



Päivittäistavaraosaston saldotarkkuuden kehittäminen Prisma Olarissa

Ronja Rahikka

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Päivittäistavaraosaston saldotarkkuuden kehittäminen Prisma Olarissa

Ronja Rahikka
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2024

Ronja Rahikka

Päivittäistavaraosaston saldotarkkuuden kehittäminen Prisma Olarissa

Vuosi

2024

Sivumäärä

40

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää Prisma Olarille toimivat saldojenhallinnan ja tarkastuksen ohjeet. Toisena tärkeänä tavoitteena oli selvittää mistä saldovirheet ja niiden suuri määrä johtuvat. Toimivalla saldojenhallinnalla oli tarkoitus vähentää saldovirheitä ja luoda ohjeet jokaisen työntekijän tueksi. Tavoitteena oli saada saldovirheiden määrää vähennettyä, jotta myymälän saatavuus olisi aina parhaimmillaan. Saldojenhallinnan työohjeet luotiin kirjallisina työpaikalle jokaisen työntekijän nähtäville. Saldojenhallinnan työohjeista hyötyy jokainen myymälän työntekijä, sillä saldojentarkistaminen kuuluu kaikkien päivittäistavaraosastolla työskentelevien tehtäviin.

Saldojenhallinnan ohjeissa määriteltiin tehtävät jokaiseen eri vuoroon, jotta kaikki tietävät oman tehtävänsä ja osaavat hoitaa sen annetussa ajassa. Saldojenhallinnan ohjeistuksessa on määritelty tarkasti eri tehtävät ja missä vuoroissa ne hoidetaan, jolloin jokainen työntekijä pystyy myös tarkistamaan tehneensä omaan vuoroonsa kuuluvat osiot. Saldojenhallinnan osalta kehitettiin työohjeiden lisäksi uusia tapoja varastonhallintaan.

Aineistona työtä tehdessä on hyödynnetty erilaista kirjallisuutta esihenkilön työhön liittyen, sillä suurin osa saldovirheistä aiheutuu työntekijöiden työn puutteesta sekä huolimattomuudesta. Uusia ohjeistuksia varten on hyödynnetty S-ryhmän myymäläohjeita ja niissä kerrottuja saldojenhallinnan tärkeitä toimenpiteitä.

Saldovirheiden syitä ja määrää alettiin tutkimaan joulukuussa 2023, sillä 1.1.2024 astui voimaan HOK-Elannon uusi saldotarkkuuden raja, jolloin saldotarkkuuden tulisi olla 0,5% sijaan 0,3%. Kohdemyyvälässä oli usein päästy aiempaan tavoitteeseen, mutta nyt tarvittiin uusia keinoja saada saldotarkkuus vielä paremmalle tasolle.

Tämän saldojenhallinnan uuden ohjeistuksen ja varastoiden uudistuksen myötä saldotarkkuutta saatiin parannettua myymälän koko päivittäistavaraosaston osalta. Saldotarkkuutta on saatu parannettua, sillä on päästy saldovirheiden syiden jäljille ja todettu suurimman syyn olevan työntekijöiden epäselvät ohjeistukset tai motivaation puute saldonhallinnan työtehtävissä.

Ronja Rahikka

Developing Balance Accuracy of the grocery department in Prisma Olari

Year 2024 Pages 40

The purpose of this Bachelor's thesis was to develop effective instructions and guidelines for balance management for Prisma Olari. Another important goal was to determine the cause of the balance errors and their large number. With good and functional balance management this thesis intended to decrease the number of balance errors and create instructions for every employee to help with functional balance management. The goal was to bring down balance errors so that the stores product availability would always be at its best. Instructions for balance management were made in writing for every employee to see. Every employee in the store benefits from the work instructions for balance management, as checking balances is one of the task everyone should do in the grocery department.

In the instructions for balance management defined tasks for each different shift, so that everyone knew their own tasks and how to complete it in the given work time. In the instructions the different tasks and shifts for every task were precisely defined, that's because then every employee can check that they have completed the task that belong to their shift. In addition to the work instructions for balance management, new ways of storage management were developed.

As material for this thesis, books related to managerial skills and management work were used, because most of the balance errors are caused by employees not doing their work right and being carelessness. In this thesis, the store instructions of S-Ryhmä and their balance management task were also used as a material.

The causes and amount of balance errors began to check in December 2023, because on January 1, 2024 HOK-Elanto's new balance accuracy limit was introduced. The new limit was 0,3% instead of the old 0,5%. The target store had often reached the previous balance accuracy limit, but now new ways were needed to get balance accuracy to an even better level.

With these new balance management guidelines and the renovations of the storage, balance accuracy was improved. Balance accuracy has been improved, because the causes of balance errors have been traced and found out that the biggest reason is the employees unclear instructions or lack of motivation in balance management tasks.

Keywords: balance accuracy, balance error, employee, manager

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	7
2	Yritys.....	9
2.1	S-ryhmä ja HOK-Elanto	9
2.2	Prisma Olari	10
3	Esihenkilön työ.....	10
3.1	Työntekijöiden motivointi	12
3.2	Tavoitteet ja työn seuranta	14
3.3	Palautteen anto	15
3.4	Muutosjohtaminen	17
4	Saldonhallinnalliset toimenpiteet.....	19
4.1	Hyllypuutteet	20
4.2	L3L kehittämisohjelma	22
4.3	5S-malli.....	22
4.4	Työkortit	23
4.5	Tilaaminen	24
4.5.1	EP-tilaaminen	24
4.5.2	Manuaalitilaaminen	25
5	Saldojenhallinnan prosessi	25
5.1	Hyllytys	26
5.2	Varastointi	27
5.3	Hyllypuutteiden tarkistus	27
5.4	Saldojen korjaaminen	28
6	Saldotarkkuuden seuranta	29
6.1	Saldonhallinnan uusien toimenpiteiden seuranta.....	29
6.2	Tulokset	29
6.3	Ongelmakohtat.....	30
6.4	Kehitysehdotukset	30
7	Arviointi	31
8	Yhteenveto	31
	Lähteet.....	33
	Liitteet	35

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Prisma Olarin saldotarkkuuden kehittäminen 0,5 prosentista 0,3 prosenttiin, HOK-Elannon yhteisten vuoden 2024 saldonhallinnan linjausten mukaiseksi. Aihe valikoitui yrityksen oman tarpeen takia, HOK-Elannon yhteisten saldotarkkuuden linjausten muuttumisen takia 1.1.2024 alkaen. Työn tuloksia hyödynnetään vuorovastaavien ja muiden päivittäistavaraosaston työntekijöiden työssä, jolloin saldovirheiden määrä saadaan pienemmäksi.

Toimiva työyhteisö vaatii selkeän rakenteen, tavoitteet, toimintamallit, kehittämistyön sekä määrätyn johtajan ja muun henkilöstön. Työyhteisön tulee olla tavoitteellinen ja tavoitteellisuus virallisesta tarkoituksesta. Tavoitteet on määritelty organisaatiotasolla ja jokainen työntekijä pyrkii työpanoksellaan organisaation yhteisiä tavoitteita kohti. (Perttula & Syväjärvi 2012, 57.)

Tämän opinnäytetyön saldotarkkuuden parantamisessa pyritään juuri toimivaan työyhteisöön, joka työskentelee yhteistä tavoitetta kohti. Opinnäytetyössä on kerrottu tapoja toimivaan yhteistyöhön sekä miten johtaa työntekijöitä oikein ja motivoivasti, kohti organisaation yhteisiä tavoitteita ja tässä tapauksessa saldotarkkuus linjauksia.

Saldotarkkuuden linjausten muuttuminen on työpaikalla tapahtuva muutos ja jokainen muutos, niin pieni kuin iso vaativat toimivaa muutosjohtamista. Muutokset vaikuttavat aina yhteisöjen tilaan ja toimintaan, tämä pätee jokaisessa työpaikan muutostilanteessa (Perttula & Syväjärvi 2012, 91).

1.1 Opinnäytetyön tausta

Myymälässä saldotarkkuus on ollut jo aiemmin hyvällä tasolla, sillä kohdemyymälä on usein päässyt L3L tuloksissa tavoitteeseen 0,5 % saldotarkkuuden kanssa. L3L on S-ryhmän strateginen kehittämisohjelma. Nyt on kuitenkin tarpeellista tutkia mistä saldovirheet myymälässä johtuvat ja miten virheiden määrää saataisiin laskettua, jotta päästään uusiin vaatimuksiin.

Saldotarkkuus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että myymälässä oleva tuotemäärä tavaroissa vastaa tilastoissa olevia tuotemääriä. Kun kaikkien tuotteiden tuotemäärät myymälässä ja tuotemäärät tilastoissa vastaavat toisiaan täydellisesti, on saldotarkkuus kohdallaan.

Saldovirheet, joita tämän työn myötä on tarkoitus saada vähennettyä tarkoittavat, sellaisia tilanteita, jossa tilastossa eli koneella oleva tavaran määrä on eri kuin myymälässä oleva tavaran määrä.

Erityisesti myymälässä haasteena on teollisten tuotteiden saldovirheet, sillä jatkuvat saldovirheet kasvattavat varastoa ja mitä suurempi varasto sen vaikeampi virheisiin on puuttua. Teolliset tuotteet pitävät sisällään kaikki myymälän kuivatuotteet, joita ei tarvitse säilyttää kylmäkaapeissa. Saldovirheisiin puututtaessa saadaan parannettua myymälän saatavuutta sekä tuotteiden tuoreus on aina parhaimmillaan. Toinen myymälässä saldovirheitä aiheuttava tekijä on pakkasvarasto, sillä pakkasvarastoa kertyy usein liikaa ja vanhaa varastoa ei päästä käymään läpi tarpeeksi usein, jolloin tyhjiä hyllypaikkojen saldoja usein nollataan turhaan.

Kiinnostuin saldotarkkuudesta aiheena, sillä toimin itse vuorovastaavana ja saldojenhallinta on iso osa työnkuvaani, jolloin saldovirheet hankaloittavat työtä. Työn onnistuttua saldovirheiden hallinta on helpompaa ja oma työni sekä muiden vuorovastaavien työ helpottuu. Ymmärrän myös itse miksi saldojenhallinta voi työntekijöiden mielestä olla turhauttavaa ja tämän takia osaan samaistua heihin ja haluan pyrkiä helpottamaan jokaisen työtä ja nostamaan motivaatiota saldojenhallinta tehtäviä kohtaan.

Tämä opinnäyte työ on kehittämistyö, joka pitää sisällään tutkimuksellisia toimenpiteitä siitä mistä saldovirheet johtuvat ja millaisin keinoin niitä voitaisiin mahdollisesti vähentää. Tutkimusosuudessa seurasin myymälän saldovirheiden määrää ja pyrin saamaan selville pahimmat saldovirheiden aiheuttajat, jotta pystyisin keksimään ratkaisuja saldotarkkuuden parantamiseksi. Hyödynsin tutkimusosuudessa kohdemyymälän L3L raportteja.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Työ on tarvittava kohdemyymälälle, sillä suurin osa saldovirheistä liittyy työntekijöiden toimintaan. Työllä on tarkoitus saada ratkaistua virheiden alkuperä ja pyrkiä kehittämään toimivia ratkaisuja saldovirheiden vähentämiseksi ja saldotarkkuuden parantamiseksi. Saldovirheisiin päästään parhaiten käsiksi puuttamalla työntekijöiden toimintaan ja tekemällä selkeät ohjeistukset jokaisen saataville.

Saldotarkkuus on saatu pidettyä lähiaikoina vaadittavalla 0,5 % tasolla, mutta uusien vaatimusten myötä on saatava saldotarkkuus entistä paremmalle tasolle ja jokainen työntekijä osallistumaan saldonhallintaan. Isoin haaste myymälässä on saada motivoitua työntekijät saldonhallintatehtäviin ja ymmärtämään saldojenhallinnan merkitys koko myymälän työntekijöiden sekä asiakkaiden näkökulmasta. Tärkein asia on työn asiakaslähtöisyys ja pyrkimys pitää saatavuus ja koko myymälä asiakkaalle parhaalla tasolla, työtä ei tehdä pelkkien mittareiden takia, toisinkuin monet usein ajattelevat.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mistä saldovirheet johtuvat, mitä toimenpiteitä vaaditaan saldovirheiden vähentämiseen ja millaisia ratkaisuja tulee tehdä, jotta jokainen toimii annettujen ohjeiden mukaisesti. Näiden asioiden selvennyttyä on tavoitteena saada luotua

selkeät ohjeet jokaiselle päivittäistavaraosaston työntekijälle saldojenhallinnallisia toimenpiteitä koskien. Ohjeiden lisäksi tavoitteena on kehittää parempia varastointimenetelmiä, jotta varastot saadaan pidettyä mahdollisimman pieninä. Saldonhallinnallisten toimenpiteiden ohjeistuksen mukaisesti saldotarkkuus tulisi saada HOK-Elannon yhteisen linjauksen vaatimalle tasolle 0,3 %.

Saldovirheiden johtuessa suurimmaksi osin työntekijöiden toiminnasta, on tärkeää selvittää, miten työntekijät saadaan johtamisen keinoin toimimaan tarkemmin. Tavoitteena tässä on selvittää johtamisenkeinoja ja esihenkilötyötaitoja, joita voitaisiin hyödyntää työntekijöiden tarkkuuden ja työnteon ohjeistuksen kanssa.

