



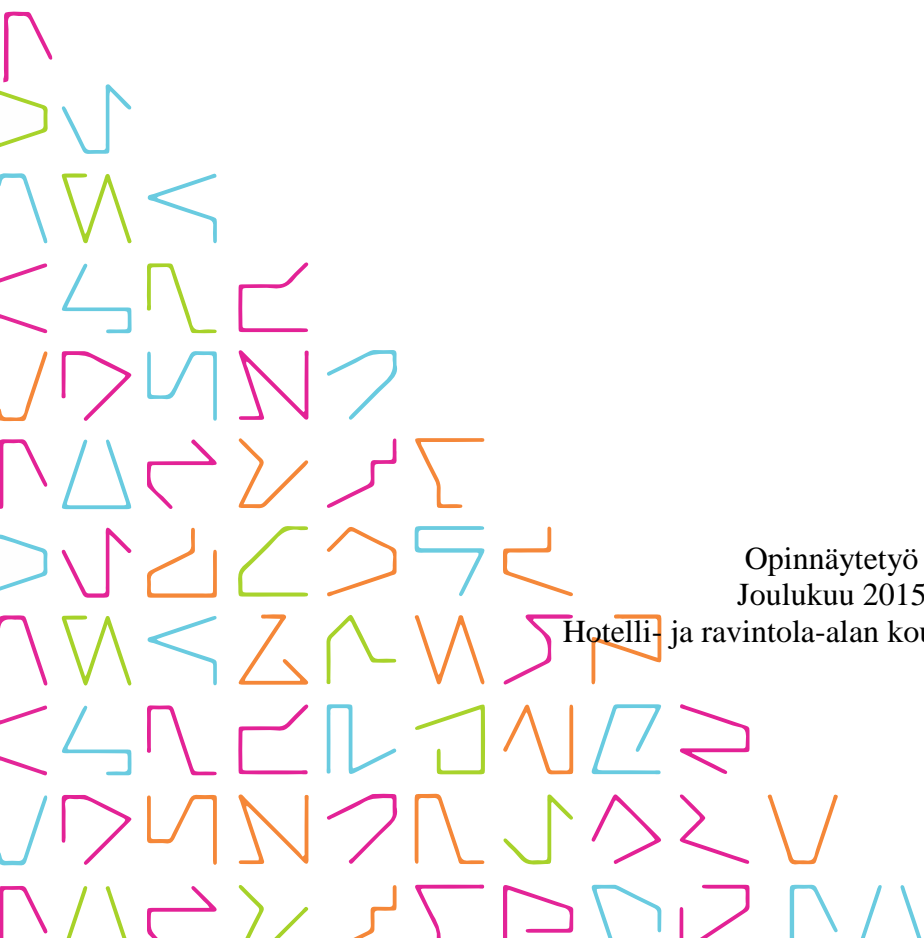
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

JAMIXIN KÄYTTÖNOTTO RAVINTOLA VIOLASSA

Heidi Repo

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

REPO, HEIDI

Jamixin käyttöönotto ravintola Violassa

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Joulukuu 2015

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Jamixin käyttöönottoa voi helpottaa ravintola Violassa. Järjestelmä on jo hankittu, ja se tulisi saada pian hyötykäyttöön. Käyttöönotto on aloitettu, mutta se etenee hitaasti. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä hyötyä tuotannonohjausjärjestelmän käytöstä on ruokapalveluyrityksessä. Ravintolan kokkeja haastatteleamalla selvitettiin keinoja, joilla voitaisiin helpottaa järjestelmän käyttöönottoa. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Ravintola Viola palvelee päivittäin Viola-kodin asukkaita tarjoamalla aamiaisen, lounaan ja iltapalan.

Tutkimuksessa saatiin selville, että järjestelmää osattiin käyttää, mutta suurin syy käyttöönoton viivästymiselle on ajanpuute. Varsinaisten työtehtävien hoitamisen ohessa aikaa ei yleensä jää reseptien kirjaamiselle, joka tässä vaiheessa on oleellista käyttöönoton edistämiseksi. Tuotannonohjausjärjestelmän käytöstä syntyviä etuja osattiin nimetä useita. Taloudellista hyötyä syntyy, kun vakioidut ruokaohjeet mahdollistavat raaka-ainehankintojen tekemisen täsmällisemmin ja näin ollen raaka-ainehävikkiä voidaan pienentää.

Tulosten perusteella henkilökunta vaikuttaa motivoituneelta ja halukkaalta järjestelmän käyttöön, joten määrittelemällä aikaa erityisesti järjestelmän käyttämiseen on käyttöönoton mahdollista edetä sujuvasti. Uusien toimintojen opettelua ja käyttöä odotetaan, jotta järjestelmää päästään hyödyntämään täysipainoisesti. Palaverien pitäminen säännöllisesti voisi edistää käyttöönottoa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

REPO, HEIDI:
The Implementation of Jamix at Restaurant Viola

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 2 pages
December 2015

The aim of this study was to clarify the ways to ease the implementation of Jamix at restaurant Viola. System has been bought already, so it is important to get it in use as soon as possible. Implementation of the system has begun, but the progress is slow. Another aim was to find out how the restaurant company can benefit from using of production management system. In order to find out ways to ease the implementation, cooks of the company were interviewed. The study was conducted as a theme interview. Restaurant Viola caters for residents of Viola-koti by serving breakfast, lunch and evening snack daily.

It was found that the main reason for the implementation to be delayed is lack of time, instead of the reason being lack of ability to use the system. Alongside the main duties there rarely is time for writing down the recipes and at this point that task is the most essential factor for the implementation to get further. Perks of the usage of the production management system were listed. Financial benefits arise when standardized recipes can be used to make more specific raw material acquisitions.

The findings indicate that the employees are motivated and willing to use the system, and adding specific time for using the production management system enables the implementation to proceed smoothly. Staff members are waiting to get to learn and use further features of the system so they can make use of all the benefits. Regular meetings could be useful to boost the implementation.

Key words: food service, production management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	RUOKATUOTANTOPROSESSI.....	6
2.1	Ruokapalveluyritykset	6
2.2	Ruokapalvelujen tuottaminen	7
2.2.1	Suunnittelu	8
2.2.2	Hankinta	10
2.2.3	Toteutus.....	11
2.2.4	Seuranta.....	13
3	TUOTANNONOHJAUSJÄRJESTELMÄT	14
3.1	Tuotannonohjausjärjestelmät ammattikeittiössä.....	14
3.2	Jamix.....	15
3.3	Tuotannonohjausjärjestelmien käyttöönotto.....	16
3.3.1	Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa	17
3.3.2	Perehdyttäminen ja kouluttaminen.....	18
3.3.3	Sitouttaminen	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	23
6	POHDINTA.....	27
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	33
	Liite 1. Haastattelukysymykset	33

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä perehdytään ruokatuotantoprosessiin sekä ammattikeittiöille suunniteltuihin tuotannonohjausjärjestelmiin. Työn tavoitteena on selvittää, kuinka tuotannonohjausjärjestelmä Jamixin käyttöönottoa voi helpottaa. Millaista koulutusta tai tukea henkilökunta toivoisi saavansa, jotta it-järjestelmän käytöstä tulisi mieluisampaa?

Työ tehdään Ravintola Violaan, joka on Viola-kodin yhteydessä toimiva ravintola. Ravintolassa tarjoillaan asukkaille aamiainen, lounas ja iltapala päivittäin. Muille asiakkaille on tarjolla lounasta ja kahviopalveluita arkisin. Violassa voi järjestää perhejuhlia tai muita tilaisuuksia kabinetissa, ravintolasalissa ja mahdollisuutena on myös sauna- ja allasosasto tai takkahuone. Tilat ovat erikokoisia, 10–50 henkilölle sopivia. Ravintola Viola on osa Viola-kotiyhdistys ry:n toimintaa. Yhdistyksen tarkoituksena on parantaa vanhusten ja vammaisten sosiaalista asemaa. (Viola-kotiyhdistys ry. 2015.)

Työn aihetta ehdotti Viola-kodissa työskentelevä henkilö. Työn tekemisestä on hyötyä toimeksiantajalle, sillä Jamix-järjestelmä on jo hankittu, joten se pitäisi saada mahdollisimman pian hyötykäyttöön. Työn aihe on mielenkiintoinen, sillä työtä tehdessä pääsee tutustumaan uuteen ohjelmistoon. Työstä on hyötyä minulle myös, sillä erilaiset it-ratkaisut tulevat varmasti kasvattamaan merkitystään ravintola-alalla. Ravintola Violassa on tällä hetkellä käytössä Jamix Ruokatuotanto – ohjelmiston Ruoka – osio, varasto – osion hankinta on suunnitelmissa (Räsänen 2015).

Työn teoriaosuudessa käsitellään ensin ruokatuotantoprosessia, eli ammattikeittiön toimintamallia ruokalistan suunnittelusta toteutukseen ja seurantaan. Toisena teoria-aiheena on tuotannonohjausjärjestelmät ammattikeittiöissä. Tämän lisäksi työstä löytyy tietoa esimiehen roolista tällaisen muutoksen johtajana ja siihen liittyvistä asioista. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla ravintola Violan kokkeja. Haastatteluaineistoa analysoitiin ja sen pohjalta tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

2 RUOKATUOTANTOPROSESSI

2.1 Ruokapalveluyritykset

Ruokapalveluilla tarkoitetaan asiakkaille kodin ulkopuolella tarjottavia ruokailuja. Siihen kuuluu asiakkaalle näkyvänä osana ruokatuote sekä sen tarjoamiseen sisältyvä asiakaspalvelu. Suunnittelu, toteutus, seuranta ja kehittäminen jäävät asiakkaalta näkymättömiin, mutta ovat osa ruokapalvelua. (Lampi, Laurila ja Pekkala 2009, 7.)

Ruokapalveluyritykseen vaikuttaa oleellisesti paitsi toiminta-ajatus ja liikeidea, myös voimassaolevat suositukset ja lainsäädäntö. Ravitsemussuositukset voivat vaikuttaa aterioiden koostumukseen ja ruokalistalle valittaviin ruokiin. Elintarvikelainsäädännön lisäksi työturvallisuuslainsäädäntö säätelee ammattikeittiöiden toimintaa. (Lampi ym. 2009, 10–11.)

