



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Nelli Tsokkinen

# Työkortit tiimityön tukena

Case: K-supermarket Karuselli

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2021

Tekijä Otsikko	Nelli Tsokkinen Työkortit tiimityön tukena. Case: K-supermarket Karuselli
Sivumäärä Aika	31 sivua + 9 liitettä Marraskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Riikka Hiidenkari
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantoyritykselle työkortit, joka tukevat tiimityöskentelyä ja koko organisaation toimintaa. Tavoitteena oli myös yhdenmukaistaa toimeksiantoyrityksen koko henkilökunnan työskentelytapoja ja näin ollen tehostaa toimintaa ja varmistaa tasalaatuinen kauppakunto jokaisena aukiolon tuntina. Toimeksiantoyrityksenä toimi K-supermarket Karuselli ja sen kauppias Henri Patovirta.</p> <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin päivittäistavarakaupan toimintaa toimeksiantoyrityksen näkökulmasta. Erityisesti huomiota kiinnitettiin eri osastojen toimintaan ja tiimityöskentelyyn. Keskeiset käsitteet, jotka työssä avattiin, liittyivät erityisesti päivittäistavarakaupan toimintaan, sillä ne ovat harvalle lukijalle tuttuja pelkinä käsitteinä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön viitekehys käsitteli tiimityötä monesta eri näkökulmasta. Teoriaosuus painottui tiimityön tavoitteisiin, tiimin kokoamiseen, tiimiälyyn, tiimityön käynnistämisen haasteisiin ja tiimityön hyötyihin sen jäsenille. Teoriaosuudessa kuvattiin myös tiimin eri kehitysvaiheita ja tiimin suorituskäyrää. Kokonaisuudessaan viitekehyksestä kävi ilmi, miten tiimityö kannattaa aloittaa, mitä tiimin kokoamisessa kannattaa ottaa huomioon ja millainen matka tiimillä on työryhmästä huipputiimiksi.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä myös kuvattiin tarkasti toimeksiantoyrityksen tiimityötä ja sitä, miten sitä toimeksiantoyrityksessä toteutetaan, miten se on organisoitu ja miten se on tehostanut organisaation toimintaa. Tiimityötä kuvatessa myös perusteltiin, miksi toimeksiantoyrityksessä on päätetty toimia tiimityömallilla.</p> <p>Valmiita työkortteja syntyi yhdeksän kappaletta ja ne ovat tämän opinnäytetyön liitteinä. Työkortteja on jokaiseen vuoroon omansa. Muut työkortit ovat rakentuneet tiimityön työkortin ympärille tiimityön tueksi, sillä tiimityönä tehdään suurin osa toimeksiantoyrityksen työtehtävistä. Esimerkiksi iltavastaavan työkortti osittain linkittyy tiimityöhön.</p>	
Avainsanat	Tiimityö, työkortti, työväline, päivittäistavarakauppa

Author Title	Nelli Tsokkinen Work Cards to Support Teamwork. Case: K-Supermarket Karuselli
Number of Pages Date	31 pages + 9 appendices Marraskuu 2021
Degree	Bachelor of business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Riikka Hiidenkari, Lecturer
<p>The objective of this thesis was to create the work cards for the case company to support teamwork and the activities of the organization. The aim was also to harmonize the working practices of the entire staff of the commissioning company, and thus make the operations more efficient and ensure a uniform trading condition for each hour of the opening. The commissioning company was K-supermarket Karuselli and its trader Henri Patovirta.</p> <p>The thesis dealt with the grocery operations from the point of view of the commissioning company. Particular attention was paid to the activities and teamwork of its various departments. The key concepts opened in the thesis related to grocery operations.</p> <p>The theoretical framework dealt with teamwork from different perspectives such as the goals of teamwork, team reassembling, team intelligence, challenges of launching teamwork, and the benefits of teamwork for its members. The theoretical framework also discussed the different stages of development of the team and the performance curve of the team. It showed how teamwork is worth starting, what should be considered when assembling a team, and what kind of journey the team has from working group to top team.</p> <p>In the practical part, the thesis accurately described and analyzed the teamwork of the commissioning company, how it is carried out, how it is organized, and how it has enhanced the organization's activities. When describing teamwork, it was also discussed why it was decided to operate on a teamwork model in the commissioning company.</p> <p>As the outcome of the thesis, nine pieces of finished work cards were developed. There are work cards for each shift developed for their own use. Other work cards were built around a teamwork work card in order to support teamwork, as teamwork is done in most of the assignment company's job duties. For example, the work card of the person who is in charge of night shift partially links to teamwork. These work cards will help the case company to support teamwork and other activities of the organization. They will help to harmonize the working practices of the staff and thus make the grocery operations more efficient.</p>	
Keywords	Teamwork, work card, tool, grocery store

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Toimeksiantaja	1
1.3	Työn taustat	2
1.4	Opinnäytetyön tavoite	2
1.5	Toiminnallinen opinnäytetyö	3
2	Osastokohtainen toiminta	3
2.1	Ruokakaupan toiminta	3
2.1.1	Heviosaston toiminta	3
2.1.2	Leipäosaston toiminta	4
2.1.3	Lihajaloste-, eines- ja lihaosaston toiminta	5
2.1.4	Maitotalousosaston toiminta	5
2.1.5	Teollisen osaston toiminta	5
2.1.6	Panimo-osaston toiminta	6
2.1.7	Pakasteosaston toiminta	6
3	Tiimityön teoriaa	6
3.1	Tiimi	6
3.2	Tiimityön tavoitteet	7
3.3	Tiimiäly	8
3.4	Tiimin kokoaminen	8
3.4.1	Tiimityön roolit	9
3.4.2	Muutos tiimissä	10
3.5	Tiimityön käynnistämisen haasteet	10
3.6	Tiimityön hyödyt sen jäsenille	12
3.7	Tiimin kehitysvaiheet	13
3.7.1	Tiimin kehittyminen tasolta toiselle	14
3.7.2	Neljä eri tasoa	14
3.8	Tiimin suorituskäyrä	15
4	Käsitteistö	16
4.1	Työkortti	16
4.2	Kauppias	17
4.3	Osastovastaava	17
4.4	Feissaus	18

4.5	Kauppakunto	18
5	Tiimityö	18
5.1	Tiimityön toteutus K-supermarket Karusellissa	18
5.1.1	Heviosasto	20
5.1.2	Liha-, eines-, lihajaloste- ja leipäosasto	21
5.1.3	Maitotalous	21
5.1.4	Teollinen ja verkkokauppa	22
5.1.5	Pakaste	22
5.1.6	Iltavuoro ja tiimityön ulkopuolinen toiminta	22
6	Opinnäytetyön toteutus	23
6.1	Työkorttien toteutus	23
6.2	Valmiiden työkorttien esittely	24
6.2.1	Kassan työkortti	25
6.2.2	Tiimityön työkortti	25
6.2.3	Palvelutiskin työkortit	25
6.2.4	Iltavastaavan työkortti	26
6.2.5	Lauantain työkortit	26
6.2.6	Sunnuntain työkortti	26
6.3	Työkorttien käyttöönotto	27
6.4	Työkorttien arviointi ja analysointi	27
7	Johtopäätökset	28
7.1	Viitekehyksen ja valmiin työn yhdistäminen	28
7.2	Jatkokehitysehdotukset	28
7.3	Oma kehittymiseni	29
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Kassan työkortti maanantaista sunnuntaihin	
	Liite 2. Tiimityön työkortti maanantaista perjantaihin	
	Liite 3. Palvelutiskin työkortti	
	Liite 4. Palvelutiskin ilta työkortti	
	Liite 5. Iltavastaavan työkortti maanantaista perjantaihin	
	Liite 6. Aamuvuoro osasto lauantai työkortti	
	Liite 7. Välivuoro lauantai työkortti	
	Liite 8. Iltavastaavan työkortti	

## Liite 9. Sunnuntain työkortti

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tiimityöskentelyä ja työkortteja tiimityön ja koko muun organisaation työskentelyn tukena. Työkortti ovat työväline, joka auttaa työntekijöitä hahmottamaan työpäivän kulkua ja työtehtävien sisältöä. Työkortti toimii myös apuvälineenä uuden työntekijän perehdytyksessä. Lisäksi käsitellään työkorttien käytön jalkauttamista organisaation konkreettiseksi työvälineeksi. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja työn produktina valmistuu työkortit toimeksiantajayritykseen K-supermarket Karuselliin. Käsitte- len opinnäytetyössä tiimityöskentelyä, muutosjohtamista ja työkortteja teoreettisen viite- kehyksen kautta. Työkortit tulevat organisaation päivittäiseen käyttöön tukemaan työ- kentelyä ja tehostamaan koko organisaation toimintaa.

### 1.1 Opinnäytetyön aihe

Tämän opinnäytetyön aihe on työkortit tiimityön tukena. Teoreettinen viitekehys pohjau- tuu pitkälti tiimityöskentelyyn. Työn produktina syntyy työkortit toimeksiantoyritykselle. Työkortteja tulee jokaiseen vuoroon, mutta tiimityön työkortti on pääosassa tässä opin- näytetyössä. Työkorttien Aiheen toimeksiantaja on K-supermarket Karusellin kauppias Henri Patovirta. Opinnäytetyön aiheelle ilmestyi tarve, kun vuoden 2018 keväällä K-su- permarket Karusellin kauppias Henri Patovirta aloitti kauppiana ja tiimityö otettiin käyt- töön hänen johdolla. Uusia toimintatapoja vanhojen rinnalle tai korvaamaan niitä on tullut paljon. Toimeksiantajayrityksessä on huomattu, että nykyisellään käytäntöjä on useita erilaisia, eikä kovin monella organisaation jäsenellä ole varmaa tietoa, mitkä toi- mintatavoista ovat käytössä ja mitkä eivät. Tämä johtaa sekaannuksiin ja epätasalaatui- suuteen eri työvuorojen ja työntekijöiden välillä.

### 1.2 Toimeksiantaja

K-supermarket Karuselli on Keravan keskustassa sijaitseva päivittäistavarakauppa. K- supermarket Karuselli kuuluu K-ryhmän K-supermarket ketjuun. K-supermarketteja on suomessa lähes 250 ja K-supermarket Karuselli on kokoluokassa pienimpien K-super- markettien joukossa liikevaihdollisesti. (Kesko 2021.)

K-supermarkettien ja myös K-supermarket Karusellin strategiana on olla tavallista pa- rempi ruokakauppa, joka tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman tuotteita, myös lähi- ja

pientuottajilta. Monipuolinen valikoima, ajankohtaisuus, vastuullisuus ja erinomainen palvelu tekevät K-supermarket Karusellista tavallista paremman ruokakaupan. (Kesko 2021.)

### 1.3 Työn taustat

Työorganisaatio on melko uusi, vain vajaa kolme vuotta vanha. Kauppias on kerennyt jo kertaalleen vaihtua ja toimintatavat myös. Henkilökunnassa on ollut myös vaihtuvuutta melko paljon, ja niin sanottuja alkuperäisiä henkilökunnan jäseniä on jäljellä vain muutama. Tästä johtuen toimeksiantoyrityksessä ei ole kovin vakiintuneita toimintatapoja ja osaaminen on hyvin vaihtelevaa. Toimeksiantoyritys tarvitsee kaikille selkeät ja yhtenäiset toimintatavat, jotta työnteko olisi joka vuorossa ja osastolla sujuvaa. Työntekijöitä ei voi myöskään vaatia toimimaan tietyllä tavalla, jos selkeitä toimintatapoja ja ohjeita ei ole.

Toimeksiantoyrityksen nykyisen kauppiaan myötä organisaatioon tuli kokonaan uusi työskentelytapa, tiimityöskentely. Aiemmin organisaation jokainen osastovastaava pelkästään omalla osastollaan, eikä muilla osastoilla juurikaan vierailtu. Työtapa oli toimeksiantajan mukaan tehottomampi verrattuna tiimityöskentelyyn. Toimeksiantajan mukaan tiimityöskentelyn myötä työteho on parantunut ja työt sujuvat joutuisammin. Toimeksiantoyrityksestä kuitenkin puuttuu kaikille yhtenäiset tavat toimia ja se aiheuttaa välillä ristiriitaja ja turhautumista.

### 1.4 Opinnäytetyön tavoite

Työkorttien teon tavoitteena on saada toimeksiantoyrityksen jokaiselle työntekijälle yhtenäiset tavat toimia ja näin ollen työnlaatu ja kauppakunto pystytään varmistamaan jokaisena aukiolon tuntina. Pullonkaulat on tarkoitus purkaa, eli työkortteja laatiessa syvennytään esimerkiksi siihen, milloin kukakin vastaavista voi olla tietokoneella hoitamassa tilauksia, kampanjoita ja muita rästihommia. Näin toimisto ei ruuhkaudu ja myymälän puolella on aina henkilökuntaa asiakkaiden tavoitettavissa. Myöskään työharjoittelijoita ei jätetä yksin osastolle, vaan heidän kanssaan olisi oltava aina vähintään yksi vakituisesta henkilökunnastamme ohjaamassa ja opastamassa heitä työssään.