Valmis opinnäytetyö vastaa kysymyksiin: Miten varastoja hallitaan? Kuinka usein saldoja tarkastetaan? Kuinka usein saldoja tulisi tarkastaa? Millaisella toiminnalla voidaan välttyä saldovirheilta? Mitä toiminnassa tulee muuttaa? Miten esihenkilön tulee toimia motivoitakseen työntekijöitään ja saadakseen heidät toimimaan ohjeiden mukaan?

Kehitystyöllä saadaan ratkottua saldovirheiden aiheuttajat ja korjaamaan saldojentarkastusprosessissa olevia ongelmia. Ongelmat ja kehityskohdat prosessissa ratkaistaan pääosin puuttamalla työntekijöiden tekemisiin ja ohjaamaan heidät tekemään ohjeiden mukaan. Valmis työ ratkaisee: Myymälän saatavuus ongelmia ja Ongelmia tilausliikenteessä.

Kun opinnäytetyö on valmis, on helpompi ohjeistuksen ja selkeiden tavoitteiden avulla saada myymälän kaikki tehot käyttöön parhaimmalla mahdollisella tavalla. Kun tiimi toimii hyvin ja ohjeet ovat selkeitä, työ on tehokasta ja tuottavaa. Tavoitteena on siis lukujen lisäksi saada yhteisten ohjeiden mukaan toimiva tiimi, joka tuottaa parhaita mahdollisia tuloksia.

Odotettavissa on keksiä ratkaisu siihen millä keinoin virheiden määrä saadaan pienennettyä ja millaisella johtamistyöllä työntekijät saadaan noudattamaan ohjeita tarkemmin.

Odotettavissa on saatavuuden parantuminen, hyllypuutteiden vähentyminen ja tilausliikenteen tasaantuminen. Näiden kaikkien ratketessa myös varastojen tulisi olla hallitun kokoisia ja helposti läpikäytäviä.

Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään myymälän toiminnassa. Kehittämistyön tuloksista hyöttyy erityisesti Prisma Olarin vuorovastaavat, mutta tuloksista on apua myös jokaiselle päivittäistavaraosaston työntekijälle. Tärkeintä työssä on saatavuuden parantuminen, joka varmistaa myymälälle asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja asiakkaan näkökulmasta parhaan ostokokemuksen.

2 Yritys

Kohdemyymälänä toimii Prisma Olari, joka on osa HOK-Elantoa sekä S-ryhmää. Prisma Olari on yksi S-ryhmän ja HOK-Elannon alla toimivista tavarataloista.

2.1 S-ryhmä ja HOK-Elanto

S-Ryhmä on asiakkaidensa omistama suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on yli 1900 toimipaikkaa Suomessa. S-Ryhmä muodostuu osuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen, jotka harjoittavat toimintaa Virossa.

S-Ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. S-Ryhmältä löytyy myös autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja, joidenkin osuuskauppojen alueelta. S-Ryhmä tarjoaa kaikille asiakasomistajille kattavia pankkipalveluita S-pankissa.

(S-Ryhmä 2023, Tietoa meistä.)

HOK-Elanto on alueosuuskauppa, jonka toimialueeseen kuuluu Helsinki, Espoo, Vantaa, Kerava, Tuusula, Järvenpää, Nurmijärvi, Mäntsälä ja Hyvinkää. HOK-Elanto on alueosuuskaupoista S-Ryhmän suurin ja toimiikin alueensa yhtenä tärkeimmistä työllistäjistä. HOK-Elannon alueelta löytyy yli 400 toimipaikkaa, joihin kuuluu marketteja, ravintoloita, ABC-asemia ja monia muita toimipaikkoja.

HOK-Elanto on S-ryhmän suurin alueosuuskauppa ja yksi alueensa tärkeimmistä työllistäjistä. HOK-Elannon toimialue kattaa Espoon, Helsingin, Hyvinkään, Järvenpään, Keravan, Mäntsälän, Nurmijärven, Tuusulan ja Vantaan. Marketteja, ravintoloita, ABC-asemia ja muita toimipaikkoja. (HOK-Elanto 2023.)

HOK-Elannolla on yhteinen missio: Teemme yhdessä arjesta parempaa sekä visio: Arjesta juhlaa makusi mukaan. Näiden mukaan toimitaan jokaisessa myymälässä ja kaikki työ tehdään, jotta missio sekä visio saavutetaan. (Johtaminen HOK-Elannossa 2024.)

HOK-Elannossa keskitytään markkinaa nopeampaan kasvuun myymälässä ja verkossa sekä suorituskykyyn kaiken tekemisen keskiössä. Kasvu perustuu myymäläverkoston laajentamiseen sekä verkkokaupan kasvuun ja investointeihin. Suorituskyky koostuu innostavasta henkilöstökokemuksesta, erinomaisesta asiakaskokemuksesta sekä kustannustehokkaasta toiminnasta. Hyvä johtaminen on erinomaisen suorituskyvyn perusta ja tämä on HOK-Elannossa erittäin tärkeää, sillä erinomainen työntekijäkokemus ja hyvä fiilis välittyvät myös asiakkaille. Asiakkaalle arvostusta tuottava johtamiskulttuuri on ainutlaatuinen kilpailuetu, jota HOK-Elannossa halutaan vaalia. (Johtaminen HOK-Elannossa 2024.)

HOK-Elannossa on oma johtamislupauksensa. HOK-Elannon johtamislupaus tarkoittaa uskallusta, arvostusta ja toteutusta. Uskallamme katsoa totuutta silmiin, puuttua, uudistua rohkeasti ja soveltaa arvojemme mukaisesti asiakkaan, hokelantolaisten ja yrityksen hyvää edistään. Arvostamme jokaista työntekijää ja vaadimme tuloksia, koska jokainen on arvokas. Arvostamme kohtaamisia ja priorisoimme aikaa niille. Toteutamme prosessit tavoitteellisesti, toteutusta seuraten ja tarvittaessa tukien. Luottamuksemme vahvistuu toteutuksen ja näyttöjen kautta. (Johtaminen HOK-Elannossa 2024.)

2.2 Prisma Olari

Prisma Olari on yksi HOK-Elannon monista toimipaikoista. Prisma Olari on Espoossa toimiva tavaratalo, Prismasta löytyy päivittäis- sekä käyttötavaraosasto. Prisma Olari tarjoaa tavaratalon lisäksi myös monia muita palveluita kuten autopesu, Alko, 24hpesula sekä apteekki. Monien palveluiden ja hyvän sijainnin ansiosta kohdemyymälässä asioi paljon eri asiakasryhmiä. Tässä opinnäytetyössä perehdymme syvemmin päivittäistavaraosaston toimintaan ja erityisesti päivittäistavaraosaston saldojenhallintaan. Päivittäistavaraosastoa myymälässä johtaa pt-päällikkö, jonka apuna toimivat apulaispäällikkö sekä vuorovastaavat.

3 Esihenkilön työ

Esihenkilönä tärkein tehtävä johtamisessa on saada yksittäiset ihmiset ja ryhmät työskentelemään organisaation haluamalla tavalla. Kaikki työntekijät tulisi saada itsenäisesti ohjautumaan tavoitteita kohti, ottamaan vastuuta työstään ja haluamaan kehittää omaa toimintaansa. Esihenkilön kannalta tämä voi olla haastava tehtävä, sillä ihmiset toimivat pääosin oman sisäisen motivaationsa ja halunsa voimalla. Tämän takia työntekijät ja koko työyhteisö tulee saada sellaiseen asenteeseen ja intoon, että jokainen itse haluaa tehdä töitä organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. Esihenkilötyössä ja erityisesti tällaisissa haastavissa johtamisen tilanteissa tulee esiin johtamistyön kaksi peruskysymystä: Voiko ihmisiä motivoida? Onko mahdollista vaikuttaa ihmisten asenteisiin (Järvinen 2014)?

Johtaminen on kykyä vaikuttaa työntekijöihin, innostaa sekä auttaa heitä onnistumaan työssään. Johtamisessa tärkeää on hyvät vuorovaikutustaidot, sillä niihin johtaminen perustuu. Esihenkilötyössä täytyy osata johtaa myös itseään, sillä ilman itsensä johtamisen taitoja ei voi olla hyvä johtaja muille. Esihenkilötyö on palvelutehtävä ja esihenkityötä voidaan mitata työntekijöiden onnistumisen kautta. Hyvä esihenkilö sopii johtamisesta työntekijöidensä kanssa, tällöin hän kykenee johtamaan työntekijöitään heidän tarvitsemallaan tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 101-103.)

Työpaikalla yhteistyö sujuu parhaiten kun esihenkilön ja työntekijöiden roolit ja työtehtävät ovat mahdollisimman paljon toisiaan täydentäviä. Esihenkilö sekä työntekijät ovat tietoisia omista tehtävistään, tavoitteistaan, vastuistaan sekä rajoista, jotka heidän työtehtävien välillä kulkevat. Esihenkilön roolin tulee olla selkeä jokaiselle työntekijälle, etteivät he ala ottaa vastuuta ja roolia itselleen. (Nummelin 2007, 46-47.)

Esihenkilön työtä voidaan kuvata myös erilaisten osa-alueiden kautta. Esihenkilötyön osa-alueisiin kuuluu minä esihenkilönä, esihenkilötehtävät, johtamisen vaikutus työntekijöihin sekä johtamisen vaikutus asiakkaisiin.

Esihenkilön työ on monimutkaista ja vaatii paljon erilaista osaamista sekä kykyä suhtautua tilanteisiin ja työntekijöihin yksilöllisesti. Esihenkilötyötä voidaan kuvata suorituksen johtamisen vauhtipyörällä. Suorituksen johtamisen vauhtipyörässä esihenkilöllä on kolme tärkeää tehtävää, esihenkilö osaa vaatia, välittää ja kehittää. Nämä kolme tärkeää esihenkilön osaamisaluetta pitävät sisällään paljon erilaisia johtamisen taitoja. Hyvän esihenkilön tulee hallita jokainen näistä johtamisen osa-alueista, saadakseen työntekijöistään kaiken mahdollisen potentiaalin ja motivaation irti. Kaikki kolme osa-aluetta ovat tärkeitä eivätkä toimi tai riitä ilman toisiaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2021.)

Esihenkilöt eli kyseisessä saldojenhallinnan toimenpiteissä vastuussa ovat päivittäistavaraosaston päällikkö, apulaispäällikkö sekä vuorovastaavat. Jokaisessa vuorossa he ovat vastuussa oman vuoronsa toiminnasta koko päivittäistavaraosaston osalta. Esihenkilön tulee omalla toiminnallaan olla esimerkkinä ja roolimallina muille työntekijöille. Esihenkilön työssä on tärkeää antaa tarkkoja ohjeita, seurata työtä sekä antaa siitä palautetta. Näin varmistetaan työn laatu ja toimivuus päivittäin.

Esihenkilön tulee osata johtaa tiimiä ja sen yksilöitä. Jokainen tiimi tarvitsee erilaisia ihmisiä ja erilaiset ihmiset tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin oman kokemuksena ja osaamisensa, kun tiimissä on erilaisia jäseniä se sisältää myös laajempaa osaamista. On esihenkilön tehtävä luoda toimiva tiimi ja nostaa jokaisen työntekijän vahvuudet tiimissä esiin. Esihenkilön tulee pystyä hyväksymään sekä hyödyntämään jokaisen työntekijän yksilöllisyydet sekä psykologiset ominaisuudet. Tämä voi olla haastavaa, mutta on erittäin tärkeä osa johtamista. (Salminen 2017, 105-109.)

Jokainen työntekijä on omanlaisensa persoona ja jokainen ajattelee sekä toimii omalla tavallaan. Temperamenttipiirteet ovat osa ihmistä ja myös osa henkilön työminää, sillä temperamenttipiirteet ovat biologisia pysyviä ominaisuuksia. Persoonallisuus puolestaan on myös yhtäläillä osa ihmistä, mutta se kehittyy kasvatuksen ja kokemusten kautta ajan kuluessa. (Suomen 2023, 262-264.) Esihenkilön on tärkeää ottaa nämä piirteet huomioon, sillä jokaisen yksilöllisten piirteiden takia, heitä täytyy myös töissä kohdella yksilöllisesti.

Esihenkilön asemassa on tärkeää tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja asiantuntijuus. Esihenkilön tulee osata suunnata työntekijöiden kyvyt organisaation tavoitteiden mukaisesti. Jotta tähän pystytään, esihenkilön tulee nähdä itsensä yhtenä työntekijänä eikä muita ylemmässä asemassa olevana. Esihenkilön täytyy osata kuunnella ja esittää kysymyksiä, sillä keskusteluilla pyritään uusiin tarkastelutapoihin sekä ideoihin. Tällaisessa keskustelussa jokaisen ääni on yhtä tärkeä ja huomioonotettava. Esihenkilön tulee organisaatiossa johtaa vuorovaikutusta, sillä organisaation toiminta rakentuu muuttuvien tilannetekijöiden takia vuorovaikutuksen varaan. (Nummelin 2007, 15-17.)

