

Mikko Linko

Resursoinnin vaikutus Sortti-asemien asiakas- palveluun ja talouteen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

8.10.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Mikko Linko Resurssien vaikutus Sortti-asemien asiakaspalveluun ja talouteen 51 sivua + 3 liitettä 8.10.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Logistiikka
Ohjaajat	Käyttöpäällikkö Marjut Mäntynen Yliopettaja Hannu Räsänen
<p>Helsingin seudun ympäristöpalvelut kuntayhtymän Sortti-asetat ovat itsepalveluasemia, jotka muodostavat osan kuntayhtymän palveluista. Aseman henkilökunta vastaa kassatoiminnasta, asiakkaiden neuvomisesta ja aseman toiminnan kannalta välttämättömien tehtävien hoitamisesta. Insinööriyössä tutkittiin henkilöstöresurssien muutosten vaikutusta aseman asiakaspalveluun, jätelavojen lavapainoihin ja talouteen. Työn tavoitteena oli saada Sortti-asemien henkilöstön resursointiin tarvittavaa dataa.</p> <p>Insinööriyössä suoritettiin ensin kattava nykytila-analyysi aseman toiminnasta, eri tehtävistä ja eri asiakastyyppeiden palvelupoluista. Kun insinööriyön tavoitteeseen ja nykytila-analyysiin yhdistettiin asiakaspalvelun tietoperusta, saatiin luotua tutkimukselle asetelma. Tutkimus perustui neljään eri aineistoon, jotka olivat allekirjoittaneen havainnointi Sortti-asetalla, asiakkaiden haastattelututkimus, työntekijöiden haastattelututkimus ja jätelavojen kuormitustutkimus.</p> <p>Tutkimuksesta saadut tulokset ja havainnoinnit yhdistettiin pohjatietoihin. Tuloksena saatiin paljon erilaista dataa asiakkaiden priorisoinnin kohteista, henkilökunnan kokemuksista sekä stressiä aiheuttaviin tilanteisiin että erilaisiin resurssiskenaarioihin ja henkilöstömäärän vaikutuksista lavapainoihin ja talouteen. Datalla saatiin vastauksia alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella lisäresurssien suurimmat hyödyt liittyvät toimintavarmuuden parantamiseen aktiivisten resurssien kasvun myötä. Päätelmien mukaan lisäresurssien käyttö on perusteltavinta niin asiakaspalvelun kuin taloudellisten asioiden suurien asiakasmäärien iltavuoroissa. Joustava muutamasta tuntityöntekijästä koostuva työntekijäpankki tarjoaisi sesonkiavun lisäksi tavan paikata työntekijöiden poissaoloja.</p>	
Avainsanat	asiakaspalvelu, resursointi

Author Title Number of Pages Date	Mikko Linko The effect of resources on customer service and business in Sortti stations 51 pages + 3 appendices 8 October 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Professional Major	Logistics
Instructors	Marjut Mäntynen, Operations Manager Hannu Räsänen, Principal Lecturer
<p>The Helsinki Region Environmental Services Authority's Sortti-stations are self-service stations for recycling. The employees are responsible for the charging and advising of customers and for the stations' supporting activities. This thesis focused on how the change of human resources affects customer service, the waste container's average weight and the business in the stations. The goal was to gather data for the resourcing personnel in the stations.</p> <p>The thesis began with the current state-analysis. It included customer process, different work activities and customer service path for different customer types. The settings of the study were based on the thesis goal, current state-analysis and the theory base. The study was based on the writer's knowledge coming from working in the station, interviews with customers and employees and the waste containers' weight load research.</p> <p>The results of the study were mixed up with the settings data which gave large amount of data. The data included information about customers' priorities, employees' experiences and waste containers' average weight. The data gave answers to research questions.</p> <p>Based on the study the biggest benefit of the extra resource is the increase of the operational reliability. In conclusion it is more justified to use extra resources in evening shifts with a large number of customers. Then it gives the best value for customer service and for the economical perspective. A couple of hourly workers would give an agile solution for both being an extra recourse and for covering an employee's absence.</p>	
Keywords	customer service, resourcing

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	HSY:n Sortti-asetat	2
1.2	Työn tausta ja tavoite	2
1.3	Tutkimuksen rajaus	3
2	Sortti-asetien toimintamalli	4
2.1	Asiakkaiden asiointiprosessi	4
2.2	Jätteen väliarastointi ja toimittaminen eteenpäin	6
2.3	Työvuorot	7
2.4	Työtehtävät ja niiden priorisointi	8
2.5	Asiakkaiden palvelupolut	12
2.5.1	Yrityisasiakkaat	13
2.5.2	Säännöllisesti käyvät yksityisasiakkaat	14
2.5.3	Harvoin käyvät yksityisasiakkaat	17
3	Asiakaspalvelu	20
3.1	Asiakas	20
3.2	Asiakaspalvelun laatu	21
3.3	Palvelupolku	23
4	Tutkimuksen aineisto	26
4.1	Perehdytys ja havainnointi	26
4.2	Haastattelututkimus	27
4.2.1	Asiakkaiden tutkimuksen suoritus	27
4.2.2	Työntekijöiden haastattelut	28
4.3	Jätelavojen kuormitustutkimuksen suoritus	28
5	Haastattelututkimuksen soveltaminen aseman toimintaan	30
5.1	Asiakasmäärän vaihtelun vaikutus palvelupolkuihin	30
5.2	Henkilöstöressurssien vaihtelun vaikutus palvelupolkuun	32
5.3	Henkilökuntaan vaikuttavat tekijät	35
6	Jätelavojen kuormituksen vaikutukset lavapainoihin ja talouteen	39
7	Tulokset ja kehitysideat	43

7.1 Tulokset	43
7.2 Kehitysideat	46
8 Yhteenveto	48
Lähteet	50
Liitteet	
Liite 1. Asiakkaiden haastattelupohja	
Liite 2. Asiakashaastattelujen tuloksia	
Liite 3. Työntekijöiden haastattelupohja	

1 Johdanto

Nykyaikainen länsimainen yhteiskunta pystyy tuottamaan entistä kehittyneempiä ja monipuolisempia hyödykkeitä ja palveluita. Oheis- ja lopputuotteina syntyy erilaista jätettä, joka tulee hävittää asianmukaisella tavalla. Jätelain artikla numero 32 määrittää, että kunnan tehtävänä on järjestää kotitalouksissa syntyneen jätteen ja yrityksissä kertyvän yhdyskuntajätteen jätehuolto (Jätelaki 2011; §32). Laissa yhdyskuntajätteeksi on määritetty ”vakinaisessa asunnossa, vapaa-ajan asunnossa, asuntolassa ja muussa asumisessa syntyvää jätettä, mukaan lukien sako- ja umpikaivoliete, sekä laadultaan siihen rinnastettavaa hallinto-, palvelu- ja elinkeinotoiminnassa syntyvää jätettä” (Jätelaki 2011; §6). Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä, eli HSY, hoitaa pääkaupunkiseudun ja Kirkkonummen alueen jätehuoltovastuulle kuuluvan jätehuollon.

Suomessa syntyneen yhdyskuntajätteen määrä on pysynyt lähes vakiona vuodesta 2002 asti. Tilastokeskuksen tilastojen mukaan määrä on ollut aina 2,4 – 2,8 miljoonaa tonnia vuodessa (Jätetilasto 2016; 2). Oleellista kyseiselle ajanjaksolle on jätteiden käsittelytavan muuttuminen. Vuonna 2002 yli puolet yhdyskuntajätteestä oli hyödyntämättömäksi kelpaamatonta jätettä eli kaatopaikkajätettä. Vuonna 2016 kyseinen luku oli vain kolme prosenttia. Kaatopaikalle sijoittamisen sijaan jätettä pyritään hyödyntämään erityisesti energiantuotannossa. Myös jätteiden kierrätys materiaalina on yleistynyt. (Jätetilasto 2016; 1.)

Jätteiden hyötykäyttäminen vaatii kattavat ja tarkoituksenmukaiset lajittelumahdollisuudet. Näin ollen erilaisille jätetyypeille tulee olla omat keräysastiansa. Vuonna 2014 päivitetty pääkaupunkiseudun ja Kirkkonummen jätehuoltomääräykset edellyttävät, että tiettyjen jätemäärien täytyessä kiinteistöissä sekajätteestä tulee erotella biojäte, kartonki, lasi, metalli ja pahvi (Jätehuoltomääräykset 2015; §6). Yleisötapauksissa, joissa jaeetaan elintarvikkeita, tiettyjen jätemäärien täytyessä tulee erotella pahvi ja muu kartonki, biojäte, energijäte, lasi ja metalli (Jätehuoltomääräykset 2015; §22). Monesti näille varatut tilat ovat hyvinkin pienet ja riittämättömät. Myöskään puujätettä ei velvoiteta keräämään erilleen. Näille kiinteistöttömään jätteenkuljetukseen soveltumattomille jätteille on oma paikkansa, jonne ne tulisi tuoda, Sortti-asema.

1.1 HSY:n Sortti-asetat

HSY määrittää kotisivuillaan, että ”Helsingin seudun ympäristöpalvelut HSY on kuntayhtymä, joka tuottaa vesihuollon ja jätehuollon palveluja sekä tietoa pääkaupunkiseudusta ja ympäristöstä” (Tietoa HSY:stä 2018). Sortti-asetat muodostavat osan jätehuollon palveluista. Asemat ottavat vastaan lähes kaikenlaista jätettä. Osa jätelajeista on maksuttomia, kun taas osasta peritään tilavuusvetoinen tai kuormaperusteinen hinta. Hinnasto on nähtävissä niin HSY:n kotisivuilla kuin asemillakin. Asemat eivät ota vastaan autonrenkaita, lääkkeitä ja ruiskuja tai neuloja, räjähteitä ja keittiöbiojätettä. Tämän lisäksi asbestia otetaan vastaan vain Ämmässuon Sortti-asetalla (Sortti-asetat 2018). Asemat ottavat vaaralliseksi luokiteltua jätettä vastaan kotitalouksilta, kun taas yritysten tulee viedä vaaralliset jätteensä Kivikkoon vaarallisen jätteen asemalle.

Sortti-asetat ovat itsepalveluasemia ilmoittautumista lukuun ottamatta. Jorvaksen ja Ruskeasannan asemat ovat osittain poikkeuksellisia, sillä kummassakin on yksi erillinen sisääntulokaista, joka mahdollistaa Sortti-kortin omistajille täysin itsenäisen asiointin (Sortti-asetat 2018). Asiakkaat tuovat itse jätteensä asemalle ja lajittelevat ne itse oikeille laivoille. Asiointi tulee hoitaa kuorma-autoa pienemmällä ajoneuvolla, sillä on erikseen määritetty, ettei kuorma-autoilla voi asioida asemilla.

Asemien työntekijöiden eli asemanhoitajien työnkuva määrittyy pitkälti aseman itsepalvelutoiminnan myötä. He eivät ole purkamassa asiakkaiden kuormia, vaan heidän työnsä koostuu asiakkaiden vastaanottamisesta ja hinnoittelusta, pihan ja lavojen pitämisestä siisteinä ja asiakkaiden neuvomisesta. HSY:n logistiikka on ulkoistettua.

1.2 Työn tausta ja tavoite

Työskentely Sortti-asetalla voi olla henkisesti kuormittavaa. Kiiretilanteet voivat aiheuttaa stressikokemuksia, jotka voivat aiheuttaa riskin asiakaspalvelun laadun heikkenemisestä. HSY:n yksi tehtävistä on tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia. Koska työ on asiakaspalvelutyötä, työhyvinvoinnilla ja erityisesti työntekijöiden resursoinnilla on suuri merkitys niin työntekijöiden jaksamiseen kuin asiakkaiden kokemukseen. Liian pienellä resurssimäärällä operoidessa kiire voi painaa päälle, ja asiakkaat eivät saa riittävästi ja tarpeeksi laadukasta palvelua. Toisaalta jos työntekijöitä on liikaa, voi aika käydä pitkäksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Sortti-asemien asiakaspalvelua ja toiminnallisuutta henkilöstöressurssien näkökulmasta. Tutkimuksen tulisi tarjota vastaus kolmeen kysymykseen; kuinka lisäresurssit vaikuttavat asiakaspalveluun, miten jätelavojen tiivistämisen tehostaminen vaikuttaa lavapainoihin ja kuljetusmääriin sekä minkälainen taloudellinen vaikutus on tiivistämisen tehostamisella.

Työn tavoitteena on kerätä Sortti-asemien henkilöstön resursointiin tarvittavaa dataa. Tiedon avulla selvitetään resurssivaihteluiden vaikutusta asiakaspalvelun laatuun sekä taloudellista vaikutusta tehokkaamman jätelavojen tiivistämisen myötä. Haastatteluilla kerätään tietoa työntekijöiden kokemuksista työstään ja työjaksamisesta, sekä asiakkaiden kokemuksista Sortti-asemilla. Tutkimuksessa luodaan erilaisia palvelupolkuja, joihin sovelletaan haastatteluista saatua dataa. Näin saadaan kehitettyä mahdollisimman tarkoituksenmukaisia resursointeja. Palvelupoluista tulee määrittää hyvät ja huonot puolet, joiden pohjalta esitetään ratkaisuehdotus.

1.3 Tutkimuksen rajaus

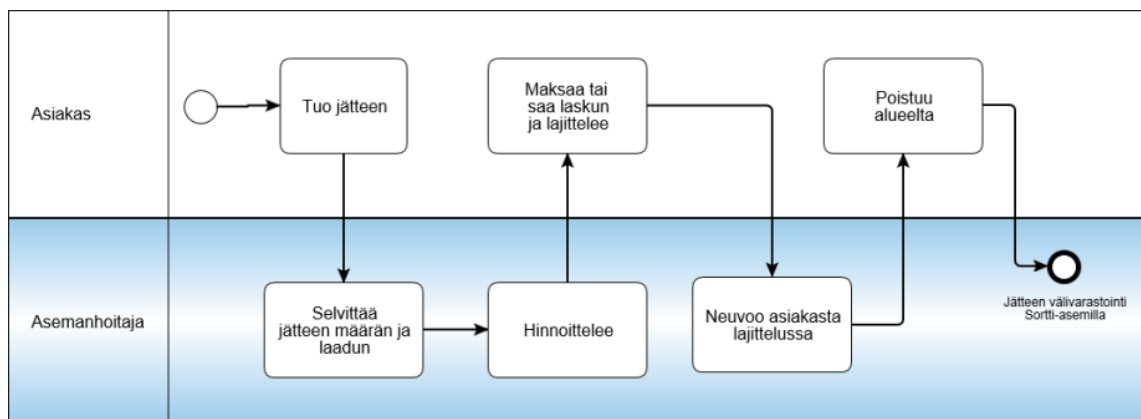
Tutkimus rajataan koskemaan kahta suurinta Sortti-asemaa, Kivikon ja Konalan Sortti-asemia. Nämä vertautuvat kokonsa ja työntekijä- ja asiakasmääränsä puolesta hyvin toisiinsa. Tutkittavat tilanteet rajautuvat ns. perustilanteeseen, jolloin kaikki työntekijät ovat paikalla vuorossa, ja tilanteisiin, joissa on yksi ylimääräinen henkilöresurssi tai yhden henkilöstöressurssin vaje joko tilapäisesti tai koko vuoron ajan. Työssä tutkitaan vain asioita, joihin pystytään vaikuttamaan HSY:n resurssien muutoksilla. Näin ollen siinä ei huomioida esimerkiksi piha-alueen rajattua kapasiteettia.

2 Sortti-asemien toimintamalli

Tässä luvussa käsitellään Sortti-asemien toimintaa niin asiakkaiden kuin työntekijöiden näkökulmasta. Ensiksi käydään läpi asiakkaan asiointiprosessi vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä työvuorot sisältävät ja mitä mikäkin työtehtävä pitää sisällään. Näin saadaan kattava kuva aseman ja työntekijöiden toiminnasta. Näiden pohjalta käydään läpi kolmen erilaisen asiakastyypin mahdolliset palvelupolut, jotka havainnollistavat asiakastyypien eroja.

2.1 Asiakkaiden asiointiprosessi

Jotta ihmisten asenteet ja teot kierrätyksen suhteen paranisivat, jätteiden tuomisen prosessin tulee pysyä mahdollisimman yksinkertaisena ja kierrättämiseen kannustavana. Kuvassa 1 on määritetty asiakkaan asiointiprosessi Sortti-aseamalla asemalle saapumisesta sieltä lähtemiseen asti.



Kuva 1 Asiakasprosessi Sortti-aseamalla

Prosessi alkaa, kun asiakas saapuu jätteiden kanssa valitsemallaan tavalla Sortti-ase-malle. Ainut poikkeus on, että kuorma-autolla tai sitä suuremmalla kulkuneuvolla jätteitä ei voi tuoda. Autolla, tai vastaavalla moottoriajoneuvolla liikuessaan, asiakas ajaa jompaakumpaa kahdesta kaistasta mahdollisimman lähelle puomia ja käy ilmoittautumassa inforakennuksessa. Kävellessä tai pyörällä kulkiessa asiakas voi kulkea kaistojen vierestä suoraan inforakennukseen. Lähes kaikki asiakkaista asioivat autolla.

Kun asiakas on tullut ilmoittautumaan infoon, asemanhoitajan tehtävänä on selvittää, mitä jätettä asiakas on tuomassa. Kuten aiemmin on mainittu, asemat ottavat vastaan lähes kaikenlaisen jätteen. Asiakas kertoo, mitä hän on tuomassa. Asemanhoitaja kyselee tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä materiaaleihin, määriin tai huonekalujen kokoihin liittyen. Tarvittaessa asemanhoitaja voi mennä katsomaan asiakkaan kuormaa saadaksesen selvyuden johonkin asiaan. Asemanhoitaja neuvoo, mihin jätelajiin jäte kuuluu ja mistä löytyy kyseisen jätteen lavapaikka.

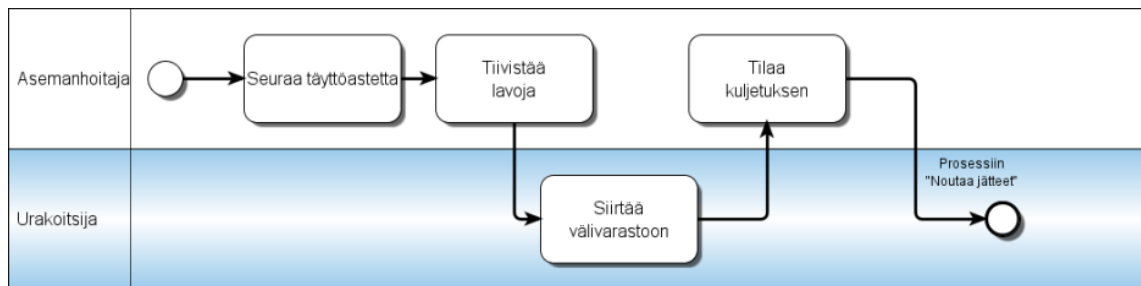
Osa jätelajeista on ilmaisia, kun taas osasta peritään maksu. Maksulliset jätteet arvioidaan tilavuusvetoisesti joko kuutioissa tai 200 litran vetoisissa jätessäkeissä. Kiviaineksessä ja palamattomassa jätteessä arviointi lähtee 50 litran lihalaatikoista. Ainoastaan risujen ja puutarhajätteen tuonnissa noudatetaan kuormahintaa määrästä riippumatta. Jos asiakkaalla on vain ilmaista jätettä, käynnistä ei peritä ollenkaan maksua. Kun asiakas ja asemanhoitaja ovat päässeet yhteisymmärrykseen maksullisen jätteen määrästä, eli näin ollen muodostuneesta hinnasta, asiakas maksaa kertyneen hinnan.