Työkorttien tavoitteena on myös toimia apuna uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdytyksessä ja muistilistana vanhoille työntekijöille. Opinnäytetyön tavoitteena oli



myös löytää keinoja jalkauttaa organisaatiomme uudet toimintamallit käytännön tekemiseen ja saada jokainen työyhteisön jäsen motivoituneeksi ja sitoutuneeksi uusiin toimintamalleihin.

### 1.5 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä lopputuloksena tästä työstä syntyvät työkortit työn toimeksiantajalle. Toiminnallista opinnäytetyötä tehdessä on tärkeää käyttää tuotoksessa kieltä, joka palvelee tavoitetta, sisältöä, vastaanottajaa ja viestintätilannetta. Tästä johtuen, olen suunnitellut opinnäytetyöni työkortit sellaisiksi, jotka ovat mahdollisimman helposti luettavissa ja ymmärrettävissä, jotta ne palvelisivat parhaiten niiden käyttäjää. (Viikka & Airaksinen 2003, 51.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on käytännönläheinen ja työelämälähtöinen, joten sen tekemistä voi pitää mielekkäänä. Tämä johtuu siitä, että työn tekijä voi kokea tekevänsä konkreettisempaa työtä opinnäytetyön produktin tullessa fyysisesti käyttöön. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on mahdollista käyttää luovuutta eri tavalla kuin muun tyyppisissä töissä. Yhdistelemällä uusia ja vanhoja käytäntöjä ja toimintatapoja, on opinnäytetyön tekijän mahdollista kehittää aivan uusia tapoja toimia ja työskennellä. (Viikka & Airaksinen 2003, 69.)

## 2 Osastokohtainen toiminta

### 2.1 Ruokakaupan toiminta

Työskentely toimeksiantoyrityksessä on hyvin monipuolista ja keskimääräistä monipuolisempaa, kuin yleensä tämän kokoluokan ruokakaupassa tiimityön ansiosta. Ruokakaupassa työskenteleminen vaatii jokaiselta työntekijältään innostusta ja kiinnostusta ruokaa kohtaan. Toimeksiantoyrityksessä on eri osastoja, joiden toimintaa kuvaan seuraavissa kappaleissa.

#### 2.1.1 Heviosaston toiminta

Heviosasto on hedelmä- ja vihannesosasto. Heviosaston myynnin osuus on noin kahdeksan prosenttia koko kaupan myynnistä. Se on kaupan tärkein osasto, sillä se määrit-

tää asiakkaalle kaupan laadun ja tuoreuden. Jos heviosastolla on esimerkiksi mätää tomaatteja vaikuttaa se suoraan asiakkaan mielikuvaan koko kaupan tuoreudesta. Heviosastolla työskentely vaatii silmää tuoreudelle, esillepanoille ja kykyä ottaa eri sesongit haltuun nopeasti. Heviosastolla uusien työntekijöiden perehdytyksessä käytetäänkin ohjenuorana: ”älä jätä hyllyyn tuotetta, jota et itse ostaisi”. Kun pitää edellisen lauseen mielessä ei voi mennä kovin harhaan tuoreuden varmistamisessa. Heviosaston laatu katsotaan kaksi kertaa päivässä. Aamulla kuorman purun yhteydessä ja iltapäivällä lisätäytön yhteydessä.

Heviosasto on leipäosaston lisäksi ainoa osasto, jossa tilaukset hoidetaan kuutena päivänä viikossa täysin käsin. Hevikuorma tulee maanantaista lauantaihin eli kuutena päivänä viikossa. Heviosastolle ei tule automaattisesti mitään vaan heviosastonvastaava hoitaa kaikki tilaukset itsenäisesti. Heviosastolla rytmi on nopeatempoista ja tilausrytmi onkin 24 tuntia, kun suurimmalla osalla muista osastoista tilausrytmi on 48 tuntia. Heviosaston kampanjaennakot annetaan aina edellisellä viikolla, kun taas muilla osastoilla ne annetaan yleensä kerran kuussa.

### 2.1.2 Leipäosaston toiminta

Leipäosaston myynnin osuus on noin kuusi prosenttia koko kaupan myynnistä. Leipäosasto on heviosaston lisäksi ainoa osasto, jonka tilaukset hoidetaan käsin ja tilausrytmi on 24 tuntia. Leipäosasto käsittää pakatun leivän, joka tulee valmiina leipomoilta kuutena päivänä viikossa sekä omapaiston, jota paistetaan seitsemänä päivänä viikossa. Omapaisto sisältää paistopisteen irtotuotteet, kuten pullat, viinerit, karjalanpiirakat ja pasteijat. Lisäksi joka päivä paistetaan itse kuudesta kahdeksaan erilaista leipää, kuten patonkia, ranskanleipää, moniviljaleipää ja ruisleipää.

Leipäosaston päiväykset käydään läpi joka päivä iltaisin, jolloin otetaan seuraavana päivänä vanhaksi menevät tuotteet pois. Hävikistä tehdään Resq-sovellukseen leipäkasseja. Paistopisteen hävikki otetaan pois aina aamuisin ja samalla paistopiste siivotaan. Paistopisteen hävikistä tehdään myös Resq-sovellukseen paistopistekasseja. Leipäkuorma puretaan aina heviosaston jälkeen eli ennen kaupan avaamista. Leipäpaisto tehdään myös ennen kaupan avaamista leipäkuorman purkamisen ohessa.

### 2.1.3 Lihajaloste-, eines- ja lihaosaston toiminta

Lihajaloste-, eines- ja lihaosaston myynnin osuus koko kaupan myynnistä on noin 15 prosenttia. Päiväykset katsotaan tällä osastolla aina siten, että tuotteet laputetaan -30 prosentin alennustarralla iltaisin kaksi päivää eteenpäin ja seuraavan päivän tuotteet, jotka on laputettu -30 prosentin alennustarralla otetaan pois ja niistä tehdään Resq-kasseja.

Lihajaloste-, eines- ja lihaosastolla tilaukset muodostuvat tilausehdotuksille 48 tunnin rytmillä ja tilausehdotukset on katsottava läpi aamuisin ennen kello yhdeksää. Tilausehdotukset ehdottavat kuinka paljon mitäkin tuotetta olisi tulossa ja osastovastaava voi tarvittaessa tehdä tilausehdotuksille muutoksia eli lisät tai vähentää määrää tai tarvittaessa estää tuotetta tila ollenkaan.

### 2.1.4 Maitotalousosaston toiminta

Maitotalouteen kuuluvat maitotuotteet, erikoismaidot, rasvat, juustot ja munat. Näiden myynnin osuus on noin 13 prosenttia koko kaupan myynnistä. Maitotalousosastolla käydään läpi päiväykset aina aamuisin kahdeksi päiväksi eteenpäin. Samaan tapaan lihajaloste-, eines- ja lihaosaston kanssa. Juustojen, erikoismaitojen, rasvojen ja munien päiväykset käydään läpi kerran viikossa viikoksi eteenpäin.

Maitotalouden tuotteet muodostuvat tilausehdotuksille pääsääntöisesti 48 tunnin tilausrytmillä. Meijerit kuten Valio ja Arla tosin muodostuvat 24 tunnin rytmillä. Maitotalouden tilausehdotukset on katsottava kello kahdeksaan mennessä aamulla. Maitotalousosastolla puretaan aina ensiksi maitokaapin sisälle tulevat maitotuotteet ja sen jälkeen siirytään maitokaapista juusto-, erikoismaito-, rasva- ja munahyllylle purkamaan loput tuotteet.

### 2.1.5 Teollisen osaston toiminta

Teollinen osasto käsittää teollisen ruokapuolen sekä kodintarvikkeet ja käyttötavaran. Näiden myynnin osuus on noin 32 prosenttia koko kaupan myynnistä. Teollinen onkin koko kaupan isoin osasto. Teollinen on toiminnaltaan hidastempoisempi, kuin tuorepuolen osastot. Teollisen tilaukset muodostuvat 48 tunnin rytmillä ja ne on katsottava kello 11 mennessä aamupäivällä.

Teollisessa eletään joulua juhannuksena ja pääsiäistä syksyllä. Teollisen osaston sesonkiennakot tehdään puolivuotta aikaisemmin, kuin itse sesonki on. Työskentely teollisella osastolla onkin todella etukäteen tekemistä ja suunnittelua. Teolliseen tulee kuorma kuutena päivänä viikossa.

#### 2.1.6 Panimo-osaston toiminta

Panimo-osaston myynnin osuus koko kaupan myynnistä on noin 17 prosenttia ja se onkin teollisen osaston jälkeen toiseksi suurin osasto. Panimo-osastolle tulee kuormaa jokaiselta kolmelta suurimmalta panimolta eli Sinebrychoffilta, Hartwallilta ja Olviltä kultakin kaksi kertaa viikossa. Panimoilta kultakin käy myös menekinedistäjät kaksi kertaa viikossa, ja he hoitavat kuorman purun ja tilaukset itsenäisesti. Keskon kautta tulee panimo-osastolle kuormaa kaksi kertaa viikossa ja niiden tilaukset muodostuvat 48 tunnin rytmillä.

#### 2.1.7 Pakasteosaston toiminta

Pakasteosaston myynniosuus on noin viisi prosenttia kaupan kokonaisymyynnistä. Pakasteosastolle tulee kuorma kolme kertaa viikossa ja tilaukset muodostuvat 24 tunnin rytmillä. Pakasteosaston kuorman purkaminen ajoitetaan aina ajankohtaan, jolloin ei ole kenenkään taukoa tai muita hommia, vaan kaikkien on päästävä mukaan purkamaan pakastekuorma. Pakastekuorma on hyvä saada mahdollisimman nopeasti purettua, jotta pakasteet eivät kerkeä sulamaan.

### 3 Tiimityön teoriaa

Tämän opinnäytetyön teoreettinen pohja nojaa vahvasti tiimityöskentelyyn ja sen käyttöönottoon. Teoriaosuudessa myös syvennytään tiimityöskentelyn tehokkuuteen ja kannattavuuteen niin työntekijän, kuin työnantajankin näkökulmasta.

#### 3.1 Tiimi

Tiimi on työyhteisö tai työyhteisön sisällä oleva pienempi yhteisö, joka on sitoutunut toimimaan tavalla, joka vie kohti yhteistä tavoitetta tai päämäärää. Tiimissä jokaisella tiimin

jäsenellä on vastuu siitä, että yhteinen tavoite tullaan saavuttamaan. Tiimissä jokaisen tiimin jäsenen työpanos on yhdenvertainen, vaikka tehtävät voivatkin vaihdella ja ajallisesti joku saattaa käyttää enemmän tai vähemmän aikaa kuin toinen tiimin jäsen. Vaikka ajallisesti tai työtehtävien laadullisesti jokainen tiimin jäsen ei olisi yhdenvertainen, kuitenkin yhteinen päämäärä on se, joka ohjaa jokaista tiimin jäsentä ja näin ollen päämäärää ja tavoitetta ei saavutettaisi, ellei jokaisen tiimin jäsenen panos olisi tärkeä yhteisen päämäärän kannalta. (Salminen 2017, 21.)

Tiiminä työskennellessä jakautuu vastuu, onnistuminen ja epäonnistuminen koko tiimin kesken. Tiimityössä on turha yksittäisen tiimin jäsenen yrittää välttää ottamasta vastuuta mahdollisesta epäonnistumisesta, sillä työskenneltäessä tiiminä jokaisen tulisi olla kartalla, missä mennään ja miten toimitaan. Jälkikäteen on turha sanoa, että itse olisi toiminut toisella tavalla, sillä tiimityössä ei kukaan voi alkaa tekemään asioita omalla tavallaan. Jos tiimi epäonnistuu, jokainen tiimin jäsen epäonnistuu. Samoin tiimin onnistuessa, onnistuminen kuuluu jokaiselle tiimin jäsenelle ja näin ollen kaikki onnistuvat. (Salminen 2017, 22.)

Salminen (2017, 24) mukaan toimivassa tiimissä on alle kymmenen henkilöä, sillä mitä isompi tiimi, sen monimutkaisempaa ja haastavampaa tiimi on saada toimivaksi ja tehokkaaksi. Salminen (2017, 25) toteaa tiimin vähimmäiskoon olevan kuitenkin kolmesta neljään henkilöä. Tiimissä tulee olla tarvittavan erilaista osaamista, kokemusta ja erilaisia näkökulmia, jotta tiimi voi toimia ja olla hyödyllinen. (Salminen 2017, 26.)

### 3.2 Tiimityön tavoitteet

Tiimityö on monelle organisaatiolle ensisijainen väline tehostaa koko organisaation toimintaa ja sen ohella saada aikaan parempia tuloksia. Tiimityöllä on mahdollista ottaa käyttöön suurempi osa organisaation henkilökunnan kapasiteetista. Tiimityö kehittää tiimin jäseniä kommunikoinnissa ja näin ollen vähentää huonosta kommunikoinnista johtuvia tietokatkoja ja turhan työn tekemistä. Tiimissä myös työntekijöiden yhteistyötaidot yleensä kasvavat, sillä tiimissä on pakko tehdä yhteistyötä muiden tiimin jäsenten kanssa. Kommunikaatio- ja yhteistyötaitojen kasvaessa työntekijöiltä karisee pois turha sählääminen, sillä taidot hioutuvat ja turhat työvaiheet jäävät pois. Tämä lisää tiimin tehokkuutta ja näin ollen koko organisaation tehokkuutta ja kannattavuutta. (Salminen 2017, 25–26.)

