



Tuotantomallin muutosprosessi

Linkosuon Kahvila Oy

Tiia Bister

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2019

Palveluliiketoiminnan koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

TIIA BISTER

Tuotantomallin muutosprosessi Linkosuon Kahvila Oy

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Lokakuu 2019

Linkosuon Kahvila Oy kehitti uuden vuokapullakonseptin Linkosuon café Ratiinaan huhtikuussa 2018. Marraskuussa 2018 vuokapullakonsepti monistettiin kaikkiin Linkosuon Kahvila Oy:n toimipisteisiin. Vuokapullien valmistus aloitettiin kahvilatoimipisteissä marraskuun aikana. Maaliskuussa 2019 Tuotantomallin muutoksessa vuokapullien valmistus oli päätetty siirtää kahvilatoimipisteistä Linkosuon pitokeittiön konditoriaosastolle.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Linkosuon Kahvila Oy. Opinnäytetyön toimeksianto oli vuokapullan tuotantomallin muutos. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää uusi vuokapullan tuotantomalli ja viedä se käytäntöön. Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa toimeksiannon tarkoitus tarkentui optimaalisen vuokapullan tuotantomallin valintaan ja henkilöstön sitouttamiseen vuokapulla konseptissa. Muutoksella tavoiteltiin tehokkuuden kautta tuottavuutta sekä henkilöstön sitoutumista konseptiin.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on toteutettu kehittämistyönä. Työ sisältää kaksi osaa, teoria- sekä kehitystyöosuuden. Teoreettinen viitekehys koostui prosessien kehittämisen teoriasta, yleisesti muutosprosessista sekä muutosjohtamisesta. Tutkimusmenetelminä on käytetty kehitystyön menetelmistä kyselyä, haastattelua ja SWOT analyysiä. Kehitystyöosuudessa muutosprosessi vietiin suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen. Kehitystyön muutosprosessi mukaili prosessien kehityksen vaiheita. Opinnäytetyön kehitystyö sisälsi liiketoimintaan liittyviä luottamuksellisia tietoja kehitteillä olevista tuotantomalleista. Tämän vuoksi kehitystyön osuus on jätetty pois julkaistavasta raportista.

Kehittämistyön tuloksena syntyi uusi vuokapullan tuotantomalli. Uusi tuotantomalli ei muuttaisi alkuperäisen konseptin ideaa, mutta tehostaisi vuokapullien valmistusta kahvilatoimipisteissä. Konkreettisenä tuotoksena syntyi perehdytysopas vuokapullien valmistukseen.

Asiasanat: muutos, prosessi, kehittämistyö

ABSTRACT

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

BISTER TIIA:

Change Process of the Production Model

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 4 pages

October 2019

Linkosuo Cafe Ltd has developed new cinnamon roll concept to Linkosuo cafe Ratina in April 2018. In November 2018 the concept was spread to all Linkosuo cafes. The manufacturing of cinnamon rolls started during November. In March 2019 the manufacturing was decided to be transferred from cafes to the pastry department of the main kitchen in Linkosuo.

This Bachelor's thesis was authorized by Linkosuo Cafe Ltd. The thesis assignment of this Bachelor's thesis was change in the production method. The purpose of this study was to develop a new production method for the cinnamon rolls. The purpose of the assignment was specified at the planning phase. The goal was to choose an optimized production method for the cinnamon rolls and also to motivate the staff for the cinnamon roll concept. The change was aimed at efficiency and in that way productivity.

This Bachelor's thesis is a functional thesis, which was implemented as a development work. The thesis includes two parts, theoretical part and development part. The theoretical framework consists of process development theory, change processes in general and change management. Research methods were survey, interviews and SWOT analysis. In the development part, the change process, the process went from the design phase to the implementation phase. The change process of the development work was adapted to the phases of the process change. This Bachelor's thesis contained confidential business information about production models under development. Because of this, the development part has been omitted from the published report.

The result of this thesis was a new cinnamon roll production model. This model would not change the original concept idea, but it would be more efficient. Orientation guide was a concrete output in this thesis.

