

# Työprosessin muotoilu

Case: Market x palvelutiski

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Emilia Virtanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VIRTANEN, EMILIA:

Työprosessin muotoilu  
Case: Market x palvelutiski

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 54 sivua, 0 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työprosessin kehittämistä palvelumuotoilun avulla. Toimeksiantajana työssä on Market x, jonka palvelutiskin työntekijän työprosessia lähdettiin kehittämään. Opinnäytetyö haki vastauksia seuraaviin kysymyksiin: ”Mitä palvelumuotoilun keinoja työprosessin muotoilussa voidaan käyttää?”, ”Miten työntekijän työprosessista saadaan helpompi?” ja ”Miten palveluprosessista saadaan tasalaatuinen?”

Teoriapohjassa käytiin ensin läpi mitä palvelumuotoilu on ja mitä työvälineitä palvelumuotoiluun olennaisesti kuuluu. Työvälineitä ovat muun muassa palvelupolut ja blueprint-kaavio. Palvelupolkujen avulla esitettiin palvelutiskin työntekijän työprosessi ja siihen liittyvät ongelmat. Työstä löytyy neljä eri palvelupolkua, joista kaksi on työprosessi ennen kehittämistä ja kaksi kuvaa prosessia kehittämisen jälkeen. Palvelupolkujen lisäksi työssä on käytetty paljon havainnoin perusteella saatuja tuloksia.

Keskeisinä tuloksina olivat, että työntekijöillä on liian vähän aikaa suorittaa vaadittavat tehtävät, työ koettiin erittäin kuormittavana, asiakaspalvelun laatu kärsi ja sähköiset järjestelmät puuttuvat kokonaa sekä olemassa olevat on aikaansa jäljessä. Tuloksien jälkeen löytyvät kehitysehdotukset, joilla työprosessia voitaisiin parantaa.

Johtopäätöksissä korostettiin erityisesti sitä, että työprosessin vaatimat muutokset ovat pääsääntöisesti helposti toteutettavissa ilman suuria investointeja. Haastavin toteutettava asia oli sähköisten järjestelmien uudelleen suunnittelu ja käyttöönotto.

Asiasanat: palvelumuotoilu, palvelupolku, prosessi, työhyvinvointi, havainnointi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

VIRTANEN, EMILIA: Improving a work process through service design  
Case: Market x, service desk

Bachelor's Thesis in Service Management 54 pages, 0 pages of  
appendices

Autumn 2016

## ABSTRACT

---

The purpose of this study was to examine the development of a work process. The case company in this thesis is Market x. The aim was to improve the work process at the supermarket's service desk. The research questions were the following: "How to apply service design principles in rethinking the work process?", "How to make the employees' work process easier?" and "How to ensure that the service process is as homogenous as possible?"

First, the study explains what service design is and discusses its key tools. These tools are, for instance, service paths and service blueprints. The thesis explains the service desk employees' work process by describing related service paths. More specifically, the study describes four different service paths. Two of these explain the work process before improvements, and the other two describe the work process after improvements. In addition to the service paths, the study also includes many results based on observation.

The key result was that the service desk employees have too little time to do all their chores. The work can be exhausting, which may cause customer service quality to suffer. In addition, there are few electronic systems in use and many of them are outdated. After introducing the results, the thesis provides improvement suggestions which can help develop the work process.

In conclusion, the changes the work process needs are very easy to implement without big investments. The biggest challenge is the redesigning of the electronic systems and their implementation.

Keywords: service design, service path, process, well-being at the work, perception

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PALVELUMUOTOILU JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS	3
2.1	Palvelumuotoilu	3
2.2	Arvon tuottaminen asiakkaalle palvelumuotoilun avulla	5
2.3	Asiakslähtöisyys	6
2.4	Palvelupolku	7
2.5	Blueprint	9
3	PALVELUPROSESSIT KAUPAN TYÖYMPÄRISTÖSSÄ	12
3.1	Palveluprosessi ja sen suunnittelu	12
3.2	Kauppa toimintaympäristönä	13
3.3	Digitalisaation vaikutus toimintaympäristöön	13
3.4	Sisäinen tehokkuus	14
3.4.1	Lean - ajattelu	17
3.4.2	Sisäinen viestintä	17
3.5	Työn kuormittavuus ja työergonomia	18
4	TOIMINNALLINEN PROSESSI	21
4.1	Havaintoja palvelutiskistä	21
4.1.1	Aamuvuoro	22
4.1.2	Iltavuoro	25
4.2	Työntekijöiden haastattelut ja yhteiset palaverit	27
4.3	Työntekijän työpolku ennen prosessin kehittämistä	29
4.3.1	Aamuvuoron polku	29
4.3.2	Iltavuoron polku	32
5	LOPPUTULOKSET	37
5.1	Havainnoinnin ja haastattelujen tulokset	37
5.2	Kehitysehdotukset	39
5.3	Uudet työpolut aamu- ja iltavuorolle	42
5.4	Peilaus tietoperustaan	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
6.1	Toiminnallisen prosessin arviointi	51
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi	52
6.3	Jatkotutkimusaiheet	53



## 1 JOHDANTO

Kaupan alalla palvelujen rooli on korostunut, mutta on tärkeää huomioida palveluprosessia myös työntekijän näkökulmasta. Palveluprosessi tuskin on kovin onnistunut, jos palvelua antava työntekijä on esimerkiksi stressaantunut työnsä takia. Aloimmekin toimeksiantajani kanssa keskustella, kuinka palvelutiskin työprosessit saataisiin nopeimmiksi ja vähemmän kuormittavimmiksi. Ajatuksena on, että työntekijä on tuotteliaampi vähemmällä vaivalla. Tavoitteena työlläni on saada aikaiseksi konkreettisia toimintamalleja, jotka helpottavat palvelutiskin työntekijöiden jokapäiväistä työskentelyä ja jotka vähentävät työn kuormittavuutta. Työn tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin;

- Miten työntekijän työprosessista saadaan tehtyä helpompí?
- Mitä palvelumuotoilun keinoja prosessin muotoilussa pystyy käyttämään?
- Miten palveluprosessista saadaan tasalaatuista?

Palvelutiski on kaupan sydän, josta ihmiset saavat ostettua tuoreita elintarvikkeita. Koska tiski on kaupan sydän, pitää palvelun olla hyvää ja laadukasta. Kaikkien kaupan työntekijöiden pitäisi pystyä tuottamaan samaa palvelua asiakkaille. Tähän tarvitaan konkreettisia tekoja, jotta tavoitteeseen päästään.

Toimeksiantaja työlläni on pienellä paikkakunnalla toimiva Market x. Luokitukseltaan kauppa on maalaismarketti, eli myynti on sesonkipainotteista ja tuotevalikoimaa päivitetään sesongin mukaan. Palvelutiskilläkin seurataan tarkkaan sesonkia ja tuotteita pyritään ottaa myyntiin sen mukaan. (Myymäläpäällikkö 2016.)

Tässä työssä käsitellään palvelumuotoilua ja prosessin kehittämistä palvelumuotoilun avulla. Teoriapohja koostuu palvelumuotoilun perusajatuksista ja esimerkiksi kuinka asiakkaalle lisätään arvoa. Teoriapohjassa käsitellään myös prosessin toimivuuden kannalta olennaisia seikkoja, kuten sisäistä viestintää sekä työn liiallisen kuormittavuuden seuraamuksia. Työprosessin kehittämiseen käytän

toiminnallisia menetelmiä ja tavoitteena on saada kehitysehdotukset kokeilun kautta jatkuvaan käyttöön. Toiminnallisina menetelminä on käytetty muun muassa yhteisiä palavereja työntekijöiden kanssa, jotta saataisiin yhdessä prosessia kehitettyä.

## 2 PALVELUMUOTOILU JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS

Tässä luvussa käsitellään palvelumuotoilun perustermejä ja palvelumuotoilun keskeisimpiä ajatusmalleja. Lisäksi luvussa perehdytään arvon tuottamiseen asiakkaalle, joka kuuluu olennaisesti palvelumuotoilun tavoitteisiin. Luvussa käsitellään myös blueprint-kaaviota, jonka avulla palvelu pystytään pilkkomaan moneen osaan ja kehittämisestä tulee näin ollen helpompaa.

### 2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on seurausta palveluistumisesta. Palvelumuotoilu on kehittämistä intuitiivisesti ja analyttisesti. Analyttisyyttä tarvitaan muun muassa asiakastietoon perehdyttäessä ja intuitiivista lähestymistä siihen, että voidaan nähdä jotain, mitä ei ole vielä olemassa. (Tuulaniemi 2011, 11.) Palvelu itsessään määritellään abstraktiksi. Se on jotain, mitä ei pysty näkemään eikä koskettamaan, mutta se on kuitenkin olemassa. Monet yritykset kilpailevat nykyään asiakkaistaan palveluiden avulla. Tuulaniemi antaa kirjassaan hyvän esimerkin, ihmiset haluavat elämäänsä helpottavia tekijöitä konkreettisten tavaroiden sijaan. Pointtina ei ole resurssin omistaminen, vaan helppo pääsy niiden luokse. (Tuulaniemi 2011, 16.)

Palveluajattelu nähdään tulevaisuudessa vielä suuremmassa roolissa kuin nyt, muun muassa sen takia, että palveluiden tuottaminen vie huomattavasti vähemmän energiaa kuin vastaavasti tavaroiden tuottaminen. Tuulaniemi mainitsee, että palvelut ovat ekologisia ja ihmiskunnalla ei ole varaa tuhlaata yhtään enempää luonnonvaroja. (Tuulaniemi 2011, 20.)

Palvelumuotoilun avulla pystytään organisaatiossa havaitsemaan palveluiden tuottamia uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa, kehittämään olemassa olevia palveluita ja innovoimaan uusia palvelukokonaisuuksia. Tuulaniemi sanoo, että palvelumuotoilu ei ole uusi asia, se on vain vanhojen asioiden yhdistämistä uudella tavalla. Palvelumuotoilun tavoitteena on saada palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet



yhdistettyä käyttäjien odotuksiin ja loppu tuloksena on palvelu. Koska palvelu on osaksi abstraktia, saadaan näkymättömiä osia näkyviin visualisoinneilla ja erilaisilla malleilla. (Tuulaniemi 2011, 24-25.)

Tärkeä osa palvelumuotoilua on palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolut. Palvelun kontaktipisteiden avulla palvelu tulee asiakkaalle näkyviin. Kontaktipisteisiin kuuluu esimerkiksi tilat, ihmiset, esineet ja prosessi. (Makkula 2016). Palvelu on työntekijän ja asiakkaan tuottama yhteinen kokemus. Saman palvelun voi kokea monella eri tapaa ja esimerkiksi lentomatka voi olla kahdelle ihmiselle hyvinkin erilainen kokemus. Toinen voi luonnehtia matkaa onnistuneeksi ja toinen taas kuvailee matkaa kauheaksi, koska vieressä huusi lapsi. Palvelun parissa työskentelevät työntekijät pyrkivät suunnittelemaan miten matka sujuu, mutta aina tulee jotain muuttujia, jotka vaikuttavat matkaan. Palvelumuotoilun avulla yritetään etukäteen valmistautua kaikkiin mahdollisiin muuttujiin ja sen seurauksena luoda kaikille hyvä palvelukokemus. (Ruiz & Ross 2014.)

Palvelumuotoilulle on ominaista, että kehitettävään palveluun suhtaudutaan kokonaisvaltaisesti eikä vain pintaraapaisuna. Palvelu kuitenkin pilkotaan pienemmiksi osiksi, jotta lopputuloksesta saadaan hyvä. Tavoitteena on aina parempi asiakaskokemus. (Tuulaniemi 2011, 27.) Keskeisenä tavoitteena on osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat asiakassegmentit ja palvelun tuottava taho. Yksinkertainen perusajatus palvelumuotoilun takana on, että ihmiset maksavat paremmasta palvelusta ja hyvän palvelun on tarkoitus ilahduttaa ihmistä.

## 2.2 Arvon tuottaminen asiakkaalle palvelumuotoilun avulla

Palvelumuotoilun yksi tavoite on tuottaa asiakkaalle arvoa saamastaan palvelusta ja jopa ylittämään asiakkaan odotukset ja näin ollen tuottamaan lisäarvoa. Jotta palvelumuotoilu on onnistunut, pitää yrityksellä olla ymmärrys asiakkaan arvonmuodostumisprosessista. Pitää ymmärtää mitä asiakas arvostaa ja odottaa saavansa. Yritykset tekevätkin usein arvolupauksia, joiden avulla saadaan jäsenettyä mitä yritys asiakkailleen tarjoaa ja minkälaisilla seikoilla se erottuu kilpailijoistaan. (Tuulaniemi 2011, 30.) Asiakas ei saa arvoa itse palvelun ominaisuuksista, vaan palvelun tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista. Arvo syntyy prosessin tuotoksena, joka tarkoittaa yrityksen näkökulmasta sitä, että asiakas osallistuu arvon luomiseen ja sen arvioimiseen. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Asiakas ei osta tuotetta tai palvelua, vaan arvoa. Yritys saa itse arvoa, jos se tuottaa sitä asiakkailleen. Arvon tuottamista on hyvä pohtia kysymyksellä miksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun? Kun kysymykseen on vastattu, on alettava miettimään mitä muuta asiakkaalle voisi tarjota. (Mikä tuo arvoa asiakkaalle?, 2013.) Arvoa asiakkaalle voi tuottaa ymmärtämällä asiakastaan. Asiakkaan kanssa voi ja pitää puhua ja heidän reaktioitaan asioihin pitää seurata. Keräämällä dataa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään, saadaan hyvää tietoa siitä, mitä asiakas arvostaa ja mitkä hänen tarpeensa on. Kerätyn datan avulla pystytään paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja näin saadaan arvoa luotua. Tuotteen tai palvelun hinnoittelulla on iso rooli asiakkaan arvokokemuksessa. Oikeanlaisen hinnoittelun avulla asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta ja myös arvoa. Tyytyväiset asiakkaat yleensä ovat valmiita maksamaan enemmän. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, hän lähtee ja maksaa vähemmän. (Stark & Stewart, 2011.)

Palvelumuotoilun väylän opinnoissa käsiteltiin arvoa. Arvoa asiakas kokee palvelun kontaktipisteissä, ja jokainen kontaktipiste pitää olla tarkkaan mietitty, jotta arvoa tuotetaan. Kontaktipisteet kuuluvat palveluun ja jos ne toimivat hyvin, on asiakas tyytyväinen palveluun. Esimerkiksi palvelu voi

olla lentomatkalta kotiin saapuminen. Kontaktipisteinä on lentokoneesta poistuminen, matkalaukun nouto ja lentokentältä poistuminen. Matkalaukun nouto voi olla monelle matkan ärsyttävin osuus sen takia, että ei ole tietoa siitä, koska laukku on haettavissa. Kontaktipiste ei siis toimi toivotulla tavalla. Matkustajan elämää voi helpottaa esimerkiksi mobiilisovelluksella, joka ilmoittaa, koska laukku on haettavissa ja mistä. Sovellus myös voisi ilmoittaa, jos laukut ovat myöhässä ja ehdottaa vaikkapa hyvää ruokailupaikkaa lentokentällä odotuksen ajaksi. Sovelluksen avulla ärsyttävästä odottelusta saataisiin tehtyä hiukan parempi.

### 2.3 Asiakslähtöisyys

Suomalaiset yritykset tutustuivat 1980-luvulla uuteen termiin nimeltä asiakslähtöisyys. Asiakslähtöisyyden painopisteenä oli asiakkaan ja yrityksen edustajan kohtaaminen. Asiakslähtöisyys määriteltiin asiakkaan tarpeiden tyydyttämisenä. Vasta 1990-luvulla asiakkaita alettiin segmentoida ja pohdittiin, mitä eri tarpeita yrityksen asiakkailta voi olla. Tämä työ on käynnissä edelleen. Yritykset ovat alkaneet panostamaan palveluihin ja palvelun tuottamaa arvoa voidaan mitata vertailemalla palvelun laatua ja palvelun hintaa. Vaikka lähtökohtana on, että palveluja tuottava yritys luo asiakkaalle arvoa tuottamalla palveluja, eivät kaikki palveluyritykset ole asiakslähtöisiä. (Arantola ym. 2009, 2.)

Jos asiakas osaa tunnistaa tarpeensa, voi hän itse kilpailuttaa ratkaisun tarjoavia yrityksiä ja näin valita parhaan. Yrityksen on siis panostettava asiakslähtöisyyteen, jotta asiakas ostaisi palvelun kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailijalta. On myös tilanteita, joissa asiakas ei osaa tunnistaa omia tarpeitaan ja etsiä ratkaisuja. Näissä tilanteissa on tärkeää, että yrityksellä on asiakasymmärrystä, jonka avulla pystytään selvittämään asiakkaan ongelma ja etsimään ratkaisu yhdessä. (Arantola ym. 2009, 3-4.)

Käyttäjätietoa pystytään hankkimaan monin eri keinoin ja kun tietoa on hankittu, voidaan sitä hyödyntää. Yksi tapa on käyttää perinteisiä metodeja tiedon hankintaan. Niitä ovat esimerkiksi kyselyt, tietyille

kohderyhmälle teetettävä kysely ja markkinatutkimus. (Miettinen 2011, 63.) Toinen tapa on seurata, miten esimerkiksi tutkittava tuote toimii käyttäjän käsissä. Kolmantena tapana pidetään erilaisia innovatiivisia muotoja, jossa käyttäjä otetaan mukaan kehitystyöhön alusta alkaen. Tällaisia vaihtoehtoja ovat esimerkiksi työpajat, joihin käyttäjä voi osallistua. Työpajojen lisäksi voidaan tehdä prototyyppeja käyttämällä mallin rakentamiseen jotain arkista välinettä. Kun käyttäjä pääsee itse ilmaisemaan kokemuksensa palvelusta/tuotteesta, on tulos silloin oiva työväline palvelumuotoilijalle. Näin saadaan aikaiseksi käyttäjän mielipide, eikä muotoilijan, vaikkakin muotoilija antaa lopullisen muodon käyttäjän tuottamalle tulokinnalle. (Miettinen 2011, 65.) Tutkittavan kohteen ei tarvitse välttämättä olla asiakas, vaan kohde voi olla prosessin käyttäjä, eli työntekijä.

