



Työntekijäkokemuksen tutkiminen sekä kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Noora Pulkka

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemuksen tutkiminen sekä kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Noora Pulkka
Tietojenkäsittely
Opinnäytetyö
Elokuu 2021

Noora Pulkka

Työntekijäkokemuksen tutkiminen sekä kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Vuosi

2021

Sivumäärä

42

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, tuottaa tietoa ja kehitysehdotuksia ruoan verkkokaupan kerääjien työntekijäkokemuksesta. Tavoitteena oli myös saada pohjaa yhtenäisten työohjeiden muodostamiseen. Toimeksiantajana toimi SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Toimeksiantajalla oli tarve tutkia ruoan keräilijöiden työnkulkua ja tätä kautta pohtia keinoja, kuinka ruoan verkkokaupan tilauksien keräilystä voisi tehdä tehokkaampaa sekä kannattavampaa.

Kehittämistehtävän pohjaksi valikoitui palvelumuotoilu ja palvelumuotoiluun yleisesti liitetty prosessi nimeltä Tuplatimantti. Tietoperustana opinnäytetyössä oli palvelumuotoilu ja työntekijäkokemuksen kehittäminen sekä tutkiminen. Tietoperustassa avattiin palvelumuotoilua yleisesti, palvelumuotoiluprosessia (Tuplatimantti) sekä palvelumuotoilun menetelmiä. Tietoperusta pohjautui myös työntekijäkokemuksen eri osa-alueisiin sekä näiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Samassa yhteydessä avattiin lisäksi palvelumuotoilun hyötyjä työntekijäkokemuksen tutkimisen näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen ja tutkimusmenetelmiksi valikoituivat havainnointi sekä puolistrukturoitu haastattelu. Kerättyä tietoa analysoitiin hyödyntämällä affinity diagramia eli samankaltaisuuskaaviota.

Löydöksiä sekä tuotoksia on mahdollista hyödyntää monessa yhteydessä liittyen kerääjän työn kehittämiseen. Tutkimuksen löydöksiä sekä tuotoksia olivat kerääjäprofiilit, näiden SWOT-analyysit, polut ja vertailu työvaiheista sekä tietoa kerääjien työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä, haasteista ja tehokkaita kerääjiä yhdistävistä tekijöistä. Tutkimus tuotti kuusi kehitysehdotusta tehokkaampaan keräystyöhön ja parempaan työntekijäkokemukseen liittyen. Yhtenäisten työohjeiden puuttumista tutkimus ei ratkaissut, mutta toimii hyvänä pohjana näiden muodostamiselle. Tutkimuksen aikana oli selkeästi nähtävissä, että tehokkaat kerääjät ovat optimoineet keräysprosessin itselleen sopivaksi. On tärkeää pohtia kuinka yksi ja yhteinen työohjeistus palvelee kaikkia tasapuolisesti.

Asiasanat: palvelumuotoilu, työntekijäkokemus, ruoan verkkokauppa, tuplatimantti

Noora Pulkka

Research and Development of Employee Experience with Service Design Methods

Year

2021

Pages

42

The aim of this Bachelor's thesis was to research and produce information and development suggestions about the employee experience of food e-commerce pickers. The aim was also to provide knowledge for the development of uniform work instructions. The commissioning company was SOK, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (The Central Finnish Co-operative Society). SOK had a need to study the workflow of effective pickers and thereby consider ways in which collecting food e-commerce orders could be made more efficient and profitable.

The research was conducted with qualitative and service design methods. The theoretical background in this thesis is based on service design and the development and research of employee experience. The theoretical background describes service design in general, the service design process (Double Diamond) and methods used in this research. Different aspects of employee experience and benefits of using service design in this context are also described in the theoretical background. The research was carried out using the methods of qualitative research, where observation and a semi-structured interview were selected as main research methods. Insights collected were analyzed using an Affinity diagram.

The outputs and findings of the research can be utilized in many contexts of developing employee experience of food e-commerce pickers. Outputs of this research are two picker profiles, their SWOT analyzes, ways of working-paths and comparisons of pickers picking processes, as well as information on effective pickers job satisfaction, challenges, and factors uniting effective pickers. The study produced six development suggestions related to more efficient picking process and a better employee experience. The lack of uniform work instructions was not resolved by the research, but insights collected can be used as a starting point. It was discovered that effective pickers have their own and optimized routines, so it is important to consider how uniform work instructions would benefit all pickers.

Keywords: service design, employee experience, food e-commerce, double diamond

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen lähtökohdat.....	6
2.1	Tutkimuskohteen kuvaus.....	7
2.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
2.3	Aihealueen rajausta.....	8
2.4	Keskeiset käsitteet	8
3	Palvelumuotoilu.....	9
3.1	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet	11
3.2	Palvelumuotoilun menetelmät.....	12
3.3	Muotoiluajattelu	14
4	Työntekijäkokemus.....	16
4.1	Työntekijäkokemuksen tutkimisen ja parantamisen osa-alueet.....	16
4.2	Työntekijäkokemus ja palvelumuotoilu.....	18
5	Tutkimusmenetelmät.....	19
5.1	Laadullinen tutkimus.....	19
5.2	Haastattelu	20
5.3	Havainnointi	21
5.4	Kerätyn aineiston analyysi.....	22
5.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	23
5.6	Tutkimuksen eettisyys	24
6	Kerääjän työn tutkiminen palvelumuotoilun keinoin	25
6.1	Löydä	25
6.2	Määritä	27
6.3	Kehitä	28
6.4	Tuota	28
7	Tutkimuksen löydökset.....	29
8	Yhteenveto ja jatkokehitysehdotukset	31
9	Oman oppimisen arviointi	32
	Lähteet	34
	Kuviot.....	37
	Taulukot.....	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tehokkaiden kerääjien työntekijäkokemusta ruoan verkkokaupassa ja hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerryttää tietoa tehokkaiden kerääjien työrutiineista, työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä, haasteista ja yhdistävistä tekijöistä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Toimeksiantajan tahtotilana oli kerätä tietoa tehostamaan keräysprosessia sekä keräysprosessin kannattavuuden lisääminen ja yhtenäisten työohjeiden muodostaminen tehokkaiksi havaittujen työtapojen pohjalta. Aihe on erityisen kiinnostava sekä ajankohtainen, koska verkkokaupat ovat nousseet isoksi osaksi kuluttajien arkea ja näiden kehitykseen toimeksiantaja haluaa panostaa (S-Ryhmä 2020d).

Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen perusteita noudattaen ja palvelumuotoilun keinoin. Pääasialliset tutkimusmenetelmät olivat haastattelu sekä havainnointi. Tutkimus suoritettiin loppuvuonna 2020 neljässä eri Prismassa ja jokaisesta myymälästä valittiin 1-2 osallistujaa. Tutkimukseen mukaan valikoituneilla kerääjillä oli erityisen tehokas sekä laatu tietoinen ote työntekoon. Valinnoissa pyydettiin apua myymälän kerääjätiimin tiiminvetäjältä, konsultoitiin ruoan verkkokaupan kehitystiimin jäseniä ja tarkasteltiin tehokkuusraportteja.

Opinnäytetyö toimi myös hyvänä mahdollisuutena yhdistää kokemukseni kerääjän työstä pääkaupunkiseudun Prismoissa, palvelumuotoilun opinnoista ja SOK:n ruoan verkkokaupan kehitystiimissä loppuvuonna 2020 suoritetusta työharjoittelusta. Opinnäytetyöhön liittyvä henkilökohtainen tavoitteeni oli päästä tekemään itsenäinen tutkimus palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ja syventää osaamistani työntekijäkokemuksen tutkimisesta.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ruoan verkkokaupan kerääjien työstä toimeksiantajalle. Tutkimustyön lähtökohdaksi oli toimeksiantajan tarve tutkia ruoan keräilijöiden työnkulkua ja tätä kautta pohtia keinoja, kuinka tilauksien keräilystä voisi tehdä tehokkaampaa sekä kannattavampaa. Toimeksiantajan tavoitteiden saavuttamista tukevat esimerkiksi tehokkaiden kerääjien työnkulkujen tutkiminen ja näiden perusteella muodostettava yhtenäinen työohje koskien keräysprosessia. Ideaalitalanteessa tutkimusta voidaan hyödyntää yhteisten, työn kulkuun liittyvien ohjeiden kehityksessä sekä kerääjien työn helpottamisessa ja tätä kautta työntekijäkokemuksen parantamisessa. Yhtenäiset, tehokkaihin työtapoihin perustuvat ohjeistukset tehostaisivat myös keräysprosessia.

Toisena lähtökohtana oli ruoan verkkokaupan keräyslaadun ja -tehojen vaihtelevuus. Keräyslaadun tulisi pysyä mahdollisimman tasaisena, mutta prosessin silti tehokkaana. Tasainen keräyslaatu on isossa osassa ruoan verkkokaupan asiakastyytyväisyyttä. Korkea asiakastyytyväisyys tukee puolestaan liiketoimintaa ja tyytyväiset asiakkaat palaavat luonnollisesti asioimaan uudelleen palvelun pariin. Keräyslaadun vaihtelevuus herättää pohdinnan: Vaihteleeko keräyslaatu, koska yhteinen ohjeistus on puutteellinen ja kerääjät joutuvat itse optimoimaan keräysprosessia?

2.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Toimeksiantajana oli SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta). Yhdessä osuuskauppojen kanssa SOK muodostaa S-ryhmän. S-ryhmän yritysverkosto toimii monialaisesti ympäri Suomea ja tarjoaa palveluita marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemuskaupan sekä rautakaupan palveluita. S-ryhmän ketjuja ovat esimerkiksi: ABC, Sokos, Prisma, S-Pankki ja S-market. Laajan yritysverkoston lisäksi S-ryhmän kilpailuvaltteja ovat asiakasomistajuus, kattava bonusjärjestelmä ja maksutapaetu. (S-ryhmä 2021a.)

Osuuskauppojen omistuksessa oleva SOK on osuuskauppojen ”keskus”. SOK tarjoaa sekä tuottaa osuuskaupoille erilaisia palveluita (hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita) ja vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta. Haastavissa asiantuntijatehtävissä SOK:lla toimii noin 1500 eri osa-alueen asiantuntijaa. (S-ryhmä 2021b.)

S-ryhmällä on lukuisia digitaalisia palveluita, joiden kehitystä koronaepidemia on vauhdittanut entisestään. Verkkokauppa ja digitaalisten palveluiden kehittäminen ovat S-ryhmän tärkeimpiä kehityskohteita tulevana vuosina. S-ryhmä pyrkii osallistamaan käyttäjiä ja asiakkaita palveluiden kehittämiseen entistä enemmän. Yksi digitaalisista palveluista on ruoan verkkokauppa, jota uudistetaan sekä kehitetään tällä hetkellä yhdessä asiakkaiden kanssa. (S-ryhmä 2021c.)

2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimustyön tavoitteena oli tuottaa tietoa seuraavien ongelmien ratkaisuun; keräilylaadun epätasaisuus, keräystehojen vaihtelu ja yhtenäisten työtapojen puute. Yhtenäisten työtapojen puutteen takia osa kerääjistä on kehittänyt itselleen sopivat työtavat. Voisiko näitä työtapoja hyödyntää yhteisten ohjeistuksien muodostamisessa? Tutkimuksen onnistuessa, kerätty tieto voi toimia pohjana tulevaisuuden yhtenäisille työtavoille sekä näiden kehittämiseksi. Tutkimuksessa löydettyjä tehokkaita työtapoja on mahdollista jakaa myymäläkentälle ja jalkauttaa hiljalleen uusina työtapoina myös laajemmin, jos nämä on testattu toimiviksi useammassa myymälässä. Tutkimuskysymyksiä muodostui lopulta kolme.

Tutkimuskysymykset:

- Voiko palvelumuotoilun keinoin tutkia työntekijäkokemusta ruoan verkkokaupassa ja millaista tietoa tämän avulla on mahdollista kerätä?
- Mitkä tekijät lisäävät tehokkaiden kerääjien työtyytyväisyyttä ja mitkä ominaisuudet yhdistävät heitä? Onko heillä omat rutiininsa liittyen keräysprosessiin?
- Voiko tutkimuksessa hankittua tietoa hyödyntää yhteisten ohjeiden muodostamisessa ja näiden avulla tehostaa prosessia?

2.3 Aihealueen rajaus

Tutkimustyö käsittelee ja tutkii kerääjän työtä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Työ ei ota kantaa keräilyssä tai verkkokaupassa tällä hetkellä oleviin järjestelmiin, nykyiseen tapaan mitata kerääjien tehokkuutta, muihin ruoan verkkokauppaan liittyviin palveluihin tai prosesseihin näiden takana. Tutkimuksen kohteena on ainoastaan kerääjien työ ja tämän kehittäminen. Tutkimuksen aikaraamissa oli mahdoton kehittää sekä testata kokonaisvaltaista ohjeistusta.

Opinnäytetyön teoriaosuus kuvaa palvelumuotoiluprosessin sekä tähän liittyvän muotoiluajattelun yleisellä tasolla. Palvelumuotoilun menetelmät on valittu laadullisen tutkimuksen luonteeseen sopivaksi ja opinnäytetyö käsittelee tarkemmin vain tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa sekä palvelumuotoilussa menetelmiä on lukemattomia erilaisia ja kaikkien näiden käsittely tämän opinnäytetyön yhteydessä on mahdotonta. Menetelmien valintaan vaikuttavat luonnollisesti tutkimuskysymykset sekä -ongelmat. Toinen teoriaosuus käsittelee työntekijäkokemusta ja esittelee osa-alueet sekä tekijät, joiden avulla työntekijäkokemusta voidaan tutkia sekä kehittää.