Key words: change, process, development work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	LINKOSUO OY	7
3	VUOKAPULLAKONSEPTI	8
4	PROSESSIT	10
4.1	Prosessien määrittelemine	11
4.2	Prosessien uudistaminen ja kehittäminen	11
4.3	Prosessien kehityksen vaiheet	12
4.4	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	14
5	MUUTOS	16
5.1	Muutosprosessi	16
5.2	Muutosjohtaminen	19
5.3	Muutosvastarinta	19
5.4	Motivointi ja sitouttaminen	21
	LÄHTEET	23

1 JOHDANTO

Tuotteiden sekä palveluiden muuttuessa yritysten muutostarpeet korostuvat ja kehittämistyön merkitys kasvaa. Kehittämistyössä voi olla kyse yrityksen toiminnan tehostamisesta tai prosessien kehittämisestä, kannattavuuden maksimoinnista sekä yksinkertaisimmillaan havaittujen ongelmien ratkaisemisesta. Kehittämistyön avulla on mahdollista myös motivoida henkilöstöä, tarkastella lähemmin asiakaskäyttäytymistä sekä ennakoita tulevia haasteita. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 12.)

Tuotekehityksellä optimoidaan yrityksen toiminta ja merkittävänä missiona on uudistaa nykyistä toimintaa, kehittää kokonaan uusia tuotteita sekä vallata uusia markkinoita. Yksi tuotekehityksen tehtävistä onkin kehittää prosesseja, jotta tuotteita voidaan tuottaa tehokkaasti sekä mahdollisimman taloudellisesti. Tuotekehityksen avulla on mahdollista vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn, jos kehitystä ei tapahdu kilpailukyky hiipuu ja huonoimmassa tapauksessa toiminnan kannattavuus laskee. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos, Lehtinen 1994, 10.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Linkosuon Kahvila Oy, joka on Linkosuon Leipomo Oy:n kanssa osa Kangasalla sijaitsevaa Linkosuo Oy konsernia. Opinnäytetyön tekijä aloitti työskentelyn toimeksiantajan Linkosuon Kahvila Oy:n palveluksessa huhtikuussa 2018 Linkosuo cafe Ratinassa ja vastasi leipomopisteen toiminnasta. Maaliskuussa 2019 konditoria- sekä tuotekehitysosastolle siirtymisen jälkeen alkoi vuokapullakonseptin kehitystyö.

Linkosuon Kahvila Oy lanseerasi vuoden 2018 huhtikuussa uuden vuokapullakonseptin kahviloiden makeaan kahvileipävalikoimaan. Pilottikohteena oli huhtikuussa 2018 avattu Linkosuon cafe Ratina. Onnistunut vuokapullakonsepti monistettiin yrityksen kahvilatoimipisteisiin ja vuokapullia on valmistettu marraskuusta 2018 lähtien kaikissa Linkosuon kahvilatoimipisteissä sekä osassa lounasravintoloista. Helmikuussa 2019 Linkosuon Kahvila Oy:n johtoryhmä on päättänyt siirtää vuokapullien valmistuksen kahvilatoimipisteistä Linkosuon Kahvila Oy:n pitokeittiön konditoriaosastolle.