## 2.4 Palvelupolku

Palvelupolkujen avulla yritys pääsee tarkastelemaan asiakkaan matkaa palvelun läpi ja kehittämään palvelua entisestään. Asiakkaan matka on palveluprosessi, joka voidaan pilkkoa palvelupoluksi ja palvelupolku voidaan pienentää palvelutuokioiksi. Palvelupolun ja palvelutuokioiden avulla pystytään näkemään mistä asiakkaan palvelukokemus muodostuu. Palvelupolkuun vaikuttavat asiakkaan omat valinnat, mutta myös se, kuinka palveluprosessi on suunniteltu etukäteen. (Maijala 2015.)

Esimerkkinä erilaisesta palvelupolusta on vaikka junamatkan varaaminen. Asiakas voi varata lippunsa automaatilta, netistä tai lippupisteestä. Jokainen eri vaihtoehto luo erilaisen palvelupolun, jonka käyttäjä kokee yksilöllisesti. Toiselle henkilölle netin kautta lipun varaaminen on hyvin hankalaa, kun taas toinen kokee sen paljon helpommaksi ja nopeammaksi tavaksi kuin perinteinen lippuluukku. Jos palvelupolku pitää sisällään asioita, joista käyttäjät eivät pidä, tulisi niistä päästä eroon. Kuitenkaan yksittäinen palveluntarjoaja ei pysty tuottamaan kaikkia mahdollisia käyttäjän vaativia palveluita ja sen takia onkin hyvä merkitä palvelupolkuun kilpailevien palveluntarjoajien palvelut. Palvelupolun teko on oiva

menetelmä myös silloin, kun varsinaista palvelua ei vielä ole olemassakaan. Palvelupolun avulla saadaan kartoitettua palvelun rakennetta, tuotantotapaa ja tärkeimpiä päävaiheita. (Miettinen 2011, 51.)

Palvelupolun avulla palveluprosessi saadaan visualisoitua ja sitä on helpompi tarkastella. Palvelupolun avulla pystytään tarkastelemaan palveluntuottajan ja asiakkaan toimintaa palveluprosessin aikana. Kun palvelupolku tehdään, kannattaa se tehdä useamman käyttäjän näkökulmasta. Eli palvelupolku kannattaa tehdä asiakkaan näkökulmasta sekä palveluntuottajan näkökulmasta. Näin saadaan helposti selville mahdolliset puutteet palveluprosessissa. Jotta palvelu voidaan luokitella hyväksi, täytyy sen toimia kaikkien osapuolten näkökulmasta. Useammilla näkökulmilla vältetään suunnittelun kapea-alaisuutta. (Menetelmäblogi 2016.)

Asiakkaiden palvelupolkujen palvelutuokioita tai toisin sanottuna kohtaamispisteitä ei aina ymmärretä oikein. Palvelutuokiot ovat oleellisia vasta sitten, kun yritys ymmärtää ne kokonaisuuksina ja mahdollisuuksina parantaa palvelua yksilötasolla. Ensimmäinen askel hyvän palvelukokemuksena tuottamisessa on ymmärtää asiakkaan tilanne ja se, mikä ajaa asiakkaan olemaan lojaali yritystä kohtaan. Yleisimmät listatut asiat palvelun kohtaamispisteiksi ovat muun muassa mainokset, nettisivut ja puhelimen kautta tapahtuva asiakaspalvelu. Yleisesti ottaen listaukset ovat siis tehty lähinnä yrityksen näkökulmasta, kun taas pitäisi ajatella asiaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei välttämättä pidä mainosta kohtaamispisteenä palvelun kanssa.

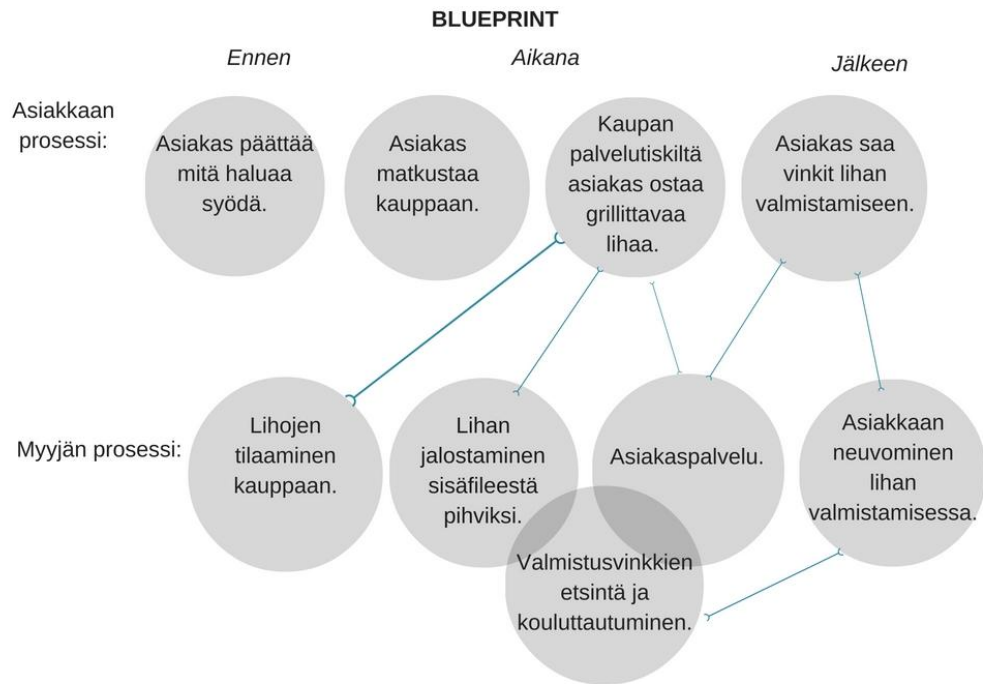
Palveluprosessin palvelutuokiot ovat tarkkoja hetkiä palvelusta. Esimerkiksi nettisivut ovat pelkkä kanava, mutta nettisivujen kautta saatava asiakaspalvelu on palvelutuokio. Palvelutuokioiden kartoittaminen saattaa olla haastavaa ja aikaa voi kulua paljonkin, kun selvitetään kaikki mahdolliset tavat, miten asiakas on kytköksissä yritykseen. Kun asiakkaan ja yrityksen näkökulmat palvelutuokioissa saadaan organisoitua, saadaan aikaan selkeä visio mihin asioihin palveluprosessissa kannattaa kiinnittää

huomiota. Palvelutuokioiden merkityksen ymmärtäminen auttaa yritystä pysymään kilpailijoitaan edellä. (Walters 2016.)

## 2.5 Blueprint

Service blueprint on monipuolinen työkalu, jota voidaan käyttää pienissä palvelumuotoilu projekteissa tai suurissa kokonaisuuksissa. Blueprint - työkalun hyvä puoli on se, että sitä ei tarvitse rajata johonkin tiettyyn palveluun, vaan sitä pystyy soveltamaan moneen. Yksinkertaisimmillaan palvelu voidaan kuvata lineaarisena aikajanana, mutta pitää muistaa, että palveluun liittyy usein monia eri toimijoita ja samanaikaisesti tapahtuvia elementtejä. Blueprint - kaaviossa nämä yhtäaikaisesti tapahtuvat asiat kuvataan viivoilla. Blueprint - kaavion avulla palvelu saadaan pilkottua moneen eri osaan ja palvelun eri osa-alueita pystytään tarkastelemaan yksityiskohtaisesti ja näin ollen pystytään kehittämään palvelun jokaista osaa. (Service blueprint 2016.)

Blueprint tuo esille sen, että palveluprosessi ei ole samanlainen asiakkaalle ja palveluntarjoajalle. Sen avulla havaitaan, että palvelu sisältää monia näkymättömiä osia, jotka eivät näy asiakkaalle tai palveluntarjoajalle, riippuen näkökulmasta.



Kuvio 1. Esimerkki blueprint-kaaviosta.

Blueprint koostuu viidestä eri osasta ja ne ovat:

1. Asiakkaan näkemä tila, jossa palvelu tapahtuu
2. Asiakkaan oma toiminta
3. Asiakaspalvelijan toiminta
4. Asiakaspalvelijan näkymätön toiminta, esimerkiksi takatilat
5. Tukitoiminnot

(Heikkinen 2015.)

Blueprint-kaavion keskeinen tekijä on käytännön toiminnot ja kaavion tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan toimintaa ja toimintoja palvelun aikana. Blueprint-kaaviossa front desk komponentilla tarkoitetaan asiakaspalvelijaa, jonka kanssa asiakas on tekemisissä palvelun aikana. Back office henkilöillä taas tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka ovat tärkeitä palveluprosessin onnistumisen kannalta, mutta joiden toiminta ei näy asiakkaalle. Tukitoiminnot taas ovat esimerkiksi työntekijän toimintaa tukevia asioita tai asiakkaan toimintaan liittyviä toimintoja. Työntekijän

toimintaa tukeva toiminto voi olla vaikkapa help desk, josta työntekijä saa apua ja asiakkaan toiminto voi olla vaikka puhelimella tapahtuva maksusuoritus. Blueprint - kaaviossa huomioidaan myös fyysiset seikat, jotka vaikuttavat palveluprosessiin. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kalusteita, jotka löytyvät tilasta, jossa palvelu tapahtuu. (Service blueprint 2016.)

Palvelumuotoilun avulla pystytään siis tunnistamaan uusia mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnassa ja innovatiivisesti kehittää jo olemassa olevia liiketoimintoja. Palvelumuotoilu voi olla yksinkertaisimmillaan toimintatapojen pieniä muutoksia, joilla on suuri vaikutus. Palvelumuotoilun avulla pystytään katsomaan kehitettävää kohdetta ”uusin silmin”, jolloin olemassa olevat ongelmakohdat havaitaan ja niitä pystytään kehittämään. Erilaiset visualisoinnit auttavat ymmärtämään palvelua paremmin. Palvelumuotoiluun kuuluu keskeisesti arvon tuottaminen asiakkaalle tai palvelumuotoilun kohteelle. Kohde ei aina automaattisesti ole asiakas, se voi myös olla yrityksen työntekijä. Arvon luomista helpottaa palvelun pilkkominen osiin, mikä on helppoa palvelupolkujen muodossa. Palvelupolkuihin kuuluu vielä kontaktipisteet, jotka ovat tärkeitä tuokioita palvelun onnistumisessa. Arvoa luodaan, kun kontaktipisteet ja palvelupolut ovat toimivia.



### 3 PALVELUPROSESSIT KAUPAN TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Tässä luvussa esittelen mikä on palveluprosessi ja miten sitä voidaan suunnitella. Läpikäyn myös kaupan toimintaympäristöä ja miten digitalisaatio on siihen vaikuttanut. Palveluprosessien onnistuminen vaatii työntekijöiltä paljon, ja siksi olen huomionnut myös työn kuormittavuuden vaikutuksia työntekijään ja sisäinen tehokkuuden merkitystä työntekijän arkeen.

#### 3.1 Palveluprosessi ja sen suunnittelu

Palveluprosessilla tarkoitetaan asiakkaan ongelman ratkaisuun kehitettyä palvelukokonaisuutta, joka koostuu palveluntuottajan ja vastaanottajan (asiakkaan) vuorovaikutuksesta. Palveluprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen, käynnistäminen, toteutus ja lopetus. Prosessin alkuvaiheessa pyritään kartoittamaan asiakkaan ongelma esimerkiksi haastattelulla tai havainnoimalla. (Turunen 2013.)

Palveluprosessit ovat osa isompaa kokonaisuutta ja siksi palveluprosessia suunniteltaessa on otettava huomioon yrityksen toimintaan vaikuttava ympäristö. Yrityksen toimintaympäristöön kuuluu esimerkiksi taloudelliset-, sosiaaliset- ja ekologiset osa-alueet. Kun palveluprosessia aletaan suunnitella, pitää olla ymmärrys yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Näiden lisäksi täytyy ymmärtää yrityksen asiakkaita, sisäisiä toimintamalleja ja kumppaneita. (Tirkkonen 2013.)

Palveluprosessit eivät ole koskaan täysin valmiita, vaan niitä pitää kehittää jatkuvasti. Uuden palveluprosessin käyttöönotossa on mietittävä etukäteen kuinka koulutetaan henkilökunta ja kumppanit uuteen prosessiin ja miten suhtaudutaan mahdolliseen muutosvastarintaan. Johtajan on huomioitava, että henkilökunta tarvitsee innostavan työympäristön ja sen lisäksi myös tietoja ja taitoja sekä henkilökohtaisen tavoitteen yrityksen tavoitteen lisäksi. (Tirkkonen 2013.)

### 3.2 Kauppa toimintaympäristönä

Kaupan ala on yksi Suomen suurimmista aloista ja se työllistää noin 300 000 henkilöä. Kaupan ala on 10 % Suomen bruttokansantuotteesta. Kaupat ovat siis yksi suurempia investoijia ja verojen maksajia. Kaupan alan kompastuskivinä Suomessa on voimakas sääntely, joka vaikuttaa esimerkiksi uusien kauppojen perustamiseen ja kansainvälistymiseen. (Kauppa.fi, 2016a.) Kaupan ala voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, on vähittäiskauppa ja tukkukauppa. Näiden lisäksi kaupat voidaan tuotteiden perusteella jakaa päivittäistavarakauppaan, tekniseen-, ja erikoistavarakauppaan. (Kauppa.fi, 2016b.)

Merkittävin osa-alue on päivittäistavarakauppa. Päivittäistavaraan kuuluu esimerkiksi ruoka, juomat, tupakka, lehdet, kosmetiikka jne. Suomessa myytiin vuonna 2015 päivittäistavaraa 16,6 miljardilla eurolla ja siitä 80 % oli ruokaa. Päivittäistavarakaupan toimintaympäristöön kuuluu itsepalvelu, eli asiakas itse kerää tuotteet hyllystä ja joissakin kaupoissa hoitaa rahastuksenkin itse. Suomalaiselle päivittäistavarakaupalle on tyyppillistä kuulua ketjuun. Ketjun avulla saadaan logistiikka ja hankinta keskitettyä. Esimerkiksi S-ryhmällä käytetään Inexiä. (Kauppa.fi, 2016c.)

### 3.3 Digitalisaation vaikutus toimintaympäristöön

Kaupan ala on tällä hetkellä murroksessa, jonka yksi suurin tekijä on digitalisaatio. Kaupan toimintaympäristö muuttuu nykyisestä kivijalkakaupasta kovaa vauhtia verkkokauppoihin. Digitalisaatiota ei kannata kokea uhkana, vaan pikemminkin mahdollisuutena tarjota asiakkaille aiempaa parempaa palvelua. (Solita 2015, 4.) Solitan artikkelin mukaan kivijalkakaupat eivät tule täysin katoamaan katukuvasta, vaan saavat rinnalleen verkkokaupan. Verkkokaupat ovat jakautuneet kahteen leiriin. Arviolta noin puolet verkkokaupoista toimii sekä verkossa, että fyysisenä toimipisteenä. Toinen puolikas toimii vain ja ainoastaan verkossa. (Solita 2015, 7.)

Yksi oleellinen tekijä vaikuttaa kaupan toimintaympäristöön ja se on kansainvälistyminen. Solitan artikkelin mukaan Suomesta ei ole kansainvälistynyt muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kovinkaan montaa yritystä lähialueita kauemmaksi. Ruotsista taas on noussut maailmalle esimerkiksi H&M ja Ikea. Yhdeksi syyksi kansainvälistymisen epäonnistumiseen on mainittu Suomessa vallitse kotimaakeskeisyys. Kansainvälistyminen ja digitalisaatio on mielenkiintoinen yhdistelmä. Esimerkiksi eBay:n tekemän tutkimuksen mukaan 75 % kaikista eBay:n kautta tehdyistä kaupoista on tapahtunut 17 mailin säteellä asiakkaan omasta kodista. Tämä osoittaa sen, että myös verkkokauppa on melko paikallista toimintaa. (Solita 2015, 9.)

Asiakas haluaa löytää ratkaisun ongelmaansa mahdollisimman helposti ja nopeasti, tähän verkkokauppa on oiva väline. Kuitenkin ennen kuin digitalisaatiota voidaan kehittää, täytyy kaupan peruselementtien olla kunnossa. Ne ovat muun muassa hankinta, myynti, asiakaspalvelu, logistiikka ja markkinointi. Hyvän pohjan päälle voidaan luoda uutta toimintaa, myös digitalisesti. (Solita 2015, 13.)

### 3.4 Sisäinen tehokkuus

Sisäinen tehokkuus on yksi suorituskyky pyramidin osasta. Suorituskyky pyramidin on syntynyt Wang Inc yhtiön laboratorioyksikön prosessikehittämisen tuloksena vuonna 1991. Suorituskyky pyramidin voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen, jotka ovat mallin pääulottuvuudet. Suorituspyramidissa ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä tyydyttää asiakkaansa tarpeet. Sisäinen tehokkuus tarkoittaa yrityksen kykyä toimia tehokkaasti. (Suorituskyky pyramidin 2015.)

Grönroosin (Grönroos 2009, 250.) mukaan yritykset noudattavat kolmea perinteistä strategiaopetusta teollisuudesta, joilla saadaan yrityksen kilpailukykyä vahvistettua. Ne ovat:

1. Tuotanto- ja hallintokustannuksien vähentäminen, jotta saadaan yksikköhinnat alas.

2. Kasvatetaan perinteisten markkinointitoimien budjettia.
3. Vahvistetaan tuotekehitystä.

Grönroosin mukaan myös palvelualoilla tarvitaan voittokeskeistä ajattelua, mutta voiton tavoittelussa saatetaan epäonnistua, jos teollisuuden oppeja noudatetaan pilkun tarkkaan. Grönroos kutsuu tilannetta johdon strategiseksi ansaksi, johon on helppo langeta. Strategiseen ansaan voi johtaa esimerkiksi yleinen heikko taloustilanne. Sen seurauksena yritys supistaa henkilöstökuluja, mutta uusia henkilöitä ei palkata, vaikka toiminta pysyy aiempaa samanlaisena tai jopa kasvaa. (Grönroos 2009, 251.)



