaikutuksessa esimieheensä kanssa ja nostamalla aktiivisesti asioita käsittelyyn.

1.4 Kumppanuusjohtaminen

Kumppanuusjohtaminen soveltuu hyvin kauneudenhoitoalan yrityksen esimiestyön toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Kumppanuusjohtamisessa on merkittävää niin esimies- kuin alaistaidotkin. Esimiehen roolin haltuun ottaminen sekä asennoitumisen merkitys korostuu. Lisäksi tavoitteiden asettamisen ohella alaisen omaehtoinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on tärkeää. Kumppanuusjohtaminen nojaa positiiviseen ihmiskäsitykseen ja luottamukseen toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja kykyihin.

Tavoitteiden asettaminen, valmennus ja suoritusarviointi ovat olennainen osa esimiehen toimintaa kumppanuusjohtamisessa. Niiden kautta luodaan merkityksiä alaisen tekemiselle. Tavoitteet kuvaavat alaisen tekemiseen liittyviä odotuksia. Esimiehen on tuettava alaista tavoitteiden saavuttamisessa ja kehittymisessä sekä valmennettava suoriutumaan tavoitteissaan. Esimies myös haastaa alaisiaan kehittymään. Jotta alainen pyrkii systemaattisesti tavoitteisiin ja saavuttaa ne, tarvitsee hän palautetta suorituksestaan.

Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut esimies tuo alaisilleen esille sen, että kaikessa heidän tekemisessään on liitántä siihen, miksi organisaatio on olemassa. Tämä edellyttää sitä, että esimies hyödyntää yrityksen missiota, visiota ja arvoja. Esimiehen tulee myös kyetä huomioimaan alaistensa yksilöllisyys ja erityispiirteet sekä tietää riittävästi heidän työtehtävistä.

Kumppanuusjohtamisessa korostuva vuorovaikutus edellyttää sitä, että esimies käy dialogia alaistensa kanssa. Dialogisen esimiehen toiminnassa näkyy aito kiinnostus alaisia kohtaan. Tämä tapahtuu tutkivalla, kuuntelevalla ja kysyvällä toimintaotteella. Dialoginen vuorovaikutus avataan myöhemmin laatukäsikirjassa.

Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies on tietoinen velvollisuudestaan olla motivoitunut esimiestehtävästään ja roolistaan työyhteisön parhaan mahdollisen tuloksen edistäjänä. Toimiminen esimiestehtävässä edellyttää aitoa halua toimia tehtävässä, sitoutumista organisaation tavoitteisiin sekä tervettä itsetuntoa. Clipp-huoneella esimies voi hyödyntää toiminnassaan kumppanuusjohtamisen periaatteita, sillä ne johtavat laadukkaaseen esimiestyöhön.

1.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksen toiminnasta muodostamien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa. Tavoitteena asiakaskokemuksen johtamisella on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Sitä kautta lisätään asiakkaille tuotettua arvoa sekä yrityksen tuottoa. Asiakaskokemuksen johtaminen on tehokas keino nousta markkinajohtajaksi ja edelläkävijäksi. Sen avulla voidaan myös vähentää selvästi asiakkaiden vaihtuvuutta.

Henkilöstöjohtamisen tavoite on asiakaskokemuksen näkökulmasta mahdollistaa henkilöstön oikeanlainen osaaminen ja asenne. Niiden avulla voidaan luoda odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, sillä asiakaskokemuksen luojina ovat aina ihmiset. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää organisoida henkilöstö luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, kannustepalkkiot sekä johdon osallistuminen ovat siinä keskeisessä asemassa.

Asiakaskokemusten johtamisessa rekrytointi on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Rekrytointivaiheessa olisikin hyvä miettiä, rekrytoidaanko oikeanlaista osaamista vai oikeanlaista asennetta. Osaamista voidaan aina lisätä, mutta asennetta on vaikeampaa muuttaa. Rekrytoinnissa onkin tärkeää keskittyä enemmän siihen, millainen asenne työnhakijoilla on asiakkaita ja asiakkaiden kanssa toimimista kohtaan.

On tärkeää varmistaa, että koko organisaatiolla on selkeä ja yhtenäinen näkemys siitä, mikä on yrityksen perustehtävä. Työntekijöiden päivittäisillä valinnoilla on suuri vaikutus siihen, millaisia asiakaskokemuksia yritys luo.

Clipp-huoneen brändille tunnusomaisia piirteitä ovat musiikki, ajanhenkiset lehdet, tunnelma ja liikkeen sisustus. Palvelun ja henkilöstön asenteen lisäksi ne luovat osaltaan odotuksia ylittäviä kokemuksia asiakkaalle.

2 Työntekijän perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa uudelle henkilölle kerrotaan ja opastetaan ne asiat, jotta hän suoriutuu tehtävästään menestyksekkäästi. Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuuhdeperehdyttämisen ja käytännön työnopastuksen.