2.4 Keskeiset käsitteet

Palvelumuotoilu	Muotoiluajatteluun perustuva monialainen yhteiskehittämisprosessi tai työkalupakki erilaisista menetelmistä. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää uuden innovointiin tai jo olemassa olevien kysymyksiä ratkaisuu.
Muotoiluajattelu	Design Thinking. Luova lähestymistapa ja prosessi ongelmanratkaisuu.
Asiakaspolku	Palvelumuotoilun työkalu, jonka tarkoituksena on visualisoida asiakkaan matka palvelun tai tuotteen parissa.

Service blueprint	Yksi palvelumuotoilun menetelmistä, prosessi tai kaavio. Tämän tarkoituksena on kartoittaa palvelun eri osa-alueet ja näiden suhteet toisiinsa. Tehokas tapa myös ongelmakohtien kartoittamiseen.
SWOT-analyysi	Nelikenttäänalyysi. Tapa kartoittaa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat.
Kerääjä	Tässä tapauksessa ruoan verkkokaupassa työskentelevä henkilö. Kerääjä poimii asiakkaan verkkokaupan kautta tilaamat tuotteet ruokakaupasta ja huolehtii tilauksien oikeanlaisesta pakkaamisesta sekä varastoinnista ennen kuljetusta. Kerääjän työympäristö tässä yhteydessä on myymälä (Prisma), ei varastotila.
Tuplatimantti	Yksi kehys palvelumuotoiluprosessille, kehitetty vuonna 2005. Prosessissa on neljä vaihetta. Jokaisella vaiheella on tavoitteensa sekä omia menetelmiä, joiden avulla määritetty ongelma pyritään ratkaisemaan pala palalta.
Asiakasprofiili	Palvelumuotoilun työkalu, jonka tarkoituksena on edustaa todennukaisesti kohderyhmää. Erilaisten profiilien tarkoituksena on visualisoida ja auttaa ymmärtämään kohderyhmää sekä heidän tarpeitaan.
Affinity diagram	Palvelumuotoilun työkalu, suomeksi samankaltaisuuskaavio. Menetelmä tiedon jäsentelyyn, jonka tarkoituksena on järjestää kerätty aineisto teemoittain ja etsiä samankaltaisuuksia.
Työntekijäkokemus	Työntekijäkokemuksen on tarkoitus kuvata mitä työntekijät kohtaavat, havaitsevat ja tuntevat työpäivän tai työuran aikana organisaatiossa.

3 Palvelumuotoilu

Nykypäivänä on tärkeää, että palvelut tuottavat arvoa sekä vastaavat kohderyhmän tarpeisiin. Onnistunut, eli arvoa tuottava palvelu, vaatii yhteistyötä kohderyhmän kanssa. Palveluiden suunnittelussa on oltava johdonmukainen ja joustava, jotta lopputulos on onnistunut. Palvelumuotoilu on näiden seikkojen ytimessä, koska kehittämistyö perustuu muotoiluajatteluun ja tietoon, joka on kerätty loppukäyttäjiltä. Kuvailun lähestymistavan

ansiosta oikeanlaisen todellisen arvon tuottaminen on mahdollista. Palvelumuotoilun avulla on mahdollista jakaa iso sekä kompleksinen kokonaisuus pienempiin osiin, ratkoa näiden ongelmia itsenäisinä kokonaisuuksina. Tästä syystä asiakaslähtöistä otetta on mahdollisuus hyödyntää läpi kokonaisuuden sekä pohtia arvon tuottoa läpi projektin. (Polaine, Løvlie, Reason & Thackara 2013, 18-34.)

Palvelumuotoilulla ei ole tarkkaa määrittelyä ja se on käsitteenä suhteellisen uusi. Palvelumuotoilua voidaan kuvailla monialaisena yhteiskehittämisenä, sekä ajattelu- ja toimintatapana. Usein puhutaan myös prosessista ja työkalupakista. Palvelumuotoilun vahvuus piilee monialaisuudessa ja siinä, että sitä ei ole sidottu tiettyyn osaamisalueeseen. Monialaisuus tekee termin tarkan määrittelemisen haastavaksi, näkökulmasta riippuen määritelmä vaihtelee. (Tuulaniemi 2011.) Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää uuden luomiseen eli innovoimiseen tai jo olemassa olevien palveluiden tai prosessien kehittämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena yhteiskehittäminen ja organisaatioiden siilojen rikkominen. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 18-21.)

Palvelumuotoilun periaatteet voidaan määrittellä esimerkiksi seuraavasti. Periaatteet on suomennettu englanninkielisestä lähdetekstistä:

1. **Ihmislähtöisyys** - otetaan huomioon kaikkien palvelun parissa toimivien näkökulma.
2. **Yhteiskehittäminen** - kehitystyöhön ja suunnitteluprosessiin otetaan mukaan kaikki osapuolet, sidosryhmistä loppukäyttäjiin.
3. **Iterointi** - vaihe vaiheelta kokeillen ja tutkien kohti toimivaa ratkaisua, palataan takaisin ja hankitaan lisää ymmärrystä tarvittaessa.
4. **Johdonmukaisuus** - palvelun eri näkökulmien ja polkujen eheyden varmistaminen esimerkiksi visualisoinnin avulla.
5. **Todenmukaisuus** - palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet toteutetaan todellisessa ympäristössä ja tehtyjen päätösten tulee tuottaa arvoa.
6. **Holistisuus** - kokonaisvaltaisuus, palvelun koko elinkaari ja ympäristö tulee ottaa huomioon.

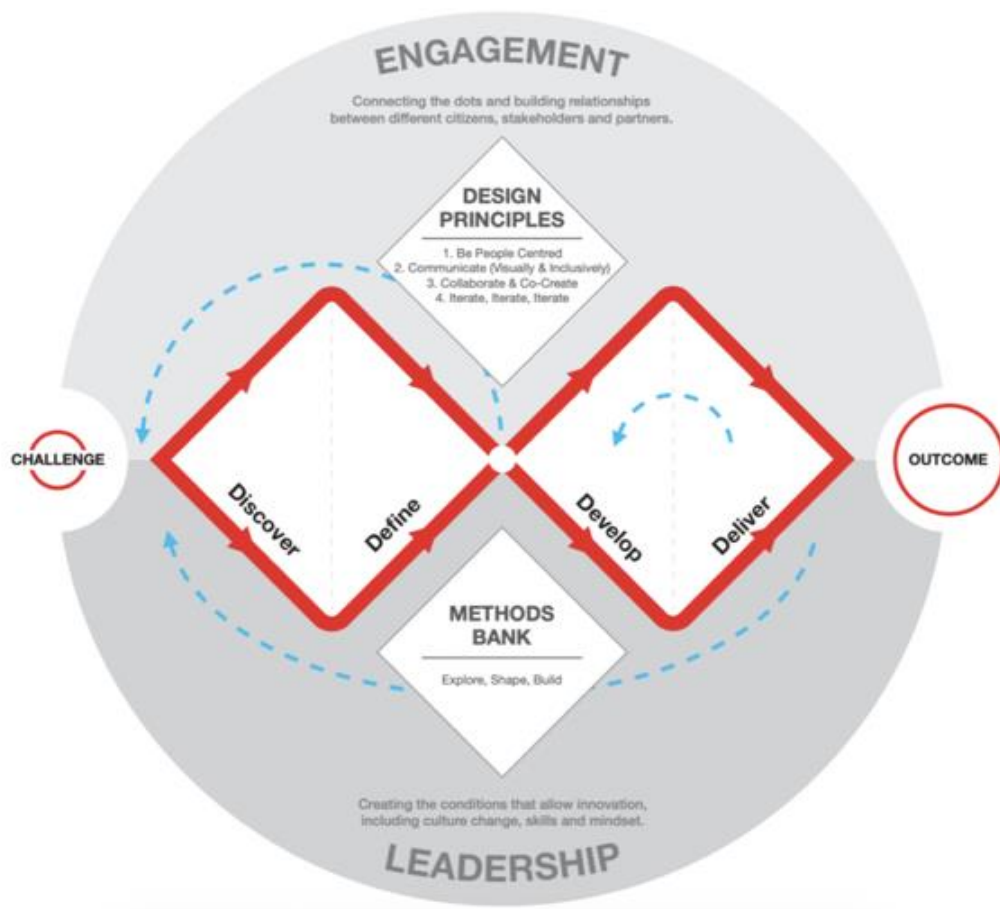
(Stickdorn ym. 2018, 24-27.)

Palvelumuotoilu tarjoaa paljon mahdollisuuksia ja hyötyjä yritykselle. Perinteisesti palvelumuotoilua hyödynnetään asiakasrajapinnan, palveluprosessien sekä asiakkaan ja palvelun kontaktipisteiden kehittämiseen, mutta tämän avulla voidaan kehittää myös esimerkiksi yrityksen sisäisiä prosesseja, liiketoimintamalleja ja parhaimmassa tapauksessa kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. (Forsberg, Koivisto & Säynäkangas 2019, 58-61.)

3.1 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoiluprosessi perustuu luovaan ongelmanratkaisuun. Ennalta määritellyn prosessin tavoitteena on vapauttaa enemmän aikaa luovaan työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun. Palvelumuotoiluprosessia on kuitenkin mahdotonta määritellä yhdellä tavalla, koska tämän luonne vaihtelee kehityskohteen, ongelman sekä alan mukaan. (Tuulaniemi 2011.) Palvelumuotoiluprosessin aikana luodaan kestäviä ja juuri asiakkaan tarpeeseen vastaavia ratkaisuja. Prosessin aikana tavoitteena on myös hahmottaa kokonaiskuva eli asiakkaan polku alusta loppuun palvelun parissa ja kaikki mikä tähän kokonaiskuvaan saattaa polun aikana vaikuttaa. (Interaction design foundation 2021.)

Palvelumuotoilun avulla on mahdollisuus lähestyä kompleksista ongelmaa erilaisten vaiheiden avulla. Kehyksiä sekä kuvauksia prosessista on useita, ja yritykset ovat kehittäneet näitä myös omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Useimmiten näitä vaihteita seurataan brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 kehittämän Tuplatimantin ”The Double Diamond” (kuvio 1) avulla. (Design Council 2021a.)



Kuvio 1: Design Councilin kehittämän Tuplatimantin vaiheet visualisoituna.

Jokaiselle vaiheelle on tavoitteensa sekä omia menetelmiä, joiden avulla määritetty ongelma pyritään ratkaisemaan pala palalta (Forsberg ym. 2019, 61). Kuten kuviosta 1 on nähtävissä prosessi ei ole lineaarinen vaan vaiheisiin, eli iteraatioihin, perustuva. Vaiheisiin ja löydöksiin on tarkoitus palata uudelleen sekä syventää ymmärrystä tarpeen tullen. (Design Council 2021a.) Tuplatimantin vaiheet suomennettuna ja vaiheelle asetetut tavoitteet ovat nähtävissä taulukossa 1.

Vaihe	Tavoite
Löydä (Discover)	Asiakkaan/käyttäjän tarpeiden ymmärtäminen ja/tai nykytilan kartoitus.
Määritä (Define)	Ensimmäisen vaiheen löydösten tutkiminen, ymmärryksen syventäminen ja ongelman tarkentaminen.
Kehitä (Develop)	Toisessa vaiheessa määritetyn ongelman ratkaisujen ideointi sekä yhteiskehittäminen. Tuotetaan mahdollisesti jo jokin visuaalinen ratkaisu esimerkiksi testattava prototyyppi.
Tuota (Deliver)	Kolmannessa vaiheessa kehitettyjen ideoiden pienimuotoinen testaus, tarkoituksena eliminoida pois toimimattomat ratkaisut ja jatkosuunnitelman määrittäminen.

Taulukko 1: Tuplatimantin vaiheet suomennettuna ja vaiheiden tavoitteet. (Design Council 2021b, 6-9.)

3.2 Palvelumuotoilun menetelmät

Kuten aiemmin on jo mainittu, palvelumuotoiluun liittyy suuri määrä erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joita on tarkoitus käyttää prosessin eri vaiheissa. Erilaisten menetelmien ja työkalujen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ongelmasta, asiasta tai käyttäjistä sekä auttaa tutkijaa kehittämään kokonaisvaltainen ratkaisu. Menetelmiä voidaan hyödyntää joustavasti läpi palvelumuotoiluprosessin. (Design council 2021a.)

Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät saattavat olla entuudestaan tuttuja useastakin yhteydestä, esimerkiksi kauppatieteistä, tietojenkäsittelytieteistä, kulttuurin tutkimuksesta tai teollisesta muotoilusta. Osa menetelmistä on taas kehitetty juuri palvelumuotoiluun ja näitä kehitetään jatkuvasti lisää. Menetelmät voidaan karkeasti jaotella kolmeen erilaiseen kategoriaan. Nämä kolme kategoriaa ovat: perustutkimuksen, kontekstuaalisen ja

eksploratiivisen tutkimuksen menetelmät. Perustutkimuksen menetelmien tavoitteena on oppia kohderyhmän maailmasta lukemalla tai kuuntelemalla, eli näiden menetelmien avulla hankitaan sanallista tietoa. Kontekstuaalisten menetelmien tarkoituksena on tuottaa tietoa tarkkailemalla kohderyhmää. Tarkkailu voidaan suorittaa joko oikeassa ympäristössä tai laboratoriossa. Kontekstuaaliset menetelmät tuottavat havainnoivaa tietoa. Eksploratiiviset menetelmät kartuttavat ns. ”piilevää tietoa” eli sitä mitä kohderyhmä kokee ja tuntee. (Forsberg ym. 2019, 43-47.) Tutkimuksessa käytetyt menetelmät esitellään taulukossa 2.