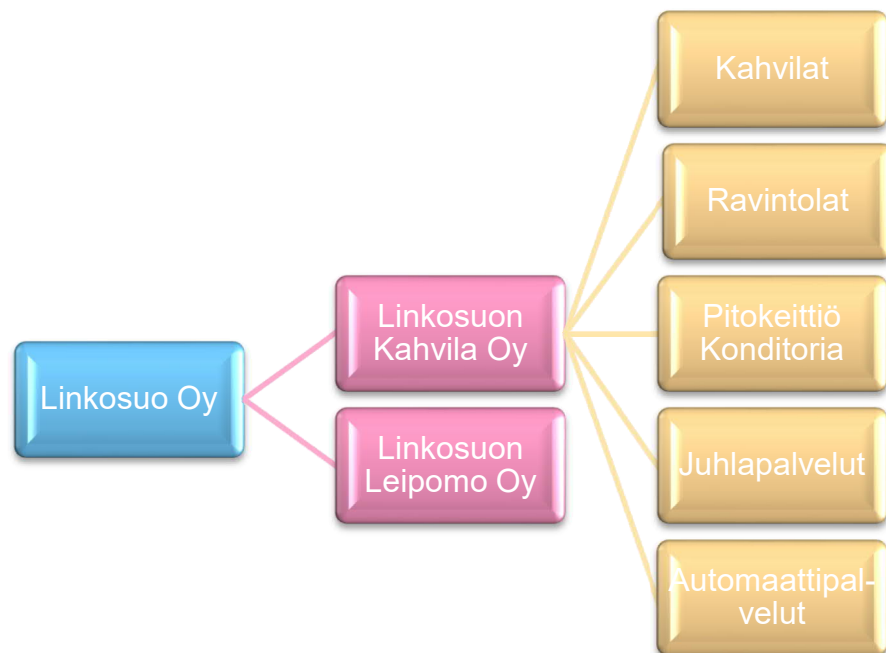
Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaikutteena voi olla yrityksen tarve muuttua haluttuun suuntaan tai edellytys kehittyä toiminnoissa. Tutkimukselliselle kehitystyölle on ominaista ratkaista käytännössä ilmenneitä ongelmia, luoda uusia ideoita sekä tuotteita ja mahdollistaa asioiden tekeminen uudella tavalla. Tutkimuksellinen kehitystyö luo edistystä ja perustuu kerättyyn tietoon, joka on perusteltua. Päämäärään tähtäävä tutkimuksellinen kehitystyö tapahtuu järjestelmällisesti ja saatua tutkimustietoa käsitellään analyyttisesti sekä kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 20-21.)

Toimeksiannota opinnäytetyössä oli kehitystyö vuokapullan tuotantomallin muutosprosessista. Kehitystyön tarkoituksena oli suunnitella uusi vuokapullan tuotantomalli pitokeittien konditoriaosastolle. Muutoksen tavoitteena oli tehostaa vuokapullan tuotantoa. Vuokapullan valmistuksen tulisi olla kannattavaa taloudellisesti kuin tuotannollisesti, niin että konseptista saataisiin tarvittava taloudellinen hyöty kiristyvässä kilpailutilanteessa. Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa toimeksiannon tavoite tarkentui optimaalisen vuokapulla tuotantomallin valintaan ja henkilöstön sitouttamiseen vuokapulla konseptissa.

2 LINKOSUO OY

Pitkät perinteet omaava Kangasalla sijaitseva Linkosuo on 80-vuotias perheyri-
tys. Aarne ja Elsa Linkosuo aloittivat toimintansa leipomomyymälän puitteissa
Tampereen Rautatiekadulla sijaitsevassa Emmauksen talossa vuonna 1936.
Tuohon aikaan leipomomyymälä keskittyi konditoriatuotteiden valmistukseen ja
myyntiin. Linkosuo laajentuminen alkoi 50-luvulla jälleenmyyntiä harjoittavaksi
toimitusleipomoksi ja yritysmuodoltaan osakeyhtiöksi. Viisikymmentä luvulla Lin-
kosuo laajensi myös kahvilapalveluihin. Seuraavalla vuosikymmenellä oli juhla-
palveluiden ja automaattipalveluiden aika. Tällä hetkellä Linkosuo leipomo Oy
on keskittynyt perinteisten leipomotuotteiden tilalla kuivaleipätuotantoon koti-
maassa ja tuotteiden ulkomaanvientiin. (Linkosuo 2019.)