Tiimityön tavoitteena on useimmiten tehostaa toimintaa ja laajentaa henkilökunnan osaamista ja kokonaiskuvan hallintaa parempien tulosten aikaansaamiseksi. Kun vastuuta pystytään jakamaan esimiehen ja työntekijöiden välillä, se ruokkii uusien ideoiden syntymistä myös työntekijöiden puolelta. (Salminen 2013, 22–23.)

### 3.3 Tiimiäly

Tiimin tehokkuus perustuu toimivaan yhteistyöhön. Parhaimmillaan tiimi pystyy yhdessä tuottamaan parempia päätöksiä, kuin yksikään sen jäsen itsekseen. Tiimissä syntyy kollektiivista älykkyyttä, joka perustuu yhteistyöhön. Tästä älykkyydestä voi käyttää nimitystä tiimiäly. Osa ihmisistä ajattelee, että saavat työnsä tehokkaammin tehtyä yksin omassa rauhassaan, kenenkään häiritsemättä. Se on varmasti osittain totta, mutta suurempien kokonaisuuksien aikaan saamiseen aika ei yksin riitä. Ihminen voi olla osa tiimiä, mutta silti tehdä varsinaisen työnsä yksin. Yksilön tekemä työ tällöin on vain osa isompaa kokonaisuutta. Isoa kokonaisuutta ei taas olisi mahdollista saada aikaan ilman tiimiälyä, sillä jokainen tiimin jäsen tuo omaa osaamistaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Eklund & Lindholm & Salminen 2019, 37.)

Tiimi ei ole automaattisesti älykäs, kun siihen valitaan huippuälykkäitä jäseniä. Tiimistä älykkään tekee ennen kaikkea tiimin jäsenten yhteistyökykytaidot. Tiimiäly vaatii sosiaalista herkkyyttä, joka tarkoittaa tiimin jäsenten kykyä havainnoida toistensa tunteita ja sanatonta viestintää. Älykkäässä tiimissä sen jäsenillä on hyvät vuorovaikutustaidot, joiden avulla he pystyvät hyödyntämään toistensa erilaista osaamista. Mitä paremmin tiimin jäsenet toistensa tuntevat, sitä korkeampi tiimiälykin yleensä on. Tiimiälyä voikin kehittää siten, että tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toistensa, toistensa työskentelytavat ja yhteisen päämäärän paremmin. (Eklund & Lindholm & Salminen 2019, 37–38.)

### 3.4 Tiimin kokoaminen

Tiimi on parhaimmillaan, kun siinä on pieni joukko ihmisiä, jotka omilla taidoillaan täydentävät toistensa osaamista. Tästä joukosta muodostuu ryhmä, kun he ymmärtävät toistensa työn symbioosin ja tarpeen toimia yhdessä. Ryhmä on tiimi vasta sitten, kun ryhmä ymmärtää ja oivaltaa, että heidän jokaisen työpanosta ja osaamista tarvitaan työkokonaisuuksien hoitamiseen. Esimiehellä on tässä suuri rooli, että hän saa jokaisen tiimin jäsenen ymmärtämään oman paikkansa ja muiden paikan tiimissä ja heidän työpanoksensa merkittävyyden. (Huusko 2007, 67.)

Kuten jo aiemmin on todettu, toimivassa tiimissä on alle kymmenen henkilöä. (Salminen 2017, 24) Tiimi on siis pieni ryhmä työntekijöitä. Pienellä ryhmällä on muitakin tunnusmerkkejä kuin ainoastaan henkilömäärä. Pienen tiimin jäsenten sekä tiimin esimiehen on helppo tunnistaa ryhmään kuuluvat henkilöt ja heidän työtehtävänsä. Kun jokainen tiimin jäsen tuntee ja tietää toisensa ja tietää toisensa vastuualueet, osaamisen ja vahvuudet, on jokaisen tiimin jäsenen helpompi hyödyntää osaamista ryhmän sisällä. Pieni tiimi on yleensä myös läpinäkyvämpi kuin iso ryhmä työntekijöitä, sillä pienessä tiimissä ei voi mennä toisen tiimin jäsenen taakse piiloon, vaan on otettava eri tavalla vastuuta omasta tekemisestä. (Huusko 2007, 67–68.)

Paras tiimi siis syntyy, kun kootaan neljästä kahdeksaan hengen ryhmä, jossa löytyy osaamista tiimin työtehtävien vaativilta osa-alueilta. Tiimin jäsenillä on siis toisiaan täydentäviä taitoja, jotka voivat olla peräisin koulutuksesta, osaamisesta, tiimiläisten luonteiden erilaisuudesta tai työnkuvasta. (Huusko 2007, 70–71.)

Jos tiimin jäsenten odotetaan esimerkiksi tuuraavan toisiaan tai tiimissä kaikki tekevät kaikkea on tärkeää, että heti tiimin aloittaessa työskentelyn yhdessä, jokainen tiimin jäsen perehdytetään toistensa työtehtäviin kunnolla. Tällöin perehdytykseen ei tarvitse ruveta esimerkiksi kesken projektin, eikä perehdyttäminen vie aikaa varsinaiselta työltä päivittäin. Intensiivinen perehdytys heti alussa lisää aikaa varsinaiselle työlle projektin muissa vaiheissa. Lisäksi on tiimiläiset näin oppivat toisistaan ja toistensa osaamisesta, jolloin kysymysten ilmetessä ja mahdollisen lisäopastuksen tarpeessa he osaavat suoraan kääntyä oikean henkilön puoleen. (Huusko 2007, 70–71.)

#### 3.4.1 Tiimityön roolit

Tiimiä kootessa harvoin pääsee valitsemaan sopivia tiimin jäseniä niin sanotusti kaupan hyllyltä. Monesti tiimiä kootessa joudutaan tekemään erilaisia kompromisseja, jotta tiimistä saadaan muotoiltua monimuotoinen työtään ja tekijöitään palveleva kokonaisuus. (Salomäki 2002, 39–40.)

Tiimiä kootessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota roolien täyttämiseen. Tällaisia rooleja ovat seniorijäsen, joka on kokenut tiimityöntekijä ja jolta tulee luonnostaan kyky tehdä nopeitakin päätöksiä. Yksi hyvä keksijä, sillä tiimin sisältäessä useampia keksijöitä, he alkavat herkästi kilpailla omilla ideoillaan, eikä ideat siinä vaiheessa välttämättä palvele alkuperäistä tarkoitusta. Tiimissä tulee myös olla älykkyydeltään eritasoisia jäseniä ja

luonteeltaan erilaisia jäseniä. Älykkyydeltään eritasoiset jäsenet löytävät helpommin paikkansa tiimissä ja täten antamaan parhaan mahdollisen panoksensa tiimin toiminnalle. Luonteeltaan eritasoiset jäsenet taas vähentävät kilpailua roolituksia jaettaessa, sillä usein luonteeltaan eriävät persoonat, eivät halua samoihin rooleihin. (Salomäki 2002, 40.)

### 3.4.2 Muutos tiimissä

Tiimi muuttuu ja kehittyy koko ajan, sillä ulkoa- ja sisältäpäin tulevat muutokset edellyttävät tiimin olemaan muuntautumiskykyinen ja joustava. Toisinaan tiimiin kokoonpanossa täytyy tehdä muutoksia joko työtehtävien muuttuessa, tai yksinkertaisesti uusien työtehtävien mukana, kun aiemmassa kokoonpanossa ei ole tarvittavaa osaamista. (Salomäki 2002, 41.)

Tiimin kokoonpanoa on muutettava, mikäli tiimi on puutteellinen osaamiseltaan, roolit ovat epätasapainossa tai henkilökunta vaihtuu. Jos tiimi on puutteellinen osaamiseltaan, on vaihtoehtoja kolme, joilla tiimiä voi yrittää korjata. Tiimin jäseniä voi lisä kouluttaa, tiimiin voi rekrytoida kokonaan uuden työntekijän tai tiimissä voidaan ottaa käyttöön osittain tai kokonaan ulkoisia resursseja. Ulkoisia resursseja käyttämällä voi ostaa tarvittavaa osaamista kohdennetusti havaittuun tarpeeseen. Tämä voi olla etenkin silloin hyvä vaihtoehto, kun kysyntä erityistarpeelle on määräaikainen tai vähäinen. Silloin välttämättä ei ole kustannustehokasta lähteä kouluttamaan omaa henkilökuntaa uudelleen. (Salomäki 2002, 41.)

### 3.5 Tiimityön käynnistämisen haasteet

Tiimityön käynnistäminen ei välttämättä ole itsestäänselvyys, vaan sen eteen on tehtävä paljon töitä ja tiimityötä on jaksettava koko ajan kehittää. Valmista tiimityömallia ei ole, jonka voisi sellaisenaan kopioida omaan organisaatioon, vaan jokaisessa organisaatiossa on muokattava tiimityömalli omaan organisaatioon sopivaksi ja organisaation omia työtehtäviä tukevaksi. (Salminen 2017, 62.)

Työntekijöiden ensireaktion voi olla muutosvastarinta. Muutosvastarintaa syntyy etenkin silloin, kun työntekijöille ei tarpeeksi avoimesti viestitä tulevasta muutoksesta ja sen mahdollisista vaikutuksista työntekijöiden nykyiseen työnkuvaan. Vaikka työntekijät kokisivat työolonsa liian kiireisiksi, stressaaviksi ja lähes päivittäin moittisivat työolojaan



ja toivoisivat niihin muutosta, voi muutos sen tullessa ajankohtaiseksi kuitenkin pelottaa. Työntekijä voi kokea leipääntymistä nykyiseen työnkuvaansa, mutta kuitenkin kokee hallitsevansa sen. Uusien toimintatapojen, tässä tapauksessa tiimityön tullessa ajankohtaiseksi, työntekijä voi tuntea hallitsemattomuutta ja haluttomuutta muuttaa nykyisiä toimintatapojaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34–35.)

Muutosvastarinta voi johtua myös siitä, että työntekijä voi kokea sosiaalisten suhteidensa olevan vaarana katketa. Työpaikalla on voinut syntyä vuosien saatossa lujia siteitä, joita on lujitettu myös vapaa-ajalla organisaation tukemana, tai ilman. Työntekijä voi pelätä menettävänsä nämä sosiaaliset suhteet, organisaatiomuutoksen takia. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34.)

Aina työntekijä ei ymmärrä muutoksen tarvettakaan, vaikka olisikin tyytymätön työnkuvaansa ja ilmapiiriin työpaikalla. Myöskään johdon ja omistajien perustelut eivät välttämättä tunnu työntekijästä relevanteilta syiltä, koska perusteltu muutoksen tarve ei välttämättä näyttäydy työntekijälle missään roolissa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 35.)

Ensimmäinen vaihe on perustan luominen. Henkilökunnalle täytyy luoda kokonaiskuva aiotusta muutoksesta, sen tarpeesta ja vaikutuksista. Henkilökunnan ymmärtäessä muutoksen ja syyt miksi muutos on tarpeellinen, vähentää se lopulta muutosvastarintaa. Olemalla riittävän läpinäkyvä muutoksesta viestimisessä, ei kenellekään henkilökunnan jäsenelle pääse syntymään oloa, jossa tarvitsisi olla huolissaan oman työnkuvan muuttumisesta ja sen vaikutuksista. Yleensä työnkuvan muuttumisessa ahdistaa juuri epätie-toisuus tulevasta. (Mattila 2011, 134–137.)

Tiimitoiminnan käynnistäminen vaatiikin koko organisaatiolta kärsivällisyyttä, pitkää pinnaa, jaksamista ja kykyä omaksua uusia toimintamalleja. Tiimin jäseniltä se vaatii ennen kaikkea rohkeutta kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja nöyryyttä auttaa ja tulla autetuksi erilaisissa ongelmakohtissa. (Salminen 2017, 64.)

Tiimillä tulisi olla valtaa valita tiimin jäsenet sellaisista työntekijäistä, joilla on aito halu ja motivaatio yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimi, joka on koottu haluttomista jäsenistä, on yleensä vaarassa epäonnistua. Siksi olisi tärkeää, että tiimillä olisi mahdollisuus syntyä luontaisesti siihen haluavista työntekijöistä. (Salminen 2017, 65.)

Varsinkin pienemmissä organisaatioissa tämä ei valitettavasti useinkaan ole mahdollista, vaan tiimiin valikoituu henkilöt, jotka ovat saatavilla ja joilla on oikeanlaista osaamista asiaan. Tällaisissa tilanteissa olisikin tärkeää, että tiimin jäseniä pystyttäisiin motivoimaan jo varhaisessa vaiheessa tiimin toimintaa. Muuten syntyy helposti tilanteita, joissa muutama luotto työntekijä hoitaa tiimin työpanoksesta suurimman osan ja muut tulevat vapaamatkustajina mukana. Tiimissä ei voi olla yhtäkään vapaamatkustajaa, sillä silloin tiimi ei ole oikea tiimi. (Salminen 2017, 65.)