Tuplatimantin vaihe	Opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien esittely
Löydä (Discover)	<p>Haastattelu - Usein käytetty menetelmä tiedonkeruuseen. Rooleina haastattelija sekä haastateltava. Tarkoituksena kerätä ymmärrystä asiakkaan tai käyttäjän tarpeista sekä arjesta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017.)</p> <p>Havainnointi - Usein käytetty menetelmä tiedonkeruuseen. Tutkija lähtee kentälle tarkkailemaan kohderyhmää ja kerää samalla tietoa. Havainnointi voidaan suorittaa myös esimerkiksi laboratoriossa tai kohderyhmän tietämättä. (Tuomi 2018.)</p>
Määritä (Define)	<p>Affinity diagram - Samankaltaisuuskaavio. Tehokas menetelmä tiedonjärjestämiseen. Tarkoituksena järjestää kerätty aineisto teemoittain, esimerkiksi post-it-lappujen avulla, ja etsiä samankaltaisuuksia. Samankaltaisuuksista muodostetaan isompia kokonaisuuksia ja nämä nimetään kuvaavalla tavalla. Kaavion avulla on helppo hahmottaa kohderyhmälle tärkeät seikat, kartoittaa mahdolliset ongelmat ja laittaa asioita tärkeysjärjestykseen. Kaaviota voidaan hyödyntää moneen, tutkimuksen aineiston purusta ideointiin. Tiedon visualisointi kaavion muodossa ja mahdollisuus siirrellä kerättyjä faktoja kokonaisuuksien välillä auttaa palvelumuotoilijaa uppoutumaan tutkittavaan kokonaisuuteen. (Beyer & Holtzblatt 2016.)</p>
Kehitä (Develop)	<p>Service blueprint - Service blueprint on prosessi sekä kaavio. Tämän tarkoituksena on kartoittaa palvelun kaikki eri osa-alueet ja näiden suhteet toisiinsa. Service blueprintin avulla voidaan hahmottaa myös ongelmakohdat sekä kohdat, joissa kohderyhmä on kosketuksissa palveluun tai prosessiin. Tätä voidaan käyttää</p>

	<p>apuvälineenä monessa eri vaiheessa palvelumuotoiluprosessia. (Joyce & Gibbons 2019.)</p> <p>Asiakaspolku - Asiakaspolkua käytetään esittämään kohderyhmän reittiä palvelun tai tuotteen parissa. Tämän tarkoituksena on visualisoida kohdat, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa sekä kartoittaa koko kokemuksen tai asiakkuuden elinkaarta. Asiakaspolun avulla on myös helppo selvittää polun aikana asiakkaan kohtaamia ongelmakohtia sekä näihin toimivia ratkaisuja. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 43-52.)</p>
Tuota (Deliver)	<p>SWOT-analyysi - Nelikenttäanalyysi. Yksinkertainen ja tehokas tapa kartoittaa esimerkiksi yrityksen nykytila sekä suunnitella tulevaa. Käytetään usein erilaisten strategioiden luomisen tukena. SWOT on lyhenne seuraavista neljästä osa-alueesta, joihin kenttä jaetaan: S=Strengths (vahvuudet), W=Weaknesses (heikkoudet), O=Opportunities (mahdollisuudet), T=Threats (uhat). (Parsons 2021.)</p> <p>Profiilit - Profiilit luodaan esittämään tutkimuksen eri kohderyhmiä. Profiilien tulisi perustua kerättyyn tutkimustietoon ja näiden avulla on tarkoitus havainnollistaa sekä kiteyttää kohderyhmän tarpeita. Profiilien avulla on helppo lähestyä palvelua kokonaisuudessaan, mahdollisesti laajaakin kohderyhmää ja suunnitella tarpeita vastaavia ratkaisuja. Huolella määritellyt profiilit auttavat asiakaskokemuksen luomisessa. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 40-41.)</p>

Taulukko 2: Opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien lyhyt esittely

3.3 Muotoiluajattelu

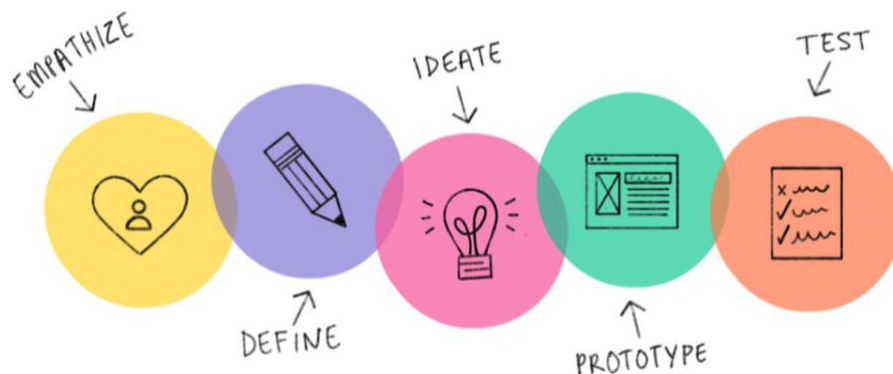
Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun ja luovaan ongelmanratkaisuun.

Muotoiluajattelusta puhutaan usein myös nimellä Design Thinking. Nimestään huolimatta tämä ajattelu- sekä lähestymistapa ei ole ainoastaan muotoilijoille otollinen tapa lähestyä uutta projektia tai ongelmanratkaisua. Muotoiluajattelun tekniikat sekä menetelmät sopivat useaan tarkoitukseen ennakoivan sekä asiakaslähtöisen, prototyyppejä hyödyntävän, lähestymistapansa ansiosta. (Dam & Siang 2020.)

Muotoilujattelun avulla prosessiin saada mukaan luova sekä ihmislähtöinen näkökulma ja tämä näkökulma mahdollistaa asiakkaan tai käyttäjän asettamisen keskiöön (Stickdorn ym. 2018, 19). Vahva asiakaslähtöisyys erottaakin palvelumuotoilun perinteisistä kehittämismenetelmistä (Forsberg ym. 2019, 19-20). Muotoilujattelun avulla voidaan lähestyä mitä tahansa ongelmaa ja näin kehittämiskohde voi olla esimerkiksi digitaalinen tuote, työntekijöiden kokemuksen parantaminen tai kokonainen asiakkuuden elinkaari (Forsberg ym. 2019, 35-36). Muotoilujattelun ydin on ymmärrys siitä, kuinka asiakas käyttää tai käyttäytyy tuotteen parissa. Muotoilujattelua hyödyntävän tutkijan on tärkeää osata kysyä oikeat kysymykset oikeaan aikaan ja kyseenalaistaa ennako-oletukset läpi prosessin. (Dam & Siang 2020.)

Muotoilujattelu on keino yhdistää muotoilijoiden käyttämä luova lähestyminen ongelmanratkaisuun sekä tutkijoiden systemaattisempi ja faktoihin perustuva lähestymistapa toisiinsa. Tutkijoille tyypilliset ominaisuudet ovat havaittavissa esimerkiksi seuraavissa muotoilujattelun toimintatavoissa: Ongelmaa ratkotaan tarkoin valituilla tutkimusmenetelmillä, päätökset tehdään faktojen perusteella, tavoitteiden asettaminen ja testaaminen pitkin prosessin. (Müller-Roterber 2020, 9-11.) Muotoilujattelun ytimessä on muodostaa eri vaiheiden avulla systemaattisesti kokonaisvaltainen, eli holistinen, näkökulma ongelmista sekä tarpeista (Dam ym. 2020).

Muotoilujattelussa, kuten palvelumuotoilussakin on useita eri vaiheita. Vaiheiden esittäminen sekä näiden määrä saattaa vaihdella lähteestä riippuen, mutta kaikki nämä noudattelevat samoja periaatteita. Klassisin muotoilujatteluun liitetty prosessi on viisivaiheinen ja vaiheet ovat nähtävissä kuviossa 2. Kyseisen viisivaiheisen prosessin on kehittänyt Hasso-Plattner Institute of Design. Vaikka nämä viisi eri vaihetta esitetään vaiheittain, on tärkeää huomioida, että eteneminen on iteratiivista ja kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeämpää, kuin tarkasti askel askeleelta eteneminen. Mainittujen viiden eri vaiheen tarkoituksena on auttaa tutkijaa pääsemään ”pintaa syvemmälle” ja testaamaan löydöksiään jatkuvasti. (Dam ym. 2020.)



Kuvio 2: Muotoilujattelun viisi vaihetta Hasso-Plattner Institute of Designin mukaan.

Muotoiluajattelun viisi vaihetta (kuvio 2) ovat suomennettuna seuraavat:

1. Empatisoi - käyttäjän tarpeiden ymmärtäminen.
2. Määritä - tarpeiden määrittäminen ja tarkentaminen.
3. Ideoi - uusien ratkaisuiden luominen ja ideointi.
4. Prototypoi - konkreettisen visuaalisen ratkaisun kehittäminen.
5. Testaa - edellisessä vaiheessa kehitetyn ratkaisun testaaminen ja kehittäminen.

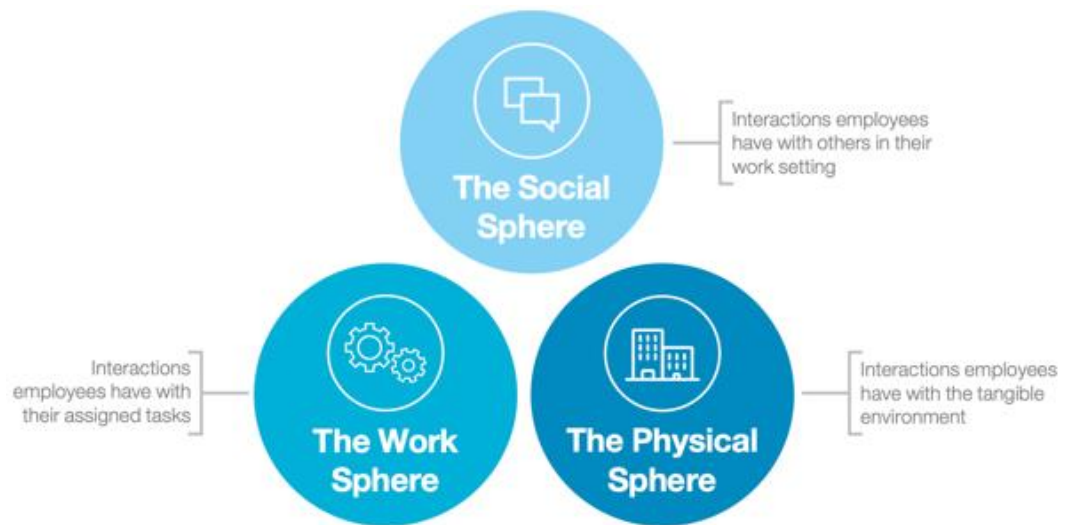
4 Työntekijäkokemus

Nykypäivänä osaavista ja sitoutuneista työntekijöistä on kova kilpailu ja onnistunut työntekijäkokemus on kilpailuetu yritykselle. Työntekijäkokemuksen on tarkoitus kuvata mitä työntekijät kohtaavat, havaitsevat ja tuntevat työpäivän tai työuran aikana organisaatiossa. Työntekijäkokemukseen ja -tyytyväisyyteen vaikuttaa moni asia, esimerkiksi perehdytyksen onnistuneisuus, oikeat työvälineet, esihenkilön tuki ja sujuva arki jokapäiväisten prosessien muodossa. Tietyillä aloilla työntekijät osaavat myös vaatia yhtä hyvää kokemusta kuin asiakkaat. (Lesser, Mertens, Barrientos & Singer 2016.) Onnistuneen työntekijäkokemuksen ansioista yrityksen on mahdollisuus tuplata asiakastyytyväisyys, luoda uusia innovaatiota, sitouttaa työntekijät ja kasvattaa liikevaihtoa jopa 25 % (Culture Amp 2021).

4.1 Työntekijäkokemuksen tutkimisen ja parantamisen osa-alueet

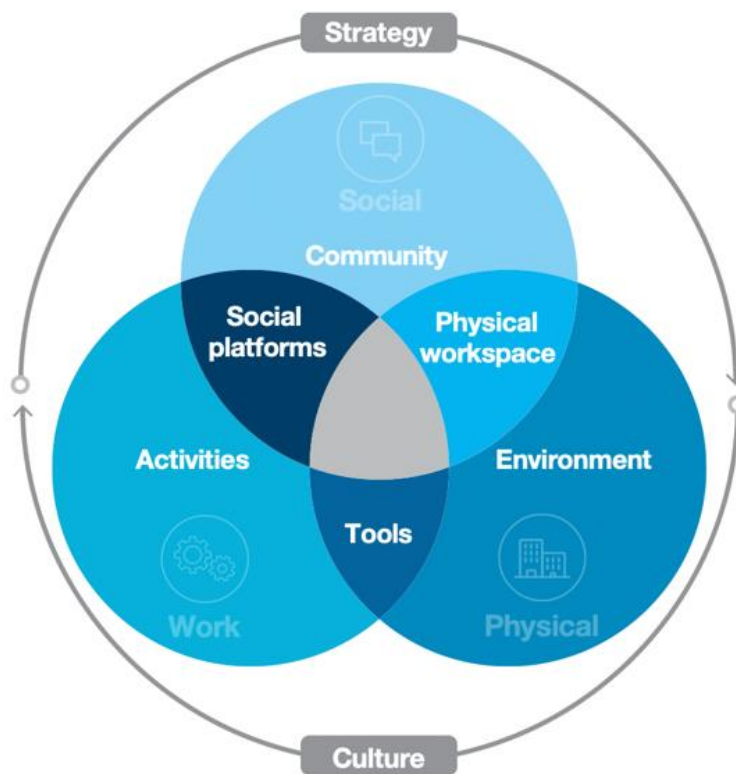
Yritysten on tärkeää ymmärtää, että työntekijä- sekä asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä ja luovat yhdessä ekosysteemin. Asiakastyytyväisyyteen auttaa se, että työntekijöillä on arvostettu olo ja, että he voivat suorittaa vaaditut työtehtävät sujuvasti sekä laadukkaasti. Useat tutkimukset osoittavat myös sen, että hyvällä työntekijäkokemuksella on selkeä yhteys tehokkaaseen sekä tuotteliaaseen työntekoon. (Lesser, Mertens, Barrientos & Singer 2016.)