Ruokapalveluita tuottavia keittiöitä kutsutaan yleisesti ammattikeittiöiksi, ja niitä on hyvin erilaisia, esimerkiksi satoja annoksia tuottavia suurtilouskeittiöitä ja hotellien, ravintoloiden ja kahviloiden keittiöt, joissa tuotantomäärät jäävät usein pienemmiksi. Julkisen sektorin; sairaaloiden, terveyskeskusten, koulujen ja päiväkotien ammattikeittiöitä ylläpidetään verovaroin. Tällaiset keittiöt ovat julkisen hallinnon kuten kuntien, kuntayhtymien tai valtion omistuksessa. Toiminnassaan ne pyrkivät kannattavuuteen ja tuottavuuteen, mutta ovat voittoa tavoittelemattomia. Näissä keittiöissä toiminta-ajatuksena on edistää organisaation yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumista. (Lampi ym. 2009, 9.) Päiväkodeissa harjoitellaan syömistä ja harjaannutaan käytöstapoihin ja kulttuuriin, kouluissa korostuu ruokailun merkitys sosiaalistavana tekijänä (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 19).

Hotelli- ja ravintola-alalla yritykset toimivat liiketaloudellisin periaattein, tavoitteenaan toiminnan kannattavuus ja voitto. Ravintolan, kahvilan, pikaruokapaikan, pito- tai ateriapalvelun toimintaa voi harjoittaa yksityinen yrittäjä tai hotelli- tai ravintolaketju. Liikeidea ei ole määritelty, yritys voi pyrkiä tavoitteeseensa suurella asiakasmäärällä, tai vaihtoehtoisesti rajatulla asiakassegmentillä, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän. (Lampi ym. 2009, 10.)

Kun ruokapalveluyritys palvelee ikäihmisiä, on huomioonotettavia asioita useita. Ruokatulisi valmistaa ikäihmisille suunniteltujen ravitsemussuositusten mukaan. Ikääntyneelle väestölle laaditussa ravitsemussuunnitelmassa on otettu huomioon neljä ryhmää, jotka toisista poikkeavien piirteiden vuoksi on hyvä huomioida erikseen. Ikäihmisten ravitsemustilaa on hyvä seurata, jotta painon vaihteluun voidaan puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Ravitsemuksellisen laadun lisäksi on tärkeää ottaa huomioon ruoan aistinvaraiset tekijät: maku, ulkonäkö, tuoksu ja rakenne, sekä tietysti ruokailijoiden makutottumukset. On hyvä myös muistaa, että erityisesti hoitolaitoksissa ruokailu saattaa olla hyvinkin odotettu tapahtuma. Ruoan ja ruokailutilanteen avulla on mahdollista aktivoida ja voimaannuttaa fyysisen terveyden lisäksi myös ikäihmisen sosiaalista kanssakäymistä. (Suominen ja Jyväkorpi 2012, 22 – 26, 39.)

2.2 Ruokapalvelujen tuottaminen

Ruokapalveluja toteuttavat yritykset ylläpitävät kansallisia ruokaperinteitä ja kehittävät asiakkaiden makutottumuksia. Ruokapalveluiden tulee ylläpitää ja edistää asiakkaan terveyttä. Asiakas saattaa myös ottaa vaikutteita omaan yksityiseen ruokatalouteensa kodin ulkopuolella syömistään aterioista. (Lampi ym. 2009, 11.) Valtion ravitsemusneuvottelukunnan julkaisemat ravitsemussuositukset on tarkoitettu myös joukkoruokailujen suunnitteluun (Vikstedt, Raulio, Prättälä & Joukkoruokailutyöryhmä 2011, 17).

Ruokapalvelujen tuottamista voidaan kutsua myös nimellä ruokapalvelutoiminta. Tämä sisältää kaikki prosessit, jotka liittyvät tuotteen ja palvelun valmiiksi saattamiseen. Niistä tärkeimmät ovat ruokapalvelutuotannon muodostavat asiakaspalvelu- ja ruokatuotantoprosessit. Asiakkaille tarjottavat ateriat valmistetaan ruokatuotantoprosessien aikana ja ne tarjoillaan asiakaspalveluprosessien aikana. Jotta yrityksen toiminta on mahdollista, näitä tukevat esimerkiksi taloushallinta- ja henkilöstöhallinta- ja kiinteistönhallintaprosessit. (Taskinen 2007, 17; Lampi ym. 2009, 17.)

”Prosessi on ketju toimintoja, joiden avulla panokset muutetaan tuotoksiksi. Toiminnan analysointi ja hahmottaminen prosessina luo mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen.” (Lampi ym. 2009, 17.)

Ruokatuotantoprosessi on ruokapalvelutoiminnan ydinprosessi. Ydinprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa asiakkaaseen on yhteys ja jossa tuotetta jalostetaan. Ydinprosessi jakautuu pääprosesseiksi, jotka edelleen jakautuvat osaprosesseiksi. Ruokatuotannon pääprosessit ovat toiminnan suunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja seuranta. (Lampi ym. 2009, 19.)

2.2.1 Suunnittelu

Suunnittelu alkaa ruokatuotannon kokonaissuunnittelulla. Toiminnalle asetetaan linjauksia sekä laadullisia ja määrällisiä tavoitteita. Kun nämä on asetettu, on prosessien suunnittelua, toteutusta ja seurantaa mahdollista ohjata. Yritys luo strategiansa, joiden avulla se pyrkii ylläpitämään kilpailukykyään ja saavuttamaan tuloksensa. Strategiat voivat liittyä esimerkiksi tarjottujen palveluiden tasoon ja laajuuteen. Valittujen strategioiden ja liikeidean sekä omistajan lisäksi kokonaissuunnitteluun vaikuttaa toiminnan, tuotteiden ja palvelun laatuun liittyvät tekijät. Myös lainsäädäntö, asetukset ja suositukset vaikuttavat suunnitteluun. (Taskinen 2007, 21–22.)

Jokaisessa ammattikeittiössä toteutettava omavalvonta perustuu lakiin. Suunnittelemalla ja toteuttamalla omavalvontaa, keittiöissä pyritään välttämään ehkäistävissä olevia virheitä. Suunnitelma on oltava kirjallisessa muodossa, sitä tulee noudattaa ja toteutumisesta tulee pitää kirjaa. Omavalvontasuunnitelma on pidettävä ajan tasalla. Henkilökunnan hygieniosaaminen tulee varmistaa ja pyydetessä osaamistodistukset on näytettävä viranomaiselle. Ammattikeittiöllä on oltava tiedot ostetuista raaka-aineista, jonka lisäksi on oltava edellytykset yhdistää saapunut raaka-aine myytyyn ruokaan eräkohtaisesti. Elin-
tarvikelain tarkoitus on varmistaa elintarvikkeiden hyvä terveydellinen laatu, varmistaa että elintarvikkeista annetaan totuudenmukaista tietoa, suojata kuluttajia määräysten vastaisen elintarvikkeiden haitoilta, varmistaa elintarvikkeiden jäljitettävyys, turvata korkealaatuinen valvonta sekä osaltaan parantaa alan toimijoiden toimintaedellytyksiä. (Elintarvikelaki 23/2006.)

Ruokalistasuunnitteluun vaikuttavia osasia on useita. Tarjottavien aterioiden määrä ja aterioiden sisältö asettavat lähtökohtia suunnittelutyöhön; kiertävien ruokalistojen on pysyttävä monipuolisina. Keittiössä työskentelevien henkilöiden ammattitaito ja käytettävissä

oleva työaika on huomioitava, kuten myös keittiön varustelu; käytettävissä olevat resurssit ovat joko rajoittava tai mahdollistava tekijä suunnittelussa. Ravitsemukselliset ja gastronomiset tekijät ohjaavat suunnittelua. Ruoan rakenne ja ulkonäkö ovat asiakkaiden helposti havaittavissa ja vaikuttavat ruoan nauttimisen miellyttävyyteen. Voimassaolevia ravitsemussuosituksia on hyvä pitää tukena ruokalistaa laadittaessa. Myös asiakkaat, toiveineen ja erityisruokavalioineen, vaikuttavat suunnitteluun. Erityisruokavaliot voidaan huomioida jo ruokalistaa laatiessa, tai ne voidaan suunnitella erillisenä ruokalistan ruoista. Kustannustekijät ovat olennainen osa suunnittelutyötä kaikissa keittiöissä, riippumatta ammattikeittiön toimintaa ohjaavista tekijöistä. Edulliset raaka-aineet saattavat vaatia paljon työtä ja aikaa, siinä missä esimerkiksi kalliimmat puolivalmisteet vapauttavat kokin aikaa muihin töihin. Raaka-aineiden saatavuustekijät on myös otettava huomioon, vaikka yllätyksiä saattaa seurata huolellisesta suunnittelusta ja hankinnasta huolimatta. (Lampi ym. 2009, 22–30.)

Yhdenmukaistetut ruoanvalmistusohjeet eli vakioruokaohjeet auttavat varmistamaan ruuan tasaisen laadun sekä kerrasta toiseen halutun määrän valmista tuotetta. Kun ruokaohjeet on vakioitu huolella, käytössä on laadukkaat raaka-aineet ja annettuja ohjeita noudatetaan, tuloksena on hyvänmakuinen ja ulkonäöllisesti houkutteleva, terveellinen ruoka asiakkaan nautittavaksi. Käytössä olevia reseptejä vakioitaessa ensimmäisessä vaiheessa kyse on käytettävien raaka-aineiden, valmistustapojen ja muiden lopputulokseen vaikuttavien seikkojen, mm. ostopainoon vaikuttavan esikäsittelyhävikin ja käytettävien astioiden, täsmällisestä kirjaamisesta ruokaohjekorttiin. Tämän jälkeen kirjattua ohjetta kokeillaan käytännössä, tarvittaessa useampia kertoja, ja valmistuksen aikana kirjoitetaan muistiin tarvittavat muutokset. Vakiointi on valmis, kun ohjetta noudattamalla saadaan aikaan haluttu määrä laadukasta ruokaa. (Lampi ym. 2009, 125–127.)

Tuotekehitys on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jossa ruokalistoilta olevia ruokia kehitetään, ruokaohjeita päivitetään esimerkiksi kustannusten pienentämiseksi ja ohjeita vakioidaan. Tuotekehityksessä saadaan tietoa resepteihin; tarkkaa tietoa raaka-aineista ja valmistusohjeita. Tuotekehitys voi koskea myös täysin uusien ruokaohjeiden käyttöönoton valmistelua. Kaikkein tuotekehitykseen vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden antama palaute ja heidän mieltymykset. (Taskinen 2007, 33–34.)