Sortti-asemilla ei käy ollenkaan käteinen. Jos asioinnin haluaa maksaa heti, asiakkaalla tulee olla maksukortti mukana. Tämän lisäksi on vaihtoehtoisia maksutapoja. Asiakas voi täyttää asiakastietolomakkeen, jonka myötä hän saa laskun itselleen tai yritykselleen. Tällöin hänen tulee täyttää lomakkeen tiedot ja todistaa henkilöllisyytensä. Asiakastietolomakkeen myötä laskun voi saada kerran viikossa postissa tulevana koontilaskuna tai heti tulostettavana paperilaskuna, jossa on maksuaikaa kaksi viikkoa. On myös mahdollista teetättää Sortti-kortti, joka tällöin korvaa asiakastietolomakkeen täyttämisen jokaisella kerralla. Kun asiakas on hoitanut maksun, asemanhoitaja nostaa puomin ja päästää asiakkaan piha-alueelle lajittelemaan jätteet oikeille jätelavoille.

Asiakas hoitaa jätteiden lajittelun oikeisiin lavoihin itse. Asemanhoitajat neuvovat tarvittaessa, mutta heillä ei ole lupaa auttaa isojen tai painavien jätteiden nostamisessa. Jos asiakas ei saa nostettua itse tai muiden asiakkaiden avulla jätettään lavalle, hän voi jättää sen lavapaikan eteen niin, ettei se ole muiden tiellä. Asemanhoitajat saavat nostaa trukilla kyseisen jätteen oikealle paikalle. Kun asiakas on lajitellut kaikki jätteensä, hän poistuu Sortti-asemalta kulkemalla itsestään avautuvasta ulosmenoportista.

2.2 Jätteen välivarastointi ja toimittaminen eteenpäin

Asiakkaiden tuodessa jätettä jätteille varatut jätelavat ja kaukalot alkavat täyttyä. Jätelavojen ja piha-alueen kapasiteetti on rajattu, joten jätettä voidaan säilöä Sortti-asetalla vain väliaikaisesti. Asemalta jätteet kuljetetaan asianmukaiseen jatkokäsittelypaikkaan jätelajista riippuen. Kuvassa 2 on määritetty Sortti-asettien välivarastointiprosessi, jonka tavoitteena on välivarastoida jätteet niin, että ne saadaan kuljetettua mahdollisimman tehokkaasti jatkokäsittelyä varten.



Kuva 2 Välivarastoinnin vaiheet

Asemanhoitajien yhtenä tehtävänä on seurata lavojen ja kaukaloiden täyttymistä. Yleisesti lavojen täyttymisen nopeus on lähes suoraan verrannollista asiakasmääriin; mitä enemmän on asiakkaita, sitä nopeammin lavat täyttyvät. Täyttöasteen seuraaminen on oleellista aseman toiminnan kannalta. Jos jätelavat ovat liian täysiä, asiakkaat eivät pysty jättämään jätettä kyseisille lavoille.

Kun lava alkaa olla lähes täynnä, asemanhoitajan tulee reagoida. Jätelajista riippuen asemanhoitajan tulee lähteä tiivistämään jätteitä jätelavalla, tyhjentämään kaukalot trukilla vaihtolavaan, avaamaan uuden merikontin tai ilmoittaa vaihtolavan täyttymisestä aliurakoitsijalle, joka hoitaa lavojen vaihtamisen piha-alueella. Aliurakoitsijat vaihtavat jätelavoja myös oma-aloitteisesti, jos huomaavat lavojen olevan täysiä. Jotta lavat olisivat mahdollisimman täysiä, niitä tulee tiivistää mahdollisuuksien mukaan. Kolme viimeisintä vaihtoehtoa ovat välttämättömiä, mutta niiden suorittaminen ei tiivistä lavoja.

Jätelavojen tiivistämisellä tarkoitetaan päältä ajettavan rollback-jyrän käyttämistä, jonka avulla saadaan murskattua ja tiivistettyä jätteitä. Kivikossa on myös kiinteitä jyriä puulavojen edessä tiivistämistä varten. Koneen käyttäminen ei vaadi erityisiä lupia, vaan sen käyttämiseen perehdytetään. Jätelajeista puu- ja sekajäte sekä palamaton jäte voidaan

jyrätä. Myös metallilavoja jyrätään, mutta turvallisuussyistä sitä ei voida tehdä lavan ollessa paikallaan. Yhden lavan tiivistämisessä menee jyrääjän ja lavan täyttymisestä riippuen noin viisi minuuttia. Lavoja voi jyrätä useita kertoja, mutta vaikutus pienenee kertojen lisääntyessä.

Kun vaihtolava on täynnä, se tulee siirtää välivarastoon. Tämä tapahtuu siirtämällä vaihtolava pihalla niille varattuihin paikkoihin ja laittamalla tyhjä vaihtolava täyden tilalle. Koska HSY:n logistiikka on ulkoistettua, urakoitsija hoitaa lavojen siirtämisen. Urakoitsijat siirtävät usein oma-aloitteisesti lavat, kun näkevät niiden olevan täynnä. Urakoitsijaa voi myös pyytää vaihtamaan jotain lavaa, jos piha-alueella on kuljettaja kyseisellä hetkellä. Piha-aluetta hoitava urakoitsija vastaa myös osasta vaihtolavojen kuljettamisesta, joten he eivät aina ole paikalla.

Kun jätelava on välivarastoitu, se tulee vielä kuljettaa oikeaan paikkaan. Eri jätelajien toimituksesta vastaavat eri urakoitsijat. Pihaurakoitsija kuljettaa lavat, kun täysiä lavoja on tarvittava määrä. Osalle jätetyypeistä on säännöllinen kerran päivässä tai kaksi kertaa viikossa tapahtuva tyhjennys. Muutamaan jätetyyppiin tilataan erikseen kuljetus, kun tilanne näin vaatii. Tällöin asemanhoitajan tulee arvioida, koska kuljetukselle on tarvetta.

2.3 Työvuorot

Työtä tehdään kahdessa vuorossa, aamu- ja iltavuorossa. Työvuoron pituus on seitsemän tuntia ja 45 minuuttia, joista ensimmäiset ja viimeiset 15 minuuttia on pukeutumis- ja peseytymisaikaa. Aamuvuoro alkaa 6:40 ja iltavuoro 13:40, ja ne sisältävät 10 minuutin liukumän molempiin suuntiin. Ylimenevä työaika kerryttää saldoa, ellei kyseessä ole erikseen kysytty ylityö. Tällöin ylityö maksetaan rahana. Työaika sisältää yhden 20 minuutin lounastauon. Varsinaisia kahvitaukoja ei ole. Taukoja pidetään tilanteen salliessa.

Yhdessä työvuorossa on normaalitilanteessa neljä asemanhoitajaa, joista yksi toimii kyseisen vuoron vuorovastaavana. Näiden lisäksi jokaisella asemalla on ryhmäesimies. Ryhmäesimiehen sijaisena toimii toinen vuorovastaavista. Tässä opinnäytetyössä käytetään myös paljon termiä aktiivinen resurssi. Tällä tarkoitetaan työntekijää, joka osallistuu kyseisellä hetkellä työnkiertoon. Jos tilanne vaatii tai resurssitilanne mahdollistaa, työntekijöitä voidaan pitää myös päivävuorossa. Päivävuoro alkaa 9:40, jolloin se on puoliksi kummankin vuoron päällä.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään työtehtäviä tarkemmin. Nyt tyydytään vain toteamaan, että on useita erilaisia tehtäviä. Toiset tehtävistä vaativat kokoaikaista aktiivista toimintaa, kun taas toiset tehdään tilanteen vaatiessa. Ainoastaan trukilla ajaminen vaatii erityisen osaamisen eli trukikortin. Kaikkiin muihin työtehtäviin perehdytetään. Tämä mahdollistaa laajan päivittäisen työkierron, jossa työntekijät vaihtavat työtehtävää useamman kerran päivän aikana. Työntekijät voivat sopia keskenään vuoron sisällä kierrosta, mutta tarvittaessa vuorovastaava tai ryhmäesimies määrittää sen.

HSY -asiakaskohtaamisten tavoitteena on noudattaa asiakaskohtaamisen mallia eli ASKO:a. Näin pystytään määrittämään hyvän asiakaspalvelun edellytykset, jotka sisältävät kolme kohtaa. Hyvän asiakaspalvelu on ASKO:n mukaisesti asiakastuntevasti selkeää, ystävällisesti palvelevaa ja aktiivisesti vastuuta ottavaa.

2.4 Työtehtävät ja niiden priorisointi

Seuraavana on lista kaikista asemalla olevista työtehtävistä. Symboli (T) tarkoittaa, että tehtävää tehdään vain tarvittaessa. Olen priorisoinut työtehtävät oman kokemukseni sekä muiden työntekijöiden kanssa keskusteltuani niin, että tehtävät ovat tärkeysjärjestyksessä tärkeimmät ylhäällä.

Kassa 1	Asiakkaiden vastaanottaminen kassalla	
Vaarallisen jätteen vastaanotto	Vaarallisen jätteen varaston avaaminen asiakkaille ja lajittelun johtaminen	T
Pahimpien epäpuhtauksien siivoaminen	Erilaisten vahinkojen siivoaminen	T
Pienten sähkölaitteiden tyhjentäminen	Kaukaloiden tyhjentäminen trukilla jätelavalle	T

Kassa 2	Asiakkaiden vastaanottaminen toisella kassalla kassatoiminnan parantamiseksi	
Pahvipuristimen käyttäminen	Pahvipuristimen laittaminen päälle ja tukosten poistaminen	T
Muut trukkihommat	Painavien jätteiden nostaminen trukilla jätelavan edestä lavalle	T
Aliurakoitsijien kanssa kommunikointi	Kuljetuksen tilaaminen tai jätelavan vaihtamisen pyytäminen	T
Jätelavojen tiivistäminen	Jätelavojen tiivistämistä jyräämällä jätteitä	T
Pihalla partioiminen	Asiakkaiden neuvomista, lajittelun tarkkailua ja pihan siisteyden ylläpitämistä	

Kassalla tapahtuu ainut välttämätön asiakkaan ja asemanhoitajan välinen kohtaaminen. Asiakas ilmoittautuu infossa kassalla. Tällöin asiakkaan kuormaan perehdytään, jonka perusteella hinnoittelu tapahtuu. Kassalla hoidetaan myös muita tärkeitä asioita, kuten neuvomista, toimintaohjeiden antamista ja vuokraperäkäräryjen kontrollointia. Kassalta avataan myös sisääntulopuomi infossa käyneille asiakkaille. Kassatyöntekijä on siis aivan välttämätön aseman toiminnan ja asiakkaiden virtauksen kannalta. Kassat ovat nimetty tarkentavasti kassa 1:ksi ja kassa 2:ksi Konalan inforakennuksen takia. Rakennuksen layoutin takia lähes kaikki asiakkaat jäävät ovea lähimmälle kassalle, jos molemmat kassat ovat vapaana. Näin ollen kassa 1:llä työskentelevä työntekijä kuormittuu huomattavasti enemmän.

Sortti-asemat ottavat vastaan lähes kaikki kotitalouksien vaaralliset jätteet lääkkeitä, asbestia ja räjähteitä lukuun ottamatta. Myös yrityksiltä voidaan ottaa pieniä määriä vaarallista jätettä asemanhoitajan harkinnan mukaan, jos yritykset tuovat myös muuta jätettä. Vaarallista jätettä varten on erillinen lukossa oleva varasto, jonka henkilökunta tulee erikseen avaamaan. Varaston avannut asemanhoitaja selvittää, minkälaista vaarallista jätettä asiakkaalla on. Tämän jälkeen asemanhoitaja opastaa ja seuraa, että asiakas laittaa vaarallisen jätteen oikeaan paikkaan varastossa. Kun asiakas ilmoittaa infossa, että hänellä on vaarallista jätettä mukanaan, kassatyöntekijä ilmoittaa radiopuhelimella pihahenkilökunnalle, että vaarallista jätettä on tulossa. Tällöin pihalla oleva henkilökunta pystyy seuraamaan, koska varasto tulee avata. Koska vaarallista jätettä ei voi jättää ilman henkilökuntaa, tämä on prioriteeteissa näin korkealla. Vaarallista jätettä ei kuitenkaan tule koko ajan, joten tämä ei sido työntekijää vain yhteen toimenkuvaan.

Tuodessa jätettä Sortti-asemalle voi tapahtua vahinkoja. Esimerkiksi maalipurkki voi levitä keskelle pihaa tai peili tippua maahan. Lopputuloksena on vahinko, joka haittaa tai vaarantaa muiden asiakkaiden tekemistä tai kokemusta. Määritetään tämän kaltaiset vahingot niiden vaikutusten takia pahoiksi epäpuhtauksiksi. Koska kyseessä on itsepalveluasema, asiakkaiden pitäisi periaatteessa siivota itse jälkensä. Henkilökunta voi ohjeistaa, mistä löytyy työkaluja tai tuoda tarvittavia välineitä, kuten esimerkiksi imeytysmattoa. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että monesti asiakkaat jättävät siivoamatta sotkunsaa. Näin ollen henkilökunta joutuu itse siivoamaan maassa lojuvat lasinsirut. Koska pahimmat epäpuhtaudet aiheuttavat asiakkaille runsaasti haittaa, niiden siivoaminen on prioriteeteissa näin korkealla. Tämä tehtävä kuuluu myös tarvittaessa hoidettaviin työtehtäviin, joten se ei sido työntekijää kuin tarvittaessa.

Sortti-asemilla sähkölaitteet jaetaan kahteen osaan; isot kodinkoneet ja pienet sähkölaitteet. Pieniä sähkölaitteita ovat mikroa pienemmät sähkölaitteet ja televisiot koosta riippumatta. Asemanhoitajille suurin ero tulee näiden keräystavasta. Pienet sähkölaitteet kerätään kahteen kaukaloon, jotka ovat selvästi jätelavoja pienempiä. Kun kaukalot täyttyvät, ne täytyy tyhjentää pienten sähkölaitteiden vaihtolavalle. Tyhjentäminen tapahtuu trukilla. Näin ollen tätä työtehtävää suorittavan asemanhoitajan tulee omata trukikortti. Kaukalot tyhjennetään tarvittaessa, joten työtehtävä ei sido työntekijää.

Ilmoittautuminen ja kassatoiminta ovat avainasemassa siinä, että asiakkaat pääsevät mahdollisimman sulavasti piha-alueelle lajittelemaan jätteitään. Kassalla työskentelevän asemanhoitajan tulee toimia ripeästi mutta samalla varmistaa, että asiakas saa

kaikki tarvitsemansa tiedot toimintaohjeista hinnoittelun ymmärtämiseen. Asiointi kassalla vie oman aikansa. Pituuteen vaikuttaa asiakkaiden tarpeet ja kokemus Sortti-asemilta. Luonnollisesti vain harvoin käyvät asiakkaat tarvitsevat enemmän opastusta kassalla. Jos asemaa pyöritetään vain yhdellä kassalla, niin enemmän aikaa vaativan asiakkaan kanssa muut joutuvat odottamaan. Poikkeustilanne aiheuttaa tyypillisesti pullonkaulan. Näin ollen kassa 2 on hyvä pitää miehittettynä. Tämä tehtävä sitoo yhden työntekijän kokoaikaisesti. Toisaalta tilanteen vaatiessa työntekijä pystyy siirtymään suorittamaan jotain muuta akuuttia tehtävää.

Sortti-asemillä on pahvipuristin, jonka myötä pahvia pystytään ottamaan enemmän samaan tilaan. Asiakkaat heittävät pahvit puristimeen. Henkilökunta käyttää puristinta, jotta pahvit siirtyvät säiliöön. Aina pelkkä puristimen käyttö ei riitä, sillä pahvit voivat muodostaa tukoksen. Tällöin pahvit eivät putoa pohjalle, jolloin puristin ei pysty työntämään pahveja säiliöön. Asemanhoitajan pitää alumiini- tai rautatangolla yrittää saada nostettua pois tai työnnettyä tukoksen aiheuttaneet pahvit puristimen männän alapuolelle, jolloin tukos aukeaa. Pahvipuristimen toimiminen on tärkeää, sillä muuten pahvia ei voida ottaa vastaan tai se tulee heittää sekajätteeseen, joka on kierrätyksen idean vastainen. Pahvipuristimen täyttymistä tulee tarkkailla joko suoraan piha-alueelta tai kassoilla valvontakamerasta. Kun tyhjentämiselle on tarvetta, niin yhden henkilön tulee mennä käyttämään puristinta. Näin ollen tämä tehtävä ei sido kokoaikaisesti työntekijää.

Itsepalveluaseman toimintaperiaatteen mukaisesti asiakkaiden tulee itse lajitella jätteensä jätelavoille. Henkilökunta ei saa auttaa nostamaan tavaroita lavoille. Jos asiakas ei itse jaksa nostaa tavaraa lavalle, eikä saa toista asiakasta auttamaan nostamisessa, hän voi jättää tavaran lavan eteen. Henkilökunta voi nostaa kyseisen tavaran lavalle trukilla. Tähänkin työtehtävään vaaditaan asemanhoitaja, jolla on trukikortti. Koska lavan edessä oleva tavara ei varsinaisesti haittaa muita asiakkaita, tämän prioriteetti ei ole kovinkaan korkealla. Tämä kuuluu työtehtäviin, jotka tehdään tarvittaessa.

Sortti-asemien logistiikka on ulkoistettua ja pihalla toimiva urakoitsija hoitaa tehtävänsä parhaimmassa tapauksessa miltei täysin itsenäisesti. Kuitenkin eri aliurakoitsien kanssa tulee kommunikoida tarpeen vaatiessa. Tarve voi olla kuljetuksen tilaamista tai jätelavan vaihdon pyytämistä. Kommunikointi on nopeasti hoidettu eikä sille ole yleensä välitöntä tarvetta.

Kuten Jätteen välivarastointi ja toimittaminen eteenpäin -kappaleessa käsiteltiin, lavoja olisi tärkeää tiivistää, joka hoidetaan jyräämällä. Aina tämä ei ole kuitenkaan mahdollista. Jyrääminen sitoo yhden henkilön, jolloin hän ei pysty tekemään mitään muuta. Jyräämisen tarve voidaan sivuuttaa tai siirtää myöhemmäksi vaihtamalla tyhjä lava jyräämistä tarvitsevan lavan paikalle. Tämän takia jyrääminen on priorisoitu tarkoituksenmukaisesti vähäarvoiseksi. On erikseen määritetty, että tiukoissa henkilöstöresurssitilanteissa juuri jyräämisestä tingitään. Jyräämistä tehdään siis tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Suurilla asiakasmäärillä tämä tarve on lähes jatkuvaa, joten henkilöstön sitoutuminen kyseiseen työtehtävään riippuu enemmän muista olosuhteista.