Kuvio 2. Strateginen johtamisansa (Grönroos 2009, 252.)

Teollisuudessa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden suhde ei ole merkityksellinen, toisin kuin palvelualoilla. Palvelualoilla asiakas on mukana palveluprosessissa eikä vain tuotannon lopputuloksessa, kuten teollisuudessa. Palvelualoilla teollisuudesta tuttu tehokkuus saattaa helposti muuttaa asiakkaan käsityksen laadusta heikommaksi ja näin ollen

karkoittaa asiakkaat pois. Taustatoimintoja palvelualoilla voi kehittää teollisuudesta tutuilla tehokkuuden lähestymistavoilla, mutta liiallinen taustatoimintojen tehostaminen saattaa heikentää asiakkaita palvelevien työntekijöiden saamaa tukea ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti ulkoiseen tehokkuuteen. (Grönroos 2009, 253.) Grönroos antaa esimerkin ravintolapäälliköstä, joka palkitaan usein elintarvikekustannusten kurissa pitämisestä, vaikka asiakkaat haluavat vain hyvää ruokaa. Näin ollen tehokkuus saattaa vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan saamaan ruokaan ja sen perusteella asiakas valitsee seuraavalla kerralla paremman ravintolan.

Sisäisen tehokkuuden ahnehtiminen vaikuttaa usein työntekijän aikaan asiakaspalvelutilanteessa. Työntekijöillä on vähemmän aikaa asiakkaille ja he eivät pysty paneutumaan asiakkaan kokemaan ongelmaan. Asiakkaan saaman henkilökohtaisen palvelun tilalle tulee itsepalvelu. Nämä toimenpiteet usein heikentävät palvelun laatua, koska asiakas ei välttämättä halua asioida koneen kanssa tai vaihtoehtoisesti ei osaa käyttää itsepalvelupistettä tai puhelimen päässä höpöttävää konetta. Jos asiakas on tyytymätön, purkautuu tyytymättömyys usein työntekijöihin tai muihin asiakkaisiin. Negatiivinen asiakaspalaute vaikuttaa työntekijöiden mielialaan ja tämän seurauksena sisäinen työilmapiiri saattaa tulehtua. Negatiivinen asiakaspalaute myös syö työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä ja johdolta tulevat tehostamiskäskyt saattavat aiheuttaa työntekijöissä riittämättömydentunnetta. (Grönroos 2009, 254.)

Strategisen johtamisansan pystyy välttämään. Yksi avainasia ansan välttämiseksi on ymmärrys siitä, että palvelun kulutus on prosessin eikä lopputuloksen kulutusta. Palveluprosessi on avoin, jossa asiakas osallistuu kuluttamisen ohella myös palvelun tuottamiseen. Palvelujen luonteen takia vaaditaan erilaista lähestymistapaa strategiseen ajatteluun ja myös johtamiseen. (Grönroos 2009, 256-257.)

### 3.4.1 Lean - ajattelu

Lean - ajattelulla tarkoitetaan asiakastytyvyyden ja tuottajatytyvyyden maksimointia. Se on prosessijohtamisen malli. Yrityksen tehtäviin kuuluu arvon tuottaminen asiakkaalle ja arvon tuottamiseen kuluu aikaa. Työ kuitenkin tarvitsee resurssit käyttöönsä, tuottipa se asiakkaalle arvoa tai ei. Jos aikaa tuhlataan toimiin, jotka eivät lisää arvoa asiakkaalle, menevät yrityksen resurssit hukkaan ja työn tuottavuus laskee. Tämän takia lean - ajattelussa pyritään lopputulokseen, jossa asiakastytyvyys on hyvä ja tuottavuus myös, mutta pienemmillä resursseilla. (Sixsigma 2016a.)

Leaniin kuuluu useita työkaluja, joista usein virheellisesti luullaan, että ne ratkaisevat yrityksen kaikki ongelmat. Ongelmat eivät kuitenkaan ratkea työkalun avulla, vaan työkaluja käytetään vain ongelmien havaitsemiseen. Henkilöstö nostaa ongelmat esille ja esimiehen vastuulle kuuluu ongelman ratkaisu, tähän vaaditaan hyvää prosessituntemusta ja ongelmanratkaisutaitoja. Esimerkiksi Toyotalla käytetään lean ajattelua ja organisaatio ei pysähdy paikoilleen. Toyotan päivittäisiin toimintatapoihin kuuluu asioiden parantaminen, parannus menee jopa tuotannon edelle. Muut parantavat jos aikaa parantamiseen jää. Lean - ajattelun keskeinen idea siis on se, että panostamalla ratkaisuihin, säästää resursseissa. (Sixsigma 2016b.)

### 3.4.2 Sisäinen viestintä

Sisäiseen tehokkuuteen vaikuttaa oleellisesti yrityksen sisällä tapahtuva viestintä. Yrityksen henkilöstö on yksi sisäisen viestinnän sidosryhmä, jonka on tärkeää tietää yrityksen tavoitteet sekä oman yksikön tavoitteet. Henkilöstön on myös tiedettävä oma paikkansa ja merkityksensä kokonaisuudessa ja tavoitteiden saavuttamisesta pitää myös tiedottaa henkilöstöä. Yksi henkilöstön kiinnostuksen kohde on yrityksen taloudellinen tilanne ja tulevaisuus, koska siitä riippuu onko työpaikka pysyvä vai ei. Jos sisäinen viestintä yrityksessä ei toimi, heijastuu se

saman tien yrityksen tehokkuuteen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

Laki määrää tietyt asiat, joista yrityksen on tiedotettava henkilöstölleen. Ne ovat muun muassa tilinpäätös, henkilöstösuunnitelma ja henkilöstöasioiden yleisperiaatteet. Jos yritys haluaa olla menestyvä, sen pitää tiedottaa henkilöstöään myös muista asioista, mitä lakiin ei ole lueteltu. Sisäisten asioiden tiedottamisen ei pidä olla ikävä taakka, vaan ennemminkin tehokas johtamisen työväline, joka tukee tuloksen syntymistä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105.)

Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä ja työyhteisön viestintään ovat tiiviisti sidoksissa keskenään. Kun työntekijä on tyytyväinen viestintään, voidaan päätellä, että työntekijä sitoutuu työpaikkaansa ja on tyytyväinen työyhteisöön. Sisäisessä viestinnässä voi kuitenkin syntyä ongelmia jos tietoa on liikaa tai liian vähän. Jos työntekijät saavat liikaa tietoa, sitä ei välttämättä osata käsitellä tai ehditä käyttää hyväksi työssä. Jos työntekijät kokevat saavansa tietoa liian vähän on usein syynä se, että saatu tieto ei ole sitä mitä kaivattaisiin, vaan jotain ihan muuta. Tyytyväisyys sisäiseen viestintään on sidoksissa johtamistyyliin ja johdon valmiuksiin viestiä asioista alaisilleen. Viestintään kuuluu esimiehen valmiudet kuunnella alaisiaan ja vastata heidän kysymyksiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym 2008, 106.)

### 3.5 Työn kuormittavuus ja työergonomia

Työpaikan työhyvinvointi vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Terveessä työyhteisössä tiedonkulku toimii, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö onnistuu. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ovat motivoituneita, vastuullisia ja osaavat säilyttää joustavuutensa muutostilanteissa. Parhaimmassa tapauksessa työntekijät tuntevat tavoitteita ja vastuita työlleen, pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan ja saavat kannustusta innostavassa työyhteisössä. Jotta työpaikan työhyvinvointi on hyvällä tasolla, täytyvät esimiehen, johdon ja alaisten toimia yhteistyössä. Jos yhteistyö ei toimi, on työhyvinvoinnissakin puutteita. (Työterveyslaitos 2016a.)

Jos työ on liian kuormittavaa, on tuloksena stressi. Stressi syntyy tilanteesta, jossa työntekijä kokee itsensä kykenemättömäksi suoriutumaan työn vaatimista tehtävistä. Stressiä aiheuttaa myös työntekijän kyvyttömyys selviytyä muiden odotuksista ja vaatimuksista. Työhön liittyvään stressiin vaikuttaa työntekijä ja työ itsessään. Toiset stressaantuvat samasta tilanteesta, jossa toinen pärjää ihan hyvin. Suomessa keskimäärin joka neljännes henkilö kokee työhön liittyvää stressiä ja Suomi sijoittuu Euroopan unionin keskitasolle. Työstressi voidaan jakaa psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormittavuustekijöihin. Psykkiisiä kuormittavuustekijöitä ovat esimerkiksi tilanteet, joissa työn tavoitteet ovat epäselkeät tai työssä ei ole mahdollisuutta kehittyä. Myös jatkuva epävarmuus työn suhteen kuormittaa työntekijää. Sosiaalisiin tekijöihin voidaan luokitella muun muassa yksin työskentely, epäasiallinen kohtelu, huono esimiestyö, yhteistyöongelmat ja huono tiedonkulku. Välttämättä yksi tietty asia ei aiheuta työstressiä, vaan työtä ja tilannetta on aina tarkasteltava kokonaisuutena. (Työterveyslaitos 2016b.)

Pahimmillaan työstressi muuttuu työuupumukseksi, joka on seurausta pitkittyneestä stressitilasta. Uupumus on suurempi riski saada jos omat henkilökohtaiset tavoitteet ja työhön sitoutuneisuus ovat korkealla ja jos työpaikalla vallitsee hyvin kuormittavat työolosuhteet. Myös erinäiset ristiriitatilanteet ja niiden huono hoito työpaikalla voi ajaa työntekijän uupumukseen. Työuupumuksen oireita ovat väsymys, alentunut itsetunto ja työ menettää merkityksensä. Työuupumuksen seurauksina voi olla sairastuminen tai jo olemassa olevan sairauden paheneminen. (Työterveyslaitos 2016c.)

Kauppa on haastava paikka työskennellä. Päivän aikana tulee nosteltua paljon laatikoita, jotka painavat paljon. Myös kassatyöskentely aiheuttaa monille ongelmia esimerkiksi niska-hartiaseudulle, vaikkei kassalla mitään nostellakaan. Melkein kaikki kaupan tuotekuormat puretaan käsin, joten keho on koetuksella. Esimerkiksi lihakuormat tulevat lavojen päällä laatikoissa ja kuorma on kasattu korkeaksi pinoksi. Laatikoiden nostelu voi olla erittäin hankalaa, koska yksi laatikko painaa helposti yli 20kg. Apuvälineenä voi käyttää nostinta, jolla saa nostettua 3-4 laatikkoa



kerralla. Lihalaatikoihin on alettu tekemään kunnan kädensijat, jotta laatikosta saa kiinni kunnolla ja työturvallisuus parantuu. Monesti kaupassa tavaroita säilytetään pyörien päällä, koska niitä ei saa hygieniasyistä säilyttää lattialla ja pyörien päällä tavaroiden liikuttelu on helpompaa, kun nostovaihe jää pois. Työpäivän aikana tulee paljon polvillaan työskentelyä, etenkin jos on hyllyttämässä. Tällöin suositellaan käytettäväksi polvipehmusteita. Työpäivän aikana on suositeltavaa pitää pieniä taukoja työn lomassa ja venyttää selkää ja hartioita. (Kaupan alan ergonomiaratkaisut 2016.)

## 4 TOIMINNALLINEN PROSESSI

Toiminnallinen prosessi koostuu tässä työssä havainnoinnista, työntekijöiden haastatteluista ja työntekijöiden kesken pidetyistä palavereista. Etenkin havainnoin avulla olen saanut esille paljon heikosti toimivia prosessin osia, joita on mahdollista parantaa. Havainnointi on hyvä työkalu aineistonkeruuseen ja sen avulla saadaan tietoa tutkittavasta asiasta seuraamalla ja itse tekemällä. Havainnointi voi kohdistua esimerkiksi ihmiseen, joka käyttää tutkittavaa asiaa tai tutkittavan asian toimivuuteen. Havainnointia voidaan dokumentoida esimerkiksi valokuvaamalla tai muistiinpanoja tekemällä. (Havainnointi eli observointi 2015.) Havainnoinnin etuihin kuuluu se, että sen avulla saadaan suoraa tietoa muun muassa organisaation toiminnasta. Havainnointi voi kohdistua esimerkiksi käyttäytymiseen tai tapahtumiin. Havainnointi voidaan jakaa ei - osallistavaan ja osallistavaan havainnointiin. (KvaliMOTV, 2016.) Yhteisten palaverien aikana kuulin muiden työntekijöiden näkemyksiä nykyiseen tilanteeseen. Etsimme yhdessä mahdollisia ratkaisuja ja teimme to do listan aamu- ja iltavuoroon.

### 4.1 Havaintoja palvelutiskistä

Aloitin työt toimeksiantajalla keväällä 2016. Alku meni taloon ja uusiin työkavereihin tutustuessa ja itse palvelutiski oli vielä ihan vieras paikka. Kun olin päässyt työhöni sisään, pystyin tekemään paremmin havaintoja niin hyvistä, kuin huonoistakin asioista. Pääsin vähitellen lähemmäs palvelutiskin toimintaa ja aloin kuulla esimerkiksi kahvihuoneessa palvelutiskin työntekijöiden kommentteja kuinka heidän päivänsä on sujunut. Esiin alkoi nousta varsin monia ongelmia, joiden kanssa pääsin myöhemmin itse painimaan palvelutiskin aamuvuoroissa.

Fakta on se, että palvelutiskimme ei ole myynyt tarpeeksi paljon, jotta sitä olisi kannattavaa jatkossa pitää pystyssä nykyisellä mallillaan. Kuukausittaiset myyntitulot laahaavat noin puolet jäljessä siitä, mitä myyntiä pitäisi olla, jotta toiminnasta jäisi jotain käteenkin.

Havaitsin, että palvelutiskin työntekijöitä stressaa se, että töitään ei kerkeä tekemään kunnolla. Heillä on jatkuvasti tunne siitä, että aika loppuu kesken, ja jotta kaikki vaadittavat tehtävät saadaan työvuoron aikana tehtyä, täytyy joistain asioista luistaa. Tämä ei tietenkään ole hyvä asia, vaan olisi paljon mukavampi saada tehtyä työt kunnolla ja hyvin, eikä hutaisten. Pääsin tekemään toimeksiantajallani niin palvelun aamu- kuin iltavuoroakin, joten kokemusta on molemmista. Havainnointi jakso sijoittui välille toukokuu 2016 – syyskuu 2016. Tänä aikana tein yhteensä 26 aamuvuoroa ja 13 iltavuoroa. Havainnot syntyivät itse työtä tekemällä ja työn ohessa ongelmakohtien havaitsemisella. Esimerkiksi ongelmat siivouksen kanssa havaitsin sillä, että oma selkäni kipeytyi työstä.

#### 4.1.1 Aamuvuoro

Työkaverini ja minä koemme, että aamuvuoro on stressaavampi kuin iltavuoro, mutta myös illasta löytyy omat haasteensa. Aamuvuoron yksi isoin stressin tuottaja on kiire. Kauppa avaa ovensa aamulla klo 8. Palvelutiskin työntekijä tulee aamulla töihin klo 7. Eli työntekijälle jää tunti aikaa kasata tiski. Pahin tilanne on maanantai aamuisin. Lauantaina illalla palvelutiskistä otetaan pohjalevyjä myöten kaikki irti ja ne pitää laittaa paikoilleen maanantaina aamulla. Yleensä maanantaisin on esimerkiksi kaikki pihvit loppu, joten tiskiin ei saa heti laitettua tuotteita esille ja kun kauppa aukeaa klo 8, on palvelutiski kaikkea muuta kuin myyvä.

Työntekijällä on siis tunti aikaa seuraaviin tehtäviin:

- Pohjalevyt paikoilleen, tiskin jakaminen tuotteille ja jäiden laitto tiskiin
- Tuotteet kylmiöstä esille
- Jauhelihojen jauhaminen

Lista ei kuulosta pitkältä, mutta siitä suoriutuminen on ajoittain melko hankalaa. Listan ensimmäinen kohta sujuu usein ilman mitään suurempia ongelmia. Tuotteiden esille laitossa ilmeneekin sitten ensimmäinen ongelma. Tuotteet ovat kylmiössä ison karryn päällä, eikä niihin ole merkitty mitä mikäkin on ja missä marinadissa. Tämä vaihe syö kallista

aikaa aamulla todella paljon, kun pitää alkaa arvuuttelemaan, onko kyseessä porsaan ulkofile ja onko marinadi mikä. Myös kalojen purkamiseen menee aikaa, koska kaikki tuoreet kalat pakataan jäihin. Kalat ovat siis jäissä, ja jäät pitää heittää lavuaariin, kalat kaivaa esiin ja nostella tiskiinkin. Palvelutiskin saaminen myyvään kuntoon saattaa viedä aikaa pahimmillaan jopa kolme tuntia, mutta parissa tunnissa pääsee ihan tyydyttävään tulokseen.

Jauhelihan jauhaminen on ihan oma lukunsa palvelutiskin aamuissa. Kuulostaa helpolta ja kivalta hommalta, mutta olemme muutaman työntekijän voimin kasanneet konetta muutamana aamuna jopa kolme tuntia. Jauhelihakoneen kasaaminen on teoriassa yksinkertaista, mutta käytännössä kaikkea muuta. Koneen terä pääsee liikkumaan, vaikkei sen pitäisi päästä ja tämän takia jauhelihasta tulee höttöä, eikä sitä voi myydä. Kone on jouduttu useana aamuna kasaamaan ja purkamaan moneen otteeseen ja joka kerta kun se puretaan, täytyy osat pestä, koska niihin kertyy niin paljon lihan kalvoja. Kalvojen täydelliseen putsamiseen menee helposti ainakin vartti. Tällainen turha koneen kanssa vatvominen aiheuttaa työntekijöissä turhautumista. Turhautuminen saa uudet sfäärit, kun vihaiset asiakkaat kyselevät miksei ole jauhelihaa tiskissä, vaikka kello on jo puoli kymmenen.