Linkosuo Oy on Kangasalla sijaitseva perinteitä vaaliva perheyri-
tys ja se käsittää Linkosuo Leipomon Oy:n lisäksi Linkosuo Kahvila Oy:n. Kuvio1. Emoyhtiönä
toimiva Linkosuo Oy laatii toimintastrategiat ja hoitaa kokonaisratkaisut koskien
leipomo- sekä kahvilatoimintoja. Yritys on Kangasalan kaupungin suurimpia työl-
listäjiä ja työllistää tällä hetkellä 184 henkilöä. Linkosuo Kahvila Oy tuottaa ra-
vintola- sekä kahvilapalveluita Pirkanmaalla. Kahvilatoimipisteitä yrityksellä on
kymmenen ja lounasravintoloita seitsemän. (Linkosuo 2019.)

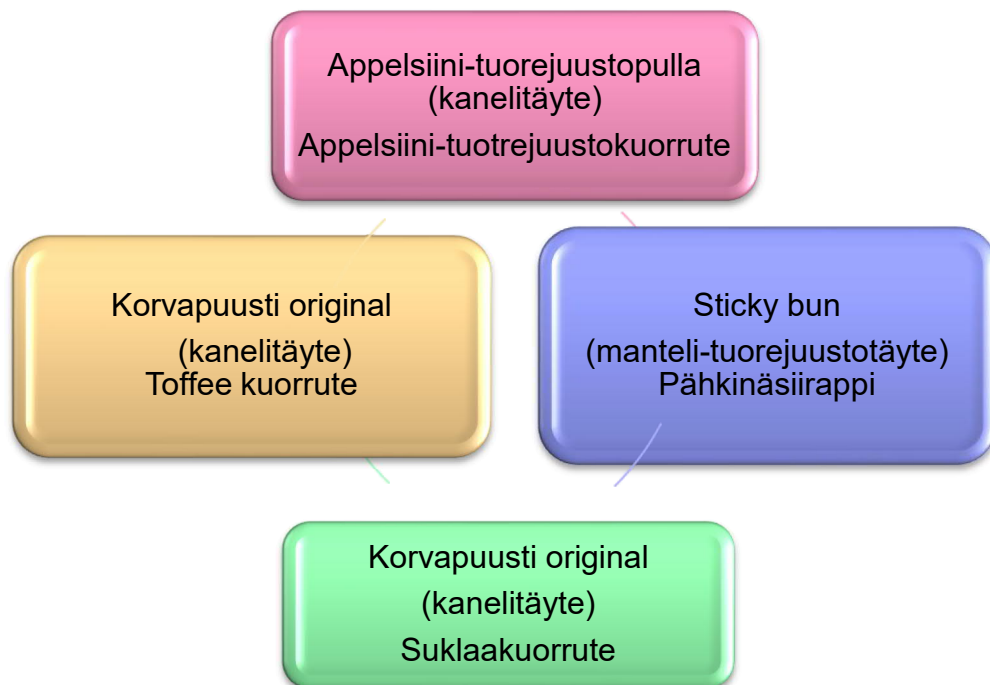


KUVIO 1. Linkosuo Oy konserni (Tiia Bister 24.4.2019)

3 VUOKAPULLAKONSEPTI

Linkosuon Kahvila Oy:n vuokapullakonseptin kehitys aloitettiin joulukuussa 2017 jolloin lähtökohtana oli luoda uusi tuote Linkosuon café Ratinan makeaan kahvileipätuotevalikoimaan. Tuotetietovastaava Anne Kivenjuuren (2019) mukaan konseptin tulisi tyydyttää asiakastarve kilpailukykyisellä tavalla erottuen kilpailijoista. Tarve oli erilaiselle makealle kahvileipätuotteelle, joka toisi poikkeuksellisuutta kahvilan makeaan kahvileipävalikoimaan. Tuotteessa tulisi korostua kotoisuus ja aitous, käsillä tekeminen, tuoreus sekä tuoksut.