Työpäivän tai -uran aikana työntekijäkokemukseen vaikuttaa kolme eri osa-aluetta (kuvio 3), jotka limittyvät keskenään luoden kuusi eri kohtaa (kuvio 4), joihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun työntekijäkokemusta lähdetään tutkimaan ja parantamaan. Kuviossa 3 nähtävät kolme eri osa-aluetta vapaasti suomennettuna ovat seuraavat: Sosiaaliseen (kohtaamiset muiden kanssa), fyysiseen (työympäristö) ja työhön (työtehtävät) liittyvät alueet. (Lesser ym. 2016.)



Kuvio 3: Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kolme osa-aluetta Lesserin ym. (2016) mukaan.

Kuviossa 3 mainitut kolme osa-aluetta limittyvät keskenään luoden kuusi tekijää (kuvio 4), joiden avulla työntekijäkokemusta voidaan lähteä tutkimaan sekä kehittämään (Lesser ym. 2016). Kuviossa 4 nähtävillä olevat kuusi seikkaa ovat suomennettuna ja lyhyesti kuvattuna taulukossa 3.



Kuvio 4: Kuusi työntekijäkokemukseen vaikuttavaa tekijää Lesserin ym. (2016) mukaan.

Osa-alue	Lyhyt kuvaus
Yhteisö (Community)	Yhteisö vaikuttaa tehokkuuteen positiivisesti ja negatiivisesti. Yhteisön avulla mahdollisuus jakaa tietoa ja oppia lisää.
Fyysinen työtila (Physical workspace)	Tarkoituksenmukaiset työtilat ja niiden varustelu. Tiimien yhteiset neuvottelutilat, hiljaiset tilat yms.
Ympäristö (Environment)	Oikeanlainen valaistus, lämpötila, äänieritys ja muut vastaavat tekijät.
Työvälineet (Tools)	Tarkoituksenmukaiset ja toimivat työvälineet. Tällä tarkoitetaan fyysisiä laitteita sekä erilaisia ohjelmistoja.
Työ (Activities)	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kehittyä ja edetä työssään, ymmärrys oman työn tärkeydestä ja vaikutuksesta kokonaiskuvaan.
Sosiaaliset alustat (Social platforms)	Yrityksen sisäiset kommunikaatiokanavat mahdollistavat verkostoitumisen, tiedon jaon ja uuden oppimisen.

Taulukko 3: Työntekijäkokemuksen osa-alueet suomennettuna ja näiden lyhyt esittely. (Lesser ym. 2016.)

Työntekijäkokemusta voidaan parantaa myös kiinnittämällä huomiota työntekijän ja organisaation tarpeiden erottamiseen, työntekijän mahdollisuudella personoida omaa työtä, läpinäkyvällä viestinnällä ja päätöksenteolla, turhien työvaiheiden poistamisella, muokkaamalla työntekijäkokemusta vastaamaan organisaation arvoja ja responsiivisuudella eli tiedon jakamisella sekä palautteen antamisella ja vastaanottamisella. (Lesser ym. 2016.)

4.2 Työntekijäkokemus ja palvelumuotoilu

Yritykset keskittyvät usein vain kehittämään palvelua tai tuotetta asiakkaan näkökulmasta. Budjetti ja henkilöstöresurssit eivät usein riitä kehittämään kokonaiskuva. Yksi palvelumuotoilun suurimmista hyödyistä on organisaation siloja rikkova lähestymistapa ja tämän avulla on mahdollista kartoittaa sekä kehittää kokonaiskuva, johon kuuluvat esimerkiksi sisäisten prosessien kehittäminen. Työntekijäkokemus on monisyinen sekä herkkä ekosysteemi ja altis monille muutoksille. Muutokset voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Työntekijäkokemus voi usein olla myös erittäin henkilökohtainen ja vaihdella työntekijästä riippuen. (Culture Amp 2021.) Palvelumuotoilu voi auttaa ehkäisemään

konflikteja ennakoivan lähestymistapansa ansiosta ja tämän avulla on helpompi tarttua haastaviinkin keskustelunaiheisiin (Gibbons 2017).

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen sisäisten prosessien sekä suhteiden kehittämiseen, esimerkiksi työntekijäkokemuksen parantamiseen. Työntekijäkokemuksen parantaminen palvelumuotoilun keinoin voi pitää sisällään esimerkiksi perehdytyksen parantamista, työn sujuvoittamista, työn rutiineja sekä työtyytyväisyyttä tai ylipäättään työntekijöiden äänen mukaan ottamista asioiden uudistamiseen tai uuden luomiseen. (Forsberg ym. 2019, 43-47.)

Palvelumuotoilu tarjoaa useita mahdollisuuksia työntekijöiden ja heidän työnsä tutkimiseen silloja rikkovan lähestymistapansa ja ihmisläheisten menettelemiensä ansiosta. Asiantuntijoiden on tärkeää lähteä kentälle tutkimaan työn tekoa ja olemaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Palvelumuotoilu sekä muotoiluajattelu auttavat tutkijaa tunnistamaan prosessien nykytilan, työntekijöiden kipupisteet ja toiveet sujuvampaa arkea kohtaan. Näiden avulla on myös mahdollisuus löytää useita matalalla kynnyksellä testattavia ratkaisuja parantamaan työntekijäkokemusta. (Lopushinsky 2021.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Tutkimuksen tekoa voidaan lähestyä kahdesta erilaisesta näkökulmasta; määrällisestä tai laadullisesta. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lähtökohtana ovat luvut tai muut muuttujat ja näiden yhteys toisiinsa. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi lomakekyselyä ja analyysimuotona taulukkoa. Taulukon avulla muuttujien yhteyttä toisiinsa on helppo vertailla ja tästä on mahdollisuus tehdä päätelmä esimerkiksi tilaston muodossa. Tutkimusaineiston on oltava muutettavissa mitattavaan ja vertailtavaan muotoon. (Alasuutari 2011.)

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaa lähestytään kokonaisuutena ja todetaan, että tilastoihin perustuvat päätelmät eivät kata kaikkien yksilöiden toimintaa tai näkökulmaa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ihmisen toimintaa ja heidän toimintansa merkitystä. Tutkimus on tässä tapauksessa subjektiivista, ei objektiivista, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä sekä valitut menetelmät ovat isossa roolissa, tutkijan tulee hallita tutkimuksen tekemisen eri vaiheet, jotta lopputulos on luotettava ja tuottaa tavoitteita vastaavaa tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useilla eri tavoilla ja onnistunut lopputulos vaatii huolella valitut menetelmät.

(Vilkkä 2021.) Laadullisen tutkimuksen aineistoa hankitaan useimmiten haastattelun, kyselyn, havainnoinnin tai erilaisten dokumenttien avulla (Tuomi 2018).

5.2 Haastattelu

Haastattelu on usein käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmä, koska tämä on suhteellisen arkipäiväinen lähestymistapa ja avaa haastateltavan kokemusta tutkimusongelmaan liittyen. Haastattelutilanne poikkeavaa normaalista keskustelusta seuraavasti: Haastattelulla on tietty tavoite sekä tämä on aloitettu tutkijan aloitteesta. Tutkimushaastattelussa on kaksi roolia: Haastattelija (”tietämätön”) sekä haastateltava (”asiantuntija”). Haastattelijan tulee olla neutraali, miettiä kysymysten asettelu huolellisesta ja ohjata keskustelua oikeaan suuntaan. Tärkeässä osassa haastattelun onnistumista on myös luottamuksen rakentaminen osapuolien välille. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.)

Haastatteluilla on erilaisia tiedontarpeita, määrällistä sekä laadullista, ja tämä on tärkeä ottaa huomioon suunnitelmaa tehdessä. Määrällisen haastattelun tiedontarve liittyy laajempaan ihmisryhmään ja tähän voidaan käyttää esimerkiksi kyselyhaastattelua, joka toistuu kaavamaisesti haastattelusta toiseen ja tämän tavoitteena on määrällinen yleistys. Laadullinen haastattelu pyrkii kohtaamaan haastateltavan yksilönä ja rakenne on yleensä vapaamuotoisempi tai joissain tilanteissa tätä ei ole määritelty ollenkaan. (Hyvärinen ym. 2017.)

Haastattelutilanteessa muistiinpanoja voidaan tehdä usealla tavalla, esimerkiksi kuva- tai äänitallenteina. Haastattelutilanteen jälkeen kerätty materiaali tulee litteroida huolellisesti. Litteroinnilla tarkoitetaan kerätyn materiaalin muuttamista tekstiksi ja tämä teksti muodostaa tutkimusaineiston. Analyysitapoja on useita ja nämä eroavat toisistaan tarkkuudella. Laadullisen aineiston litteroinnin laajuudesta päättää tutkija ja tutkimusongelma määrittelee litteroinnin tarkkuuden. (Hyvärinen ym. 2017.)

Haastattelun muotoja on useita (ryhmätilanteista puhelinhaastatteluihin), joten tutkijan on valittava tutkimuksen, tutkimusongelman ja kohderyhmän perusteella oikeanlainen lähestymistapa. Ohjeita haastattelun lähtökohtiin sekä toteutustapoihin on myös useita. Kaikkia haastattelun lajeja tai lähestymistapoja on tässä yhteydessä mahdoton käydä läpi. (Hyvärinen ym. 2017.) Haastatteluilla on kuitenkin kolme lajityyppiä: strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu (Näpärä 2017). Haastattelutyypit on kuvattu tarkemmin taulukossa 4.

Haastattelutyyppi	Kuvaus
Strukturoitu haastattelu	”Lomakehaastattelu” Toteutetaan aina samalla tavalla sekä samassa järjestyksessä, vastaukset ennalta rajattuja ja haastateltavan on valittava näistä vaihtoehdoista
Puolistrukturoitu haastattelu	”Teemahaastattelu” Kysymykset mietitty valmiiksi, mutta järjestys tai laajuus saattaa vaihdella ja samat kysymykset esitetään kuitenkin jokaiselle osallistujalle
Avoin haastattelu	”Syvähaastattelu” Muistuttaa vapaata keskustelua, ennalta määrätty rakenne ei ole välttämätön - tutkimusintressi on

Taulukko 4: Haastattelutyyppien esittely

5.3 Havainnointi

Haastattelun lisäksi havainnointi on yksi yleisesti käytetty laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä ja tutkimusmenetelmä arvostaa osallistuvien henkilöiden tietoa, osaamista sekä kokemuksia. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointia voidaan toteuttaa monella tavalla. Näitä ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. (Tuomi 2018.)

Piilohavainnoinnin nimen mukaisesti tässä tutkijan osallistuminen on salattu havainnoin kohteelta. Tämän avulla on mahdollisuus kerätä autenttista tietoa, koska kohde ei tiedä olevansa tarkkailun kohteena, mutta piilohavainnoinnin eettisyydestä voidaan olla montaa mieltä samasta syystä. Havainnointi ilman osallistumista sekä osallistuvan havainnoinnin välillä ei ole suurta eroa. Merkittävin ero on näissä tutkijan ja havainnoitavan vuorovaikutuksessa. Tutkija voi suorittaa havainnoinnin ilman osallistumista esimerkiksi videon perusteella, mutta osallistuvassa havainnoinnissa osapuolien välinen vuorovaikutus on tärkeä tutkimuskohde, jolloin tutkijan on tärkeää olla tilanteessa itse mukana. (Tuomi 2018.)

Osallistuva havainnointi on tavanomaisin tapa suorittaa havainnointia. Osallistuvan havainnoinnin avulla havainnoidaan perinteisesti ihmisen toimintaa yksilönä tai yhteisön jäsenenä. Osallistuva havainnointi auttaa myös hahmottamaan yhteisön sosiaalisia rakenteita sekä kulttuuria ja keräämään ”hiljaista tietoa” esimerkiksi ammatillisesta perinteestä ja toimintakulttuurista. Hiljaista tietoa hankitaan esimerkiksi pitkän työuran aikana oppimalla

sekä kehittymällä. Tutkijan rooli osallistuvassa havainnoinnissa on toimia vuorovaikutuksessa havainnoinnin kohteen kanssa. (Vilka 2021.)

Osallistuvalla havainnoinnilla sekä osallistavalla havainnoinnilla on paljon yhteisiä piirteitä, mutta osallistava havainnointi on käsitteenä laajempi ja tästä puhutaan yleisesti yhdessä osallistavan tutkimusotteen kanssa. Tämän tavoitteena on toiminnan jatkuvuus tutkimuksen päätyttyä esimerkiksi yhteisössä. (Tuomi 2018.)