Edellä mainittujen työtehtävien lisäksi on tärkeää, että pihalla olisi asemanhoitaja partioidessa. Pihalla ollessa asemanhoitaja pystyy tarkkailemaan asiakkaiden lajittelua ja tarvittaessa puuttumaan siihen. Samalla asemanhoitaja on helpommin tavoitettavissa, joten hän pystyy neuvomaan asiakkaita. Pihan yleisilmeen pitäminen siistinä onnistuu myös samalla. Vaikka asiakkaiden neuvominen on tärkeää, partiointi on priorisoitu vähiten tärkeimmäksi. Suurin syy siihen on, että sitä tehdään vain tilanteen antaessa myöten. Kun ei ole mitään tarvittaessa tehtävää työkuva, kentällä olevat asemanhoitajat pystyvät partioidaan. Vastaavasti kun tulee jokin tarvittaessa tehtävä työtehtävä, ulkona partioidaan asemanhoitaja siirtyy sen pariin. Näin ollen, vaikka partiointi periaatteessa sitoo työntekijää, työntekijä irtoaa siitä tarpeen vaatiessa.

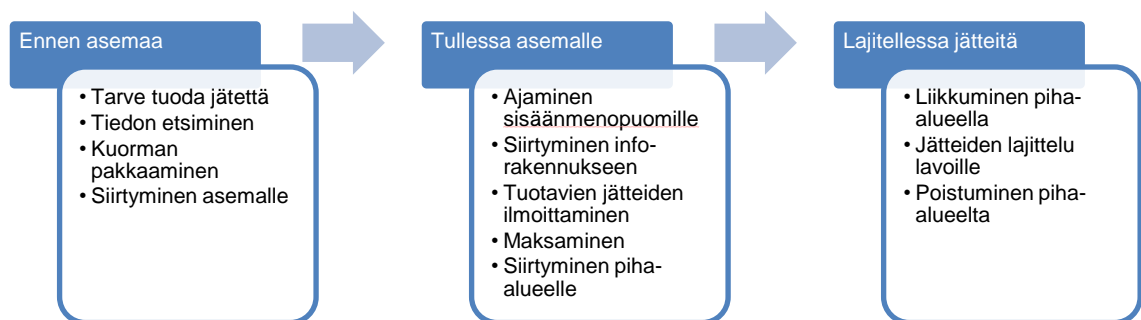
2.5 Asiakkaiden palvelupolut

Sortti-asemilla kaikkia asiakkaita yhdistää tarve päästä jätteistä eroon. Jätteen hävittämisen tarpeiden syyt, asenteet, toimintamallit ja koetut asiakaskokemukset riippuvat täysin asiakkaasta. Asiakkaista löytyy kuitenkin melko paljon samanlaisia piirteitä. Näiden perusteella asiakkaat voidaan segmentoida kolmeen kategoriaan: yritysasiakkaisiin, säännöllisesti käyviin yksityisasiakkaisiin ja harvoin käyviin yksityisasiakkaisiin.

Kaikista segmenteistä luodaan kyseiseen profiiliin soveltuva palvelupolku, joka kuvaa asiakkaan toimintaa aina jätteen kierrättämisen tarpeesta asemalta poistumiseen asti. Tällöin saadaan eri palvelutuokioista koostuva kokonaisuus. Jotta palvelupolusta saadaan kaikki mahdollinen irti, palvelutuokioita tulee tutkia tarkemmin. Eri segmenteillä sama palvelutuokio voi olla täysin erilainen. Kuvausten avulla ymmärretään eri asiakkaiden tarpeita ja toimintamalleja sekä erityisesti niihin vaikuttavia tekijöitä

2.5.1 Yritysasiakkaat

Segmentointi on helppo aloittaa tutkimalla, onko asiakas yritys- vai yksityisasiakas. Yritysasiakkaat tuovat yrityksen jätteitä yrityksen laskuun. Jätteiden vieminen tapahtuu työajalla. Yleisen resurssien kiristymisen myötä kiire on kasvanut. Näin ollen yritysasiakkailla on yleensä tärkeää päästä mahdollisimman nopeasti ja helposti eroon jätteistä. Tyypillinen yritysasiakas työskentelee rakennustyömaalla tai LVI-alalla ja tuntee Sortti-asemien toimintamallin työkuvansa myötä. He liikkuvat usein pakettiautolla. Kuvassa 3 on kokeneen yritysasiakkaan mahdollinen palvelupolku.



Kuva 3 Yritysasiakkaiden palvelupolku

Yritysasiakkaiden toiminta ennen asemaa on määrätietoista. Heidän tehdessä työtään syntyy erilaista yhdyskuntajätettä, josta tulee päästä eroon jätelain mukaisesti. Työmaat eivät ole samassa paikassa, joten he eivät käytä aina samaa Sortti-asemaa. Koska heille on kertynyt kokemusta toiminnasta, he tietävät lähimmän Sortti-aseman sijainnin ja aukioloajan. Jos näin ei kuitenkaan ole, he tietävät mistä etsiä kyseistä tietoa. Näin ollen ensimmäinen merkittävä kontaktipiste on HSY:n nettisivut, josta tiedon löytää erittäin nopeasti, jos siihen on tarvetta. Kokemuksen myötä he osaavat lastata kuormansa järkevästi, jotta se on helppo purkaa ja lajitella asemalla. Kun kuorma on pakattu, he suuntaavat Sortti-asemalle.

Kun yritysasiakas saapuu Sortti-aseman porttien sisäpuolelle, kahdella kontaktipisteellä on hänelle erityisesti merkitystä; muiden asiakkaiden määrällä sekä kahdella sisäänmenokaistalla. Hän pyrkii pääsemään mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti lähelle puomia, jotta hän pääsee ilmoittautumaan infossa. Kun hän pääsee tiskille kriittisen kontaktipisteen, eli kassalla olevan asemanhoitajan kanssa, toimintamalli on hänelle ennestään tuttu. Hän ei lähde luettelemaan yksityiskohtaisesti mukanaan oleviaan jätteitä,

vaan hän kertoo vain jätelajikkeet ja kuinka paljon niitä on. Jos määrät tai materiaalit kuulostavat poikkeuksellisilta, asemanhoitaja saattaa kysyä lisää niistä asiakkaalta. Tarvittaessa yritysasiakas kysyy, mihin jätelajiin jokin materiaali kuuluu.

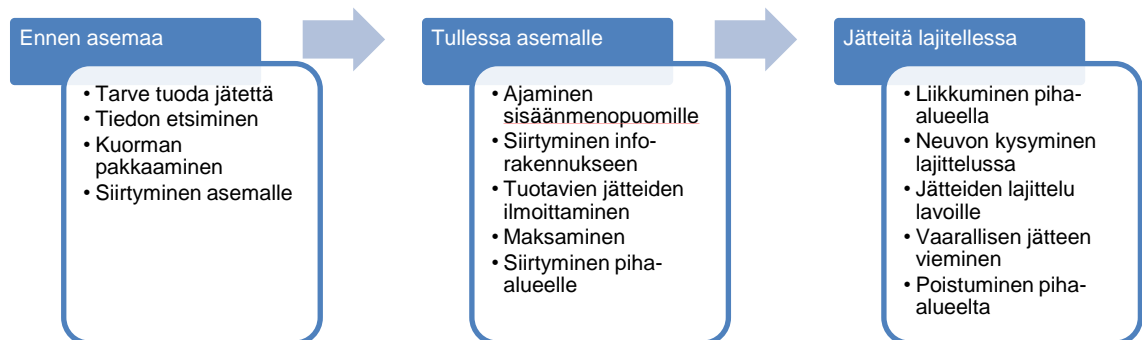
Maksaminen erottaa usein yritysasiakkaat toisistaan. Usein käyvät yritykset hoitavat yleensä maksun koontilaskuna Sortti-kortin avulla, joka nopeuttaa toimintaa entisestään. Tällöin tärkeäksi kontaktipisteeksi nousee kortin ja kortinlukijan lisäksi asemanhoitajan toimintamalli, jolloin hän kysyy viitettä laskulle. Viitteen avulla asiakkaan yritys pystyy kohdentamaan laskun kyseiseen käyntikertaan. Jos työntekijällä ei olisi Sortti-korttia joko ollenkaan tai kyseisellä kerralla mukana, hän saa laskun yritykselle täyttämällä asiakastietolomakkeen yrityksen tiedoilla. Tällöin asiakastietolomake on esineenä tärkeä kontaktipiste. Asemanhoitaja avustaa tarvittaessa täyttämään lomaketta, mutta ei saa antaa yrityksen Y-tunnusta. Asiakkaan täytyy todistaa henkilöllisyytensä. Vastaavasti asemanhoitajan tärkeänä tehtävänä on prosessinomaisesti pyytää asiakasta todistamaan henkilöllisyytensä väärinkäytösten estämiseksi.

Kun maksu on hoidettu, asiakas siirtyy takaisin autoon ja ajaa piha-alueelle asemanhoitajan nostaessa puomin. Koska kuorma on pakattu järkevästi, yritysasiakas ajaa mahdollisimman lähelle kyseistä lavapaikkaa. Hän saa jätettyä samat jätelajikkeet yhdellä kertaa, minkä jälkeen hän siirtyy seuraavalle lavapaikalle. Yritysasiakkaalle piha-alue ja erityisesti sen siisteys on tärkeä kontaktipiste. Hän ajaa lavojen välillä ja mahdollisimman lähelle lavaa, joiden edustalla voi olla pudonneita nauvoja tai vastaavia teräviä epäpuhauksia. Näin ollen hän pelkää autonsa renkaiden puolesta. Muut asiakkaat hankaloittavat liikkumista mutta ammattitaitoiset kuskit pääsevät kuitenkin lähelle lavoja. Kun hän on saanut lajiteltua jätteensä, asiakas poistuu alueelta.

2.5.2 Säännöllisesti käyvät yksityisasiakkaat

Segmentoinnissa säännöllisesti käyvä yksityisasiakas määritetään yksityisasiakkaana, jolle Sortti-asemien toiminta on tuttua ja sen käyttäminen on jotenkin säännöllistä. Esimerkiksi kerran vuodessa jätteitä tuova yksityisasiakas lasketaan tähän kategoriaan, kunhan hän tietää toimintamallin. Heille oikeanlainen kierrättäminen on tärkeää, ja he arvostavat Sortti-asemien olemassaoloa. He liikkuvat usein henkilöautolla. Jättemäärästä

riippuen heillä voi olla peräkärry mukana. Kuvassa 4 on kuvattu säännöllisesti käyvän yksityisasiakkaan palvelupolku.



Kuva 4 Säännöllisesti käyvä yksityisasiakas

Säännöllisesti käyvät yksityisasiakkaat harrastavat usein jotakin, josta syntyy jätettä. Tämän lisäksi he saattavat asua omakoti- tai rivitalosta, jonka kunnostamisesta ja ylläpidosta syntyy jätettä. Jos he tuottavat jätettä, jonka kierrättämisestä he eivät ole varmoja, he selvittävät, kuinka jäte tulisi kierrättää. Näin ollen HSY:n nettisivut ja varsinkin sivuilla oleva jäteopas voi olla merkittävä kontaktipiste. He eivät yleensä tuo yhtä suuria määriä jätettä kuin yritysasiakkaat, joten pakkaaminen ei ole yhtä oleellista. Kun he ovat saaneet pakattua kuormansa, he siirtyvät Sortti-asemalle.

Säännöllisesti käyville yksityisasiakkaille nopea toiminta ei tuo yhtä paljoa lisäarvoa kuin yritysasiakkaille. Näin ollen jonottaessa ajokaistoilla puomille sekä info-rakennuksessa tiskille nopeudella ei ole niin suurta väliä, kunhan ajat pysyvät kohtalaisina. Heille on tärkeämpää päästä jätteistä eroon oikealla tavalla sekä käynnistä muodostuva kokonaiskuva, josta jonottaminen muodostaa vain osan. Varsinkin erittäin kuumalla tai kylmällä ilmalla info-rakennuksen lämpötilalla voi olla kokemukseen vaikuttavaa merkitystä, jos rakennuksessa joutuu jonottamaan pidemmän aikaa.

Tuotavien jätteiden ilmoittaminen on tuttua säännöllisesti käyvälle yritysasiakkaalle. He osaavat eritellä varsin hyvin, mitä he ovat tuomassa. Erona yritysasiakkaisiin he eivät läheskään yhtä usein ole tehneet itse tilavuusarviota, vaan jätteen tilavuutta arvioidaan asemanhoitajan kanssa. He myös tietävät, mitä jätteitä voi tuoda maksutta. Jos heillä on vain maksuttomia jätteitä, he ilmoittavat siitä heti, joka nopeuttaa prosessia. Samalla tavalla he osaavat ilmoittaa vaaralliseksi luokitellusta jätteestä, jolloin asemanhoitajat tietävät varautua vaarallisen jätteen varaston avaamisesta. Heillä ei ole yleensä kiire, joten

asemanhoitajan kanssa asioiminen on heille osa kokemusta. Asemanhoitajan on tärkeää noudattaa asiakaskohtaamisen ASKO-mallia. Jos tilanne sallii, niin asiakkaat saattavat jäädä myös rupattelemaan tiskille.

Säännöllisesti käyvät yksityisasiakkaat ymmärtävät yleisesti hinnoittelun ja sen perusteet. Maksaminen tapahtuu pankki- tai luottokortilla. Osa heistä on vanhempia eläkeläisiä, joille kortilla maksaminen ei ole kovinkaan tuttua tai yleistä. Tällöin asemanhoitaja auttaa ongelmatilanteissa, kuten esimerkiksi kertomalla mitä seuraavaksi pitää tehdä. Kun maksulliset jätteet on saatu maksettua, asiakas menee takaisin autoon ja asemanhoitaja nostaa puomin päästäten asiakkaan piha-alueelle.

Koska heillä ei ole yhtä suuria määriä jätettä kuin yritysasiakkailla, he eivät liiku piha-alueella yhtä paljon. Kuitenkin piha-alue on heille tärkeää kokemuksen kannalta, joten sen tulee olla kohtalaisen siistissä kunnossa. He lajittelevat jätteet varsin itsenäisesti. Pihalla on kuitenkin hyvä olla asemanhoitaja, jolta voi tarvittaessa kysyä neuvoa. Neuvominen ei yleensä liity toimintaohjeisiin vaan jätteisiin, joista he eivät ole varmoja, mihin jätelajiin se kuuluu lajitella. Tämän lisäksi osa heistä on kiinnostunut kuulemaan lisäinformaatiota prosessista kuten esimerkiksi, minne mikäkin jätelaji kuljetetaan Sortti-aseimalta. Asemanhoitajan olisi hyvä tietää prosesseista ja omata hyvän materiaalituntemuksen mutta tärkeämpää on positiivinen palveluasenne. Tällöin asiakkaalle jää positiivisia mielikuvia asemanhoitajien asenteesta.

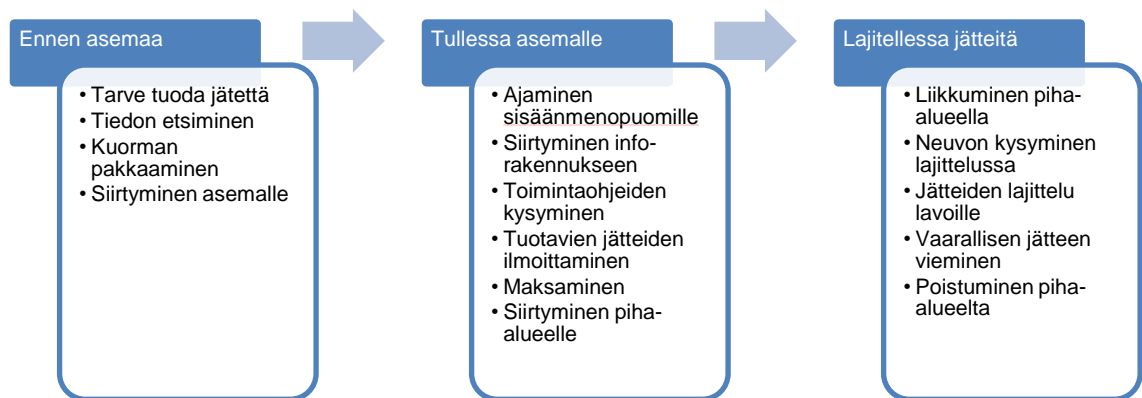
Säännöllisesti käyvät yksityisasiakkaat tuovat usein vaaralliseksi luokiteltua jätettä. Koska vaarallista jätettä ei saa vietyä yksin vaarallisen jätteen varastoon, asemanhoitajan rooli korostuu. Kunhan asiakas on ilmoittanut vaarallisesta jätteestä infossa, asemanhoitaja osaa pitää silmällä varastoa. Tällöin asiakas ei joudu odottamaan tai etsimään asemanhoitajaa avaamaan varastoa. Myös vaarallisen jätteen lajittelu poikkeaa hieman normaalin jätteen lajittelusta, sillä se tehdään asemanhoitajan johdolla. Koska osassa jätteistä voi olla hyvinkin vaarallista sisältöä, asemanhoitajan turvallista työskentelytapaa ei voi korostaa tarpeeksi. Tällöin asiakas pääsee jätteestä turvallisesti eroon.

Säännöllisesti käyvät yksityisasiakkaat saavat lajiteltua jätteensä varsin ongelmitta. Satunnaisesti heillä on kuitenkin suuria ja painavia jätteitä, kuten esimerkiksi kodinkoneita, joita he eivät saa nostettua lavoille. Tällöin tavaran voi jättää lavan viereen, jolloin ase-

manhoitaja nostaa sen trukilla lavalle. Tavara pitää kuitenkin saada maahan omasta kuluneuvosta. Silloin se vaikuttaa piha-alueeseen ja näin ollen muihin asiakkaisiin. Kun he ovat saaneet jätettyä kaikki jätteensä, he poistuvat alueelta.

2.5.3 Harvoin käyvät yksityisasiakkaat

Viimeisin asiakassegmentti on harvoin käyvät yksityisasiakkaat. Erona säännöllisesti käyviin asiakkaisiin on se, että he eivät tiedä Sortti-asemien toimintatapaa. Heillä ei ole aiempaa kokemusta aseman toiminnasta tai vastaavasti ovat käyneet hyvin satunnaisesti niin, että viime kerrasta on jo aikaa. He liikkuvat usein vuokratulla pakettiautolla tai peräkärriyllä. Heidän palvelupolkunsa on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5 Satunnaisesti käyvät yksityisasiakkaat

Koska he eivät asioi asemalla säännöllisesti, niin tarve tuoda jätettä perustuu johonkin poikkeustilanteeseen. Tämänkaltaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi muuttaminen tai kuolinpesän tyhjentäminen. Näin ollen jätteestä eroon pääseminen on kaikkein oleellisinä. HSY:n tehtävänä on tehdä tämä mahdollisimman helpoksi jättäen asiointikerrasta positiivisen kokemuksen. Tämä voi vaatia hyvinkin paljon neuvomista ja ohjeistamista.