Työntekijän näkökulmasta on erittäin tärkeää saada tuntee itsensä arvostetuksi työpaikalla. Tällöin työntekijä on valmis sitoutumaan omaan työhönsä sekä tekee työtehtäviään mielellään. Esihenkilön tulee kohdella jokaista tiiminsä työntekijää arvostettuna jäsenenä sekä oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus tulee esille kaikissa työpaikan keskusteluissa, päätöksissä sekä muutostilanteissa. (Nummelin 2007, 111.)

3.1 Työntekijöiden motivointi

Esihenkilöiden tärkein tehtävä on siis saada työntekijät toimimaan organisaation haluamalla tavalla. Tämä voi välillä olla haastavaa, sillä työntekijät täytyy saada motivoitumaan ja haluamaan itse tehdä työt oikein. Ihmisten asenteita ja motivaatiota on usein hankala käsitellä ja pyrkiä vaikuttamaan siihen, sillä motivaatio ja asenteet lähtevät suurimmaksi osin sisältäpäin eikä ulkoisista vaikutteista. Motivoidessa työntekijöitä on tärkeää ottaa huomioon yksilöllisyys ja työntekijöiden kokema arvostus ja tärkeys työyhteisössä.

Esihenkilön tulisi siis pystyä auttamaan työntekijää löytämään itselleen mielekkäät työntekotavat, jotka motivoivat juuri häntä yksilönä työnteossa. Jokaisen ihmisen motivaatioon ja työn mielekkyyteen liittyvät asiat ovat henkilökohtaisia. Tämän takia esihenkilön tulee osata kohdata jokainen työntekijä yksilönä ja sitä kautta auttaa heitä löytämään työstään mielekkyys ja saada motivaatio kohdilleen, jotta he haluavat työskennellä organisaation tavoitteita kohti.

Työntekijöiden motivointi onnistuu johtamalla menestykseen. Menestykseen johdetaan ajatteleamalla valmiiksi kuin voittaja. Esihenkilön tulisi olla oma itsensä, kuunnella, olla rehellinen, delegoida, osoittaa rohkeutta ja uskollisuutta, olla innostunut ja positiivinen, tukea ja kannustaa työntekijöitään, levittää iloa sekä uskaltaa itse muuttua. Näillä keinoilla esihenkilö tuo työyhteisöön positiivisuutta ja innostuneisuutta, joka leviää työntekijöihin ja saa heidätkin muuttamaan ja motivoitumaan. (Jabe 2017.)

Selvitettäessä saldovirheiden syitä, kävi ilmi, että suurin osa johtuu työntekijöiden tekemistä virheistä. Saldovirheiden johtuessa työntekijöiden toiminnasta on esihenkilöiden tehtävä ottaa asia puheeksi ja saada ihmiset motivoitumaan tekemään työnsä oikein. Esihenkilön

roolissa tärkeänä tehtävä on myös puuttua jokaiseen virheeseen heti sen huomattessaan ja antaa kyseiselle työntekijälle palautetta asiasta henkilökohtaisesti.

Usein työntekijät kyllästyvät tai tylsistyvät työhönsä, joka on erityisesti saldotöissä ongelma, sillä työ on joka päivä samanlaista. Esihenkilön on tärkeää tällaisissa tilanteissa kiinnittää huomiota siihen, onko tehtävät tarpeeksi haastavia, kokeeko työntekijä olevansa tärkeä osa tiimiä, ovatko tavoitteet työntekijälle selkeät, uskooko työntekijä työn olevan järkevää ja onnistuvaa ja onko työntekijällä huonoja kokemuksia aiemmista tehtävistä. Saldotyötä ajatellen näistä tärkeimpänä on tavoitteen selkeys, työntekijän tulee tietää, miksi hän tekee työn ja mitä sillä saavutetaan. (Salminen 2014, 280.)

Jokaisessa työtehtävässä on tärkeää tavoitteet, ne motivoivat ihmistä työntekoon ja antavat konkreettisen tiedon siitä mitä tulee oman vuoronsa aikana saada tehtyä. Tavoitteiden tulisi aina olla mahdollisimman tarkkoja, sillä tällöin työ todennäköisimmin tulee hoidetuksi. Tavoitteet luovat yleensä työntekijöille motivaatiota, sillä suurin osa ihmisistä haluaa päästä tavoitteisiin tai mahdollisesti saavuttaa myös enemmän. Tämän takia tarkat tavoitteet ovat tärkeitä ja myös niiden seuraaminen ja palautteen anto tavoitteeseen pääsystä tai pääsemättömyydestä, jotta työntekijät haluavat jatkossakin keskittyä työhön.

Työyhteisön on erityisesti muutosten edessä usein vaikea ymmärtää, miksi muutos tehdään, miten he osallistuvat siihen, millainen heidän roolinsa on sekä mitä muutoksella saavutetaan. Kaikkiin näihin kysymyksiin on hyvän esihenkilön tehtävä pystyä vastaamaan. Työntekijät saadaan motivoitumaan muutoksesta, kun heille tehdään selväksi muutoksen syy, saavutukset ja jokaisen työntekijän tärkeys muutoksen toteutumisessa. Muutosjohtaminen on hankala osa esihenkilön työtä ja siinä vaaditaan paljon osaamista ja kykyä motivoida työntekijöitä. Esihenkilön on hyvä osallistaa työntekijöitä ja johtaa kysymysten avulla. Jokainen työntekijä saa vastata ja kokee tullessa kuulluksi sekä ymmärtää esihenkilön sanoman muutoksen saralla vastatessaan itse siihen kysymysten avulla. Usein kysymysten avulla saadaan viritettyä keskustelua ja työntekijät alkavat ymmärtää asioita ja keskustella keskenään muutoksista. On siksi erittäin tärkeää, että esihenkilö on saanut tuotua esiin muutoksen positiivisen puolen, jotta työntekijätkin ottavat muutoksen vastaan positiivisin mielin. (Kotter & Rathgeber 2008, 75-79.)

Motivaatiolla on työn teossa suuri merkitys ja motivaatioon vaikuttavat monet tekijät. Frederick Herzberg on tutkinut paljon työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja tyytymättömyyttä. Herzberg on tutkimuksissaan huomannut, että tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttaa useat tekijät. Monet asioista saavat hyvin hoidettuna aikaan tyytyväisyyttä, mutta taas huonosti hoidettuna eivät juurikaan vaikuta tyytyväisyyteen. Toiset asiat puolestaan huonosti hoidettuna saa työntekijät valittamaan, mutta eivät hyvinkään hoidettuna tee tyytyväiseksi. (Hokkanen & Strömberg 2003, 27-28.)

Työtyytyväisyyttä on tutkittu monin tavoin ja on huomattu työtyytyväisyyden olevan yhteydessä työmotivaatioon. Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat yhteen liittyviä, mutta kuitenkin eri asioita. Työtyytyväisyys on seuraus työsuorituksen palkitsemisesta ja motivaatio taas riippuu työsuoritukseen ja siitä seuraaviin palkkioihin liittyvistä odotuksista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 28.) Työmotivaatioon vaikuttaa sekä sisäiset että ulkoiset asiat. Jokaisella ihmisellä motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin yksilöllisiä, vaikka voidaan yleisesti määrittellä asioita, jotka voivat vaikuttaa motivaatioon.

3.2 Tavoitteet ja työn seuranta

Esihenkilön tehtävässä on tärkeää pystyä seuraamaan miten työntekijät työtänsä hoitavat. Työn seuranta tulisi tehdä niin työpaikalla kuin raporttien ja tilastojen avulla. Työn seurannan tulee olla aktiivista ja tapahtua säännöllisesti, jotta esihenkilö pystyy huomaamaan mahdolliset epäkohdat työssä. Kun työtä seurataan säännöllisesti, pystyy esihenkilö myös erottamaan satunnaiset erehdykset jatkuvasta väärin toimimisesta.

Esihenkilö tulee olla työpaikalla mukana jokaisessa prosessissa, jotta hän on selvillä siinä, miten työt hoidetaan ja kuka ne on hoitanut tai jättänyt hoitamatta, näin päästään tarvittaessa myös parhaiten virheiden jäljille. Kun esihenkilö tietää mistä tai kenen jäljiltä virheet ovat tapahtuneet, hänen on helpompi antaa palautetta sekä tarvittaessa lisää ohjausta työntekijälle, joka sitä tarvitsee.

Salmisen kirjassa Uuden esimiehen kirja, tuodaan esille johtamisen neliapila. Johtamisen neliapila on hyvä malli johtamisen perustehtävistä eli tavoitteiden asetus, Seuranta, palautteen antaminen sekä palkitseminen. Esihenkilön on tärkeää ottaa tavoitteiden asettamisessa huomioon yhteiset tavoitteet sekä yksilöllisyys. (Salminen 2014, 58-59.)

Esihenkilönä tavoitteen asetus on tärkeä osa toimintaa, sillä tavoite määrittää sen onko työntekijän käytös hyvää vai huonoa. Hyvä tavoite on tarkka ja ymmärrettävä, silloin työntekijät tietävät mitä kohti he toiminnallaan pyrkivät. Tavoitteen tulee olla sellainen, jonka saavuttaminen on työntekijästä itsestään kiinni eikä saavuttamiseen vaikuta muut henkilöt. On myös erittäin tärkeää, että esihenkilö tuntee tavoitteen, jonka hän työntekijälle asettaa. Tällöin esihenkilö pystyy antamaan tavoitteeseen liittyen myös palautetta oikeilla perusteilla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 71.)

Työpaikalla työntekijöiden oppimista voidaan kuvata Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehällä. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehään kuuluu omakohtainen ja konkreettinen kokemus, reflektiivinen havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen sekä kokeileva aktiivinen toiminta. Tässä kokemuksellisen oppimisen kehässä kokemukset ja opiskeltava aihe etenevät

tarkentuvana kehänä. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehästä on luotu myös prosessikaavio, jonka avulla pystytään paremmin arvioimaan ja antamaan palautetta toiminnasta. (Suominen 2023, 303-304.)

3.3 Palautteen anto

Esihenkilönä on erittäin tärkeää antaa työntekijöille palautetta työn laadusta ja tehokkuudesta, jotta työntekijät pystyvät kehittymään. Palautetta voi antaa monin eri tavoin, olisi kuitenkin kehittymisen kannalta tärkeää antaa palaute mahdollisimman pian ja mieluiten kahden kesken, jotta varsinkaan rakentavaa palautetta ei koeta nöyryyttävänä.

Esihenkilön tulee pystyä antamaan työntekijälleen niin kehuvaakin palautetta. Molemmat palautteet ovat tärkeitä työntekijän kehittymisen kannalta, sillä rakentavan palautteen avulla työntekijä tietää mitä tulisi tehdä toisin ja kehuvan palautteen avulla hän tietää mitä on tehnyt oikein.

Palautteen annossa olisi tärkeää, että esihenkilö ottaa työntekijän ja hänen tunteensa sekä kokemuksensa huomioon. Palautteen annossa kannattaa lähestyä työntekijää kysymysten kautta, jolloin työntekijällä itsellään on mahdollisuus kertoa, miten hänen mielestään on onnistuttu tai epäonnistuttu. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2021.)

Rakentavan palautteen antaminen on yleisesti jokaiselle osalliselle vaikeampaa, sillä esihenkilön tulee miettiä tarkkaan, miten hän tuo asian ilmi loukkaamatta ja nöyryyttämättä työntekijäänsä. Rakentavasta palautteesta tulee myös työntekijän kannalta usein ainakin hieman epäonnistunut olo, eikä monet halua ottaa rakentavaa palautetta vastaan, sillä se tuntuu lanvistavalta. Erityisesti rakentavaa palautetta antaessa esihenkilön kannattaa lähestyä työntekijää kysymysten avulla, sillä tällöin työntekijällä on hyvä mahdollisuus kertoa itse omasta toiminnastaan. Esihenkilö näkee myös tällaisessa tilanteessa, miten työntekijä kokee oman työnsä onnistuneen ja osaa sitä kautta itse ottaa rakentavan palautteen oikealla tavalla esiin työntekijän kanssa.

Mielestäni työpaikoilla annetaan usein liian vähän kehuvaakin palautetta, joka on huono asia työilmapiirin ja työntekijöiden motivaation kannalta. Motivaatioon vaikuttaa myös ulkoiset tekijät ja erityisesti hyvän palautteen saaminen saa yleensä työntekijän motivoitumaan, sillä jokainen haluaa hyvää palautetta jatkossakin.

Palautteenanto on yksi osa johtamisen neliäpilaa, palaute voidaan jakaa kolmeen eri lajiin. Palautelajeja on kolme: kiittävä palaute, korjaava palaute sekä pitkäaikaisempaan kehitykseen tähtäävä ohjaus ja valmentaminen. Palaute on esihenkilön tapa johtaa työntekijöitään ja palautetta käytetään johtamisessa eri tarkoituksiin. Palautetta voi käyttää johtamisessa

toiminnan suuntaamiseen, suoritusten ohjaamiseen, työntekijän kehittämiseen sekä motivointiin. (Salminen 2014, 58-65.)

Kohdemyymälän tilanteessa, kun saldonhallinnan toimenpiteitä, ohjeistuksia ja varastointimenetelmiä on muutettu saldonhallinnan parantamiseksi. On tärkeää antaa työntekijöille palautetta siitä, miten he noudattavat uusia ohjeistuksia ja suoriutuvat työstä. Kyseisessä tilanteessa esihenkilön on myös tärkeää olla vastaanottavainen palautteen suhteen ja pyytää uusista toimintamalleista palautetta myös työntekijöiltä.

