

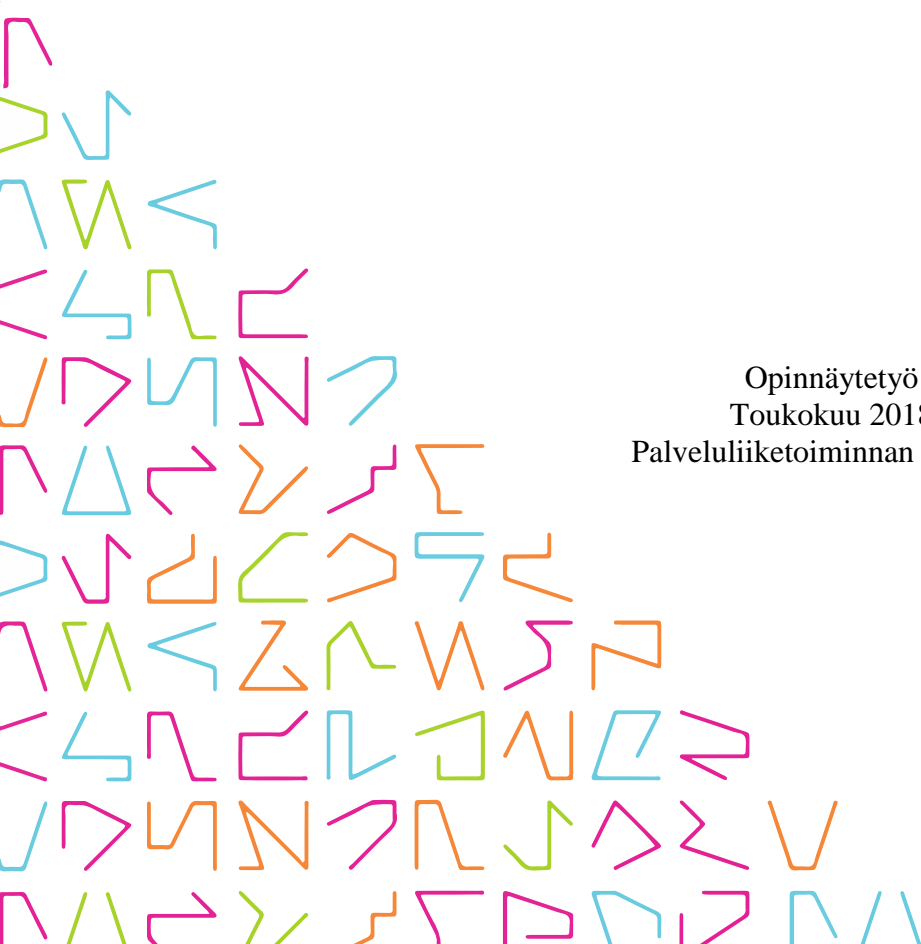


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto Linkosuo Kahvila Oy

Mikko Aspila

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Palveluliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

ASPILA MIKKO

Tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto Linkosuo kahvila Oy

Opinnäytetyö 27 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Jamix-ruokatuotanto-ohjelman käyttöönottoprosessin nykytilanne ja käyttöönoton johtaminen Linkosuo kahvila Oy:n ravintoloissa. Tutkittavia osa-alueita päätettäessä mahdollisuus muutosprosessin tutkimiselle nousi yhdeksi pääteemoista. Ongelmana muutosprosessissa koettiin olevan informaation kulkemisen heikkous päättäjätasolta työntekijöille. Myös selkeää muutosvastarintaa oli havaittu, joka tuli ilmi sovittujen toimenpiteiden osittaisella laiminlyönnillä.

Tuotannonohjausjärjestelmästä on ruokatuotannossa mahdollista saada helpottavia työkaluja. Tuotetietojen ja reseptien varastointi mahdollistaa turvallisen lopputuotteen myös asiakkaalle. Varastoja ja tilaamista on helppo myös kontrolloida järjestelmällä. Ajantasaiset tuotteiden hintatiedot mahdollistavat tarkkojen kustannuslaskelmien tekemisen. Jamix-tuotannonohjausjärjestelmä hankittiin Linkosuo Kahvila Oy:lle ensin pitokeittion ja tuotekehityksen tarpeisiin. Kahvila Oy:llä ei ollut käytössä sähköistä kustannuslaskentaa tarkoitettua järjestelmää ja tuotetiedot olivat hajautettuna monessa eri paikassa. Järjestelmällä pyrittiin hakemaan selkeyttä toimintaan. Syksyllä 2017 päätettiin yhdistää tuotannonohjaus myös ravintoloiden käytettäväksi. Ravintoloille järjestelmästä saatava hyöty on edellä mainittujen lisäksi varastojenhallinnassa ja tuotetietorekisterissä. Myös ravintoloiden tuotannonohjaaminen raaka-aineiden kautta tuli mahdolliseksi, joskin sitä käytetään harkiten.

Työnlopputuloksena ravintoloista saatujen tutkimustulosten perusteella suoritettiin informaation jakoa kokeille, heidän osallistuessa järjestelmäkoulutukseen. Heidän näkemyksensä järjestelmää kohtaan muuttui selkeästi ja he olivat lopulta jopa odottavia tulossa olevia työkaluja kohtaan, jotka he saivat järjestelmästä. Muutosvastarintaa saatiin näin ollen vähennettyä. Haasteena on kuitenkin muutosjohtamiselle tyyppilisen informaation ylläpitäminen ja yhdessä tekemisen ylläpitäminen.

Asiasanat: muutosjohtaminen, tuotannonohjausjärjestelmä, katelaskenta

ABSTRACT

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

ASPILA, MIKKO,
Implementation of Production Control System in Linkosuo Kahvila Oy.

Bachelor's thesis 27 pages, appendices 1 pages
May 2018

The aim of this thesis was to describe the current situation of the deployment of the Jamix food production management software, and the administration of its deployment in Linkosuo Kahvila Oy restaurants. The possibility for investigating the process of change became one of the main themes while deciding on fields of study. The weakness of the information flow from decision makers to employees was seen to be a problem in the process of change. There was also some clear resistance to change, which emerged as employees partially neglected appointed procedures.

In food production, production management software can provide helpful tools. Storing product information and recipes enables the customers to receive a safe final product. Storing and ordering are easily controlled with the software. Up-to-date prices for products enable precise cost estimates.

Jamix management software was acquired for Linkosuo Kahvila Oy first for catering and product development purposes. The company had no computer software for cost accounting, and the product info was scattered in several places. The software was meant to bring clarity to operations. In the spring of 2017, it was decided to make the software available for the restaurants as well. In addition to the aforementioned benefits, the restaurants would gain helpful tools in storage management and product information register. Production management with materials also became possible for the restaurants, even though it is not widely used.

As a result from the research gathered from the restaurants, information was provided to the cooks while they took part in software training. Their opinions concerning the software clearly changed and they were even excited about the tools the software would provide them, and thus the change resistance decreased. The remaining challenge is keeping up the flow of information and the spirit of working together.

Key words: management of change, production control system, cost accounting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LINKOSUO OY	6
	2.1 Linkosuo Leipomo Oy	6
	2.2 Linkosuo Kahvila Oy	6
3	TUOTANNONOHJAUSJÄRJESTELMÄT	8
	3.1 Ruokatuotantoprosessi	8
	3.1.1 Toiminnan suunnittelu	8
	3.1.2 Tuotesuunnittelu ja raaka-aine valinnat	8
	3.1.3 Valmistuksen suunnittelu	9
	3.1.4 Valmistus ja tarjoilu	9
	3.2 Tuotannonohjausjärjestelmä ruokatuotannon apuna.....	10
	3.3 Jamix	11
	3.3.1 Ohjelman käyttöönotto.....	11
	3.3.2 Reseptin luominen.....	12
	3.3.3 Ruokalistan luominen ja tilaaminen.....	13
4	MUUTOSJOHTAMINEN	15
	4.1 Muutoksen määritelmä	15
	4.2 Johtamistavan muutos kehityksessä.....	15
	4.3 Osallistavan muutoksen merkitys projektissa.....	16
	4.4 Esimerkki Vincit Oyj	17
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	19
6	TUTKIMUSTULOKSET	20
	6.1 Tuotannonohjausjärjestelmä	20
	6.2 Ruokatuontaprosessin kannattavuus ilman tuotannonohjausta.....	21
	6.3 Muutosjohtaminen	22
	6.4 Kehittyminen osallistavassajohtamisessa	23
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
	LÄHTEET.....	26
	LIITTEET	28
	Liite 1. Haastattelulomake.....	28

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään ja tutkitaan Jamix-tuotannonohjausjärjestelmän perustamista ja kehittämistä Linkosuo kahvila osakeyhtiössä. Järjestelmän käyttöönotto on aloitettu jo keväällä 2017. Tutkimuksessa on tarkoitus saada selville tapoja, joilla käyttöönotto ja ylläpito saataisiin mahdollisimman helpoksi. Jamix-ohjelmaa tullaan käyttämään lounas, pitopalvelu ja kahvilatuotteiden parissa.