Tuotekehitys on tärkeää asiakastyytyväisyyden ja kilpailukyvyn ylläpitämisen vuoksi, mutta myös ruokatuotantoprosessia kokonaisuudessaan on hyvä muistaa kehittää aika

ajoin. Tomperi-Olkkonen käsittelee YAMK-opinnäytetyössään ratkaisukeskeistä prosessin kehittämisen mallia. Ei etsitä syitä tai ongelmia, vaan keskitytään ratkaisemaan ongelmat hyvässä yhteisymmärryksessä kaikkien prosessia koskettavien tahojen kanssa. Asiakaspalautekyselystä on helppo aloittaa, jolloin asiakkaat kertovat kehityskohteet, joihin ryhmä yhdessä miettii ratkaisuja ja myös toteuttaa ne sovitusti. On tärkeää muistuttaa henkilökuntaa, että kehittämiskohteiden löytyminen ei tarkoita sitä, että työ olisi tehty huonosti. Ideointiin ja ratkaisujen kehittelyyn ja toteuttamiseen on hyvä rohkaista. (Tomperi-Olkkonen 2012, 119 – 123.)

2.2.2 Hankinta

Ammattikeittiöt hankkivat käytettävät raaka-aineet sovituilta toimittajilta. Sopivien toimittajien valintaan päästään kilpailutuksen kautta. Kilpailuttamalla pyritään varmistamaan, että valittujen toimittajien näkemykset ja yrityksen linja ovat sopuinnassa keskenään. Kilpailutusta tehdessä hyödynnetään jo toteutuneessa ruokatuotannossa syntynyttä tietoa raaka-aineistoista ja menekistä, aiempaan kokemukseen perustuvaa tietoa ja reklamaatioita. Tarpeen on myös arvio raaka-aineiden käyttömääristä seuraavalla sopimuskaudella. Mikäli ammattikeittiö on osa isompaa konsernia, saattaa tavarantoimittajien valintaan vaikuttaa omistajuussuhteet tai yhteistyösopimukset. (Taskinen 2007, 30–31.)

Julkisen sektorin ammattikeittiöitä velvoittaa laki julkisista hankinnoista, jolloin on noudatettava laissa määrättyjä menettelytapoja. Yksityinen yrittäjä voi kilpailuttaa ja valita tavarantoimittajansa vapaasti. (Lampi ym. 2009, 31.) Sopimuksien pituus vaihtelee, kilpailutusta voidaan tehdä useamman kerran vuodessa tai vuosittain ja kilpailutus voi koskea yhtä tai useampaa tuoteryhmää. Julkisten organisaatioiden kilpailutussykli on usein harvempi ja kerralla kilpailutetaan koko tuotevalikoima. Usein kuitenkin tuoretuotteisiin ja sesonkiraaka-aineisiin on kilpailutetut viikko- tai päivähinnat. (Taskinen 2007, 32–33.)

Valintoja tehdessä kriteerit liittyvät tavarantoimittajaan tai raaka-aineisiin. Tavarantoimittajaa voidaan arvioida toimitusvarmuuden, asiakassuhteen, logististen ratkaisujen, yleisen luotettavuuden tai raaka-aineiden kotimaisuuden pohjalta. Raaka-ainevalintoja ohjaa hinta, laatu ja hinta-laatu – suhde. Raaka-aineissa on monia ominaisuuksia, jotka saattavat olla merkittäviä valintaa tehdessä. Ratkaiseva tekijä saattaa olla raaka-aineen

gluteenittomuus tai soveltuvuus lämpösäilytykseen. Ravitsemussuositusten ollessa merkittävässä roolissa ruokatuotannossa, on valintojen painotuttava ravitsemukselliseen puoleen, esimerkiksi rasvan määrää ja laatuun. (Taskinen 2007, 31–32.)

Kilpailutusten, sopivien toimittajien valitsemisen ja sopimusten kirjoittamisen jälkeen hankinta tarkoittaa käytännössä raaka-ainetilausten tekemistä sovittuina päivinä viikossa. Vakioidut ruokaohjeet ovat apuna paitsi ruuanvalmistuksessa, myös raaka-aineita tilattaessa. Tilausten tekemiseen on monia kanavia, ja esimerkiksi sähköpostitse ja internetissä tehtävien tilausten hyötynä on niistä jäävä kirjallinen tieto. Myös puhelu on toimiva tapa hoitaa tilaus, hyvänä puolena henkilökohtainen asiakaspalvelu, mutta toisaalta tilauksesta ei jää kirjallista jälkeä. Hankintojen on hyvä olla nimettyjen henkilöiden vastuulla, näin tavarantoimittajien kanssa sovitut asiat toteutuvat. (Lampi ym. 2009, 31.) Raaka-ainetilaukset voivat osaksi perustua myös runkotilauslistoihin, jolloin tavarantoimittaja toimittaa tuotteet annettujen ennakkotilausmäärien perusteella, mikäli muutoksista ei ilmoiteta (Taskinen 2007, 39).

Onnistuneessa ruokatuotantoprosessissa raaka-aineet on merkittävässä roolissa, johon oleellisena osana kuuluu niiden vastaanotto ja varastointi. Tuotteita vastaanotettaessa varmistetaan saapuneiden raaka-aineiden ensiluokkainen laatu, puretaan tavarat omille hyllypaikoilleen sekä tarkistetaan kuormakirjan, tehdyn tilauksen ja saapuneen kuorman vastaavuus. Tarvittaessa tehdään reklamaatio, mikäli ilmenee toimituspuutteita tai raaka-aineiden laatu ei ole hyväksyttävä. Omavalvontasuunnitelmaan kirjatut lämpötilamittaukset ja arvioinnit suoritetaan mahdollisimman pian kuorman saapumisen jälkeen. Varaston kiertonopeudesta on pidettävä huolta ja varastoidun tavaran määrän on hyvä pysyä kohtuullisena, sillä raaka-aineisiin on sidottuna paljon pääomaa. (Taskinen 2007, 43.)

2.2.3 Toteutus

Ruokatuotannossa toteutus eli ruuanvalmistus käynnistyy asiakkaan tekemästä tilauksesta, tieto asiakkaan ruokailusta voi olla tiedossa jo hyvissä ajoin. Ruuan valmistukseen liittyvät ohjeistukset, raaka-aineet määrineen ja muu oleellinen tieto löytyy vakioiduista ruokaohjeista. (Taskinen 2007, 45.)

Ruokatuotannon toteuttamiseen vaikuttavia resursseja ovat työvoima ja -aika, sekä työvälineet, laitteet ja työskentelytilat. Kokonaisuuden onnistumiseksi vaaditaan myös toimivaa astiahuoltoa, puhtaanapitoa, varastonhoitoa ja tarjoilua, omavalvontaa unohtamatta. Kun näiden asioiden suunnittelu on tehty huolella, on keittiötyöskentelyn mahdollista olla tehokasta ja tuottavaa. Toteutuksen kannalta on oleellista, että turhaa työtä ei tehdä lainkaan, ja työ joka tehdään, tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Keittiötyössä se tarkoittaa ergonomian ja hygienian huomioonottamista, liikkumisen tarpeen minimoimista, tehokasta ajankäyttöä sekä ennen kaikkea laadukasta lopputulosta. (Lampi ym. 2009, 81–82.)

Riippumatta työn vaiheesta, työpiste tulisi aina olla sellaisessa järjestyksessä, että työ on sujuvaa. Raaka-aineiden ja välineiden oikea sijoittelu tekee työstä selkeää ja nopeaa. Riskikkäisiä työliikkeitä, hartioita ja käsivarsia kuormittavia liikkeitä sekä kumaria asentoja tulee välttää. Myös koneilla ja laitteilla työskennellessä tulee ottaa huomioon työn sujuvuus ja työasennot. Keittiövaunuja kannattaa hyödyntää kaikessa työskentelyssä. (Lampi ym. 2009, 85–90.)

Koska jokaisen työntekijän työpäivä koostuu usean työtehtävän suorittamisesta, on työpäivää varten laadittava suunnitelma. Suunnitelma koskee päivän työtehtävien suorittamista, missä järjestyksessä tehtäviä tehdään. On yleistä, että työntekijä on vastuussa useamman ruokalajin valmistuksesta, joten kaikkia ruokia valmistellaan samanaikaisesti. Mikäli päivän aikana on tehtäviä, joihin tarvitaan useamman työntekijän panos samaan aikaan, henkilökunta suunnittelee työt yhdessä. Aluksi suunnitelman voi laatia paperille, mutta ammattitaidon kehittyessä ajoitus rakentuu mieleen itsekseen eikä suunnittelutyötä tarvitse erikseen tehdä. (Lampi ym. 2009, 123.)

Oleellista ruokatuotannon toteuttamisessa on oikea ajoitus. Ruoan kuuluu olla tarjoiluvalmista juuri ennen asiakkaiden saapumista, ei hyvissä ajoin etukäteen. Ruoka on parhaimmillaan juuri valmistuttuaan, säilyttäminen heikentää ruuan makua, ulkonäköä sekä ravintoarvoa. Myös hygieniasyistä pitkää säilyttämistä on vältettävä. Ruuan valmistuminen oikeaan aikaan on lisäksi hyvää palvelua asiakkaalle. (Lampi ym. 2009, 117.)

2.2.4 Seuranta

Seurannalla tarkoitetaan tietojen keräämistä koko ruokatuotantoprosessin ajan. Eri vaiheissa kerätyt tiedot kertovat ruokatuotantoprosessin onnistumisesta. Tarjonnan miellyttävyys ja tuotannon turvallisuus voivat olla onnistumisen arvioinnin mittareita. Keräämällä tietoa käytetyistä panoksista kuten työtunneista ja raaka-aineista, syntyneestä hävikistä ja muista kustannuksista, voidaan selvittää prosessin tuottavuus. Kirjaamalla menekit ja asiakasmäärät voidaan haluttaessa tarkastella ruokien suosiota. Myös henkilöstö tuo tietoa; ruokaohjeista ja valmistuksesta, tarvittavista muutoksista ja asiakkaiden palautteesta ruokaa koskien. (Taskinen 2007, 45–47.)

Prosessi on tuottava silloin, kun tuotoksen, tässä tapauksessa valmistetun ruuan, määrä on suuri käytettyihin panoksiin, työaikaan ja raaka-aineisiin, nähden. Taloudellista prosessin toteuttamisesta tekee se, että tuotoksen aikaansaamiseksi käytetyt rahalliset kustannukset ovat mahdollisimman pienet. Kun prosessin kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi kuin prosessin tuotto, on prosessi kannattava. (Lampi ym. 2009, 14 – 15.)