Suurin haaste työkorttien käytön aloittamisessa ja tiimityöskentelymalliin siirtymisessä on henkilöstöjohtaminen ja sitä kautta henkilöstön sitouttaminen. Tiimityöskentelymallin suurimmat haasteet ja mahdollisuudet ovat henkilöstövoimavarojen kohdentaminen oikeisiin toimintoihin oikeaan aikaan. (Viitala & Jylhä 2013, 187.)

Henkilöstön osaaminen ja määrä tuleekin kohdentaa oikein, jotta organisaation on mahdollista saada suurin mahdollinen hyöty uusien toimintatapojen kautta. Työyhteisön merkitystäkään ei tule väheksyä, vaan päinvastoin. Työyhteisöllä on iso ja merkittävä rooli työntekijöiden viihtyvyyden kannalta ja parhaimmillaan kannustava ilmapiiri työyhteisössä voi luoda innostavan ja inspiroivan ilmapiirin, jossa jokainen työntekijä kokee työpanoksensa olevan tärkeä ja olennainen osa koko organisaation toiminnalle. (Viitala & Jylhä 2013, 187.)

### 3.6 Tiimityön hyödyt sen jäsenille

Jotta tiimityöhön voi työntekijä sitoutua, on tiimityön tuotettava jotakin konkreettista apua tai hyötyä tiimin jäsenille. Tiimin jäseneksi on helppo työntekijä nimetä, mutta sitouttaminen tiimin toimintaan, arvomaailmaa, ja yhteisen edun tavoitteluun on hankalaa, mikäli työntekijä ei koe tiimityön tuovan omalle työlleen minkäänlaista lisäarvoa. Parhaimmillaan tiimityö voi auttaa työntekijää hänen omien tavoitteidensa saavuttamisessa, koska usein saavuttaakseen jotain on otettava vastaan ja annettava apua muilta ihmisiltä. (Salminen 2017, 71.)

Nykyään monissa organisaatioissa on kasvaneet paineet henkilöstön työtehojen osalta. Koko ajan täytyy olla tuottavampi pienemillä resursseilla ja suuremmilla tavoitteilla. Tiimityössä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus kasvaa ja hyvällä ja toimivalla tiimityöllä voi parantaa organisaation työoloja ja tehokkuutta kymmenillä prosenteilla. (Salminen 2017, 72–73.)

Tiimi voi myös auttaa työntekijöitä saamaan omaa ääntään kuuluviin paremmin. Kun koko tiimi on samaa mieltä jostakin asiasta, otetaan se helpommin tosissaan, kuin yhden yksilön mielipide etenkin suuremmissa organisaatioissa. Pienemmissä organisaatioissa äänensä saavat monesti kuuluviin ne henkilöt, joilla on kaikista kovin ääni. Hiljaisemmat ja vetäytyvämmät persoonat jäävät monesti kovaäänisimpien työntekijöiden jalkoihin ja heillä on pienempi mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Salminen 2017, 73.)

Tiimi voikin parhaimmillaan käyttää valtaansa johtoon ja esimiehiin selkokielisillä, perustelluilla, napakoilla ja ytimekkäillä viesteillä, jonka takana koko tiimi seisoo. Tiimi kuitenkin tuntee oman työnsä parhaiten ja on koko organisaation etu, kun tiimi kehittyy ja tehostaa omaa toimintaansa. Tiimille voi sen kehittyessä antaa entistä enemmän päätösvaltaa omaa työskentelyään koskevissa päätöksissä. (Salminen 2017, 73–74.)

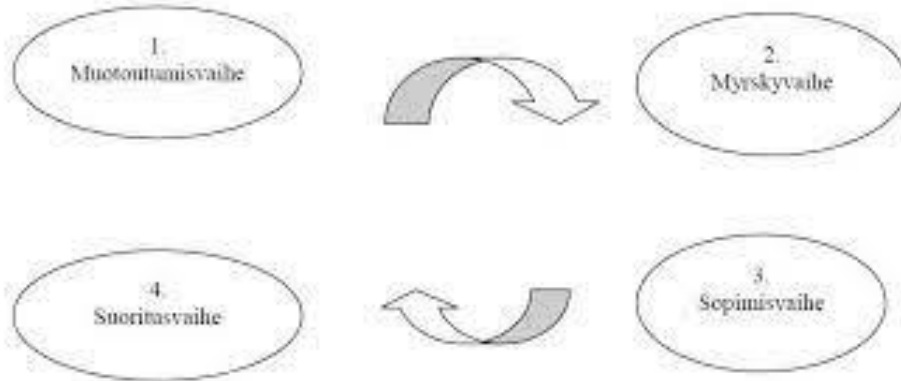
Hyvin voivassa tiimissä jokainen tiimin jäsen kokee työnsä merkityksekkääksi ja oman roolinsa tärkeäksi ja arvostetuksi. Tiimin sisällä roolit jakautuvat osaamisen ja mielenkiinnonkohteiden mukaan. Parhaimmillaan tiimissä voikin päästä eri tavalla käsiksi omiin mielenkiinnonkohteisiin ja vahvuuksiin, kun työtä ja vastuuta voi jakaa kiinnostuksenkin mukaan. (Salminen 2017, 74.)

### 3.7 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimin on mentävä neljän eri kehitysvaiheen läpi, jotta siitä voi tulla tehokas ja tuloksekas. Nämä neljä eri kehitysvaihetta ovat muotoutumisvaihe, myrskyvaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe. (Heikkilä 2002, 275.)

Muotoutumisvaiheessa energiaa kuluu paljon jo pelkästään tiimin jäsenten opetteluun kohdata toisensa ja oppia työskentelemään yhdessä. Tässä vaiheessa tiimi tekee hyvin vähän työtä, jota varten tiimi on kasattu. Kun muotoutumisvaiheesta päästään, on vuorossa myrskyvaihe. Siinä jo tutuksi tulleet työntekijät koettelevat rajojaan. Niin omiaan, kuin muiden tiimin jäsenten. Aikaa menee myös opettelussa, kuka kukin todellisuudessa on, sillä alun niin sanottu vieraskoreus alkaa tässä vaiheessa jo rapista. Sopimisvaiheessa alkaa tiimin roolit muodostua ja tiimin yhteishenki vahvistuu. Tiimin jäsenet myös alkavat tulla kuorestaan ja yleensä yhteisiä toimintatapoja tässä vaiheessa saadaan sovitua ja hiottua. Tiimin päästessä suoritusvaiheeseen, on tiimi tehokas ja tuottelias. Ai-

kaa ei tarvitse käyttää enää perus asioista sopimiseen ja keskustelemiseen. Tässä vaiheessa jokainen tiimin jäsen pääsee tekemään sitä työtä, jonka takia he ovat osa tiimiä. (Heikkilä 2002, 276.)



Kuva 1. Tiimin kehitysvaiheet (Heikkilä 2002, 275).

### 3.7.1 Tiimin kehittyminen tasolta toiselle

Kun tiimissä on luonteeltaan erilaisia ja älykkyydeltään eritasoisia työntekijöitä, myös tiimin eteneminen tasolta toiselle on hyvin yksilöllistä (Salomäki 2002, 40). Tiimissä voi olla jäseniä, jotka turhautuvat hitaaseen etenemiseen ja haluaisivat päästä jo itse asiaan. Tiimissä on yleensä myös jäseniä, jotka nauttivat alun hitaudesta ja pehmeystä, eivätkä he koe tarvetta siirtyä eteenpäin. Tällainen eritahtisuus synnyttää helposti turhautumista tiimin jäsenten välillä. Kehitys saadaan kunnolla käyntiin, kun esimiehen tai tiiminvetäjän avustuksella etsitään keinoja, jotka saavat koko tiimin turhautumaan ja kylästäymään laimeaan tilaansa. Näin tiimi lopulta luonnollisesti siirtyy tasolta toiselle. (Heikkilä 2002, 290.)

### 3.7.2 Neljä eri tasoa

Jotta tiimi voi kehittyä jokaisen neljän tason läpi, vaatii se erinäköisiä toimia. Ensimmäisestä vaiheesta toiseen siirtyminen tarkoittaa sitä, että hauskat ja leppoiset jutustelu-tuokiot jäävät historiaan ja tiimin jäsenten on uskaltauduttava ottamaan riskejä ja näyttämään myös vaikeitakin tunnetiloja. Vaikkakin yleensä vaikeiden tunnetilojen näyttäminen voi aiheuttaa konflikteja. (Heikkilä 2002, 291.)

Toisesta vaiheesta kolmanteen siirtyminen vaatii tiimin jäseniltä nöyryyttä ja omien näkökulmien tarpeettoman puolustelun luopumista. Tiimin jäsenten on kaikkien tunnustettava itselleen voivansa olla väärässä. Nöyryys tunnustaa toisten tiimin jäsenten idean paremmuuden on tärkeä, mutta jos ei pysty seisomaan esitettävän idean takana, ei myöskään pidä antaa periksi miellyttämisen halusta. Kolmannesta vaiheesta neljanteen siirtyminen edellyttää tiimin jäsenten keskinäistä kunnioitusta, luottamusta ja halua puhaltaa yhteen hiileen päämäärän saavuttamiseksi. (Heikkilä 2002, 291–292.)

### 3.8 Tiimin suorituskäyrä

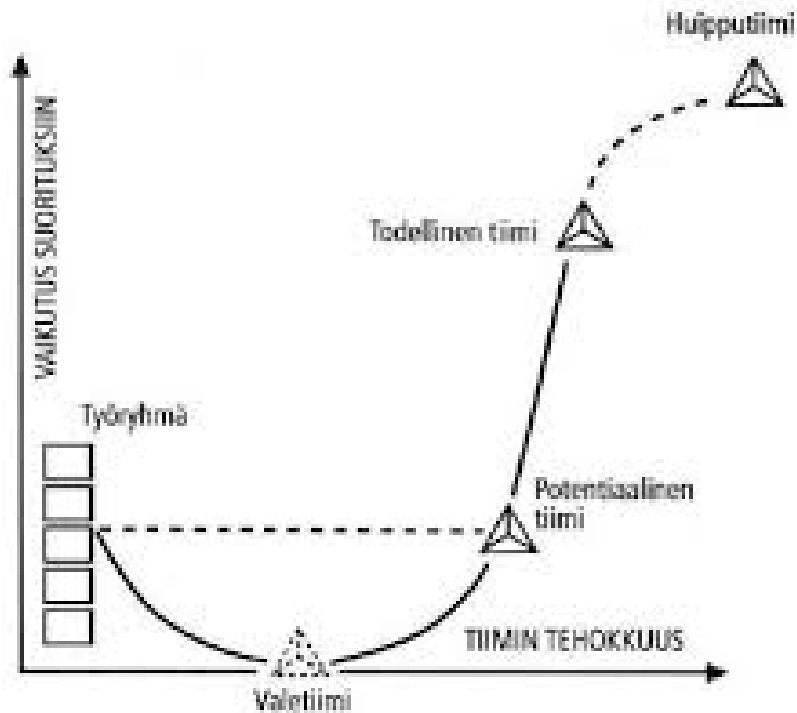
Tiimin suorituskäyrällä voidaan osoittaa, kuinka ryhmän onnistuminen riippuu pitkälti siitä, minkä perusnäkemysten ryhmä omaksuu ja kuinka tehokkaasti se onnistuu toteuttamaan näkemystään. Työryhmä ja tiimi eroavat toisistaan siten, että työryhmän suoritukset ovat parhaimpien yksilösuoritusten summa. Työryhmä ei tavoittele kollektiivista onnistumista ja tuloksia, jotka vaatisivat yhteisiä ponnisteluja. Tiimi taas pyrkii yhteisten tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen yhteistyöllä. Tiimi jakaa riskit ja onnistumiset. Ryhmät, jotka kutsuvat itseään tiimiksi, mutta eivät ota yhteisiä riskejä ovat valetimejä. (Katzenbach ja Smith 1993, 101.)

Potentiaaliset tiimit tulevat kohtaamaan matkallaan todelliseksi tiimiksi lukuisia esteitä. Esteet yhdessä selättämällä heistä kuitenkin kasvaa lopulta todellinen tiimi. (Katzenbach ja Smith 1993, 101–102.) Potentiaalisella tiimillä on tarve lisäsuorituksiin ja niiden parantamiseen. Selkeyttämällä päämääräänsä, tavoitteitansa ja työnsä tuloksia ja noudattamalla yhteisiä toimintatapoja tiukemmin, potentiaalinen tiimi kehittyy. (Katzenbach ja Smith 1993, 107.)

Todellinen tiimi koostuu joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Todellisen tiimin jäsenet ovat kaikki yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään ja tavoitteeseen. Todellinen tiimi on tärkein suoritusyksikkö tiimin suorituskäyrällä. (Katzenbach ja Smith 1993, 107.)

Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot, mutta lisäksi todellisessa tiimissä on jäseniä, jotka ovat todella sitoutuneita tiimin toimintaan ja itsensä ja toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Sitoutuminen on avainsana, joka vie tiimiä suorituskäyrällä ylöspäin ja vielä parempiin tuloksiin ja suorituksiin. Huipputiimi toimiikin hy-

vänä esikuvana potentiaalisille ja todellisille tiimeille. Yleensä huipputiimissä on työntekijöillä ajallisesti enemmän kokemusta toistensa kanssa tiiminä toimimisesta, jolloin myös tiimillä on ollut aikaa kasvaa huipputiimiksi. (Katzenbach ja Smith 1993, 107–108.)



Kuvio 2. Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach ja Smith 1993, 101).

## 4 Käsitteistö

### 4.1 Työkortti

Työkortti on työväline, jota käytetään työohjauksen ja perehdytyksen tukena monilla eri aloilla. Työkortti voi osoittaa työtehtävien määrän, laadun, ajankohdan ja tekijän. Työkortista ja työkortin käyttötarkoituksesta riippuen, se voi sisältää esimerkiksi ainoastaan työtehtävät ja kellonajat niiden suorittamiselle, tai se voi pitää sisällään myös ohjeita, mitä mikäkin työtehtävä pitää sisällään. Työkortti oikein toteutettuna ja ajantasaisena on oivallinen työväline, joka takaa hyödyn pitkään työpaikoilla.

## 4.2 Kauppias

K-ryhmässä kauppias on yksityisyrittäjä. K-ruokakauppiaan kauppa kuuluu johonkin seuraavista ketjuista, joko K-citymarket ketjuun, K-supermarketketjuun tai K-market Ketjuun. Kauppias saa itsenäisesti kehittää ja johtaa omaa liiketoimintaansa, mutta kuitenkin yhteistyössä Keskon kanssa. Ketjutoiminnalla ja K-ryhmän tuella varmistetaan laatu, asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan tehokkuus ja kilpailuetujen toteutuminen. (Kesko 2021.)

Suomessa on yli 1100 itsenäistä K-kauppiasyrittäjää, joista K-ruokakauppiaita on 909. Muita K-kauppiaita ovat K-rautakauppiat ja erikoiskauppiaita, joihin kuuluu urheilu- ja kenkäkauppiat. K-kauppiasyrittäjä ketjusta riippumatta vastaa oman kauppansa tuotevalikoimasta, hinnoittelusta, asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnan palkkauksesta ja hyvinvoinnista sekä liiketoimintansa tuloksellisuudesta. K-kauppioiden kilpailuetuna on rakentaa paikallisten asiakkaiden tarpeisiin sopiva kauppa, ja asiakastoiveet ja niiden toteuttaminen ovat suuressa roolissa K-kaupoissa. (K-kauppiasliitto 2021.)

K-kauppiaan tulee olla määrätietoinen, riskinottokykyinen ja muutoshaluinen. Jatkuva itsensä, henkilökunnan ja liiketoiminnan kehittäminen on avainasemassa, jotta asiakaskokemus ylittäisi asiakkaan odotukset. (Kesko 2021.)

## 4.3 Osastovastaava

Osastovastaava toimeksiantoyrityksessä vastaa oman tai omien osastojensa toiminnasta, laadusta, valikoimasta, kampanjoista, hinnoittelusta, tilauksista, kehittämisestä ja suunnittelusta. Osastovastaavan esimies on kauppias ja kauppias asettaa osastovastavalle tavoitteet ja budjetin, jonka mukaan osastovastaava osastoaan kehittää.

Esimerkiksi heviosastonvastaava vastaa hedelmä- ja vihannesosaston päivittäisistä tilauksista, kampanjaennakoista ja -suunnittelusta, tuotteiden laadusta ja valikoimasta. Hän antaa ohjeet muille osastolla työskenteleville ja hän vastaa esillepanoista ja niiden toteutuksista.

#### 4.4 Feissaus

Feissaus on kaupanalan ammattisanastoa ja sillä tarkoitetaan tuotteiden vetämistä hyllyssä eteen siten, että hyllyn etureuna on siisti ja täyden näköinen. Tuote myös tarvittaessa levitetään niin leveälle (eli ns. naamalle) kuin se mahtuu. Tuotteella on tilaa omasta hintaetiketistään seuraavan tuotteen hintaetikettiin saakka. Hintaetiketti sijoitetaan aina tuotteen vasempaan reunaan. Niin monta tuotetta sijoitetaan hintaetikettien väliin kuin mahtuu. Hyllyjä feissatessa edetään aina moduuli tai hyllypätkä kerrallaan siten, että jokainen tuote vedetään tarvittaessa eteen takimmaisesta saakka. Näin hyllyt pysyvät siisteinä pidempään verrattuna siihen että, vain etummaisat tuotteet vedettäisiin eteen. Vedettäessä vain etummaisat tuotteet eteen kutsutaan sitä valefeissaukseksi, jota ei katsota työntekijöiden kesken hyvällä, sillä se tuottaa seuraavalle feissaajalle enemmän työtä.

#### 4.5 Kauppakunto

Kauppakunto käsitteenä on kaupanalan ammattisanastoa ja sillä kuvataan kuntoa, jossa kaupan odotetaan olevan. Kauppakunnolla toimeksiantoyrityksessä tarkoitetaan sitä, millaisessa kunnossa kauppa on, kun se on parhaimmessa mahdollisessa kunnossa. Tämä pitää sisällään sen, että kaupan sisäänkäynti on siisti ja myyntiesittelyt täysiä ja houkuttelevia. Hyllyt ovat siistejä, eli kaikki tuotteet ovat vedetty takaa eteen, jotta hyllyt näyttäisivät mahdollisimman runsailta asiakkaille ja asiakkaiden olisi helppo löytää haluamansa tuotteet. Hintamerkinnot ovat kohdallaan ja ajan tasalla. Hyllyissä ei ole liiaksi tuotepuutteita eli reikiä. Myymälän yleissiisteys on hyvä, eli ei roskia lattioilla tai tasoilla ja pinnat ja kalusteet ovat puhtaita. (Patovirta, 2021.)

## 5 Tiimityö

### 5.1 Tiimityön toteutus K-supermarket Karusellissa

Tiimityö toteutetaan K-supermarket karusellissa niin, että maanantaista perjantaihin on yksi tiimi, joka hoitaa kuorman puron, päiväysten katsomisen, verkkokauppatilausten keräämisen, kassan tauotukset, hyllyjen feissauksen ja hyllysaatavuuden varmistamisen eri osastoilla. Osastot, joita tiimityöskentely toimeksiantoyrityksessä koskee, ovat hevi-, leipä-, liha-, eines-, lihajaloste-, maito-, juusto-, pakaste-, teollinen-, käyttötavara-, kodintarvike- ja panimo-osastot.



Tiimissä on päivästä ja kellonajasta riippuen kahdesta neljään henkilöä. Tiimin jäsenet ovat yleensä kaupan osastovastaavat ja kauppias. Osastovastaavia on viisi, joista kolme osallistuu aktiivisesti tiimityöhön.

Nämä osastovastaavat ovat hevi- ja leipäosaston vastaava, liha-, maito-, juusto- ja pakasteosaston vastaava sekä teollinen-, panimo-, kodintarvike- ja käyttötavaraosaston vastaava. Eines- ja lihajalosteosastosta vastaa kauppias. Näiden lisäksi toimeksiantoyrityksessä on kassavastaava, joka ei osallistu tiimityöskentelyyn ja palvelutiskin vastaava, joka osallistuu tiimityöskentelyyn osittain riippuen päivästä ja kuorman suuruudesta. Palvelutiskin vastaava tulee yleensä pakasteiden purkamiseen avuksi.

Työvuorosunnittelussa on pyritty ottamaan huomioon, että oikeat henkilöt ovat oikeassa vuorossa oikeana päivänä. Kauppias tulee poikkeuksetta aina klo 6.00 töihin ja on tiimissä mukana kello kuudesta yhdeksään, mutta kuitenkin siihen saakka, että lihajaloste-, eines- ja lihaosaston kuorma on purettu. Hänen lisäkseen tulee yksi osastovastaava sekä maanantaisin ja torstaisin palvelutiskin vastaavan vuoro alkaa tuntia aikaisemmin, eli kello 6.00 ja hän on ensimmäisen tunnin mukana tiimissä.

Maanantaisin ja torstaisin, kun heviosastolla vaihtuu kampanjat ja tulee uusia tuotteita, on yleensä ensimmäisessä vuorossa heviosaston vastaava. Lisäksi kello 8–16 vuoroon tulee yksi henkilö ja kello 10–18 yksi henkilö.

Osastovastaavien ja kauppiaan kesken on käyty paljon keskustelua siitä, pitäisikö vuoroja sekoittaa eri osastovastaavien kesken vai tulisiko jokaisen tehdä pääsääntöisesti omaa vuoroaan. Käytännössä on huomattu, että parhaiten toimii vuorojen sekoitus eri osastovastaavien kesken. Aivan yksimielinen ratkaisu tämä ei ole ollut, mutta mielipiteisiin taustalla vaikuttavat eri työntekijöiden henkilökohtaiset motiivit. Siispä jos asiaa tarkastellaan vain työn sujuvuuden, osaamisen ja tavoitteiden kannalta, päädytään ratkaisuun, jossa vuoroja on tarpeen sekoittaa. Vuorojen sekoittaminen on tarpeen, sillä kaikkien osastovastaavien vuorot sijoittuvat maanantain ja lauantain välille, joten arkivapaita tulee säännöllisesti. Tällöin on hyvä, että kaikki osastovastaavat pystyvät tuuraamaan toisiaan ja hoitamaan toistensa tilauksia. Kun jokaisella osastovastaavalla on kaikkia vuoroja sekaisin, tulee myös tuntumaa toistensa tilauksiin ja työtehtäviin.

Jokaisen osastovastaavan osatessa toistensa tilaukset ja muut työtehtävät on hyödyllistä lomien ja sairauslomien aikana. Näin ollen lomien ajaksi ei tarvitse alkaa perehdyttämään uusia henkilöitä tilauksia hoitamaan, vaan osastovastaavien ollessa porrastetusti lomalla, he myös tuuraavat toinen toisiaan lomien ajan. Tiimityön työtehtävät ovat helppo uuden työntekijän omaksua, sillä apu ja perehdytys on koko ajan lähellä ja vanhemmat konkarit pystyvät opastamaan uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita kädestä pitäen keskeyttämättä omia hommiaan.

Työvuoro	Työntekijä
<b>kello 6.00–14.00</b>	Hevi- ja leipäosastonvastaava
<b>kello 6.00–14.00</b>	Palvelutiskin vastaava
<b>kello 6.00–14.00</b>	Lihajaloste- ja einesosaston vastaava
<b>kello 8.00–16.00</b>	Maito-osaston vastaava
<b>kello 10.00–18.00</b>	Teollisen vastaava

Taulukko 1. Tiimityön työvuorot.

### 5.1.1 Heviosasto

Tiimityöskentely aloitetaan joka aamu klo 6.00 heviosaston kuorman purkamisella ja heviosaston laadun varmistuksella. Laadun varmistaminen heviosastolla tarkoittaa sitä, että käydään tuotteet läpi ja myynnistä poistetaan nahistuneet ja pilaantuneet tuotteet. Tässä vaiheessa tiimissä on kahdesta kolmeen jäsentä.

Maanantaisin ja torstaisin on kolme jäsentä paikalla, sillä näinä päivinä vaihtuvat kampanjat ja tavaraa tulee enemmän. Yleensä osastolla täytyy tehdä etenkin torstaisin muutoksia, sillä uusia tuotteita voi kampanjoiden takia tulla paljonkin. Maanantaisin mukana on kolme jäsentä, sillä kuormaa tulee enemmän, koska kohde yritykseen kuormat tulevat kuutena päivänä viikossa maanantaista lauantaihin. Sunnuntaina ei kuormaa tule ja

yleensä hyllyt ovat tyhjemmät, koska viikon kovimmat myynnit ovat perjantaisin ja lauantaisin. Maanantaisin alkaa myös uudet kampanjat, vaikkakin yleensä pienemmin, kuin torstaina. Heviosastoon käytettävä aika tiimiltä on joka päivä noin yhden tunnin.

### 5.1.2 Liha-, eines-, lihajaloste- ja leipäosasto

Heviosaston jälkeen kauppias siirtyy purkamaan liha-, eines- ja lihajalosteosaston kuorman ja toinen tiimistä ryhtyy paistamaan paistopisteen ja paistoleivän tuotteet ja laittaa ne esille. Jos palvelutiskin henkilö on ollut mukana tiimissä heviosaston ajan, tässä kohdassa hän siirtyy palvelutiskille.

Liha-, eines- ja lihajalosteosaston kuorman purkamisessa menee aikaa päivästä riippuen tunnista puoleentoista tuntiin. Leipäpaistossa ja leipäkuorman purkamisessa ja kahvipisteen valmiiksi laittamisessa menee myös noin puolitoista tuntia. Tiimin jäsen, joka tulee klo 8.00 töihin aloittaa aamun yleensä katsomalla maito- ja juusto-osaston tilausehdotukset ja sen jälkeen auttamalla lopun liha-, eines- ja lihajalosteosaston kuorman purkamisella. Liha-, eines- ja lihajalosteosaston tilausehdotukset on katsottava kello 9.00 mennessä ja kyseiset tilausehdotukset katsovat kyseisen osaston vastaava yleensä kyseisten kuormien purkamisen jälkeen.