Opinnäyte työ tehdään esimiesharjoittelun aikana. Osana harjoittelua on ruokaohjeen luomiseen helposti lähestyttävät ohjeet, joka tulevat tarpeeseen toimipisteiden henkilökunnan opastuksessa. Tarkoituksena ohjeistuksessa on saada jaettua vastuuta keittiöpäälliköiltä muulle keittiöhenkilökunnalle. Osa syynä tähän myöskin reseptien puutteellisuus, jolloin valmistava henkilö ei osaa kertoa ruoka-ainesisällöstä. Projektin laajuus vaatii yhdessä tekemisen ja kommunikoinnin lisäksi sovituisissa asioissa pysymistä, jolloin projektia vetävän tahon on luotettava, että projektiin osallistuvat pysyvät sovituisissa asioissa. Tällöin muutos projektiin käytettävät resurssit pystytään hyödyntämään tehokkaammin.

Työssä suoritettava tutkimus suoritetaan puolistrukturoituna haastattelemalla Jamixin parissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönoton helpottaminen, ruokatuotannon tehostaminen järjestelmän avulla ja muutosjohtamisen toteutuminen organisaatiossa. Haastattelun otetaan 3 kokkia ja ravintolapäällikköä, jotka kaikki työskentelevät tuotannonohjausjärjestelmän kanssa.

2 LINKOSUO OY

2.1 Linkosuo Leipomo Oy

Linkosuo on vuonna 1936 alkunsa saanut perheyrittys, jonka perinteitä on pidetty yllä jo neljän sukupolven ajan. Leipomon perustivat pariskunta Elsa ja Aarne Linkosuo. Linkosuo koostuu kolmesta yhtiöstä: Linkosuo Oy, Linkosuo Leipomo Oy ja Linkosuo Kahvila Oy:stä. Leipomoa johtaa Timo Jänne ja kahvitoimintaa Kimmo Nurmi. Yhtiön palveluksessa työskentelee 175 työntekijää. (Linkosuo 2016.)

Leipomo toimii Kangasalla Mannakorvessa ja kyseinen leipomo on perustettu vuonna 1968, joka oli silloin suomen leipomoteollisuuden yksi nykyaikaisemmista ja edelläkävijä. Kaikki tuotteet valmistetaan Kangasalla. Nykyisin leipomo tuottaa enää muutamia pehmeitä leipiä, koska kuivattu leipä ja ennen kaikkea kuivatut ruissipsit ovat raivanneet vahvan jalansijan markkinoilla. Ruissipsien kehitys itsessään oli hyödyntää tuotannossa olevan varrasleivän keskeltä jäävä ruisnappi. Ajan saatossa tähän nappiin lisättiin erilaisia mausteita ja tämän päivän markkinafuusiossa kehitettiin erikseen sipsin paksuinen ruisljastu, jota saa monilla sipseistäkin tutuilla mauilla. Kuluttajalle tämä tuo mahdollisuuden valita terveellisempi ja paljon enemmän kuituja sisältävä välipala-snacks. (Aamulehti 2017.)

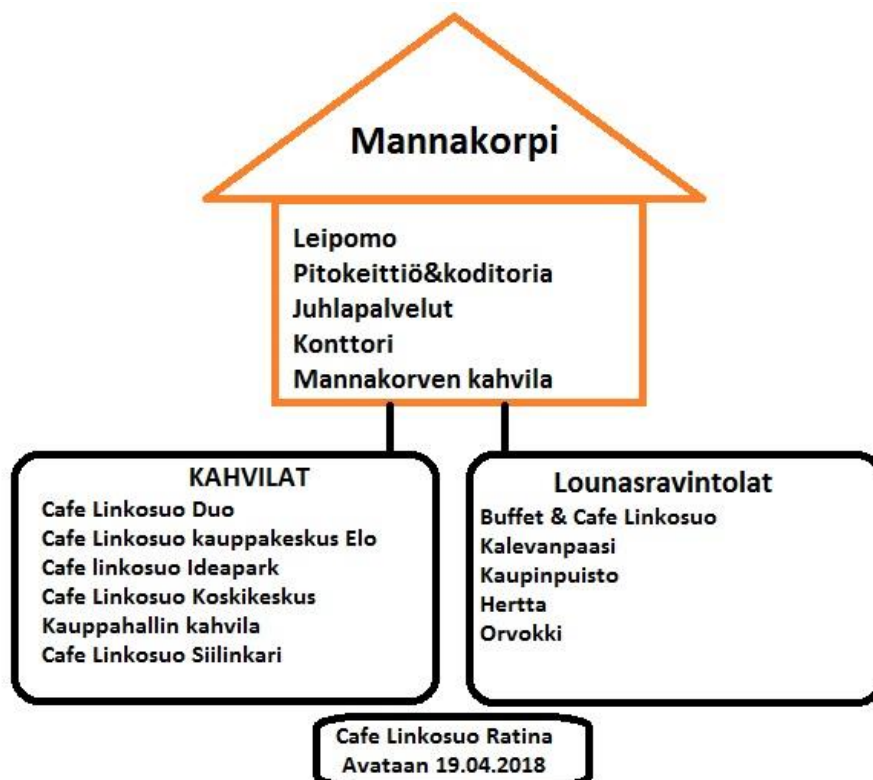
2.2 Linkosuo Kahvila Oy

Kahvila puolella toiminta on levittäytynyt Tampereen sisällä ja muutamia toimipisteitä toimii myös kaupungin rajan ulkopuolella, suurehkoissa ostoskeskuksissa. Kahvia ja leipomotuotteita tarjoavia kahviloita on seitsemän ja edellä mainittujen lisäksi ruokaa valmistavia viisi. Ruokaa valmistavien kahvila/ravintoloiden määrätösin kasvaa keväällä 2018, kun uuteen kauppakeskus Ratinaan avautuu uusi toimipiste. Kuva 1. (Hirvimäki.2018).

Linkosuolla Mannakorvessa toimii myös yhtiön pitokeittiö ja konditoria. Pitokeittiöllä tarkoitetaan laitoskeittiötä, joka valmistaa ruokaa kahviloihin joissa ei ole omaa valmistus

mahdollisuutta ja annoksina, joka myydään eri yrityksiin henkilökuntaruokana. Yrityksiin on myös mahdollista vuokrata erilaisia automaatteja, joista saa välipalaa ja virvokkeita. Näistä vastaa automaattipalvelut yksikkö. Pitokeittiö myös valmistaa esivalmisteita eri toimipisteiden käytettäväksi, esimerkiksi salaattibuffetissa. Keittiö myös valmistaa kaikki kahviloissa myyntiin tulevat suolaiset leipätuotteet. Keittiöhenkilökunnalta onnistuu myös juhlapalveluiden myymien ruokien valmistus juhlaan kuin juhlaan. Juhlapalvelut toimivat kuitenkin ravintola Kalevanpaadessa. Lounasravintolat valmistavat itse omilla tiloilla tarjoiltavat juhlapalvelutuotteet. Mannakorven tiloissa toimii myös Linkosuo konditoria, joka ottaa suurimman vastuun kakkujen, haastavampien makeiden leivosten ja pullien valmistuksesta. Kahvilat itse paistavat kahvileivät, mutta kakut he tilaavat ja asiakas voi noutaa tilauksensa kahvilasta. (Hirvimäki 2018).