Esimiehen tulee varata riittävästi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdytys aloitetaan tutustumisella, jonka jälkeen siirrytään yleisistä asioista yksityiskohtiin. Uudelle työntekijälle kerrotaan konkreettisesti, millaiseen yritykseen hän on tullut. Yritystason jälkeen perehdytys jatkuu yksikkötasolla, jolloin kerrotaan, miten yksikön tavoitteet liittyvät organisaation kokonaisuuteen. Tämän jälkeen siirrytään henkilön toimenkuvaan, mitä siihen kuuluu, miten sitä tehdään, mitä työkaluja hyödynnetään ja miten työtä arvioidaan. Uudelle työntekijälle uutta asiaa tulee kerralla paljon, joten perehdytykseen liittyvät ohjeet on hyvä antaa luettavaksi myös kirjallisena. Clipp-huoneella on olemassa perehdytyskansio tätä varten. Lähiesimiehen vastuulla on huolehtia yksikkönsä uusien työntekijöiden perehdyttämisestä sekä varmistaa, että perehdytyskansioon tutustutaan huolellisesti.

2.1 Uuden työntekijän koeaika

Työntekijän perehdytys kestää yleensä koko koeajan eli neljä kuukautta. Tuen ja palautteen antaminen edistävät merkittävästi uutta työntekijää työsuhteen alussa. Clipp-huoneella käytössä on osaamiskartta, joka määrittelee viisi eri osaamisen tasoa. Mikäli uusi työntekijä kuuluu työsuhteen alussa tasoon yksi, on hänen noustava koeajan ensimmäisen kolmen kuukauden aikana tasolle kaksi. Koeajan jälkeen kuuden kuukauden aikana kehityksen on noustava tasolle kolme. Lähiesimiehen tehtävänä on seurata ja arvioida uuden työntekijän suoriutumista ja kehittymistä tehtävässään.

2.2 Perehdyttämisen arviointi

Perehdytysprosessin aikana keskustelu uuden työntekijän aiemmista toimintatavoista on tärkeää, sillä näin organisaatio voi oppia uusia toimintatapoja ja samalla uusi henkilö voi tuntea itsensä tarpeelliseksi. Ennen perehdytysvaiheen päättymistä esimiehen on hyvä

keskustella uuden työntekijän kanssa siitä, miten perehtyminen on sujunut. Apuna perehdyttämisen arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi perehdytyskansiota ja käydä se vielä kohta kohdalta läpi. Usein tässä vaiheessa tulee vielä esille asioita, jotka olisi syytä selvittää.

Esimies voi selvittää uudelta työntekijältä myös perehdytysvaiheen mahdollisia haasteellisia osa-alueita. Näin on mahdollista saada tietoa kehittämistarpeista tulevaan kehityskeskusteluun. Lisäksi voidaan sopia ensimmäisen kehityskeskustelun ajankohta.

3 Tavoiteasetanta

Tavoitteita asettamalla luodaan halu kehittää omaa osaamista ja sitoutetaan henkilö yrityksen toimintaan. Hyvät tavoitteet lisäävät toteutuessaan yrityksen kilpailukykyä. Clipp -huoneen henkilöstön toiminnalle on asetettu tavoitetasot. Henkilöstön osaamiskarttaan on kirjattu viisi eri osaamisen tasoa, joiden avulla lähiesimies suorittaa jatkuvaa työn laadun arviointia. Jokaisen työntekijän tulee löytää tavoitteista yhteys yrityksen strategiaan, arvoihin ja myös omaan työhönsä. Tavoitteissa huomio on muussakin kuin tuloksessa; tärkeää on kehittyminen ammatillisesti ja henkisesti sekä tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan.

Clipp-huoneen tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja parantaminen sekä tuloksellisuus. Esimies ja alainen asettavat tavoitteet yhteisesti käytyyn keskusteluun pohjautuen. Työn erinomaiseen suorittamiseen liittyy sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin ja henkilöiden luottamus tavoitteiden realistiseen toteutumiseen. Tehtävien ja tavoitteiden tulee olla selkeitä, haasteellisia ja monipuolisia, jotta ne motivoivat toimintaa. Lisäksi positiivinen ja ohjaava palaute edistävät suorituksen onnistumiseen.

Hyvät tavoitteet synnyttävät positiivista kilpailuhenkeä henkilöstön keskuudessa. Toimivia kilpailun kohteita Clipp-huoneella ovat työn korkea laatu sekä ammatillisen osaamisen kehittyminen. Lisäksi tavoitteena on uuden palvelun sekä tuotteiden lisämyynti palvelukokonaisuuden täydentämiseksi. Ne ovat tärkeä osa palveluprosessia ja takaavat asiakkaalle parhaan mahdollisen tuloksen hiusmallinsa ja - värinsä ylläpitämiseksi. Ammattimainen parturi-kampaaja ymmärtää lisämyynnin tärkeyden sekä yrityksen tuloksen että asiakaspalvelukokemuksen kannalta. Lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia ja tarvittaessa huomauttaa tavoitteiden kokonaisvaltaisesta saavuttamisesta sekä kannustaa työntekijöitä myyntityössä - laatua unohtamatta.

Osaamiseen liittyvien tavoitteiden lisäksi yrityksellä on myös tulokseen liittyviä tavoitteita. Organisaation vuosittainen sekä pienemmällä aikavälillä kuukausittainen budjetti määrittelevät, kuinka paljon töitä sekä myyntiä on tehtävä, jotta toiminta on kannattavaa. Jos budjetista ollaan jäljessä, on luotava keinot tuloksen tehostamiseen. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus pyrkiä toiminnallaan tuottamaan mahdollisimman hyvää tulosta edustamalleen yritykselle. Selkeät luvut auttavat ymmärtämään mitä on tehty oikein ja missä olisi

parantamisen varaa. Clipp-huoneen jokaiselle työntekijälle on määritelty oma osuus palveluiden sekä tuotteiden myynnistä mikä tulee saavuttaa, jotta se kattaa työnantajan maksaman palkan.