Työntekijöillä on muutoksessa usein paljon mielipiteitä ja esihenkilön tulisi ottaa ne huomioon. Muutoksessa on tärkeää alkuun huomioida, että työntekijöiden tulee sopeutua uuteen toimintamalliin. Tämän takia palautetta kannattaa kysyä uusista toimintamalleista säännöllisesti, eikä vain heti toimintamallin tultua käyttöön. Usein työntekijöiden mielipide uudesta toiminnasta vaatii hieman aikaa, ajan kanssa he huomaavat, jos uusi malli on edellistä parempi ja mielipidekin muuttuu sitä myötä.

Palautteen antaminen on erityisen tärkeää työntekijän opettellessa uutta asiaa. Kannustava palaute saa työntekijän jatkamaan uuden opettelua, vaikka asia tuntuisi vielä hankalalta. Rakentava palaute puolestaan oppimisvaiheessa voi tuntua lannistavalta, mutta auttaa työntekijää näkemään miten hän voi uudessa asiassa vielä kehittyä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 21.)

Muutoksessa työntekijöille on tärkeä viestiä muutoksen tapahtumista, aikataulusta ja odotuksista. Muutokset otetaan helpommin vastaan, kun niistä on viestitty avoimesti ja työntekijät ovat saaneet myös kysyä kysymyksiä sekä kertoa omia ajatuksiaan muutoksista. Esihenkilötyön on siis erityisesti muutoksen saralla tärkeää olla osallistavaa ja työntekijät huomioon ottavaa.

Työntekijät eivät välttämättä ole tottuneet palautteen antoon, sillä palautteen anto on useilla työpaikoilla vierasta ja harvinaista. Palautteen vastaanottaminen on opittava asia ja kun palautteeseen osaa suhtautua myönteisesti on palaute erittäin arvokasta. Esihenkilö on pääosin vastuussa palautteen annosta. Esihenkilö voi edistää avointa palautekulttuuria antamalla itse enemmän palautetta, pyytämällä itsekin palautetta työntekijöiltään, ottamalla palautteen aidosti vastaan. Kun esihenkilö on helposti lähestyttävä ja aidosti haluaa itsekin kehittyä työssään ja johtamisessaan, hän saa ihmiset helpommin mukaan palautteenantoon. (Salminen 2017, 129-131.)

Palautteella on työntekijää ajatellen kaksi tehtävää, palaute kertoo missä työntekijä on sillä hetkellä ja pitää työntekijän oikeassa suunnassa. Palautteen avulla työntekijä näkee omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kykenee tekemään oikeita päätöksiä ja saavuttamaan tavoitteita. Palautetta voi ja pitää jokaisen työpaikalla antaa, sillä palaute kuuluu kaikille.

Palautteen voima kasvaa sen mukaan, mitä enemmän palautetta annetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

Esihenkilön tulee saada työntekijä kokemaan työnsä merkitykselliseksi, innostavaksi ja motivoivaksi. Tähän vaaditaan kolmen ehdon täyttyminen:

1. Työntekijällä täytyy olla ymmärrettävästi asetetut, haastavat mutta saavutettavat tavoitteet
2. Työntekijällä täytyy olla vastuu ja itsenäisyys omien työtehtävien hoitamisesta
3. Työntekijän täytyy saada työstään paljon palautetta

Erityisesti kannustava palaute saa työntekijän kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Onnistumisten näkeminen ja osoittaminen tekee arjesta työpaikalla parempaa ja lisää onnistumisia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17-19.)

Palaute on yksinkertaisin keino työyhteisössä pitää vastuullisuutta yllä. Vastuullisuus työyhteisössä tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan yhteisten pelisääntöjen mukaan toimimista sekä omien velvollisuuksien täyttämistä. Vastuullisuuden näkökulmasta, jos työntekijä ei noudata pelisääntöjä tai täytyä omia velvollisuuksiaan hän saa seurauksia sekä palautetta asiasta. Työntekijöiden ensisijaisena tavoitteena on onnistua ja saada hyvää palautetta, joten palaute on yksinkertainen keino pitää työntekijät vastuullisena, sillä kukaan ei halua negatiivisia seurauksia tai palautetta. Jos työntekijä kuitenkin saa korjaavaa palautetta, hän päättää itse, miten reagoida siihen. Yleisin reaktio korjaavaan palautteeseen on jatkossa muuttaa toimintatapaansa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 23-30.)

Työpaikalla ainut hyväksyttävä asia, josta saa antaa palautetta on käytös. Esihenkilö ei saa antaa palautetta henkilöstä, hänen persoonastaan tai muista ominaisuuksista, vaan ainoastaan käytöksestä. Palaute työpaikalla annetaan käytöksestä, joko toiminnasta tavoitteen saavuttamiseksi tai käyttäytymisestä pelisääntöjen mukaan. Palaute koostuu havainnosta ja sen vaikutuksesta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 70-73.)

Palautteessa esihenkilön tulee antaa havainto työntekijälle tarkasti, esihenkilön tulee pystyä kertomaan työntekijälle mitä, missä ja milloin hän teki. Palautteessa täytyy olla erittäin täsmällinen sekä kertoa työntekijän käytöksestä hänelle itselleen neutraalisti ja puolueettomasti. Havainto ei saa sisältää tulkintaa eikä johtopäätöksiä, sillä nämä tekevät palautteesta epäselvän ja palautteesta tulee helposti työntekijän silmissä tuomitsevaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 162.)

3.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on esihenkilötyössä erittäin tärkeä osuus, sillä jokaisella työpaikalla tulee eteen pienempiä sekä isompia muutoksia. Esihenkilön tehtävänä on pystyä johtamaan jokaista

työntekijää muutoksen tullessa eteen ja pystyä vastaamaan kaikkiin työntekijöiden kysymyksiin. Työntekijöillä on usein muutoksen tullessa paljon kysymyksiä esihenkilölle muutoksen syistä, tarpeellisuudesta, tavoitteista sekä omasta asemastaan muutoksessa.

Saldojenhallinnallisten toimenpiteiden muuttaminen saldotarkkuuden parantamiseksi, on muutos työpaikan toimenpiteissä. Tämän takia uusissa saldotehtävissä ja ohjeistuksissa on erittäin tärkeää olla selkeä ja antaa työntekijöille tukea sekä apua muutoksessa. Esihenkilön tulee saada jokainen työntekijä kokemaan itsensä tärkeäksi muutoksen onnistumisessa. Kun jokainen työntekijä tietää oman osansa muutoksessa, hän saa usein motivaatiota työhönsä ja kokee olevansa arvostettu. Työntekijöiden näkökulmasta on myös erittäin tärkeää pystyä perustelemaan muutos, sillä työntekijät yleisesti eivät halua panostaa aikaansa asiaan, jota eivät koe tärkeänä tai tarvittavana.

Onnistuneessa muutoksessa kuvataan Kotterin mukaan olevan kahdeksan vaihetta. Ensimmäisenä lähtökohtien valmistelu, joka pitää sisällään kaksi asiaa. Saa aikaan kiireen tuntu sekä koko ryhmä johtamaan muutosta. Näissä tärkeää on, että työyhteisö saadaan ymmärtämään muutoksen tarve pikainen tarve sekä koota vahva ryhmä erilaisia vahvuuksia omaavista henkilöistä. Toisena tulisi päättää mitä tehdään eli kehittää muutokselle visio ja strategia, miten tulevaisuus poikkeaa menneestä ja miten uutta pystytään toteuttamaan. Kolmantena on toteutuksen aika, eli visio tulisi tehdä selväksi muille ja saada heidät ymmärtämään sekä hyväksymään visio. Esihenkilön tulee myös pystyä valtuuttamaan muut toimintaan sekä kehittää lyhyen aikavälin voittoja, jotta työntekijät pääsevät kokemaan onnistumia muutoksen varrella. Esihenkilö ei myöskään saa luovuttaa, vaan hänen tulee lisätä tahtia menestysten jälkeen ja pysyä sinnikkäänä. Viimeisenä muttei vähäisimpänä, esihenkilön on tärkeää luoda uusi kulttuuri. Esihenkilön tulisi siis pitää kiinni uusista periaatteista ja painaa niitä eteenpäin, jotta päästään vanhojen perinteiden yli. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127.)

Maailma niin kuin työelämänkin kaipaa muuttuakseen erilaisten ihmisten koko ajan yhä suurempaa panosta. Tarvitaan tietävää, omistautuvaa sekä innostunutta panosta. Nämä kaikki ovat myös työelämässä erittäin tärkeitä, sillä ilman panosta ei voida menestyä. Onnistuneessa muutoksessa tarvitaan jokaisen henkilön täysi panos ja vahvuudet hyötykäyttöön. (Kotter & Rathgeber 2008, 84.)

Usein muutosten tullessa eteen, työntekijät kokevat erilaisia tunteita ja ajatuksia. Erilaiset ajatukset ja tunteet muutosta kohtaan ovat luonnollisia ja ne täytyy saada tuoda ilmi. Esihenkilön tulee osata käsitellä jokaisen työntekijän tunteita ja ajatuksia yksilöllisellä tavalla. Jokainen voi tuntea muutosta kohtaan eri tavalla, on normaalia tuntea, pelkoa, surua, iloa, vihaa ja muita tunteita.

Esihenkilön olisi tärkeää ottaa muutos esiin positiivisessa mielessä ja antaa työntekijöiden nähdä muutoksen positiiviset vaikutukset. Esihenkilön tulisi kannustaa ja ilmaista

kielenkäytöllään onnistumisia ja uskallusta uuteen koitokseen. On todettu, että sanavalinnoilla on suuri merkitys siinä, menestyäänkö työpaikalla vai ei. Kun esihenkilö johtaessaan käyttää voittajien kieltä kuten ”osaamme, haluamme, voimme, uskallamme...” on todennäköisempää saavuttaa enemmän menestymisiä työyhteisössä. Työntekijät ottavat mallia esihenkilöstä ja alkavat itsekin ajatella esihenkilön tapaan positiivisesti. (Jabe 2017.)

Muutokset ovat jokaisessa työpaikassa arkipäivää. Muutostilanteet ovat hankalimpia työntekijän kannalta, sillä usein työntekijän arkiset työrutiinit muuttuvat työpaikan muutostilanteissa. Johtajien tulee osata viestiä muutoksista jokaiselle työntekijälle ymmärrettävästi, selkeästi ja ajoissa. Kun muutoksen viestintä on selkeää, esihenkilö pystyy johtamaan työntekijöitään muutoksessa. Yksi tärkeä piirre hyvässä muutosjohtajassa on, ettei hallitse työntekijöitään vaan pyrkii vetämään heidät mukaansa muutoksessa. Esihenkilöllä on muutoksessa suuri työ, sillä hän vie muutokset arkipäivän tasolle. Esihenkilö on työpaikalla se henkilö, joka luo ympäristön muutosmotivaation kehittymiselle. Muutoksesta työntekijöille kerrottaessa kannattaa aina kuvailla miten asiat konkreettisesti työntekijöiden tehtävien ja arjen kannalta muuttuvat. Muutostilanteissa keskustelu on ainoa keino, jolla esihenkilö voi edistää psyykkistä muutostyötä eli muutokseen sopeutumista. (Nummelin 2007, 113-117.)

Muutoksia on erilaisia, suuria, pieniä, kokonaisvaltaisia tai vain yhden työyhteisön kattavia muutoksia. Työpaikalla pyritään aina toteuttamaan tietoisia muutoksia, mutta muutoksia tapahtuu myös tiedostamattomina. On olemassa Lewinin näkökulma, jonka mukaan muutos mahdollistuu yksilöille, kun ryhmä, johon he kuuluvat alkaa vähentää aiempien normien ohjausvoimaa ja uudet normit tulkitaan ryhmän päätöksiksi. (Perttula & Syväjärvi 2012, 96-97.)

Muutosjohtamisessa suurin pedagoginen haaste on miten saada työntekijät emansipoitumaan eli irtaantumaan vanjoista ajattelua ohjaavista uskomuksista, ennakkoluuloista ja ajattelumalleista (Suominen 2023, 48). Työntekijöillä on usein vaikeuksia varsinkin pidemmän ajan jälkeen muuttaa arkisia tekoja ja ajattelutapoja, ja tämän takia he kokevat muutokset usein negatiivisina asioina.

Muutosjohtamisessa tärkeinä käsitteinä tulee esiin myös oppimisen johtaminen ja osaamisen johtaminen. Nämä ovat kaksi eri asiaa, jotka usein sekoitetaan toisiinsa. Oppimisen johtaminen tarkoittaa yrityksen kykyä panostaa työntekijöiden jatkuvaan kehitykseen sekä uuden oppimiseen muutoksissa. Osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, miten yrityksen voimavaroja voidaan käyttää parhaalla mahdollisella tavalla (Suominen 2023, 198 & 205.)

4 Saldonhallinnalliset toimenpiteet

Saldotarkkuuteen vaikuttavia saldonhallinnallisia toimenpiteitä on monia erilaisia, kaikilla toimenpiteillä pyritään samaan lopputulokseen eli saldovirheiden vähentämiseen.