Asiakkaiden antaman palautteen perusteella saadaan tietoa ennako-odotuksista ja niiden täyttymisestä, ruokien maistuvuudesta ja valikoiman miellyttävyydestä. Saatu asiakaspalautte on hyvä analysoida ja päättää mikä osuus palautteista otetaan huomioon jatkoa suunnitellessa. Ruokalajien tulevaisuuteen listalla vaikuttaa asiakaspalautteen lisäksi henkilöstön huomiot. Asiakkailta hyvää palautetta saaneen ruuan tuotantoprosessi saattaa olla keittiöhenkilökunnan mielestä vailla suuria muutoksia. Omavalvonnan toteutumista on seurattava, ja suunnitelmat, omavalvonta-, palo- ja turvallisuus-, muistettava pitää ajan tasalla. (Taskinen 2007, 47–49.)

Tieto, joka seurannan avulla tuotetaan, on erittäin oleellista tuotantoprosessin kehittämiseksi. Seurannassa saatua tietoa työstetään seuraavilla suunnittelu- ja toteutuskerroilla, perustietoa päivitetään lisäämällä uutta tietoa ja hylkäämällä tarpeetonta. Prosessille keskeistä on jatkuva korjaaminen ja pyrkimys parempaan tulokseen. (Lampi ym. 2009, 20.)

3 TUOTANNONOHJAUSJÄRJESTELMÄT

3.1 Tuotannonohjausjärjestelmät ammattikeittiössä

Ammattikeittiöiden tehtävänä on toimia laadukkaasti, tuottaen ruokapalveluja asiakkaille sekä markkinoida tuotteitaan ja palveluitaan. Samanlaisista perustehtävistä huolimatta ammattikeittiöt ovat keskenään erilaisia. Kaikkia keittiöitä kuitenkin yhdistää tarve hyvään tiedonhallintaan. Tietoa tulee saada keittiöön, tietoja syntyy ja käytetään keittiössä ja tietoa lähetetään keittiöstä ulos. Ammattikeittiö pystyy toimimaan myös ilman sähköistä järjestelmää, mutta lisääntyvät viranomaisten asettamat määräykset tekevät manuaalisesta tiedonhallinnasta työlästä ja paljon aikaa vievää. (Tuikkanen, Taskinen, Työpönnen & Riihikoski 2005, 9.)

Ammattikeittiöön tulevaa tietoa ovat tuotetiedot tavarantoimittajilta ja toiminnalle reuna-ehjoja luovat tiedot kuten budjettitiedot ja elintarvikelainsäädäntötiedot. Keittiössä muodostuu paljon uutta tietoa ruokaohjeita ja – listoja laadittaessa. Reseptit sisältävät paljon tietoa, ravintosisällöstä ja erityisruokavaliotiedoista valmistusohjeeseen ja raaka-aineluetteloon. Muita keittiössä muodostuvia tietoja ovat omavalvontaan, varastossa oleviin tuotteisiin ja laitteiden huoltotietoihin liittyviä. Tilaustiedot ja reklamaatiot, saapuneiden tuotteiden lähetyslistat sekä omavalvontatiedot ovat ammattikeittiöstä lähtevää tietoa. (Tuikkanen ym. 2005, 13–14.)

Sähköisen järjestelmän avulla tiedot on saatavilla useassa paikassa samanaikaisesti ja tiedonhakuun kuluva aika vähenee. Ruoan ravintosisältö on tarvittaessa saatavilla ja tilauslistojen laatiminen helpottuu. Työaika ei kulu tietojen etsimiseen, jolloin aikaa jää enemmän esimerkiksi asiakaspalveluun. Lisäksi ajan myötä kerääntyvä tieto edesauttaa toimintojen kehittämistä. (Tuikkanen ym. 2005, 10.)

Sähköiset järjestelmät säästävät paitsi aikaa ja näin ollen myös rahaa, ne pienentävät virheiden mahdollisuutta, kun tietoja ei tarvitse tallentaa useaan kertaan. Järjestelmä huomauttaa, mikäli esimerkiksi lähetyslistan ja laskun välillä on poikkeama, joten myös tehtävä tarkistustyö vähenee. (Laakso 2008, 31 – 32, Riihikosken 2008, 10 mukaan.)

Riihikoski (2008, 30 – 31) esittelee pro gradu – tutkielmassaan kolme ammattikeittiöiden käytössä olevaa tuotannonohjausjärjestelmää eli ohjelmistoa. Aromin, joka on kehittynyt yksinkertaisesta reseptiikansuunnittelu - ohjelmistosta moduuleista koostuvaksi kokonaisuudeksi, jota voi hyödyntää keittiön tuotanto-, varasto-, osto-, myynti- ja laatuprosesseissa sekä toiminnan ohjauksessa ja seurannassa. Jamix-tuoteperehen, 90 – luvulla kehitetyn ohjelmistokokonaisuuden, joka edellä mainitun Aromin tavoin tarjoaa ohjelmistoja keittiön eri prosesseja varten. Kolmas on ruotsalainen Aivo, muiden tapaan monesta ohjelmistosta koostuva kokonaisuus avuksi ammattikeittiöiden toimintaan.

3.2 Jamix

Jamix Ruokatuotanto – järjestelmä koostuu seuraavista kolmesta ohjelmaosiesta: Ruoka, Varasto ja Ateriailaus (Jamix 2015). Ruoka – osiossa ruoka-aineista kootaan ruokaohjeita ja ruokaohjeet saa koottua edelleen ruokalistaiksi. Ohjelma mahdollistaa myös ruokaohjeiden kokoamisen annoskorttiin sekä erikseen ateriaksi. Ruokalistaan voi näin ollen viedä ruokaohjeita, annoskortteja ja aterioita. Tällöin voidaan laskea ravintosisältö suuremmalle kokonaisuudelle. Samaa toimintoa voi hyödyntää myös hinnoittellessa esimerkiksi noutopöytää. Ohjelmassa on valmiina ruoka-ainetiedosto, mutta tarvittaessa ruoka-aineita voi lisätä rajattomasti. Ohjelman sisältämät ruoka-aineet on varustettu ravintoarvotiedoilla ja käyttäjä saa vapaasti syöttää lisäämiinsä ruoka-aineisiin ravintoarvotiedot. Ruoka-aineen hintatiedot on mahdollista lisätä manuaalisesti, mutta Varasto – osion ollessa käytössä hintatiedot saa haettua tavarantoimittajan tiedoista ja päivittymään automaattisesti jokaisen ruoka-aineen kohdalla. (Jamix 2015, 7, 11 – 15.)

Jamix – järjestelmän voidaan katsoa myös helpottavan elintarvikeasetusten noudattamista. Tarjoilupaikassa pakkaamattomista elintarvikkeista on ilmoitettava allergiaa ja intoleransseja aiheuttavat aineet ja tuotteet selkeästi joko kirjallisesti tai suullisesti (Pakolliset pakkausmerkinnät - Elintarvikeeturvallisuusvirasto Evira). Tavallisen tuoteselosteen lisäksi Jamix tarjoaa mahdollisuuden tehdä erikseen listan ruuan sisältämistä rajoittavista aineista, jolloin on nopeasti nähtävillä sisältääkö ruoka esimerkiksi gluteenia (Jamix 2015, 16, 34).

Ruokalista – toiminto mahdollistaa ruokalistan suunnittelun juuri ravintolan tarpeita vastaavaksi. Viikkojen määrää ei ole rajattu, joten niitä voi olla yksi tai yhteen listaan voi

suunnitella koko vuoden ruoat. Ruokalistan laajuus on myös vapaasti päätettävissä, ohjelmistoon ei ole asetettu rajaa. Ohjelmistoon syötetään myös arvioitu ruokailijamäärä. Kun ruokalistalle kerätään kaikki suunnitellut ruoka-ohjeet ja myös ruoka-aineet (esimerkiksi maito) sekä arvio ruokailijoiden määrästä, on mahdollista hyödyntää myös ohjelman tarveainelista – toimintoa. Tarveainelista purkaa ruokalistan raaka-aineiksi, jonka voi tulostaa päivä- tai viikkokohtaisesti. Samaa toimintoa hyödyntäen tehdään tilauksia, mikäli Varasto – osio on käytössä. (Jamix 2015, 52 – 60.)

Käyttöohjeessa kerrotaan jokaisen luvun kohdalla, minkälaisia keinoja käyttäjällä on luokitella ja ryhmitellä lisäämiään tietoja. Näin pyritään antamaan jokaiselle ohjelmistoa käyttävälle yritykselle edellytykset luoda heidän käyttöön mahdollisimman hyvin sopiva kokonaisuus. (Jamix 2015.)

3.3 Tuotannonohjausjärjestelmien käyttöönotto

Kun järjestelmä on hankittu, alkaa käyttöönottovaihe. Talvitie (2014, 45 – 46) luettelee ohjelmistotoimittajien havaitsemia haasteita tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Kun pääkäyttäjän ja ylläpitäjän määrittäminen jää tekemättä, työajan resursointi järjestelmän käyttöä ja ylläpitoa varten sekä koulutuksen resursointi, on lopputuloksena tilanne, jossa kukaan ei ole vastuussa kehittämisestä. Kun kukaan ei vastaa kehittämisestä, kehitystä ei tapahdu ja luvassa on pettymyksiä. Käyttöönoton onnistumiseksi ohjelmistotoimittajat näkevät tärkeänä edellytyksenä kokonaisuudesta vastaavan luotettavan ryhmän perustamisen. (Talvitie 2014, 45 – 46.)

Talvitien julkisen sektorin ammattikeittiöille tekemästä kyselystä käy ilmi, että tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi on organisaatiokohtainen, eikä esimerkiksi sen kesto voida määritellä. On tietenkin otettava huomioon, että kyselyssä on ollut mukana paljon toisistaan eroavia organisaatioita, joten jo se aiheuttaa hajontaa tuloksissa. Käyttöönotto on tehty useammin yksin kuin ryhmässä, lisäresursseja oli varattu vain harvoin. Käytetty ajanjakso hajautuu pitkälle aikavälille; muutamasta kuukaudesta muutama vuoteen. Kyselyn tekijä toteaa työssään, että organisaation koko ja käytön laajuus saattavat olla merkittäviä tekijöitä käyttöönoton kestossa. (Talvitie 2014, 74, 80 – 81.)