Juhlapalvelut toimivat ravintola Kaupinpuistossa. Juhlapalvelut räätälöivät palvelut asiakkaan tilaisuuteen sopivaksi ja toimittavat kaiken tarpeellisen asiakkaan tiloihin. Mahdollista on myös järjestää juhlat myös lounas-ravintoloiden tiloissa, jolloin on mahdollista saada juhlat avaimet käteen periaatteella. Tällöin ravintola itse vastaa suurelta osin tuotteiden valmistuksesta ja tarvittaessa tilaa tuotteita pitokeittiöltä ja konditorialta. (Hirvimäki 2018).



KUVA 1. Linkosuo toimipisteet. Mikko Aspila. 10.04.2018.

3 TUOTANNONOHJAUSJÄRJESTELMÄT

3.1 Ruokatuotantoprosessi

Ruokatuotantoprosessi koostuu tapahtumaketjusta. Ketju koostuu toiminnan suunnittelusta, tuotteen suunnittelusta, raaka-aine valinnoista, tuotannosuunnittelusta ja toteutuksesta. Osana ruokatuotannonkehittämistä palautteen ja menekin arkistointi/käsittely helpottaa toimintojen toistamista. Suunnittelussa tärkeintä on pitää mielessä liikeidea ja yrityksen toiminnan tarkoitus. Liikeidea ja suunnitelmat määräävät asiakkaille tuotettavan tuotteen ja palvelun. (Typpönen & Sihvonen 2006, 19.)

3.1.1 Toiminnan suunnittelu

Suunnittelulla tarkoitetaan tavoitteiden asettamista laadun ja määrän suhteen, unohtamatta oman yrityksen imagoa, liikeideaa ja lainsäädäntöä. Suomen elintarvikelain tarkoituksena on ensimmäisen pykälän mukaan:

- Varmistaa elintarvikkeiden puhtaus ja laatu
- Velvoittaa todenmukaiseen tiedonantoon
- Taata elintarvikkeiden turvallisuus
- Mahdollistaa tuotteiden jäljitettävyys
- Mahdollistaa korkea tasoinen elintarvikevalvonta

(Finlex. Elintarvikelaki. 2006)

Näiden eri kategorioiden suunnittelua, toteutumista ja jälkiseurantaa prosessoidaan suunnittelun edetessä. Suunnitteluprosessia voisi kutsua myös Laamasen mukaan: ”strategiaprosessi, joka vaikuttaa toiminta-alueen valintoihin ja tasapainotteluun valintoihin vaikuttavien tekijöiden välillä”. (Laamanen 2009, 228).

3.1.2 Tuotesuunnittelu ja raaka-aine valinnat

Ketjun toisena lenkinä on itse tuotteen suunnittelu ja raaka-aine hankinnat. Ruokatuotteen hallinnalla tarkoitetaan ruokalistasuunnittelun ja tuotekehityksen luomaa kokonaisuutta. Suunnittelun tarkoituksena on saada luotua uusia ja mielenkiintoisia tuotteita kulluttajille, jotta asiakaskunnalle pystytään tuottamaan uusia elämyksiä. Suunnittelutyössä pystytään myös vaikuttamaan tuotteiden muuttuneisiin raaka-aine kustannuksiin jolloin katetta pitää saada nostettua. (Taskinen 2007, 24.)

Raaka-aineiden hankinnassa on tärkeää pitää mielessä myös tuotteiden varastoitavuus ja esivalmisteaste, jotta tuotantoprosessi olisi maksimaalisen tehokasta. Suunnitteluvaiheessa pitää tehdä valintoja raaka-aineiden käsittelyyn liittyen. Valitaanko laadukkaat juurekset, jotka lisäävät henkilöstökuluja esivalmistelun takia vai tingitäänkö mahdollisesti laadussa käytettävissä olevilla esivalmisteilla. Esivalmisteet ovat hinnaltaan korkeampia, mutta henkilöstökustannukset niitä käyttämällä saadaan laskemaan. (Taskinen 2007, 25-36.)

3.1.3 Valmistuksen suunnittelu

Toteutuksen suunnittelussa selvitetään käytettävissä olevan henkilöstöressurssin taitotaso ja laitteet. Resurssien kartoituksen jälkeen arvioidaan työohjeen vaatima työjärjestys esimerkiksi ruuan valmistuksen jaksotus, esivalmistelu ja työnjako. Raaka-aineiden saataavuus ja toimitus on merkittävä tekijä toteutusta suunniteltaessa. Tilaaja pystyy vaikuttamaan tilauksiin solmimallaan toimitus/tilaussopimuksella. Tärkeintä tilauksia tehdessä on pitää mielessä ennakointi. Ennakoinnilla pystytään vähentämään työvoimantarvetta ja työ muuttuu tehokkaammaksi. Liiallinen ennakointi puolestaan johtaa raaka-aineiden laadun kärsimiseen pitkässä säilytyksessä. Tästä johtuen on myös tärkeää säilyttää raaka-aineet oikein ja oikeassa paikassa. Merkittävä tekijä edellä mainitussa suunnittelussa on valmistettavan ruuan määrä. Valmistettavan ruuan määrä perustuu henkilökunnan arvioihin, etukäteen tilattujen annosten määrään ja asiakaskuntaan. Turhalta tuntuva ruokailijamäärätilastointi on tässä kohtaa merkittävässä osassa. Ruokaravintoloissa juhlapyhien työvoimaresurssien määrittäminen olisi mahdotonta ilman tilastoja edellisten vuosien tahtuneesta myynnistä ja työvoiman käytöstä. (Taskinen 2007, 37-44.)

3.1.4 Valmistus ja tarjoilu

Ruuanvalmistuksessa usein on käynnissä samaan aikaan valmistus ja tarjoilu, keittiöstä riippuen myös jakelu. Jakelukeittiöissä on olemassa valmistusprosessin alkaessa tiedossa ruuan päiväkohtainen tarve, jolloin oikea resurssien sijoittelu on helpompaa kuin toimipisteessä jossa tapahtuu myös tarjoilu. Ennakkoon tiedossa oleva ruuan tarve myös mahdollistaa minimaalisen varaston tarpeen. Näin pystytään välttämään taloudellisesti suuri investointi ja omavalvonnan kannalta haasteellinen ruuan pitkäaikainen säilyttäminen. Haasteena ruuan jakelussa on tasalaatuisuuden ja oikean kuljetuslämpötilan ylläpitäminen, jotta tuotteen laatu ja turvallisuus saadaan taattua. (Taskinen 2007, 45.)

Tarjoilukeittiö pystyy väistämään laadulliset ongelmat helpommin, koska heillä on mahdollisuus vaikuttaa tarjoiltavaan tuotteeseen kesken tarjoilun. Erikoisruokavalioiden huomioimisen onkin yksi valmistus- ja tarjoilutoimipisteen eduista. Etukäteen tilattavan ruuan suunnittelussa pitää huomioida mahdollisia soveltuvuuksia eri allergioihin ja ruokavaliioihin. Prosessi ja tuotesuunnittelu vaiheessa onkin otettava huomioon mahdollisimman laaja tuotteen soveltuvuus ja tarkka tuotesisältö tuntemus. (Taskinen 2007, 46.)

3.2 Tuotannonohjausjärjestelmä ruokatuotannon apuna

Tuotannonohjausjärjestelmällä tarkoitetaan sähköistä järjestelmää, jolla pystytään ohjaamaan ruokatuotantoa keskikokoisesta suuriin ruuanvalmistusyksiköihin. Järjestelmään syötetään raaka-aineita, joista luodaan varasto. Käyttäjä pystyy luomaan reseptejä varastosta löytyvistä raaka-aineista ja ohjelma laskee valmiille tuotteelle ravintoarvot ja kateen annettujen tietojen mukaan. Ensimmäinen tuotannonohjausjärjestelmä tuli Suomeen jo 80-luvulla. Silloinen Kide-ohjelmisto toi ensiaskeleet keittiön digitalisoitumiselle. Ohjelmalla pystyttiin luomaan ruokaohjeita, tallentamaan raaka-aineita reseptin luomista varten ja laskemaan ravintoarvoja. 1990-luvun alkupuolella Kide muutti nimensä Aromiksi, joka on tälläkin hetkellä yksi johtavista keittiöalan taustaohjelmien tarjoajista. Markkinoilla on lukuisia tuotannonohjaus järjestelmiä, mutta ravintola ja ruokapalveluihin erikoistuneista Jamix, Aromi ja Aivo ovat tunnetuimmat. (Riihikoski 2008, 25).