3.1 Tiimin tavoitteet

Clipp-huoneen tiimeiksi lasketaan eri yksiköiden henkilöstöt, tiimivetäjinnään lähiesimiehet. Jokaiselle tiimille on laadittu omiin puitteisiin sopivat, kuukausittaiset tavoitteet esimerkiksi palvelujen myynnin tehostamisessa. Tavoitteen on hyvä tukea jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaista kehittymistavoitetta. Tiimin yhteinen tavoite luo myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lähiesimies tarkistaa yksikkönsä tuloksen kerran viikossa ja jos budjetissa ollaan jäljessä, on yhdessä tiimin kanssa mietittävä mihin toimenpiteisiin ryhdytään asian korjaamiseksi.

Lähiesimies seuraa oman yksikkönsä eli tiiminsä tulosta ja sen kehittymistä. Tarvittaessa ylempi johto ohjeistaa lähiesimiehiä tavoitteiden saavuttamisessa. Jos tavoitteet jäävät saavuttamatta, saattaa syy olla esimerkiksi muuttuneissa olosuhteissa kilpailijoiden tai asiakkaiden käyttäytymisessä. Liian korkeat tavoitteet eivät motivoi ja saattavat aiheuttaa huonoa yhteishenkeä. Esimiehen puutteellinen tuki työprosessin aikana tai väärin toteutettu, huolimattomasti tehty työ voi myös olla syy epäonnistumiseen. Tiedostamalla nämä asiat lähiesimies voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen.

3.2 Tavoitteena kestävä kehitys

Entistä suurempaan rooliin nousee tulevaisuudessa kestävä kehitys ja huomion kiinnittäminen ympäristöasioihin. Laatuun panostava esimies ei sulje silmiään tältä tosiasialta vaan, kehittää yksikkönsä toimintaa jo nyt huomista ajatellen. Kestävä kehitys taloudellisesta näkökulmasta tarkoittaa tasapainoista kasvua ilman luonnonvarojen tuhlausta. Tämä on yhteydessä esimerkiksi tuotteiden oikeaan annosteluun, tiettyjen materiaalien uusiokäyttöön sekä liikkeen tuottaman jätteen lajitteluun. Tämä osa-alue on vahvasti sidoksissa turhaan kemian tuotteiden kulutukseen, joka syö ympäristön ohella yrityksen tulosta. Laatu-yritys osaa ottaa huomioon kuluttajien kasvavan tietoisuuden toteuttaessaan näitä asioita.

Moni asiakas valitsee tuotteensa ja palveluyrityksensä kiinnittäen huomiota eettisiin asioihin. Clipp-huone suosii käytössään suomalaista KC Professional-tuotesarjaa, joka valmistetaan Suomessa ja näin ollen se tukee eettisyyden lisäksi alueellista työllisyyttä.

4 Palaverit

Työyhteisön palavereilla on tärkeä tehtävä, koska ne mahdollistavat työpaikan jatkuvan kehittämisen osana normaalia käytäntöä. Niissä voidaan säännöllisesti pysähtyä tarkastelemaan työyhteisön arkista toimintaa. Jokaisen henkilöstön jäsenen tehtävänä on tuoda palaverissa esiin mahdollisia epäkohtia työyhteisössä ja esittää niihin liittyviä kehitysehdotuksia.

Palaverin vetäjänä toimii usein esimies ja hänen tehtävänä on huolehtia siitä, että ryhmän jäsenet tietävät, mihin kyseisellä palaverilla tähdätään. Kun kyse on puhtaasta tiedotustilaisuudesta, on tärkeää tehdä selväksi, että palaverissa ei olekaan tarkoitus käydä syvälistä keskustelua. Valmisteltaessa jotakin ratkaisua tai päätöstä, osallistujien on puolestaan hyvä tietää, että päätösten tueksi tarvitaan keskustelua ja mielipiteitä. Esimiehen tehtävänä on vastata palaverin etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Palaverissa on aina sihteeri, joka kirjoittaa muistion. Muistio sisältää palaverissa tehdyt päätökset, tiedotettavat asiat sekä sovitut toimenpiteet. Clipp-huoneella palaverimuistiot säilytetään omassa kansiossa. Näin muistioihin on helppo palata, mikäli jokin kohta jäi epäselväksi tai henkilö ei päässyt palaveriin paikalle.

4.1 Dialogi

Dialogi on vuorovaikutteista ajatusten avointa jakamista ja vaihtoa. Keskeistä siinä on muiden mielipiteiden arvostus, kuunteleminen ja kuuleminen. Dialogissa tiimin jäsenet ovat tasavertaisia ajattelukumppaneita ja mielipiteiden vaihto käydään rohkaisevassa ilmapiirissä. Avoimuus vaatii harjoitusta ja keskinäisen luottamuksen luomista. Yhdessä ajatteleminen syntyy uutta tietoa ja ymmärrystä toisten näkökulmiin. Dialoginen ajatusten vaihto toteutetaan istumalla ringissä, jolloin kaikki ovat tasavertaisessa asetelmassa toisiinsa nähden. Dialogin aloittaa lähiesimies esittelemällä aiheen sekä mahdollisesti oman näkemyksensä ja antaa sitten puheenvuoron muille. Dialogi eroaa perinteisestä keskustelusta siinä, että siinä ei ole tarkoitus polkea toisten näkemyksiä ja hehkuttaa omiaan, vaan lisätä ymmärrystä ja esimerkiksi löytää uusia, vaihtoehtoisia ratkaisuja yhteisiin asioihin.