Koska heillä ei ole tarkkaa tietoa jätteiden hävityksestä sekä toimintatavoista, he saattavat etsiä tietoa internetistä. HSY:n nettisivut tarjoavat hyvät perusteet lajitteluun sekä toimintaan Sortti-asemalla. Tämän lisäksi on mahdollista soittaa myös HSY:n asiakaspalveluun, josta voi tiedustella asioita tarkemmin. Vaikka sivuilla on ohjeita ja neuvoja kuorman pakkaamiseen, yleisesti heillä on tavarat suurimmassa epäjärjestyksessä. Kun kuorma on saatu pakattua, he siirtyvät kohti Sortti-asemaa.

Kun harvoin käyvä asiakas saapuu porttien sisäpuolelle, hän ei välttämättä ole täysin varma, kuinka pitäisi toimia. Tällöin aseman alueen ensimmäiset kontaktipisteet ovat opastintaulut, jotka ohjeistavat asiakasta toimimaan. Opasteita seuraamalla asiakas osaa ajaa sisäänmenokaistalle ja asioida infossa. Osa harvoin käyvistä asiakkaista noudattaa myös muiden matkimista. Näin ollen on mahdollista, että asiakas ajaa toisen auton perään jonottamaan, vaikka toinen kaista olisi tyhjä.

Kun harvoin käyvä asiakas pääsee asioimaan kassalla olevan asemanhoitajan kanssa, hän ei ole täysin varma toimintatavoista. Näin ollen hän saattaa heti alussa kysyä, kuinka täytyy toimia. On myös mahdollista, että asiakas kysyy keskustelun jossain vaiheessa toimintaohjeita. Tällöin on tärkeää, että asemanhoitaja kertoo tarvittavat asiat mahdollisimman selkeästi lavojen sijainneista jätteiden siirtämiseen lavoilta asti. Vaikka asiakas kysyisi kuinka perusasioita tahansa, asemanhoitajan tulee toimia ASKO-mallin mukaan väheksymättä asiakasta.

Jätteiden määrä voi vaihdella yksittäisistä tavaroista hyvinkin isoihin ja kirjaviin kuormiin. Asiakkaat luettelevat tuomiaan tavaroita yksitellen. Osa heistä ovat kirjanneet listan tavaroista paperille. Tällöin asemanhoitajan on tärkeää selvittää, mistä materiaalista ja kuinka suuria tavarat ovat. Asiakas voi kummastella kyselyistä. Tällöin asemanhoitajan tulee kertoa tilavuusvetoisesta hinnoittelusta, joka riippuu myös materiaalista. Myös jätteiden määrän arvioinnissa voi olla hankaluuksia. Info-rakennuksen edessä on mallikuu-tio, johon asemanhoitaja voi pyytää vertaamaan tietyn jätelajin tilavuutta. Jos asiakas ei osaa kuvailla tavaroita tai määriä, asemanhoitaja voi mennä katsomaan asiakkaan kuormaa ja tehdä siinä oman arvionsa.

Kun jätteiden määrästä ja laadusta on päästy yhteisymmärrykseen, on maksamisen aika. Tässä vaiheessa on vielä hyvä kysyä, oliko muuta ja varsinkin oliko vaarallista jätettä. On mahdollista, että asiakas kysyy hinnasta ja sen määräytymisestä. Tällöin noudatetaan samaa toimintakaavaa kuin aiemmissa hinnoittelusta kertoessa. Nykyään lähes kaikilla on maksukortti. Jos harvoin käyvällä asiakkaalla ei ole maksukorttia mukana, hän voi saada sen laskuna täyttämällä asiakastietolomakkeen. On hyvä mainita, että sen voi saada postiin tai tulostettuna mukaan. Kummassakaan vaihtoehdossa ei ole erillistä laskutuslisää. Asemanhoitaja neuvoo tarvittaessa lomakkeen täyttämässä. Kun asiakas on hoitanut maksamisen, hän menee takaisin autoon ja ajaa piha-alueelle.

Piha-alueella asiakas menee asemanhoitajan suosittelman jätelavan luokse purkamaan jätteitään. Hän ei välttämättä osaa huolestua mahdollisista nauloista tai vastaavista haitoista. Suuremman ongelman aiheuttavat muut asiakkaat. Jos asiakas ei juuri koskaan käytä peräkärryä ja on nyt peräkärryllä liikenteessä, lavan eteen pääseminen voi olla hankalaa. Mitä enemmän on ruuhkaa, sitä vaikeampaa on liikkua piha-alueella. Muut asiakkaat saattavat myös vaikeuttaa oikeiden jätelavojen löytämistä.

Harvoin käyvillä asiakkailla voi herätä kysymyksiä kesken lajittelun. Kysymykset voivat liittyä moniin eri asioihin kuten esimerkiksi toimintaohjeisiin, materiaalien tunnistamiseen tai lavojen sijaintiin. Näin ollen on tärkeää, että pihalla olisi asemanhoitaja, joka neuvoisi tarvittaessa. Jos siellä ei ole asemanhoitajaa tavoitettavissa, asiakas voi mennä takaisin info-rakennukseen kysymään neuvoa. Tämä voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti palvelukokemukseen.

Muuton tai kuolinpesän tyhjennyksen yhteydessä voi löytyä myös vaarallista jätettä. Tällöin harvoin käyvä asiakas suuntaa infossa neuvottuun suuntaan ja kysyy siellä asemanhoitajalta, minne nämä voi jättää. Erona säännöllisesti käyvien asiakkaiden vaarallisiin jätteisiin on se, että he eivät välttämättä itsekään tiedä, mitä kaikissa vanhoissa purkeissa on. Tällöin asemanhoitajan pitää kysellä enemmän arvoituksellisista jätteistä ja tietää mihin jätteet, joiden sisältöä ei tiedetä, tulee sijoittaa. Kun asiakas on saanut tyhjennettyä kuormansa, hän poistuu alueelta.

3 Asiakaspalvelu

3.1 Asiakas

Kaikessa liiketoiminnassa on yksinkertainen perusmalli, joka vain muuttuu käytännössä monimutkaisemmaksi kokonaisuudeksi. Joku tahoo tuottaa jotain tuotetta tai palvelua, jonka jokin tahoo ostaa. Jälkimmäistä tahoa kutsutaan asiakkaaksi. Erica ja Jarmo Selin määrittelevät kirjassaan Kaikki on kiinni asiakkaasta, että ”asiakas on se, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä” (Selin 2012; 15). Tämä luo asiakkaalle tärkeän roolin koko liiketoiminnassa. He luovat tuotteelle kysyntää ja tuovat rahaa liiketoimintaan. Näin ollen asiakkaat toimivat yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittajana (Selin 2012; 15).

Markkinatalouden mukaisesti, kun jollakin tuotteella on kysyntää, monet tahot pyrkivät luomaan sitä vastaavaa tarjontaa. Monissa tapauksissa tarjonta on hyvinkin runsasta, joten asiakas pystyy valitsemaan kauppakumppaninsa vapaasti. Kuten Selinit asian kiteyttävät, ”asiakkuus perustuu siis täydelliseen vapauteen asiakkaan kannalta” (Selin 2012; 9). Asiakkaaseen, ja varsinkin heidän tarpeisiinsa, tulee siis keskittyä. Jotta asiakkaat ja heidän tarpeet saadaan huomioitua entistä varhaisemmassa vaiheessa, asiakas kannattaa sisällyttää jo liiketoimintaa suunnitellessa (Selin 2012; 9).

Tämä herättää kysymyksen, mitä tällöin tulee siis huomioida. Jarmo Hänninen määrittää kirjassa Henkilöomisteinen yritys, että kolme liikeidean peruskysymystä ovat kenelle, mitä ja miten (Hiltunen 2009; 49)? Kysymykset kenelle ja miten ovat relevantteja opinäytetyön kontekstiin nähden. Ensimmäisen kysymyksen tulee perustua asiakasryhmän- tai ryhmien määrittelyllä. Tällöin suunnitteluun saadaan mukaan asiakasnäkökulma. Sen tulisi kertoa asiakkaiden tarpeista ja ostopäätösten perusteista (Hiltunen 2009; 49).

Jälkimmäisellä kysymyksellä, eli miten, selvitetään toimintatapaa, kuinka asiakas käyttää yrityksen palveluita tai saa tavarat käyttöönsä. Eli kuinka siis asiakkaan tarve ratkaistaan. Tämän lisäksi on huomioitava, ovatko liikeidean valinnat mahdollista toteuttaa kyseisillä resursseilla. (Hiltunen 2009; 50.) Kun näiden kolmen kysymyksen vastaukset yhdistetään, saadaan kattava asiakaslähtöinen kuvaus tärkeistä toimintaan liittyvistä asioista. Näiden pohjalta on mahdollista luoda kuvaus palvelutoiminnasta.

Hyvä kokonaisuus on tärkeää, kun asiakkailta on täydellisen valitsemisen vapaus. Tällöin asiakkaalle jää hyvä kuva yrityksestä. Tätä voidaan pitää erityisen tärkeänä, sillä Hännisen mukaan ”vanha markkinoinnin totuus on, että ostopäätökset perustuvat aina lopulta mielikuviin”. (Hiltunen 2009; 52.) Myös Selin on samaa linjoilla asiasta. Heidän mielestään on tärkeää tiedostaa ihmismielen toiminta. Yhtenä esimerkkinä he mainitsivat erään kognitiivisen psykologian ajatusmallin. Mallissa ihmismielen toimintaa kuvataan jäävuorena. Ajatukset ja tunteet ovat pinnan alla piilossa niin, että ajatukset ovat alimpana ja tunteet niiden päällä. Pinnan päällä ovat taas toiminta ja ylimpänä saavutetut tulokset. Toimintaa ja tuloksia voidaan muuttaa muuttamalla ajatuksia. Näin ollen muiden puheilta voi suojautua, mutta omilta ajatuksilta ja tunteilta ei voi olla suojassa (Selin 2012; 35). Täten on tärkeää saada aikaan mahdollisimman positiivinen ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus.

3.2 Asiakaspalvelun laatu

Asiakaspalvelu on nimensä mukaisesti asiakkaalle annettavaa palvelua. Asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen kertomalla, minkälaista palvelua hän tarvitsee (Ylikoski 2000: 25). Kyse on siis yrityksen ja asiakkaan välisestä kohtaamisesta. Aiemmin mainitut mielikuvat ovat tässä hyvinkin tärkeitä. Timo Valvion (2010: 55) mukaan asiakas kokee palvelun laadun usein jo odotuksissaan ja lopulta palveluprosessin jälkeen siinä, miten odotukset täytetään. Tuire Ylikoski (2000: 118) puolestaan jakaa jaottelun kolmi-osaiseksi, jolloin mielikuvien luomien odotusten ja lopputuloksen laadun lisäksi on huomioitava myös toiminnallinen laatu eli prosessilaatu. Hänen mukaansa joillekin asiakkaille palvelun suorittamisen tapa voi olla tärkeämpi kuin lopputulos. Oleellista on muistaa, että asiakkaan kokema laatu on se, joka merkitsee. Ei yrityksen näkemys palveluidensa laadusta.

Palvelun sisältöä voidaan tarkastella erilaisin tavoin. Yksi mahdollinen tapa, jolla pystytään porautumaan tarkemmin palveluun ja sen laatuun, on jakaa se kovaan ja pehmeään palvelun laatuun. Kovaan laatuun kuuluu kaikki laskennallisesti mitattavat asiat kuten esimerkiksi aika, määrä ja prosessi. Pehmeään laatuun kuuluvat taas ihmisiin kohdistuvat asiat, kuten asenteen, huomio ja sitoutuneisuus (Valvio 2010: 79). Kyseisen jaottelun myötä on mahdollista saada hyvinkin jäsenneiltyä tietoa liittyen palvelun laadun sisältöön. Samalla pystytään painottamaan relevanteiksi koettuja asioita. Palvelu on myös tärkeää pitää tasapainossa kovien ja pehmeiden arvojen suhteen. Valvion (2010: 80) mukaan

kovia arvoja korostaessa ihmiset jäävät vähemmälle huomiolle. Vastaavasti pehmeitä arvoja korostaessa koneet ja prosessit voivat vaarantua.

Koska asiakkaan kokema laatu on subjektiivista, siitä ei saa tehtyä yleistyksiä. On kuitenkin mahdollista määrittää asioita, jotka vaikuttavat laadun arvioimiseen. Valvio jakaa määrittävät asiat neljään kohtaan.

- Kuka arvioi palvelun laatua?
- Tilanne vaikuttaa palvelun laatuun.
- Ihmisillä on erilaiset laatuvaatimukset.
- Eri ihmiset arvioivat laatua eri tavalla eri ajankohtina, jolloin heillä on eri roolit

Ensimmäinen kohta on täysin subjektiivinen. Olemme kaikki ihmisiä ja koemme eri asiat eri tavalla. Näin ollen ihmisellä ja hänen taustoillaan on merkitystä laadun arvioinnista. Tällöin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa arvioijan ikä, sukupuoli ja koulutus (Valvio 2010: 81.)

Toisessa kohdassa on kyseessä eri tilanteista. Asiat ja laatu koetaan eri tavalla eri tilanteissa. Erilaisia tilanteisiin vaikuttavia asioita ovat millä tuulella asiakas on, onko tilanteessa kiirettä ja onko palvelutapahtumaa voitu suunnitella. Kaksi ensimmäistä asiaa ovat nimensä mukaisia. Palvelutapahtumat voivat taas aiheuttaa harmaita hiuksia. Vaikka palvelutapahtumat ovat yleisesti varsin hyvin suunniteltuja, aina voi sattua äkillisiä poikkeustapahtumia, jotka vaikeuttavat palvelun tarjoamista (Valvio 2010: 82).

Ihmisten erilaiset laatuvaatimukset liittyvät hyvin vahvasti ensimmäiseen kohtaan eli ihmisten erilaisuuteen. Koska ihmiset kokevat asiat eri tavalla, tällöin myös palvelun laadun tulee mukautua tähän. Toiset asiakkaista ovat haastavampia kuin toiset. Kaikkia ei voi miellyttää samalla tavalla. Tällöin tavoitteena on löytää vähintäänkin riittävä taso odotusten täyttämiseksi (Valvio 2010: 84).

Ihmisten roolit ja ajankohta vaikuttaa myös koettuun laatuun. Ihmiset käyttäytyvät vapaaajalla eri tavalla kuin työajallaan, koska he ovat silloin eri rooleissa. Valvion (2010: 84-85) mukaan juuri ”roolien määrä ja monimutkaisuus vaikuttavat myös siihen, miten missäkin tilanteessa suhtaudumme palveluun”. Tämä lisää haasteita palvelun tuottamiseen, että kaikki saisivat hyväksi koettua palvelua.

3.3 Palvelupolku

Edellisissä luvuissa on käsitelty asiakkuutta ja asiakaspalvelun laatua. Näiden avulla on saatu käsitys, mitä asioita tulee pitää tärkeinä ja ennen kaikkia miksi. Ne eivät kuitenkaan tarjoa konkreettista työkalua kokonaisuuden tarkastelua varten. Yksi soveltuva työkalu asiakaspalvelun tutkimiseksi on muodostaa asiakkaan kokema palvelupolku. Sen avulla saadaan parempi näkemys palveluun perustuen asiakkaan näkemiin ja kokemuksiin asioihin.

Kuten Petri Kukkonen määrittelee blogissaan Palvelupolku, ”Palvelupolku on asiakkaan kokemien tapahtumien sarja” (Kukkonen 2013). Sen avulla pyritään siis muodostamaan erilaisia visuaalisia variaatioita asiakkaiden toiminnasta, joissa huomioidaan erilaiset tarpeet ja toiminta prosessissa. Terho Tirkkonen tarkentaa blogissaan Asiakasrajapinta palvelupolun määritelmää. Hänen mukaansa palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät asiakkaan ja palvelun välisiä kontaktipisteitä (Tirkkonen 2013). Palvelutuokiolla tarkoitetaan yksittäistä tapahtumaa palvelusta. Perättäiset palvelutuokiot muodostavat koko palveluprosessin.

Kontaktipisteet ovat siis linkki asiakkaan ja palvelun välillä. Kontaktipisteet ovat siis kriittisessä asemassa positiivisen kokemuksen luomisessa. Hanne Heikkisen (2012) mukaan jokainen palvelutuokio pystytään muotoilemaan halutunlaiseksi. Näin saadaan kehitettyä juuri sen kaltainen palvelu kuin halutaan tarjota. Heikkisen mukaan tällöin pystytään myös huomioimaan asiakkaan kannalta oleellimmat kontaktipisteet, kuin myös paljon arvoa vähin kustannuksin tuottavat pisteet.

Tämä herättää kysymyksen, mitä nämä kontaktipisteet siis oikein ovat. Kukkonen (2013) määrittää, että ”kontaktipisteet ovat tiloja, esineitä, prosesseja ja ihmisiä, joiden kautta ihmiset kokevat palvelun”. Tirkkonen (2013) täsmentää yleiskuvaa kontaktipisteistä. Hänen mukaansa palvelun haaste on kontaktipisteissä, sillä ne koostuvat aineellisista, aineettomista ja muuttuvista tekijöistä. Näin ollen myös aineettomat ja muuttuvat tekijät tulee huomioida.

Kun kontaktipisteinä on tila, niin tällöin viitataan tilaa tai paikkaa, jossa palvelun tuotanto tapahtuu. Tällöin asiakas havainnoi tilasta, mitä siellä on mahdollista tehdä. Tämä puo-

lestaan vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Tila voi olla fyysinen tai virtuaalinen. Kukosen mukaan tiloissa pitää huomioida kaikki kontaktipisteet, jotka asiakas voi havaita, sillä niillä on merkitystä asiakkaan palveluskokemukseen (Tirkkonen 2013).

Esineillä tarkoitetaan palvelussa käytettäviä esineitä. Ne voivat joko olla palvelun ja asiakkaan välille vuorovaikutusta luovia esineitä tai palvelun tuottamiseen vaadittavia esineitä. Jälkimmäisessä tapauksessa asiakas ei välttämättä käytä itse esinettä mutta se on keskeisessä osassa palvelun tuottamisessa (Tirkkonen 2013).

Prosessit määrittävät palvelun tuotantotavan. Käytännössä puhutaan siis standardoimisesta. Tarkoituksena on luoda toimintamalli, jota toistetaan uudelleen ja uudelleen. Tällöin toimintoihin voidaan sisällyttää rutiineja ja malleja, joita voidaan hioa yksityiskohtiin asti riippuen halutusta tarkkuudesta (Tirkkonen 2013).

Myös ihmiset voivat olla kontaktipisteitä. Kontaktipisteinä ollessaan ihmiset jaetaan kahteen osaan, asiakkaisiin ja palvelun tuottamisessa vaadittaviin henkilöihin eli hyvin usein asiakaspalvelijoihin. Tällöin on tärkeää tiedostaa ihmisten roolit ja se, kuinka paljon asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen ja mikä on tällöin asiakaspalvelijan rooli (Tirkkonen 2013; Vauhkonen 2013).