Päivän töitä ei varsinaisesti ole aikataulutettu mitenkään, vaan kaikkea tehdään samaan aikaan. Kun tuotteet ovat aamulla saatu tiskiinkin ja se on myyvän näköinen, pitäisi aikaa jäädä myymiseen. Kuitenkin usein on se tilanne, että kaikkia tuotteita ei ole valmiina, vaan esimerkiksi pihvit pitää leikata lihasta, ajaa koneen läpi ja marinoida. Pihvikone sijaitsee kylmiössä, mistä ei näe onko asiakas odottamassa. Työ keskeytyy jatkuvasti, kun täytyy kurkkia ovelta onko asiakas joutunut kauankin odottelemaan. Marinointi taas suoritetaan palvelutiskin takana olevassa huoneessa, josta ei myöskään näe onko asiakkaita vai ei. Marinoinnissa isona miinuksena on se, että marinadit ovat kymmenen litran ämpäreissä, joista on todella vaikea kaataa, jos ämpäri on täynnä. Tuotteita ei siis saa hygieniasyistä kastaa marinadiämpärissä, vaan marinadi pitää kaataa tuotteiden päälle.

Aamuvuoroissa on paljon tehtävää, eivätkä työt ole koskaan loppunut vuoron aikana kesken. Aamuvuoron tehtäviin kuuluu myös grillituotteiden paisto muun tekemisen ohella. Uunissamme on muutamia valmiita ohjelmia, mutta muuten tuotteiden paisto menee aikalailla näppituntumalla. Tämä aiheuttaa päänvaivaa osalla työntekijöistä, kun ei ole tarkkoja ohjeita missä lämpötilassa mitään pitää paistaa. Kiireisinä päivinä olo on välillä todella kuormittunut, kun yrittää muistaa ja tehdä kaiken samaan aikaan. Aamuvuoron vastuulle kuuluu myös tarvittavien tilausten tekeminen. Osa tilauksista tulee automaattisella rungolla ja sitä on helppo käydä piccolinkin avulla muuttamassa. Kuitenkin suurin osa tuotteista tilataan puhelimen kautta. Tästä hankalaa tekee se, että puhelin soitot eivät ole mitenkään säännöllisiä, vaan puhelin pirisee pitkin aamupäivää. Aamulla kun töihin tulee, ei ole aikaa paneutua, mitä kaikkea pitikään tilata. Tilausten tekeminen on stressaava hetki, varsinkin kiireessä kun yrität miettiä mitä on fiksua tilata, kuinka paljon ja mille päivälle ja samalla havaitset, että tiskillä on jo monta ihmistä jonossa. Tilausten kirjanpitoon ei ole mikään kovin hyvä systeemi, kaikki kirjoitetaan käsin ruutuvihkoon ja vihkoja löytyy varmaan ainakin neljä erilaista. Tämän seurauksena työntekijät eivät ole ajan tasalla, mitä on tilattu ja mitä ei, vaan aikaa kuluu tilausten etsintään vihosta.

Kiteytettynä aamuvuoron kolme isointa ongelmaa ovat:

- Liian vähän aikaa ja työvuoroa ei ole aikataulutettu mitenkään
- Tilausten teko on hankalaa
- Työvälineet eivät toimi kunnolla

#### 4.1.2 Iltavuoro

Iltavuorot ovat melkein yhtä hektisiä kuin aamuvuorot. Iltavuoron vastuulle kuuluu paistotuotteiden pellitys seuraavaa aamua varten. Paistotuotteita ovat esimerkiksi karjalanpiirakat, croissantit ja omenalettiviinerit.

Pellitykseen uppoaa työaika helposti kaksi tuntia. Tämä kaksi tuntia on pois itse palvelutiskin töistä. Yleensä pellitys aloitetaan heti kun iltavuoroon saavutaan ja samalla palvellaan palvelutiskin asiakkaita. Pellitykseen löytyy ohjeet palvelutiskin seinältä. Ohjeissa kerrotaan kuinka monta peltiä mitäkin tuotetta pitää pakastimeen viedä. Ongelmia syntyy siinä vaiheessa, kun ei tiedetä kuinka monta croissanttia yhdelle pellille voi laittaa. Osa työntekijöistä laittaa niitä liikaa ja aamun paistovuorossa oleva joutuu tekemään ylimääräisiä pellillisiä, osa taas laittaa liian vähän.

Palvelun iltavuoro alkaa yleensä klo 14 ja loppuu klo 21. Palvelutiski suljetaan klo 18. Pellityksen jälkeen jää muutama tunti aikaa keskittyä myymiseen ja klo 17 jälkeen on alettava nostelemaan tuotteita tiskistä pois. Tiski suljetaan siis vasta klo 18, mutta tuotteiden nosto on pakko aloittaa jo kuuden jälkeen jos haluaa päästä työajan loppuessa kotiin. Mielestäni tämä ei ole hyvä tapa, vaan tiskin pitäisi olla myyvä klo 18 asti. Kaupassa ei ole enää omaa siistijää, vaan henkilökunta itse hoitaa siivouksen ja tämän seurauksena palvelutiskillä joudutaan aloittamaan purku aikaisin, jotta keritään siistimään paikat. Käytäntönä on, että jos esimerkiksi pihvit ei enää ole tiskissä 17.45 ja asiakas niitä kysyy, ei niitä tarvitse lähteä kylmiöstä hakemaan. Työntekijöiden työtä helpottaisi, jos tiskin eteen pystyisi vetämään vaikka verhon kun tiski on suljettu, niin pystyisi keskittymään työhönsä eikä vastailemaan asiakkaiden kysymyksiin löytyykö vielä lohta ja miksi lohta ei enää saa. Tuotteiden nostelun aikana työntekijä laittaa esimerkiksi seuraavan päivän paistettavat lihat puhtaille astioille ja merkitsee mitkä ovat aamulla menossa paistoon.

Kun kaikki tuotteet on nostettu kärryyn ja kylmiöön sekä kalat pakattu jäihin, alkaa siivous. Monella työntekijällä on selkä koetuksella, kun palvelutiskin pohjalevyt pitää pestä. Yksi turhauttavimmista

siivoustoimenpiteistä on jäiden heittäminen tiskistä ensin ämpäriin ja ämpäristä lavuaariin. Jäät pitää heittää tiskistä joka ilta pois, koska tiskin alla olevat lattiakaivot eivät vedä ja näin ollen jäistä tuleva vesi jäisi lattialle. Jäiden heittelyyn menee aikaa. Kaupan iltavastaava saapuu hoitamaan palvelutiskin likaisten astioiden tiskauksen, muu siivous jää palvelun työntekijälle. Kaikki tasot pitää pestä joka päivä, tiskin pohjalevyt on pyyhittävä, lasit pyyhittävä, välilevyt vietävä tiskikoneeseen, jauheliha- ja pihvikone purettava ja koko jauhelihakylmiö pestävä. Kylmiössä on yleensä verta pitkin lattiaa ja seiniä, koska aamuvuoro jauhaa lihat jauhelihaksi ja jauheliha lihoista lähtee verta ja lihasnesteitä. Palvelun uuni hoitaa itse pesunsa, kun vaan muistaa laittaa pesuohjelman päälle. Uuni on kuitenkin huuhdeltava, koska sinne jää pesuaineita ja välillä rasvaa kiinni. Lauantai iltaisin palvelutiskillä suoritetaan suursiivous ja kaikki tiskin osat mitkä lähtee irti, viedään pesukoneeseen.

Tällä hetkellä palvelutiskin työntekijä siivoaa palvelutiskin ja iltavastaava tiskaa astiat. Nyt syksyn alussa kuulimme, että palvelutiskin työntekijän pitää lisäksi alkaa itse tiskaamaan ja työaika annettiin yksi tunti lisää. Tämä lisää entuudestaan palvelutiskin kuormittavuutta. Kolmen tunnin työt pitäisi pystyä hoitamaan tunnissa ja siihen päälle on tehtävä kaikki entuudestaan vanhat tehtävät. Työn suuri kuormittavuus on todellakin iso ongelma ja työntekijät alkavat väsymään tilanteeseen. Iltavuoron työntekijä tuli ennen töihin klo 14, mutta uudistuksen myötä vuoro on klo 13-21.

Kokonaisuutena palvelutiski on melko hektinen paikka työskennellä ja työntekijän suorittamia prosesseja pystyy ehdottomasti kehittämään eteenpäin, jotta työskentelystä tulee järjestelmällisempää ja työ nopeutuisi ja tulisi tehokkaammaksi. Iltavuoron kolme isointa ongelmaa ovat:

- Työntekijä joutuu tekemään kahden ihmisen työt yksin
- Siivous aiheuttaa selkäongelmia
- Työpäivän aikana on jatkuva kiire ja paineentuntu, aikataulutusta epäonnistunut

## 4.2 Työntekijöiden haastattelut ja yhteiset palaverit

Toteutin haastatteluja työn ohessa kysellen ja pyrin kirjoittamaan lyhyitä muistiinpanoja työpäivän jälkeen. Koin, että työn lomassa kysely toimii parhaiten ja kahvipöytäkeskusteluista olenkin saanut paljon materiaalia. Kysymyksiä esitin yleensä tilanteissa, jotka olivat jollain tasoa haastavia. Esimerkiksi kyselin kuinka asioita on ennen tehty ja ovatko nykyiset mallit parempia vai huonompia. Haastattelut ovat olleet epämääräisiä kahvipöytäkeskusteluja, tai avautumisia työvuoron jälkeen. Haastatteluissa on ollut mukana yleensä minä ja yksi työntekijä, mutta välillä läsnä on ollut muutamakin palvelutiskin työntekijä ja olemme keskustelleet tiskiinkin liittyvistä asioista. Keskustelut ovat yleensä lähteneet liikkeelle jostain tietystä asiasta, joka palvelutiskillä ärsyttää, esimerkiksi ajanpuute.

Monesti työn lomassa olen ajatellut, miksei tätä ja tätä asiaa tehdä näin. Kehitysideoita on tupsahdellut päähäni kesken työpäivien ja työtä tehdessä on oppinut tunnistamaan haasteet. Havaitsin omasta kehostani sen, kuinka vahvasti se reagoi tiskissä kyyristelyyn ja samalla mietin, kuinka hiukan vanhempien työntekijöiden kehot reagoivat, jos jo minun terve selkäkin kipeytyy hankalan asennon takia. Muutama työntekijä on joutunut olemaan sairauslomalla, koska selkä ei yksinkertaisesti enää kestä. Uusi tapa siivoamiseen on pakko tulla käyttöön tai kohta meidän kaikkien selät ovat rikki. Mielestäni havainnointi on ollut hyvin tehokas työväline tässä työssä, varsinkin kun aloitin havainnoinnin täysin ulkopuolisen silmin.

Yhteisissä palavereissa olemme keskustelleet palvelutiskin työntekijöiden ja päällikkömme kanssa palvelutiskin uudistuksista ja kuinka saisimme työtä helpotettua. Palavereita oli kaksi ja läsnä olivat päällikkömme, sekä palvelutiskillä työskentelevät henkilöt. Palaverien runko koostui niin, että päällikkömme oli suunnitellut alustavat tehtävälistat aamu- ja iltavuorolle ja kyseli meidän mielipiteitä asiaan. Saimme myös pohtia listoihin lisäyksiä ja poistoja. Palaverit olivat hyvin vapaamuotoisia ja keskustelimmekin ongelmallisista asioista yhdessä ja pyrimme etsimään ratkaisuja. Palaverit olivat kestoltaan tunnin kahteen.



Kävimme palavereissa läpi aamuvuoron ja iltavuoron tehtävät ja loimme päällikkömme valmiiksi tekemiin pohjiin parannellut muistiinpanot, mitä missäkin vuorossa tehdään. Teimme myös ohjeet tiskin kokoamista varten. Niiden pohjalta palvelutiski pitäisi pystyä kasaamaan, vaikkei palvelussa koskaan olisi ollutkaan. Ohjeita kirjoitettiin myös jauhelihan jauhamista varten. Lisäksi teimme exel taulukot kaikista tilattavista tuotteista. Taulukossa lukee tuotteen EAN-koodi, nimi, toimittaja, tilauspäivät ja suunnilleen määrät mitä tilataan. Taulukosta löytyy myös tieto siitä, onko tuote tilattavissa puhelinsoitolla vai onko sille valmis tilausrunko piccolinkissä. Valmiilla tilausrungolla tarkoitetaan sitä, että tuotteita tulee automaattisesti esimerkiksi tiistaisin kaksi pakettia. Runkoa muuttamalla voidaan vaihtaa toimituspäivää tai toimitusmäärää. Taulukoiden on tarkoitus helpottaa harvemmin aamuvuoroja tekevien työntekijöiden työtä, eikä tilauksien tekoon pitäisi kulua paljoa aikaa.

Palavereissa oli myös puhetta välivuoroista, jotka tulevat töihin maanantaisin ja torstaisin. Välivuoron tarkoituksena oli, että maanantaina valmistetaan pihvejä sen verran, että niillä pärjätään torstaihin asti ja torstaina valmistetaan lauantaihin saakka pihvejä. Välivuoro kokeilu toteutettiin ja tiettyinä viikkoina tämä pihvienteko onnistuikin, mutta oli myös päiviä, joilloin asiakkaita oli niin paljon, että kaikki aika meni myymiseen eikä loppuviikkoon pystytty tekemään tuotteita valmiiksi. Tämä taas aiheutti ongelmia päivinä, joilloin aamuvuoro oli yksin töissä.

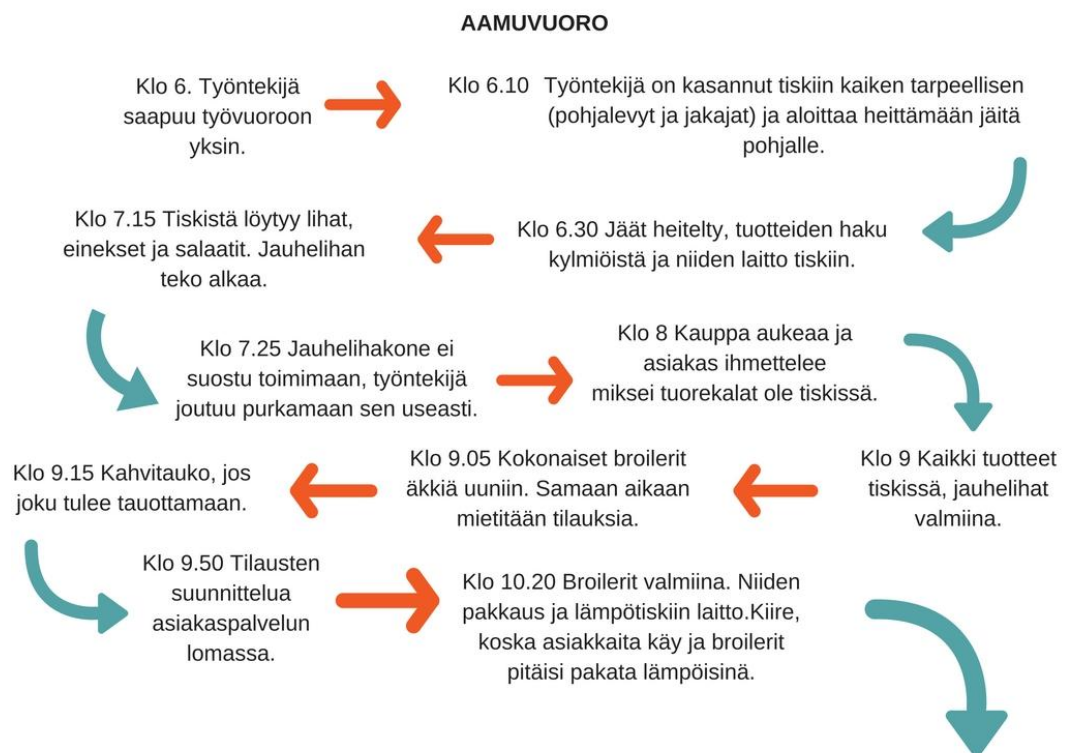
Palavereissa ideoimme lisäksi siivoamista helpottavia tekijöitä. Tällä hetkellä kaikki jäät pitää heittää tiskistä pois, koska lattiakaivot eivät vedä ja jos jäät jättäisi tiskiinkin, kaikki vedet olisivat lattialla. Myös tiskin pohjan putsaaminen on selälle hyvin raskasta, koska tiskissä pitää roikkua, että saa pohjan pyyhittyä. Palaverissa keskustelimme pitkävartisesta apuvälineestä, johon voisi kiinnittää rästin, jolla pohjan saa pyyhittyä. Selän rasitus on aiheuttanut muutamille työntekijöille sairauslomaa ja tulee jatkossakin aiheuttamaan, jos asialle ei tehdä mitään.

### 4.3 Työntekijän työpolku ennen prosessin kehittämistä

Tässä luvussa havainnollistetaan työpolun muodossa työntekijän jokapäiväiset polut kaupan palvelutiskillä. Työpolut muodostuivat omien havaintojen ja kokemusten perusteella. Havainnointia on tehty koko kesän ajan, useina viikkoina niin aamu- kuin iltavuoroissakin. Havainnoinnit olen suorittanut itse vuoroja tehden yksin.

#### 4.3.1 Aamuvuoron polku

Kuviossa 3 esitellään aamuvuoron työpolku ja sen haasteet.