Saldonhallinnallisiin toimenpiteisiin kohdemyymälässä kuuluu hyllypuutteet, L3L eli laadun kolmiloikka, 5S-malli, työkortit sekä tilausjärjestelmät ja niiden toimivuus.

Saldojenhallinnallisten toimenpiteiden muuttaminen saldotarkkuuden parantamiseksi on muutos työpaikalla. Muutostilanteet ovat usein työntekijöille haastavia ja esihenkilöllä on suuri rooli muutoksen tapahtuessa. Esihenkilön tulee osata johtaa muutosta ja työntekijöitä muutoksen edessä.

Hyvä esihenkilö osaa johtaa muutosta työntekijöille sopivalla tavalla, esihenkilön tulee osata vastata työntekijöiden kysymyksiin muutosta koskien. Hyvä esihenkilö kunnioittaa ja huomioi työntekijöidensä mielipiteet ja kysymykset muutoksesta. Esihenkilö pyrkii myös ottamaan muutostoimenpiteisiin ja päätöksiin mukaan työntekijät, jotta he tuntevat itsensä tärkeiksi osallisiksi. Osaava esihenkilö kysyy kysymyksiä ja antaa työntekijöiden vastata omasta toiminnastaan, ennen kuin itse tuo oman näkemyksensä esiin. Tämä osallistaa työntekijöitä ja omalta osaltaan johtaa työntekijät miettimään omaa toimintaansa ja onnistumistaan. Näin esihenkilö saa myös sanomansa perille, kun se tuodaan kysymysten kautta ja työntekijät pääsevät itse vastaamaan siihen. (Kotter & Rathgeber 2008, 27-32.)

Työhön orientoituminen on tärkeää ajatellen työelämän muuttuvuutta ja muutoksia. Työhön orientoitumiseen vaikuttavat monet asiat kuten yllä olevassa kuvassa esitetään työhön orientoitumisen muotoja. Työhön orientoituminen vaatii tietoja ja taitoja ja orientoituminen tapahtuu näiden yhteisvaikutuksesta. (Suominen 2023, 279.)

4.1 Hyllypuutteet

Hyllypuutteet eli työkielellä aukot tarkoittavat tyhjiä paikkoja hyllyissä. Aukkoja syntyy monista eri syistä ja aukot vaikuttavat saldotarkkuuteen sekä myymälän saatavuuteen. Asiakkaan näkökulmasta runsas määrä hyllypuutteita, vaikuttaa suoraan heidän asiointikokemuksensa kyseissä myymälässä ja tämän takia hyllypuutteet pyritään minimoimaan.

Hyllypuutteille löytyy monia eri syitä, joista suurimmat ovat ongelmat saldojen ja tilausliikenteen kanssa, jonka takia pääsee syntymään hyllypuutteita. Toinen suuri syy on tuotteilla olevat toimitusvaikeudet, näihin myymälä suoranaisesti ei voi itse vaikuttaa. Myymälässä pyritään aina merkkamaan toimitusvaikeudelliset tuotteet, jotta asiakkaalle on selvää mistä hyllypuute johtuu.

Hyllypuutteita tarkastetaan päivittäin. Joka ilta vuorovastaava käy koko myymälän hyllypuutteet läpi kahdella kamupäätteellä. Kamupäätte on myymälän työntekijöillä oleva laite, jolla pystytään tarkastelemaan tietoja tuotteesta viivakoodin avulla. Ensin tuotteista tarkastetaan saldo ja toisella päätteellä luetaan hyllynreunaetiketistä viivakoodi, jolloin hyllypuute

kirjautuu tilastoihin. Tämä työ tulee tehdä erityisen tarkkaan, sillä välillä tuotteita on väärillä paikoilla eikä tuote vastaa hyllynreunaetiketin ean-koodia.

Hyllypuutteilla on suurin merkitys myymälän saatavuudessa, sillä hyllypuutteiden kautta automaattinen tilausjärjestelmä osaa tilata tarvittavia tuotteita tarpeeksi, ettei puutteita pääsisi syntymään.

Hyllypuutteiden kirjaus tulisi tehdä joka päivä samoihin aikoihin, jotta tilastoiden perusteella pystytään sitten vertailemaan hyllypuutteiden määriä eri aikoina. Hyllypuutteiden kirjaus tehdään myymälässä joka ilta kello 20 alkaen. Hyllypuutteiden kirjaus on jaettu kahteen osaan ja ensimmäinen osa kuuluu illan vuorovastaavalle, joka aloittaa hyllypuutteiden kirjaamisen kello 20, toinen osa kuuluu yön vuorovastaavalle, joka aloittaa hyllypuutteiden kirjaamisen kello 22. Hyllypuutteet tulee aina olla kirjattuna kello 00 mennessä, jotta data saadaan oikeasta päivästä. Hyllypuutteiden kirjaukselle on määritelty tietty reitti, jota jokainen hyllypuutteita merkkäava noudattaa. (L3L Kertausvalmennus 2024.)

Hyllypuutteiden kirjaus tarkoittaa jokaisen tyhjän hyllypaikan eli hyllypuutteen kirjaamista. Hyllypuutteeksi kirjataan kaikki tyhjät paikat, huolimatta siitä onko tuotteella saldoa vai ei.

Huolellinen hyllypuutteiden kirjaaminen on tärkeää mm. seuraavien asioiden vuoksi. Hyllypuuttekirjauksien avulla saadaan raportti siitä, millainen on myymälän asiakaskokemus ja saatavuus tietyllä hetkellä. Toisena tärkeänä asiana, hyllypuutteiden avulla päästään käsiksi saldovirheisiin ja pystytään korjaamaan niitä. Hyllypuutteiden kirjaamisessa tärkeää on myös myymälässä käytettävä EP-tilausjärjestelmä, joka tilaa tuotteita automaattisesti saldojen sekä myynnin perusteella. Hyllypuuttekirjauksia hyödynnetään tilausten vakiorunkosuunnittelussa. Hyllypuutteista saatavaa tietoa hyödynnetään myös SOK:n keskitetyssä tilaamisen ohjauksessa ja valikoiman hallinnassa. (S-Ryhmä 2024.)

Hyllypuuttekirjausten perusteella seuraavalle päivälle muodostuu TePa saldontarkastustettava, eli TePaan nousee edellisenä iltana kirjatut hyllypuutteet, joilla on ollut saldoa kirjaushetkellä. TePa on kamupäätteeseen tuleva saldontarkastustettava, josta nähdään ean-koodin perusteella tuotteiden määrä myymälässä sekä toimituspäivät. TePan avulla saldolliset tuotteet, jotka ovat hyllystä loppu, saadaan varastosta esille. Hyllypuutteiden kirjaamisessa on tärkeää tehdä kirjaukset ennen hävikkituotteiden poistamista hyllystä. Hävikkituotteet ovat rikkoutuneita, vanhaksi menneitä tai muuten viallisia tuotteita, jotka poistetaan myynnistä.

Hyllypuuttekirjauksien lisäksi TePaan nousee tuotteita muidenkin sääntöjen mukaan. TePaan nousee tuotteita, jos edellisiltana tuotteen saldo on ollut negatiivinen, tuotteella on ylisuuri saldo, tuote on ku/kp pari eli tuotteella on korvaava tuote sekä kun korvaavuus on päättynyt edellisenä päivänä. (SOK-Ketjuohjaus TePa saldontarkastustettava 2024.)

4.2 L3L kehittämisohjelma

L3L eli laadunkolmiloikka tarkoittaa S-ryhmän omaa strategista kehittämisohjelmaa, jonka tavoitteena on kehittää S-ryhmän markettien asiakastyytyvyyttä ja vahvistaa asiakkaiden sitoutuneisuutta. Laadun kolmiloikka on S-ryhmän kaikkien ketjujen yhteinen mittari.

Laadun kolmiloikassa keskitytään peruskaupankäynnin aiheisiin kuten laatu, hyllysaatavuus, palvelu, sujuvuus sekä siisti myymälä. Laadun kolmiloikalla varmistetaan myymälän laadukkaat palvelut, asiakastyytyvyys sekä halu palata kauppaan. Laadun kolmiloikka ei tuo uusia järjestelmiä tai tekoja, vaan siinä pyritään parantamaan perustekemisiä. Laadun kolmiloikalla pyritään löytämään tapoja tehdä työt tehokkaammin ja tunnistaa tavat, jotka aiheuttavat tehottomuutta. (L3L Kertausvalmennus 2024.)

Laadun kolmiloikan saldotarkkuuden tulokset ovat vuonna 2024 pysyneet lähellä tavoitetta. HOK-Elannon määrittelemän uuden tavoitteen mukaan saldotarkkuuden tulisi olla tasolla 0,3 %. Prisma Olarissa on saatu saldotarkastettavien tuotteiden osuus pysymään pääosin hyvällä tasolla 0,3-0,6 % välillä.

Mitä pidemmälle on päästy saldojenhallinnallisten ohjeistusten ja varastoiden kanssa, sitä paremmaksi tulokset ovat muuttuneet. Ensimmäisinä kuukausina saldotarkkuuden tulokset olivat huonompia, tasoa 0,6 % ja siitä suurempia. Mitä pidemmälle vuotta on menty, sitä paremmaksi tilanne on muuttunut ja on päästy lähemmäs tasoa 0,3 %.

L3L tulokset ovat selvästi parantuneet, johtuen uusista varastointimenetelmistä ja tarkemmasta saldojentarkastusprosessista, joka myymälässä on otettu käyttöön saldovirheiden vähentämiseksi. Varastoja on alettu käymään perusteellisemmin ja säännöllisemmin läpi, jolloin hyllypuutteita tai saldollisia tuotteita ei pääse pidemmäksi aikaa kertymään varastoihin.

4.3 5S-malli

5S kohdemyymälässä, eli sortteeraa, systematisoi, siivoa, sovi ja seuraa.

5S on erityisen tärkeä työkalu myymälän varastohallintaan. 5S-mallin avulla saadaan vähennettyä turhaa toimintaa ja ohjaamaan kaikki työaika tehokkaaseen toimintaan.

Sortteeraus 5S mallin mukaan kohdemyymälässä tarkoittaa työn kannalta tarpeellisten välineiden ja kalusteiden tunnistamista työpisteellä. Sortteerauksessa kaikki tarpeettomat tavat poistetaan työpisteeltä välittömästi. Työpisteet tulisi pitää aina siisteinä ja tyhjinä turhasta tavarasta sekä siivota omat jäljet. Sortteeraus vapauttaa työaikaa, kun tavarat löydetään helposti, ei mene aikaa toisten jälkien siivoamiseen ja edestakaisin tavarantoimituksen vähentyä. Siisteys parantaa myös työturvallisuutta työpisteellä.

Systematisointi on työpisteiden ja varaston järjestämistä niin, että kaikki tarvittavat työvälineet ja materiaalit ovat mahdollisimman lähellä työpistettä. Systematisointiin kuuluu olennaisena osana myös, että kaikki on järjestettyinä ja omilla määritellyillä paikoillaan. Kun kaikelle on merkattu oma paikka ja tavarat pysyvät omilla paikoillaan eivätkä katoile.

Siivous tapahtuu säännöllisesti jokaisessa työvuorossa ja jokaisen työntekijän toimesta. Kun siivous tapahtuu säännöllisesti työpisteet pysyvät siisteinä, joka tekee työskentelystä helppoa, vaivatonta ja turvallista.

5S mallista sopimisen kohta pitää sisällään yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen sopimisen. Jokaisen tulee myös pitää huolta siitä, että itse noudattaa sovittuja asioita.

Seuranta kohdemyymälässä tapahtuu varmistamalla uusien työntekijöiden perehdytyksen myymälän käytäntöihin, jotta saadaan pidettyä toimintatavat samanlaisina kaikille. Jos tapahtuu poikkeamia toiminnassa, niihin puututaan pikimmiten. Perussääntönä toimii työpisteen jättäminen aina parempaan kuntoon, missä se oli töihin tullessa. Kun pidetään kiinni yhteisesti sovitusta siisteysäännöistä, saadaan ylläpidettyä hyviä työtapoja ja ohjattua kaikki mahdollinen aika ja energia tärkeimpään työtehtävään eli asiakaspalveluun.

Mallin mukainen toiminta ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on tärkeää siisteyden ja järjestyksen vuoksi. Oikein toimimisella saadaan pidettyä kohdemyymälän ongelmakohdat paremmassa järjestyksessä ja päästään tätä kautta parantamaan siisteyden lisäksi myymälän saldotarkkuutta. Ongelmakohdista eli teollisen varastosta ja pakkasvarastosta on saatu järjestelmällisempiä ja tuotteiden löytäminen varastosta onnistuu aiempaa helpommin.

4.4 Työkortit

Työkortit, jotka tein löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Työkorteissa on ohjeet jokaiseen eri työvuoroon ja siihen miten saldonhallinnalliset työt jaetaan eri työntekijöiden ja vuorojen kesken.

Vuorovastaavan tulisi vuorossaan ohjeistaa jokainen työntekijä tekemään työkorttien mukaiset tehtävät ja käydä vielä vuoron lopuksi läpi, että jokainen kortin osoittama tehtävä on tehty.