Kuten edellä mainituista kontaktipisteistä voi päätellä, palvelupolusta voi tulla pitkä ja mahdollisesti sekava. Halutulla tarkkuusasteella on vaikutusta polun muodostumiseen. Polkua voidaan kuitenkin selkeyttää. Esimerkiksi Mikko Väätäinen (2015) yksinkertaistaa palvelupolkua jakamalla sen kolmeen osaan: palvelua ennen, sen aikana ja palvelun jälkeen.

Yksi palvelupolun käyttämisen parhaista puolista on sen mukautuvuus. Kuten Adam Richardson (2010) sanoo asiasta, ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa luoda palvelupolkua. Organisaation tulee luoda juuri kyseiseen tilanteeseen mahdollisimman hyvin soveltuva palvelupolku. Tämä antaa suunnitteluun enemmän vapauksia. Näin pystytään hyödyntämään esimerkiksi edellisessä kappaleessa käsiteltyä Väätäisen jaottelua. Sitä voidaan käyttää pohjana, mutta jakaminen voidaan suorittaa oman agendan mukaisesti.

Palvelupolun tulisi siis soveltua hyvin erilaisen skenaarioiden tutkimiseen. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaan kulkema polku ei ole yleensä lineaarinen. Ihmiset toimivat

eri tavalla ja heillä on eri tarpeet. Toiset käyttävät enemmän aikaa joihinkin toimintoihin, kun osan ei tarvitse käyttää sitä ollenkaan (Richardson 2010).

4 Tutkimuksen aineisto

Insinööriyön tavoitteena on Sortti-asemien henkilöstön resursointiin tarvittavan datan kerääminen. Tiedon avulla pyritään selvittämään resurssivaihteluiden vaikutusta asiakaspalvelun laatuun sekä taloudellista vaikutusta tehokkaamman jätelavojen tiivistämisen myötä. Tarkoituksena on tarjota vastaus kolmeen kysymykseen; kuinka lisäresurssit vaikuttavat asiakaspalveluun, miten jätelavojen tiivistämisen tehostaminen vaikuttaa laivapainoihin ja kuljetusmääriin sekä minkälainen taloudellinen vaikutus on tiivistämisen tehostamisella.

Tutkimuksen asetelma on luotu insinööriyön tavoitteiden, läpikäydyn tietoperustan ja nykytilan analysoinnin perusteella. Tässä luvussa selvitetään aineistoa, johon tutkimuksen tiedot perustuvat. Ensiksi esitellään kyseinen aineistonkeruumenetelmä ja sitten kysytään, kuinka se toteutettiin.

4.1 Perehdytys ja havainnointi

Työskentelin täyspäiväisesti kahdeksan viikon ajan määräaikaikaisella työsopimuksella asemanhoitajana Konalan Sortti-aseamalla ennen opinnäytetyön varsinaista aloittamista. Näin pystyttiin varmistamaan tarpeeksi laaja ymmärrys toiminnasta ja välttämään mahdolliset toimintaan liittyvät väärinkäsitykset.

Perehdytys työhön oli varsin kattava. Siinä käytiin perinteisesti kaikki eri työtehtävät ja kuinka niissä tulee toimia. Tämän lisäksi perehdytykseen kuului paljon muita osa-alueita liittyen muun muassa turvallisuuteen ja HSY:n jätehuollon prosesseihin. Työntekijöiden intranetistä löytyy paljon tietoa ja toimintaohjeita. Esimerkiksi luvussa kaksi käytetyt prosessikaaviot ovat peräisin intranetistä.

Kahdeksan viikon aikana ehti näkemään toimintaa laaja-alaisesti. Sain kyseisenä ajankohtana hyvän käsityksen asemanhoitajan toiminnasta ja siihen vaikuttavista seikoista. Tietenkään kahdeksan viikon aikana ei ehdi kokemaan kaikkia kausisesonkeja, mutta näistäkin sai kuulla muilta pidempään työskennelleiltä asemanhoitajilta. Näiden lisäksi näin ja koin paljon erilaisia asiakkaita ja heidän toimintatapojaan. Kaiken kaikkiaan sain hyvän kokonaiskuvan Sortti-aseman toiminnasta, joka mahdollistaa asioiden tutkimisen ja ymmärtämisen oikealta kantilta.

4.2 Haastattelututkimus

Resurssien muutokset vaikuttavat useampaan eri tahoon. Tämän takia oli tärkeä selvittää sekä asiakkaiden että työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä resursseihin liittyviin asioihin. Tällöin saadaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva, joka ottaa huomioon asiat molemmilta puolilta.

4.2.1 Asiakkaiden tutkimuksen suoritus

Asiakkaiden haastattelun lähtökohtana oli kvantitatiivisen tutkimuksen suorittaminen. Tällöin oli tärkeää pitää kysely tarpeeksi lyhyenä ja nopeasti suoritettavana, että saadaan tarpeeksi suuri otoskoko. Tutkimuksen otoskoko oli 100 asiakasta. Asiakkaat haastateltiin Sortti-aseman piha-alueella heidän suorittaessa lajittelua. Haastateltavat asiakkaat valikoituivat satunnaisesti haastattelijan toimesta. Haastattelut tehtiin kahdessa osassa, torstai-iltana ja maanantaina keskipäivän ja iltapäivän aikana. Torstain haastattelut tehtiin Kivikon Sortti-asemalla ja maanantain haastattelut Konalan asemalla.

Kyselyssä oli yksi asiakkaan profiloimiseen tarkoitettu kysymys sekä viisi varsinaista tutkimukseen liittyvää kysymystä. Kysymykset olivat joko kyllä- vai ei-tapaisia tai arvioi toimintaa asteikolla 1-5. Kysymyksissä 2 ja 6 ei -vaihtoehdon jälkeen kysyttiin miksi ei. Muissa kysymyksissä ei kysytty tarkentavia tietoja, mutta asiakkaiden kertoessa niitä ne kuitenkin kirjattiin ylös. Asiakkaiden haastattelupohja on liitteessä 1. Kysymysten 3, 4 ja 5 jakaumat ovat liitteessä 2.

Haastattelujen lähtökohtana oli saada tietoa asiakkaiden kokemuksista kassa- sekä pihatoimintaan liittyen. Kyseiset asiat ovat merkittävimmät asiakkaalle näkyvät toiminnot. Sen lisäksi molempiin pystytään vaikuttamaan resurssien muutoksilla ainakin hieman. Kolmessa ensimmäisessä varsinaisessa kysymyksessä selvitettiin, saivatko asiakkaat riittävät tiedot infosta sekä kuinka tärkeänä he pitävät pihalla olevaa henkilökuntaa ja pihan siisteyttä. Viidennessä kysymyksessä haettiin priorisointia kassan toiminnan ja pihan siisteyden sekä neuvomisen välillä. Näiden pohjalta saatiin näkemyksiä, kuinka toimintaa voisi muovata entistä paremmaksi.

4.2.2 Työntekijöiden haastattelut

Työntekijöiden haastattelujen lähtökohtana oli selvittää heidän kokemuksia työhön sekä aseman toimintaan liittyen. Molempien asemien työntekijöitä haastateltiin tutkimusta varten. Otoskooksi muodostui 17 työntekijää. Työntekijöistä kaksi oli ryhmäesimiestä ja 15 asemanhoitajaa. Kaksi asemanhoitajista oli kesätyöntekijöitä, joten heiltä ei saatu vastausta kaikkiin kysymyksiin, sillä he eivät olleet kokeneet kysymysten kaltaisia tilanteita.

Työntekijöiden haastattelut koostuivat 13 kysymyksestä. Haastattelupohja on liitteessä 2. Ryhmäesimiehille oli tämän lisäksi kolme erillistä kysymystä. Suurin osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä. Tästä syystä vastausten kirjo oli varsin laaja osassa kysymyksistä. Tuloksista tehtiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. Toistuvista vastauksista saatiin kvantitatiivisia tuloksia. Laajan ymmärryksen perusteella osasta vastauksista pystyttiin myös tehdä kvalitatiivisia päätelmiä.

Haastattelun sisällön pystyy jakamaan karkeasti kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia mahdollisiin stressiä aiheuttaviin tilanteisiin. Toisessa osassa selvitettiin vuorojen välisiä eroavaisuuksia. Viimeisessä osassa kysyttiin erilaisiin resurssitilanteisiin liittyviä tilanteita. Haastattelujen perusteella pyrittiin syventämään kokemusta erilaisista tilanteista ja varsinkin siitä, kuinka työntekijät kokevat ne. Näin toimintaa pystytään suunnittelemaan joko uudelleen organisoimalla tai lisäresursseilla niin, että työntekijät eivät kuormitu liikaa.

4.3 Jätelavojen kuormitustutkimuksen suoritus

Resurssien määrän vaikutuksia lavapainoihin ja talouteen tutkittiin tilastojen perusteella. Tutkiminen perustui kolmeen eri tilastoon; asiakasmääriin, työntekijöiden määriin sekä kuormien lavapainoihin. On tärkeää huomioida, että lavapainoja ei ole kirjattu lavakohdaisesti, vaan niiden painoksi on määritetty samanaikaisesti kuljetettujen lavojen painon keskiarvo. Käytettynä tutkimusvälinä oli neljän kuukauden ajanjakso elokuun 2017 alusta marraskuun 2017 loppuun. Tutkimus perustui päiväkohtaisiin tilastoihin ja niiden tutkimisiin, sillä viikkotason tutkimuksissa voi esiintyä tilastollisia harhoja. Lavapainoissa tutkittiin puujätteen painoja ja kuljetusmääriä. Tutkimuksessa asemat erotettiin toisistaan.

Erillisistä tilastoista muodostettiin yksi yhteinen tilasto, johon kerättiin tarpeelliset tiedot. Pieneksi ongelmaksi muodostui lavojen kohdentaminen. Kuljettajat kirjasivat ylös, koska

lavat olivat toimitettu Seutulaan polttamista varten. Jos lavat oli viety aamulla ennen kello 12:00, lavat kohdennettiin edelliselle päivälle. Syynä kohdentamiselle on jätteiden todellinen kertyminen. Kuljettajilla kestää lastata lavat ja kuljettaa ne perille. Näin ollen on hyvin epätodennäköistä, että lavat ehtisivät täyttyä aamulla muutamassa tunnissa. Koska yleisesti kuljetettiin kolme lavaa kerrallaan, osa lavoista saattoi myös olla ennestään täysiä edelliseltä päivältä ja odottivat vain kuljetusta.

Tilastoja tutkittiin ristiintaulukoinnin avulla. Kummastakin asemasta tehtiin kolme erillistä ristiintaulukointia. Ensimmäinen taulukointi perustui työntekijöiden määrän vaihteluihin eri työpäivinä. Jokaiseen eri lukumäärään lajiteltiin kyseisen päivän lavapaino, asiakasmäärä, lavojen määrä ja suhteellinen asiakasmäärä, eli kuinka monta asiakasta on per työntekijä. Toisessa taulukoinnissa jaottelu perustui lavapainoihin ja kuinka paljon työntekijöitä oli kyseisillä päivillä töissä. Lavapainot oli jaettu 500 kilogramman ryhmiin. Näin saatiin hyvä kuva, kuinka lavojen painot ovat jakautuneet niin yleisesti kuin työntekijöiden määrän suhteen. Kolmas taulukointi tehtiin jaottelemalla asiakkaat ryhmiin sadan asiakkaan välein ja tutkien tällöin lavapainoja, lavamääriä ja työntekijöiden määrää.

Ristiintaulukoinnin myötä verrattiin, onko havaittavissa lisäresurssien myötä lavapainojen kasvamista. Lavapainojen hajautumisen myötä pystyttiin myös havainnoimaan lavapainojen vaihteluita. Lavojen kuljettaminen maksaa aina tietyn verran lavapainosta riippuen. Näin ollen lavapainojen nouseminen johtaisi lavamäärien pienenemiseen. Tällöin lavojen kuljetuskustannukset pienenisivät. Tilastojen avulla tutkittiin, saako lisäresurssien avulla lavapainoja nostettua niin, että lisäresurssit olisivat taloudellisesti perusteltuja. On hyvä huomioida, että lisäresursseilla on taloudellisten vaikutusten lisäksi asiakaspalvelun laatuun liittyviä vaikutuksia, joille on vaikea määrittää arvoa.

5 Haastattelututkimuksen soveltaminen aseman toimintaan

Tässä luvussa tuodaan esille haastattelututkimuksesta saatuja tuloksia ja havaintoja, joita yhdistetään pohjatietoihin. Täten saadaan tuotua esille merkittäviä havaintoja asiakas- ja resurssimäärien vaihteluiden vaikutuksiin niin asiakkaiden palvelupolkuun kuin henkilökuntaan liittyen.

5.1 Asiakasmäärän vaihtelun vaikutus palvelupolkuihin

Sortti-asemat ovat olemassa asiakkaita varten. Heidän tarpeensa mahdollistavat palvelun tarjoamisen. Palvelun laadun pitäminen tasaisen laadukkaana sisältää erilaisia haasteita ja muuttujia. Asiakkaat muodostavat itse osan näistä haasteista. Asiakkaiden vaatimusten lisäksi asiakkaiden määrällä on vaikutusta.

On ensinnäkin hyvä tiedostaa, että viikonpäivien välillä on eroja. Perinteisesti maanantai ja perjantai ovat tuntuneet kiireellisimmiltä työpäiviltä. Päivien välillä voi olla suuriakin eroja. Tarkastelujakson aikana Kivikossa kävi enimmillään 971 asiakasta päivässä, kun taas hiljaisimmillaan asiakkaita oli 332. Konalassa vastaavat luvut olivat 900 ja 302. Asiakasmäärien mediaanit olivat Kivikossa 601,5 ja Konalassa 568,5 asiakasta.

Myös päivien sisällä on eroja asiakkaiden suhteen. Tilastoja tutkittiin vain päivien tarkkuudella, mutta työntekijöitä haastatellessa ilmeni, että iltavuorossa on enemmän asiakkaita. Olen myös itse havainnut kyseisen asian. Yleensä varsinkin ns. virastoaikojen päättymisen jälkeen on muutaman tunnin ajan paljon asiakkaita, kun taas aamujen ensimmäiset tunnit voivat olla hyvinkin hiljaisia. Myös tuntien sisällä on hajaantumista. Asiakkaat saattavat tulla aaltoillen. Esimerkiksi hetkellisesti puomille saattaa jonottaa kuusi autoa. Heidän päästyä sisälle seuraavaa asiakasta voi joutua odottamaan monia minutteja.

Mihin kaikkeen asiakasmäärien vaihtelu oikein vaikuttaakaan? Yksi luonnollisimmista vaikutuksista on piha-alueelle pääsemiseen kuluvan ajan vaihtelu. Piha-alueelle on kaksi sisäänmenokaistaa. Sen lisäksi info-rakennuksessa on korkeintaan kaksi kassaa samanaikaisesti. Näin ollen, jos asiakkaita on kerrallaan enemmän kuin kaksi, pullonkaulan myötä syntyy jonottamista. Asiointi ottaa oman aikansa. Mitä enemmän asiakkaita on,

sitä enemmän asiakas joutuu odottamaan. Palvelupolussa tämä näkyy palvelun kokonaiskeston pidentymisenä ilman ylimääräistä lisäarvoa. Päinvastoin se aiheuttaa negatiivista kokemusta erityisesti yritysasiakkaille. He joutuvat luultavimmin jonottamaan moninkertaisen ajan verrattuna itse käyttämäänsä aikaan tiskillä. Molemmille yksityisasiakastyypille jonottamiseen kuluvan ajan piteneminen ei ole yhtä merkittävää kuin yritysasiakkaalle, kunhan jonotusaika pysyy kohtuullisena.

Tämä herättää kysymyksen, kuinka tärkeänä asiakkaat pitävät kassatoimintaa? Asiakashaastattelujen kysymyksessä viisi selvitettiin, pitävätkö asiakkaat tärkeämpänä kassatoiminnan sulavuutta vai että pihalla on työntekijä neuvomassa ja pitämässä pihan siisteyttä yllä. Yritysasiakkaista 71 % pitivät sulavaa kassatoimintaa tärkeämpänä kuin pihalla olevaa työntekijää. Yksityisasiakkaissa vastaava osuus oli 62 %.

Asiakasmäärät vaikuttavat myös suoranaisesti liikkumiseen piha-alueella. Piha-alue on rajatun kokoinen. Tämän lisäksi monet asiakkaista käyttävät peräkärryä, jonka myötä kulkuvälineestä tulee varsin pitkä yhdistelmä. Näin ollen suuret asiakasmäärät vaikeuttavat liikkumista piha-alueella. Erityisesti Konalan aseman pienen koon myötä ruuhkautuminen on kohtalaisen yleistä. Tällä on kaksi erillistä seurausta. Pihalla on vaikeampi liikkua ja lavapaikat voivat olla varattuja. Pihan järjestystä määrittää ainoastaan kierto-suunta, jota ei aina edes noudateta. Pihalle ei ole määritetty erikseen pysäköimispaikkoja autoille lavojen tai hallien edustalle. Yksi asiakas voi siis periaatteessa viedä kahden asiakkaan paikan. Jos asiakas joutuu odottamaan vapautuvaa lavapaikkaa, hän on luultavasti kulkuväylällä muiden asiakkaiden tiellä. Tällöin pihalla liikkuminen vaikeutuu entisestään erityisesti autolla mutta myös jalalla liikkuen.

Kyseiset seikat heijastuvat varsin hyvin myös asiakkaiden palvelupolkuihin. Yritysasiakkaat kärsivät eniten täysistä lavapaikoista. He ajavat mieluiten mahdollisimman lähelle kyseisiä lavoja, joten nyt he joutuvat joko odottamaan tai kantamaan jätteitään pidemmältä. Yksityisasiakkaat puolestaan kärsivät eniten liikkuessaan peräkärryn kanssa. Varsinkin jos peräkärryn kanssa liikkuminen ei ole kovinkaan yleistä, voi olla hyvinkin vaikeaa peruuttaa kyseiselle lavapaikalle keskelle ruuhkaa. Jätteistä riippuen heille ei ole välttämätöntä päästä aivan lavan viereen. Ruuhkan myötä heille voi olla myös vaikeaa löytää pihalta tarvittaessa asemanhoitajaa. Autot toimivat näköesteinä, joiden takana saattaa olla asemanhoitaja. Tällöin neuvon tai avun kysyminen vaikeutuu, joka vaikuttaa yksityisasiakkaiden mahdolliseen palvelupolkuun.

Asiakkaiden määrä vaikuttaa myös pihan siisteyteen. Asiakkailta voi mahdollisesti tippua esimerkiksi nauvoja tai lasinsiruja lavojen edustalle. Jos he eivät huomaa pudottavansa niitä tai heitä ei kiinnosta siivota niitä, niistä koituu haittaa muille asiakkaille. Tutkimuksen kysymyksessä neljä kysyttiin, kuinka tärkeänä asiakkaat pitävät pihan siisteyttä asteikolla yhdestä viiteen. Molemmat asiakastyypeistä pitävät pihan siisteyttä erityisen tärkeänä. Asteikolla yhdestä viiteen yritysasiakkaat arvostivat pihan siisteyden tärkeyden keskiarvoon 4,79 ja yksityisasiakkaat 4,59.