### 5.1.3 Maitotalous

Liha-, eines- ja lihaosaston ja leipäosaston valmistuttua toinen tiimiläinen siirtyy maitokaappiin aloittaen päiväysten tarkastamisella ja tyhjien hyllypaikkojen läpikäynnillä, kun taas toinen kello 6.00 töihin tullut tiimiläinen menee tauolle ja tauottaa myös kassahenkilön sen jälkeen. Toisen tiimiläisen tultua tauolta ja tauottamasta, on maitokaapin päiväykset ja tyhjät hyllypaikat jo tarkistettu ja siirtyminen maitokaapin sisälle kuorman purkamiseen tapahtunut.

Maitokaappiin tulee maitotuotteet, rasvat, juustot ja erikoismaidot. Näiden purkamiseen menee puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Kello 10.00 töihin saapuu kolmas tiimiläinen ja hän päästää tauolle kello 8.00 tulleen tiimiläisen. Maitokaappi puretaan loppuun ja maito-osaston vastaava huolehtii kuorman tarkistuksesta ja mahdollisista hyllypuutteista.

#### 5.1.4 Teollinen ja verkkokauppa

Maito- ja juusto-osaston valmistuttua kello 6.00 töihin tullut tiimin jäsen siirtyy ruokatauolle ja oman ruokataukonsa jälkeen päästää kassahenkilön omalle ruokatauolleen. Tällä välin kaksi muuta tiimiläistä siirtyvät verkkokauppatilauksen keräämiseen tai teolliseen, riippuen siitä onko verkkokauppatilauksia ja jos on, kuinka monta. Välillä kauppias saattaa kerätä verkkokauppatilaukset, jos teollista, panimoa, kodintarviketta ja käyttötavara-kuormaa on paljon. Tällöin tiimi voi siirtyä suoraan teollisen purkamiseen.

Ennen kello 11.00 on katsottava teollisen, panimon, käyttötavaran, kodintarvikkeiden ja pakasteiden tilausehdotukset. Niistä huolehtii kyseisten osastojen vastaavat. Kello 6.00 töihin tulleen tiimiläisen tultua tauolta ja kassan tauottamiselta siirtyy ensimmäiselle tauolleen vuorostaan kello 10.00 tullut tiimiläinen. Tämän tultua tauolta, menee ruokatauolle kello 8.00 tullut tiimiläinen. Kaikkien pidettyä tauot hevi- ja leipäosaston vastaava tekee leipätilauksen, kuitenkin ennen kello 13.00 ja hevitilauksen leipätilauksen jälkeen, kuitenkin ennen kello 15.00.

#### 5.1.5 Pakaste

Maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin tulee pakastekuorma yleensä kello 13 ja kello 14 välillä. Pakastekuorma pyritään mennä purkamaan heti sen saavuttua, sillä se on helpoin ja nopein purkaa, kun töissä on mahdollisimman monta henkilöä, jotka niiden purkamiseen voivat osallistua.

Tässä vaiheessa tiimiin hyppää useimmiten myös palvelutiskin vastaava. Pakasteet myös pyritään feissaamaan tiimissä aina kuorman purkamisen jälkeen. Pakasteiden purkamisen jälkeen, on kello 10.00 töihin tulleen tiimiläisen ruokatauko, kassan tauotus ja klo 8.00 töihin tulleen tiimiläisen kahvitauko. Samaan aikaan, kun yksi tiimistä on tauolla tai tauottamassa jatkuu teollisen, panimon, kodintarvikkeiden ja käyttötavaran purkaminen.

#### 5.1.6 Iltavuoro ja tiimityön ulkopuolinen toiminta

Toisinaan purettavaa saattaa jäädä iltavuorolle esimerkiksi teolliselta osastolta. Jokaiselle vastaavalle pitäisi jäädä viikossa aikaa myös omien osastojensa muille työtehtäville. Tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi kampanjoiden suunnittelu ja toteutus sekä

seuranta teollisuuden edustajien kanssa, uutuuksille paikkojen tekeminen hyllyyn, reikien läpikäynti osastoilta, eli tuotekysely ja saldojen tarvittava korjaaminen. Lisäksi valikoiman hallintaan, uutuuksien valikoimaan ottamiseen, tuotteiden jättämiseen valikoimasta, asiakaspalautteisiin vastaamiseen ja reagointiin ja some-markkinointiin menee aikaa viikossa useampi tunti.

Tämän kaiken olisi tarkoitus tapahtua tiimityöskentelyn ulkopuolella, eli silloin, kun kaikki kuormat on saatu purettua. Toisinaan kuormat ovat sen verran suuria ja hommaa paljon, jolloin joku vastaavista joutuu olemaan osan päivästä pois tiimistä ja näinä päivinä teollisen kuormaa voi jäädä purettavaksi iltavuorolle. Hyvä ja avoin kommunikointi ovat kaikki kaikessa tiimityöskentelyssä. Kun jokainen tiimin jäsen on kartalla, mitä tapahtuu, milloin tapahtuu ja miksi tapahtuu, ei turhautumista synny ja työt hoituvat tehokkaasti.

## **6 Opinnäytetyön toteutus**

### **6.1 Työkorttien toteutus**

Suunnitelmana oli aloittaa kartoittamalla toimeksiantoyrityksen nykyisiä työskentelytapoja ja etenkin tiimityön sujuvuutta. Kartoitus tapahtui keskustelemalla toimeksiantoyrityksen kauppiaan ja osastovastaavien kanssa vapaamuotoisessa palaverissa. Tämän lisäksi tarkoitus oli seurata työskentelyä, joka vuorolla ja joka osastolla.

Kun kartoitus oli valmis ja oli selkeytynyt, mitä milloinkin tulisi työvuoroissa tapahtua aloin kirjoittamaan työtehtäviä ylös ranskalaisin viivoin. Työkortit alkoivat muotoutua ja annoin ensimmäiset vedokset kauppiaille ja osastovastaaville luettavaksi. Aloitin laatimalla tiimityön työkortin, koska sen ympärille rakentui koko muun kaupan toiminnot. Tiimityön työkorttia rakentaessani pidin mielessä tiimityön teoreettisen taustan ja sen, mitkä asiat ohjaavat tiimityötä, mihin asioihin tiimityöskentelyssä tulee kiinnittää huomiota ja sen, miten tiimi kasaantuu.

Työkortit muodostuivat kauppiaan antamien tavoitteiden pohjalta. Hän halusi työkorttien palvelevan joka vuoroa ja korttien muokkautuvan eri vuoroihin sopiviksi. Työkorteista tuli ilmetä, mitä työvuorossa tapahtuu, milloin tietyt työtehtävät suoritetaan ja kuka ne suorittavat. Myös ajankohdat tauoille, tilauksille ja tapaamisille on määritelty erikseen.

Kauppias antoi raamit työkorteille, mutta sisältö ja työtehtävät tulivat osastovastaavilta. Pidimme palaverin osastovastaavien ja kauppiaan kanssa, jossa kävimme yhdessä lävitse työpäivien kulun eri vuoroissa. Annoin myös jokaiselle osastovastaavalle alustavan työkorttisuunnitelman ja pyysin heitä havainnoimaan työkortin toimivuutta arjessa. Koecilimme työkortteja käytännössä muutaman viikon ja pyysin aktiivisesti kommentteja, miltä työkortit heistä tuntuvat käytössä. Muokkasin työkortteja annettujen palautteiden pohjalta ja myös itse huomasin kohtia, jotka kaipasivat muutosta. Tällaisia olivat esimerkiksi tilausten ajankohdat.

Kun lähdin rakentamaan työkortteja, mietin, millaiset työkortit palvelisivat parhaiten työntekijöitä käytännössä. Päädyin työkortteihin, joissa lähes jokaisessa on kellonajat tuomassa runkoa päivän kulkuun ja kellonajoista selviää hyvin tarkasti, mitä, missä ja milloin kuuluu tehdä. Tiimityöskentelyyn oli ehdottomasti vaikein tehdä työkortti, koska siinä on eniten liikkuvia osia, vaihtelevia työtehtäviä ja eniten työntekijöitä. Palaset piti saada loksahtamaan paikalleen kellon tarkkuudella. Työkortti kuitenkin valmistui ja sitä kokeiltiin käytännössä. Muutamia muutoksia jouduin tekemään, kun tilausten ajankohdat eivät sopeet logistisista syistä niihin kellonaikoihin kuin alun perin olin suunnitellut.

## 6.2 Valmiiden työkorttien esittely

Lopullisia työkortteja valmistui yhdeksän kappaletta eli jokaiseen vuoroon omansa. Jokaisessa vuorossa on myös omanlaisensa työkortti, koska jokaisessa vuorossa toimitaan eri tavalla ja erilaisin kokoonpanoin. Työkorteista tehtiin paperiset versiot takakäytävän seinälle ja työkortit tulivat myös luettavaksi paperisena versiona kahvihuoneen pöydälle. Lisäksi työkorteista löytyy sähköinen tiedosto toimeksiantajayrityksen työpöydältä, josta työkortteja on helppo tarvittaessa päivittää.

Vaikka työkorteissa on määritelty tarkat kelloajat esimerkiksi tauoille ja tilauksille, eivät ne kuitenkaan ole kiveen hakattuja. Kellonaikojen on tarkoitus olla suuntaa antavina aikatauluina, jotta kaikki työntekijät tietävät, kauanko mihinkin työtehtävään voi käyttää aikaa. Siten myös uusien työntekijöiden on helppo saada suuntaa työtehtävien laadusta ja siitä, miten he itse ovat kehittyneet työssään ja missä voi vielä mahdollisesti olla jonkin verran kehitettävää. Kaupan alalla yksikään päivä ei ole samanlainen ja kuormien suuruus, asiakasmäärät ja verkkokauppatilausten lukumäärä vaikuttavat paljon yksittäisen päivän työtehtävien läpimenoaikaan.

### 6.2.1 Kassan työkortti

Kassan työkortissa (Liite 1) ei ole kellonaikoja, sillä kassan päätyö on palvella ja rahastaa asiakkaita kassalla. Muut kassan työtehtävät hoidetaan hilaisina hetkinä, eikä näin ollen kassalle voi tai edes kannata määrätä aikatauluja. Kassan työkorteista kuitenkin ilmenee, onko työtehtävät tehtävä ennen kaupan avausta, aamupäivän, iltapäivän, illan vai kaupan sulkemisen jälkeen.

Palaverissa kassavastaavan kanssa totesimme, tämän olevan paras ratkaisu. Hänen toiveenaan oli työkortti kassalle, josta selviäsi päivän aikana tehtävät asiat, ilman, että niitä täytyisi ohjeistaa joka kerta erikseen. Eli samat tavoitteet, kuin muillakin osastoilla. Kassan työkortti sijoittuu maanantaista sunnuntaihin koko kaupan aukioloajalle.

### 6.2.2 Tiimityön työkortti

Tiimityön työkortista (Liite 2) ilmenee ainoana työkorteista useamman työntekijän työtehtävät samassa. Työvuorot tiimityökortin sisällä sijoittuvat arkisin aamu kuuden ja ilta kuuden välille siten, että vuorot alkavat kello kuusi, kello kahdeksan ja kello kymmenen. Työkortista ilmenee kullakin osastolla käytettävä aika, taukojen ajankohdat, tilausten tekoon tarvittava aika ja ajankohta ja verkkokauppa tilausten keräämisen ajankohdat.

Lisäksi työkortista ilmenee punaisella värillä esimerkiksi se, kun iltavuoro tauottaa kassahenkilöä. Tiimin jäsenet ovat yleensä siinä asemassa työyhteisössä, että heidän tehtävänä on hallita kokonaiskuvaa ja siten tiimin jäsenten on tärkeää tietää, mitä, milloinkin tapahtuu, vaikkei se vaatisikaan heiltä toimenpiteitä. Näin tiimi osaa varautua esimerkiksi menemään tarvittaessa kassalle ruuhka-avuksi, kun tiedetään varsinaisen kassahenkilön olevan tauolla ja iltavuorolaisen olevan tauottamassa kassahenkilöä.

### 6.2.3 Palvelutiskin työkortit

Palvelutiskin työkortti (Liite 3) on malliltaan erilainen, kuin muut työkortit. Työkortti on malliltaan lukujärjestysmäinen, sillä palvelutiskillä toistuvat melko samat työtehtävät, mutta työtehtävien tekopäivät vaihtelevat. Palvelutiskiinkin ei myöskään vaikuta tiimin työtehtävät, sillä palvelutiskillä toimitaan itsenäisesti. Palvelutiskin työkortti rakentui pitkälti

palvelutiskin vastaavan kertomuksen mukaan työtehtävistä ja kellon ajoista, jolloin mikäkin osa palvelutiskiä tulee olla valmis. Palvelutiskin työkortti sijoittaa maanantaista lauantaihin kello 7–15 väliselle ajalle.