Tuotannonohjausjärjestelmällä pystytään lisäämään ruokatuotannon tehokkuutta ja kannattavuutta. Järjestelmään syötetyt vakioidut reseptit luovat tarkantiedon tarvittavista raaka-aineista ja kustannusrakenteesta. Kustannusrakenteella tarkoitetaan yhtä annosta

kohti käytetty raaka-aine hinta ja työaika. Kun tiedossa on tarjolla olevien tuotteiden valmistuksesta syntyvät kulut, voidaan laskea kate. Katteen ollessa tavoitteisiin nähden liian pieni, voidaan sitä mahdollisuuksien mukaan yrittää nostaa halvempia raaka-aineita käyttämällä. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu, 2006.)

On myös hyvä ottaa huomioon aikaisemmat asiakasmäärät ja jos tarjolla on muita ruokavaihtoehtoja. Järjestelmiin pystyy lisäämään toteutuneen annosmyynnin. Merkinnöistä pystytään arvioimaan tuotekohtainen menekki, jolloin varastoon ostamista ei tarvitse pelätä. On otettava huomioon muut muuttuvat tekijät jotka voivat vaikuttaa myyntiin. Kouluissa ja keittiöissä joissa valmistettavien annosten määrä on tarkka, pystytään varastot pitämään pieninä ja henkilöstön tarve on vakio. (Taskinen 2007.)

3.3 Jamix

Jamix tuotannonohjausjärjestelmä tarjoaa pääkäyttäjälle ja ruuan tuottajalle optimoidut järjestelmät. Pääkäyttäjälle optimoitu laaja työalusta on nimeltään Enterprise, kevennetty versio, joka tukee myös mobiililaitteita, on Jamix-Ruokatuotanto. Toiminnoiltaan ohjelmat vastaavat hyvin paljon toisiaan, mutta keittiöympäristössä reseptien ja varastojen tarkastelu ilman tietokonetta antaa ruokatuotannolle visuaalisesti miellyttävän sivuston lisäksi mahdollisuuden hallinnoida ohjelmaa työn ohessa. Näin pystytään vähentämään erikseen toimistoon sidottuja työtunteja. Järjestelmällä pystytään valvomaan eri toimipisteiden raaka-aineiden keskitettyä ostamista ja kustannustehokasta ruuanvalmistusta. (Jamix, Ruokatuotanto.pdf)

3.3.1 Ohjelman käyttöönotto

Ohjelman tilaajan on tehtävä oma suunnitelma ja aikataulu ja määrittää tähän vastuuhenkilöt. Usein kyseiset henkilöt ovat pääkäyttäjiä ja toimipisteensä johtavassa asemassa olevia. Tärkeää projektin läpiviennissä on viestinnän kulku, joka on suurempien yksiköiden kompastuskivi. Kaikilla pitää olla sama ymmärrys siitä miksi ja mitä ollaan tekemässä. Palvelun tarjoaja räätälöi yritykselle palvelun joka sisältää ohjelman toimittamisen, koulutukset ja käyttöönottosuunnitelman. Huomioitavaa suunnittelu vaiheessa on ohjelman

parissa työskentelevien henkilöiden eri tietotekninen osaaminen ja mahdollinen aikaisempi kokemus tuotannonohjausjärjestelmistä. Jamix rohkaisee palvelunsa tilaajia käyttämän rohkeasti mahdollisuutta pitää koulutuksia henkilökunnalle, jotta eri osaaminen saataisiin mahdollisimman samalla tasolle yksiköiden kesken. Jos kyseessä on vanha tilaajaa, käydään keskustelua mitkä tiedot halutaan siirtää ja mitä tullaan muuttamaan/poistamaan. Tässä tilaaja, Jamix asiakaspalvelu/myynti ja Jamix koulutus tukee yhteistyötä tehdäkseen käyttöönotto suunnitelman ja koulutussuunnitelman. Samalla pyritään varmistamaan, ettei käsiteltyä tilaamiseen ja inventointiin liittyvä tietoa kadoteta.

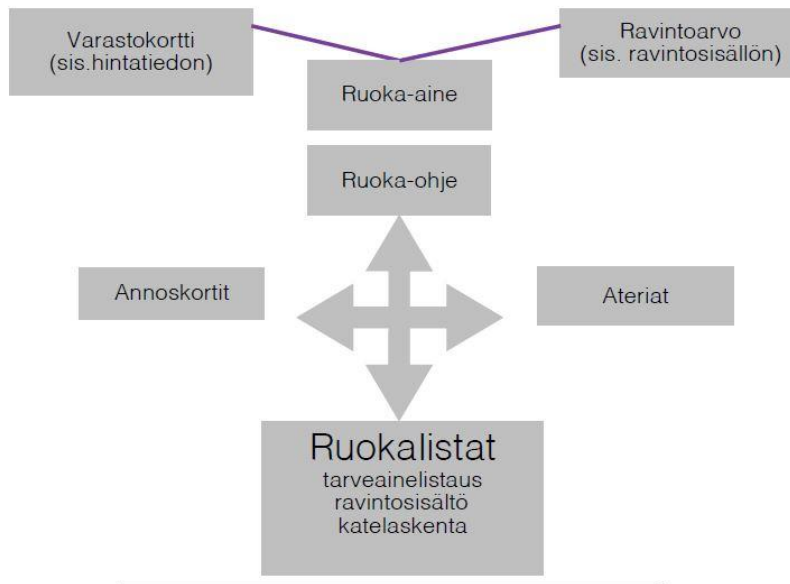
Jamix kouluttajan ohjeita projektiin:

- Rohkeasti koulutusta niihin osa-alueisiin jotka tuntuu haasteellisilta. Liian eritasoinenryhmä ohjelman perehdytyksessä on haaste
- Jamix koulutus esim. puolivuositain vaikka vain katselmus mitä uutta ohjelmassa tai mitä voisi viedä tilaajalla toiminnassa eteenpäin
- Pyrkiä jakamaan vastuu, ettei tiedon kirjaaminen /muokkaaminen ole vain yhden hlön vastuulla
- haastaa keittiöhenkilöstö ottamaan käyttöön reseptien luonti, ruokalistat ja yleensäkin ohjelman käyttö
- Hyödyntää mahdollisuuksien mukaan opiskelijoita projektinomaisesti ylläpito tai uuden osion muokkaamisessa. Tämä mahdollistaa myös uusien näkökulmien saamisen. (Siira 2018.)

3.3.2 Reseptin luominen

Jamixissa reseptien luominen vaatii ennakkoon tehtävää tiedonkeräämistä. Isoissa yksiköissä ennen kuin päästään tehokkaaseen reseptien luomisvaiheeseen, ruoka-aineiden syöttäminen vie suuren osan käyttöönotosta. Ruoka-aineiden tiedot syötetään erikseen varastokorteille, johon tallennetaan tuotteen ravintoarvot, allergeenit, tuoteseloste, hinta, myyntierä tiedot ja toimittaja. Näiden tietojen jälkeen varastokortilla oleva ruoka-aine muuttuu ohjelmassa käytettäväksi ruoka-aineeksi, jolloin se on poimittavissa reseptiä luodessa ohjeelle. Kun ohjeelle on määritetty halutut ruoka-aineet, ohjelma laskee koko reseptin ravintosisällön ja luo tuoteselosteen, joka koostuu luotujen ruoka-aineiden sisällöstä. Ohjeelle on tärkeää asettaa valmistusohje. Reseptin luomisvaiheessa pystytään määrittämään myös mahdolliset hävikit jolloin ohjelma osaa suurentaa ohjetta, jotta pääs-

tän asetettuun annospainoon. Kuvio 1. Resepti on mahdollista myös sijoittaa käyttökohteen mukaan: jaetaanko resepti kaikkien valittavissa olevien keittiöiden kanssa vai onko se tarkoitettu eritoten yhden yksikön käyttöön. (Jamix, Ruokatuotanto)



KUVIO 1. Ohjelman toiminta havainnollistettu kuviossa (Jamix Oy 2017)