Linkosuon Kahvila Oy:n tuotekehitys kehitti vuokapullakonseptiin neljä erilaista vuokapullamakua. Kuviossa 2 on kuvattu vuokapullakonseptin tuotteet. Appelsiini-tuorejuusto, Sticky bun, korvapuusti original toffee ja korvapuusti original suklaa. Appelsiini-tuorejuusto sisältää kanelitäyteen ja appelsiini-tuorejuustokuorrutteen. Sticky bunissa täyte on tuorejuusto-mantelitäyte ja päällä siirappikastike. Korvapuusti original sisältää myös kanelitäyteen ja kuorrutteina toffee tai suklaa. Koristelussa ei ole yhtenäistä ohjeistusta.



KUVIO 2. Vuokapullakonseptin tuotteet (Tiia Bister 22.8.2019)

Vuokapullien myynnistä ei ole erikseen ohjeistusta. Suositus on, että vuokapullia tulisi olla myyntitiskillä vähintään neljä vuokaa, jotta uusi konsepti korostuisi myyntitiskillä. Tarvittava markkinointimateriaali on käytössä kahvilatoimiteissä. Vuokapullia markkinoidaan sosiaalisen median kanavissa sekä kahviloissa

Tuotekehityksen jälkeen vuokapullakonseptin valmistus kuluttajille pääsi alkuun onnistuneesti Linkosuon café Ratinan avauduttua Ratinan Kauppakeskuksessa huhtikuussa 2018. Linkosuon uudenlaisessa palvelukonseptissa Ratinassa luotiin asiakkaiden aisteille elämyksiä tuomalla leipomopiste ja työskentelevä leipuri asiakkaiden näkyville. Leipomopisteessä valmistettiin vuokapullia, patonkeja ja muita kahvileipätuotteita. Linkosuon café Ratina oli selkeä valinta vuokapullakonseptin pilottikohteeksi.

Vuokapullat olivat Café Ratinassa makeiden kahvileipien päätuote. Vuokapulla-vuokia oli myyntitiskillä jopa kuusi kappaletta samanaikaisesti. Asiakkaat kiinnostuivat uudenlaisesta tuotteesta ja tuote myi odotusten mukaisesti. Ratinassa vuokapullakonsepti saavutti toivotun menestyksen, jonka pohjalta johtoryhmä teki päätöksen vuokapullakonseptin monistamisesta muihin Linkosuon Kahvila Oy:n kahvilatoimipisteisiin.

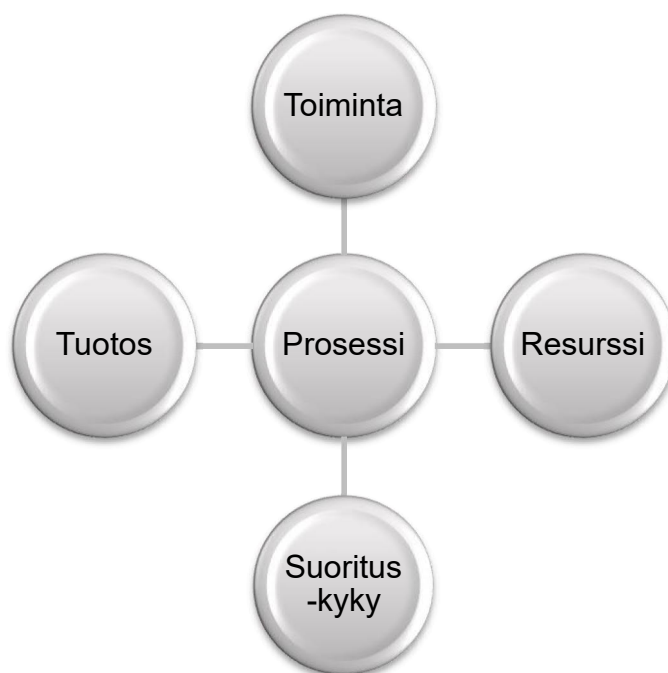
Lanseeraus henkilökunnalle toteutettiin lokakuussa 2018. Lanseerauksen jälkeen opinnäytetyöntekijä sai tehtäväkseen suorittaa perehdytyksen vuokapullien valmistuksesta kahvilatoimipisteissä. Perehdytys tapahtui loka- sekä marraskuun aikana seitsemässä Linkosuon kahvilassa. Perehdytyksen tukena vuokapullien valmistuksesta oli suppea kuvallinen ohje. Perehdytyksen aikana oli havaittavissa muutosvastarintaa, joka esiintyi välinpitämättömyytenä. Tuleva muutos näkyi myös huolestuneisuutena vuokapullien valmistuksesta syntyvästä lisätyöstä, liittyen työajan riittämättömyyteen. Osalta henkilöstöstä puuttui myös osaaminen tuotteiden valmistukseen. Vuokapullien reseptiikka sekä valmistus koettiin haasteellisena.