Clipp-huoneen ennalta sovitut kehityspalaverit toteutetaan dialogissa. Lähiesimiehen tehtävänä on valvoa dialogin toteutumista ja on muistettava, että menetelmän hyödyllinen käyttö vaatii harjoitusta. Dialogin hyödyt yritykselle ovat selkeitä; kun on useita aivoja ajattelemassa, saadaan monen ihmisen taidot ja intuitio käyttöön esimerkiksi ongelmien ratkaisemiseksi. Dialogi lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kehittää palautteen antamisen taitoa, lisää ymmärrystä sekä synnyttää erilaista ajattelua.



4.2 Palaverikäytäntö Clipp -huone Oy:ssä

Toimitusjohtaja pitää lähiesimiehille säännöllisesti palavereja. Lähiesimiehet puolestaan pitävät omille alaisilleen kyseisessä palaverissa käsitellyistä yrityksen informatiivisista asioista palaverin omissa toimipisteissään. Palaverissa käsiteltävien asioiden jälkeen voidaan keskustella mahdollisista työyhteisöön liittyvistä muista aiheista. Mikäli aikaa varsinaisessa palaverissa ei kyseiselle asialle riitä, järjestää lähiesimies sen myöhemmin. Palavereista lähiesimies kirjoittaa raportin toimitusjohtajalle. Raportti sisältää aihealueista nousseet keskeiset asiat sekä muut mahdolliset käsiteltävät asiat. Raportti lähetetään toimitusjohtajalle sähköpostitse.

Lähiesimiehet pitävät säännöllisesti omia palavereja, joissa he saavat vertaistukea askarruttaviin aiheisiin. Palavereissa on mahdollista keskustella myös omaan, lähiesimiehen rooliin liittyvästä kirjallisuudesta. Lähiesimiehet voivat tutustua itsenäisesti kirjallisuuteen, jonka jälkeen he keskustelevat yhdessä käsitellyistä aihealueista ja syntyneistä kolahduksista. Näin itsereflektion avulla lähiesimiehet kehittävät omaa ammatillista osaamistaan.

5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen keskustelu, jonka Clipp-huoneen lähiesimiehet järjestävät tiiminsä jäsenille ennalta sovittuna ajankohdana. Onnistuakseen kehityskeskustelussa, tulee tietää miten tilanteeseen valmistaudutaan ja miten toimiva kehityskeskustelu rakentuu. Tilaisuuden tarkoituksena on arvioida mennyttä kautta, määritellä tulevan kauden tavoitteet, työntekijän vahvuudet sekä kehittymistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on parantaa työsuoritusta. Sen avulla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Jotta alainen asennoituu keskusteluun positiivisesti, on esimiehen tehtävä hänelle selväksi keskustelun sisältö, mahdollisuudet ja hyödyt.

Esimiehen on käytävä alaisensa kanssa tiivistä vuoropuhelua jatkuvasti myös arjessa, jotta kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus eli dialogi. Lisäksi on olennaista muistaa luottamuksen merkitys avoimen vuorovaikutuksen syntymisessä. Luottamus on läsnä aina hyvässä ja toimivassa esimies-alais-suhteessa. Luottamussuhteen syntymiseen liittyy olennaisesti positiivisen ihmiskäsityksen läsnäolo eli uskotaan toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja annetaan hänelle mahdollisuus. Negatiivisen ihmiskäsityksen omaava esimies ei saa alaisensa luottamusta, sillä esimiehen usko työntekijän kykyihin on edellytys sille, että työntekijä pystyy luottamaan ja sitoutumaan organisaatioon. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu luotettavuus, lupauksen pitäminen ja rehellisyys.

Kehityskeskustelussa organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot liitetään päivittäiseen työhön. Käsittelemällä niitä luodaan merkityksiä työntekijän tekemälle työlle. Yksi kehityskeskustelun tärkeä tavoite onkin merkityksen luominen alaisen työlle. Kehityskeskustelun tavoitteena on myös edistää koko organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista

Alainen toimii pääroolissa nykypäivän tarpeisiin vastaavassa kehityskeskustelussa. Hän voi esimerkiksi itse kutsua esimiehen kehityskeskusteluun. Lisäksi hän kerää aktiivisesti palautetta ympäristöltä toiminnastaan ennen kehityskeskustelua. Yhteistyössä esimiehen kanssa hän selvittää työntuloksiaan ja suoriutumistaan. Esimies ja alainen kiteyttävät keskustelun ja toteuttavat toimenpiteet yhteistyönä, laatien myös suunnitelman etenemisestä.

5.1 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Tärkeintä kehityskeskustelussa on, että esimies antaa alaiselleen riittävästi tilaa kommunikoida ja rohkaisee avoimeen kommunikaatioon. Keskustelutilanteen puitteisiin eli tilaan ja ajankohtaan liittyviin seikkoihin tulee kiinnittää myös huomiota. Tilan tulee olla ehdottomasti rauhallinen, jotta keskustelu etenee ilman kolmansien osapuolien aiheuttamia keskeytyksiä ja huolta keskustelun muista kuulijoista. Keskustelun sisältöön ja vuorovaikutukseen saattaa myös vaikuttaa se, kenen reviirillä keskustelu käydään. Keskustelun käyminen niin sanotulla vapaalla alueella tukee yleensä avoimen keskustelun syntymistä.

Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös tilankäyttö. Välimatka keskustelukumppanien välillä sekä se miten he istuvat suhteessa toisiinsa, viestii keskustelijoiden välisestä suhteesta ja tilaisuuden luonteesta. Vastakkain istuminen saattaa jäykistää tilannetta ja luoda kuulusteluasetelmaa, kun taas istuminen vierekkäin, pöydän kulma välissä, tukee tilanteen rentoutta. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota myös katsekontaktiin, istumisasentoon ja puhumisen tempoon.

Kehityskeskusteluissa tulkintojen tekemisen sijaan tulisi kysyä asianosaiselta, mistä kyseinen asia johtuu. Vuorovaikutustilanne epäonnistuu usein sen takia, että osapuolet tekevät vääriä tulkintoja. Jotta saavutetaan laadukas ja hyödyllinen kehityskeskustelu, asioita lähestytään havaintoihin nojaten ja kysymyksiä esittäen.



5.2 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelun valmistautumisvaiheeseen sisältyy kehityskeskustelun tukena toimivien lomakkeiden laatiminen tai päivitys. Lisäksi esimiehen on hyvä pitää ennen kehityskeskusteluiden käynnistämistä siihen liittyvä tiedotus- ja keskustelutilaisuus. Tilaisuudessa esimies kertoo kehityskeskustelun sisältöön ja toteutukseen liittyvät perusasiat sekä ohjeistaa valmistautumiseen ja korostaa sen merkitystä. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myös keskusteluajankohdan päättäminen.

Laadukkaan kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää sitä, että esimies itse on sisäistänyt sen, mistä kehityskeskusteluissa on kyse. Sitä kautta hän ymmärtää käytettävien lomakkeiden merkityksen keskustelun tukena, ei itseisarvona. Tarpeen vaatiessa lomakkeesta on uskallettava irrottautua, sillä mikään tekniikka tai lomake ei itsessään takaa laadukasta kehityskeskustelua.

Kehityskeskusteluissa käsiteltävät asiat edellyttävät niiden pohtimista ennakkoon. Tällöin asioihin päästään pureutumaan syvällisellä tasolla. Esimiehen on käytävä ennen kutakin kehityskeskustelua läpi olemassa olevan tiedon alaisen toiminnasta.

Esimiehen muistilista:

1. Käy läpi työntekijän toimenkuva ja päävastuut sekä kertaa tulosodotukset.
2. Kertaa työntekijälle asetetut tavoitteet ja käy läpi tulokset.
3. Pohdi alustavasti seuraavan kauden tavoitteita.
4. Perehdy tehtävän edellyttämään osaamiseen ja ominaisuuksiin, peilaa kokemustasi työntekijän osaamistasosta ja ominaisuuksista suhteessa tehtävään.
5. Kartoita alustavasti suoritustason kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä toimenpiteitä.
6. Kartoita tehtävänkiertomahdollisuuksia ja urapolkuja yrityksen sisällä sekä koulutusmahdollisuuksia.
7. Arvioi oman toimintasi vahvuuksia ja kehityskohteita esimiehenä suhteessa työntekijään.

Kun kehityskeskustelun valmistautumisvaihe on käyty, päästään itse keskustelutilanteeseen.

Kehityskeskustelu rakentuu kolmen teeman ympärille:

1. Tuloksen käsittely/suoritusarviointi
2. Tavoitteet tulevalle kaudelle
3. Henkilökohtainen kehittyminen

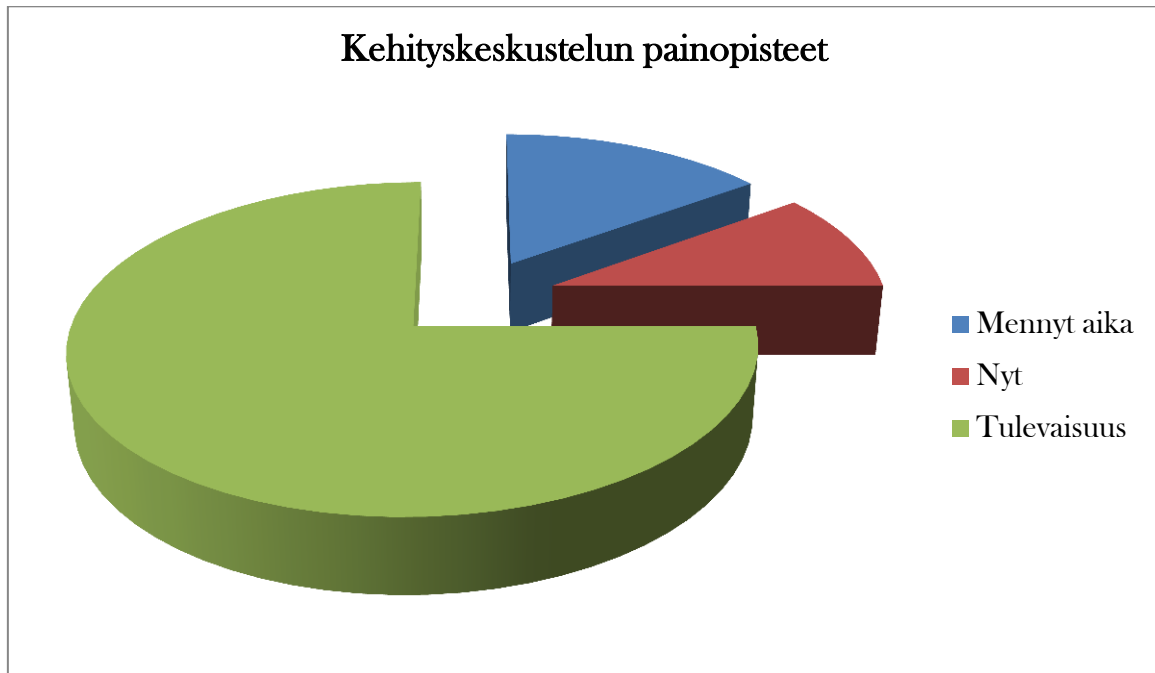
Kehityskeskustelun kaikki osa-alueet voidaan käsitellä kerralla. Toteutus voidaan kuitenkin jakaa esimerkiksi siten, että tavoitteisiin ja tulokseen liittyvä keskustelu käydään erikseen ja henkilökohtaisen kehittymisen sisältämä koko keskustelu erikseen. Mikäli kehityskeskustelu käydään ensimmäistä kertaa, se kannattaa jakaa kahteen osaan: tavoite- ja tuloskeskusteluun. Näin odotukset työntekijälle ovat selvät, kun ennen varsinaista kehityskeskustelua on sovittu tavoitteista ja suoritusten arvioinnista.

Kehityskeskustelutilaisuuden kulku voidaan jakaa virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen. Virittäytymisen on tarkoitus luoda keskustelukumppanien välille yhteinen ymmärrys keskustelun tavoitteista ja tarkoituksesta. Sen jälkeen siirrytään menneen kauden arviointiin ja tulevan suunnitteluun. Menneen kauden arviointi sisältää keskustelun työtehtävistä sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tuloksesta keskusteltaessa on tärkeää osoittaa suoriutumisen konkreettisesti. Suoritusarvioinnissa esimiehen tulee hyödyntää faktoja työntekijän suoriutumisesta.

Suorituksen arvioinnissa on suositeltavaa antaa alaisen ensin arvioida omaa suoriutumistaan, jonka jälkeen esimies esittää omat näkemyksensä. Kun alainen pääsee ensin kertomaan näkemyksensä suoriutumisestaan, tukee se hedelmällisen keskustelun syntymistä. Keskustelua käydään tässä vaiheessa myös esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä sekä esimiehen toiminnan vahvuuksista ja kehityskohteista esimiehen roolissa. On tärkeää, että myös esimiehet saavat palautetta omasta toiminnastaan.

Tulevan suunnittelu-vaiheessa keskustellaan työntekijän keskeisistä tehtävistä tulevalla kaudella sekä asetetaan hänelle tavoitteet. Tavoitteet tulee asettaa yhteistyössä alaisen kanssa, jotta niihin sitoudutaan. Lähtökohtana tavoitteiden asettamisessa tulee olla yrityksen arvot, missio, liiketoimintastrategiat sekä toiminnan prosessit. Näin tavoiteasetanta tukee yrityksen liiketoimintaa. Keskustelussa nostetaan esille se, miten organisaatio ja

esimies voivat tukea työntekijän tavoitteiden saavuttamista sekä mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työntekijältä. Keskustelua käydään myös siitä, mitä taitoja ja osaamista tulee kehittää, jotta tavoitteisiin päästään.



Kehityskeskustelussa on mahdollista hyödyntää myös arviointia, jossa itsearvioinnin lisäksi esimies ja muut työyhteisön jäsenet arvioivat työntekijää työyhteisön jäsenenä sitoutumisen, motivaation, samaistumisen ja ammattitaidon osa-alueilla. Tätä arviointia kutsutaan kolmikanta-arviointiksi. Arviointi mahdollistaa kehittymisen työyhteisön jäsenenä ja sitouttaa vastuulliseen toimintaan.

Ennen keskustelutilanteen päättämistä tulee varmistua siitä, että kaikki olennainen on käsitelty. Jokaisen kehityskeskustelun päätteeksi esimiehen tulee varmistaa, että kaikki olennainen on alaisen näkökulmasta käsitelty. Esimies esittää myös keskustelusta tekemiensä muistiinpanojen perusteella sanallisen yhteenvedon, jossa kiteytetään keskustellut ja sovitut asiat.

5.3 Raportointi

Kehityskeskustelu dokumentoidaan aina, jotta voidaan pitkällä tähtäimellä seurata sovittuja asioita ja kehittymistä. Dokumentointi on tärkeää, jotta toimintakauden aikana ja seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa mieleen sovitut asiat. Lisäksi se sitouttaa, koska se tukee keskustelukumppanien välillä vallitsevaa yhteistä ymmärrystä sovituihin asioihin. Kehityskeskustelulomakkeen allekirjoittaminen korostaa kehityskeskustelun sopimusluontoisuutta. Allekirjoituksellaan keskustelukumppanit sitoutuvat kirjattuihin asioihin.