Kuvio 3. Aamuvuoron nykyinen työpolku

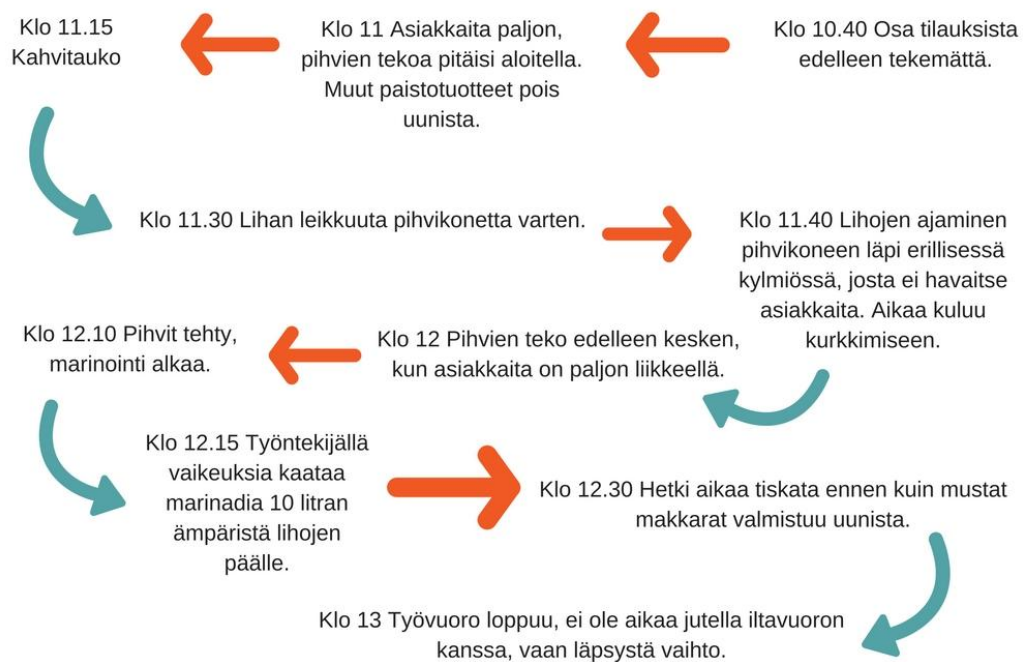
Aamuvuorot alkoivat yleensä vasta tunti ennen kuin kauppa aukeaa ja se aiheutti melko suuria aikataulutusergelmia työntekijälle, joka huiski ensimmäisen tunnin kovassa kiireessä tiskissä. Kuten jo edellä mainitsin, käymme tällä hetkellä läpi uudistusta, jonka seurauksena palvelun iltavuoro tiskaa itse. Iltavuoro tulee siis nykyään töihin klo 13. Tämä tarkoittaa sitä, että aamuvuoro saa tulla jo klo 6 töihin. Oli hyvä muutos,

että aamuvuoro saa tulla jo klo 6 töihin. Se ei kuitenkaan ole poistanut ongelmia, joita aamuvuoro kohtaa päivänsä aikana, kuten kuviosta 3 näkee.

Ensimmäinen ongelma on tauotus. Palvelutiskin myyjän on hyvin hankala päästä tauolle, koska oikeastaan juuri kukaan myyjä ei halua tulla tauon ajaksi palvelutiskille. Tiski koetaan jotenkin pelottavana paikkana, jossa on helppo tehdä isoja virheitä ja näin ollen kukaan ei edes halua tulla kokeilemaan onneaan. Monena aamuna tauotus on hoidettu siten, että sinne on vaan pakotettu joku siksi aikaa tuuraamaan, jotta työntekijä saa lakisääteisen kahvinsa. Tähän tauotusongelmaan on saatava jonkinlainen ratkaisu. Osa muista työntekijöistä ei myöskään arvosta palvelutiskiä ollenkaan, vaan se on *”paikka, jossa vain seisoskellaan koko päivä”*.

Seuraava ongelma on tilaukset. Tilaukset kirjoitetaan ylös moneen eri vihkoon ja pöydällä saattaa pyöriä viisi eri vihkoa, joista mistään ei saa mitään selvää. Tilausten tekoon ei varsinaisesti ole aikaa ollenkaan, vaan tilauksia tehdään silloin, kun ehditään. Keskittyminen on hankalaa, kun pitäisi suunnitella tilauksia monta päivää eteenpäin ja asiakkaiden tuijottaessa on hankala miettiä yhtään mitään. Tilauksista osa hoidetaan puhelinkeskusteluina ja puhelin pirisee pitkin aamupäivää. Pitää muistaa, mikä paikka soittaa ja kysyy tilauksen ja mihin paikkaan pitää itse soittaa ja tilata. Osa tilauksista tulee automaattisella rungolla, joka on muutettavissa laitteella nimeltä piccolink. Piccolink muistuttaa lähinnä ”vuoden 1800 teknologiaa”, eli se on todella ajastaan jäänyt ja hankala.

Sinkoilu paikasta toiseen jatkuu, kun lämpöiset tuotteet tulevat uunista ulos ja ne pitäisi nopeasti pakata ja laittaa lämpötiskiinkin esille. Yleensä juuri pakkaamisen aikana paikalle saapuu monta asiakasta tai ainakin se yksi, joka tarvitsee vähän kaikkea. Koska palvelutiskimme on hiukan syrjässä, ei voi oikein huutaa ketään työkaveria avuksi ja harvemmin kukaan edes tulee auttamaan, koska tiskiä kartetaan. Niinpä tuotteet kerkiävät jäähtymään ja rasva jämähtää astiaan mukavasti kiinni, jos astiaa ei heti heitä likoamaan.



Kuvio 4. Aamuvuoron nykyinen työpolku.

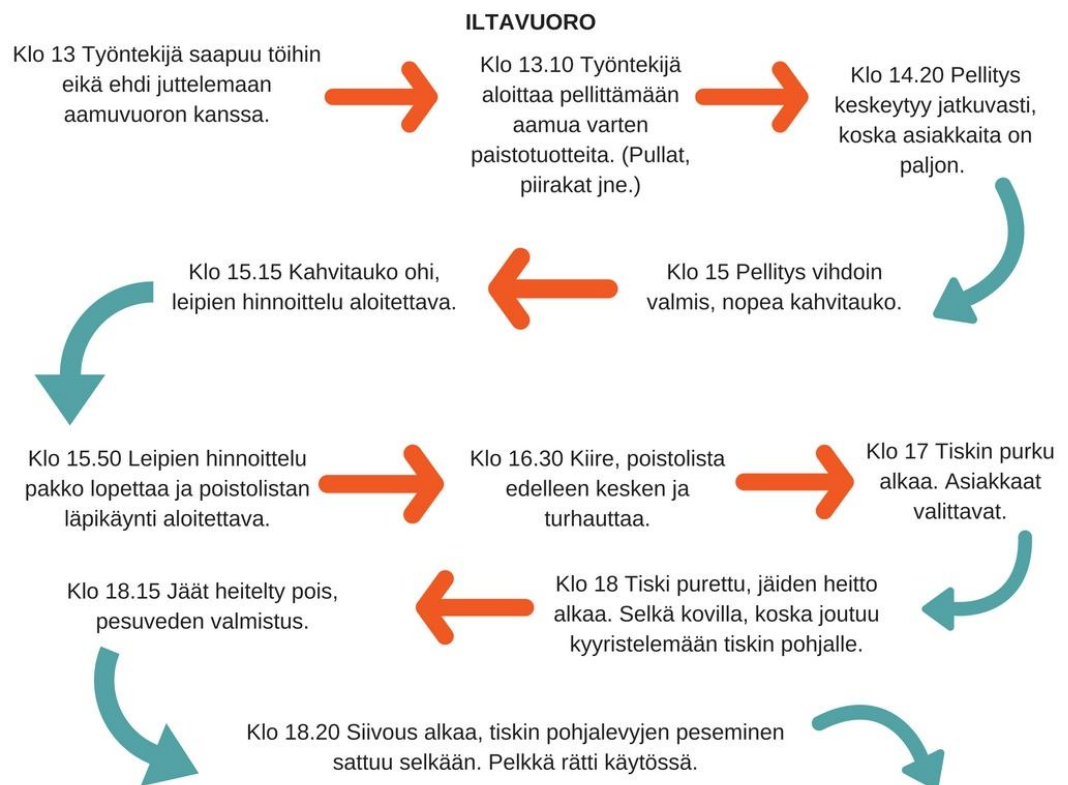
Päivä jatkuu toisen kahvitauon jälkeen kiireisenä. Aamuvuoron on tehtävä pihvejä valmiiksi, kun iltavuoro ei enää muutoksen jälkeen ehdi edes ajatella pihvien tekoa. Pihvikone sijaitsee erillisessä kylmiössä, johon ei kuulu mitään ja josta ei nää mitään. Ensin liha on tietenkin leikattava pihvin kokoisiksi paloiksi esimerkiksi kasslerista eli sian niskasta. Pahimmillaan työ keskeytyy moneen kertaan. Kun lihat on leikattu, viedään ne kylmiöön, missä ne ajetaan pihvikoneen läpi. Pihvikone rikkoo lihan pinnan ja tekee siitä litteän. Jos pihvejä on paljon ajettavana, täytyy vähän väliä kurkkia ovesta, onko asiakkaita tiskillä vai ei. Aikaa kuluu turhaan. Osa pihveistä myydään ilman marinadeja, mutta kun liha marinoidaan, se säilyy paremmin. Marinadit ovat 10 litran ämpäreissä ja varsinkin täytenä niitä on todella hankala käsitellä. Lisäksi ne ovat kylmiön hyllyillä epäjärjestelmällisesti ja purkkeja joutuu kääntelemään, jotta löytää etsimänsä.

Koko aamuvuoro on todella kiireinen ja tylsää hetkeä ei kyllä tule niin kuin kuvioista 3 ja 4 huomaa. Oikeastaan melkein koko aamun uunissa on jotai

tuotetta paistumassa. Lisäksi palvelun aamuvuoron täytyy paistaa päivällä esimerkiksi karjalanpiirakoita ja omenalettiviinereitä lisää. Paistamisessa on se ongelma, että uuni, jossa piirakoita paistetaan on hiukan rikki ja sen ajastin ei toimi kunnolla. Usein käykin niin, että piirakoista tulee melko mustia, kun ne vain unohtuu uuniin kaiken kiireen keskellä. Ennen tosiaan aamuvuoro pääsi klo 14 pois, nyt klo 13. Iltavuoron kanssa ei ole aikaa jäädä rupattelemaan, jollei halua jäädä yliajalle töihin. Ja usein on niin kiire, ettei edes paljoa mitään ehdi sanoa, kun toinen vuoro jo aloittaa omat hommansa.

#### 4.3.2 Iltavuoron polku

Seuraavassa kuviossa esitellään, minkälainen on iltavuoro Market x:n palvelutiskillä.



Kuvio 5. Iltavuoron nykyinen työpolku.

Työvuoro alkaa tosiaan klo 13 kuten kuviossa 5 näkee. Iltavuoro alkaa pellityksellä, eli peltien päälle laitetaan esimerkiksi karjalanpiirakoita ja

lihapasteijoita aamun paistovuoroa varten. Aamun paistaja vaan käy hakemassa kärtyt pakastimesta ja työntää uuniin. Pellitys kuulostaa yksinkertaiselta, mutta pellitettäviä tuotteita saattaa olla hyvänä päivänä 15 erilaista ja jokaiselle tuotteelle on annettu ohje, kuinka monta peltiä sitä tarvitaan. Pellityksen kiireellisyyttä lisää se, että tuotteet tietenkin alkavat sulaa, kun ne otetaan pakastimesta pois, siirretään pellille ja sitten vasta viedään takaisin pakastimeen, kun kärty on täysi. Pellityksen aikana asiakaspalvelu hoidetaan normaalisti, eli pellitys saattaa kestää kaksikin tuntia, riippuen kuinka paljon palvelutiskillä on asiakkaita. Työn hitaudesta johtuen, olemme tehneet niin, että emme tuo kaikkia pellitettäviä tuotteita kerralla pakastimesta, jotta ne eivät ehdi sulamaan. Heti pellityksen jälkeen iltavuorolaisen on käytävä kahvilla.

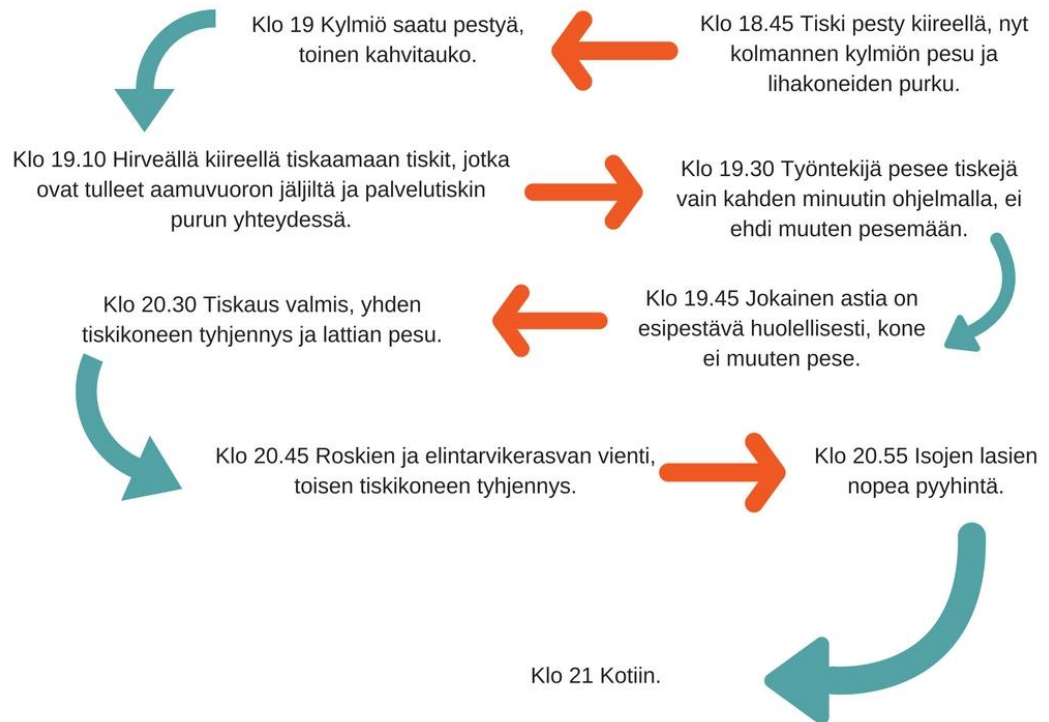
Seuraavaksi palvelun iltavuorolaisen on hinnoiteltava leivät, eli kaikkiin seuraavan päivän leipiin -50% tarra kiinni ja saman päivän leivät pitää kerätä yhteen paikkaan, jotta aamutiimin on helppo ne ottaa ja heittää pois. Leipien hinnoittelu on välillä sellainen työmaa, että se jää tekemättä, jos asiakkaita on paljon palvelutiskillä. Työntekijä yrittää hinnoitella leipiä ja samalla kurkkia palvelutiskille ja laittaa tarrat oikeisiin leipiin. Usein leipiä jääkin hinnoittelematta ihan vaan siitä syystä, että työhön ei pysty kunnolla keskittymään. Välillä pellityksessä on mennyt niin kauan aikaa, että leivät saa jäädä ja on siirryttävä tekemään palvelutiskin poistolista.

Poistolista on lista, jonka palvelun aamuvuoro on tehnyt. Listassa lukee tuotteet, mitkä on heitettävä roskeen ja mitkä tuotteet laitetaan paistettavaksi seuraavana päivänä. Paistettavat tuotteet saattaa siis olla esimerkiksi porsaan ulkofilepihvejä. Ne nostetaan tiskistä pois ja siirretään toiseen astiaan erilleen toisistaan, kelmu päälle ja lihakylmiöön yöksi. Aamuvuoro sitten ottaa ne sieltä, laittaa uuniin, pakkaa ja heittää lämpötiskiin. Paistettavia tuotteita saattaa olla joinakin päivinä todella paljon, joinakin päivinä vähän vähemmän. Kaikki riippuu minä päivänä tuote on marinoitu ja kauan se on tiskissä ollut esillä. Tiskissä myydään myös eineksiä, joiden viimeiset käyttöpäivät ovat kaikki listassa ylhäällä ja sieltä sitten katsotaan mitä heitetään pois. Sama toimii leikkeleiden, lihan ja kalan kanssa. Jauhelihoista nauta-porsas pakataan joka päivä ja

naudan paistijauheliha viedään pihvien teko kylmiöön yöksi. Jauhelihan pakkaamiseenkin saattaa mennä paljon aikaa, jos lihaa on paljon jäljellä. Poistolista on yleensä melkein pä tunnin homma, oli lista minkä pituinen tahansa. Listan läpikäymisen ohessa palvellaan asiakkaita.

Kun poistolista on läpikäyty, on kello n. 17 ja tiskiä on alettava purkamaan tuotteista. Tämä aiheuttaa asiakkaissa närää. Monesti on kuultu kommentteja, kuten *"miksi puratte tiskin jo nyt, vaikka kauppa on auki klo 21 asti?"*. Palvelutiskin aukioloaika on klo 18 asti, mikä on harhaan johtava, koska tiskiä aletaan purkamaan jo klo 17. Jos tuote ei ole enää tiskissä, ei meidän ole sitä pakko myydä. Asiakkaat eivät ymmärrä minkälainen työ on laittaa tuotteet pois ja sitten käydä hakemassa kaksi pihviä ja pakata kaikki uudestaan pois. Tuotteet on saatu purettua kuuteen mennessä ja silloin työntekijä menee toiselle kahvitaualle.

Kahvitaalon jälkeen työntekijä heittelee jäät tiskistä ämpäriin ja ämpäristä lavuaariin, johon juoksetetaan koko ajan kuumaa vettä. Jäät on pakko heittää tiskistä pois, koska jos ne jättää tiskiinkin, ne sulaa ja tiskin alla oleva lattiakaivo ei vedä, joten vedet olisivat kaikki lattialla aamulla. Jäiden heittäminen on raskasta selälle, koska jäät on luonnollisesti tiskin pohjalla ja työasento ei ole ergonominen, kun tiskin pohjalle kurotellaan. Jäiden heittoon menee helposti 15-20 minuuttia. Kun jäät on heitelty, alkaa peseminen. Pesuveden ja rätin kanssa putsataan tasot, pohjalevyt ja kolmoskylmiö, missä tehdään jauhelihat ja pihvit. Pohjalevyjen putsaus on myös raskasta selälle. Vielä raskaampaa on lauantaisin, kun pohjalevyt otetaan pesukoneeseen ja pohjalevyjen alta paljastuu tiskin pohja, joka pitää putsata rätin kanssa. Pohja on syvällä ja tiskissä joutuu kunnolla kyyristelemään. Kolmoskylmiö on yleensä aika verinen, kun lihoista tippuu lihasnestettä ja verta lattialle, tasoille ja seiniin roiskuu myös. Iltavuoro purkaa jauhelihakoneen ja pihvikoneen ja vie irroitettavat osat tiskikoneeseen. Kiinteät osat putsataan kylmiössä rätin kanssa. Siivoustoimenpiteisiin menee melkein tunti. Iltavuoro myös tyhjentää kaikki roskikset ja vie elintarvikerasvan isoon tynnyriin. Kun kaikki palvelutiskin puoleinen siivous on tehty, on kello suunnilleen 19 ja työaika on kaksi tuntia jäljellä.