3.3.3 Ruokalistan luominen ja tilaaminen

Ruokalista pystytään koostamaan vasta kun kaikki listalle tulevat ruuat on syötetty resepteiksi. Tarvittavien reseptien määrä määräytyy listan keston ja päivittäin tarjoiltavien ruokien mukaan. Syöttämismuutoksen jälkeen ruuat poimitaan ruokalistalle valmiina ohjeina, listalle pystyy myös poimimaan yksittäisiä ruoka-aineita kuten keitetty peruna, pasta, kruntonki ja niin edelleen. Tuotteet voidaan myös tässä kohtaa hinnoitella. (Jamix, Ruokatuotanto)

Ruokalistan kaikki raaka-aineet lähtevät tilauspohjiin toimittaja kohtaisesti tilattavalta ajanjaksolta. Käyttäjä tekee ostotilauksen ja määrittää haluamansa aikavälin ruokalistasta jonka ajalta haluaa raaka-aineet. Tilaus on ennen hyväksymistä mahdollista tulostaa, jolloin varaston läpikäyminen helpottuu ja yksittäisten tuotteiden unohtaminen on näin erittäin epätodennäköistä. Tärkeää onkin, että ruoka-ainetta lisättäessä toimittaja on määriteltävä oikein. Ruokalista toimintoon on myös mahdollista tallentaa tietoa hävikistä ja myynnistä. Kyseiset tiedot koostuvat syötetyistä annosmääristä ja hävikistä. Hävikin kir-

jaaminen mahdollistaa ruokatuotannon optimoinnin ja tilastoinnin. Kannattavuutta ja katta-
tetta pystytään seuraamaan vasta kun arvio hävikistä on suoritettu. (Jamix, Ruokatu-
tanto.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Muutoksen määritelmä

Muutoksella tarkoitetaan organisaation tai työpisteen toiminnassa tapahtuvaa kehitystä ja uudelleen organisointia. Työtapojen muuttaminen, uusien järjestelmien käyttöönotto ja toimipisteen muuttaminen toisaalle ovat kilpailukykyä ja markkinamenestystä nostavia keinoja. Muutoksen tarpeet voivat tulla sisältä päin tavoitteiden tai omistajien tahtotilasta. Asiakkaiden osto- ja kulutuskäyttäytymisen muuttuminen voi olla myös yksi toimintatapoja muuttava tekijä. (Hyypänen 2007, 218-219.)

Muutoksissa on myös mahdollista kohdata työntekijöiden keskuudessa muutosvastarintaa. Vastarinnalla tarkoitetaan työntekijöiden haluttomuutta siirtyä jo käytössä olevista toimintatavoista uusiin, vaikka todellisuudessa työntekeminen helpottuisi. Suurimpia syitä ilmiöön on kommunikaation ja tiedottamisen puute. Vastarinta ilmenee yleisimmin passiivisuutena, negatiivisena asenteena, tehtävien osittaisena laiminlyöntinä ja syntipukkien etsimisellä virheiden sattuessa. Toimivien tapojen edellä mainitut on todettu olevan osallistava johtajuus ja muutoksen alusta alkava saumaton kommunikointi. Projektin vetävän tahon on pystyttävä luomaan myönteinen ja innostava ajatus tulevasta. Asioiden uudelleen organisointi ja muuttaminen vaatii resursseja ja aikaa. Näihin tarpeisiin on oltava selkeä ratkaisu jo muutosta esiteltäessä. Jos muutostyö vaatii henkilökunnan kouluttamista, pitää miettiä tarkasti ketkä ovat avainhenkilöitä. Esimiesten on vaikea jalkauttaa oppimaansa muille henkilökunnan jäsenille, jos heidän osaamistaan muutosta kohtaan ei saada heti alussa vaaditulle tasolle. Tämä epäonnistuu luomaan mahdollisuuden muutosvastarinnan syntymiselle. (Muutosvastarinnan voittaminen 2015.)

4.2 Johtamistavan muutos kehityksessä

Yrityksen/organisaation toiminnan ja strategian muutos asettaa paineita johtajuudelle. Muutosjohtamiseen vaaditaan taitoa johtaa asioita, jotka eivät ole vielä vakiintuneita ja välttämättä opittuja kuten esimerkiksi tuotteiden, strategian, teknologian ja henkilöstön tarkkaa tuntemusta. Näistä neljästä kohdasta henkilöstön motivoiminen ja muutokseen sitouttaminen on avain onnistumiseen. Toiminnan ja tuotteen uudistaminen käynnistyy

lähtökohtaisesti asiakkaan tarpeesta. Kun tarve on havaittu, pitää johtavien henkilöiden aloittaa kehitysprojekti, jossa tarkastellaan mahdollista ratkaisua ja määritellään resurssien käyttö. Paljonko palvelun kehittämiseen ollaan valmiita keskittämään työtunteja ja rahaa. (Tuominen 1999, 323-337.)

Muutos hallinnan mestarit kirjan (Kari Tuominen, 1999, 283) mukaan seuraava askel johtamisessa on mielikuvan luominen ja vision ymmärrettäväksi tuominen. Yhteisen vision kautta johtamisessa on helpompi jakaa vastuualueita. Visiota suunnitellessa on kuitenkin pyrittävä välttämään erikseen määrättyjen keinojen määrittämistä näkemyserojen välttämiseksi. Näin pystytään pitämään vision kehittäminen mahdollisimman avoimena. Kehitys projektissa resurssien antamisen lisäksi organisaation johdon pitää pystyä raivaamaan itselleen myös aikaa projektille. Ihannetilanteessa resursseista vastaava taho ottaa vastuuta annettujen resurssien riittävydestä ja organisaation kehittämisosaamisen arvioinnista. Tämä vaatii jatkuvaa kommunikointia ja vastoinkäymisten tunnustelua. Tuominen ilmaiseekin seuraavasti: ”*Parhaimmillaan johtaja on organisaation kehitysvalmentaja*”.

4.3 Osallistavan muutoksen merkitys projektissa

Muutosjohtaminen tarkoittaa organisaation tai toimipisteen johtavan tahon antamaa viestintää ja ohjeistamista muutoksesta läpi pääsemiseksi. Kirjassa Johda paremmin-Muutoksen mestari vai uhri, Jukka Kulmala toteaa suurimpien ongelmien muutoksen aikana olevan ”*ymmärtämättömyys, osaamattomuus, sokeutuminen tai liian nopea, hallitsematon toiminnan kasvu. Myös mentaliteetti – kyllä minä osaan, on usein varsinkin strategisen tason ongelmatilanteiden ennakoinnin ja -syntymisen syytekijöitä*”.

Henkilöstöhallinnollisesti yritysten ja organisaatioiden haasteita on:

- Oikeantyövoiman löytäminen ja saaminen
- Työsuhteen ylläpitäminen
- Henkilöstön ja päällystön kehittäminen.

Pyrittäessä tuloksiin henkilöstöjohtamisessa, osallistavan johtamisen motivoiva ja kehitystä antava valmentava malli ovat parhaita keinoja. Osallistavassa johtajamallissa kaikki työntekijät ja johtohenkilöt luovat yhdessä strategioita kehittymiselle. Näin työntekijällä

on tietoa projektin/ yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Tämä on toimiva tapa myös saada sitoutettua työntekijä omaan rooliinsa, kun jokaiselle on jaettu oma tehtävä toiminnan ja kehittämisen osalta. Työntekijän hyvinvointi on yksi perusedellytyksiä, joista täytyy pitää huolta. Henkinen, fyysinen ja psyykkinen pahoinvointi ovat varsinkin yksi yleisimmistä pitkien sairaslomien aiheuttajista. Työpaikalla stressiä tuottavaa työtä pitää pysytellä jakamaan tasaisesti, ettei henkinen kuormitus pääse kasvamaan yhdellä henkilöllä liian suureksi. (Tuominen 1999, 344-350.)