Työkortit tulevat työpaikan seinälle ja ovat jokaisen työntekijän luettavissa. Työkortit tulee esitellä jokaiselle uudelle työntekijälle ja tarvittaessa käydä uudestaan läpi erilaisissa tilanteissa. Työkortit ovat sopivat myymälän tämänhetkisten ohjeistusten kanssa, niitä muutetaan tarvittaessa.

Työkorttien avulla saadaan jokaiselle yhteiset selkeät ohjeet, sillä ongelmana on ollut, että kaikki eivät toimi yhteisten ohjeistusten mukaisesti. Työkortit sisältävät paljon sekä uutta että vanhaa asiaa ja onkin tärkeää että yksittäiset työntekijät eivät omalla sitoutumattomuudellaan heikennä tiimin toimintaa.

Työkortit on luotu, jotta työpaikalla jokainen pyrkii samaan yhteiseen päämäärään. Yhteistä päämäärää tavoiteltaessa voidaan hyödyntää yhteistoimintamotivaatiota. Yhteistoimintamotivaatio tarkoittaa, että työntekijät uskovat saavuttavansa tietyn päämäärän vain yhdessä työskennellessä, yksin päämäärän saavuttaminen ei ole mahdollista. (Autio, Juuti & Wink 2010, 143-144.)

Tämä yhteistoimintamotivaatio teoria on hyödyllinen saldojenhallinta työssä, sillä saldotarkkuutta ei saada yksin parannettua. Jos jokainen puolestaan pyrkii muiden kanssa samaan päämäärään ja työskentelee yhdessä saavuttaakseen tavoitteen, on saldotarkkuuden parantaminen mahdollista. Tätä varten on työkortit, jotta jokaisella on tavoitteet ja päämäärät tiedossa. Esihenkilön tehtävänä on saada ihmiset työskentelemään yhdessä kohti valittua päämäärää.

4.5 Tilaaminen

Myymälässä tavarankäyttöä tilaaminen toimii kahdella tavalla. Tavarankäyttöä voi tilata joko automaattisella järjestelmällä EP:llä tai käsipääte kamulla tekemällä manuaalisen tilauksen. Molemmat tilaustavat ovat toimivia, kun tuotteiden saldot ovat ajan tasalla ja tilausliikenne toimii normaalisti.

Suurin osa myymälän tuotteista kuuluu EP-tilaamisen piiriin, on kuitenkin joitakin tuoteryhmiä, jotka eivät kuulu EP-tilaamiseen. EP-tilaamisen ulkopuolelle jää runkotuotteet eli hevi, palvelutori, kylmä konditoria, paisto ja irtotuotteet, irtokarkit ja snacksit, testerit, kuljetusalustat, pakkaustarvikkeet ja myymälätarvikkeet. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2023.)

4.5.1 EP-tilaaminen

EP-tilaaminen eli automatisoitu tilausjärjestelmä tekee tilauksia ennusteiden pohjalta. EP-tilaaminen tarkoittaa ennustepohjaista tilaamista, jossa tilausjärjestelmä laskee myyntihistoriatiedon pohjalta menekkiennusteen jokaiselle tuotteelle ja tilaa tuotteet ennusteen mukaisesti. EP-tilaamisen toimivuus edellyttää saldojen oikeellisuutta. (S-Ryhmä/Saldonhallinta 2024.)

Tilausjärjestelmä siis seuraa tuotteiden varastosaldoa sekä myyntejä, jolloin järjestelmä osaa tilata ajoissa lisää tuotteita. Tuotteiden tilaaminen perustuu suurimmaksi osaksi myyntiin ja myynnin eli menekin ennustamiseen.

Prisma Olarissa tilauksia pystytään helposti seuraamaan kamupäätteellä, josta nähdään tuotteen saldo, menekki sekä tilausrivit. Tämä mahdollistaa myös tarvittavat lisätilaukset, sillä kamupäätteellä on helppo tilausrivejä tutkimalla myös tilata tarvittaessa lisää tuotetta manuaalitulauksella.

EP-tilaamisen kannalta myymälässä tulee tehdä tarkasti saldotoimenpiteitä, jotta tilausjärjestelmä toimii. Myymälässä tulee tehdä saldonhallintaa, hyllypuutkirjauksia, hävikin kirjausta sekä erityisen tärkeänä jokaisella tuotteella tulee olla maksimimäärä merkattuna. Näillä kaikilla tekemisillä on vaikutusta EP-tilaamisen toimivuuteen. (SOK-Ketjuohjaus PT EP-Tilaamisen toimintamalli 2024.)

EP-tilausjärjestelmä on hyvä ja toimiva malli kunhan yllä mainitut tehtävät hoidetaan hyvin. Kun EP-tilaaminen on toimivaa, myymälän saatavuus on parhaimmillaan eikä suurta varastoa kerry taakse. Tällöin myös saldojenhallinta helpottuu huomattavasti.

4.5.2 Manuaalitilaaminen

Manuaalitilaamista käytetään lähinnä niissä tilanteissa, joissa tavaraa ei ole tullut tarpeeksi tai halutaan tehdä uusia esillepanoja, joihin tarvitaan tavaraa normaalimääriä enemmän. Manuaalitulauksia käytetään suurimmaksi osin juuri uusien esillepanojen tekemisessä, suurissa asiakastilauksissa, konsulenttitilauksissa sekä nopeaa reagoitua vaativissa tilanteissa.

Manuaalitulauksia tehdään myymälässä kamupäätteellä, josta tulee ennen manuaalitulauksen tekoa tarkistaa tuotteen tilausehdotukset sekä tilausrivit. Tämä on erityisen tärkeä toimenpide, jotta tuotetta ei tilata liikaa eikä tulisi hävikkiä.

Tehdessä manuaalitulauksia esim. asiakkaalle tai konsulentille, on tärkeää muistaa merkitä tilaus erikoistarvetilaukseksi. Tällöin tilausjärjestelmä ei huomioi isompia tilauksia tulevissa esillepanokirjaus. (SOK Marketkaupan Ketjuohjaus 2023.)

5 Saldojenhallinnan prosessi

Saldojenhallinnan prosessiin kuuluu monta vaihetta ja saldotarkkuus alkaa arjen toimenpiteistä. Prosessiin saldojen hallitsemiseksi kuuluu hyllytys, varastointi, hyllypuutteiden kirjaaminen sekä saldovirheiden korjaaminen. Nämä kaikki prosessin osat yhdessä auttavat luomaan toimivan tilausprosessin sekä paremman saldotarkkuuden.

Saldovirheitä on kahdenlaisia, negatiivisia sekä positiivisia. Negatiivinen saldovirhe tarkoittaa tuotteita joiden saldo on negatiivinen eli miinuksella. Positiivinen saldovirhe tarkoittaa

hyllypuutteiksi merkattuja tuotteita, joilla on saldoa. Molempia saldovirheitä on pyrittävä minimoimaan ja korjaamaan mahdollisimman paljon. (L3L Kertausvalmennus 2024.)

Saldovirheitä myymälässä aiheuttaa toimitusvirheet, kirjaamattomat toimituspoikkeamat, puutteelliset siirtokirjaukset ja vastaanottokirjaukset, puutteelliset hävikkikirjaukset, kassan tekemät virheet, virheelliset saldokorjaukset, monipakkausten avaaminen, varastaminen sekä väärät paikat tuotteille. (S-ryhmä PT Saldonhallinta 2024.)

5.1 Hyllytys

Hyllytys eli kuorman purku on yksi aikaa vievimmistä toiminnoista myymälässä. Hyllytyksessä tärkeimpinä ovat tehokkuus ja tarkkuus. Hyllytystyö on se toimenpide, jonka avulla myymälä pidetään kunnossa. Tuotteet tulee aina hyllyttää oikeille hyllypaikoille, sillä muuten syntyy varastoa sekä saldovirheitä. (S-Ryhmä Saldonhallinta 2024.)

Hyllytystä varten työntekijöille asetetaan tavoitteet sekä vastualueet, joista työntekijän tulee pitää huolta. Hyllytystyössä on tärkeää, että esihenkilöt seuraavat hyllytyksen toimituvuutta, tehokkuutta sekä tarkkuutta ja antavat tästä aina palautetta.

Hyllytystyössä tuotteita tulee välillä kuormassa valmiiksi rikkinäisinä tai menee rikki työn yhteydessä. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää kirjata tuotteet hävikkiin. Hävikkiin kirjaamattomat tuotteet, jotka on heitetty roskeen tai annettu hyväntekeväisyyteen aiheuttavat täysin turhia saldovirheitä. Hyllytystyön ohella tarkkaillaan myös aina tuotteiden päiväyksiä ja vanhaksi meneviä alennetaan sekä vanhaksi menneet kirjataan hävikkiin.

Prisma Olarissa on hyllytystyössä jokaisella osastolla yleiset tavoitteet, joihin täytyy oman vuoron aikana päästä, että pystyy työskentelemään osastolla. Hyllytyksessä lihaosastolla tulisi saada n. 5 pinoa/ 1 h purettua, maito-osastolla lavoja tulisi vuoron aikana saada purettua n. 3 ja teollisen puolella sekä pakasteosastolla käytössä on 360 myyntierää per työvuoro. Näihin tavoitteisiin tulee jokaisen osastolla työskentelevän päästä.

Teollisen puolella on huomattu kuorman purun olevan liian hidasta ja kuormaa jää usein seuraavalle päivälle, vaikka ei pitäisi. Tämän takia vuokratyöntekijöiden tulee kerätä lavatarrat, joista nähdään vuoron päätteeksi paljonko he ovat saaneet purettua. Omien työntekijöiden tulee sen sijaan käyttää TePa hyllytystä, eli kamupäätteellä skannata purkamansa lava ja sitä kautta pystytään seuraamaan heidän tehojaan. Sama käytäntö on otettu myös pakastepurkuun mukaan, jotta siihenkin saadaan lisättyä vaadittua tehokkuutta.

5.2 Varastointi

Tutkimusta tehdessäni huomasin myymälän varastoinnissa olevan huomattavia ongelmia. Varastoon kertyi tuotteita aivan liikaa ja tuotteet olivat varastoitu sekavasti. Tärkeää olisi saldojenhallinnan kannalta, että varastoa kertyisi vain sen verran, mitä tuotteita kuluu seuraavaan toimitukseen mennessä. Varastossa ei tulisi olla muuten ylijäämää juurikaan.

Varastohallinnassa ohjeistuksena oli laittaa ylijääneet tuotteet rullakoihin hyllyvälien mukaan. Varastoa tutkiessani huomasin kuitenkin, että näin ei ollut tehty vaan rullakoissa oli tuotteita eri hyllyväleihin. Tämä hankaloittaa huomattavasti saldojenhallintaa, sillä kun hyllystä puuttuvalla tavaralla on saldoa ja sitä lähdetään etsimään varastosta, tulisi varaston olla loogisesti järjesteltynä.

Varaston sekavuus on yksi suurin syy myymälän saldovirheisiin, sillä tuotteita ei löydetä varastosta ja niiden saldoja muutetaan täysin turhaan. Tämä aiheuttaa isompia ongelmia, sillä tuotetta toimitetaan lisää ja vanhemmat tuotteet seisovat edelleen varastossa.

Varastojenhallintaa on pyritty parantamaan ja pelkistä hyllyväleihin markatuista rullakoista on siirrytty päiviä sekä hyllyvälimerkattuihin rullakoihin. Tämä on parantanut saldovirheiden tilannetta, sillä varastoa on helpompi käydä läpi ja löytää hyllystä puuttuvia tuotteita.

Jokaiselle työntekijälle on ohjeistettu, miten tuotteet tulee varastoida ja keneltä apua kysytään, jos ei ohjeista huolimatta ole varma, miten tehdä. Saldovirheiden määrää on pyritty parantamaan myös sillä, että vuorovastaava tai hänen nimeämänsä henkilö käy vuoron päätteeksi kyseisen päivän ylijäämä rullakot läpi ja tarkistaa kaikista tuotteista saldon sekä maksimimäärän. Näin pyritään tuplavarmistamaan se, ettei varastoon päädy turhia tavaroita eikä tuotteiden hyllytilassa tai saldoissa ole tilastoissa virheitä.

5.3 Hyllypuutteiden tarkistus

Hyllypuutteita tarkistetaan myymälässä pitkin päivää, jotta myymälän saatavuus olisi parhaimmillaan. Hyllypuutteita eli tyhjiä hyllypaikkoja tarkistetaan kamupäätteellä, josta nähdään tuotteen saldo ja tarvittaessa voidaan etsiä saldollisen tyhjän hyllypaikan tuotetta varastosta.

Jokaisen tuoteryhmän hyllypuutteita tarkistetaan aina kun tuoteryhmän koko päivän kuorma on saatu hyllytettyä. Hyllypuutteiden tarkistukseen on annettu aikarajoja, jotta tarkistukset tulisivat päivittäin tehtyä.

Prisma Olarissa hyllypuutteiden tarkistuksen ajat ovat seuraavanlaiset:

Leipäosaston tyhjät hyllypaikat klo 14 mennessä.

Maito-osaston tyhjät hyllypaikat klo 22 mennessä.

Liha-osaston tyhjät hyllypaikat aamulla kuorman purun jälkeen noin klo 8 mennessä sekä iltaisin klo 18-20 välillä.

Teollisten tuotteiden tyhjät hyllypaikat kuorman purun jälkeen.