Toteutustavan valintaan vaikuttaa se, että onko tarkoituksena havainnoida ihmisen toimintaa vai ihmisen tuotosta (esimerkiksi taideteos tai teksti) sekä tutkimusongelma. Havainnointi antaa vastauksen kysymyksiin mitä havainnoinnin kohde tekee ja miltä tuotos näyttää, ei niinkään siihen, että miksi. Miksi tulee selvittää muilla tutkimustavoilla, esimerkiksi haastattelun avulla. (Vilka 2021.)

Havainnoinnin haasteena ovat esimerkiksi työtavan työläys sekä tutkijan ammattitaidon taso. Työtavan työläyttä voi helpottaa järjestelmällisyydellä sekä suunnitelmallisuudella. Suunnitelmallisuus ihmisen tarkkailussa on myös tärkeää, koska näin tutkija tietää etukäteen mitä hän tarkkailee. Tutkijan ammattitaidon haasteena on esimerkiksi se, että hän osaa toimia yhteisön osana sekä ihmisenä, että tutkijana. Tutkittavan rooli ja käyttäytyminen saattavat myös muuttua hänen tiedostaessaan, että on tarkkailun kohteena. (Vilka 2021.)

5.4 Kerätyn aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Löydökset eivät ole usein tilastollisesti merkittäviä, kuten määrällisen aineiston analyysissä. Laadullisen tutkimuksen analyysissä on tärkeää pysyä tutkimuksen kannalta olennaisissa löydöksissä. Tärkeää on ”arvoituksen ratkaiseminen”. (Alasuutari 2011.)

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa analysoidaan yleisesti sisältöanalyysin avulla. Laadullisen aineiston analyysissä on vedettävä tarkat rajat ilmiön suhteen ja tutkimusongelmaa tulee pitää analyysin ohjenuorana. Tutkimusongelman pitäminen ohjenuorana on tärkeää, koska laadullinen tutkimus voi tuottaa yllättäviäkin löydöksiä ja nämä saattavat luoda ajatuksen muuttaa tutkimukselle ennalta määrättyjä tavoitteita. (Tuomi 2018.)

Analyysitavat jaetaan karkeasti kahteen eri kategoriaan. Ensimmäistä kategoriaa ohjaa tietty teoreettinen kehys. Toisessa kategoriassa analyysimuotoja sovelletaan sekä yhdistellään vapaammin. Sisältöanalyysi kuuluu jälkimmäiseen kategoriaan. Laadullisella tutkimuksen sisällönanalyysillä on siis usein laaja teoreettinen kehys ja sisällönanalyysia voidaan tarkastella neljän eri vaiheen avulla. (Tuomi 2018.)

Sisällönanalyysin neljä vaihetta Tuomen (2018) mukaan:

1. Päätös siitä, mikä juuri tässä aineistossa kiinnostaa.
2. Aineiston läpikäynti ja kohdan yksi mukaisten löydösten erittely muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto.
4. Yhteenvedon kirjoittaminen.

Yläpuolella olevan listan kohdassa kolme mainitut; luokittele, teemoita, tyyppitele ovat aineiston järjestelytapoja ja näiden tarkoituksena on jakaa aineistoa aihepiirien mukaan. Luokittelulla tarkoitetaan luokkien määrittelyä ja laskemista, kuinka monta kertaa luokka ilmestyy aineistossa. Teemoittelu on lähellä luokittelua, mutta tässä keskitytään lukumäärän sijaan siihen mitä näistä teemoista on sanottu. Tyyppittely jakaa aineiston nimensä mukaisesta tyyppeihin ja näiden kesken etsitään tai muodostetaan yhteisiä ominaisuuksia. Tarkoituksena on tiivistää tyyppit yleistyksiksi. (Tuomi 2018.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston järjestelytapana luovasti kaikkien kolmen yhdistelmää ja palvelumuotoilusta tuttua affinity diagramia eli samankaltaisuuskaaviota, joka yhdistää ketterästi mainitut järjestelytavat. Affinity diagram on tehokas menetelmä tiedonjärjestämiseen. Tarkoituksena järjestää kerätty aineisto teemoittain, esimerkiksi post it-lappujen avulla, ja etsiä samankaltaisuuksia. Samankaltaisuuksista muodostetaan isompia kokonaisuuksia ja nämä nimetään kuvaavalla tavalla. Kaavion avulla on helppo hahmottaa kohderyhmälle tärkeät seikat, kartoittaa mahdolliset ongelmat ja laittaa asioita tärkeysjärjestykseen. (Beyer & Holtzblatt 2016.)

5.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tärkeitä käsitteitä luotettavuuden arvioinnissa (erityisesti määrällinen tutkimus) ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti kertoo miten luotettava ja toistettava valittu mittari on mittamaan tutkittavaa ilmiötä. (Tilastokeskus a 2021a.) Validiteetilla tarkoitetaan valittua mittaamenetelmää ja sitä kuinka hyvin valittu menetelmä tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tilastokeskus 2021b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi tulee kuitenkin käsittää laajemmin (Juuti & Puusa 2020).

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan muodostaa tutkimusprosessin kuvauksesta eli tutkijan tulee pystyä kuvailemaan tutkimusprosessi vakuuttavasti ja todenmukaisesti (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti voidaan todeta myös esimerkiksi tulosten toistettavuudella eli sillä, että kaksi tutkijaa saavat saman tuloksen kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä tai kahdessa eri ympäristössä (Juuti & Puusa 2020).

Validiteetilla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä ilmiön sekä tutkimuksen eheyttä. Eli tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä tutkija on luvannut. Tutkijan tulee pystyä myös perustelemaan valitsemansa tutkimusmenetelmät tutkimuksen luonteeseen sopiviksi. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi rakentuu pitkälti siis tutkijan ammattitaidon ja tutkimuksen aikana tehtyjen päätösten varaan sekä siihen faktaan, että tutkija itse sekä hänen valmiutensa toimia tutkijana ovat laadullisen tutkimuksen keskeisin tutkimusväline. Aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei ole mahdollista erotella yhtä selkeästi kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on vapaammat kädet kulkea tutkimusvaiheiden sekä kerätyn aineiston välillä. (Eskola & Suoranta 1998.)

5.6 Tutkimuksen eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös eettisyyden perusteella. Eettisyys luotettavuuden mittarina tarkoittaa, että tutkimus on tehty alusta loppuun eettisiä periaatteita noudattaen. (Juuti & Puusa 2020.)

Suomessa hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsittely perustuvat vuonna 2012 päivitettyyn HTK-ohjeeseen. HTK on lyhenne seuraavasta: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK on laatinut HTK-ohjeen yhdessä tiedeyhteisön kanssa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012a.)

Hyvään tieteelliseen käytäntöön (HTK) kuuluu rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen läpi tutkimuksen. Tutkimuksessa käytetty tieto tulee hankkia eettistä tarkastelua kestäväällä tavalla ja muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa sekä viitata asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen tuloksia julkaistaessa, julkaisu tulee tehdä avoimella ja vastuullisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012b.)

Laadullisen tutkimuksen eettisten kysymyksien sekä haasteiden pohtiminen saattavat olla tutkijalle ajoittain haastavia tarkasteltavia, koska menetelmiä tiedonhankintaan on useita. Haastetta lisää tiedonhankinta menetelmien arkipäiväisyys ja vapaamuotoisuus. Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus sekä eettinen kestävyys ovat yksi perusta hyvälle laadulliselle tutkimukselle. (Tuomi 2018.)

Tutkijalla itsellään on iso rooli laadullisen tutkimuksen eettisessä toteutuksessa ja tämä nousee esiin jo tutkimusaiheen valinnassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kohtaa usein tutkittavan ja on vuorovaikutuksessa tämän kanssa. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen lähtökohtana hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti on tutkittavien ihmisten luottamus tutkijoihin sekä tieteeseen. Tämä luottamus saavutetaan vain, jos tutkija toimii alusta

loppuun eettisesti. Tärkeitä huomioitavia seikkoja ovat esimerkiksi tietoturva ja tutkimusluvista huolehtiminen, tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetti (tarvittaessa), tutkimukseen vapaaehtoinen osallistuminen ja osallistumisen lopettaminen kesken tutkimusta. Tutkimukseen osallistuville tulee tarjota riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen tavoitteista, käytännön toteutuksesta ja tulosten mahdollisesta vaikutuksesta. (Juuti & Puusa 2020.)

6 Kerääjän työn tutkiminen palvelumuotoilun keinoin

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusosa, seuraten Tuplatimantin vaiheita. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkkailla tehokkaiden kerääjien yhteneväisiä ominaisuuksia, työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, työvaiheita ja työntekijäkokemusta ruoan verkkokaupan kerääjän näkökulmasta. Samalla avataan valittuja tutkimusmenetelmiä ja näiden sopivuutta tähän tutkimukseen.

Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan kerääjää pääkaupunkiseudun Prismoista ja yksi Tampereelta. Pääasiallinen rajaus pääkaupunkiseudun Prismoihin tehtiin sen perusteella, että näissä keräysvolyyymi on suhteellisen suuri ja tämän takia tehokkuudesta on tärkeä huolehtia. Konsultoinnin perusteella pääkaupunkiseudun Prismoissa on tehokkaita kerääjiä ja heidän työskentelystään on hyvä ottaa mallia. Olisi ollut mielenkiintoista ottaa vertailuun mukaan enemmän myymälöitä pääkaupunkiseudun ulkopuolelta, mutta tutkimuksen ajankohdan ja aikataulun puitteissa tämä ei ollut mahdollista. Oman haasteensa toivat myös koronatilanteen tuomat rajoitukset ja turhaa matkustamista haluttiin välttää.

6.1 Löydä

Tuplatimantin ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena kohderyhmän tarpeiden ymmärtäminen ja nykytilan kartoitus. Aloitin tutkimuksen pohtimalla tehokkuutta käsitteenä ja ruoan verkkokaupan kerääjän työtä yleisesti. Olen itse työskennellyt noin puoli vuotta kerääjänä Prismassa vuonna 2020. Tämä oli erittäin kiireistä aikaa koronatilanteen pahentuessa. Oman kokemukseni perusteella kerääjän työ on ajoittain erittäin nopeitempoista ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa moni seikka. Omaan ongelmanratkaisukykyyn tulee pystyä luottamaan, nopeita päätöksiä tulee kyetä tekemään ja työ tarjoaa hyvät mahdollisuudet itsensä haastamiseen. Tiiminvetäjän sekä työkavereiden tuki yhdistettynä luottavaiseen ja kannustavaan ilmapiiriin lisäsivät kohdallani työtyytyväisyyttä. Haasteiksi koin esimerkiksi painetta ylittää vaaditut tehot ja samanaikaisesti tarkkailla kerättävien tuotteiden laatua. Mielestäni käytössä ollut keräysjärjestelmä ei tarjonnut tarvittavaa tukea kokemiini haasteisiin.

Pohdinnan jälkeen siirryin tutkimusmenetelmien valintaan ja osallistujien kartoittamiseen. Osallistujat valittiin tiiminvetäjien suosituksien perusteella ja suositeltujen kerääjien tehoja tutkittiin tehoraportoinnista. Kerääjien valinnassa oli tärkeää ottaa huomioon lukujen lisäksi myös laatu, ja koska laadulle ei ole varsinaisesti mittaria, mittariksi valikoitui tiiminvetäjän kokemus kerääjän työstä. Yhtenä tärkeänä tekijänä oli se, että kerääjä tekisi useamman vuoron viikossa keräystyötä. Mukaan valikoitui kahdeksan kerääjää neljästä eri myymälästä.

Halusin kerätä osallistujilta tietoa ja kokemuksia ennen havainnointia haastattelun avulla. Koin tämän tärkeänä lähestymistapana, että he saivat rauhassa pohtia vastauksia ja voisin verrata näitä havaintojen aikana löydettyihin seikkoihin. Alun perin oli tarkoitus suorittaa laajempi haastattelu, esimerkiksi lomakkeen avulla, mutta tiiminvetäjiltä saadun palautteen perusteella haastatteluun käytetyn ajan tulisi olla mahdollisimman pieni. Tämä on ymmärrettävää, koska tutkimus suoritettiin kiireisenä ajankohtana ja aikaa pois keräilystä tulisi välttää. Lyhyet haastattelut tuottivat tärkeää informaatiota, vaikka nämä olivat suppeampia kuin olin alun perin halunnut.

Haastattelukanavaksi kerääjien kohdalla valikoitui S-Ryhmän käyttämä sisäinen viestintäkanavan chat. Seuraavat kysymykset muotoituivat tutkimuskysymyksien perusteella ja alussa tekemäni pohdinnan perusteella:

1. Kauan olet keräillyt?
2. Kuinka monta vuoroa keräilyä teet viikossa?
3. Miten kuvailisit itseäsi kerääjänä?
4. Millainen on mielestäsi tehokas kerääjä ja mitkä asiat/tekijät vaikuttavat tehokkuuteen?
5. Mikä motivoi sinua keräämään tehokkaasti?

Opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin vain kysymyksiä neljä ja viisi. Kysymyksiä 1-3 käytettiin taustatietojen kartoittamiseen ja nämä tarkemmat tiedot näistä jäivät ruoan verkkokaupan tiimin sisäiseen kehityskäyttöön.

Havainnointi valikoitu nopeasti yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska tämän avulla on mahdollisuus seurata kerääjien työntekoa kiireen keskellä ja kerätä todellisuutta vastaavaa tietoa suoraan kerääjiltä. Useiden havaintojen avulla on helppo verrata kerääjien työtapoja toisiinsa ja löytää yhtenäisyyksiä sekä tietoa siitä, että kokevatko he samat asiat haasteellisiksi. Havainnointi oli luonnollinen valinta myös siksi, että kerääjän työ oli minulle tuttua. Tämän ansiosta omaan perustiedot kerääjän työstä ja pystyin tarkastelemaan laajempaa näkökulmaa. Pyrin seuraamaan kerääjiä mahdollisimman sivusta ja olla keskeyttämättä heidän työtään keskustelulla.