Kuvio 6. Iltavuoron nykyinen työpolku.

Siivouksen jälkeen palvelun iltavuorolainen aloittaa tiskauksen. Kuviossa 6 on mainittu, että kaikki astiat pitää esipestä käsin ennen koneeseen laittoa. Eli siis ottimet, palvelutiskin pohjalla olevat korokkeet, väljakajat, leikkuulaudat, veitset jne. Oikeastaan kaikki, johon on päivän aikana koskettu, tiskataan. Pahimpia ovat paistossa olleet astiat, joihin on rasva palanut kiinni. Mitään ei voi laittaa suoraan tiskikoneeseen, vaan kaikki pitää esipestä, koska tiskikone ei niitä muuten pese. Rasvaisien astioiden hinkkaamiseen kuluu eniten aikaa. On myös osia, joita ei saa laittaa tiskikoneeseen, vaan ne on pestävä käsin. Näihin kuuluu esimerkiksi väljakajat. Myös kaikki ottimet ja veitset on huuhdeltava ennen tiskikoneeseen laittoa. Tiskikoneessa on 2, 4 ja 6 minuutin ohjelmat. Jos palvelun iltavuoro haluaa päästä ajoissa kotiin, pestään suurin osa tavaroista vain 2 minuutin ohjelmalla, koska aikaa ei ole. Kun tiskit pyöräyttää vain 2 minuutin ohjelmalla, on tiskaus valmis n. 20.30. Tämän jälkeen tiskihuoneen lattia on pestävä ja tiskikoneet huuhdeltava ja tyhjennettävä vedestä. Sitten kello on 20.45 ja aikaa jää viimeiselle kahvitauelle, joka kuuluu, kun päivä on 8 tuntia pitkä. Kotiin pääsee



yhdeksältä ja vuoron jälkeen on kuin puulla päähän lyöty. Koko kahdeksan tuntia hirveässä kiireessä pistää väsyttämään. Palvelun iltavuoroa voidaan pitää koko talon kuormittavimpana vuorona.

## 5 LOPPUTULOKSET

Tässä kappaleessa läpikäyn tuloksia, joita olen havaintojen ja haastattelujen perusteella saanut. Suunnittelin lisäksi uudet työpolut työntekijöille ja esittelen konkreettisia kehitysehdotuksia työprosessin helpottamiseksi.

### 5.1 Havainnoinnin ja haastattelujen tulokset

Päätuloksia työlläni on neljä:

- Työntekijöillä on liian vähän aikaa suorittaa vaadittavat tehtävät, työ kuormittaa jatkuvasti niin henkisesti, kuin fyysisestikin
- Asiakaspalvelun laatu kärsii
- Sisäinen viestintä ei toimi tarpeeksi hyvin
- Sähköiset järjestelmät puuttuvat kokonaan ja olemassa olevat ovat aikaansa jäljessä

Moni työntekijä kokee, että *aikaa töiden tekemiseen on liian vähän ja heiltä odotetaan ”liikaa”*. Työpäivän jälkeen olo saattaa olla harmistunut siitä, että ei saanut kaikkea tehtyä, tai kaikki tehtävät ei tullut tehtyä kunnolla. Jatkuva ajanpuute stressaa työntekijöitä selvästi kaikista eniten. Työaikojen suunnittelu on aiheuttanut palvelutiskillä sen tilanteen, että itse myyntityöstä on otettu pois monta tuntia. Asiakkaat näkevät myyjistä, että heillä on kiire ja asiakkaan palveluun ei pystytä täysillä panostamaan, kun mielessä pyörii ajatuksia, kuten *lähtisipä asiakas pois, niin pääsisin siivoamaan*. Tämä ei ole asiakasta kohtaan oikein, asiakkaan ei pitäisi kärsiä laadun huonontumisesta, joka on seurausta huonosta työaika suunnittelusta ja aikatauluttamisesta. Grönroos kuvaa hyvin strategisen johtamisansan kirjassaan. Grönroos kertookin, että johtamisansa on helppo langeta esimerkiksi siten, että työntekijöitä vähennetään, mutta toiminta pysyy samana tai jopa kasvaa. (Grönroos 2009, 251.) Grönroosin mukaan asiakas on palveluissa mukana lopputuotoksessa ja sen takia liiallinen tehokkuus muuttaa laadun heikoksi ja karkoittaa asiakkaat. (Grönroos 2009, 253.) Työntekijät ovat saaneet suoraa palautetta

asiakkailta palvelutiskin aukioloajoista ja palaute on ollut negatiivista. Negatiivinen palaute vaikuttaa työntekijöihin ja sen seurauksena työilmapiiri saattaa huonontua merkittävästi. (Grönroos 2009, 254.)

Turhautumista on havaittavissa myös tiedonkulun huonoon tilanteeseen. Tieto ei kulje kunnolla talon sisällä ja esimerkiksi aamu- ja iltavuoro ei kerkiä juttelemaan keskenään. Monesti sattuu väärinkäsityksiä juuri tämän takia. Esimerkiksi vääriä tuotteita on mennyt paistoon, kun ei ole ehditty käymään poistolistaa suullisesti läpi yhdessä. Olen itsekin joutunut monesti jättämään aamuvuorolaiselle lapun asioista, mitä en täysin ymmärtänyt, enkä viitsinyt tehdä mitään, ettei mene väärin. Aamuvuoro on joutunut sitten paikkaamaan tekemättömän työn. Tiedonkulkua vaikeuttaa monet eri vihot, joista joutuu etsimään mitä on tilattu. Tiedot voisi olla paljon helpommin esiin kaivettavissa, jos ne olisivat sähköisessä muodossa. Kuten Kortetjärvi-Nurmi toteaa, työntekijä on tyytyväinen ja sitoutunut työpaikkaansa, jos sisäinen viestintä toimii. Tyytyväisyys sisäiseen viestintään on suoraan sidoksissa johdon tapaan viestiä alaisilleen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Työntekijä ei siis ole tyytyväinen työpaikkaansa, jos viestintä ei toimi.

Henkisesti työntekijät kuormittuvat jatkuvasti, koska työvuorojen aikana on koko ajan kiire ja mitään ei pysty tekemään rauhassa kunnolla. Henkistä kuormitusta lisää myös tieto siitä, että yhtäkkiä pitäisi pystyä tekemään kahden ihmisen työt yhdessä illassa, kun normaalisti työt ovat jakautuneet kahdelle. Palvelutiskin työntekijöistä tuntuu siltä, että palvelutiski on joutunut kohteeksi ja heidän työskentelyään vaikeutetaan jatkuvasti. Työterveyslaitos toteaa, että jos työ on liian kuormittavaa, on tuloksena stressi. Stressistä kärsii joka neljäs suomalainen työntekijä. (Työterveyslaitos 2016b.) Stressin seurauksena on pahimmillaan uupumus. Työuupumuksen merkkeinä pidetään väsymystä ja työ ei enää ole merkityksellistä. (Työterveyslaitos 2016c.) Fyysistä kuormitusta aiheuttavat epäergonomiset työasennot esimerkiksi siivouksen aikana. Päivän aikana ei myöskään pääse (ei ehdi) istumaan muuta kuin taukojen ajaksi. Kovalla lattialla kävely rasittaa jalkoja ja selkää. Kuten

Työterveyslaitoksen ohjeissa on kerrottu, löytyy monenlaisiin ergonomisiin ongelmiin helppoja ratkaisuja.

Ongelmana ovat vanhentuneet järjestelmät, joita on hankala käyttää. Piccolink on yksi niistä. Järjestelmä on kankea ja vaikeakäyttöinen. Moni työntekijä ei osaa kunnolla käyttää Piccolinkia. Perushäviköinnit onnistuu, mutta muuta ei osata tehdä. Tilaukset ja niiden seuraaminen olisi paljon helpompaa jollain uudella sovelluksella, joka toimisi esimerkiksi iPadilla. Puhelimen kautta tehtävät tilaukset on hankalia, koska ikinä ei tiedä koska puhelin soi ja tilausten teossa voi mennä pitkäänkin. Esimerkiksi toimittaja, joilta jauhelihat tilataan, on hyvin hankala saada kiinni ja puhelimesta voi joutua kuuntelemaan odotusmusiikkia ihan hienosti 15 minuuttia tai enemmän.

Pystyin tunnistamaan monta epäkohtaa, joihin työntekijät olivat jo turtuneet. Ulkopuolisen silmistä on ehdottomasti ollut apua.

## 5.2 Kehitysehdotukset

Palvelutiskin palveluprosessia pystytään helpottamaan monellakin eri tavalla, jotta työntekijän kuormittavuus pysyisi maltillisena. Ideoita kehitysehdotuksiin tuli mieleen melkein joka päivä, kun itse yritin esimerkiksi kaataa marinadia 10 litran ämpäristä ja totesin sen olevan vaikeaa tai silloin, kun poltin omenalettiviinerit uuniin muutaman kerran peräkkäin. Olen pyöritellyt ideoitani muiden työntekijöiden kanssa ja olen heiltä saanut kuulla mielipiteitä kehitysehdotuksistani ja osa työntekijöistä on alkanut itse miettimään, miten jonkun pulmallisen asian voisi tehdä toisin. Enimmäkseen kehitysehdotukset ovat peräisin päivittäisen työn tuloksina, kun työtä tehdessä on alkanut miettimään miten työn voisi tehdä helpommin.

Ensimmäisenä ehdotuksena ovat työaikojen muutokset. Aamuvuoron työntekijä voisi tulla töihin klo 6 aamulla, jolloin aikaa tiskin kasaamiseen jää kaksi tuntia ennen kuin kauppa aukeaa ja asiakkaat tulevat ostoksille. Tarkoituksena olisi, että tiski on myyvän näköinen heti aamusta, eikä

hirveän tyhjä ja keskeneräisen näköinen. Palvelutiskin tarkoitus on palvella asiakasta ja asiakkaan pitää saada haluamansa tuotteet heti klo 8.00, kun kauppa aukeaa. Kahdessa tunnissa työntekijä saa rauhassa koota tiskin myyvän näköiseksi ja työntekijä ehtii myös tehdä jauhelihat valmiiksi. Melkein heti kahdeksan jälkeen työntekijä pystyy alkamaan paistaa edellisiltana paistoastioihin siirrettyä tuotteita ja luonasaikaan mennessä asiakkaat pystyvät ostamaan lämpötiskistä helposti tuotteita itselleen syötäväksi.

Tilausten tekoa helpottaisi, jos tiskillä olisi sen aikaa toinen työntekijä. Nykyisin puhelintilauksissa on se ongelma, että moni asiakas kaikkoo paikalta, kun huomaavat, että myyjä puhuu puhelimesta. Tietenkään samaan aikaan ei pääse palvelemaan asiakkaita. Tilausten tekoon menee parhaimmillaan vain 10 minuuttia, mutta pahimmillaan se on monen tunnin prosessi, koska ajatus keskeytyy jatkuvasti, kun asiakkaita palvellaan puhelujen välissä. Tällä hetkellä tilaukset kirjoitetaan käsin moneen eri vihkoon, jotka ovat todella epäloogiset. Järkevintä olisi luoda tietokoneelle pohja, mihin pystyttäisiin selkeästi kirjoittamaan mitä on tilattu ja kuinka paljon. Tietokoneella tiedot olisivat yhdessä paikassa, eikä niitä tarvitsisi selata monesta eri vihosta. Myös yleinen siisteys lisäntyisi, kun joka paikassa ei olisi muistilappuja ja vihkoja pitkin poikin. Lisäksi seuraavan työntekijän olisi helppo käydä tarkistamassa mitä on tilattu ja kuinka paljon, kun tiedot olisivat helposti saatavilla. Piccolinkin tilalle voitaisiin kehittää joku muu selkeämpi sovellus, jonka avulla automaattisen tilausjärjestelmän seuraaminen ja päivittäminen olisi nykyistä helpompaa. Sovellus voisi toimia esimerkiksi padilla. Sovelluksessa voisi myös olla hävikin seuraamista helpottavat diagrammit. Nyt hävikkiä voi seurata tulostamalla raporteja tietokoneelta paperille.

Puhelintilauksista olisi hyvä päästä kokonaan eroon ja kaikki tilaukset voisivat tapahtua tietokoneen ja/tai padin kautta sähköisesti. Sähköisiä mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää myös listoihin, joihin tällä hetkellä merkitään tuotteiden avauspäivämäärä ja viimeinen käyttöpäivämäärä. Tällä hetkellä listoja on neljä erilaista ja ne ovat hyvin sekavia. Välillä listoista ei saa selvää mikä porsaan sisäfilee on kyseessä, kun tiskistä

löytyy naturellia, valkosipulimarinoitua ja turkinpippurimarinoitua porsaansisäfilettä. Aikaa kuluu, kun yritetään selvittää, että mikähän niistä tuotteista on kyseessä, vai onko kaikilla sittenkin sama päivämäärä. Sähköisen listan avulla päästäisiin eroon sekavista listoista ja sitä olisi helppo käydä päivittämässä ja poistamassa jo tiskistä poistuneet tuotteet.

Palvelutiskin tauotus on aina ongelma, harva työntekijä haluaa tulla tauottamaan työntekijää. Ratkaisuksi tähän ongelmaan voitaisiin pitää palvelutiskillä pienimuotoinen koulutuspäivä, jotta kaikilla olisi jonkinlainen käsitys siitä mitä siellä myydään ja miten. Tämän lisäksi työvuorolistoihin pitäisi joka päivä nimetä työntekijä, joka käy tauottamassa palvelutiskin työntekijän. Näin päästäisiin tilanteeseen, jossa palvelutiskin työntekijällä olisi varmuus tauoistaan ja muut työntekijät eivät pystyisi enää vetoamaan siihen, että ei osaa olla palvelutiskillä ja siksi ei voi tauottaa.

Pihvien tekoon liittyy se ongelma, että marinadit ovat 10 litran kokoisissa ämpäreissä ja sieltä on vaikea kaataa lihojen päälle marinadia. Jokaiselle marinadille pitäisi hankkia oma kauha, jolla marinadia voidaan ottaa ämpäristä kaatamisen sijaan. Näin säästetään työntekijän voimia ja marinadiämpärit eivät ole ulkopuolelta täynnä marinadivalumia, jotka sitten tarttuvat kylmiön hyllyihin kiinni. Yleistä siisteyttä voitaisiin parantaa pitämällä palvelutiskillä kunnan siivouspäivä, jonka aikana kaikki pinnat pestäisiin kunnolla ja kaikki ylimääräinen tavara heitettäisiin pois. Myös rikkinäiset astiat ja kauhat pitäisi heittää roskiin. Siivouspäivän aikana pystyittäisiin tekemään järkevä järjestys kaappeihin, ilman, että sinne vain tungetaan tavaroita ihan sekaisin ja sen jälkeen mitään ei enää löydy. Kaikille hintalapuille voisi tehdä siivouksen ja heittää roskiin ne hintalaput, joiden tuotteita meillä ei enää ole edes myynnissä.

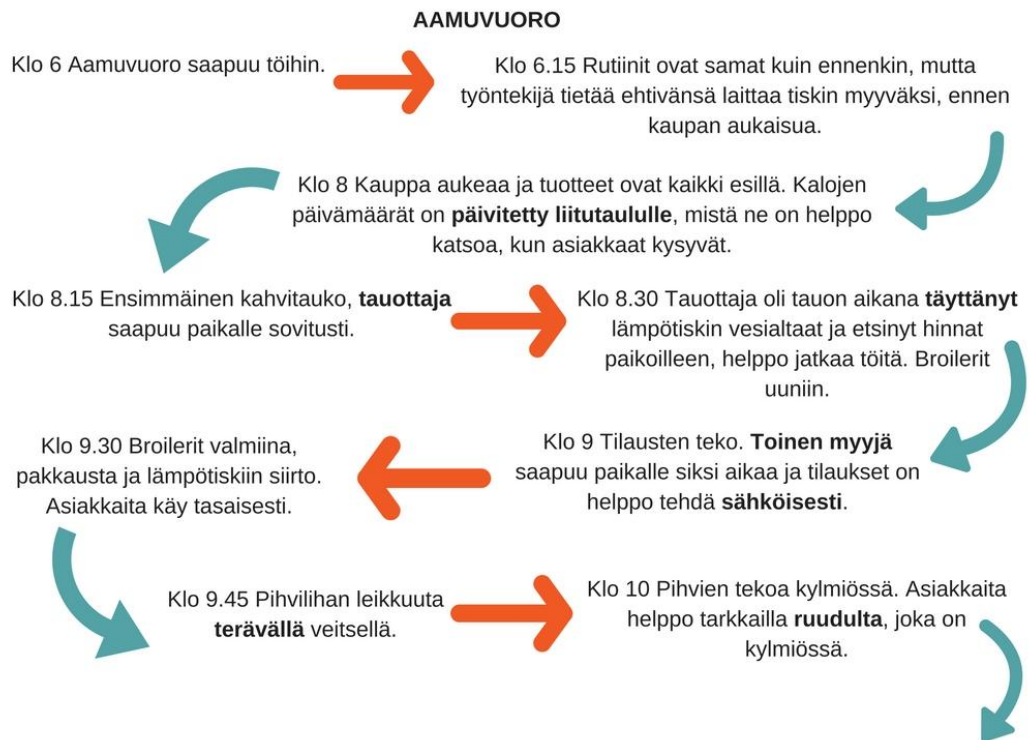
Aamuvuoron työaika päättyisi klo 13.15 ja iltavuoro tulisi töihin tasan 13. Näin vuorot olisivat 15 minuuttia päällekkäin, ja työntekijät ehtisivät käydä läpi kaikki tärkeät asiat. Nykyisin työntekijät keskustelevat asiat läpi, mutta aamuvuoron työajan jo loputtua. Palvelutiskille voisi hankkia ison taulun, johon työntekijät pystyvät kirjoittamaan viestejä toisilleen, eikä vihkoihin, kuten nyt. Taulun voisi myös värikoodata ja tietyt värit tarkoittaisivat, että

esimerkiksi jotain on jäänyt tekemättä tai muista tilata asiakkaalle erikseen tämä tuote.