Monet asiakkaista mainitsivat pelkäävänsä renkaittensa puolesta. Todennäköisyys vastaavien terävien esineiden esiintymiseen kasvaa asiakasmäärän kasvun myötä. Samalla vaikeutuu myös niiden siivoaminen. Asemanhoitaja ei huomaa yhtä helposti nauvoja autojen seasta, joten niitä ei saada poimittua yhtä tehokkaasti pois. Asemilla on erityinen magneetin sisältävä lastan tapainen työkalu, jolla saa poimittua naulat varsin helposti. Siisteyden vaikutus palvelupolkuun perustuu suurimmaksi osaksi juuri liikkumisen vaikeutumiseen renkaiden puhkeamisen pelossa. Muut roskat pihalla voivat myös heikentää asiointikokemusta ja näin ollen mielikuvaa palvelusta.

5.2 Henkilöstöresurssien vaihtelun vaikutus palvelupolkuun

Asemanhoitajat ja ryhmäesimiehet vastaavat aseman toiminnasta. Vaikka kyseessä olevat asemat ovat itsepalveluasemia, henkilökunnan toiminnalla on suuri vaikutus palvelun laadun kannalta. Henkilökunnan toiminnalla on suoria ja epäsuoria vaikutuksia asiakkaiden palvelukokemuksiin. Mitä enemmän henkilökuntaa on samanaikaisesti paikalla, sitä paremmin henkilökunta pystyy palvelemaan asiakkaita ja keskittymään erilaisiin työtehtäviin. Vastaavasti vähillä resursseilla toimintaa joudutaan priorisoimaan. Palvelupolkuihin toiminnalla on monenlaisia vaikutuksia.

Ensimmäiset havaittavat vaikutukset liittyvät pääsemiseen aseman piha-alueelle. Info-rakennuksessa on kaksi kassaa. Oletuksena on, että molemmilla kassoilla on työntekijä. Kuten aiemmin käsiteltiin, tämä on palvelun kannalta erittäin tärkeää. Vähillä henkilöstöresursseilla se ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Neljällä aktiivisella henkilöstöresursilla kahden kassan pitäminen onnistuu koko ajan poikkeustilanteita lukuun ottamatta. Kolmella aktiivisella resurssilla se ei ole aina mahdollista vaan täysin tilannekohtaista.

Kassatoiminnalla on selviä vaikutuksia asiakkaiden palvelupolkuun. Ensinnäkin kassatoiminta voi muodostaa helposti pullonkaulan aseman toimintaan muodostaen jonoa sisäänpääsyyn asemalle. Pullonkaula voi syntyä kahdellakin kassalla, jos asiakkaan kanssa asiointiin menee normaalia enemmän aikaa. Yhdellä kassalla jono etenee hitaammin, joten riski pullonkaulaan on entistä suurempi. Tällöin varsinkin nopeasti toimivat yritysasiakkaat joutuvat odottamaan moninkertaisia määriä suhteessa itsekäyttämäänsä aikaan.

Jonotusaikojen lisäksi kassojen määrillä on vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. Kahdella kassalla kerkeää perehtymään enemmän asiakkaan tarpeisiin ja kyselemään enemmän. Yhdellä kassalla tähän ei ole aina mahdollisuutta, jotta jonotusajat eivät kasva liian pitkiksi. Myös kiire voi luoda tunteen, että asiakkaita tulee palvella nopeammin. Yhdellä kassalla kiireen tunto yleistyy. Työntekijöitä haastatellessa kuusi työntekijää viidestätoista mainitsivat kysymyksessä yhdeksän, että heidän asiakaspalvelusta tulee suoraviivaisempaa vähäisten resurssien aiheuttavan kiireen myötä. Tällöin asiakkaat kärsivät, kun kyselyissä joudutaan oikomaan. Erityisesti tämä vaikuttaa harvoin käyviin yksityisasiakkaisiin, sillä juuri he kaipaavat kassalla eniten opastusta.

Kuten työtehtäviä tarkastellessa käytiin läpi, pihalla partioiminen ei ole prioriteeteissa kovinkaan korkealla. Ainoa syy tähän on aktiivisten resurssien vähäisyys. Aktiivisia resursseja tulisi olla vähintään viisi, jotta ainakin yksi asemanhoitajista olisi koko ajan pihalueella selkeästi tavoitettavissa. Tällöin yksi asemanhoitaja pystyisi keskittymään jyräämiseen ja toinen vaarallisen jätteen vastaanottoon. Neljällä resurssilla on mahdollisuus, että yksi asemanhoitajista joutuu jäämään pidemmäksi aikaa vaaralliseen jätteeseen, jolloin pihalle ei jäisi ketään päivystämään. Asiakastutkimuksen kysymyksessä kolme kysyttiin asteikolla yhdestä viiteen, kuinka tärkeänä asiakkaat pitivät, että pihalla on henkilökuntaa. Yksityisasiakkaat kokivat pihalla olevan henkilökunnan tärkeämmäksi kuin yritysasiakkaat. Yksityisasiakkaiden keskiarvo oli 3,94 kun taas yritysasiakkaiden 3,79.

Pihalla partioimisen puuttumisesta on erilaisia haittoja asiakkaille. Ensimmäinen koituvista haitoista on neuvomisen heikentyminen. Asiakkaille saattaa tulla kesken lajittelun tilanteita, että he eivät tiedä jotakin tai eivät ole varmoja, mihin jätelajiin jokin tietty tavara kuuluu. Tällöin heillä on kaksi vaihtoehtoa. He joko etsivät asemanhoitajan tai vain laitavat jätteen paikkaan, jota he eivät tiedä varmasti oikeaksi. Harvoin käyvät yksityisasiakkaat kaipaavat yleisesti eniten neuvontaa, joten he kärsivät puuttumisesta eniten. Heille

neuvominen voi olla mitä tahansa materiaalineuvonnasta toimintaohjeisiin. Säännöllisesti käyvät yksityisasiakkaat haluavat mielellään varmistaa oikean jätelajin, joten myös heidän kokemuksensa kärsii asemanhoitajan puuttumisesta. Yrityisasiakkaat kysyvät vähiten, mutta myös heillä saattaa olla välillä kysyttävää. On huomattu, että asiakkaiden kynnys kysymiseen madaltuu asemanhoitajan ollessa lähellä. Vastaavasti asiakkaat eivät vaivaudu varmistamaan epävarmuuksiaan yhtä helposti, jos asemanhoitajia ei ole näkyvillä.

Toinen haitoista liittyy pihan siivoamiseen. Kuten edellisessä kappaleessa käsiteltiin, asiakkaat pelkäävät renkaitensa puolesta. Isoimmat vahingot kyllä pystytään huomaamaan mutta pihalla lojuvia nautoja ei löydetä ja näin ollen siivota, jos pihalla ei ole asemanhoitajaa partioimassa. Yleisestikin siisteys on tärkeää hyvän kokonaiskuvan luomisessa. Se ei ole ratkaiseva tekijä asioinnin onnistumisen suhteen, mutta sillä on kuitenkin merkitystä.

Pihan siisteyteen liittyy osittain myös painavien jätteiden nostaminen trukilla lavalle. Isot ja painavat jätteet lavojen edustalla voivat haitata muiden asiakkaiden lajittelua. Kun asemanhoitaja menee ajamaan trukkia, hän on sitoutunut kyseiseen tehtävään, eikä ehdi tekemään muuta. Näin ollen trukkihommat tulee suorittaa silloin, kun on tarpeeksi aktiivisia resursseja tai tilanne sallii niin.

Asemanhoitajien määrällä on merkitystä myös vaaralliseen jätteeseen. Asiakkaat eivät pääse lajittelemaan vaarallisia jätteitä ilman henkilökuntaa. Aktiiviset henkilöstöresurssit vaikuttavat, kuinka helposti asiakkaat pääsevät lajittelemaan vaarallisia jätteitä. Vähintään neljällä aktiivisella resurssilla ainakin yksi asemanhoitaja on joko valmiiksi vaarallisen jätteen varastolla tai pihalla valmiina siirtymään vaarallisen jätteen varastolle. Kolmella aktiivisella resurssilla tämä ei ole kuitenkaan aina mahdollista. Tällöin asiakkaiden, sekä osittain myös asemanhoitajien, aiempi toiminta palvelupolulla korostuu. Jos asiakas mainitsee jätteitään ilmoittaessa, että hänellä on vaarallista jätettä, asemanhoitaja ilmoittaa siitä pihalla oleville asemanhoitajille. Tällöin he osaavat varautua, joten asiakkaan ei tarvitse etsiä asemanhoitajaa pihalta tai saati tulla info-rakennukseen pyytämään asemanhoitajaa, kun hän on valmis tuomaan vaarallista jätettä. Vastaavasti jos pihalla ei ole yhtään asemanhoitajaa, kassalla olevat asemanhoitajat tietävät tarkkailla tilanteen salliessa, onko asiakas kerennyt jo vaarallisen jätteen varaston luokse. Asemanhoitajan etsiminen aiheuttaa asiakkaalle ylimääräistä työtä, pidentää palvelua tuottamatta lisäarvoa ja näin ollen tuottaa negatiivisia kokemuksia yksityisasiakkaille.

5.3 Henkilökuntaan vaikuttavat tekijät

Koska kyseessä on asiakaspalvelutyö, on tärkeää ottaa huomioon erilaisia henkilökunnan toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Erilaiset tilanteet voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä tai negatiivisia kokemuksia, jotka vaikuttavat henkilökunnan jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Jotta toimintaa pystyy muuttamaan paremmaksi, on tärkeää tietää siihen vaikuttavat tekijät ja niiden alkuperä.

Henkilökunnan tuntemuksia työtä kohtaan on hyvä lähteä tutkimaan haastattelun kysymyksestä kaksi ”Mitkä ovat suurimmat stressiä tai negatiivisia kokemuksia aiheuttavat tekijät?”. Näin päästään suoraan käsiksi asioihin, joiden muokkaamisella olisi suoria vaikutuksia henkilökuntaan. Kuvassa 6 on määritetty viisi yleisimmin esiintynyttä vastausta.



Kuva 6 Suurimmat stressaavia tai negatiivisia kokemuksia aiheuttavat tekijät

Kolme yleisintä syytä liittyvät kaikki asiakkaisiin. Yleisin syy oli kahdeksan kertaa mainittu hankalat asiakkaat. Tämä on hankala syy, sillä siihen ei aina pysty itse vaikuttamaan. Asiakasmäärän kasvaessa hankalien asiakkaiden määrä kasvane erittäin todennäköisesti. Omalla toiminnalla, kuten hyväntuulisuudella ja palvelumallin mukaan toimimisella voi mahdollisesti vaikuttaa asiakkaaseen. Joissain tilanteissa vain mikään ei tunnu auttavan.

Asiakkaiden määrä sekä tiukat resurssit kulkevat osittain käsi kädessä. Tiukat resurssit ovat asia, joka tuntuu työssä, mutta siihen voi olla vaikeaa vaikuttaa. Strategiset valinnat, yllättävät poissaolot sekä resurssipankin vähäisyys luovat haasteita. Toimiessa tiukoilla resursseilla työtehtävät jakautuvat pienempään osaan muodostaen kiirettä, jolloin henkilökunta kuormittuu enemmän. Vastaavasti asiakkaiden määrä aiheuttaa myös kiirettä. Kun asiakkaita on paljon, tarvittaessa tehtävien työtehtävien määrä kasvaa.

Kolme työntekijää mainitsi poikkeustilanteiden kuuluvan suurimpiin stressiä aiheuttaviin tilanteisiin. Poikkeustilanteet aiheuttavat ylimääräisen työn lisäksi tilanteita, joiden toimintatavoista ei kaikilla ole välttämättä tietoa. Tämän lisäksi poikkeustilanteet sitovat jonkun työntekijän hoitamaan sen. Tällöin muut työntekijät joutuvat hoitamaan kyseisen henkilön tehtävät jonkin aikaa. Poikkeustilanteiden vaikuttavuus on sidottuna tilanteeseen ja aktiiviseen resurssimäärään.

Kommunikaatio aseman ja HSY:n johdon kanssa koettiin negatiiviseksi asiaksi kolmen työntekijän mukaan. Tiedon ei katsota liikkuvan tarpeeksi hyvin ja joistain asioista tehdään oletuksia. Hyvän toiminnan edellytyksenä on, että taustat ovat kunnossa. Kyseiset asiat voivat hyvin olla asiasta ja henkilöstä riippuvia, mutta olisi tärkeää, että vuoropuhelu osapuolten välillä toimisi.

Suurimmat negatiiviset kokemukset liittyvät siis hankaliin asiakkaisiin sekä kiireen erilaisiin syihin. Kuten luvussa 5.2 käsiteltiin, päivien ja tuntien välillä voi olla hyvinkin suuria eroja asiakasmäärissä. Tämän myötä on oleellista tutkia työvuorojen välisiä eroja. Kysymyksessä viisi kysyttiin eroavatko aamu- ja iltavuoro työtehtävien suhteen toisistaan. Neljätoista työntekijää seitsemästätoista sanoivat, että vuorot eroavat toisistaan edes vähän. Syyt eroihin muodostuivat pääosin kahdesta syystä. Ensimmäinen iltaisin koettiin olevan kovempi kiire. Toisekseen asiakastyyppejä katsottiin eroavan vuorojen välillä. Aamupäivisin asemalla käy enemmän yritysasiakkaita, jotka eivät vaadi yhtä paljon opastusta. Vastaavasti iltaisin käy enemmän yksityisasiakkaita, jotka tarvitsevat enemmän neuvoa ja joiden perään tarvitsee katsoa enemmän.

Vuorot erosivat toisistaan työtehtävien lisäksi myös kuormittavuudeltaan. Kahdentoista työntekijän mukaan vuorojen kuormittavuuksilla on eroja edes vähän. Näin ollen toiminnan suunnittelussa olisi hyvä huomioida vuorojen erilaisuus. Seitsemän kertaa asiakasmäärien mainittiin olevan syy kuormittavuuden eroihin ja kolme kertaa erilaisten asiakastyyppejä. Näiden seikkojen lisäksi muut syyt kuormittavuuteen liittyvät yleisiin vuorotyön

ongelmiin. Viisi työntekijää mainitsi rytmiin sopeutumisen kuormittavaksi tekijäksi. Kaksi työntekijää koki vuorotyön rajoittavan elämäänsä. Sen myötä he kokevat vuorojen kuormittavuudella eroja.

Myös työntekijöiden määrällä on merkitystä työntekijöiden toiminnan ja jaksamisen kannalta. Asiakkaiden määrä ei ole vakio. Asiakkaiden määrän suureneminen johtaa jätemäärän suurenemiseen, jolloin työtehtävien määrä suurenee. Työnkuva muodostaa haasteen optimaalisen resurssimäärän arvioimiseksi. Tarpeet vaihtelevat niin päivien välillä kuin niiden sisällä.

Ensin on hyvä selvittää, minkälaisia vaikutuksia on vähäisellä resurssimäärällä. Haastattelun kysymyksessä kahdeksan kysyttiin ”Miten työpäivä poikkeaa normaalista, jos yksi työntekijä puuttuu vuorosta koko päivän/suurimman osan päivästä?”. Seitsemän työntekijää koki sen kuormittavammaksi. Kuusi työntekijää mainitsi sen vaikuttavan negatiivisesti asiakkaisiin ja viisi vaikuttavan negatiivisesti jyräämiseen. Näiden lisäksi merkittävimmät maininnat olivat pelivaran poistuminen varsinkin ruokataukojen aikana, priorisoinnin tarve sekä juokseminen työtehtävien välillä. Kaikki edellä esiintyneet maininnat ovat negatiivisia. Vastaukset muodostavat yhdessä mielenkiintoisen kokonaisuuden. Päivästä selviää yleisesti, mutta se on normaalia kuormittavampaa. Tällöin ei jää juuriakaan pelivaraa ja asioita joudutaan priorisoimaan. Näin ollen asiakaspalvelu ja lavojen tiivistäminen kärsivät.

Kuinka lisäresurssit tällöin oikein vaikuttavat? Kysymyksessä kymmenen kysyttiin, kuinka työntekijät kokevat yhden lisäresurssin vaikuttavan. Seitsemän työntekijän mukaan tällöin on enemmän aikaa asiakkaalle, mikä näkyy erityisesti pihalla neuvomisessa. Viisi työntekijää mainitsi kiireen tunnon katoavan ja viisi kokee työn vähemmän kuormittavaksi. Työnkierron nopeutuminen, taukojen pitämisen helpottuminen ja jyräämisen lisääntyminen saivat kaikki neljä mainintaa. Ylimääräinen työntekijä siis keventäisi muiden taakkaa ja varmistaisi pihalla tapahtuvaa neuvomista asiakkaalle. Tällöin toiminnassa olisi enemmän joustoa myös taukojen aikana ja pystyttäisiin tekemään työtehtäviä, joita tulee tehtyä harvemmin.

Liian vähäisen resurssimäärän vaikutukset käsiteltiin jo, mutta voiko ”liiallisella” resurssimäärällä olla negatiivisia vaikutuksia? Asiaa selvitettiin kysymyksessä seitsemän, jossa kysyttiin ”Miten koet tilanteen, jos työvuorossa on samanaikaisesti liikaa työnteki-

jöitä suhteessa asiakasmäärään ja näin ollen työtehtäviin?”. Kysymys tuotti erittäin laajan kirjon vastauksia, niin positiivis- kuin negatiivissävyytteisiä. Yleisin vastaus oli neljän ihmisen mainitsema, että ei koskaan ole liikaa työntekijöitä. Osa ei kokenut sitä ongelmaksi, ja että aina löytyy työtä tehtäväksi ja taukojen pitäminen helpottuu. Vastaavasti osa taas koki tunteen, että ei ole tekemistä tai ei tiedä mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. Näihin liittyen ilmeni myös näkemyksiä, että työt jakaantuvat epätasaisemmin, ellei tehtäviä organisoida tarkemmin. Tuntemukset ovat henkilökohtaisia, joten niiden jakaantumisessa on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, määrittää yhtä oikeaa ratkaisua.

Kun työvoimaresursseja on tarpeeksi tai liikaa, organisointi tasaa työtehtävien jakaantumista ja mahdollistaa entistä paremman palvelun. Vastaavasti vähillä resursseilla toimiessa organisointi on lähes eilinehto toiminnan kasassa pitämiseksi, kuten aiemmin ilmeni. Haastattelun kysymyksissä 12 ja 13 pyrittiin saamaan työntekijöiden mielipiteitä, miten he näkevät aseman toiminnan kannalta parhaaksi työntekijöiden organisoinnin, kun kiiretilanteessa on käytössä kolme aktiivista resurssia. Kysymyksissä oli kolme vaihtoehtoa, joilla selvitettiin näkemystä kassan, pihalla olemisen ja jyräämisen priorisoimiseksi. Ensimmäisessä kysymyksessä haettiin näkemystä väliaikaisiin resurssitilanteisiin kuten ruokailujen ajaksi ja jälkimmäisessä koko vuoron ajalta.