Panimojuomien tyhjät hyllypaikat klo 14.

5.4 Saldojen korjaaminen

Saldojen korjaaminen on yksi merkittävin työtehtävä saldojenhallinnan kannalta. Saldojen korjaamisessa siististä varastosta sekä oikeinhylllytyksestä on paljon apua. Saldoja tulisi korjata tiukoin kriteerein, sillä muuten syntyy turhia saldokorjauksia ja niistä johtuvia saldovirheitä.

Prisma Olarissa on peruskäytäntö, että kun tuotteen saldo on alle 3 ja hyllypaikka on tyhjä tuotteen saldo, voidaan nollata. Tätä käytäntöä toki myös sovelletaan, sillä välillä tuotteissa on isompia saldovirheitä, hyllypaikka tyhjä eikä tuotetta löydy varastosta. Tällaisissa tilanteissa on tärkeä käydä varasto huolellisesti läpi sekä mahdolliset paikat joihin tuote on voitu hyllyttää väärin. Jos tuotetta ei tästä huolimatta löydy on tärkeää korjata tuotteen saldo toimituspoikkeaman kautta, mikäli tuotetta olisi pitänyt lähiaikoina tulla.

Saldojen korjausprosessissa on tärkeää korjata saldo oikealla tavalla. Saldojen korjaaminen tapahtuu pääasiassa erilaisten tapahtumakirjausten avulla. Tällaisia tapahtumakirjauksia ovat hävikin kirjaus, siirtokirjaus, toimituspoikkeama kirjaus, takaisinvento kirjaus, palautusten kirjaus, saldon lisääminen tuotteelle sekä tuotteiden vastaanotto kirjaus. Saldoja korjataan siis ensisijaisesti näiden toimenpiteiden avulla, jos kuitenkin saldovirheelle ei löydetä syytä, saldo muutetaan suoralla korjauksella. (SOK ketjuohjaus 2024.)

Saldojen korjaamisessa tiettyjen tuoteryhmien kuten rullakkomaitojen ja leipäosaston kohdalla tehdään viikoittaisia saldotuksia. Joka sunnuntaina kaikki rullakkomaidot lasketaan ja saldot korjataan oikeiksi. Sama tehdään myös koko leipäosaston kohdalla, jotta saadaan saldot oikeiksi. (L3L Kertausvalmennus 2024.)

Saldojen korjaamisessa on tärkeää ottaa huomioon monipakkaukset ja niiden saldojen tarkistus. Monipakkauksia usein avataan ja tällöin tuotteiden saldot ovat virheellisiä. Monipakkauksien saldojen korjaaminen on viikoittainen työtehtävä, sillä tällöin pitkittyvät saldovirheet saadaan minimoitua monipakkaustuotteiden osalta. (S-Ryhmä PT Saldonhallinta 2024.)

6 Saldotarkkuuden seuranta

Saldotarkkuuden parantamiseksi on tehty uusia toimenpiteitä ja kehitetty uusia toimintamalleja. Uusista toimintamalleista on tehty ohjeet jokaisen työntekijän nähtäville ja alettu seuraamaan toimivuuden varmistamiseksi. Uusien toimintamallien seuraaminen on tärkeää, jotta nähdään auttavatko toimintamallit saldotarkkuuden parantamista vai tarvitseeko malleja vielä muuttaa.

6.1 Saldonhallinnan uusien toimenpiteiden seuranta

Saldonhallintaa varten on otettu käyttöön uusia toimenpiteitä ja niitä seurataan jatkuvasti tarvittavia muutoksia varten. Uusia toimenpiteitä, joita Prisma Olarissa on otettu käyttöön, on teollisten tuotteiden varastossa päivärullakot, päivittäinen koko myymälän tyhjien hyllypaikkojen tarkastaminen ja varastoiden päivittäinen läpikäynti.

Nämä uudet toimenpiteet on otettu hyvin vastaan ja työntekijät tuntuvat noudattavan niitä paremmin kuin aiempia ohjeistuksia. Päivärullakot teollisessa käydään joka yövuorossa läpi ja uudesta kuormasta niihin tulevat ylijäämät tarkastetaan vuoron lopuksi sekä korjataan tarvittaessa saldoja ja selvitetään, miksi tuotetta kertyy varastoon.

Maidon ja lihan varastot ovat olleet jo pidemmän aikaa hyvässä kunnossa, sillä ne käydään joka päivä läpi. Pakastevarasto sen sijaan oli päässyt liian suureksi ja tämän takia pakkasvarastoon otettiin myös uusi käytäntö, jossa joka päivä käydään vähintään yksi vanha varastolava läpi ja lauantaisin koko varasto käydään läpi.

Myös päivittäinen myymäläkierron, jossa tarkastetaan kaikkien tyhjien hyllypaikkojen saldot ja etsitään tuotteet varastosta, on pienentänyt saldoraportille nousevien tuotteiden määrää huomattavasti.

6.2 Tulokset

Uudet toimenpiteet on päätetty jättää pysyvästi käyttöön, sillä niitä seuraamalla on huomattu saldoraportin pienenevän sekä tyhjien hyllypaikkojen määrän vähenevän. Tämä tarkoittaa sitä, että myymälän saatavuutta on saatu paremmaksi.

Uusilla toimenpiteillä päivärullakoiden kanssa on saatu teollisen varasto siistimmäksi sekä pienemmäksi, joka auttaa myymälän saatavuuden sekä saldovirheiden kanssa. Hyviä tuloksia on nähty myös pakkasten osalta, sillä varasto on muuttunut huomattavasti pienemmäksi ja saldovirheisiin päästään hyvin käsiksi.

Uusia toimenpiteitä seurataan jatkossakin ja niihin tehdään tarvittaessa muutoksia, mutta tällä hetkellä nämä käytännöt ovat toimivia ja ovat auttaneet saldovirheiden hallinnassa.

Tuloksia pystytään myymälässä hyvin seuraamaan L3L tuloksista sekä päivittäin ilmestyvästä TePa saldontarkastustehtävästä sekä aukkoja ottamalla. L3L tulokset antavat selkeää dataa siitä mihin suuntaan on saldonhallinnan kanssa liikuttu. TePa ja aukottaminen taas näyttävät päivittäin saldonhallinnan toimivuutta, jos TePa on pienentynyt edellispäivistä tarkoittaa se, että saldollisia aukkoja on ollut entistä vähemmän, joka on positiivista saldojenhallinnan kannalta. (L3L Kertausvalmennus 2024.)

6.3 Ongelmakohdat

Ongelmakohtia löytyi useita ja niistä suurimpana ongelmana on teollisten tuotteiden varastointi sekä työkorttien mukaisten saldonhallinnan tehtävien tekemättä jättäminen. Näihin ongelma-kohtiin on saatu hyvin puututtua ja niihin kiinnitetään jatkuvasti huomiota, etteivät ongelmat tulisi takaisin.

Ongelmakohtana on myös vuokratyöntekijät, jotka vaihtuvat lähes päivittäin ja heidän tekemisiinsä on vaikeampi puuttua. Vuokratyöntekijät eivät välttämättä tiedä myymälän toimintatapoja eikä heitä perehdytetä myymälän tapoihin vaan laitetaan suoraan hommiin. Vuokratyöntekijänä avun kysyminen voi tuntua haastavalta, sillä ei tunne myymälän muita työntekijöitä. Tällaisissa tilanteissa heille on helpompaa esim. hyllyttää tuote väärin, viedä varastoon väärään paikkaan tai heittää hävikit roskiin merkkäämatta niitä. Tämä sama ongelma näkyy myös työharjoittelijoiden sekä uusien työntekijöiden kohdalla.

HOK-Elannossa on yhteinen periaate, jonka mukaan myös ongelma-kohtia pyritään parantamaan. Yhteisen periaatteen mukaan toimitaan ”Tänään paremmin kuin eilen”. (L3L Kertausvalmennus 2024.)

6.4 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia minulla tulisi prosessin aikana monia ja kyselin myös muilta työntekijöiltä mitä heidän mielestään tulisi tehdä toisin, jotta saldovirheiden määrä saataisiin minimoitua.

Kehitysehdotuksena vuokra- ja uusia työntekijöitä ajatellen olisi mielestäni erittäin tärkeää, että jokaisen vuoron alussa kaikille uusille näytetään, miten varastointi hoituu, miten tuotteet hyllytetään oikein, keneltä voi pyytää tarvittaessa apua.

Kehitysehdotuksena olisi ollut myös varastoinnin parantaminen, mutta tämä korjattiin jo prosessin aikana ja sen huomattiin parantavan myymälän saldotarkkuutta. Varastointi on nykyään

hyvällä tasolla ja tämän takia on tärkeää saada jokainen pysymään annetuissa ohjeistuksissa ja noudattamaan niitä.

7 Arviointi

Saldotarkkuuden parantamiseksi tehtiin monia uudistuksia ja saldotarkkuutta on saatu paremmaksi. Saldotarkkuuden parantamiseksi varastonhallintaan tuli muutoksia, kuten teollisen päivärullakot sekä pakkasvarastoon päiväkohtaiset lavat. Jokaiselle työntekijälle on myös painotettu palavereissa, briiffeissä sekä workplace-postausten muodossa saldotarkastusten tärkeyttä.

Mielestäni työssä onnistuttiin hyvin, sillä myymälän saldotarkkuus on menossa parempaan suuntaan, tärkein onnistuminen on mielestäni se, että saldovirheitä aiheuttaviin tekijöihin on päästy kiinni ja sitä kautta pystytään jatkuvasti seuraamaan, täytyykö annettuja ohjeistuksia muuttaa. Johtamistyöhön on saatu lisää konkreettisia ohjeistuksia tukemaan työtä. Myymälän varastoja on saatu pienennettyä ja TePa on pysynyt pääsääntöisesti pienempänä kuin aiemmin.

Työntekijät ovat alkaneet tehdä saldonhallintatöitä aiempaa enemmän ja varastoja käydään läpi aktiivisesti uuden kuorman purun lisäksi. Tehokkuus on parantunut TePa hyllytyksen ja lavojen merkitsemisen ansiosta, jonka takia erityisesti positiiviset saldovirheet ovat vähentyneet huomattavasti.

On tärkeää jatkaa toimintaa oikein, jotta saldotarkkuus saadaan pysymään hyvällä tasolla. Ihmiset on saatu motivoitumaan oikeintekemiseen, sillä on konkreettisesti pystytty osoittamaan, että lopulta tämä tuottaa vähemmän työtä. Nyt kun tarkkuus on saatu parempaan suuntaan, täytyy pystyä pitämään jokaisen työntekijän motivaatio korkealla, jotta vanhoihin virheisiin ei sorruta uudelleen.

Esihenkilöt ovat antaneet palautetta uusien toimenpiteiden onnistumisesta, ja tämä on motivoinut työntekijöitä jatkamaan oikeanlaista toimintaa. Workplace-julkaisuista jokainen työntekijä näkee mm. L3L tuloksia, jotka näyttävät myymälän onnistumiset sekä korjaamisen kohteet lukujen muodossa.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyössä päämääränä oli selvittää mistä johtuvat saldovirheet Prisma Olarissa ja millä keinoin saldotarkkuutta ja saldojenhallintaa saataisiin parannettua. Jo aloitettaessa tutki-
maan syitä saldovirheille oli selvää, että nykyisiin toimintatapoihin tulisi tehdä muutoksia.

Saldotarkkuuden kehittäminen oli Prisma Olarille erittäin tärkeää asiakaslähtöisyyden sekä EP-tilausjärjestelmän takia. Prisma Olari käyttää EP-tilausjärjestelmää, joka tekee automaattisia tilauksia saldojen sekä myynnin perusteella. Tämän takia on erittäin tärkeää, että saldot ovat oikein ja tilaukset saadaan toimimaan.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli saada selville saldovirheiden syyt ja luoda uudet ohjeet sekä toimintatavat, joilla saldovirheet saadaan minimoitua. Saldojen hallinta tehtäviä varten on luotu tehtäväkortit, jokaisen työntekijän nähtäville, jotta kaikki tietävät mitä saldonhallinnallisia toimenpiteitä heidän odotetaan vuoronsa aikana saavuttavan.

Saldovirheiden havaittiin johtuvan suurimmaksi osin työntekijöiden toiminnan puutteesta ja tämä on otettu huomioon uusia toimintaohjeita luodessa. Prisma Olarissa on pyritty luomaan pysyviä ratkaisuja, jotka tekevät saldojenhallinnasta entistä helpompaa ja vähemmän aikaa vievää, jotta ihmisillä riittäisi motivaatio työn suorittamiseen.

Tutkiessa virheiden syntyä, oli selvää, että esihenkilön tulee tässäkin osuudessa työtä näyttää esimerkkiä oikeanlaisesta toiminnasta ja antaa palautetta, jotta saadaan uudet toimintatavat jokaisen työntekijän selville.

Lähteet

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2.painos. Espoo: Infor.

Autio, V., Juuti, P & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Kirkkonummi: JTO palvelut.

Hokkanen, S & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö Ongelmatilanteissa. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2021. Johda suoritusta. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suom. E. Lustig. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Perttula, J & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Juva: Bookwell.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta - digitalisoitumisen haasteet. E-kirja. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja. 3. painos. Helsinki: J-Impact.