Osallistava ihmiskeskeinen johtamismalli on yleistymässä varsinkin nuorten keskuudessa. He osaavat vaatia osallistamista suunnitteluun ja toteutukseen jo luonnostaan. Kyseinen johtaminen koetaan esimiesten tasolla kannattavana riskinä. Pelkona heillä on kasvonsa menettäminen, mutta onnistuessa tulos voi olla monin kerroin suurempi.” *Osallistavalla johtamisella kaikki palaveriin osallistujat kokevat pääsevänsä vaikuttamaan. Esimiehen on tällöin itsekkin oltava aidosti avoin erilaisille ratkaisuille. Hänellä ei saa olla mielessään tiettyä lopputulosta, johon hän yrittää tiimensä johdattaa. Manipuloinnista jää aina kiinni ja se vie luottamuksen.” - Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Kari Laine Myynti&Markkinointi 18.08.2016.*

4.4 Esimerkki Vincit Oyj

Onnistuneesta osallistavasta tavasta johtaa parhaana esimerkkinä toimii Tamperelainen Vincit. Vincit on Tamperelainen yritys, joka on erikoistunut ohjelmointiin, ohjelmistokehitykseen ja palvelumuotiluun. Heidät on palkittu kolmesti peräkkäisinä vuosina Suomen parhaana työpaikkana ja vuonna 2016 Euroopan parhaana työpaikkana. Heidän näkemysensä on, että jokainen työntekijä on yksilö ja jokaiselle ei perinteinen johtamismalli sovi. Heillä ei työpaikalla ole varsinaisia esimiehiä, vaan työntekijät johtavat omia töitään pienissä projektikohtaisissa ryhmissään. Työntekijällä on vapaus suunnitella oma ajankäyttönsä. Tämä luo vahvan luottamuksen työntekijään ja nostaa työpaikan yleistä ilmapiiriä ja henkeä. (Businessopas, Miksi Vincit on Euroopan paras työpaikka? N.d.)

”Esimerkkinä tästä voi mainita erään ison asiakasmuutoksen takia pidetyt niin sanotut positiiviset YT-neuvottelut. Vähennysten sijaan mietittiinkin, miten voitaisiin palkata 10

uutta ihmistä. Koko henkilöstön potentiaali otettiin käyttöön ja se sai tiimeissä suunnitella, miten tähän päästään. Uusia bisnesmahdollisuuksia voi avautua yllättäviä reittejä, ei aina jäykän strategian kautta”- Johanna Pystynen Henkilöstöjohtaja.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Työn tutkimusosuus suoritetaan haastattelemalla. Haastattelu suoritetaan puolisturkturoituna teemahaastatteluna. Haastattelumalli vaatii etukäteen luomaan teoreettinen viitekehys. Haastattelumuoto sopii aiheisin, joissa kysytään emotionaalisia ja asioita mistä ei yleensä puhuta. Vaatimuksena haastattelu muodossa on myös haastateltavan henkilön taustatietojen kerääminen, jotta kysymyksiin saadaan asiantuntevat vastaukset. Haastatteluun on hyvä antaa ennakoon kysymykset, joiden ympärille haastattelu painottuu.

Sana teemahaastattelu tulee haastattelun teemasta jonka sisällä haastattelu voi vapaasti liikkua. Teema haastattelussa on ennakoon laadittu kysymysrunko, joka toimii lähinnä molemmille osapuolille muistilappuna. Haastattelu tilanteessa on osattava johdatella keskustelua annettujen kysymyksiä pohjalta keskusteluun, jossa vastaaja luontevasti antaa laajan vastauksen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, N.d.)

Saatu haastattelumateriaali kirjataan sanatarkasti tietokoneelle muokattavaan muotoon eli litteroidaan. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 138–140.) Litteroinnin jälkeen tulokset analysoidaan. Analysoinnissa litteroitu teksti luetaan useita kertoja ja pyritään sisäistämään rivien välistä todellinen sisältö. Tekstistä merkataan pääkohdat väreillä tai symboleilla. Kun tutkijan mielestä kaikki pääkohdat ovat merkattu, merkatut kohdat kerätään ja luokitellaan sisällön perusteella. Tämän luokittelun jälkeen luodaan johtopäätökset. (Kajaanin ammattikorkeakoulu. N.d.)

Haastattelut suoritettiin työntekijän omalla työpaikalla erikseen sovittuna kellonaikana. Jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus tutustua haastattelun ennakkomateriaaliin kahden (2) arkipäivän ajan. Jokainen haastateltava haastateltiin yksi kerrallaan ja koko keskustelu äänitettiin. Ennen haastattelun alkua haastattelijä kävi suullisesti läpi toimintasuunnitelman ja varmisti haastateltavan suostumuksen. Haastattelun loputtua haastattelijä ohjeisti vastaajaa, mistä hän voi löytää kyseisen opinnäytetyön. Erillistä koontia vastauksista ei lähetetty, kuin tutkimuksen tilaajalle. Saadut vastaukset litteroitiin ja kirjattiin sähköiseksi. Vastauksista muokattiin pois vastaajan identiteetin paljastavat asiat ja vastaukset siistittiin julkaisu kelpoisiksi. Vastaukset jaettiin sisältönsä puolesta teemoihin ja niistä tulkittiin toistuvat tekijät. Näiden toistuvuuksien pohjalta koottiin vastaukset.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tuotannonohjausjärjestelmä

Tutkimuksen alussa selvitettiin aikaisempi kokemus tuotannonohjausjärjestelmien parissa. Vastaajista suurimmalla osalla oli kokemusta aikaisempien työpaikkojen ja opiskeluiden kautta reseptien tulostamisesta ja reseptien lisäämisestä. Yksi vastaajista, joka ei ollut käyttänyt järjestelmiä ollenkaan näki tämän myös vahvuutena. ”Saan oppia asiat kokonaan puhtaalta pöydältä”. Tällä vastaaja tarkoitti eri järjestelmien välisiä eroja, jotka voivat aiheuttaa sekaannusta.

Jamixin toiminnoista kokeilla oli hyvin vähän tietoa. Kukaan ei voinut sanoa, että osaisi käyttää järjestelmää riittävän hyvin. Myös ravintolapäälliköt kokivat puutteita osaamisensa:

- *”Olen syöttänyt muutaman reseptin esimieheni kanssa. Olihan se ihan helppoa, mutta turhauduin nopeasti ruoka-aineiden puutteeseen”.*
- *”Ei mulla järjestelmästä ole muuta tietoa, kun kerätyt reseptit on syötetty sinne ja niistä tehdään koulutuksessa ruokalista. Sen pitäisi helpottaa kuulemma tilausten tekemistä myös”.*
- *”Odotukset on korkealla järjestelmän suhteen. Periaatteessa en pidä asiasta, mutta on siellä hyviäkin juttuja”.*

Osaamisen puuttumisen vastaajat arvioivat johtuvan vähäisestä koulutuksesta ja organisaatiolta saatavan taustatuen heikkoudesta. Eräs vastaaja ehdotti ratkaisuksi reseptipajaa, johon työpaikoilta valitut henkilöt saapuvat reseptien kanssa. Paikan päällä on mahdollista saada vertaistukea muilta osallistujilta ja paikalla olisi myös organisaation puolesta osaava henkilö. Näin käytännön oppiminen ja opastaminen saataisiin suoritettua mahdollisimman pienillä resursseilla.

Ravintolapäälliköillä oli selkeät toiveet siitä, mitä Jamix tuo omalle toimipaikalleen. Ruokalistasuunnittelun helpottumisen lisäksi toivottiin laskuria, joka ilmoittaa raaka-aineen hinnan annosta kohti sekä lähes aukotonta raaka-aineiden tilausjärjestelmää. Myös reseptipankin kerryttäminen ja hyödyntäminen mainittiin, mutta ajatuksia herätti reseptien paikkansa pitävyys ja uusiutuminen. ”Jos noudatamme tarkasti reseptejä, niin meillä on kaapit kohta täynnä kaikenlaisia purkinloppuja. Mihin ne hukataan, kun resepti ei pidä

enää paikkaansa tuotetietojen osalta, jos niitä hyödynnetään resepteissä joihin ne eivät kuulu”. ”*Asiakkaamme ovat hyvin tarkkoja mitä syövät. Pitää pystyä tarjoamaan vaihtelua*”.