Kirmanen (2012, 110 – 113) kertoo YAMK – opinnäytetyössään, että tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönottoon on varattava riittävästi aikaa, sillä käyttöönotto etenee vähitellen päivittäisten töiden ohessa. Atk-ammattilaiselle ja IT-tuelle saattaa esiintyä tarvetta käyttöönoton aikana. Ohjelmasta saatava hyöty näkyy koko laajuudessaan vasta sitten, kun käyttöönotto on saatu suoritettua. Ruokapalvelun kehittämisessä keittiötekniologia on oleellinen työkalu.

Julkisen sektorin organisaatioille oli kyselyn mukaan tyypillistä, että sovitussa aikataulussa pysymistä ei varmistettu mitenkään. Yli puolet kyselyn vastaajista kertoi, että edustamissaan organisaatioissa käyttöönoton aikataulussa pysymistä ei varmistettu. (Talvitie 2014, 78.)

3.3.1 Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa

Muutosjohtamisessa on kyse ihmisiin vaikuttamisesta ja asenteiden muokkaamisesta. Esimiehelle on asetettu tavoite uuden toimintatavan käyttöönottamisesta, sen ”myymisestä” henkilöstölle niin, että he ovat valmiita toteuttamaan muutoksen. Keskustelemalla ja tavoitteita selventämällä saavutettu yhteisymmärrys muutoksen vaikutuksista auttaa henkilöstöä suhtautumaan asiaan positiivisesti. Kuuntelemalla työntekijöiden näkemyksiä ja antamalla mahdollisuuksien mukaan heidän vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen, on todennäköisempää, että työntekijät motivoituvat muuttamaan itseään ja toimintatapojaan. (Pirinen 2015.)

Muutosta johdettaessa on todennäköistä kokea muutosvastarintaa, sillä vastustaminen on inhimillinen tapa suhtautua muutokseen; totuttuun rutiiniin ei haluta muutoksia. Kun esimies pystyy ja haluaa vilpittömästi auttaa, jaksaa toistaa tavoitteita ja positiivisia puolia, henkilöstökin ryhtyy uskomaan niihin, eikä vastarintaa jakseta pitää yllä loputtomiin. Muutosvastarinnan häivyttämiseksi tulee käyttää aikaa, mutta hyväksyä myös mahdollisuus, että jonkun kohdalla vastarinta saattaa kestää viime hetkille saakka. Kun esimies selvittää syyt muutosvastarintaan, on niitä helpompi poistaa tai lievittää ja näin edistää asenteiden muuttumista positiivisempaan suuntaan. (Pirinen 2015.)

Muutostilanteessa esimiehen on siis tärkeä johtaa ensisijaisesti ihmisiä, heidän sisäisiä prosesseja eli ajattelua ja tunnemaailmaa. Jotta asiat saadaan muuttumaan, on ihmisten

toimittava muutosten puolesta. Muutoksen aikaansaamiseksi organisaation jäsenten on havahduttava ajattelemaan ja toimimaan totutusta poiketen. Tullakseen todeksi muutos vaatii esimiehen toiminnassa ulkoista johtajuutta sekä alaisilta sisäistä johtajuutta heidän asennoituessa esimiehen johtamiseen. Työntekijät johtavat jokainen itseään vaikuttamalla toimintaansa sekä suhtautumiseensa. (Eräsalo 2011, 132 – 133.)

Muutoksessa säännönmukaista ovat vaiheet, jotka toistuvat samanlaisina muutoksesta toiseen. Ensimmäinen vaihe on muutosta ennakoiva vaihe, jolloin johdolla on jo käsitys muutostarpeesta. Henkilöstön kannalta on parasta, että tulevasta muutoksesta viestitään riittävästi ja päätökset perustellaan, sillä epätietoisuus aiheuttaa levottomuutta ja työyhteisö saattaa kuormittua. Kun muutoksesta kerrotaan, siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Tieto kohdataan ja ensi kuulemalta se koetaan usein uhkana omaa asemaa kohtaan tai tieto aiheuttaa ainakin epävarmuuden tunteen. Silloin esimiehen on hyvä tarjota tukea alaisilleen, tosiasioista on muistettava kertoa tarpeeksi usein ja yksilöille on annettava riittävästi aikaa sisäistää muutoksen sisältö ja merkitys. Uteliaisuuden herättäminen henkilöstön keskuudessa on tärkeää, jotta muutos etenee. On hyväksyttävä, että muutosprosessissa vastustaminen on ohittamaton vaihe. Esimiehen on näytettävä vakaasti suuntaa tulevaan, mutta vanhasta luopumiseen on myös annettava aikaa. Yksilötasolla vaiheet saattavat olla erimittaisia, mutta ennen pitkää koittaa hyväksyminen. Ensin vastustaminen lakkaa ja sitten ryhdytään jo aktiivisesti tekemään muutosta. Hyväksymisen alettua työyhteisöä ja yksilöitä tulee rohkaista eteenpäin. Henkilöstöä valmennetaan tulevaan ja ruvetaan sitten tositoimiin. (Eräsalo 2011, 133 – 134.)

3.3.2 Perehdyttäminen ja kouluttaminen

Perehdyttämistä on uuden työntekijän kohdalla sisäänajo yrityksen toimintamalleihin ja omiin tehtäviinsä, mutta perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun työntekijän työtehtävät muuttuvat osittain tai kokonaan. Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä; tehtäväkohtaista koulutusta ja valmennusta, tavoitteena parantaa työntekijän valmiuksia suoriutua perehdytyksen kohteena olevasta tehtävästä. (Eräsalo 2011, 61.)

Suunnitelman laatiminen tuo perehdytykselle rakennetta, on kyseessä millainen perehdytys tahansa. Perehdytettäessä nykyistä henkilökuntaa uuteen tehtävään saattaa esiintyä tarvetta yksilöllisille perehdytys suunnitelmille, mikäli henkilökunnan lähtökohdat uuden

tehtävän oppimiseen poikkeavat paljon toisistaan. On resurssien tuhlausta perehdyttää kaikille samat asiat ottamatta huomioon jokaisen taustoja ja osaamistasoja. Suunnitelmassa perehdytykselle asetetaan tavoitteet, eli mitä tulee osata perehdytysjakson päätyttyä. Mahdollisuuksien mukaan on järkevää käyttää jo olemassa olevaa materiaalia, esimerkiksi käyttöohjeita. (Eräsalo 2011, 65–66.)

Nykyisille työntekijöille uutta tehtävää perehdytettäessä myös työnopastuksesta voi olla hyötyä. Työnopastuksessa tehtävä käydään yksityiskohtaisesti läpi ja sen suorittamista harjoitellaan. Tarkoituksenmukaista on herättää opastettavan kiinnostus ja luoda oppimiselle positiivinen ilmapiiri. Tavoitteena työnopastuksessa on työn sisäisen mallin syntyminen; työntekijä oppii tehtävän edellyttämät tiedot ja taidot niin, että energiaa ei tarvitse kohdistaa työn eri vaiheiden muistamiseen. (Eräsalo 2011, 67–68.)

Eräsalo (2011, 149–150) esittelee henkilöstön kouluttamiseen muutamia erilaisia tapoja, ja näistä kaksi voisi sopia uuden järjestelmän kouluttamiseen. Kouluttaminen voi tapahtua yrityksen ulkopuolella koulutustilaisuudessa, johon osallistuu yleensä yksi tai muutama työntekijä. Vaihtoehtoisesti voidaan järjestää sisäinen koulutus koko henkilökunnalle. Tällaiseen tilaisuuteen kouluttajaksi saapuu usein alan ”guru”. Sisäisiä koulutustilaisuuksia järjestettäessä on muistettava, että koulutuksesta on todennäköisemmin hyötyä, mikäli se liittyy johonkin laajempaan kehittämissuunnitelmaan. Kouluttajan opastuksesta on hyötyä esimerkiksi uusien tietokoneohjelmien käytön opettelussa.

Jabe (2006, 103) kuvaa esimiehen roolia oppimisessa seuraavasti: esimiehen tehtävä on kannustaa ihmisiä jakamaan tietonsa ja osaamisensa työyhteisön kanssa, ja tukea työyhteisön kehittymistä.

3.3.3 Sitouttaminen

Termiä sitouttaminen käytetään puhuttaessa sellaisesta motivoinnista, jolla työntekijä saadaan pysymään yrityksen palveluksessa. Sitoutumisen määritelmänä voi käyttää sitä, missä määrin henkilöt ovat itseohjautuvia. Sitouttamisessa voidaan käyttää ulkoisia keinoja, yleisimmin rahaa, ja sisäisiä keinoja, esimerkiksi ihmisen tarvetta tehdä merkityksellisiä asioita ja saada asioita aikaan. (Thomas 2009, 11–12, 47.)

Pelkät ulkoiset keinot eivät riitä työntekijän sitouttamiseen pitkällä tähtäimellä, hyväkään palkka ei pidä tekijää liian vaativassa työssä. Rahaa ja muita materiaalisia palkintoja ei kuitenkaan tule ohittaa sitouttamisesta puhuttaessa. Myös sosiaaliset keinot voivat olla hyödyllisiä, kun on kyse johonkin muutokseen sitoutumisesta. Ryhmä toimii sosiaalisena päätöksentekovahvistimena, henkilö lupaa muillekin kuin itselleen tekevänsä muutoksen. (Järvinen 2013, 122.)

Esimiehen on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen johtamisen ja vuorovaikutuksen kautta. Kuitenkin ihminen on sisältäpäin ohjautuva, ja haluaa päättää itse ajatuksistaan. Sen vuoksi ei kannata puhua sitouttamisesta, vaan tarkastella sitoutumista edistäviä tekijöitä. (Hyppänen 2007,142.)