Palvelutiskin iltavuoron työkortista (Liite 4) ilmenee palvelutiskillä tehtävät työtehtävät illan aikana. Palvelutiskin iltavuoron työkortti on rakenteeltaan samanlainen, kuin esimerkiksi tiimityön työkortti, eli siitä selviää kellonajat ja työtehtävät. Palvelutiskillä iltavuorossa maanantaista perjantaihin on samat työtehtävät samaan kellonaikaan.

#### 6.2.4 Iltavastaavan työkortti

Iltavastaavan työkortti (Liite 5) on jatkumoa tiimityön työkortille. Iltavastaavan työvuoro sijoittuu arkisin kello 16–21 välille, joten iltavastaava työskentelee osittain samaan aikaan viimeisen tiimin työvuoron kanssa. Heidän työtehtävänsä linkittyvät toisiinsa, mutta ovat kuitenkin erillisiä työtehtäviä, eikä niitä hoideta samalla tavoin tiiminä, kuin varsinaisen tiimityön työtehtäviä.

Tiimityön työkortissa on lisäksi jokaiselle viikopäivälleen oma rivi, johon kauppias tai osastovastaavat voivat kirjoittaa lisätehtäviä kullekin päivälle. Esimerkiksi tietyn hyllyvälin feissaus, päiväysten katsominen tai esillepanon rakentaminen.

#### 6.2.5 Lauantain työkortit

Lauantaille on kolme erillistä työkorttia. Aamuvuoro osasto (Liite 6), lauantaivuoro 12–19 (Liite 7) ja lauantai iltavastaava (Liite 8). Työkortit eroavat arkipäivien tiimityön työkortista ja arkipäivien iltavastaavan työkorteista siten, että aukioloajat ovat suppeammat ja näin ollen työtehtävien määrä ja ajankohdat vaihtelevat hieman. Lisäksi lauantaisin on pienempi miehitys ja pienemmät kuormat, joten lauantaina osastolla ei ole, kuin kaksi työntekijää aamuvuorossa.

#### 6.2.6 Sunnuntain työkortti

Sunnuntaina toimeksiantoyrityksen aukioloaika on kello 10–20, joten työvuoroja on vain kaksi koko päivänä. On osastovuoro kello 9.30–20.00 ja kassavuoro kello 9.45–20.15. Sunnuntain osaston työkortista (Liite 9) ilmenee koko sunnuntain työtehtävät osastolla taukoineen. Sunnuntaisin ei tule kuormia, joten työtehtävät ovat enemmänkin myymälän



kauppakuntaa ylläpitäviä toimintoja, eivätkä esimerkiksi kuorman purkua. Sunnuntain työvuoro on pitkä ja siksi työkorttiin on jaksotettu työtehtäviä siten, että osastohenkilö ja kassahenkilö voivat halutessaan vaihtaa paikkaa. Kymmenen tuntia kassalla voi olla pitkä aika ja siksi onkin hienoa, miten tämän kokoluokan kaupassa pystytään olla joustavia työtehtävien tekijän suhteen.

### 6.3 Työkorttien käyttöönotto

Työkortit laitettiin esille toimeksiantoyrityksen takakäytävän seinälle taukotilaa vastapäätä. Työkorteista tiedotettiin palaverissa ja kerrottiin niiden käyttötarkoituksista ja siitä, mitä niillä on tavoite saavuttaa. Työkorteista lähetettiin myös sisäinen tiedote, josta ilmeni palaverissa läpikäytyt asiat. Näin tieto saavutti jokaisen henkilökunnan jäsenen, eikä tieto kulkenut kuulopuheiden perusteella, vaan kaikilla oli mahdollisuus saada faktatietoa samanaikaisesti.

Jokaisen henkilökunnan jäsenen oli kuitattava työkortit luetuksi ja ymmärretyksi. Jatkosakin uuden työntekijän aloittaessa, hänelle annetaan aikaa perehtyä työhön työkorttien ja hyvän perehdytyksen avulla. Kauppias painotti työkorttien olevan osa päivittäistä työntekoa ja tiedonkulkua työntekijöiden välillä. Niiden mukaan kuuluu jokaisen työntekijän työskennellä.

Kun koko työyhteisö sitoutuu noudattamaan työkortteja, pysyy kauppakunto samana päivästä ja tekijästä riippumatta. Näin kaikki välttämättömät työtehtävät tulevat myös hoide-  
tuiksi, eikä eri vuoroissa tarvitse käyttää päivittäin aikaa, mitä pitäisi tehdä milloinkin. Kerralla kunnolla mietityt ajankohdat työtehtäville pätevät jatkossakin. Työkortteja on aina mahdollista päivittää, kun työtehtävät tai työtavat muuttuvat.

### 6.4 Työkorttien arviointi ja analysointi

Valmiit työkortit ovat mielestäni tarpeeksi yksinkertaiset, jotta niistä pystyy työn ohessa nopeasti tarkastamaan, mitä seuraavaksi on vuorossa tai, mihin kellon aikaan jokin tietty työtehtävä tulisi suorittaa. Vaikka työkortit ovatkin yksinkertaset niistä käy ilmi kaikki tarvittava tieto työtehtävien tekemiseen ajallaan.

Työkortit eivät pidä sisällään, mitä tietty työtehtävä sisältää tai sitä, miten työtehtävä suoritetaan. Mikäli työkortteihin olisi sisällytetty myös työohjeet, olisi alkuperäinen tarkoitus

kärsinyt. Silloin niistä ei olisi enää helppo tarkistaa työtehtävää ja kellonaikaa. Uudem-  
mille työntekijöille voi olla haastavaa aluksi muistaa, miten mikäkin työtehtävä suori-  
taan. Toimeksiantoyrityksessä ei kuitenkaan kukaan ole ikinä yksin vuorossa, joten apua  
on aina saatavilla.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Viitekehyksen ja valmiin työn yhdistäminen

Viitekehyksessä syvennytään pitkälti tiimityöhön, sen hyötyihin, kehittämiseen, ti-  
miälyyn, tiimin kokoamiseen, rooleihin ja tiimityön käyttöönottoon. Työkortteja laatiessani  
tein ensimmäisenä tiimityön työkortin, sillä tiimityön toiminnan ympärille perustuu koko  
kaupan muu toiminta. Tiimityön työkorttia tehdessä olen pohtinut viitekehyksen kautta  
sitä, milloin kukakin tiimin jäsenistä on paikalla ja mitkä työtehtävät palvelevat parhaiten  
tiimin eri rooleja.

Tiimin roolit taas muotoutuivat siten, mikä rooli sopii kellekin nykyisistä työntekijäistä ja  
millaisia ajatuksia ja kiinnostuksen kohteita heillä on työhönsä. Työkortit myös mahdol-  
listavat tiimin kehittymisen ja muut työkortit tukevat ja mahdollistavat tiimityön onnistumi-  
sen. Kun tiimityö onnistuu, myös muiden vuorojen on helpompi toimia ja olla täten osa  
kokonaisuutta. Työkorttien teon taustalla ja tukena oli koko ajan vahvasti viitekehys ja  
siitä saadut ajatukset ja ideat.

Vaikka tiimityö on ollut toimeksiantoyrityksessä käytössä jo pari vuotta, antoi viitekehys  
tukea tiimityön käyttöönotolle. Tiimityön takana on helpompi seistä, kun ymmärtää sen  
hyödyt ja tavoitteet. Tiimityötä on myös helppo lähteä kehittämään eteenpäin viitekehys-  
sen avulla, kun on valmiita työkaluja, joita voi käyttää apuna.

### 7.2 Jatkokehitysehdotukset

Työkorttien jatkokehitysehdotuksia on noussut esiin muutamia. Nykyisistä työkorteista  
käy ilmi, mitä mihinkin kellonaikaan on tarkoitus tehdä ja kauanko kyseiseen työtehtä-  
vään on tarkoitus käyttää aikaa. Käytännössä on kuitenkin huomattu, että liian tarkat  
kellonajat sekoittavat varsinkin kokemattomampia työntekijöitä. Työkortteja voisi muo-  
kata siten, että turhan tarkat kellonajat jätetään pois ja laitettaisiin aikasapluunaksi esi-

merkiksi tunti. Esimerkiksi: kello 16–17 välillä hevin täyttö, päiväysten läpikäynti ja peltitys. Näin ei takerruttaisi liiaksi kellonaikoihin ja niiden venähtämiseen, sillä etenkin iltavuorossa on niin paljon muuttuvia tilanteita, jolloin tarkoista kellonajoista on mahdotonta pitää kiinni.

Työkortteja voisi jatkokehittää siten, että toimeksiantoyrityksen työkorteissa ilmeneville eri työtehtäville voisi tehdä kokonaan omat osastokohtaiset työkortit. Näistä työkorteista olisi uusien ja vanhojenkin työntekijöiden helppo tarkistaa, miten työtehtävä kuuluisi suorittaa. Tämä olisi tarpeellista etenkin silloin, kun on kyse työtehtävästä, jota tehdään harvemmin. Työntekijän, joka tekee vain harvakseltaan tiettyjä työtehtäviä voi olla hankalaa muistaa, miten joku tietty tehtävä kuuluikaan tehdä.

Jatkokehitysehdotuksena iltavastaavan työkorttiin on se, että nykyisessä työkortissa on jokaiselle viikonpäivälle oma kohta, johon kauppias tai osastovastaavat voivat merkitä lisätehtäviä kyseiselle päivälle. Käytännössä tämä vaatisi työkortin vaihtamista viikoittain uuteen tulostettuun versioon. Olisi parempi, jos työkorttiin merkittäisiin aina esimerkiksi tarralapulla lisätehtävät. Toinen vaihtoehto olisi laminoida työkortti, jolloin siihen voisi kirjoittaa veteen liukenevalla tussilla ja se täytyisi vain pyyhkiä viikoittain puhtaaksi.

Ilta- ja viikonloppuvuorolaiset myös toivoivat, että heilläkin olisi mahdollisuus kirjoittaa mahdollisia huomioita aamuvuorolle, kauppiaalle ja tiimille johonkin. Tulin siihen tulokseen, että jokaisessa työkortissa olisi hyvä olla samanlaiset sarakkeet eri viikonpäiville, kuten iltavastaavan työkortissa. Näin erilaiset huomioitavat asiat olisivat jokaiseen vuoroon helppo viestiä. Myös mahdollisille tuuraajille olisi helppo jättää viestejä tätä kautta. Toimeksiantoyrityksen henkilökunnalla on oma ryhmä WhatsApp-sovelluksessa, mutta kyseistä sovellusta ei käytä kaikki työntekijät eli he jäävät isosta osasta tiedonkulkua paitsioon. Näin tarvittava tieto kulkisi jokaiselle sitä tarvitsevalle.

### 7.3 Oma kehittymiseni

Omasta näkökulmastani työkorttien teko opinnäytetyön aiheena oli todella kiinnostava. Ajattelin aiheen olevan itselleni todella tuttu ja, että olisi helppoa kirjoittaa näin tutusta aiheesta, mutta työn edetessä huomasin oppivani valtavasti uutta ja syventävän osaamistani teorian osalta. Pääsin tarkastelemaan työprosesseja syvällisemmin ja mielti-

mään, miten niitä voisi kehittää ja tehostaa entisestään. Uskon, että minulle tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa työprosessien kehittämisen osaamisesta ja organisoimisesta.

Olen pitänyt itseäni aina hyvin organisointikykyisenä ja ajattelin aluksi, että työkortteja olisi simppeleitä rakentaa kellonaikojen ympärille. Huomasin työn edetessä, että organisointitaitoni vain kasvoivat, sillä ajoittain minulla oli melkoisia haasteita saada aikaikkunat loksahtelemaan paikoilleen.

Minulla on kymmenen vuoden työkokemus kaupan alalta, ja niistä pari viimeisintä vuotta olen työskennellyt tiimissä. Olen syventänyt osaamistani ja ymmärrystäni tiimityöstä ja sen hyödyistä ja haasteista valtavasti. Olen myös oppinut ymmärtämään paremmin tiimin toimintaa ja sitä, millä keinoilla voin itse tulevaisuudessa auttaa tiimiä kehittymään. En enää vaihtaisi tiimityöstä takaisin vanhaan itsenäiseen työskentelyyn.

## Lähteet

Eklund, Annina & Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava Tiimivalmentaja: Miten Saan Tiimiflow'n Virtaamaan? 7. uudistettu painos. J-Impact Oy, Helsinki.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY, Helsinki.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita, Helsinki.

Katzenbach, Jon R & Smith, Douglas K. & Tillman, Maarit. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. WSOY, Helsinki.

Kesko 2021. Päivittäistavarakauppa. Julkaistu 25.3.2021. <https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>. Luettu 9.8.2021.

Kesko 2021. Ura kauppiaina. <https://www.kesko.fi/k-kauppiasura/ura-kauppiaana/>. Luettu 5.10.2021.

K-kauppiasliitto 2021. K-kauppias. Julkaistu tammikuu 2021. <https://www.k-kauppiasliitto.fi/k-yrittaja/>. Luettu 5.10.2021.

Mattila, Pekka 2011. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Patovirta, Henri 2021. K-supermarket Karusellin kauppias 2019–2021. Kerava.

Salminen, Jari 2017. Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja. 3. uudistettu painos. J-Impact, Helsinki.