Kysymysten simuloiminen osoittautui hankalaksi, sillä oikeasti tilanteissa on monia muuttujia. Osittain tämän syyn takia molempien kysymysten vastaukset hajaantuivat. Varsinkin koko vuoron ajalta tämä oli odotettavissa. Merkittävimmät erot ensimmäisessä kysymyksessä olivat asemien välillä. Konalassa yleisin vaihtoehto oli C, eli väliaikaisessa tilanteessa kolmella ei jyrätä. Vastaavasti Kivikossa yleisin vaihtoehto oli A eli, että ketään ei ole tällöin pihalla, vaan sinne mennään tarvittaessa. Kun tilanne vaihdetaan koko vuoron ajalle, Kivikossa yleistyi vaihtoehto B eli jokaisessa työtehtävässä olisi yksi työntekijä. Konalassa yleisimpänä vastauksena pysyi vaihtoehto C, jolloin jyrätään, kun ehditään. On tärkeää huomioida asemien väliset erot, jotka saattavat vaikuttaa jakaumiin. Asemien layout on erilainen. Tämän lisäksi Kivikossa on kiinteitä jyriä puulavoilla sekä päältäajettava jyrä, kun taas Konalassa on vain päältäajettava jyrä.

6 Jätelavojen kuormituksen vaikutukset lavapainoihin ja talouteen

Palvelua ja aseman toimintaa voi parantaa lisäämällä henkilöstöresursseja. Tällöin myös kulut nousevat lisääntyneiden palkkamenojen myötä. Lisääntyneiden henkilöstöresursien myötä asiakaspalvelun parantamisen lisäksi lavojen tiivistämiseen olisi mahdollista käyttää enemmän aikaa. Tällöin jätelavoille mahtuisi enemmän jätettä, joten lavapainot nousisivat ja lavoja tarvittaisiin vähemmän saman jätemäärän kuljettamiseen. Tämä taas muodostaisi säästöjä lavojen kuljetuskustannuksissa. Tutkimuksessa selvitettiin asiaa neljän kuukauden tarkastelujakson ajalta puujätelavojen suhteen.

Ensin on tärkeää tietää ajanjakson keskeiset arvot, jotta pystyy havaitsemaan muutosten vaikutukset. Kivikosta vietiin tarkastelujakson aikana 527 jätelavaa. Yksi lava painoi keskimäärin 4170 kiloa. Konalassa vastaavat luvut olivat 520 lavaa ja 4070 kiloa. On myös oleellista selvittää työntekijöiden lukumäärä tarkastelujakson päiviltä. Taulukossa 1 esitetään työntekijöiden määrän jakaumaa. Kymmenen työntekijän kohdalla on kyseessä ylimääräinen resurssi kahdeksan asemanhoitajan ja ryhmäesimiehen lisäksi. On huomionarvoista, että yhtenä tarkastelujakson päivänä Konalasta ei kohdentamisperiaatteen mukaisesti viety ollenkaan jätettä. Vastaavasti Kivikossa oli yhtenä päivänä viisi työntekijää ja yhtenä päivänä yksitoista. Kyseessä on liian pienet otokset, että niistä saataisiin luotettavaa tietoa. Konalan kuuden ja kymmenen työntekijän päivien määrä on hyvin pieni, joten ne saattavat aiheuttaa pientä heittoa pidemmän aikajakson lukuihin nähden.

Kivikon työntekijät	Kivikko päivien lukumäärä	Konalan työntekijät	Konala päivien lukumäärä
6	4	6	3
7	14	7	16
8	35	8	38
9	19	9	25
10	13	10	4

Taulukko 1 Työntekijöiden jakauma

Vastaavasti taloudelliset avaintekijät ovat välttämättömiä tietää, jotta on mahdollista tehdä taloudellisia tutkimuksia. Lavan kuljettamisesta jatkokäsittelyä varten koituu aina kiinteä hinta. Kivikosta lavan vieminen maksaa X euroa, kun taas Konalasta X euroa. Vastaavasti yhden ylimääräisen henkilöstöresurssin kustannus sivukuluineen on X euroa. Taloudelliset luvut ovat viitteellisiä mutta tarpeeksi tarkkoja simuloidakseen todellisuutta.

Aloitetaan tilastojen tutkiminen Kivikon työntekijäkohtaisesta ristiintaulukoinnista, jotka ovat alapuolella sijaitsevasta taulukosta 2. Tilastoista nähdään, että työntekijöiden määrän kasvaessa lavapainojen keskiarvo myös kasvaa hieman. Vaikka kuuden työntekijän otos on vähäisten lavamäärien myötä pieni, voidaan tilastoja pitää tässä suhteessa riittävinä. Vastaavasti asiakasmäärät pysyvät kohtalaisen samoina. Ainoastaan kuudella ja kymmenellä työntekijällä operoidessa asiakasmäärien keskiarvo on selvästi poikkeava.

Työntekijöiden määrä	Lavapainojen keskiarvo	Asiakasmäärien keskiarvo	Lavamäärä
6	4013,333333	537,3333333	18
7	3940,25641	614,0769231	78
8	4168,356164	621,3287671	219
9	4199,74359	606,3846154	113
10	4352,183908	666,5517241	87

Taulukko 2 Kivikon työntekijämääräkohtainen tilastointi

Runsailla resurssimäärillä tapahtuviin lavapainojen kasvuun viittaavia tekijöitä löydettiin myös toisenlaisesta ristiintaulukoinnista. Lavapainot ryhmiteltiin 500 kilon välisiin jaksoihin, joiden avulla tutkittiin vietyjen lavojen määrää kunkin henkilöstömäärän kohdalla. Tällöin huomataan, että kymmenellä työntekijällä lavamäärien suhteellinen osuus kasvaa mitä suurempiin lavapainoihin mennään. Ristiintaulukoinnista ei kuitenkaan löydetty korrelaatiota työntekijöiden määrän suhteen, sillä suhteellinen osuus ei kasvanut säännöllisesti lavapainojen kasvaessa.

Asiakasmäärien ääripäillä oli myös havaittavissa vaikutusta lavapainoihin, kun ristiintaulukointi tehtiin asiakasmäärien mukaan, kahtena päivänä asiakkaita oli 300-399. Tällöin keskimääräinen lavapaino oli 4637 kiloa eli selvästi yli keskiarvon. Vastaavasti yhtenä päivänä oli 900-999 asiakasta, jolloin keskimääräinen lavapaino oli 3997 kiloa. Muina asiakasaikoina keskimääräinen lavapaino oli lähellä 4100 kiloa.

Konalasta tehtiin vastaavanlainen työntekijämääräkohtainen ristiintaulukointi. Kyseinen taulukointi on nähtävissä taulukossa 3. Konalassa huomataan, että yhdeksän ja kymmenen työntekijän myötä lavapainojen keskiarvo kasvaa. Vastaavasti kahdeksalla työntekijällä keskiarvo jää selvästi seitsemän ja kuuden työntekijän keskiarvoille. Varsinkin seitsemän ja kahdeksan työntekijän otokset ovat suuria. Täten erot, ja varsinkin kahdeksan työntekijän selvästi alempi keskiarvo, on merkittävää. Asiakasmäärissä on myös selvää vaihtelua. Yhdeksällä työntekijällä asiakkaita on selvästi vähiten. Vastaavasti kuudella työntekijällä asiakkaita on selvästi eniten

Työntekijöiden määrä	Lavapainojen keskiarvo	Asiakasmäärien keskiarvo	Lavamäärä
6	4128	736,8	15
7	4124,864865	572,7837838	111
8	3920,128205	620,1153846	232
9	4208,652482	547,787234	141
10	4487,142857	608,8571429	21

Taulukko 3 Konalan työntekijämääräkohtainen tilastointi

Lavapainojen ryhmittelyyn perustuvassa ristiintaulukoinnissa tehtiin samanlaisia havain-
toja runsailla resurssimäärillä kuin Kivikossa. Yhdeksällä ja kymmenellä työntekijällä la-
vamäärien suhteellinen osuus yleisesti kasvaa, mitä suurempiin lavapainoihin mennään.
Kahdeksalla työntekijällä suhteellisen painojen osuus on suurimmillaan alle neljäntuhan-
nen kilon eli siis keskiarvo alapuolella. Myös kahdeksan työntekijän, eli yhden työntekijän
vajausta täydestä miehistöstä, oli selvästi suurin.

Yleisesti asiakasmäärillä ei ole merkittävää vaikutusta. Kun asiakkaita oli 600-799, lava-
painojen keskiarvo jäi alle neljäntuhannen kilon. Muilla asiakasmäärillä keskiarvo oli yli
4100 kiloa. Keskiarvot olivat suurimmillaan, kun asiakkaita oli alle 500.

Tuloksista voidaan havaita, että suurilla resurssimäärillä saadaan kasvatettua vähän
puujätteen lavapainoja. Yhdellä lisäresurssilla normaalitilanteeseen, eli yhdeksään työn-
tekijään päivässä, verrattuna painot kasvavat Kivikossa noin 150 kilolla kun taas Kona-
lassa noin 280 kilolla. Tämän lisäksi myös sekajätelavoja saadaan tiivistettyä. Oletetaan,
että lavapainot nousisivat myös sekajätteessä yhtä paljon kuin puujätteessä.

Tällöin kynnyskysymykseksi nousee päivittäin muodostuvan jätteen määrä. Seuranta-
jakson aikana molemmilla asemilla 21 päivänä puujätteen määrä ylitti 30 000 kiloa. Tämä
on hieman alle neljännes seurantapäivistä. Jos oletetaan lavapainojen säästöiksi yllä-
mainitut luvut, Kivikossa säästetään puujätteen osalta noin neljäsosa jätelavasta. Jos
oletetaan, että sekajätteen osalta säästöt olisivat samaa luokkaa, päivässä säästettäisiin
puolen jätelavan verran. Konalassa säästö olisi lähes puoli lavaa puujätteen osalta ja
lähes lava koko päivältä. Kun otetaan huomioon lavojen kuljetuskustannukset ja työntekijän
palkkauskustannukset, saadaan laskettua taloudellinen kannattavuus. Kivikossa
säästöt kattaisivat noin 22 prosenttia työntekijästä koituvista kustannuksista. Konalassa
säästöjä kertyisi 31 prosentin verran kuluista.

On myös huomioitava, että syntyvissä säästöissä puhutaan koko päivän jätemääristä.
Jos ylimääräinen lisäresurssi työskentelisi täyspäiväisesti, hän olisi paikalla vain puolet

koko Sortti-aseman aukioloajasta. Näin ollen tehostettua jyräämistä olisi mahdollista suorittaa vain puolen päivän ajalta. Jos tehostettua jyräämistä tehtäisiin koko päivän ajalta, tällöin tarvittaisiin kaksi ylimääräistä henkilöstöresurssia. Tämä johtaisi kulujen tuplaantumiseen.

Ongelmana tilastojen tutkimisessa on tilastojen luotettavuus. Lavapainoista ei näe, kuinka moneen kertaan lavat on jyrätty. Niistä ei myöskään näe, koska ne on jyrätty. Tällöin aktiivisten resurssien määrä jyräyshetkillä jää avoimeksi. Myös työntekijöiden määrä kyseisessä vuorossa jää auki. Ryhmäesimies toimii normaalisti päivävuorossa mutta voi tarvittaessa paikata toista vuoroa. Vastaavasti lisäresurssi voi tulla toiseen vuoroon tai olla vain päivävuorossa. Näiden seikkojen takia tilastoista ei käy ilmi kaikkia tarvittavia tietoja luotettavien havaintojen ja johtopäätösten tekemiseksi.

7 Tulokset ja kehitysideoita

7.1 Tulokset

Työnkuva pitkälti määrittää Sortti-asemien resursointiin liittyvät haasteet. Asiakkaiden sekä työtehtävien määrä vaihtelee niin päivien välillä kuin päivien sisälläkin. Välillä voi olla hyvinkin hiljaisia hetkiä, kun taas välillä monien akuuttien työtehtävien osuessa samalle hetkelle kiire voi olla hyvinkin kova. Toimintaa pystytään pyörittämään vähillä resursseilla, mutta tällöin joudutaan priorisoimaan, mitä työtehtäviä tehdään toisten kustannuksella. Tämä voi näkyä asiakaspalvelun heikentymisenä, koska asiakasta ei välttämättä ehditä neuvomaan tai yksittäisten asiakkaiden ongelmiin ei ehditä paneutua kunnonla. Tällöin ei myöskään jää pelivaraa erilaisten odottamattomien tilanteiden suhteen.

Ylimääräisen lisäresurssin merkittävimmät hyödyt asiakaspalvelun suhteen liittyisivät juuri toimintavarmuuden parantumiseen. Tämä käytännössä varmistaisi neljä aktiivista resurssia myös taukojen aikana. Tällöin kassalla olisi aina kaksi työntekijää pitämässä sisäänpääsyn asemalle sulavana ja perehtymässä asiakkaiden mahdollisiin ongelmiin ja kysymyksiin. Vastaavasti pihalla olisi kaksi työntekijää partioimassa ja vastaamassa tarvittaessa suoritettavista tehtävistä, jolloin ainakin toinen on yleisesti tavoitettavissa joko pihalta tai vaarallisen jätteen varastolta. Palvelun taso ei siis tippuisi taukojen aikana. Erityisesti kassatoiminta saataisiin pidettyä varmasti laadukkaana, sillä asiakkaat kokivat sen pihan siisteyttä ja siellä neuvomista tärkeämmäksi.

Kaikki resurssit ovat suurimman osan vuorosta aktiivisia samaa aikaa. Tällöin tarvittaessa suoritettavat työtehtävät jakaantuvat kahden sijasta kolmelle. Erittäin todennäköisesti ainakin yhdelle työntekijälle ei riitä tarvittaessa suoritettavaa tehtävää, joten hän pystyy keskittyä pelkästään partiointiin pihalla. Näin ollen asiakkaiden neuvominen ja pihan siistiminen paranisivat, mikä johtaisi asiakaspalvelun laadun paranemiseen. Erityisesti pihan siistimiselle voitaisiin antaa enemmän huomiota, sillä asiakkaat kokivat sen tärkeämmäksi kuin yleisesti pihalla päivystämisen. Tämä johtuu juuri renkaiden puhkeamisen pelosta.

Henkilökunta hyötyisi myös ylimääräisestä henkilöstöresurssista. Heidän toiseksi ja kolmanneksi yleisimmät vastaukset suurimmiksi negatiivisia kokemuksia ja stressiä aiheut-

taviksi tekijöiksi liittyivät juuri asiakkaiden määrän ja tiukkojen henkilöstöressurssien muodostamaan kiireeseen. Lisäresurssit toisivat tähän helpotusta tuoden lisää pelivaraa ja tehtävien jakautuessa useampaan osaan. Tällöin ei tarvitsisi myöskään juosta yhtä paljoa eri työtehtävien välillä.

Tutkimuksen perusteella lisäresurssien mahdollinen tarve on oleellisempaa iltavuorossa kuin aamuvuorossa. Henkilökunta kokee iltavuoron raskaammaksi asiakkaiden määrän sekä asiakastyypin myötä. Iltavuoron asiakkaat tarvitsevat enemmän neuvontaa ja lisäresurssit mahdollistaisivat kattavan neuvomisen kassalla ja piha-alueella.

Vaikka resurssit parantavat ja varmentavat palvelua, on syytä huomioida, ovatko lisäresurssit kannattavia. Ensinnäkin asiakkaiden määrällä on selvä vaikutus. Jos asiakkaita ei ole paljon, tällöin myös muiden työtehtävien määrä vähenee. Tällöin ylimääräisen työntekijän tuottama lisäarvo aseman toiminnalle ja asiakkaille pienenee, koska kokoaikaiset työntekijät kerkeäisivät hoitamaan tarvittavat työtehtävät. Tämän lisäksi jätteiden määrä on verrannollinen asiakkaiden määrään. Kun jätemäärät jäävät pienemmiksi, lavat eivät täyty samaa tahtia. Tällöin lavojen tiivistämiselle on tarvetta paljon harvemmin.

Ylimääräinen resurssi mahdollistaisi useammin suoritettavan jyräämisen, jolloin jätelavat olisivat entistä tiiviimpiä. Puujätteen osalta Kivikossa lavapainot nousisivat 150 kilolla, kun taas Konalassa 280 kilolla ylimääräisen resurssin myötä, kun verrataan normaaliin yhdeksään työntekijään päivässä. Prosentteina muutos on Kivikossa neljä prosenttia ja Konalassa seitsemän prosenttia. Työntekijöiden määrän pienentyessä ei havaittu säännöllistä korrelaatiota lavapainojen ja työntekijöiden määrän välillä.

Taloudelliset vaikutukset perustuvat säästettyihin jätelavoihin ja niiden kuljetuskustannuksiin. Päivän jätemäärän suuruudella on tällöin suuri merkitys. Mitä enemmän jätettä tuodaan asemalle, sitä suurempi on päiväkohtainen säästö käytetyissä lavoissa. Säästöillä voidaan jyvittää osa lisäresurssista koituvasta kustannuksista.

Edellisessä kappaleessa laskettiin kannattavuudet 30 000 kilolla puujätettä päivässä ja sovellettiin yhtä suuria säästöjä sekajätteeseen. Molemmilla asemilla oli ainakin tämän verran jätettä seurantajakson aikana lähes joka neljäntenä päivänä, joten kyseistä määrää voidaan pitää normaalia kovempina päivänä. Tällöin saataisiin katettua yhdestä kokopäiväisestä ylimääräisen työntekijän kulusta Kivikossa 22 prosenttia ja Konalassa 31 prosenttia. Taloudellisesti lisäresurssin palkkaaminen ei siis ole kovinkaan kannattavaa.

Jos odotetaan suurta määrää asiakkaita, kuten esimerkiksi tiettyinä viikonpäivinä tiettyihin aikoihin vuodesta, tämä voi olla jokseenkin perusteltua myös taloudellisesti.

Jyräämisen, ja täten myös taloudellisten vaikutusten, tuloksiin kannattaa osittain suhtautua varauksella. Niitä voidaan pitää suuntaa antavina, mutta tilastojen puutteellisuuden vuoksi päiväkohtaiset määrät eivät ole kovinkaan tarkkoja. Mistään ei selviä, kuinka moneen kertaan lava on jyrätty. Myös aika, jonka lava on ollut pihalla täytettävänä, jää epäselväksi. Tällöin on mahdotonta tietää, miltä päivältä osa jätteistä on tullut. Urakoitsijat kirjaavat yhden kuorman kerrallaan, joten yksittäisten lavojen painoa ei ole mahdollista saada. Tällöin lavoista saadaan yhteispaino ja tätä myöten kuormakohtainen keskiarvo mutta yksittäistä lavaa ei ole mahdollista tutkia.

Vastaavasti yhden työntekijän vajoaus heikentää asemien asiakaspalvelua huomattavasti. Tällöin kaikkia toimia tulee priorisoida voimakkaasti ja päivät ovat pahimmillaan selviytymistaisteluita. Kaiken sujuessa ennakoidusti päivästä voi selvitä. Varsinkin aamuvuoro on mahdollista suorittaa kolmella työntekijällä. Tällöin ei vain ole varaa yhteenkään poikkeustilanteeseen, joka vaatii ylimääräistä huomiota. Työntekijät myös kuormittuvat huomattavasti enemmän, joten pitkässä juoksussa tämä ei ole mahdollista.