Itseohjautuvuus on sitoutumisen ominaispiirre sekä myös sisäisen palkitsemisen lähde, joka edelleen edistää sitoutumista. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että tietyn päämäärän saavuttamisesta otetaan vastuu sen sijaan, että ainoastaan toivotaan päämäärän pääsemistä. Asiaan sitoutuessaan on päättänyt löytää keinot päämäärän saavuttamiseksi. Sitoutumisen jälkeen on tärkeää, että henkilö saa itse olla päättämässä toimista, joilla onnistumiseen tähdätään. Kun työntekijä saa tilaisuuden käyttää omaa harkintaa ja ymmärrystä tilanteesta, hän on sitoutuneempi kuin toteuttaessaan muiden suunnitelmia. Sopivat toimet valittuaan, ruvetaan niitä toteuttamaan ja tarkkailemaan niiden toimivuutta. Itseohjautuva työntekijä ei tyydy kohtalaiseen tulokseen, vaan haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, joten hän tarkkailee omaa suoriutumistaan ja tarvittaessa muuttaa toimintaansa. Prosessissa olennaista on myös seurata sitä, kuinka hyvin valitut toimet palvelevat päämäärän saavuttamista. Palaute on keskeinen osa seurantaa. On tiedettävä toteutuuko haluttu päämäärä. Palautteen kerääminen vaatii viitseliäisyyttä ja uskallusta asettua arvostelun kohteeksi, mutta se on ainoa tapa, jolla voi olla varmistaa tekevänsä oikeita asioita. Päämäärän saavuttamiseksi on siis tehtävä oikeita asioita hyvin, ja niiden toteutumista tulee myös seurata. (Thomas 2009, 28 – 36.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksessa selvitetään, miten Jamixin käyttöönottoa voidaan helpottaa Violassa. Tutkimusongelmat ovat: Mitä hyötyä tuotannonohjausjärjestelmien käytöstä on ruokapalveluyrityksissä? Miten Jamixin käyttöönottoa voidaan helpottaa Violassa? Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina marraskuussa 2015 (liite 1). Työtä varten haastattelin Violan kokkeja, sillä he ovat avainasemassa Jamixin käyttöönotossa ja heitä haastattelemalla on tarkoitus saada selville, mitkä ovat suurimmat syyt käyttöönoton viivästymiselle.

Kun tutkimus toteutetaan haastatteluina, ollaan haastateltavan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin haastattelun suuntaa on mahdollista hieman ohjata, ja näin pyrkii hankkimaan tarpeellista tietoa. Haastatteluihin liittyy myös epäedullisia puolia, kuten mahdollisuus virheisiin niin haastattelijan kuin haastateltavan puolelta. Virheiden syynä saattaa olla kokematon haastattelija tai haastateltava saattaa tietoisesti antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34 – 35.)

Teemahaastattelu on muodoltaan puolistrukturoitu haastattelu, rakenteeltaan täysin suunnitellusti etenevän lomakehaastattelun ja vastausten perusteella muotoutuvan avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun piirteitä ovat jokin haastateltavia yhdistävä kokemus, haastattelijan perehtyminen käsiteltävien ilmiöiden prosesseihin ja kokonaisuuksiin, tämän jälkeen tehtävä haastattelurunko ja sitten toteutettavat haastattelut. Tärkeä piirre tällä haastattelumuodolle on, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, yksityiskohtaiset kysymykset eivät ole oleellisinta. Teemahaastatteluille oleellista on niiden tallentaminen. Tarkoituksena on saada aikaan luonteva ja vapautunut keskustelu, joten on tärkeää että kynää ja paperia ei tarvita. Kun haastattelu nauhoitetaan, saadaan säilytettyä olennaisia seikkoja, kuten äänenkäyttö ja tauot. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44 – 48, 92.)

Haastateltavia yhdistää tässä tapauksessa työpaikka ja siellä käsillä oleva muutos. Ilmiöt tässä opinnäytetyössä ovat ruokatuotantoprosessi ja tuotannonohjausjärjestelmät. Ruokatuotantoprosessi – ilmiön alaiset teemat ovat listasuunnittelu, raaka-ainehankinta ja seuranta. Teemat tuotannonohjausjärjestelmät – ilmiössä ovat tuotannonohjausjärjestelmät yleisesti ja tuotannonohjausjärjestelmien käyttö.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2015 Viola-kodin tiloissa. Haastateltavaksi saatiin ravintolan kolme kokkia, joten aineisto muodostanee hyvän kuvan kokonaisuudesta. Haastatellut henkilöt vastaavat pääasiassa Jamixin käytöstä työpaikallaan. Haastattelut kestivät puolisen tuntia. Kysymyksiä ei testattu ennen haastatteluja.

Haastatteluaineisto purettiin litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla haastattelut teksti-muotoon. Koska aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, voi purkamisen suorittaa teema-alueittain. Samaa teemaa koskevat sivut järjestetään peräkkäin. Kun aineisto on kokonaan purettu, se luetaan useasti läpi kokonaisuutena, jotta analysointi on mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138, 141 – 143.)

Analysointimenetelmänä käytettiin sisältöanalyysiä, jonka keinoja ovat teemoittelu ja yhteyksien tarkastelu. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Yhteyksiä tarkastellessa aineistosta esiin nousevia seikkoja, yhtäläisyyksiä ja eroja, tarkastellaan suhteessa toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 153, 172 – 176.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluissa ilmeni, että ruokalistan suunnitteluun osallistuu useampi henkilö. Ravintola toteuttaa kahdeksan viikon kiertävää ruokalistaa, kuitenkin niin että listalla saattaa tapahtua joitakin muutoksia. Ruokalista suunnitellaan edellistä listaa hyödyntäen ja vaihtamalla. Asiakaskunta on luonnollisesti otettava huomioon: ikääntynyttä väestöä palvelevissa ruokalajit pysyvät hyvin pitkälti samoina vuodesta toiseen, radikaaleja muutoksia ei sovi tehdä.

Syksyllä aloitettu ruokaohjeiden vakiointi sujui henkilökunnalta kohtalaisen hyvin. Vakioinnin onnistumiseen haastateltavat eivät osanneet ottaa kantaa, sillä ajanpuutteen vuoksi kiireellä laaditut ruokaohjeet ovat vielä kesken. Ohjeita ei myöskään ole lainkaan vielä testattu, sillä listaa mennään läpi vasta ensimmäisen kerran.

”Mun mielestä sitä ei voi sanoa niinkun lainkaan vielä, koska meillä ei oo vielä alkanut se uus kierto siinä kahdeksan viikon jaksolla. Ja osa niistä resepteistä on vielä kesken.”

Haastatellut henkilöt eivät kokeneet, että ravintolassa tehtävät ruuat sinällään kaipaisivat muutoksia. Syyksi mainittiin muun muassa se, että ruoille ei ole kirjallisia ohjeita, joten jokainen valmistaa ruuat omien mieltymysten mukaisesti. Kuitenkin kehitystarvetta nähtiin niissä ohjeissa, joita Jamixiin on ryhdytty kirjaamaan. Nopeasti laaditut ohjeet kaipaavat vielä tarkistusta ja testaamista, jotta tulevaisuudessa ruoille on selkeät ohjeet laadittuna, jolloin ohjetta ei tarvitse keksiä itse.

”Aika pitkälti me kehittelemme joka päivä uudet ruokaohjeet. Että nythän se sitten tietysti ton Jamixin myötä niinkun tasottuu siihen, ettei joka kerta tarvi keksiä uutta ruokaohjetta samaan ruokaan.”

Haastatteluissa selvisi, että vakioidut ruokaohjeet nähtiin selkeänä apuna omaan työhön. Kaikki haastatellut mainitsivat helpotukseksi mahdollisuuden tarkistaa ruokaohje, mikäli ruokalaji on itselle uusi. Vakio-ohjeiden olemassaolon nähtiin hyödyttävän myös tilanteissa, jossa taloon tulee uusi työntekijä.

”Tulevaisuutta varten tietysti, kun tulee uusia keittäjiä tai uusia ihmisiä taloon, niin huomattavasti paljon helpompaa lätkästä ohje käteen, kuin että ”tee jotain tohon suuntaan”.

Haastatteluissa ilmeni, että kokit hoitavat raaka-aineiden tilaamisen yhdessä. Tilauslistan laatiminen aloitetaan tyhjästä paperista, johon sitten ruokalistan perusteella hahmotellaan muutaman tulevan päivän tarveaineet. Tukkuja on useita ja tilaukset hoidetaan puhelimitse. Henkilökunnalla on vapaus tilata raaka-aineita jalostettuna (esimerkiksi pilkottuna tai raastettuna). Kehityssuunta kuitenkin sellainen, että he pyrkivät jalostamaan tuotteita itse ja valmiiksi pilkottua tilataan vain kiireen helpottamiseksi.

Kysyttäessä hankinnan ongelmista, esille nousi tilausten tekeminen yleisesti ottaen: haastavaa tilata ja valmistaa sellaista ruokaa kuin ennenkin, kun ruokiin ei ole olemassa ohjeita. Internetistä löydetyistä ohjeista on mahdotonta koota samanlaista ohjetta, kuin millainen talossa on ollut käytössä vuosikausia. Toisinaan tilatut kuormat saapuvat myöhään, mutta tätä ongelmaa henkilökunta välttelee hyvällä ennakkoinnilla. Joskus tuotevalikoimasta ei löydy haluttua tuotetta.

Kysyttäessä työpaikan tulostavoitteita selvisi, että ravintolaa ei ole eroteltu omaksi osastokseen talon toiminnassa. Ravintola toimii osana Viola-kotiyhdistys ry:n toimintaa. Ravintola on voittoa tavoittelematon. Kaikki haastatellut henkilöt eivät tieneet ravintolan budjettia, huolimatta siitä, että sitä oli yritetty tiedustella.

Haastatteluissa ilmeni, että seuranta koetaan tärkeänä asiana. Ruuan suhteen henkilökunta seuraa silmämääräisesti ruokien menekkiä, tietääkseen paljonko jatkossa tiettyä ruokaa kannattaa valmistaa. Tieto jää kokkien päähän, sitä ei kirjata paperille. Hävikin määrää ei juuri seurata. Vuoden jokaisena päivänä toiminnassa olevana keittiönä jatkojalostusta pystytään toteuttamaan tehokkaasti. Ruuan suhteen seurattavia asioita ei kirjata ylös, mutta päivittäistä seuranta tehdään asiakasmäärästä; asukkaiden ja kuukausiasiakkaiden päälle lasketaan ulkopuoliset yksittäiset asiakkaat. Omavalvontaan liittyvä seuranta suoritetaan asianmukaisesti.

Haastatteluissa seurannan kehittämisehdotukseksi nousi useamman toimesta ruokalajikohtainen menekin seuranta. Tällaisen tiedon uskottiin olevan saatavilla kassakoneesta. Tieto helpottaisi suunnittelutyötä, varsinkin jos joku ruokalaji on ollut poikkeuksellisen suuressa tai pienessä suosiossa.