Salomäki, Jukka. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Aseman lapset, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

## Kassan työkortti

Maanantai ennen kaupan avausta

- Lauantain ja sunnuntain kassapohjien lasku ja tilitys
- Veikkauksen päivä täsmäytys
- Pullonpalautukset, virheet ja palautuskuitit
- Uudet lehdet esille ja vanhat pois
- Arpojen inventointi
- Pelikoneen pyyhkiminen (kun auki)
- Kassahihnojen, kassapöytien ja maksupäätteen sekä näytön pyyhkimiset. Myös IP kassalta.

Maanantaina kaupan avauksen jälkeen

- Tupakoiden täyttäminen ja tupakkakuorman purku ennen ensimmäistä taukoa. Kuormantarkastus tupakkakuormalle
- Muovi-, kesto- ja paperikassien täyttö
- Matkahuollon ja Schenkerin pakettien hyllytys
- Rahatilaus tarvittaessa
- lehtipalautus

Tiistaina ennen kaupan avaamista

- Kassapohjien lasku ja tilitys
- Veikkauksen päivä täsmäytys
- Pullonpalautukset, virheet ja palautuskuitit
- Uudet lehdet esille ja vanhat pois
- Arpojen inventointi
- Pelikoneen pyyhkiminen (kun auki)
- Kassahihnojen, kassapöytien ja maksupäätteen sekä näytön pyyhkimiset. Myös IP kassalta.

Tiistaina kaupan avauksen jälkeen

- Tupakoiden täyttäminen ja tupakkakuorman purku ennen ensimmäistä taukoa. Kuormantarkastus tupakkakuormalle
- Muovi-, kesto- ja paperikassien täyttö
- Matkahuollon ja Schenkerin pakettien hyllytys
- Ray:n laskenta ja tilitys (kun auki)
- lehtipalautus

Keskiviikkona ennen kaupan avaamista

- Järjestelmän alasajo
- Kassapohjien lasku ja tilitys
- Veikkauksen päivä täsmäytys
- Pullonpalautukset, virheet ja palautuskuitit
- Kassojen alasajo, tilaustoimiston koneiden alasajo
- Uudet lehdet esille ja vanhat pois
- Pelikoneen pyyhkiminen (kun auki)
- Kassahihnojen, kassapöytien ja maksupäätteen sekä näytön pyyhkimiset. Myös IP kassalta.

Keskiviikkona kaupan avauksen jälkeen

- Tupakoiden täyttäminen ja tupakkakuorman purku ennen ensimmäistä taukoa. Kuormantarkastus tupakkakuormalle
- Muovi-, kesto- ja paperikassien täyttö
- Matkahuollon ja Schenkerin pakettien hyllytys
- lehtipalautus
- Rahatilaus tarvittaessa

Torstaina ennen kaupan avaamista

- Kassapohjien lasku ja tilitys
- Veikkauksen päivä täsmäytys

- Pullonpalautukset, virheet ja palautuskuitit
- Uudet lehdet esille ja vanhat pois
- Pelikoneen pyyhkiminen (kun auki)
- Kassahihnojen, kassapöytien ja maksupäätteen sekä näytön pyyhkimiset. Myös IP kassalta.

#### Torstaina kaupan avauksen jälkeen

- Tupakoiden täyttäminen ja tupakkakuorman purku ennen ensimmäistä taukoa. Kuormantarkastus tupakkakuormalle.
- Muovi-, kesto- ja paperikassien täyttö
- Matkahuollon ja Schenkerin pakettien hyllytys
- lehtipalautus

#### Perjantaina ennen kaupan avaamista

- Kassapohjien lasku ja tilitys
- Veikkauksen päivä täsmäytys
- Pullonpalautukset, virheet ja palautuskuitit
- Uudet lehdet esille ja vanhat pois
- Pelikoneen pyyhkiminen (kun auki)
- Kassahihnojen, kassapöytien ja maksupäätteen sekä näytön pyyhkimiset. Myös IP kassalta.

#### Perjantaina kaupan avauksen jälkeen

- Tupakoiden täyttäminen ja tupakkakuorman purku ennen ensimmäistä taukoa. Kuormantarkastus tupakkakuormalle
- Muovi-, kesto- ja paperikassien täyttö
- Matkahuollon ja Schenkerin pakettien hyllytys
- lehtipalautus
- Rahatilaus tarvittaessa

#### Lauantaina ennen kaupan avaamista

- Kassapohjien lasku ja tilitys
- Veikkauksen päivä täsmäytys
- Pullonpalautukset, virheet ja palautuskuitit
- Uudet lehdet esille ja vanhat pois
- Pelikoneen pyyhkiminen (kun auki)
- Kassahihnojen, kassapöytien ja maksupäätteen sekä näytön pyyhkimiset. Myös IP kassalta.

#### Lauantaina kaupan avauksen jälkeen

- Tupakoiden täyttö
- Muovi-, kesto- ja paperikassien täyttö
- Kassa-alueen siistintä (karkkitelineet, nikotiiniteline yms.)

#### Sunnuntaina

- Pohjat paikoilleen
- Pelikoneen pyyhkiminen (kun auki)
- Kassahihnojen, kassapöytien ja maksupäätteen sekä näytön pyyhkimiset. Myös IP kassalta.
- Pakasteosaston feissaus
- Verkkokauppalaatikoiden teko

## Tiimityön työkortti maanantaista perjantaihin

- 6.00–7.00 Hevi 2–3 henkilöä (ma ja to 3 henkilöä)
- 7.00 leipäpaisto + leipä + kahvi 1 henkilö
- 7.00 eines-, lihajaloste- ja lihaosasto 1 henkilö
- 8.00 mennessä maitokaappi tilausehdotukset
- 8.00 kärryt
- 8.30 leipä + leipäpaisto valmis
- 8.30 Osasto 1 tauko
- 8.45 kassa tauko
- 9.00 mennessä liha/lihajaloste/eines tilausehdotukset
- 9.00 maitokaappi + juusto + rasva
- 10.30 maitokaappi valmis
- 10.30 leipätilaus
- 10.30 osasto 2 tauko
- 10.45 osasto 1 ruokatauko
- 11.00 mennessä teollinen/pakaste/leipä tilausehdotukset
- 11.00 mennessä 11–13 verkkokauppakeräykset
- 11.00 keräykset + teollinen
- 11.15 kassa ruokatauko
- 11.15 hevitilaus
- 12.00 osasto 3 kahvitauko
- 12.15 osasto 1 kahvitauko
- 12.30 osasto 2 ruokatauko
- 13.00 mennessä 13–15 verkkokauppa keräykset
- 13.00 Pakasteet (ma, ke, pe) / pullohuone = pullokoneet, paristot, elektronikka, panimolavat (ti) / Juusto + rasva + erikoismaito päiväykset (to)
- 13.45 kassa kahvitauko
- 14.00 osasto 3 ruokatauko
- 14.30 osasto 2 kahvitauko
- 15.00 mennessä 15–17 verkkokauppa keräykset
- 15.45 osasto 3 kahvitauko
- 16.15 tiski kahvitauko
- 16.30 kassa kahvitauko
- 17.00 mennessä 17–19 verkkokauppa keräykset
- 18.00 mennessä kärryt





**Palvelutiskin iltavuoro maanantaista perjantaihin**

- 13.45 ohjeet aamuvuorolta
- 14.00 paistopisteelle paisto tarvittaessa
- 14.15 pellitys + kahvinkeitin lataus
- 15.00 tiskin täyttö tarvittaessa
- 15.15 juusto + kananmuna + texmex feissaus
- 16.00 tauko + paistopiste ja kurkku ottimet vaihto
- 16.15 Verkkokauppa laatikoiden teko 25 kpl
- 16.30 Lihamylyn purku
- 16.30 paistopisteelle paisto tarvittaessa
- 16.45 patonkien + salaatin pakkaus
- 17.00 grilli purku
- 17.15 tiskin purku
- 17.55 veitsien pesu käsin → veitsien kuivaus ja liahuoneeseen vienti
- 18.00 tauko
- 18.15 päiväysten katsominen eines/lihajaloste/liha/kala + feissaus
- 18.15 iv tauko
- 18.30 kassa tauko

**Iltavastaavan työkortti maanantaista perjantaihin**

- 16.00 tiski kahvitauko
- 16.15 kassan kahvitauko
- 16.30 hevin täyttö + läpikäynti
- 17.30 feissausta
- 18.00 tiskin tauko
- 18.15 iltavastaava tauko
- 18.30 eines/lihajaloste/liha/kala päiväykset + feissaus
- 18.45 kassa kahvitauko
- 19.00 hevin täyttö + mehupullojen ja hevipussien täyttö
- 19.30 maitokaapin feissaus + maitolaatikoiden keräys
- 20.00 paistopisteen tuotteiden alennus -50 %
- 20.05 mehukone pesuun + leivän päiväykset
- 20.30 myymälän yleisilme, korit, kärryt paikalleen + tuotteet omille paikoilleen kassalta
- 20.45 takavaraton siistiminen + hevikaapissa viidet tasokärryt + 3 kpl Honeywell laturissa
- 20.50 toimisto, lastauslaituri, pakasteet ovet kiinni ja lukkoon
- 20.55 perunoiden peittely
- 21.00 sisäänkäynnin verhot alas

Muuta huomioitavaa

Maanantai: \_\_\_\_\_

Tiistai: \_\_\_\_\_

Keskiviikko: \_\_\_\_\_

Torstai: \_\_\_\_\_

Perjantai: \_\_\_\_\_

**Aamuvuoro osasto lauantai työkortti**

- 7.00 hevi
- 8.00 leipäpaisto + leipä + kahvi
- 8.00 liha/eines
- 9.00 kärryt
- 9.00 osasto 1 kahvitauko
- 9.00 maito
- 10.00 osasto 2 kahvitauko
- 10.15 tiski kahvitauko (hevitilaus)
- 10.30 kassa kahvitauko
- 11.30 keräykset
- 12.15 osasto 1 kahvitauko
- 12.30 osasto 2 kahvitauko
- 12.45 kassa kahvitauko
- 13.00 mennessä keräykset kerätty, puhelin taskussa
- 13.00 tiski ruokatauko
- 13.00 teollinen

## Välivuoro lauantai työkortti

- 12.00 Teollinen
- 13.00 Panimon täyttö (mustat limut, lonkerokaapit + 6-packit, oluet (mm Pirkka, Legenda, Sandels...))
- 14.15 kahvitauko
- 14.30 Hevin täyttö + läpikäynti
- 15.30 teollinen vanhemmat rullakot
- 16.30 tauko
- 16.45 feissaus
- 18.00 eines/lihajaloste/liha/kala päiväykset 18.00 iv tauko
- 18.15 kassa tauko
- 18.45 kärryt

**Iltavastaava lauantai työkortti**

- 14.00 kassa tauko
- 14.15 Hevin täyttö ja läpikäynti sis. mehupullot, hevipussit
- 15.30 Teollinen vanhemmat rullakot
- 16.00 iv tauko
- 16.15 kassa tauko
- 16.30 Feissaus
- 17.45 maitokaapin täyttö ja siniset laatikot
- 18.00 iv tauko
- 18.15 kassa tauko
- 18.30 eines/lihajaloste/liha/kala päiväykset
- 19.00 hevin täyttö + pähkinä feissaus
- 20.00 paistopiste -50 % kyltti esiin
- 20.00 mehukone pesuun + leipäpäiväykset
- 20.30 takavaraston siistiminen + hevikaapissa 5 tasokärryä
- 20.45 yleissiisteys + honeywellit laturissa 3 kpl + ovet kiinni à laitur, pakaste, kauppiaan toimisto
- 20.50 myymälän yleissiisteys → kärryt, korit myymälästä pois, väärät tuotteet omille paikoilleen (kylmään)
- 20.55 perunoiden peittely
- 21.00 sisäänkäynnin verhot alas

## Sunnuntain työkortti

- 9.30 leipäpaisto
- 10.30 kärryt
- 10.35 hevi
- 11.15 maito päiväykset + feissaus
- 11.45 resq
- 12.00 osasto tauko
- 12.15 kassa tauko
- 12.30 eineskaappi vanhemmat
- 12.45 pakaste vanhemmat
- 13.15 kahvitermareiden pesu
- 13.30 feissausta
- 15.00 osasto ruokatauko
- 15.30 kassa ruokatauko
- 16.00 hevi täyttö + pähkinä feissaus
- 16.45 maitokaappi täyttö + siniset laatikot
- 17.00 kärryt
- 17.15 osasto tauko
- 17.30 kassa tauko
- 17.45 eines/lihajaloste/liha/kala päiväykset + feissaus
- 19.00 paistopiste -50 % kyltti esiin
- 19.00 mehukone pesuun + leipäpäiväykset
- 19.30 takavaraston siistiminen + hevikaapissa 5 tasokärryä
- 19.35 yleissiisteys + honeywellit laturissa 3 kpl + ovet kiinni → laituri, pakaste, kauppiaan toimisto
- 19.45 myymälän yleissiisteys → kärryt, korit myymälästä pois, väärät tuotteet omille paikoilleen (kylmään)
- 19.55 perunoiden peittely
- 20.00 sisäänkäynnin verhot alas