Esimiehen kirjoittaessa kehityskeskustelulomakkeen puhtaaksi, korostuu esimiehen vastuurooli keskustelussa. Alaisen aktivoimiseksi voidaan myös toimia niin, että alainen kirjoittaa kehityskeskustelumuistion puhtaaksi ja hakee allekirjoituksen esimieheltä.

Clipp-huoneella lähiesimies raportoi toimitusjohtajalle viikon sisällä käymistään kehityskeskusteluista. Lähiesimies kirjoittaa jokaisesta keskustelusta raportin, jossa käy ilmi, mitä on keskusteltu ja mitä asioita on noussut esille. Raportit käydyistä keskusteluista toimitetaan henkilökohtaisesti toimitusjohtajalle. Raporttiin liitetään myös lomake sovituihin toimenpiteisiin. Clipp-huoneella on käytössä yhteenvetolomake, jota käytetään raportoinnin työvälineenä.

6 Palautteen antaminen

Yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä on palautteen antaminen. Sen kautta esimies ohjaa, kannustaa, motivoi, korjaa ongelmia ja arvioi työntekijöiden toimintaa. Palautekeskustelut käydään aina dialogissa, jota on avattu laatukäsikirjassa aiemmin. On osattava antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Tärkeää on kohdistaa palaute henkilön työsuoritukseen ja töissä käyttäytymiseen. Palautekeskustelun jälkeen työntekijän tulee tietää miten hänen pitää jatkossa toimia, jotta hänen toimintansa vastaa esimiehen odotuksia. Työntekijän henkilökohtainen työn suoritus käydään läpi kehityskeskusteluissa.

Palautetta pitää antaa myös välittömästi, kun tarpeellista. Se luo turvallisuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Palautetta antamalla esimies edistää sitä, että työntekijä kokee itsensä ja oman työnsä merkitykselliseksi. Palautteen avulla alainen havaitsee myös omat vahvuutensa ja tunnistaa kehityskohteet. Aktiivinen palautekäytäntö ja välitavoitteet helpottavat henkilökuntaa toteuttamaan suurempia tavoitteita.

6.1 Positiivinen palaute

Palautteen painopiste on aina onnistumisissa. Positiivinen palaute on kiittämistä ja kehumista sanoin ja elein. Positiivista palautetta haluavat kuulla kaikki, joten pienistäkin onnistumisista saadut kehut ovat tärkeitä; niitä ei saa säästellä. Palauteeseen suhtaudutaan kuitenkin yksilöllisesti. Toiset pitävät julkisesti saamastaan positiivisesta palautteesta, toiset taas kokevat itsensä vaivaantuneeksi. Jotkut voivat jopa miettiä saamansa palautteen perusteita ja siksi myös onnistumista koskeva palaute tulee kohdentaa tarkasti ja perustella faktoihin nojaten. Hyvä esimies toimii palautteenantamisessa aina tilanteeseen sopivalla tavalla ja ottaa huomioon henkilöstönsä eroavaisuudet.

6.2 Rakentava palaute

Rakentava palaute tulee mieltää apuna oikean suunnan löytämiseksi, ei arvosteluksi tai vähättelyksi. Sen avulla selkiintyy, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota ja miten työn laatua voidaan parantaa. Rakentavan palautteen antaja haluaa muuttaa tilannetta parempaan suuntaan syylistämättä palautteen saajaa. Rakentavan palautteen on kohdistuttava aina tekemiseen ja toimintatapoihin, ei ihmisen persoonaan.

Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken. Näin esimies voi kerrata rauhassa menynyttä tilannetta ja osoittaa siinä kehittämistarpeen. Kehittämistarpeet voivat liittyä esimerkiksi asiakasvaatimuksiin, johdon odotuksiin tai organisaation arvoihin. Keskustelun eteneminen alkaa siten, että työntekijä saa ensin kertoa oman näkemyksensä asiasta. Kuunteleminen on tärkeässä roolissa ja on tärkeää tarkentaa, että kuulija on ymmärtänyt asian oikein. Kun palautteensaaja on esittänyt asiansa, esimies esittää muutostarpeen ja sen miksi näin tulee toimia. Myös onnistumisista pitää mainita. Tärkeää on kuitenkin vaatia muutosta entiseen. Palautteen antamisen jälkeen keskustelu suunnataan tulevaan ja yhdessä alaisen kanssa mietitään, mitä toimenpiteitä asia vaatii ja miten sen toteutumista seurataan.