Jamix-ohjelman puolesta odotukset ovat selkeästi positiiviset ja odottavaiset. Järjestelmän käyttöönottoprosessi ja tapa miten se on hoidettu, osoittautui vastarintaa aiheuttavaksi tekijäksi. Kokonaiskuva projektista kysyttäessä vastaukset olivat hyvin negatiivisväritteisiä. Suurimmaksi huolen ja jopa ahdistuneisuuden aiheuttajaksi nimettiin prosessiin liittyvä informaation jakaminen ja huono käyttöönotto suunnitelma. Suunnitelman muuttaminen radikaalista kesken prosessin aiheutti huonoa asennetta muutosta kohtaa, samalla muutoksen aiheuttamat toimenpiteet eivät olleet kaikille työntekijöille selviä. Tämä ilmeni reseptien kirjaamisen heikkona tasona. Aikaresurssin löytäminen päivittäisten työtehtävien joukosta koettiin vastaajilla haastavaksi.

Vahvuudeksi prosessissa tähän mennessä koettiin harjoittelijan ottaminen mukaan yhteyshenkilöksi reseptien osalta. Ravintolapäälliköt ja kokit olivat selkeästi helpottuneita, kun heille tuotiin selkeä yhteyshenkilö. ”Vaikka harjoitteli tekeekin töitä mitä meiltä on jäänyt tekemättä, on se ollut kiistatta prosessin paras asia. Nyt kaikki reseptit on tehty samalla tavalla. Harjoittelijan luoma käsiohje on toistaiseksi hyvässä tallessa ja on sitä tullut käytännössä kokeiltua”.

6.2 Ruokatuontaprosessin kannattavuus ilman tuotannonohjausta

Ruokatuotannon kannattavuudesta keskusteluissa ilmeni haasteena itse myytävä tuote. Asiakasmäärien suuri vaihtelu aiheuttaa miettimistä. Kaikkia haastatteluun osallistuneita toimipisteitä häiritsee tällä hetkellä raitiotien rakentaminen. Tämä koettiin osa syynä asiakasmäärien vaihtelun. Asiakasmäärien vaihtelu aiheuttaa vastaajien mukaan hävikin mahdollisuutta tietyissä tuotteissa. Toimipaikoista kahdessa asiaan on hoidettu tuotteiden osavalmistuksella ja uusiokäytöllä. ”Hävikkiin menossa olevia tuotteita fiksataan jos mahdollista ja tarjotaan seuraavana päivänä ylimääräisenä ruokavaihtoehtona tarjoilun alkaessa. Niitä mitä ei pysty käyttämään enää, heitetään pois”.

Päivittäisessä tuotannosuunnittelussa arviot asiakasmääristä tulevat kokin arviosta. Tarjoiltavien tuotteiden menekkiä pystytään arvioimaan sen suosion mukaan aikaisemmilta

tarjoilu kerroilta tulleen tiedon mukaan. Eräässä toimipaikassa kokki kertoi valmistavansa aamulla ruokaa x-määrän ja jättää varastoihin reserviin raaka-aineita, mahdollisen tarpeen varalle. Varastotilat tosin ovat kokkien mielestä hyvin pienet joka toimipisteessä. Syynä tähän pidettiin asiakasmääriä suhteutettuna käytettävissä oleviin tiloihin. Ruokatuotteen kannattavuuden päivittäisestä seurannasta vastaajilla ei ollut tarkkaa käsitystä. Kannattavuuden arviointia vaikeuttaa se, että jokainen yksittäinen ruokailija syö eri määrän ruokaa ja se, että käytössä ei ole tarkkaa ruoka-ainelaskuria, joka kertoisi paljonko valmis annos maksaa. Muutamia yksittäisiä kehityskohteita kannattavuuden parantamiseksi tuli ilmi.

6.3 Muutosjohtaminen

Uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvä muutosjohtaminen oli mielipiteitä jakava. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että informaation kulku on ollut tökkivää ja sitä on ollut liian vähän. Moni vastaajista ei myöskään ollut ensimmäisessä Jamix koulutuksessa paikalla. Näin ollen perusteluita järjestelmänkäyttönotolle ei ollut tarkasti tiedossa. Haastattelussa toistui selkeästi myös prosessin vastuuhenkilön puuttuminen. Vastaajat kokivat vastuun olevan toimipisteillä. ”Tuntuu, että koko homman vastuu on siirretty meidän hoidettavaksi. Jokainen toimipiste yrittää saada aina pikkusen tehtyä aina kun pysty. Lopulta kun tarkastellaan tuloksia, kaikki ovat tehneet asioita omalla tavallaan”. Eräässä haastattelussa vastaaja otti esiin myös ” *Ei prosessin aikana ole kehattu toimipisteitä onnistumisista. Palavereista viesti on ollut hyvin masentavakin, vaikka tiedossa on ollut, että oma tehtävä on tullut hyvin*”.

Prosessin johtamista verrattiin hyvin myös yleisen johtamisen muuttumiseen. Ennen käytiin keskusteluja ravintolapäälliköiden kanssa, mutta nyt viesti on päin vastainen. Asioista ei enää niin paljon kysytä mielipiteitä, vaan ne päätetään kokouksissa. Eräs ravintolapäällikkö kommentoi asiaa: ”Ymmärrän kyllä, että kaikista asioista ei tarvitse kysyä. Se on vain hyvin raskasta omassa toimipaikassa muuttaa asioita yks kaks ja saada muutos sisäistettyä koko henkilökunnalle. Pientä ennakkoviestiä muutoksista, kun saisimme niin varautumisella lopputuloskin voisi olla parempi ja ennen kaikkea vielä nopeammin suoritettu”.

6.4 Kehittyminen osallistavassa johtamisessa

Keskusteltaessa kehittymismahdollisuuksista ja halukkuudesta selkeästi kokkien ja ravintolapäälliköiden vastaukset erosivat toisistaan. Kokeilla selkeästi on tahtoa kehittää omaa työskentelyään tehokkaammaksi ja uusien tuotteiden tuominen tuotantoon. Jamix järjestelmän käyttöönotto osaltaan myös koettiin luovan uusia haasteita normaalin arkeen. Haastattelussa mukana olleet kokit kokivat toimipisteensä olevan paikassa, jossa on kovaa kilpailua ravintoloiden välillä. Tästä eräs kokki mainitsi: ”Kyllä tässäkin on niin kova kilpailu asiakkaista, että vaikka tiedän meidän tekevän asioita oikein ja hyvin, saa se potkimaan itseäni vielä parempaan lopputulokseen”.

Ravintolapäälliköillä kehittymisen tarve koettiin myös tarpeelliseksi. Uusien trendien ja juttujen tuominen toimipisteeseen koettiin tärkeäksi erottumisen kannalta. Turvautuminen vanhoihin turvallisiin tapoihin koettiin olevan puuduttavaa ja se syö työmotivaatiota. Jamixin tuleminen käytäntöön luo päälliköille myös uusia työkaluja, joilla tehostaa omaa toimipistettään.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata toimipisteiden sisällä merkittäviä eroja Jamix-toiminnanohjausjärjestelmän käytön osalta. Kappaleessa 3.3.1 Jamixin koulutuspäällikkö kertoo suurten taitotaserojen olevan haaste muutoksen kannalta. Mahdollisuus eritasoi-siin suoritukseen kasvaa. Mainittu muutosvastarinta johtuu myös osittain osaamattomuudesta järjestelmää kohtaan.

Haastattelijan näkökulmasta tehokkain keino muutosprosessin aikana esille tulleiden ongelmien ja tiedossa olevien haasteiden ratkaisuksi olisi prosessinjohtamisen tarkastelu. Selkeä vastuuhenkilö pitäisi pystyä nimeämään ravintoloiden vastuun ohella. Näin ollen vastuu henkilö olisi ajan tasalla toimipaikkojen Jamixin kehittymisestä ja tarvittaessa häneltä olisi mahdollista saada apua järjestelmän käytön kanssa. Muutosprosessin sisäinen informaation kulkeminen selkeytyisi ja asioille olisi mahdollista saada ratkaisuja. Nykytilanne kun tällä hetkellä on hieman ”kaoottinen” ja jokaisella osa-alueella liittyen Jami-xiin on asiat tavalla tai toisella kesken. Tutkimuksessa jäi epäselväksi, että miten tuote-tietorekisteriä on tarkoitus ylläpitää? Jääkö vastuu pääkäyttäjille vai tapahtuuko päivittäminen toimipisteiden tarpeiden mukaan?