Suunnittelin havainnointien kulun alustavasti listaamalla itselleni mitä tapahtuu ennen keräilyä, keräilyn aikana sekä keräilyn jälkeen. Kirjasin myös itselleni ylös ne kohdat, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Tämän listan kokoamiseen käytin omaa arviotani ja kokemustani kerääjän työstä. Kirjasin muistiinpanoja ja otin valokuvia jokaisen havainnoinnin kohdalla. Havainnoinnin ohella esitin nopeita tarkentavia kysymyksiä, jos havaitsin jotain mielenkiintoista tai muista poikkeavia työtapoja tai ratkaisuja. Tutkimusmenetelmänä havainnointi valikoitui oikeaksi, koska löydökset olivat monipuolisia ja informatiivisia. Löydökset esittelen tarkemmin luvussa seitsemän. Ennen havainnointien aloitusta annoin osallistujille allekirjoitettavaksi luvan tutkimukseen osallistumiselle-lomakkeen. Lomakkeella kerrottiin tutkimuksen käyttötarkoitus, tutkimuksen ollessa täysin anonyymi sekä vapaaehtoinen ja tietoa henkilötietojen keräämisestä.

6.2 Määritä

Tuplatimantin toisessa vaiheessa on tavoitteena tutkia ensimmäisen vaiheen löydökset, ymmärryksen syventäminen ja ongelman tarkentaminen. Toisen vaiheen tutkimusmenetelmiksi valikoituivat affinity diagram ja kerääjistä tehdyt profiilit.

Koska tarkoituksena oli kartoittaa samankaltaisuuksia, muiden havaintojen ohella, affinity diagram eli samankaltaisuuskaavio valikoitui nopeasti yhdeksi palvelumuotoilun menetelmäksi. Havainnoinneista kertyi suhteellisen paljon materiaalia ja kuten on aiemmin mainittu affinity diagram sopii hyvin ison tietomäärän käsittelyyn. Affinity diagramin avulla oli nopea hahmottaa kerääjien kohtaamat haasteet ja heidän työrutiiniensa samankaltaisuudet, vaikka kaavion työstäminen olikin ajoittain hidasta. Aloitin kaavion teon ensimmäisien havaintojen pohjalta ja näiden avulla teemat muodostuivat nopeasti, koska periaatteessa jokainen tekee samaa työtä, mutta vain eri järjestyksessä. Jokaista kerääjäprofiilia vastaa yksi väri. Lopullinen affinity diagram nähtävissä liitteessä 1.

Jokaisen havainnointikierron jälkeen tein osallistuneista kerääjistä profiilit. Profiilit kokosin yhteen haastatteluiden sekä havainnointien pohjalta. Kerääjiä osallistui tutkimukseen yhdeksän kappaletta ja näitä yksittäisiä profiileita ei esitetä tämän opinnäytetyön yhteydessä. Profiilit jäivät ruoan verkkokaupan tiimin sisäiseen käyttöön. Näistä kerääjäprofiileista on apua ruoan verkkokaupan tiimille liittyen kerääjän työn kehittämiseen jatkoa ajatellen. Huomasin myös Tuplatimantin ensimmäisen vaiheen aikana, että kerääjistä oli selkeästi havaittavissa kahta eri tyyppiä ja nämä kaksi profiilia ovat yksi tämän tutkimuksen tuotoksista, joihin palaan Tuplatimantin viimeisessä vaiheessa.

6.3 Kehitä

Tuplatimantin kolmannessa vaiheessa tavoitteena on toisessa vaiheessa määritetyn ongelman ratkaisuiden ideointi sekä yhteiskehittäminen. Kolmannessa vaiheessa tuotetaan mahdollisesti jo jokin visuaalinen ratkaisu, esimerkiksi prototyyppi kehitettävästä palvelusta.

Tässä tutkimuksessa kolmannessa vaiheessa visuaalisena ratkaisuna toimivat asiakaspolut kerääjien työvaiheista. Asiakaspolut ovat nähtävissä liitteessä 2. Näitä vaiheita verrataan aiemmin määriteltyyn service blueprintiin (liitteessä 2 tämä on kuvattu sinisellä värillä) kerääjien työvaiheista, sinistä polkua ei ole tuotettu tämän tutkimuksen puitteissa. Affinity diagramin perusteella sijoitin jokaisen havainnointiin osallistuneen kerääjän työvaiheet asiakaspolkujen muotoon. Halusin kuvata kerääjien työvaiheiden eroavaisuudet kerääjien työstä tehdyn service blueprintin rinnalle vertailua varten. Alkuperäinen service blueprint on jaettu kolmeen osa-alueeseen; ennen keräilyä, keräilyn aikana ja keräilyn jälkeen. Päätin hyödyntää tätä jakoa myös havaintoihin perustuviin työvaiheiden kartoittamiseen, koska jako on selkeä ja tämä auttaa kerääjän työn vaiheiden hahmottamisessa sekä mahdollisten ongelmakohtien ratkaisuiden suunnittelussa.

Asiakaspolkujen avulla oli helppo vertailla työvaiheita ja todeta, että nämä vaihtelevat paljon kerääjien välillä ja jopa saman työpisteen sisällä. Asiakaspolkujen vaihtelevuus herättää pohdinnan, että palveleeko yksi ja sama ohjeistus jokaista kerääjää. Työvaiheet vaihtelivat niin paljon, että havainnoista ei ollut mahdollisuutta tehdä yhtä yhtenäistä service blueprintiä tai asiakaspolkua. Tarkoituksena oli tuoda esille samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet ja yksi yhdistetty polku ei olisi toiminut tässä tarkoituksessa. Koin, että asiakaspolku oli myös hyvä apuväline ongelmakohtien kartoittamiseen ja seuraavien kehityskohteiden määrittämiseen.

6.4 Tuota

Tuplatimantin neljännessä vaiheessa on tavoitteena kolmannessa vaiheessa kehitettyjen ideoiden pienimuotoinen testaus, toimimattomien ratkaisuiden eliminointia ja jatkokehitysideoiden määrittäminen. Tämän tutkimuksen neljännen vaiheen tuotokset ovat kaksi profiilia kerääjistä, profiilien SWOT-analyysi sekä tietoa kerääjien työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä, tehokkuudesta, työnkulusta ja tutkimuksen pohjalta annetut kehitysehdotukset jatkoa varten. Kaksi kerääjäprofiilia perustuu havainnointien aikana tehtyyn huomioon kahdesta erilaisesti keräystyylistä. Toiset kerääjät toimivat ja liikkuvat tasaisen rauhallisesti myymäläympäristössä. Toiset taas suorittivat keräyskierroksen liikkuen vauhdikkaasti ja tehden erittäin nopeita päätöksiä. Profiilit SWOT-analyyseineen ovat nähtävissä liitteessä 2. Muut löydökset avataan seuraavassa kappaleessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kerääjän työstä, joten tuotokset sopivat tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen tuotoksina voidaan näin pitää myös

kerättyä tietoa tehokkaiden kerääjien työtyytyväisyyteen sekä tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Näitä voidaan hyödyntää monessa yhteydessä; esimerkiksi tiimipalavereissa tai sisäisen kehityksen apuvälineinä. Tutkimuksen luonteen ja aikataulun puitteissa ei ollut mahdollista kehittää testattavaa prototyyppiä, joka usein mainitaan Tuplatimantin viimeisissä vaiheissa. Testattava prototyyppi tässä tapauksessa olisi voinut esimerkiksi olla hahmotelma yhtenäisistä työtavoista ja tätä olisi lähdetty testaamaan matalalla kynnyksellä kerääjien pariin.

7 Tutkimuksen löydökset

Tutkimustyön tavoitteena oli tuottaa tietoa seuraaviin kolmeen tutkimuskysymyksen.

- Voiko palvelumuotoilun keinoin tutkia työntekijäkokemusta ruoan verkkokaupassa ja millaista tietoa tämän avulla on mahdollista kerätä?
- Mitkä tekijät lisäävät tehokkaiden kerääjien työtyytyväisyyttä ja mitkä ominaisuudet yhdistävät heitä? Onko heillä omat rutiininsa liittyen keräysprosessiin?
- Voiko tutkimuksessa hankittua tietoa hyödyntää yhteisten ohjeiden muodostamisessa?

Palvelumuotoilu sekä sen menetelmät sopivat hyvin tämän kaltaisen tutkimuksen tekemiseen sekä työntekijäkokemuksen tutkimiseen, koska palvelumuotoilun tavoitteena on asettaa loppukäyttäjän saappaisiin (tässä tapauksessa työntekijä eli ruoan verkkokaupan kerääjä). Kerätty tieto on kiireisen työarjen keskellä kerättyä ja havainnoitua, joten tehokkuuden kehittämisen ja haasteiden kartoittamisen näkökulmasta löydökset ovat tärkeitä.

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että tehokkaan kerääjän työhön vaikuttaa moni tekijä työympäristöstä ja kohtaamisista omaan motivaatioon. Tehokas kerääjä on haastatteluiden perusteella kykeneväinen itsenäiseen sekä nopeaan ongelmanratkaisuun, on vikkellä liikkumaan paikasta toiseen, keskittynyt ja rohkea esimerkiksi päätöksenteossa. Tehokas kerääjä osaa hahmottaa myös kokonaisuuden ja asettua asiakkaan saappaisiin. Teoriassa kuvatut työntekijäkokemuksen eri osa-alueet tulivat esiin tutkimuksen edetessä ja näitä osa-alueita on kätevä ruveta kehittämään esimerkiksi kartoitettujen haasteiden avulla.

Seuraavat haasteet nousivat esiin havainnointien aikana:

- Hedelmä- ja vihannesosaston kerääminen. Käytössä oleva järjestelmä ei ohjaa tarpeeksi optimaalisen reitin muodostamisessa ja kerääjät jäävät oman muistinsa varaan. Tuotteet vaihtavat myös paikkaa usein ja tuotteiden punnitseminen myymälän vaa'alla on ajoittain turhan aikaa kuluttavaa.
- Pakasteiden kerääminen ja tilauksien sekoittaminen tältä osin.

- Loppuneiden tai puuttuvien tuotteiden korvaaminen sekä asiakkaille soittaminen. Toimintatavat vaihtelevat ja on epäselvää, milloin tulisi soittaa.
- Isojen pakettien (esimerkiksi talous- sekä wc-paperit, isot vaippapakkaukset, juomien monipakkaukset) pakkaaminen keräyskärryyn.
- Käytössä olevan keräysjärjestelmän puuttuva tuki, aikaa ja energiaa kuluu reitin optimointiin.
- Myymäläympäristön haasteet - ruuhka, asiakkaat keskeyttävät keräämisen, hyllytys, tuotteiden etsiminen varastosta.

Tutkimukseen osallistuneiden tehokkaiden kerääjien työtyytyväisyyteen vaikuttavat positiivisesti seuraavat seikat: tehokkuutta seuraava raportointi ja mahdollisuus kannustinpalkkioon tehokkuuden perusteella, omien ennätysten sekä tavoitteiden saavuttaminen, kannustava tiimihenki, ammattitilpeys, positiivinen palaute ja tieto siitä, että kerääjän työ helpottaa asiakkaiden arkea. Tutkimukseen osallistuneet kerääjät ovat kehittäneet jokainen itselleen sopivan tavan ja rutiinin, joiden avulla keräysteho pysyy korkeana. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista kerääjistä luottaa omaan ammattitaitoonsa sekä muistiinsa enemmän kuin käytössä olevaan keräysjärjestelmään.

Tutkimuksen aikana havaitsin, että tehokkaita kerääjiä yhdistävät seuraavat asiat:

- Luotto omaan ammattitaitoon sekä kokemukseen. Myös tiiminvetäjän luottamus kerääjän ammattitaitoon sekä päätöksentekoon kannustavat toimimaan tehokkaasti.
- Oma rutiini. Tehokkaat kerääjät optimoivat reitin itselleen sopivaksi, nykyinen keräysjärjestelmä ei tarjoa oikeanlaista tukea. Tämä nousi esille melkein jokaisessa kohtaamisessa.
- Tehokas kerääjä pakkaa tilauksen kierroksen aikana.
- Työkokemus muilta kaupan osastoilta. Tämä tukee keräilyssä tarvittavaa tietotaitoa.
- Kiinnostus tehokkuuteen liittyviin raportteihin sekä palkitsemiseen tehokkuuden perusteella ja halu kehittää kannustinpalkkiota kaikille työntekijöille yhdenvertaiseksi.
- Säännöllinen raporttien tavoitteiden läpikäynti yhdessä tiiminvetäjän kanssa koettiin tärkeäksi, koska osallistuneilla kerääjillä on tahtoa kehittää omaa tehokkuuttaan sekä haastaa itseään.
- Tiiminvetäjän tuki sekä palaute onnistumisesta ja epäonnistumisesta koetaan tärkeäksi.

Tämä tutkimus ei pelkästään ratkaise yhtenäisten työtapojen puutetta tai kerro yksiselitteisesti, miten keräilystä voisi tehdä tehokkaampaa sekä kannattavampaa, mutta osoittaa alueet, jotka tarvitsevat erityisesti huomiota. Tutkimus osoittaa kerääjien kohtaamia

ongelmia, tehokkaita kerääjiä yhdistäviä tekijöitä ja antaa tietoa motivaatiosta. Näitä voidaan hyödyntää jatkokehityksessä.