Toinen haastatteluissa käsitelty ilmiö on tuotannonohjausjärjestelmät. Haastateltavilla ei ollut yhtä poikkeusta lukuun ottamatta käytännön kokemusta tuotannonohjausjärjestelmien käytöstä, mutta jokainen oli koulussa ainakin kokeillut jonkun järjestelmän käyttöä. Tämänhetkinen päivittäinen käyttö sujuu keskimäärin hyvin.

Haastatteluista kävi ilmi, että Jamix on esitelty henkilökunnalle yhteisessä palaverissa. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin myös, että kukaan haastatelluista henkilöistä ei ole työskennellyt ravintolassa sillä hetkellä, kun Jamix on hankittu. Henkilökuntaa perehdytettiin niin, että esittelypalaverin jälkeen oli mahdollista jäädä kokeilemaan kuinka järjestelmä toimii. Henkilöt ovat pyrkineet auttamaan toinen toistaan mahdollisuuksien mukaan.

Haastatteluissa kartoitettiin henkilöiden näkemyksiä tuotannonohjausjärjestelmän käytön hyödyistä sekä yrityksen kannalta että heidän oman työnsä kannalta. Yritykselle hyödyn nähtiin olevan taloudellisesti kannattavaa useastakin syystä. Tuotannonohjausjärjestelmästä löytyvä tieto helpottaa raaka-ainehankintojen tekemistä, optimaalisen tavaramäärän tilaaminen on kaikkien kannalta järkevää. Järjestelmän uskotaan tuovan myös tehokkuutta työskentelyyn. Kun tiedot löytyvät yhdestä paikasta, ei työaika kulu paperien etsimiseen tai asioiden muisteluun. Henkilökunnan kannalta tämä on myös suotuisa muutos, sillä kaikki tiedot löytyvät samasta paikasta ja sieltä niitä on helppo tarkistaa. Laadun tasaisuus palvelee sekä henkilökuntaa että yritystä. Vakioiduilla ruokaohjeilla maku, määrä ja ruokatuotteiden muut ominaisuudet ovat valmistuskerrasta toiseen samat.

”Tietysti jos on esimerkiksi jonkun toisen kokin tekemä joku tosi hyvä resepti, mitä mä oon miettinyt, että haluan sitten tehdä sillä reseptillä nimenomaan. Niin varmaan sitten se. Sieltä löytyy sitten ne reseptit ja määrät, millä saa sit samanlaista. Että kaikki olis just samanlaista.”

Haastatteluissa ilmenee pohdintaa siitä, kuinka kolmen kokin keittiössä tulisi löytää asiakkaita eniten miellyttävä resepti. Tullessaan syömään lihapataa, asiakas tietäisi saavansa samaa, yhtä herkullista ruokaa kuin edelliselläkin kerralla.

Ruokalistojen laadinta järjestelmän avulla nähtiin eduksi omalle työlle. Reseptit löytyvät tietokannasta helposti, ja kaikki ruoan ominaisuudet, esimerkiksi allergeenit, ovat helposti saatavilla.

Haastateltavat kertoivat, että tässä vaiheessa käyttöönottoa koulutusta ei nähdä tarpeellisenä. Kuitenkin jatkossa, otettaessa käyttöön muita toimintoja, on koulutuksen tarvetta hyvä punnita uudelleen. Jonkinlaista kirjallista ohjetta kuitenkin toivottiin, jotta käyttöä voi tarvittaessa kerrata. Erityisen merkittävästi kaikissa haastatteluissa nousi esiin ajanpuute, joka aiheuttaa käyttöönoton hitaan edistymisen. Reseptien kirjoittaminen käy toisten myötä nopeammin, mutta se ottaa silti oman aikansa. Virhemarginaali pysyy suurena, kun ohjeita yritetään kirjata ylös kaiken muun työn ohessa.

”Sitten vaan välillä miettii, että nyt ne on jäänyt. Mutta tän parempaan ei pysty.”

Tiedustellessa erityisiä syitä käyttöönoton viivästymiselle haastateltavat voivat vain veikkaila, sillä kukaan ei ole työskennellyt ravintolassa järjestelmän hankintahetkellä. Epäilylt syyt ovat ennakkoluulot järjestelmää kohtaan, tiedonpuute sekä se, että työpaikan vaihtamista pohtineet henkilökunnan jäsenet eivät kiinnostuneet järjestelmän käyttöönotosta. Myös oma ennakkoluulo järjestelmää kohtaan myönnettiin.

Järjestelmän paremmasta hyödyntämisestä kysyttäessä, uutena asiana esiin nousi hintatietojen liittäminen järjestelmään, jotta jokaisen annoksen kohdalla voitaisiin tarkastella raaka-ainekustannuksia ja laskea annokselle myyntihinta. Kokonaisuudessaan tietoisuus tuotteiden hinnoista lisääntyisi. Odotuksissa on myös järjestelmän käyttö ruokalistojen laadintaan.

6 POHDINTA

Tutkimuksen teoriaosuus esittelee ruuanvalmistuksen prosessin sekä Jamix-tuotannonohjausjärjestelmän ja sen käyttöönottoon liittyviä asioita. Tällä hetkellä Violan ruokatuotantoprosessi on melko manuaalinen. Ravintolan kokit toteuttavat ruokatuotannon prosesseja yhdessä. Suunnitteluun vaikuttavat tekijät ovat kaikkien tiedossa, jolloin esimerkiksi ruokalistat voidaan suunnitella niin, että niiden toteuttaminen on keittiölle mahdollisimman järkevää. Suunnitteluvaiheessa voidaan helposti ottaa huomioon myös asiakkaiden toiveet ja tarpeet, jolloin listalle päätyy sekä asiakkaiden että henkilökunnan kannalta mielekkäitä ruokia. Raaka-ainehankinta tehdään myös yhteistyössä. Kun tilausten tekeminen alkaa tyhjästä paperista, saattaa työkaveri huomata puutoksen listalla, jota itse ei huomannut. On pidettävä huolta, että tavarantoimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia noudatetaan, kun tilauksia on tekemässä useampi henkilö.

Seuranta pidettiin tärkeänä asiana, mutta sitä toteutetaan toistaiseksi pääasiallisesti muistin varassa. Menekeistä ym. keskustellaan, mutta niitä ei kirjata ylös. Seurannasta saatavat tiedot ovat hyvin oleellisia prosessia kehittäessä, joten tietoja kannattaisi ryhtyä tallentamaan kirjallisessa muodossa. Kokonaisuudessaan prosessi voisi olla toteutettavissa tehokkaammin, ja uskonkin että tuotannonohjausjärjestelmä on siitä syystä ravintolaan hankittu. Käyttöönottoprosessi on ensin vietävä läpi, jotta järjestelmän hyödyllisiä ominaisuuksia päästään käyttämään.

Tulosten perusteella voi havaita, että henkilökunnalla on selkeä näkemys tuotannonohjausjärjestelmän käytöstä saatavista hyödyistä. Ensimmäinen jo hieman konkretisoitunut hyöty on vakioruokaohjeet. Ravintolassa valmistettaville ruuille ei ole ollut olemassa kirjallisia valmistusohjeita, mutta ruokaohjeiden vakiointi on alkanut syksyllä. Ohjeet ovat keskeneräisiä, mutta hyötyjä nähtiin selvästi tilanteeseen, jossa henkilö valmistaa jotakin ruokaa ensimmäistä kertaa. Vakio-ohjeiden tuoma laadun tasaisuus palvelee kaikkia osapuolia eli asiakasta, työntekijää sekä yritystä ja niiden olemassaolo edelleen helpottaa raaka-ainehankintojen tekemistä. Teoriaosuudessa mainitut järjestelmän ominaisuudet, kuten tietojen saatavuus yhdestä paikasta, on odotettu ominaisuus. Sekä työntekijän että yrityksen kannalta on järkevää, että tiedonetsintään kuuluu mahdollisimman vähän työai-

kaa. Eräs haastatelluista totesi, että hän ei vielä pysty nimeämään valtavaa määrää hyötyjä, ja se lienee luonnollista. Tiedonhallintaan liittyvä kokonaisyöty selviää varmasti siinä vaiheessa, kun järjestelmää pääsee hyödyntämään käyttöönoton jälkeen.

Tarkastellessa tutkimuksen tuloksia käyttöönoton helpottamisen kannalta, on huomioitava, että kukaan haastatelluista henkilöistä ei ole työskennellyt ravintolassa sillä hetkellä, kun Jamix on yritykseen hankittu. Näin ollen alkuperäinen viivästymisen syy ei tutkimuksessa selvinnyt. Syyksi epäiltiin tiedonpuutetta, ennakkoluuloja sekä mielenkiinnon vähäisyyttä järjestelmää kohtaan. Epäillyt syyt kumpuavat muutosjohtamisen epäonnistumisesta, kun tietoa on liian vähän, syntyy ennakkoluuloja ja muutosvastarintaa, jonka häivyttämiseksi vaaditaan paljon työtä. Henkilöstöstä osa suunnitteli työpaikan vaihtoa, jolloin uuden opetteleminen ei ole kiinnostanut.

Reseptiikan luominen on tällä hetkellä käyttöönotossa merkittävin tekijä. Henkilökunta kokee, että tähän mennessä saatu koulutus on riittävää ja päivittäinen käyttö onnistuu. Merkittävin tekijä käyttöönoton hitaudessa on ajanpuute. Kun päivittäiset ruuanlaitto- ja muut työtehtävät on hoidettava, sen jälkeen aikaa Jamixille ei juuri jää. Reseptiikan kirjaamiselle saattaa olla aikaa vain yhtenä päivänä viikossa. Silloinkaan kyse ei ole erityisen pitkästä ajasta, niin että koko viikon reseptit ehtisi syöttämään koneelle. Kun ylimääräistä työaikaa ei ole resursoitu, on vaikutukset nähtävissä käyttöönottoon kuluvan ajanjakson pituudessa.

Esimiehen onnistumista muutoksen johtamisessa olisi helpompi tarkastella, mikäli tutkimuksessa olisi selvinnyt kaikki vaiheet Jamixin hankinnasta nykyhetkeen. Tietoja järjestelmän hankintaa edeltävistä ja pian järjestelmän hankkimisen jälkeen tapahtuneista vaiheista ei kuitenkaan ollut saatavilla, sillä haastatellut henkilöt eivät ole työskennelleet yrityksessä, kun Jamix on hankittu. Haastatteluissa saadut vastaukset viittasivat kuitenkin siihen, että projektin vaiheista ja etenemisestä olisi voinut tiedottaa henkilökuntaa enemmänkin. Kuitenkin mikäli järjestelmän käyttöönotosta ei ole laadittu tarkkaa suunnitelmaa, ei sellaista ole voinut esittää henkilökunnalle.