Iltavuoron töihin suosittelen muutosta töiden jakoon niin, että leipien hinnoittelu ja tiskaus siirretään iltavastaavan vastuulle. Näin ollen iltavuorolle jää enemmän aikaa valmistella esimerkiksi pihvejä seuraavalle aamulle. Myös itse myyntityöhön jää enemmän aikaa, sekä siivoukseen. Nyt paikat ovat vähän retuperällä sen takia, ettei oikein kellään ole aikaa siivota perusteellisesti. Kun tiski laitetaan kiinni, pitäisi kellonajan olla tarkka. Jos aikaoloajassa lukee, että tiski on auki klo 18, niin sen pitäisi olla auki sinne saakka. Tiskin eteen voisi esimerkiksi vetää verhon klo 18, jolloin tiski sulkeutuu ja verhon ansiosta asiakkaat ymmärtäisivät, että tiski on kiinni ja työntekijä saa rauhassa keskittyä tuotteiden pakkaamiseen ja kylmiöön siirtämiseen. Työergonomiaan tarvitaan muutoksia ja räteistä olisi hyvä luopua ja hoitaa tiskin pohjan siivous pitkävartisella mopilla. Pitkävartisen mopin avulla työntekijän ei enää tarvitse rasittaa selkäänsä turhaan. Lattiakaivot olisi hyvä laittaa kuntoon, jotta kaikkia jäitä ei välttämättä tarvitsisi heitellä tiskistä pois, vaan osan voisi jättää sinne sulamaan.

### 5.3 Uudet työpolut aamu- ja iltavuorolle

Uudet työpolut ovat suunniteltu ”ihannemaailman” näkökulmasta, eli ne on kirjoitettu siten, että toimenpiteet olisivat jo käytössä. Uudet työpolut on suunniteltu havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Ensimmäisenä käyn läpi aamuvuoron uuden työpolun.



Kuvio 7. Aamuvuoron uusi työpolku.

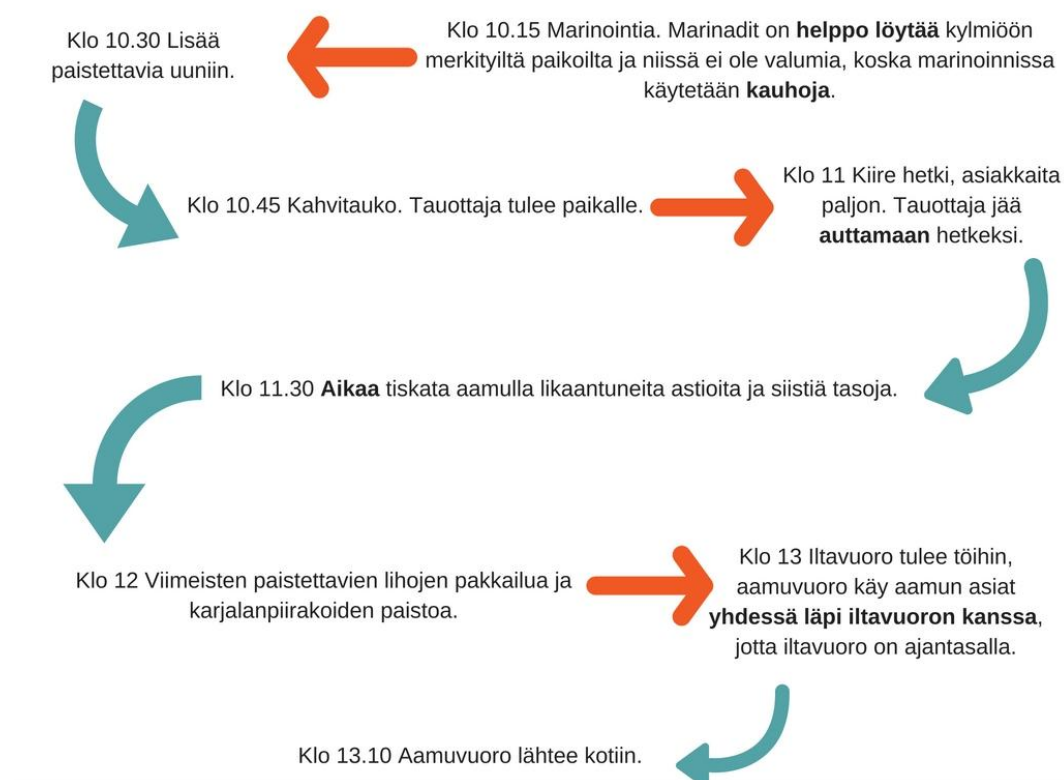
Uudistuneissa poluissa muutoksia on merkitty paksunnetulla tekstillä. Aamuvuoron aamut alkavat rauhallisesti ja aikaa on hyvin saada tiski myyvään kuntoon klo 8 mennessä. Työntekijä pystyy luottamaan siihen, että jauhelihakone ja pihvikone on helppo kasata ja ne toimivat vaivattomasti. Kuten kuvassa 7 mainitaan, työntekijä päivittää kalojen päivämäärät liitutauluun, josta ne on helppo katsoa. Ennen käytettiin televisio ruutua, jossa kuva vaihtui nopeasti, eikä kalojen päivämäärää ehtinyt kunnolla katsomaan. Myös asiakkailla oli vaikeuksia nähdä päivämäärät, varsinkin jos kaloja oli montaa eri lajia tarjolla.

Kahvitauoille meno onnistuu, kun tietty työntekijä tulee sovittuun kellonaikaan päästämään tauolle. Tauon aikana tauottaja tekee tiskissä muutakin kuin vain seisoo paikoillaan, esimerkiksi etsii tuotteiden hintalaput ja laittaa ne oikeille kohdille. Tauon jälkeen aamuvuorolaisen on helppo jatkaa. Tilaukset hoidetaan kaikki sähköisesti ja ne on helppo tehdä kerralla kaikki. Enää ei tarvitse odottaa, koska mikäkin tavarantoimittaja soittaa ja kyselee tilauksen. Tilausten teon aikana toinen



myyjä on paikalla, jotta tilausten tekijä saa rauhassa keskittyä tilauksiin ja aikaa kuluu näin ollen vähemmän. Tilaukset jäävät kaikki koneelle talteen, josta on helppo käydä tarkistamassa mitä on tilattu ja kuinka paljon. Enää ei tarvitse etsiä vihkoja ja niistä tietoa.

Työvälineet on päivitetty ehjiksi ja toimiviksi. Työntekijällä käytössä olevat veitset ovat teräviä ja lihan leikkuu onnistuu nopeasti. Palvelutiskillä on pidetty siivouspäivä, jolloin kaikki rikkinäiset astiat on heitetty roskiin ja tiski on siistissä kunnossa, mitään ylimääräistä tavaraa ei ole. Pihvien tekemiseen tarkoitettuun kolmoskylmiöön on asennettu ruutu, josta työntekijän on helppo tarkkailla, onko tiskillä asiakkaita vai ei. Näin aika ei kulu ovella kurkkimiseen, vaan samaan aikaan pystyy työskentelemään täydellä teholla.



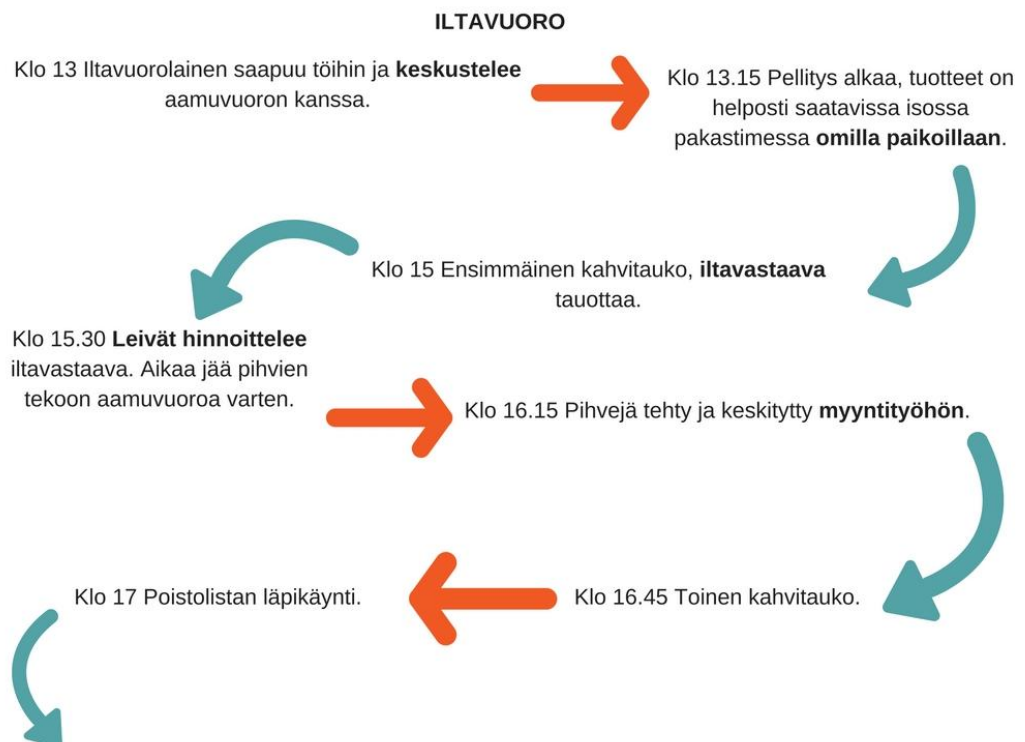
Kuvio 8. Aamuvuoron uusi työpolku

Kun pihvit on tehty, on marinadit helppo löytää oikeilta paikoiltaan kylmiöstä. Marinadiämpärit eivät ole enää ulkopuolelta täynnä marinadia, koska marinointi suoritetaan kauhoja apuna käyttäen. Enää ei tarvitse kaataa 10 litran ämpäristä marinadia lihojen päälle, joten valumia

pakkauksen ulkopuolelle ei pääse syntymään. Kylmiön hyllyt ovat siistissä kunnossa, eivätkä marinadissa.

Kuvassa 8 on mainittu, että kiireisimpinä hetkinä tiskille tulee toinen myyjä auttamaan, eikä vain kävele ohi. Näin asiakkaat saadaan pidettyä tyytyväisinä ja myynti sujuu. Hiljaisina hetkinä aamuvuorolla on aikaa tiskata, kun enää ylimääräinen aika ei kulu tilausten kanssa painimiseen. Iltavuoro tulee töihin klo 13, jolloin aamulle ja illalle jää aikaa keskustella aamun aikana tapahtuneista asioista ja mitä on ehditty tekemään ja mitä ei. Aamuvuoro on kirjoittanut magneettitauluun ylös mitä iltavuoron pitää muistaa tehdä.

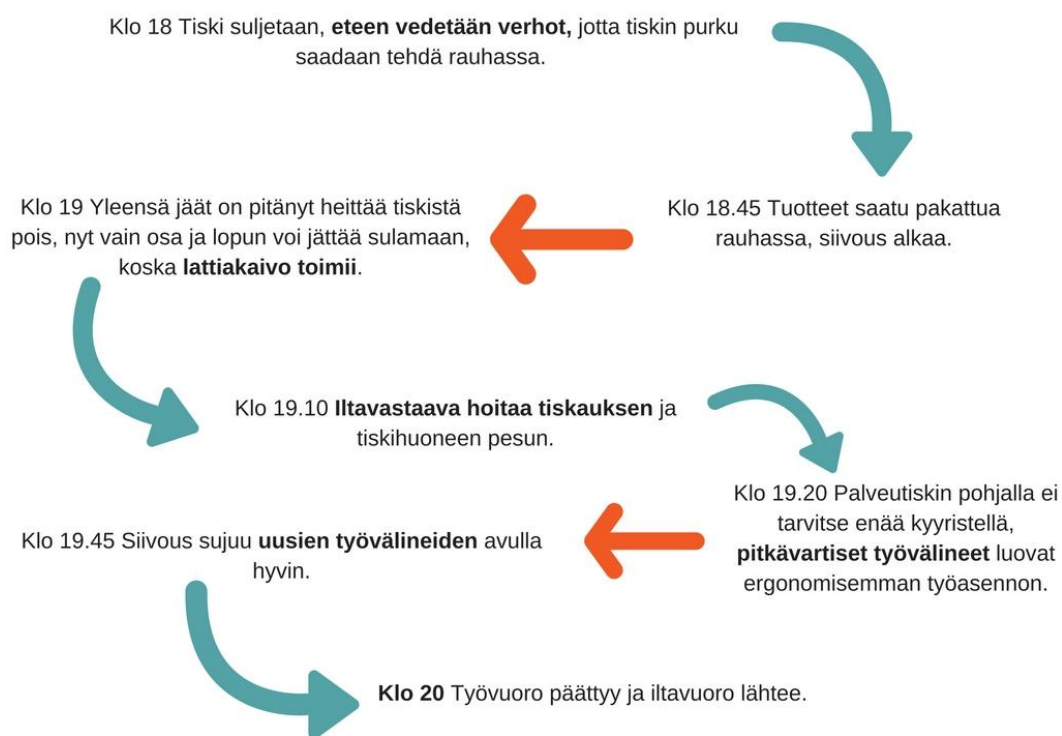
Seuraavaksi läpikäyn iltavuoron uuden polun.



Kuvio 9. Iltavuoron uusi työpolku.

Iltavuoro tulee töihin klo 13. Rupattelutuokion jälkeen on helppo jatkaa töitä, kun tietää vähän taustoja, koska esimerkiksi kalat ovat tulleet ja mitä

juttuja on tärkeä muistaa illan aikana. Iltavuoron tehtäviin kuuluu edelleen pellitys ja päivä jatkuu sen merkeissä. Pellitettävät tuotteet on helppo löytää isosta pakastimesta omilta paikoiltaan, eivätkä ne ole sekaisin niin kuin aiemmin. Pellityksen aikana palvellaan asiakkaita, mutta ruuhkan sattuessa toinen myyjä tulee auttamaan. Tauotuksen hoitaa iltavastaava ja kahville pääsee hyvissä ajoin. Leipien hinnoittelu on siirretty iltavastaavan vastuulle ja palvelun iltavuorolaiselle jää aikaa valmistella tuotteita seuraavaa aamua varten. Myös myyntityöhön jää enemmän aikaa ja asiakkaita voi palvella kaikessa rauhassa. Toiselle kahvitauolle mennään noin viiden aikaa ja silloinki tauotuksesta vastaa iltavastaava. Tauon jälkeen käydään läpi poistolista ja laitetaan määrätty pihvit paistoon.



Kuvio 10. Iltavuoron uusi työpolku

Tiski suljetaan klo 18 ja silloin tiskin eteen vedetään verhot, jotta asiakkaat ymmärtävät tiskin olevan kiinni. Tiskiä ei aleta purkamaan ennen klo 18, vaan asiakkaille on esillä myyvä tiski loppuun asti. Näin ei pääse käymään sitä tilannetta, että asiakas tarvitsisi esimerkiksi nautan sisäpaistia, mutta sitä ei enää ole saatavilla, koska se on laitettu jo kylmiöön. Tuotteet

saadaan pakata rauhassa, joten siihen kuluu vähemmän aikaa. Siivous pystytään aloittamaan hyvissä ajoin. Tiskauksen hoitaa iltavastaava, joten palvelun iltavuorolaiselle jää palvelun ja kylmiöiden siivous. Mitään ei tarvitse tehdä sinne päin, vaan aikaa on hyvin jäljellä ja siivouksen pystyy tekemään kunnolla ja rauhassa. Palvelutiskin pohjalle voi jättää osan jäistä, koska lattiakaivo toimii ja imee sulamisvedet. Tiskin pohjalle ei tarvitse enää kurotella, vaan pitkävartisella työvälineellä pohjan peseminen onnistuu hyvin ja selkä ei tule kipeäksi. Siivousvälineet on päivitetty uusiin. Iltavuoro pystyy kirjoittamaan halutessaan viestin magneettitauluun aamuvuoroa varten. Iltavuoron työvuoro loppuu klo 20 ja iltavastaava on tiskaamassa klo 21 asti.

#### 5.4 Peilaus tietoperustaan

Kuten Tuulaniemi kirjassaan toteaa, kilpailevat monet yritykset nykyään palveluilla. Tuulaniemi määrittelee palvelun abstraktiksi, se on jotain mikä on olemassa, mutta mitä ei voi koskettaa tai nähdä. (Tuulaniemi 2011, 11.) Pitää kuitenkin muistaa, että yritys ei tarjoa mitään palveluita, ilman työntekijöitä niiden takana. Yritykset pystyvät kehittämään työntekijöiden prosessia palvelumuotoilun avulla samankaltaisesti kuin asiakkaan prosessia kehitetään. Palvelumuotoilun avulla yritys pystyy havaitsemaan palveluiden luomia uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa ja innovoimaan kokonaan uusia palvelukokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 24-25.) Yritys pystyy kuitenkin kehittämään myös työntekijöilleen uusia mahdollisuuksia ja palvelukokemuksia palvelumuotoilun avulla. Makkula kertoo opetusmateriaalissaan, että palvelumuotoilun tärkeimmät osat ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolut. Näitä palvelumuotoilun osia höydynsin työssäni ja sain työntekijän prosessin suunniteltua uudelleen. Palvelua kuvaillaan asiakkaan ja työntekijän tuottamaksi yhteiseksi kokemukseksi. (Ruiz & Ross 2014.) Palvelu voi kuitenkin olla yhtä hyvin työntekijän ja työnantajan tuottama yhteinen kokemus.

Tuulaniemi toteaa, että palvelumuotoilulle olennaista on se, että palveluun suhtaudutaan kokonaisvaltaisesti eikä vain pintaraapaisuna (Tuulaniemi 2011, 27). Tässä työssä olen esitellyt kokonaisvaltaisesti työntekijän työprosessin ja sen ongelmat. Myös kehittäminen on tapahtunut kokonaisvaltaisesti ja olen pyrkinyt löytämään ratkaisun kaikkiin havaitsemiini ongelmiin. Tirkkonen mainitsee, että palveluprosessit eivät koskaan ole täysin valmiita, ja niitä on syytä kehittää jatkuvasti. (Tirkkonen 2013.) Tämän työnkin jälkeen työprosesseihin jää kehitettävää, ja niitä pystyy kehittämään käyttöönoton jälkeen lisää.