Vastuuhenkilön nimeämisen jälkeen toiminnan yhtenäistämisen kannalta olisi tärkeää saada luotua loppuprosessin osalta toimintasuunnitelma. Missä aikataulussa edetään min-käkin kehityskohteen kanssa? Selkeän suunnitelman pohjalta kaikkien prosessissa mu-kana olevien on mahdollista tietää mitä tapahtuu ja koska. Tämä antaa luottamuksen pro-cessin vakaalle pohjalle ja selkeät aikatavoitteet luovat henkilöstöön määrätietoisuutta. Henkilöstön on helppo myös sitoutua prosessiin, kun selkeä suunnitelma on olemassa. Kuten kappaleessa 4.3 mainitaan: ”*Osallistavassa johtajamallissa kaikki työntekijät ja johtohenkilöt luovat yhdessä strategioita kehittymiselle. Näin työntekijällä on tietoa pro-jektin/yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Tämä on toimiva tapa myös saada sitoutet-tua työntekijä omaan rooliinsa, kun jokaiselle on jaettu oma tehtävä toiminnan ja kehit-tämisen osalta.*”

Tutkimuksen jälkeen selvisi, että kokeille on suunniteltu omia teemapäiviä, jolloin heillä on mahdollisuutta saapua Mannakorven pitokeittiölle testaamaan ja kehittämään uusia ruokatuotteita. Näin kokeille saadaan uutta sisältöä normaalin arkirutiinin lisäksi. Näiden

tuotekehitys päivien lisäksi kokit tulevat jatkossa pitämään ohjattuja palavereja. Näissä on tarkoitus jakaa tietotaitoa ja saada uusia ajatuksia omaan tekemiseen.

Tutkimus oli onnistunut toimeksiantajan mielestä ja toimenpiteisiin ryhdyttiin heti tuloksien analysoinnin jälkeen. Tulokset saapuivat sopivasti päivää ennen kokeille pidettyä Jamix-koulutusta. Koulutuksen alussa käytiin heti läpi asioita mitä järjestelmä käytännössä tarkoittaa ja mitä sieltä on saatavilla. Näin epätietoisuus järjestelmää kohtaan saatiin kitkettyä ainakin osittain pois. Positiivinen asenne oli huomattavissa koulutuksen loputtua. Koulutukseen osallistuneille pääkäyttäjille jäi tuntuma, että kokeille onnistuttiin luomaan motivoitunut ja sitoutunut asenne. Mahdollisesti jopa enemmän mitä ravintolapäälliköillä on tällä hetkellä.

Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä päästä tekemään vertailua ilmapiirin muutokseen kuukauden päästä käydyistä koulutuksista. Tutkimuksessa selviäisi todellinen muutos ja mitä aikaisempi tutkimus on pystynyt muuttamaan. Asioiden mahdollisesti ollessa edelleen hajallaan, ja vastuuhenkilöä ei ole nimitetty tai hän ei ole pystynyt antamaan tarpeeksi huomiota muutoksen läpiviennille, on syytä palata tarkastelemaan muutosprosessille tehtyä suunnitelmaa. Missä kohtaa on suunnitelmasta lipsuttu ja miten se voidaan korjata?

Tutkimuksessa olisi ollut hyvä saada tarkempaa tietoa ensimmäisestä Jamix-koulutuksesta, jossa asia esitettiin ravintolapäälliköille. Ketkä olivat paikalla ja miten asia hoidettiin käytännössä? Samalla olisi ollut hyvä selvittää toimipaikat joista koulutukseen osallistui kokkeja. Miten vastaavat toimipisteet kokevat tehdyn tutkimuksen tulokset?

Itselleni työ antoi kokemusta suurehkon organisaation muutoksen läpiviennissä piilevistä ongelmista ja ratkaisuista niihin. Työ hyvin myös näytti käytännössä kuinka selkeä informaatio saattaa matkalla muuttua riippuen kertovan henkilön asenteesta aihetta kohtaan. Muutosjohtajuudesta sain paljon uusia näkökulmia. Pelkästään selkeiden tavoitteiden luominen ei riitä. On osattava sitouttaa kaikki mukana olijat omalle paikalleen ja jakaa heille vastuuta. On myös pidettävä huolta, ettei yhdelle vastuu kasaannu ylitse pääsemättömäksi. Näin käydessä on uskallettava antaa resursseja tai siirtää vastuuta uudelleen. Tarvittaessa on myös uskallettava priorisoida työtehtävien välillä, halutaanko tähdätä uuteen vai suoriutua nykyisellä toimintamallilla.

LÄHTEET

Aamulehti 2017. Linkosuo menestystarina alkoi palttoonapeista – Näin perheleipomosta tuli sipsitehdas. 25.01.2017. Luettu 27.03.2018.

<https://www.aamulehti.fi/raha/linkosuo-menestystarina-alkoi-palttoonapeista-nain-perheleipomosta-tuli-sipsitehdas-24229345/>

Businessopas N.d . Miksi Vincer on Euroopan paras työpaikka? Luettu 21.04.2018.

<http://www.businessopas.fi/henkilosto/miksi-vincer-on-euroopan-paras-tyopaikka>

Finlex 2006. Elintarvikelaki 13.01.2006/23. Luettu 21.04.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023>

Hirvimäki, T 2018 Toimipistekierros, Linkosuo Mannakorventoimipiste

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Haastattelu-Haastattelumuodot. N,d. Luettu 18.05.2018.

<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. N.d. Luettu 24.05.2018.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>

Laine, K 2016. Myynti & Markkinointi. Osallistava johtaminen tuo tulosta. Luettu 22.04.2018.

<http://lehti.mma.fi/tyo-u+9ra/osallistava-johtaminen-tuo-tulosta>

Linkosuo. Linkosuo täyttää 80 vuotta. Luettu 15.03.2017.

<https://www.linkosuo.fi/linkosuo-tayttaa-80-vuotta>

Kukkola, E 2015, Muutosvastarinnan voittaminen. Luettu 18.05.2018.

<https://peruspelijaohtaja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voittaminen/>

Riihikoski, J. 2008. Tietojärjestelmät ammattikeittiöissä. Pro-Gradu tutkielma. Tietojenkäsittelylaitos: Tampereen yliopisto. Luettu 20.03.2018.

Jamix. N.d. Ruokatuotanto.pdf. Diasarja. Luettu 21.4.2018.

Siira, T. 2018. Jamix koulutuspäällikö. Sähköpostihaastattelu. 18.04.2018.

Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu. Tietojärjestelmät ruokapalvelujen tuottamisen tehostajana. Luettu 6.5.2018.

http://www2.amk.fi/mater/ravitsemisala/tietojrtph/tietojaerjestelmaet_ruokapalvelujen_tuottamisen_tehostajana_13061.html

Taskinen, T. 2007. (a) Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Luettu 17.03.2018.

Typpönen, S. & Sihvonen, K. 2006. Ruokapalveluiden toimintajärjestelmä. Efeko: Helsinki. Luettu 01.03.2018.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Suomenlaatuokeskus Oy. Luettu 24.02.2018.

Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Helsinki. Suomen laatuyhdistyksen koulutus. Luettu 27.03.2018.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

- Olet työskennellyt aikaisemmin tuotannonohjausjärjestelmien kanssa?
- Mitä tiedät Jamix-tuotannonohjausjärjestelmän toiminnoista?
- Missä koet Jamixin tarjoavan eniten apua toimipaikillesi?
- Miten organisaatiossa tapahtuvaa uudistamista on johdettu?
- Miten uudistamisen johtamista pitäisi muuttaa?
- Missä on tähänastisen uudistamisen vahvuudet ja heikkoudet?
- Määrittele oman toimipiteesi kautta, mitä tarkoittaa kannattava ruokatuotantoprosessi? (Tarkoituksena selvittää miten vastaaja kokee koko tuotantoprosessin ja mistä kate koostuu. Varastot, henkilökunnan käyttö, hävikki, raaka-aineet jne.)
- ”Parhaimmillaan johtaja on organisaationsa kehitysvälmentaja”- Kari Tuominen 2009. Oletko kokenut lausahdukseen viittaavia toimia omalla työurallasi ja miten se on vaikuttanut sinuun?