Suominen, J. 2023. Oppimisen johtaminen työelämässä. Tampere: Tammertekniikka.

Tietoa S-Ryhmästä. 2024. S-Ryhmä.fi. Viitattu 20.9.2024. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista>

Tietoa meistä yrityksenä. 2024. HOK-Elanto.fi. Viitattu 20.9.2024. <https://hok-elanto.fi/tietoameista/>

Julkaisemattomat lähteet

SOK-Ketjuohjaus. 2024. PT EP-Tilaamisen toimintamalli. Intranet-julkaisu.

SOK-Ketjuohjaus. 2024. Saldonhallinta myymälässä. Intranet-julkaisu.

SOK-Ketjuohjaus. 2024. TePa saldontarkastustehtävä. Intranet-julkaisu.

SOK Marketkaupan ketjuohjaus. 2023. EP-Tilaaminen - Myymälämanuaali. Intranet-julkaisu.

S-Ryhmä. 2024. Johtaminen HOK-Elannossa. Intranet-julkaisu.

S-Ryhmä. 2024. PIKAOHJE Saldonhallinta. Intranet-julkaisu.

S-Ryhmä. 2024. PT-Saldonhallinta. Intranet-julkaisu.

S-Ryhmä .2024. S-Ryhmän myymäläohjeet/Saldonhallinta. Intranet-julkaisu.

Liitteet

Liite 1: Prisma Olari Työkortit

Vuorovastaavat

Saldoihin liittyviä tehtäviä

- Takaisinvedot
- TEPA (pakasteet ja maito)
- Tyhjät hyllypaikat
- Hävikki ja hyvis

Johtamistehtäviä

- Työtehtävien jakaminen
- Purun ohjaaminen
- Purun etenemisen seuranta
- Kassapäivystyksen järjestäminen tarvittaessa
- Osastolle tulevien apujen ohjaaminen
- Tarvittavien muutosten/ osastovaihdosten järjestäminen
- Lavatarrojen keräys teollisen osalta

Vuorovastaava osallistuu purkuun siltä osin kuin muiden tehtävien ohessa kerkeää.

Aamu VV aikataulu
5.45-6.00 Briiffi
Ennen klo 8:
Liha-eines-leikkele-kala ja pakkaset tyhjät hyllypaikat ja saldojen korjaus
Tuorepäättyjen fiksaus

8.15 Myymäläkierros
8.30 Aamucheck
10.00 Myymäläkierros ja TEPA
12.00 Myymäläkierros
13.45 Myymäläkierros ja raportti iltavuorolle

Ilta VV aikataulu
13.45-14.00 Briiffi ja myymäläkierros
14.15 Miinussaldot ensimmäisen kerran
18.00 Myymäläkierros
Ennen klo 20:
Miinussaldot toisen kerran
Liha-kala-eines-leikkele tyhjät hyllypaikat
Leipäosaston aukot
Klo 20 --> Aukkis
21.45 Myymäläkierros ja raportti yövuorolle

Yö VV aikataulu
21.45-22.00 Briiffi ja myymäläkierros
22.00 --> Aukkis
Aukkiuksen jälkeen miinussaldot nolllaksi
4.00 Myymäläkierros ja himut
5.30-5.45 Myymäläkierros, lavojen merkkkaus ja raportti aamuvuorolle

Teollinen Vuorovastaava

- Seuraa teollisen kuorman purun etenemistä
- Jakaa työtehtäviä
- Varmistaa tavoitteeseen pääsyn jokaisen työntekijän osalta
- Kerää lavatarrat vuoronsa päätteeksi
- Ohjeistaa TEPA-purkuun
- Tekee teollisten puolen TEPAsta oman osuutensa jaon mukaan
- Tarkastaa tyhjiä hyllypaikkoja ja korjaa saldoja tarpeen mukaan

Vuorovastaava osallistuu purkuun siltä osin kuin muiden tehtävien ohessa kerkeää.

Teollisessa jokaisen hyllyttäjän tulee saada 360 myyntierää hyllyyn vuoronsa aikana.

Siistijä/Fiksaaja/Saldokenraali

- Tekee TEPAsta oman osuutensa jaon mukaan
- Tarkistaa tyhjät ja vajaat hyllypaikat (saldot ja maksimimäärät)
- Täyttää lisämyyntipaikat ja fiksaa teollisten päädyt
- Vaihtaa rikkiäiset ja puuttuvat etiketit
- Kerää pahvit lukkarin mukaisista hyllyväleistä
- Feissaa tarvittavat hyllyt lukkarin mukaan

Tarkista kaikki tuotteet
joiden saldo on 5 >

Nollaa kaikki tuotteet, joita ei
ole hyllyssä ja saldo on 3 >

MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
K9-13 Siivous	K3-8	Kynttilät, servetit ja kertakäyttö	K50-54 Panimot	Urheiluravinne ja terveystuotteet	Päivittäiset	Päivittäiset

Sipsit, Tex-Mex
ja UHT
päivittäin.

Yhteispuurku yleinen ohje

- Kuormat puretaan hyllyyn oikeille paikoille, enarin viimeisten numeroiden mukaan.
- Aina ensin käydään varastosta vanhat läpi ja sen jälkeen aloitetaan uuden puurku.
- Kaikista taakse menevistä tarkistetaan saldot, jos taakse menee enemmän kuin 3 myyntierää (poikkeukset huomioiden)
- TEPA tehdään omilta osin
- Omat hävikit merkataan vuoron loppuksi ja viedään roskikseen asti
- Maidossa ruksitaulu pidetään ajan tasalla
- Jokaisessa vuorossa omat jäljet siivotaan ja myymälä jätetään siistiin kuntoon!

Aamuvuoron tavoitteena maidon (inex & arla) ja leivän kuorma purettuna.

Iltavuoron tavoitteena Valion kuorma purettuna.

Yövuoron tavoitteena liha-eines-leikkele-kala ja pakkaset purettuna.

Sunnuntaisin kaikkien varastojen läpikäynti.

Purkutahti/työntekijä:

Liha-kala-leikkele-eines vähintään 5pinoa/h hyllyyn.

Maidossa 3 lavaa vuoron aikana.

Yhteispuurku Aamuvuoro

- Inexin ja Arlan kuorma hyllyyn
- Kaikkien vanhojen rullakoiden läpikäynti ennen uuteen kuormaan siirtymistä (juustot, välipalat, mehut ja rahkapääty)
- Maidon ruksitaulun pitäminen ajan tasalla
- 8h vuoron aikana pitää saada purettua 3 lavaa
- Omien hävikkien merkkkaus ja ros kiin vieminen vuoron lopussa
- TEPA omat osuudet klo 10

Välivuorossa oleva sämplää Valion kuorman ja aloittaa maitokaapin vanhojen maitopinojen sekä rahkapäädyn vanhojen pinojen läpikäymisen ja siirtyä siitä uusiin maitoihin ja rahkapinoihin.

Valion sämpläys:
Pikkujogurtit omiin pinoihin
Kilojogurtit omiin pinoihin
Mehut omiin pinoihin
Maidot omiin pinoihin
Rahkapäädyn tavarat omiin pinoihin

HUOM!
Jääneet tuotteet lajitellaan omiin rullakoihinsa ohjeen mukaan.



Välipalat	Mehut	Rahkapääty	Valio juustot	Arla juustot	Inex juustot	Raejuustot ja kesot	Voit ja margariinit
-----------	-------	------------	---------------	--------------	--------------	---------------------	---------------------

Leipävuoro

- Leipähävikki laatikoiden kokoaminen ohjeen mukaan
- Paistopisteen laittaminen
- Muistetaan laskea ja merkata paiston hävikit!
- Kun kaikki kuormat on purettu, leivästä tarkistetaan tyhjät hyllypaikat ja korjataan saldot.
- Leipävuoro alentaa gluteenittomat, pullat sekä konditorian.
- TEPA oma osuus kun kuorma on purettu!
- Muistetaan merkata kaikki omat hävikit ja viedä ros kiin!

Maitokaapin vanhan kakkurullakon sekä muiden konditoria tuotteiden läpikäynti

Leivän hävikkilaatikoiden teko.

Sunnuntaisin leipävuorolle kuuluu kaikkien leipien saldutus!

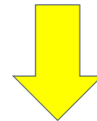
Yhteispuurku Iltavuoro

- Valion kuorma hyllyyn (vanhat & uudet)
- Maitokaappi täytettynä
- Vanhojen leipien läpikäynti
- Maito-osaston tyhjät hyllypaikat ja saldojen korjaukset
- Leipähävikki

Iltavuorossa leipäosasto käydään siistimässä ja leivät nostellaan 19.30.

Leipähävikki klo 20.00

Maitorullakoiden vaihto ja täsmätäyttö muille kaappituotteille.



HUOM!
Sunnuntaisin illalla tulee Fazerin leipäkuorma, sen purkaminen kuuluu iltavuorolle.

Yhteispuurku Yövuoro

- Vuoro aloitetaan käymällä liha-eines-kala-leikkele vanhat pinot läpi
- Uuden kuorman sämpläys hyllyväleittäin
- Liha-kala-leikkele-eines kuorma maaliin
- Pakkasista vanhoja lavoja sekä uusi kuorma maaliin.

Sämpläys:
Kanat omiin pinoihin
Lihat omiin pinoihin
1 välin tuotteet omiin pinoihin
2 välin tuotteet omiin pinoihin
Ruokatoriin tuotteet omiin pinoihin
HEVIn tuotteet omiin pinoihin

Liha-kala-leikkele-eines purkutahti 5 pinoa tunnissa/työntekijä

Teollinen

- Pyritään pitämään varasto pienenä ja tuotteita ei viedä taakse ilman saldojen ja maksimimäärän tarkistusta.
- Takavarastossa rullakot pidetään järjestyksessä ja kaikki jääneet lajitellaan omien hyllyväliensä rullakoihin.

Fiksaaja käy lukkarin mukaisten hyllyväliä vanhat rullakot läpi, käy tyhjät hyllypaikat ja tarkistaa saldot sekä maksimit.

Tupakoiden laittajan tulee täyttää ja saldottaa nikotiinihyllyn tuotteet!

Teollisessa jokaisen hyllyttäjän tulee saada 360 myyntierää hyllyyn vuoronsa aikana.

Aamuvuorossa:
Fiksaus lukkarin mukaan.
Röökit, irttarit ja meikit lukkarin mukaisina päivinä.
Keskikäytävä tyhjäksi klo 8 mennessä, tarvittaessa jäljellä oleva kuorma hyllyväleihin.

Iltavuorossa:
Vuoron aluksi panimojuomien tyhjien hyllypaikkojen tarkistus.
Panimojuomien täyttöä, jos on uutta juomakuormaa aloitetaan siitä.
Koko myymälän kattava pahvikierron klo 19-20!
Kaikki kuorma maalissa klo 22 mennessä.

Teollisten yövuorossa yksi henkilö käy läpi palsut, kananmunat, paperit, inex leipäruullakot ja UHT.

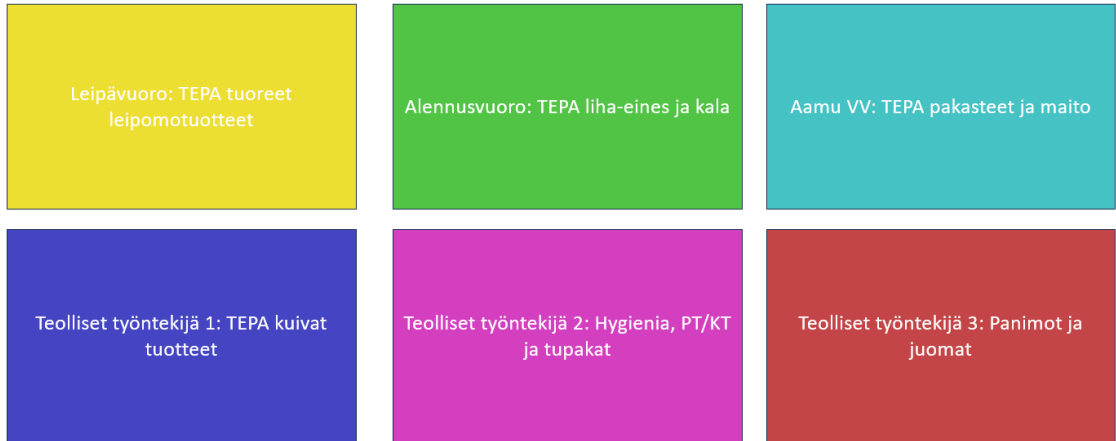
Kassa-Info

- Jokainen tuote menee kassan läpi ja pyritään ensisijaisesti käyttämään tuotteen omaa ean-koodia, jotta saldot pysyvät oikeana.
- Kaikki kassoille/infoon jääneet tuotteet viedään takaisin omille paikoilleen tai merkataan kamulla hävikkiin ja heitetään roskeihin.
- Jos kassoilla on hiljaista tullaan osastolle auttamaan oman osaamisen mukaan.

Yökassa

- Tyhjentää jääneet kassoilta ja jääneet karrystä hyllyyn sekä tarvittaessa hävikkiin ja heittää roskeihin.
- Käy läpi vanhoja rullakoita ja sinisiä laatikoita lukkarin mukaisesti.

TEPA:n jakaminen työntekijöiden kesken



TEPA valmis viimeistään klo 14.00