Yksi olennainen teema työlläni on työhyvinvointi ja siitä huolehtimen. Työhyvinvoinnin yksi iso este on strateginen johtamisensa, jota Grönroos kuvailee esimerkiksi seurauksena henkilöstökulujen supistamisesta, mutta toiminta pidetään samanlaisena tai sitä kasvatetaan. (Grönroos 2009, 251.) Strateginen johtamisensa on noidankehä, josta on vaikea päästä pois. (ks. kuvio 2.) Kauppa x:n palvelutiskillä on jouduttu strategiseen johtamisansa, jonka seurauksena palvelun laatu asiakkaille on heikentynyt ja työntekijät ovat kuormittuneita. Työterveyslaitoksen mukaan terveessä työyhteisössä tieto kulkee, ongelmista puhutaan ja yhteistyö sujuu hyvin. (Työterveyslaitos, 2016a.) Palvelutiskillä ei tieto kulje kunnolla ja ongelmista ei oikein puhuta. Varsinkin tiedonkulku aiheuttaa stressiä työntekijöissä, kun ei oikein tiedä mitä on esimerkiksi tilattu. Työterveyslaitoksen mukaan liiallisen kuormituksen tuloksena on stressi, joka syntyy, kun työntekijä kokee, ettei suoriudu työtehtävistä. (Työterveyslaitos, 2016b.) Palvelutiskillä tätä riittämättömyyden tunnetta on esillä joka päivä. Työterveyslaitos muistuttaa, että stressi ei synny yksittäisistä tekijöistä, vaan tilanteita on aina tarkasteltava kokonaisuutena. Palvelutiskillä on niin monta yksittäistä asiaa, jotka eivät toimi kunnolla ja niiden summana työntekijät stressaantuvat.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteena työlläni oli löytää konkreettisia uusia toimintatapoja, joilla saadaan palvelutiskin työntekijän työprosessia helpotettua. Näiden toimintatapojen avulla palvelutiskin työntekijän työn kuormittavuus vähenee. Lisäksi etsin ratkaisua siihen, kuinka palvelutiskin toiminnasta saadaan tasalaatuista ja laatu pysyy samana, oli tiskillä töissä kuka tahansa kaupan työntekijä. Tutkimuskysymykseni olivat:

- Miten työntekijän työprosessista saadaan helpompi?
- Mitä palvelumuotoilun keinoja prosessin muotoilussa pystyy käyttämään?
- Miten palveluprosessista saadaan tasalaatuista?

Lähdin havainnoimaan työntekijän työprosessia ensin viettämällä muutaman aamuvuoron toisen työntekijän työtä katsellessa ja sitten itse aamu- ja iltavuoroja tehden. Havaintojen perusteella tulin siihen päätökseen, että työprosessia lähden kehittämään palvelupolkujen avulla. Palvelupolkuja tehdessäni sain työntekijän työprosessin aikataulutettua ja pystyin kuvaamaan prosessin epäkohdat hyvin. Kuten Satu Miettinen kirjassaan toteaaakin, palvelupolun avulla saadaan kartoitettua palvelun rakennetta, tuotantotapaa ja tärkeimpiä päävaiheita. (Miettinen, Palvelupolku s.51). Tässä työssä palvelupolku ei ole perinteinen asiakkaan kokema polku, vaan polku kuvaa työntekijän jokapäiväistä työpäivää. Palvelumuotoilun yksi työkalu on blueprint, jonka avulla sain selvennettyä asiakkaan ja työntekijän prosessia. Blueprintin avulla pystyin kuvaamaan, että prosessi ei ole sama asiakkaalle ja palveluntarjoalle, eli tässä tapauksessa palvelutiskin työntekijälle. (Ks. kuvio 1)

Työntekijöiden työprosessista löytyi monia epäkohtia, joita oli helppo kuvata palvelupolun avulla. Palvelupolun avulla sain kehitettyä prosessia parempaan suuntaan. Työprosessia helpottavat yksinkertaiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi kauhat marinadiämpäreihin ja pidempivartiset siivousvälineet. Prosessiin saadaan helpotusta paremmalla aikataulutamisella ja yhden henkilön työtaakan uudelleen

miettimisellä. Prosessin helpottamiseksi, pitäisi huolehtia siitä, että kaikki työvälineet ovat toimivia ja niitä on helppo käyttää. Uudet sähköiset sovellukset auttaisivat työntekijää esimerkiksi tilausten tekemisessä ja hävikin seuraamisessa. Asiakaspalveluun jää enemmän aikaa, kun prosessia saadaan aikataulutettua ja asiakaspalvelun vaatima aika otetaan huomioon. Prosessiin haetaan helpotusta myös työntekijöiden paremmalla kommunikoinnilla. Viestejä ei enää jätetä monille eri lapuille, vaan asiansa voi kirjoittaa magneettitaululle. Kaikkien näiden toimenpiteiden avulla prosessi muuttuu helpommaksi, mutta suurin vaikutus olisi työntekijöiden työn kuormittavuuden uudelleen arvioinnilla.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli kuinka palveluprosessista saadaan tasalaatuista. Tasalaatuisuuteen vaikuttaa työntekijöiden perehdytys ja tieto esimerkiksi tuotteista, joita palvelutiskillä myydään. Asiakkaan kuuluisi saada tasalaatuista palvelua myös silloin, kun palvelutiskin varsinainen työntekijä on esimerkiksi kahvitaуolla. Tasalaatuisuuteen päästään henkilöstön koulutuspäivillä. Kaikki myyjät koulutettaisiin olemaan palvelutiskillä edes sen 12 minuuttia yhteen putkeen. Kaikilla myyjillä olisi jonkinlainen käsitys siitä, mitä tiskillä myydään ja miten. Tasalaatuisuutta voidaan kehittää myös pelkästään palvelutiskin myyjien kesken. Myyjillä on jokaisella oma tapansa kasata tiski aamulla, joten selkeämmät ohjeet tiskin kasaukseen takaisivat tasalaatuisuutta. Prosessin tasalaatuisuutta takaisivat kunnan ohjeet kaikkiin toimintoihin, mitä palvelutiskillä on.

Tulokset ovat tärkeitä toimeksiantajalleni ja toimeksiantaja pystyy halutessaan hyödyntämään kehitysehdotuksiani päivittäisessä toiminnassa palvelutiskillä. Tulokset ovat varmasti merkityksellisiä toimeksiantajalleni, koska ne avaavat ongelmia, joita työntekijät kohtaavat palvelutiskillä joka päivä. Jos ongelmat eivät ole tiedossa, ei niiden korjaamiseksi voi tehdä mitään. Kehitysehdotukseni ovat konkreettisia, joista osan voi ottaa suoraan käyttöön palvelutiskillä ja osaan tarvitaan ensin suunnittelua. Työni on toistettavissa melko helposti, koska se perustuu pääsääntöisesti havainnointiin. Kuka vaan voi mennä yhtä

ummikkona palvelutiskille ja ensin havainnoida ja sen jälkeen itse kokeilla, miten vuoro sujuu.

## 6.1 Toiminnallisen prosessin arviointi

Työssä käydään läpi palvelumuotoilun keinojen avulla kuinka palvelutiskin työprosessi saadaan kehitettyä paremmaksi. Prosessin kehittäminen lähti liikkeelle havainnoinnilla ja se oli koko työn tärkein työväline. Huomasin, miten tehokas väline havainnointi on ja miten paljon sillä saa tietoa kerättyä, kun vain kohdistaa havainnointinsa oikeisiin kohteisiin. Prosessin kannalta oli hyvä, että aloitin työt uudessa yrityksessä, enkä entuudestaan tiennyt mitään palvelutiskillä toimimisesta. Tämä antoi minulle mahdollisuuden tehdä havaintoja aluksi täysin ulkopuolisen silmin. En ollut ”sokaistunut” työlle, vaan pystyin tehokkaasti tekemään havaintoja ja miettimään ratkaisuja, joita muut työntekijät eivät välttämättä enää pystyneet tekemään, koska olivat tehneet työtä jo niin kauan. Olisin voinut havainnoin yhteydessä kirjoittaa paremmat muistiinpanot itselleni, mutta onneksi pääsin itse tekemään aamu- ja iltavuoroja palvelutiskillä niin myös ongelmat jäivät mieleen paremmin, kun ne itse koin jokapäiväisessä työssäni.

Materiaalia työlleni tuottivat havainnoinnin lisäksi muut palvelutiskin työntekijät. Olemme käyneet monia hyviä kahvipöytäkeskusteluja työntekijöiden kanssa ja sain kuulla mitkä muutoksista on vasta otettu käyttöön ja mitkä asiat ovat hiertäneet jo pidempään. Olisin voinut antaa muille työntekijöille enemmän puheenvuoroja työssäni esimerkiksi suunnitteleamalla kunnon haastatteluja, mutta koin, että sain tarpeeksi materiaalia kahvipöytäkeskusteluista ja muutamasta yhteisestä palaveristamme. Havaintojen ja keskustelujen pohjalta loin aamu- ja iltavuorosta palvelupolut, joista käy ilmi ongelmat, joita palvelutiskillä tällä hetkellä on. Työntekijöiden polkujen avulla sain kuvattua prosessin läpinäkyvästi ja se on helppo toistaa. Tulosten pohjalta suunnittelin uudet polut aamu- ja iltavuorolle. Uusissa poluissa on esitelty ratkaisuja ongelmiin ja aikataulutettu työtä paremmin. Kehitysehdotuksissa on



mainittu muille työntekijöille pidettävä koulutuspäivä, joka on helposti toteutettavissa. Päivän voi pitää esimerkiksi minä ja joku toinen palvelutiskin työntekijä. Pidän tärkeänä sitä, että prosessin kehitysehdotukset ovat pääsääntöisesti helppo toteuttaa ilman isoja resursseja.

Kuvasin toiminnallisen prosessin hyvin ja valitut lähteet tietoperustassa tukevat toiminnallista prosessiani. Tietoperusta on laaja, mutta halusin soveltaa eri malleja ja näkökulmia keskenään. Näiden avulla osoitin sen, että kaupan ala vaatii monia eri näkökulmia ja se on jatkuvaa tasapainoilua. Työssäni on kuitenkin painotettu palvelumuotoilua ja sen malleja. Prosessien kehittäminen palvelumuotoilun avulla on varsin tuore tapa, joten etsin ensin tietoa palvelumuotoilusta ja sovelsin palvelupolkuja työntekijän prosessiin. Yleensä palvelupolkua käytetään kuvaamaan asiakkaan matkaa yrityksen toiminnoissa.

## 6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini alkoi sillä, etten saanut haluamaani harjoittelupaikkaa ja näin ollen jouduin vaihtamaan opinnäytetyöni aiheen. Sattuman kautta pääsin töihin toimeksiantajalleni ja keskustelin marketpäällikön kanssa voisinko tehdä opinnäytetyöni heille. En halunnut tehdä työtä perinteisistä aiheista, vaan halusin, että työssäni pääsen soveltamaan palveluliiketoiminnan oppeja. Kohteeksi valikoitui palvelutiski. Rajasin alussa työni koskemaan työntekijän työprosessin kehittämistä, koska koin, että se pitää saada ensin toimivaksi, ennen kuin voi alkaa kehittämään asiakkaan prosessia. Teoriapohjasta tuli kuitenkin melko laaja rajauksesta huolimatta, mutta en koe sitä negatiivisena asiana.

Työprosessin kehittäminen osottautui mielenkiintoiseksi. Alussa ajattelin, että onkohan havainnointi riittävä työkalu, mutta onneksi luotin siihen, että kyllä se on, koska sain paljon kerättyä hyvää materiaalia. Aihealueesta oli hiukan hankala löytää faktatietoa, koska palvelumuotoilu on sen verran uusi työkalu. Työn aikana koin muutamia epätoivon hetkiä, koska välillä tuntui, että työ vain seisoi paikoillaan. Annoinkin suosiolla työn olla pari

viikkoa ja tauon jälkeen työ eteni hurjasti. Työn kannalta oli erittäin hyvä, että sain itse tehdä palvelutiskillä aamu- ja iltavuoroja sekä vastata tilauksista. Näiden tehtyjen työpäivien perusteella havaitsin prosessin ongelmakohdat ja sain kehitysideoita mieleeni. Usein töiden lomassa pohdin, miten tämän ja tämän asian voisi tehdä toisin. Opinnäytetyön tekemisessä olen saanut varmuutta siitä, että osaan tehdä palvelumuotoilua ja olen valmis työelämään.

Haasteita työn tekemiseen toi se, että olin koko ajan palkkatöissä Market x:ssä ja työpäivien jälkeen olin aika väsynyt ja kirjoittaminen oli hankalaa. Niinpä totesinkin, että paras tapa on kirjoittaa sivu tai kaksi päivässä ja jatkaa sitten seuraavana päivänä. Välillä saatoin kirjoittaa työtä monta tuntia päivässä. Opinnäytetyön ohessa halusin huolehtia omasta jaksamisestani ja jatkoin harrastuksiani ihan normaalisti, vaikka välillä tulikin syyllinen olo, kun tiesi, että työ odottaa kotona kirjoittamista. Kokonaisuudessa prosessi ei kuitenkaan ollut läheskään niin paha ja vaikea, kun olin etukäteen mielessäni kauhistellut. Nyt olen onnellinen siitä, että sain työn valmiiksi ja olen siihen hyvin tyytyväinen.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet

Työni koski työntekijän työprosessin kehittämistä. Kun työprosessi on kehitetty, voi siirtyä asiakkaan palveluprosessin kehittämiseen. Jatkotutkimusaiheena ehdottaisinkin, että asiakkaan palvelupolkuun perehdyttäisiin ja se suunniteltaisiin uudelleen. Asiakkaan palvelupolun eri kontaktipisteitä pystyisi kehittämään paljon eteenpäin. Palvelutiski sijaitsee kaupassa hiukan syrjässä, joten voisi esimerkiksi miettiä keinoja, miten asiakas ohjattaisiin sinne paremmin. Myös palvelutiskillä tapahtuvaan palveluun voisi ideoida uusia tapoja ja esimerkiksi reseptipankkia. Reseptipankista asiakas saisi haluamansa ohjeen ja reseptiin tarvittavia tuotteita suoraan palvelutiskiltä tuoreena.

Jatkotutkimusehdotuksena esitän lisäksi, että tämän saman analyysin mikä nyt on kohdistettu palvelutiskille, voisi toteuttaa koko kauppaan, jokaiselle osastolle. Työvuoro suunnittelua voisi hyödyntää paremmin muillakin osastoilla. Tutkimusehdotuksenani olisi, että kaupan kaikki työvuorot suunniteltaisiin uudelleen esimerkiksi asiakasmäärien mukaan.

## LÄHTEET

Anders Innovations. 2013. Mikä tuo arvoa asiakkaalle? [viitattu 10.7.2016]. Saatavissa: <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan [viitattu 5.7.2016]. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Heikkinen, H. 2015. Service blueprint [viitattu 25.6.2016]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Inno-Vointi. 2016. Service blueprint [viitattu 8.7.2016] Saatavissa: <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Havainnointi eli observointi [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Kauppa.fi. 2016a. Toimintaympäristö [viitattu 18.7.2016]. Saatavissa: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimintaympaeristoe](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe)

Kauppa.fi. 2016b. Toimialat [viitattu 18.7.2016]. Saatavissa: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat)

Kauppa.fi. 2016c. Päivittäistavarakauppa [viitattu 18.7.2016]. Saatavissa: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat/paeivittaeistavarakauppa](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paeivittaeistavarakauppa)

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kuvio 2: Grönroos, C. 2009, 252

KvaliMOTV, 2016. 6.4 Havainnointi [viitattu 3.10.2016]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html)

Maijala, R. 2015. Palvelupolkuja [viitattu 20.6.2016]. Saatavissa: <http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/>

Makkula, S. 2016. Opetusmateriaali palvelumuotoiluluennolta.

Menetelmäblogi. 2016. Palvelupolku [viitattu 19.7.2016]. Saatavissa: <https://kpamk.wordpress.com/testi-2/palvelupolku>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Myymäläpäällikkö. 2016. Myymäläpäällikön kanssa keskustelu.

Ruiz , L.C. & Ross, I. 2014. Service design 101 [viitattu 1.7.2016]  
Saatavissa: <http://www.cooper.com/journal/2014/07/service-design-101>

Sixsigma. 2016a. Tätä on lean [viitattu 8.9.2016]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/>

Sixsigma. 2016b. Yleistä leanista [viitattu 8.9.2016]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen>

Stark, K. & Stewart, B. 2011. 5 Steps to creating more customer value [viitattu 15.7.2016]. Saatavissa: <http://www.inc.com/karl-and-bill/5-steps-to-creating-more-customer-value-.html>

Solita. 2015. Kaupan trendit ja tulevaisuus 2015 [viitattu 7.7.2016].  
Saatavissa: [https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2015/05/Kaupan\\_trendit\\_ja\\_tulevaisuus\\_2015.pdf](https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2015/05/Kaupan_trendit_ja_tulevaisuus_2015.pdf)

Tirkkonen, T. 2013. Palveluprosessi [viitattu 23.8.2016]. Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2013/11/20/palveluprosessi/>

Turunen, T. 2013. Palveluprosessi [viitattu 1.7.2016]. Saatavissa: <https://tiinaturunen.wordpress.com/2013/11/21/palveluprosessi>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos. 2016a. Työyhteisön hyvinvointi [viitattu 21.7.2016]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2016b. Työstressi [viitattu 11.7.2016]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/tyostressi/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2016c. Työuupumus [viitattu 24.8.2016]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyouupumus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2016d. Kaupan alan ergonomiaratkaisut [viitattu 9.9.2016]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomiaratkaisuja/Documents/kaupanalan\\_ergonomiaratkaisut-V0.pdf](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomiaratkaisuja/Documents/kaupanalan_ergonomiaratkaisut-V0.pdf)

Walters, J. 2016. What is a customer touchpoint? [viitattu 22.7.2016].

Saatavissa: <http://360connex.com/customer-touchpoint/>

Wikipedia. 2015. Suorituskykypyramidi. [viitattu 26.7.2016]. Saatavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Suorituskykypyramidi>