Opinnäytetyöhön haastateltiin kaikkia ravintolan kokkeja, joten työn tuloksia voidaan pitää kohtalaisen luotettavina juuri tutkittua ravintolaa koskien. On selvää, että työn tulokset vastaavat vain käsitellyn ravintolan käyttöönottoprosessia, eikä tulosten perusteella voida tehdä yleistyksiä koskien muita organisaatioita.

Tutkimuksen edetessä huomasin, että omilla taidoillani en pysty kasaamaan toimeksiantajan toivomaa käyttöönotto-opasta tähän tilanteeseen sopivasti. Henkilökunnalla tuntuu olevan käsitys tuotannonohjausjärjestelmän tuomista eduista ja he osaavat käyttää järjestelmää niiltä osin, kuin tässä vaiheessa käyttöönottoa on tarpeen. He vaikuttavat motivoituneilta käyttöönoton edistämiseksi, mutta tämänhetkisen työajan puitteissa tarvittavia toimenpiteitä ei ehdi suorittamaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotan seuraavia toimenpiteitä järjestelmän käyttöönoton helpottamiseksi. Keskustelut henkilökunnan kanssa, siitä jatkavatko kaikki reseptiikan kirjoittamista, vai valitaanko siihen yksi vastuullinen henkilö. Siihen oleellisena osana liittyen, myös sopiminen erikseen juuri Jamixin käyttöönottoon varattavasta työajasta. Talvitie ja Kirmanen ovat molemmat omissa tutkimuksissaan huomanneet, että tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto vaatii korvamerkittyä aikaa toteutuakseen. Talvitien haastattelemat järjestelmätoimittajat olivat asiasta yhtä mieltä. Projektin onnistumisen kannalta olisi myös hyvä, että yksi tai useampi henkilö olisi nimetty vastuuseen.

Kun tämänhetkinen vaihe, ruokaohjeiden vakiointi, on saatu edeltävien toimenpiteiden ansiosta sellaiseen malliin, että ohjeet eivät vaadi jatkuvaa korjailua, on seuraavan toiminnon opetteluun aika. Ensin uusi ominaisuus esitellään, jonka jälkeen käyttäjille mahdollisuus opastetusti kokeilla uutta toimintoa. Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että lyhyt koulutus riittää. Vaikka Jamix tarjoaa käyttöohjeet sähköisenä versiona ohjelman sisällä, voisi ko. asiaa käsittelevät sivut tulostaa työntekijöiden näkyville, jotta ongelmatilanteissa tietää heti mistä ratkaisua etsiä.

Palaverien pitäminen säännöllisesti toisi esiin järjestelmän käytössä ilmenevän edistymisen tai ongelmat ryhmän tietoon niin, että etenemistähtiä voisi nopeuttaa tai etsiä ratkaisuja ongelmiin mahdollisimman pian niiden havaitsemisen jälkeen. Talvitien tutkimuksessa selvisi, että aikataulun noudattamista seurataan harvoin. Työssä ei ollut ristiintaulukoitua tietoa käyttöönottoon kuluneen ajanjakson ja aikataulu-seurannan puutteen välillä. Olisi ollut kiinnostavaa tietää, onko asioilla yhteyttä, sillä sellainen päätelmä oli itse ainakin helppo tehdä.

Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii käytettävissä olevista resursseista riippumatta monta työtuntia ja uuden opettelua kaikilta käyttäjiltä. Työntekijän sitoutuminen riippuu

ennen kaikkea sisäisistä tekijöistä, kokeeko hän tekemänsä asiat merkityksellisiksi. Ulkoisten tekijöiden, kuten rahapalkkioiden, käyttö on kuitenkin hyväksyttyä. Jonkinlaista palkitsemista voisi harkita, kun käyttöönotto on saatu tehtyä ja järjestelmän varsinainen käyttö pääsee alkamaan.

Työ vastasi mielestäni asetettuihin tutkimuskysymyksiin hyvin ja työ onnistui kokonaisuudessaan kohtalaisen hyvin. Teoriaosuudessa käsitellyt aiheet olivat käytännössä tuttuja, mutta lähdemateriaalin läpikäynti ja soveltaminen juuri tähän tutkimukseen soveltuvaksi oli minulle hieman haasteellista. Teoriaosuudesta tuli mielestäni kuitenkin ihan onnistunut. Haastattelujen tekeminen oli minulle täysin uutta, ja koen että sekä haastattelukysymysten luomisessa, että haastattelujen toteuttamisessa harjoituksesta olisi ollut hyötyä. En ollut ennen työn tekemistä ajatellut, että kokemuksella on niin valtava merkitys haastattelujen onnistumisen kannalta. En voi sanoa opinnäytetyöprosessin olleen helppo, mutta opettava se oli kyllä. Jos nyt saisin aloittaa saman työn tekemisen alusta, tekisin itselleni paremman suunnitelman työn etenemisestä ja mahdollisesti osallistuisin työpanoksellani käyttöönoton edistämiseen, jotta siitäkin voisi raportoida. Toivon, että työstä on hyötyä toimeksiantajalle.

LÄHTEET

Elintarvikelaki 13.1.2006/23

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2., päivitetty ja tarkistettu painos. Vantaa: Restamark Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön : eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.

Jamix ruoka – käyttöohje. 2015. JAMIX Oy. Tulostettu 3.12.2015.

Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa : Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:11. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Sanoma Pro Oy.

Kirmanen, T. 2012. Ravintosisältölaskennan ja ravitsemuksellisen laadun kehittäminen. Teoksessa Mertanen, E. (toim.) Ruokapalveluja kehittämässä. 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 110 – 113.

Laakso, E. 2008. Keskity siihen minkä osaat parhaiten. Kehittyvä elintarvike 1/2008, 31 – 32.

Lampi, R., Laurila, A. ja Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4., uudistettu painos. WSOY Helsinki.

Pakolliset pakkausmerkinnät - Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2015. Luettu 18.10.2015. <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/tietoa+elintarvikkeista/pakkausmerkinnat/pakolliset+pakkausmerkinnat/>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Julkaistu 2014. Päivitetty 29.9.2015. Luettu 18.10.2015. <http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES%28%2820%29MUUTOKSEN%28%2820%29JOHTAJANA%28%2820%29>

Riihikoski, J. 2008. Tietojärjestelmät ammattikeittiössä. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Räsänen, A. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu 7.9.2015

Suominen, M. ja Jyväkorpi, S. 2012. Ikääntyneen ravitsemus ja ruokapalvelut – suunnittelu ja toteutus. Vanhustyön keskusliitto – Centralförbundet för de gamlas väl ry ja Suomen Muistiasiantuntijat ry.

Talvitie, T. 2014. Ravitsemuslaadulla vastuullisuutta ruokapalveluihin: Tuotannonohjausjärjestelmien käyttö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Thomas, K. 2009. Intrinsic Motivation at Work : What Really Drives Employee Engagement. 2. painos. Luettu 18.10.2015. Berrett-Koehler Publishers.
<http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzI5MDgzN19fQU41?sid=81000983-40da-48dc-9aee-aff57bb039e4@sessionmgr4001&vid=0&format=EB&rid=1>

Tomperi-Olkkonen, M. 2012. Ratkaisukeskeinen menetelmä ruokapalveluyksikön kehittämässä. Teoksessa Mertanen, E. (toim.) Ruokapalveluja kehittämässä. 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 119 – 123.

Tuikkanen, R., Taskinen, T., Riihikoski, J. ja Työppönen, K. 2005. IT-järjestelmien hankintaopas ammattikeittiöille: sähköiset järjestelmät ruokatuotannon ja tiedonhallinnan apuna. Helsinki: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Efeko Oy.

Vikstedt, T., Raulio, S., Prättälä, R. & Joukkoruokailutyöryhmä. 2011. Julkisten ruokapalveluiden ravitsemuslaatu. Hankintailmoitusrekisteri tarkastelussa. Raportti 18/2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Helsinki.

Viola-koti. 2015. Viola-kotiyhdistys ry. Luettu 5.10.2015. <http://www.viola-koti.fi/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

LISTASUUNNITTELU

Kuinka ruokalistat suunnitellaan Violassa?

Miten paljon voit vaikuttaa listasuunnitteluun?

Miten ruokaohjeiden vakiointi on mielestäsi onnistunut?

Miten haluaisit kehittää ruokia tai ruokaohjeita?

Miten ruokaohjeiden vakiointi auttaa omassa työssäsi?

RAAKA-AINEHANKINTA

Miten raaka-ainetilaukset teillä hoidetaan? Mikä sinun osuutesi on siinä?

Miten hyvin raaka-aineiden jalostusaste palvelee ruokalistan toteuttamista käytännössä?

Millaisia ongelmia hankinnassa on?

SEURANTA

Millaiset tulostavoitteet työpaikallasi on?

Mikä merkitys seurannalla on ruokatuotannossa? Miten kuvailisit seurantaa ruokatuotannon osana?

Minkälaista seurantaa toteutate ruokatuotteisiin liittyen? Annoskoot, hävikki?

Millaisia kehittämisehdotuksia sinulla on seurannan suhteen?

TUOTANNONOHJAUSJÄRJESTELMÄT YLEISESTI

Mitä tuotannonohjausjärjestelmiä olet käyttänyt aikaisemmin?

Miten hyvin tunnet Jamixin?

Miten yritykseen hankittu Jamix esiteltiin? Miten sinut perehdytettiin?

TUOTANNONOHJAUSJÄRJESTELMIEN EDUT

Mitä etua Jamixin käytöstä on yritykselle?

Mitä etua Jamixin käytöstä on sinulle?

TUOTANNONOHJAUSJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ

Minkälainen koulutus/tuki helpottaisi järjestelmän käyttöönottoa? Työkaveri neuvo-
maan?

Mitkä erityiset syyt vaikuttivat siihen, ettei järjestelmää ryhdytty käyttämään heti kun se oli hankittu?

Miten Jamixin käyttöönottoa voisi helpottaa?

Millaista tukea itse haluaisit Jamixin käytössä esimiehen taholta?

Miten tuotannonohjausjärjestelmää voisi hyödyntää paremmin?