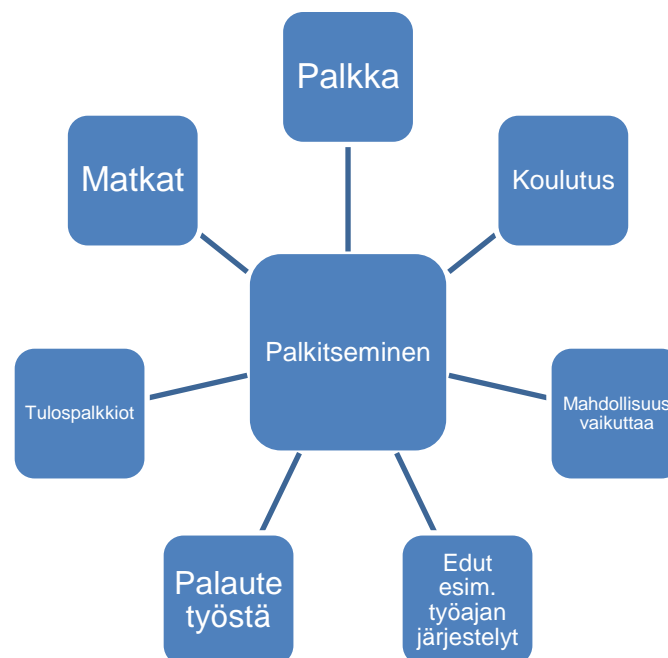
6.3 Palkitseminen

Palkitsemisen tukee oikein valituin keinoin organisaation menestystä. Sen avulla henkilöstöä kannustetaan toimimaan yrityksen strategian, arvojen sekä tavoitteiden mukaisesti, toimintaa ja tuottavuutta tehostaen. Palkitsemista voi tapahtua niin aineellisten kuin ei-aineellisten elementtien avulla. Aineellisia tekijöitä ovat esimerkiksi työsuhde-edut, työhyvinvointiin liittyvät edut sekä muut taloudelliset edut. Aineellisten elementtien lisäksi esimerkiksi kehittymisellä, palautteella ja työn organisoinnilla on palkitsemisessä tärkeä rooli. Myös laatu voi olla palkitsemisen kriteeri. Sitä on kuitenkin vaikea mitata, ellei sen olemusta määritellä selkeästi. Laatu pitää operationaalistaa eli saattaa jotenkin mitattavaan muotoon.

Työsuoritukseen perustuvaa palkkausjärjestelmää kutsutaan tulospalkkaukseksi. Sen tarkoituksena on henkilöstön motivoimisen ja sitouttamisen lisäksi edistää koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Clipp-huoneella työntekijöillä on käytössä provisiopalkkaus, jossa palkka määräytyy tehdyn tuloksen mukaan. Provisio on siis itse työllä ansaittua ra

haa, palkkio panostuksesta edustamansa organisaation eduksi. Tärkeä tekijä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on sen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus ei ole tasapäästämistä vaan sitä, että hyvää ja tehokkaasta suorituksesta palkitaan, esimerkiksi provision avulla.

Clipp-huoneella järjestetään myös säännöllisesti erilaisia myyntikilpailuja, joissa parhaiten myyneet palkitaan vaihtelevin tavoin. Myyntikilpailujen tarkoituksena on aktivoida työntekijät tehostamaan toimintaansa ja haastamaan kollegoitaan ammatillisesti.



Hyvin suunniteltuna palkitsemisjärjestelmä on tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Oleellista ei ole niinkään palkitsemismuotojen monipuolisuus ja runsaus vaan se, millä tavalla järjestelmää käytetään johtamisen välineenä. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on aina kytkös organisaation strategiaan.

7 Työturvallisuus ja lainsäädäntö

Esimiehen useimmin tarvitsemat lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yksityisyiden suojasta työelämässä, työaikalaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännössä on määritelty työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Tärkein työntekijän velvollisuus on suorittaa työsopimuksessa sovittu työ huolellisesti ja noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita. Lähiesimiehellä on oikeus ja velvollisuus yksikkönsä työnjohtoon, joten hänen kuuluu määrätä työn sisältö ja laatu sekä työaika ja - paikka. Palkanmaksu, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen ovat työnantajan eli toimitusjohtajan tärkeimpiä velvollisuuksia. Lähiesimiehen on liikkeen johdollisessa tehtävässä huolehdittava, että työlainsäädäntö toteutuu.

Työturvallisuuslaki 1§

”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.”

Hiusalan yrityksessä työturvallisuuteen kuuluu esimerkiksi suojakäsineiden käyttö ja ergonominen työskentely. Lisäksi liikkeessä on oltava ensiapuvälineet. Työntekijöiden hyvän yhteishengen ylläpitäminen ja konfliktitilanteisiin ajoissa puuttuminen puolestaan ehkäisevät esimerkiksi työpaikkakiusaamista.

Ajan tasalla oleva työlainsäädäntö on kokonaisuudessaan Finlexin kotisivuilla.

7.1 Kauneudenhoitoalan työehtosopimus

Esimiehen on tunnettava omaa organisaatiota koskeva työehtosopimus keskeisimmiltä kohdiltaan. Työehtosopimukset laaditaan määrääjäksi työnantajien keskusjärjestön ja palkansaajien keskusjärjestön kanssa. Työnantajaliitot vastaavasti sopivat ammattiliiton kanssa määrääjäläisestä työehtosopimuksesta. Työehtosopimus sisältää työssä noudatettavat vä

himmäisehdot, kuten palkka, työaika, sairausajanpalkka, arkipyhäkorvaukset jne. Harva hallitsee lakeja ja säädöksiä yksityiskohtaisesti. Tärkeintä on osata hankkia lisätietoa tarpeen tullen. Kauneudenhoitoalan ajantasainen työehtosopimus löytyy osoitteesta **Palvelu-alojen ammattiliiton kotisivuilta**.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Finlex 2012. Työturvallisuuslaki.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki).
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8., painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Palvelualojen ammattiliitto 2012. Työehtosopimukset. Viitattu 27.10.2012.
<http://www.pam.fi/fi/tyo/tessit/Sivut/Default.aspx>.
- Yle 2012. Kestävä kehitys. Viitattu 27.10.2012. http://oppiminen.yle.fi/kestava_kehitys

Kuvat Reetta Vahanen