Haasteena yhtenäisten työtapojen kehittämisessä on toimipisteiden erilaisuus ja on pohdittava tarkasti kuinka yksi ohjeistus palvelisi kaikkia toimispisteitä. Ideaali tilannehan olisi sellainen, että ohjeistus kehitettäisiin sellaiseksi, että kerääjät pystyisivät toimimaan tehokkaasti myös vieraillessaan eri toimipisteissä. Tämä tutkimus jo itsessään osoitti, että tehokkaat kerääjät ovat kehittäneet itselleen sopivat rutiinit ja luottavat tällä hetkellä omaan ammattitaitoonsa sekä muistiinsa enemmän kuin käytössä olevaan keräysjärjestelmään. Eli yhtenäisten työtapojen kehittämisessä tulee huomioida myös yksilöt ja motivaatio yksilöiden takana. Palvelumuotoilusta tuttua yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää näiden seikkojen kartoittamisessa ja kehittämisessä.

Toimeksiantaja kuvaili palautteessaan tutkimuksen löydöksiä selkeiksi ja konkreettisiksi. Löydöksiä pystytään hyödyntämään työntekijäkokemuksen kehittämisessä sekä liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Liiketoiminnallisena mittarina tässä tapauksessa toimii keräystehon mittaaminen.

8 Yhteenveto ja jatkokehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa tehokkaiden kerääjien työstä ruoan verkkokaupassa palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ja pohtia keinoja kerääjien työn kehittämiseen sekä tehostamiseen. Alussa määriteltiin kolme tutkimuskysymystä ja tutkimus tuotti näihin kaikkiin vastauksen sekä jatkokehitysehdotuksia kerääjien työn tehostamiseen. Tutkimus tuotti myös tärkeää tietoa kerääjien rutiineista, haasteista sekä motivaatiosta. Kerättyä tietoa pystytään hyödyntämään yhtenäisten ohjeiden muodostamisessa ja yleisesti kerääjän työn kehittämisen yhteydessä. Tutkimuksen tuotokset ovat myös monipuolisesti hyödynnettävissä useassa yhteydessä liittyen kerääjän työn kehittämiseen.

Tutkimus seurasi palvelumuotoiluprosessia ja hyödynsi erilaisia tutkimusmenetelmiä monipuolisesti sekä tutkimuksen holistiseen luonteeseen sopivasti. Työntekijäkokemuksen eri osa-alueet ovat löydettävissä tutkimuksen tuloksista. Tutkimus suoritettiin hyviä tutkimuskäytänteitä noudattaen ja eettisesti. Tutkimuskohteen ollessa ihminen sekä heidän tapansa toimia, tutkimuksen eettiseen toteuttamiseen tuli kiinnittää erityistä huomiota. Eettisyydestä tämän tutkimuksen yhteydessä huolehdittiin avoimella kommunikoinnilla läpi tutkimuksen, anonyymiteetin säilyttämisellä ja tarvittavilla lupalapuilla.

Tutkimuksen pohjalta listasin kuusi jatkokehitysehdotusta liittyen kerääjän työhön:

- Yhtenäinen ja työntekijöiden kanssa yhdessä mietitty kannustinjärjestelmä.
- Keräysjärjestelmään liittyvät parannukset - tämän kuuluisi motivoida ja olla luotettava apuväline kerääjälle.
- Avoimempi lähestymistapa tehokkuusraportointeihin liittyen eli kerääjille helppo sekä ajankohtainen pääsy henkilökohtaiseen raporttiinsa.
- Yhtenäiset pelisäännöt asiakkaalle soittamiseen - tämä on mahdollista yhtenäistää läpi myymälöiden, edistää myös tasalaatuista asiakastyytyvää.
- Tuotteiden korvaamisen yhtenäiset pelisäännöt.
- Ainakin osittainen aluekeräys helpottamaan haastavia alueita (esim. HeVi ja pakasteet).

Yhtenäistä työohjeistusta keräysprosessiin tutkimus ei muodostanut, mutta toimii hyvänä lähtökohdana tämän muodostamiselle. Tutkimukseen osallistui myymälöitä pääkaupunkiseudulta ja yksi kerääjä Tampereelta. Jatkoa ajatellen samankaltaista tutkimusta olisi hyödyllistä tehdä myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella, jotta saadaan kerättyä lisää tietoa myymälä- sekä aluekohtaisista eroista. Hyödyllistä tietoa voisi tarjota myös tehokkaiden kerääjien työtapojen vertailu hitaasti suoriutuvien kerääjien työtapoihin. Tärkeimmässä osassa jatkokehityksessä on yhteiskehittäminen kerääjien ja tiiminvetäjien kanssa. Heitä tulee osallistaa mahdollisimman paljon ja pieniäkin ideoita sekä löydöksiä testata heidän kanssaan matalalla kynnyksellä.

9 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tekeminen oli opettavainen prosessi ja täytti asettamani tavoitteen, eli itsenäisen tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. En ollut aiemmin tehnyt tutkimusta alusta loppuun itsenäisesti palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen, joten opin paljon yleisesti tutkimuksen suunnittelusta sekä sen läpiviennistä. Sain neuvoja sekä tukea kokeneemmilta palvelumuotoilijoilta, ja tiimin muutkin jäsenet auttoivat tarvittaessa. Avun lisäksi sain vapaat kädet suunnitella sekä toteuttaa tutkimuksen, ja vastuu sekä luotto onnistumiseeni olivat erityisen motivoivia seikkoja.

Opinnäytetyön lähtökohdat olivat hyvät. Hallitsin palvelumuotoilussa käytetyn prosessin teorian tasolla, ruoan verkkokaupan kerääjän työ oli tuttua oman työkokemukseni ansiosta ja suoritin samalla työharjoittelua SOK:lla ruoan verkkokaupan tiimissä. Työkokemuksesta kerääjänä oli hyötyä. Havaintoja tehdessä pystyin keskittymään yksityiskohtiin, koska varsinainen keräysprosessi sekä laitteet olivat minulle tuttuja. Koen, että tutkimukseen

osallistuneet kerääjät ottivat minut rennommin vastaan työkokemukseni ansiosta. Roolini asiantuntijana ja tutkijana auttoivat erottamaan itselleni muodostuneet preferenssit keräysprosessin läpiviennistä sekä mielikuvani työntekijäkokemuksesta.

Haasteita koin aikataulutuksessa, koska alkuperäinen aikatauluni venyi turhan paljon. Toinen haaste oli aihealueen rajaamisessa, koska tietoa kertyi paljon ja aihe on kokonaisuudessaan laaja. Harjoittelun aikana oli kiire ja minulla oli paljon muitakin tehtäviä, joten opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tekeminen jäi harjoittelun loppusuoralle. Havainnointi oli myös yllättävän aikaa vievä tutkimusmenetelmä, mutta tämä tuotti tarpeellista tietoa, enkä voisi kuvitella toista yhtä hyvin tutkimuksen luonteeseen sopivaa menetelmää. Havainnointi on itsessään jo työläs tutkimusmenetelmä ja yhden keräyskierroksen kesto saattaa olla jopa kaksi tuntia. Muistiinpanojen purkaminen ja teemoittaminen veivät myös aikaa. Ymmärsin nopeasti, että en pysty yksin tai pelkästään tämän tutkimuksen aikana ratkaisemaan kaikkia aiheeseen liittyviä haasteita, mutta olen kuitenkin lopputulokseen tyytyväinen. Tuotin tärkeää tietoa jatkokehitystä ajatellen ja löydöksiä pystyy hyödyntämään monessa yhteydessä.

Lähteet

Sähköiset

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Suomi.

Beyer, H. & Holtzblatt, K. 2016. Contextual Design: Design for Life. E-kirja. Elsevier Science & Technology.

Dam, R. & Siang, T. Affinity Diagrams - Learn how to cluster and bundle ideas and facts. 2021. Interaction Design Foundation. Viitattu 7/2021. <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts>

Dam, R. & Siang, T. What Is Design Thinking and Why It Is So Popular?. 2020. Mediastreet. Viitattu 7/2021. <https://mediastreet.ie/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular/>

Design methods for developing services. Design Council b. Viitattu 6/2021. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Osuuskunta vastapaino.

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäkoski, J. 2019. Palvelumuotoilun Businesskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Gibbons, S. Service Design 101. 2017. Nielsen Norman Group. Viitattu 7/2021. <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. E-kirja.

Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta b. Viitattu 7/2021. <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim). 2010. Haastattelun analyysi. E-kirja.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim). Tutkimushaastattelun käsikirja. 2017. E-kirja.

Joyce, A. & Gibbons, S. Service Blueprinting in Practice: Who, When, What. 2019. Nielsen Norman Group. Viitattu 7/2021. <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprinting-practice/?lm=service-design-101&pt=article>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Käsitteet - reliabiliteetti. Tilastokeskus a. Viitattu 7/2021.

<https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Käsitteet - validiteetti. Tilastokeskus b. Viitattu 7/2021.

<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M. & Singer, M. Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity. 2016. IBM. Viitattu 7/2021.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>

Lieberman, R. How to use design thinking in the UX design process. 2020. Medium. Viitattu 7/2021.

<https://medium.com/swlh/how-to-use-design-thinking-in-the-ux-design-process-e33c4f11a6be>

Lopushinsky, P. Employee experience can make or break your organization. 2021. Playficient.

Viitattu 7/2021. <https://www.playficient.com/employee-experience-design/#howto>

Näpäri, L. Haastattelun lajityypit. 2017. Spoken. Viitattu 4/2021. <https://spoken.fi/2180/>

Parsons, N. What is a SWOT analysis and how to do it right (with examples). 2021. LivePlan.

Viitattu 7/2021. <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>

Polaine, A., Lovlie, L., Reason, B., 2013. Service Design: From insight to implementation. E-kirja. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media cop.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. E-kirja.

Suomen malli. Tutkimuseettinen neuvottelukunta a. 2012. Viitattu 7/2021

<https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/suomen-malli>

The employee experience ecosystem. Culture Amp. Viitattu 7/2021.

<https://www.cultureamp.com/employee-experience-ecosystem/#/>

Tietoa meistä - tietoa S-Ryhmästä. S-Ryhmä a. Viitattu 4/2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Tietoa meistä - arvot, strategia ja visio. S-Ryhmä b. Viitattu 4/2021. [https://s-](https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio)

[ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio](https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio)

Työpaikat - asiantuntijat. S-Ryhmä c. Viitattu 4/2021. <https://s-ryhma.fi/tyopaikat/asiantuntijatyo>

Vuosi- ja vastuullisuuskatsaus 2020. S-Ryhmä d. https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/50FAkjsV4664NmjndJZlqx/94d98e76d333dffcd3a91a284ddd2e2/S_Vuosi_ja_vastuullisuus_2020_FI.pdf

Tuomi, J. Laadullisen tutkimus ja sisältöanalyysi. 2018. Tammi. E-Kirja.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Alma Talent. E-kirja.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS kustannus. E-kirja.

What is Service Design?. Interaction Design Foundation. Viitattu 5/2021. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/service-design>

What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Design Council a. Viitattu 4/2021. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Kuviot

Kuvio 1: Design Councilin kehittämän Tuplatimantin vaiheet visualisoituna.....	11
Kuvio 2: Muotoiluajattelun viisi vaihetta Hasso-Plattner Institute of Designin mukaan.	15
Kuvio 3: Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kolme osa-aluetta Lesserin ym. (2016) mukaan.	17
Kuvio 4: Kuusi työntekijäkokemukseen vaikuttavaa tekijää Lesserin ym. (2016) mukaan.	17

Taulukot

Taulukko 1: Tuplatimantin vaiheet suomennettuna ja vaiheiden tavoitteet. (Design Council 2021b, 6-9.).....	12
Taulukko 2: Opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien lyhyt esittely	14
Taulukko 3: Työntekijäkokemuksen osa-alueet suomennettuna ja näiden lyhyt esittely. (Lesser ym. 2016.)	18
Taulukko 4: Haastattelutyyppien esittely.....	21

Liitteet

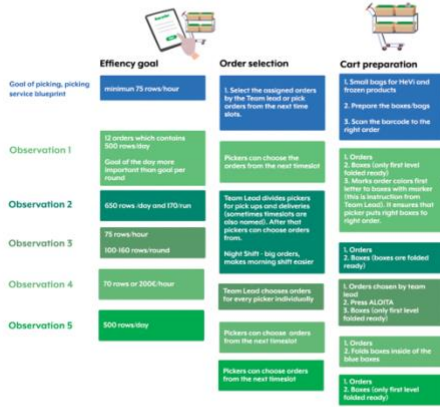
Liite 1: Kuva havainnollistamaan affinity diagramia	39
Liite 2: Kerääjien työvaiheet ja näiden vertailut	40
Liite 3: Profiilit ja näiden SWOT-analyysit.....	42

Liite 1: Kuva havainnollistamaan affinity diagramia



Liite 2: Kerääjien työvaiheet ja näiden vertailut

WAYS OF WORKING - before picking run



Order selection for the picking run

- In 4/5 stores pickers can choose orders from the next timeslot for their picking run - team lead trust pickers decision making and it is easier for pickers to move on to the next round.

- Team lead chooses the orders for pickers individually in 1/5 stores - Pickers have to wait team lead before starting new picking round, team lead has a lack of trust for picker's decision making. Reason for this: Team lead feels that pickers from agencies select the best orders because of their different bonus system (based on efficiency). This store also has problems with picking efficacy and lead wants to ensure every picker is trying their best to hit the efficiency goals.