Asiakaspalvelulle on erittäin vaikeaa asettaa hintaa. Syntyvien kustannusten ja säästöjen erotus muodostaa perusajatuksen siitä, kuinka arvokkaaksi muut hyödyt tulee arvottaa, että lisäresurssi olisi kannattava. Asiakasmäärän kasvun myötä jätteen määrä kasvaa, jolloin erotus jää pienemmäksi. Lisäresurssin myötä työtehtävät jakaantuvat entistä isommalle porukalle, jolloin he eivät kuormitu yhtä paljon ja se jättää enemmän pelivaraa päivän ajalle. Tällöin heille jää myös enemmän aikaa välttämättömien työtehtävien välillä, joten heillä on enemmän aikaa siistiä piha-aluetta nauloista ja neuvoa asiakkaita.

Tutkimus ei ota huomioon lajittelun onnistumista. Jätelajit jatkokäsittelään jätetyypeittäin. Jos jätettä lajitellaan väärin isompia määriä, siitä seuraa operatiivisia ja taloudellisia haittoja. Jos pihalla on asemanhoitaja partioimassa, asiakkaat voivat kysellä, mihin jätelajiin jäte tulisi lajitella. Tällöin väärin lajitellun jätteen määrä laskisi.

7.2 Kehitysideat

Kuten edellisessä luvussa käsiteltiin, ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Asiakkaat arvottavat eri toimintoja eri tavalla, joten myös koettava lisäarvo vaihtelee. Toiselle asiakkaalle lisäarvo voi olla hyvinkin suurta, kun taas toiselle sillä ei ole yhtään vaikutusta.

Mielestäni toiminnan suunnitteluun tulee ottaa mukaan ajatus aktiivisten resurssien määrästä. Asemanhoitajat ja ryhmäesimies muodostavat hetkellisen resurssitilanteen, mutta kuinka moni heistä on aktiivinen resurssi eli työntekijä, joka osallistuu kyseisellä hetkellä työnkiertoon. Ruokatauot ja esimiestehtävät vähentävät aktiivista resurssimäärää. Tällöin ei kyetä suorittamaan yhtä suurta määrää tarvittaessa tehtäviä työtehtäviä, jolloin palvelun laatu heittelee.

Tästä päästään vuoroihin ja niiden tarpeiden eroavaisuuksiin. Aamuvuorojen kuormittavuus ja henkilöstötarve on pienempi asiakasmäärän ja -tyypin myötä, joten iltavuoroa tulee mielestäni priorisoida mahdollisuuksien mukaan. Tällöin asioivat asiakkaat, jotka tarvitsevat eniten neuvontaa ja opastusta. Tällöin ylimääräisestä henkilökunnasta saadaan eniten irti asiakaspalvelun osalta.

Suurin ongelma iltavuorossa henkilökunnan kannalta on ruokatauon pitäminen. Päivävuorossa oleva asemanhoitaja tai ryhmäesimies työskentelee aamuvuoron lounastaukojen aikaisesti, jolloin aktiivisten resurssien määrä pysyy ruokataukojen aikanakin neljässä. Iltavuorossa päivävuorolainen on kerennyt lähteä ennen vuoron puoliväliä, joka on yleisesti optimaalisin aika pitää ruokatauot. Yleensä iltavuoron ruokataukojen aika on päivän kiireisintä aikaa, joten tämä lisää painetta entisestään. Erityisesti sen huomaa vilkkaina päivinä.

Näin ollen pitäisin tärkeänä muutamaa tuntityöläistä, jotka pystyvät tekemään vuoroja satunnaisesti. Erityisesti opiskelijat soveltuvat tähän hyvin. Ensinnäkin he tuovat joustoa työntekijöiden poissaolojen korvaamiseen. Tämän lisäksi heitä voi käyttää varsinkin sesonkiaikoina ja ennakkoon kiireisinä päivinä ylimääräisenä työntekijänä. Tällöin saadaan mahdollisimman suuri taloudellinen hyöty asiakaspalvelun paranemisen lisäksi. En kuitenkaan pitäisi heitä päivävuorossa vaan ylimääräisenä työntekijänä iltavuorossa.

On myös mahdollista, että ylimääräisiä työntekijöitä ei otettaisi kokopäiväiseksi. Jos opiskelija pystyisi tulemaan koulupäivänsä jälkeen neljältä tai viideltä loppupäiväksi töihin,

tämä helpottaisi kiireisimpiä hetkiä ja erityisesti ruokataukojen pitämistä. Erityisesti maanantait ja perjantait ovat päiviä, joille kannattaa harkita jopa viikoittain ylimääräistä työntekijää iltavuoroon ainakin osapäiväiseksi työntekijäksi.

Toinen asia, johon keskittyisin, on yhtenäisen mutta vapauksia sisältävän toimintakentän luominen. Ylemmän johdon tulisi määrittää selvemmin prioriteettijärjestys, joihin halutaan keskittyä kiiretilanteissa. Tämän suunnittelemiseen on ehdottoman tärkeää sisällyttää aseman henkilökuntaa, jotta niihin saadaan operatiivisia näkökulmia huomioon. Asiat tulee saada tuotua selvästi aseman henkilökunnan tietoisuuteen. Näin pystytään keskittymään tärkeiksi määritettyihin asioihin. Oli kyseessä sitten esimerkiksi kassatoiminta, pihalla neuvominen tai pihan siistinä pitäminen.

Tämän pohjalta asemille voidaan luoda yhtenäiset tai asemien väliset pelisäännöt. Eri asemien erilaiset olosuhteet luovat omanlaisensa olosuhteet. Mutta perusajatuksen pitäisi olla samanlainen. Työntekijöiden tulisi keskittyä samoihin asioihin, mutta vuorot voivat sopia joitain asioita itsenäisesti vuoro esimiehen johdolla.

Itse nostaisin tähän liittyen kaksi asiaa esille. Lavoja ei jyrättäisi ruokataukojen aikana ja pihalla olevaa henkilökuntaa ohjeistetaan liikkumaan enemmän magneetin sisältävän työkalun kanssa. Lavojen tiivistys tulisi tällöin suorittaa ennen ruokailuja ja ruokailujen jälkeen. Tällöin pystyttäisiin varmistamaan tutkimuksessa tärkeäksi katsottu kassatoiminnan sujuvuus kolmellakin aktiivisella resurssilla. Jälkimmäisen huomioista on myös suoraan johdettua tutkimuksen tuloksista. Asiakkaat kokevat, että pihan siisteys, ja näin ollen renkaiden pysyminen ehjänä, on tärkeämpää kuin pihalla neuvominen.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyössä tutkittiin Helsingin seudun ympäristö -kuntayhtymän Kivikon ja Konalan Sortti-asemien resurssien määrän vaikutusta asiakaspalveluun, lavapainoihin ja talouteen. Tutkimus perustui kolmeen lähtökohtaan, työperusteiseen havainnointiin, haastatteluihin sekä tilastolliseen tutkimukseen. Tavoitteena oli saada henkilöstön resursointiin tarvittavaa dataa.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että mitä enemmän on asiakkaita, sitä perustellumpaa on ylimääräisen resurssin käyttäminen niin taloudellisesti, asiakkaiden kuin henkilökunnankin kannalta. Tilastojen epätarkkuuksien vuoksi ei voida määrittää ylimääräisen työntekijän muodostamia säästöjä lavapainoihin ja täten talouteen. Voidaan tyytyä toteamaan, että isompi määrä jätettä tuottaa enemmän säästöjä aktiivisemmalla lavojen tiivistämisellä ja näin ollen kattaa isomman osan lisäresurssin aiheuttamista kuluista.

Vuorojen välillä on eroa asiakastyypeissä ja määrissä. Iltavuorossa on perustellumpaa käyttää ylimääräistä resurssia varmistaakseen tarvittavan määrän aktiivisia resursseja yksityisasiakkaiden neuvomista varten kiireisinä päivinä myöskin taukojen ajalta. Ylimääräisen resurssin myötä työtehtävät jakautuvat isommalle osalle, joka mahdollistaa aktiivisemmän lavojen tiivistämisen tai taatun neuvomisen ja siivoamisen pihalla. Täten olisi hyvä olla varalla muutama tuntityöntekijä, joita voidaan käyttää tarvittaessa ylimääräisenä työntekijänä kiiresesongeilla tai paikkaamassa muiden työntekijöiden poissaoloja.

Tutkimuksesta saatiin myös työtehtävien priorisointiin liittyviä tuloksia. Asiakkaat kokivat kassatoiminnan sujuvuuden tärkeämmäksi kuin pihan siisteyden ja siellä neuvomisen. He kokivat, että kassalla asioidessa saa välttämättömät toimintaohjeet lajittelua varten. Myös kassatoiminnan pullonkaulaefekti huomioitiin. Näin ollen näyttäisi olevan tärkeää varmistaa, että kassalla on tarvittava määrä henkilökuntaa. Asiakkaat kokivat myös pihan siisteyden tärkeäksi, koska he pelkäävät renkaidensa puolesta. Näin ollen on tärkeää kerätä naulat, ruuvit ja lasinsirut pois alueelta magneettisen työkalun avulla.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Asiakastutkimukset tehtiin kahdessa osassa eri asemilla ja ajankohtana. Näin varmistettiin, että molempien asemien ja eri ajankohtien tulokset sisältyvät tutkimukseen. On kuitenkin huomioitava Sortti-

asemien asiakasmäärän aaltoilevuus. Jonottaminen asemalle sekä piha-alueen ruuhkaisuus voivat vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin. Tämä heikentää hieman reliabiliteettia. Työntekijöiden tutkimuksen ja jätelavojen kuormitustutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää kokonaisuutena, tutkimusympäristö huomioon ottaen, kuitenkin riittävän hyvänä.

Tutkimuksen tulosten tarkkuus kärsi huomattavasti jätelavojen tilastoinnin yksipuolisuudesta. Käytetty tilasto perustui urakoitsijan kuljetustietoihin. Täten siitä ei ilmennyt tutkimukseen liittyviä kriittisiä tietoja kuten jyräsmääriä ja tarkkoja kellonaikoja. Näiden seikkojen myötä lavojen tiivistämisen vaikutuksia lavapainoihin ja talouteen ei voida pitää täysin pätevinä. Tämä kuitenkin huomioitiin tutkimuksen tuloksissa. Näin ollen myös tutkimuksen validiteetin voidaan katsoa täyttäneen tutkimukselle asetetut tavoitteet.

Tutkimuksen yleistettävyyttä yltäneen varsin hyvälle tasolle. Tutkimuksen runko on hyvä ja monikäyttöinen. Vastaavalla pohjalla pystytään tutkimaan resurssien vaikutuksia erilaisissa prosesseissa. Suurimman ongelman yleistettävyyden suhteen aiheuttaa lavojen tiivistäminen, koska se on sidonnaista Sortti-asemien toimintaan. Pienillä muutoksilla lavojen tiivistämisen sijaan voidaan tutkia jotain vastaavaa osaa toisessa prosessissa.

Tutkimus ei ottanut kantaa jätteiden lajittelun lopputulokseen. Tämän tutkimuksen mukaisesti lisäresurssien myötä asemanhoitajat ehtisivät partioimaan enemmän pihalla. Tämä herättää kysymyksen resurssien määrän ja lajittelun oikeellisuuden korrelaatiosta. Johtaisiko lisääntyvä neuvominen ja yleinen lajittelun tarkkailu merkittävästi parempaan lajittelun lopputulokseen? Ja syntyisikö lisäresurssista tällöin entistä enemmän säästöjä, jolla saisi katettua enemmän lisäresurssista koituvia kuluja? Kyseiset seikat voisivat olla hyviä jatkotutkimuskohteita. Samoin Sortti-aseman ja piha-alueen logistiikasta vastaavan urakoitsijan Kuuskanta Oy:n välisen kommunikaation ja yhteistyön parantaminen voisi olla tutkimisen arvoista. Suoran kommunikointiyhteyden luominen esimerkiksi radiopuhelimella olisi erittäin hyödyllistä. Tämän lisäksi tutkimuksen myötä voisi ilmetä molemmille osapuolille erinäisiä hyötyjä tiiviimmästä yhteistyöstä.

Lähteet

Heikkinen Hanne. 2012. Palvelupolku. Verkkoartikkeli. Innokylä. Luettu 23.7.2018. <<https://www.innokyla.fi/web/malli111607>>.

Jätelaki. 2011. Verkkotietokanta. Finlex. Luettu 6.6.2018. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110646#Pidp451392304>>.

Jätehuoltomääräyksiet. 2015. Verkkodokumentti. Helsingin seudun ympäristöpalvelut. Luettu 6.6.2018. https://www.hsy.fi/sites/Esitteet/EsitteetKatalogi/Jatehuoltomaaraykset_2015_web.pdf.

Jätetilasto 2016. 2018. Tilastokeskus. Verkkodokumentti. Luettu 6.6.2018 <https://www.stat.fi/til/jate/2016/13/jate_2016_13_2018-01-15_fi.pdf>.

Hiltunen Merja @ co. 2009. Henkilöstöomisteinen yritys. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Kukkonen Petri. 2013. Palvelupolku. Verkkoartikkeli. Wordpress. Luettu 23.7.2018 <<https://petrikukkonen.wordpress.com/2013/09/18/palvelupolku/>>.

Richardson Adam. 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Verkkoartikkeli. Harvard Business Review. Luettu 23.7.2018. <<https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>>.

Selin Erica, Marko. 2012. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Hansaprint Oy. Espoo.

Sortti-asemat. 2018. Helsingin seudun ympäristöpalvelut. Luettu 10.6.2018 <https://www.hsy.fi/fi/asukkaalle/lajittelujakierratys/sorttiasemat/Sivut/default.aspx>.

Tirkkonen Terho. 2013. Asiakasrajapinta. Verkkoartikkeli. Luettu 23.7.2018. <<https://terhotirkkonen.com/2013/11/10/asiakasrajapinta/#more-121>>.

Valvio Timo. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin seudun kauppakamari.

Vauhkonen Hanna. 2013. Palvelupolku ja kontaktipisteet. Verkkoartikkeli. Wordpress. Luettu 23.7.2018. <https://hannavauhkonen.wordpress.com/2013/11/13/palvelupolku-ja-kontaktipisteet/>.

Väätäinen Mikko. 2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden palvelupolku?. Blogi. Solita. Luettu 23.7.2018. <https://www.solita.fi/blogit/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-ymmartaa-palvelupolku/>.

Ylikoski Tuire. 2000. Unohtuiko asiakas?. 2. painos. KY-Palvelu Oy. Keuruu.

Liite 1: Asiakkaiden haastattelupohja

1. Tuotko jätteitä yritykseltä vai kotitaloudelta?
2. Koitko saaneesi infosta tarvitsemasi? Jos et niin mikä jäi uupumaan?
 - a. Kyllä
 - b. En, miksi ei?
3. Asteikolla 1-5 kuinka tärkeänä pidät, että pihalla on henkilökuntaa?
4. Asteikolla 1-5 kuinka tärkeänä pidät, että piha on siistissä kunnossa?
5. Kumman koet tärkeämmäksi?
 - a. Kassatoiminta on sujuvaa
 - b. Pihalla on työntekijä neuvomassa ja pitämässä pihan siisteyttä yllä
6. Oletko tyytyväinen Sortti-asemien palveluun?
 - a. Kyllä
 - b. En, miksi?

Liite 2: Asiakashaastattelujen tuloksia



Kuva 7 Asiakastutkimus kysymys 3



Kuva 8 Asiakastutkimus kysymys 4

Tyyppi	Kassa	Piha
Yksityisasiakas	53	33
Yrityisasiakas	10	4
Yhteensä	63	37

Taulukko 4 Asiakastutkimus kysymys 5

Liite 3: Työntekijöiden haastattelupohja

1. Kuinka usein koet stressiä aiheuttavia tilanteita töissä?
 - a. Useamman kerran päivässä
 - b. Lähes päivittäin
 - c. Muutaman kerran kuukaudessa
 - d. Harvemmin
2. Mitkä ovat suurimmat stressiä tai negatiivisia kokemuksia aiheuttavat tekijät?
3. Saatko tarvittaessa tarpeeksi tukea esimieheltäsi?
 - a. Kyllä
 - b. En
4. Toimiiko työnkierto mielestäsi hyvin?
 - a. Kyllä
 - b. Ei, miksi?
5. Eroavatko mielestäsi aamuvuoro ja iltavuoro toisistaan työtehtävien suhteen?
6. Onko vuorojen kuormittuvuudella mitään eroa? Miksi?
7. Miten koet tilanteen, jos työvuoressa on samanaikaisesti liikaa työntekijöitä suhteessa asiakasmäärään (ja näin ollen työtehtäviin)?
8. Miten työpäivä poikkeaa normaalista, jos yksi työntekijä puuttuu vuorosta koko päivän/suurimman osan päivästä?
9. Koetko tämän vaikuttavan asiakaspalveluasenteeseesi?
10. Miten työpäivä poikkeaa normaalista, jos vuorossa on yksi ylimääräinen työntekijä koko päivän/suurimman osan päivästä?
11. Koetko tämän vaikuttavan asiakaspalveluasenteeseesi?
12. Operoidessa kiiretilanteessa hetkellisesti kolmella, koetko aseman toimivuuden kannalta parhaimmaksi? Miksi?
 - a. Kassalla on kaksi työntekijää, joista toinen menee pihalle tarvittaessa kolmannen ollessa jyräämässä
 - b. Kassalla on yksi työntekijä ja pihalla yksi työntekijä, joka tulee tarvittaessa auttamaan kassalle kolmannen työntekijän ollessa jyräämässä
 - c. Kassalla on kaksi työntekijää ja yksi työntekijä on pihalla. Kukaan ei ole jyräämässä, vaikka olisi orastava tarve.
13. Operoidessa kiiretilanteessa koko päivän kolmella, koetko aseman toimivuuden kannalta parhaimmaksi? Miksi?
 - a. Kassalla on kaksi työntekijää, joista toinen menee pihalle tarvittaessa kolmannen ollessa jyräämässä
 - b. Kassalla on yksi työntekijä ja pihalla yksi työntekijä, joka tulee tarvittaessa auttamaan kassalle kolmannen työntekijän ollessa jyräämässä
 - c. Kassalla on kaksi työntekijää ja yksi työntekijä on pihalla. Kukaan ei ole jyräämässä, vaikka olisi orastava tarve.

Ryhmäesimiehille lisäksi

1. Pystytkö mielestäsi vaikuttamaan kuinka hyvin päivittäiseen resurssimäärään?
2. Osallistutko työnkiertoon
 - a. Päivittäin
 - b. Useamman kerran viikossa

- c. Harvemmin
 - d. Vain äärimmäisessä pakkotilanteessa
3. Koetko olevasi helposti lähestyttävissä ja pyydettävissä (hetkelliseksi) avuksi työnsäntoon, jos asemanhoitajat kokevat tilanteen turhan kiireelliseksi tai stressaavaksi?