"Valitsen tilaukset sen mukaan, että mahtuu yhteen kärryyn ja mietin jo seuraavaa kierrosta, että pääsen nopeasti siihen ja teen ne järjestyksessä ajassa."

"En tuijota rivimäärää per kierros niin tarkasti, päivän tavoite tärkeämpi"

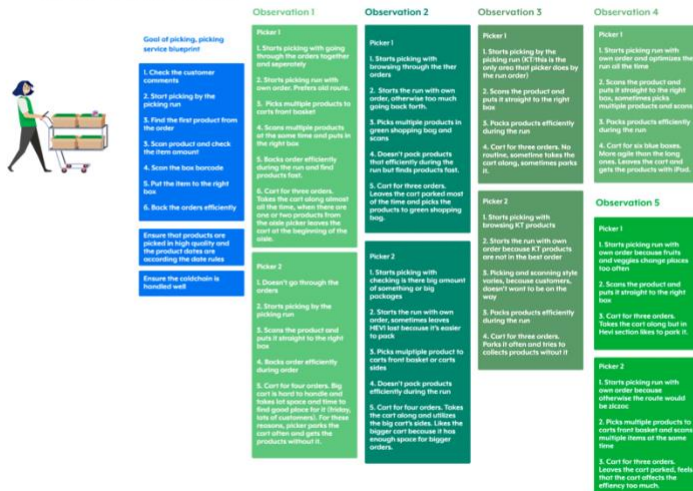
Note: Picking is done versatile ways and picking instructions/practices varies in different areas.

*Quotes are from different pickers

WAYS OF WORKING - during picking



Picking run and picking items



- Almost all of the pickers observed started picking run with their own routine and they optimized the picking order during the run.

- Two product picking and scanning styles: scan and straight to right box, pick multiple items to cart's front basket or bag and scan after

- Almost all optimized packing during the run

- Picking cart is often easier to park and pick the items without it



"Ei voi täysin luottaa järjestelmään, koska oso ei mene loogisesti. Varsinkin, jos tulee "vääristä suunnasta" käytävälle."

"Yritän saada mahd. paljon käsin niin kärryt eivät vie tilaa"

"Tuntuu, että olen kärryyn kanssa tiellä"

*Quotes are from different pickers


WAYS OF WORKING - during picking

Calling, product replacement, partially zone picking

Goal of picking, picking service blueprint

1. Check if the customer has given replacement permission
2. Replace the missing product to frozen and considering weather and according to the replacement rules
3. Call the customer if to deal with replacing items

Add comment to the customer information for the customer service if a call is made to the customer



Observation 1

Picker 1

1. Picks frozen products with the cart, scans and puts in a plastic bag
2. Trusts own knowledge and experience about products when choosing replacement products
3. Doesn't call customers about products with korvauskielto and doesn't call others to customers
4. Quick decision about product replacement and also about placing products that are not available

Picker 2

1. Picks frozen products with the cart, scans, puts in the right bag and other products are put into bags these in the plastic bags
2. If customer has chosen korvauskielto he calls
3. Doesn't call often to customers
4. Quick decisions about product replacement

Instruction about calling:

"Call when you feel like it, the customer knows better"

Additional products are added during the picking run

KT products are some picked

Observation 2

Picker 1

1. Picks up the frozen products in a green shopping bag, scans and sorts these after picking run
2. Second morning shift is to call customers. At night shift it's possible to have products replaced for morning but picker doesn't want to have extra work for morning shift
3. Closes products with korvauskielto that are not available
4. Korvauskielto is ok at the night shift but a lot of work of morning shifts

Picker 2

1. Picks frozen products with the cart, scans and puts in a plastic bag
2. Second morning shift is to call customers. At night shift it's possible to have products replaced
3. Feels that sometimes product placement takes too much time and affects too much to efficiency
4. Calls sometimes to customer even when they "the calling shift"

Instruction about calling:

"If shift calls customers if needed"

Palvelutalot (morning shift) and KT products are some picked

Observation 3

Picker 1

1. Picks frozen products with different styles. Sometimes picks multiple items at the same time and puts these in the frozen basket. And sometimes scans and puts straight in the plastic bag
1. Trusts own knowledge and experience about products when choosing replacement products
2. Products with korvauskielto are successful
3. Calls often to customers, even about products with korvauskielto
4. Calls customer about one product with korvauskielto

Picker 2

1. Picks frozen products one order at the time, scans and puts in the plastic bags
2. Makes "inventory" and customer must try to find the products when picking is done - extra time and time
3. Calls many times to customers in a day
5. Calling and korvauskielto are successful and says that later rounds are the ones without any calls or finding products

Instruction about calling:

"Call if three or more products are missing or ordered products is not available"

Palvelutalot products are zone picked

KT products are picked during the picking run

Observation 4

Instruction about calling:

None

Picker 1

1. All the frozen products are picked by one picker
3. Calls often to customers but it varies when and why

Instruction about calling:

None

Palvelutalot and frozen products are zone picked

KT products are picked by the pickers, during the picking run

Palvelutalot products are zone picked

KT products are picked by the pickers, during the picking run

Observation 5

Picker 1

1. Picks frozen products one order at the time, scans and puts in the plastic bags
2. Doesn't call often, it takes too much time and affects efficiency
3. Might not replace products if in doubt about the quantity
4. Instruction about calling is visible and picker knows it but sometimes makes a decision not follow it

Picker 2

1. Picks frozen products one order at the time, scans and puts in the plastic bags
2. Trusts own knowledge and experience about products when choosing replacement products
3. Fast decisions about product replacement are important
4. Calls to customers varies
5. Instruction about calling is confusing. Calling shift is used but instructions about this are not clear

Instruction about calling:

Don't call if it is possible to replace products

Call if customer has korvauskielto and a lot of products are not available

- Pickers don't know when to call customers because there are no clear instructions about. Korvauskielto can feel stressful because of the lack of instructions.

- Two stores use "The Calling Shift" (8-16 shift), pickers working in this shift makes the calls so pickers don't have to call during the picking run.

- Picking style in frozen products varies.

- Partially zone picking is utilized with KT products and palvelutalot, in one store also frozen products are zone picked.



"Saitan usein asiakkaille. Haluaisin soittaa useamminkin, mutta kiire estää joskus."

"Kokellin kerää palvelutalotin tuotteet etukäteen ja keskitytti. Meni söädöksi. Tiskin hyvin miehittetty, joten ei joudu odottelemaan."

*Quotes are from different pickers


WAYS OF WORKING - after picking

Printing, check-out and placing the order to the storage location

Goal of picking, picking service blueprint

1. Print stickers to the frozen products and place them to the right place in the freezer
2. Print the rest of the order stickers to the freezer
3. Print the order confirmation paper and scan the order barcode
4. Add the printed receipt and order confirmation paper to one of the order's bag
5. Add a picker's note if product(s) have been replaced or missing
6. Place the order to the right freezer place (pick-up) or ready delivery in the cold storage

Ensure the coldchain is handled well



Observation 1

Picker 1

1. Prints stickers to frozen products and takes these to the freezer
2. Prints the rest of the order stickers. Picker has her own note system which takes part right stickers to right place
3. No need to pack or organize the boxes again
4. Takes order to freezer and prints the order confirmation, receipt or rest. Places papers in the right place
5. Doesn't often write greetings from the picker

Picker 2

1. Prints stickers to frozen products and takes these to the freezer
2. Prints the rest of the order stickers to the boxes, one order at the time
3. No need to pack or organize the boxes
4. Takes order to freezer and prints the order confirmation, receipt or rest. Places papers in the right place
5. Doesn't often write greetings from the picker

Pickers do all of the steps in after picking

In December they are trying the "flexibility" solution particularly when picking during the same put orders in freezer with stickers and other pickers take care of the papers etc.

Observation 2

Picker 1

1. Prints stickers to frozen products and takes these to the freezer
2. Prints the rest of the order stickers to the boxes and puts boxes on dolly, one order at the time
3. Needs to organize boxes again in a lot of heavy products and big packages, this takes time
4. Print the order confirmation and receipt and takes order to freezer after that
5. Doesn't often write greetings from the picker although customer get see everything from the order confirmation

Picker 2

1. Prints stickers to frozen products and takes these to the freezer
2. Prints the rest of the order stickers to the boxes and puts boxes on dolly, one order at the time
3. Needs to organize boxes again in a lot of heavy products and big packages, this takes time
4. Print the order confirmation and receipt and takes order to freezer after that
5. Writes greetings from the picker often, for example when products are replaced or not available

Night Shift: Pickers do all the steps

Observation 3

Picker 1

1. Prints stickers, all together
2. Prints stickers to frozen products and boxes
3. No need to pack or organize the boxes
4. Prints the order confirmation and receipt and takes order to freezer after that
5. Says that writes too rarely greetings from the picker, usually when expensive products are replaced

Picker 2

1. Prints stickers, all together
2. Prints stickers to frozen products and boxes
3. No need to pack or organize the boxes
4. Prints the order confirmation and receipt and takes order to freezer after that
5. Writes greetings from the picker often, usually when products are replaced

Pickers do all the steps in after picking

Observation 4

Picker 1

1. Prints Pym's stickers to the blue boxes
2. Lifts the blue boxes on dolly
3. Writes wishes for next day to order confirmation when sending for scan to the printer (no pickers notes?)

Pickers do all the steps in after picking

Observation 5

Picker 1

1. Prints stickers, all together
2. Takes frozen products to the freezer
3. Prints the stickers first to the boxes and other rest into the boxes on dolly, one order of the time
4. Prints the order confirmation and receipt and takes order to freezer after that
5. Writes greetings from the picker often

Picker 2

1. Prints stickers, all together
2. Prints the stickers to the boxes and other rest into the boxes on dolly, one order of the time
3. Takes the order to the freezer, frozen products of the same line
4. Prints the order confirmation and receipt
5. Doesn't write greetings from the picker often, usually when lots of products are not available

Pickers do all the steps in after picking

- Some pickers take frozen products to freezer at the same time than the rest of the order (coldchain?).

- Pickers have optimized after picking tasks to fit their own way of working.


- Picker's greetings are written mostly when there is something to inform the customer about. For example replaced products.

"Kirjoitan lappuja liian harvoin, yleensä vain "isommista" korvaamisista"

"En kirjoita usein Terveisiä keräajalta lappu, koska asiakas näkee toimitusvahvistuksesta kaiken tarvittavan."

*Quotes are from different pickers

Liite 3: Profiilit ja näiden SWOT-analyysit



Steady and stable

Worked as a picker around one year
Efficiency level is steady and stable

The picking style is calm, but the pace stays brisk throughout the round. She doesn't seem busy and that's why customers approach easily. She sees the current picking system as an ok helper, but knows when to optimize the route and order. For some of the product groups, pickers has developed a routine optimized for his own style, but for some of the product groups she goes according to the picking order.

Strengths	Weaknesses
Stays calm during picking run Focused on the picking and product quality Ability to see the big picture Utilizes the help provided and external resources (for example picking system)	Can spend too much time for finding products if these are not on the shelves Calls customers too easily and Decision making can sometimes be slow
Opportunities	Threats
Getting good feedback about product quality from customers and team lead Wants to learn more, get more responsibility and is interested going forward in her career as a picker	Does not seem busy and customers in the store can disturb during the picking more easily and have conversations


As a picker I am:

- Calm but steadily effective
- Focused on the picking tasks
- I want to pick only the best quality products for the customer
- I call often to customer
- Customer service oriented and I want think the order from customer's point of view

My motivation comes from:

- Being professional (ammattilypeys)
- Versatile work days and opportunity to get new responsibilities
- Encouraging and good team spirit
- Good feedback from team lead and customers
- My work as a picker helps customer's every day life

"Tehokas keräilijä ei keskity pelkästään nopeuteen, vaan nimenomaan pysyy suht rauhallisena koko keräily ajan ja keskittyy täysin siihen, mitä tekee. Keräilijänä oon ennen kaikkea asiakaspalvelija, eli pyrin ottamaan asiakkaan toiveet huomioon mahdollisimman hyvin."



Attitude matters

Worked as a picker couple of years
Efficiency stays at the same level even situations change

The picking style is fast-paced and independent. She may seem busy and customers may not dare to approach and ask help. Does not usually experience the current picking system as a reliable tool. She is relying more on her own experience and professionalism. The picker optimizes the route and next steps all the time in her head.

Strengths	Weaknesses
Fast-paced movements and decision making Ability to optimize ways of working for her strengths Proactiveness and giving feedback Independent way of working and trust for her professionalism	Can make too hasty decision because she wants to be fast Doesn't utilize help provided easily and that might lead to extra steps and other extra work
Opportunities	Threats
Breaks efficiency goals easily even the situations change and gets good feedback about this To help team lead and other pickers in optimizing the picking	Seems busy while working so customers and co-workers don't approach easily To get negative feedback about product quality

As a picker I am:

As a picker I am:

- Determined
- Brave and competitive
- I move fast and make decisions quickly
- I'm proactive and know what is the best way to works for myself
- I don't call often to customers

My motivation comes from:

- Efficiency reports and level-checks
- Competitions
- I want to break my own records and see the continuous development
- Good team spirit and my own contribution to the success of the day

"Mielestäni tehokas keräilijä keskittyy olennaiseen ja pystyy itse tekemään päätöksiä ettei tarvii kokoajan muilta varmistella asioita. Ei pidä miettiä liikaa esim. korvaavia tuotteita vaan luottaa omaan fiilikseen. Rohkeus on mielestäni isoin tekijä."