Vuokapullien valmistus kahviloissa alkoi heti perehdytyksen jälkeen. Uudelle konseptille ei luotu selkeitä tavoitteita. Tavoitteiden puuttuessa ei suoritettu seuranta eikä luotu mittareita. Tällä hetkellä vuokapullia valmistetaan yhdeksässä Linkosuon Kahvila Oy:n kahvilatoimipisteessä.

4 PROSESSIT

Prosessien avulla voimme ymmärtää erilaisia toimintoja ja prosessien tunnistamisen avulla kehittää toimintaamme. Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka on kuvattu kuviossa 3. Toiminnot tarvitsevat toteutuakseen resursseja ja näin prosesseilla saadaan aikaan tavoiteltuja tuotoksia, joista syntyvälle suorituskyvyille tulisi asettaa tavoitteita (Laamanen & Tinnilä 2009,121.) Osalla prosesseista saadaan aikaan tuotteita sekä palveluita, jotka ovat suunnattu ulkoisille asiakkaille. Prosessien aikaan saama tuotos on merkityksellistä asiakkaalle, toisin kuin yritykselle, joka on kiinnostunut kuinka tuotteet ja palvelut saadaan aikaan eli kuinka prosessit toimivat. (Tuominen 2010, 9.)

Toiminnan kehittäminen sekä itseohjautuvuus ovat olleet jo pitkään kehityssuuntana organisaatioissa. Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen avulla luodaan järjestystä. Niiden avulla saadaan myös henkilöstö ymmärtämään oma roolinsa osana kokonaisuutta, ymmärtämään toimintatapoja ja havaitsemaan mahdollisia kehittämistarpeita. (Laamanen 2005, 23.) Prosessien kuvaaminen mahdollistaa myös mahdollisten riskien havaitsemisen, omien toimintatapojen vertailumahdollisuuden ja tehokkaamman perehdytyksen. (Sivonen 2006, 53).



KUVIO 3. Prosessin käsite. (Laamanen 2005, muokattu)

4.1 Prosessien määrittäminen

Prosesseja määriteltäessä voidaan prosessit jaotella ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit, joita kutsutaan myös liiketoimintaprosesseiksi tuottavat asiakkaille arvoa ja niillä on suora yhteys asiakkaaseen. Prosessin kulku on asiakkaasta lähtevä ja asiakkaaseen päättyvä ja näistä prosesseista syntyy positiivinen kasvavirta yritykselle. (Tuominen 1999, 166; Laamanen & Tinnilä 2009,122; Laamanen 2005,53.) Tuotteiden kehittäminen, asiakkaan herättelemine, tuotteiden toimittaminen sekä asiakastuki ovat yrityksen tavallisimpia ydinprosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009,122).

Yrityksen toimiessa mahdollisimman tehokkaasti tarvitaan ydinprosessien tueksi yrityksen sisäisiä tukiprosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Tavallisimpia tukiprosesseja ovat muun muassa strateginen suunnittelu, henkilöstöhallinto, materiaalin hallinta, laadunhallinta sekä taloushallinto. (Laamanen 2005,56-58.)

4.2 Prosessien uudistaminen ja kehittäminen

Kehittämisen näkökulmasta monessa yrityksessä on tapana havaita mahdollinen ongelma ja sopia suoraan korjaavista liikkeistä etsittäessä vastausta yksinkertaisimpiinkin ongelmiin. Tämän seurauksena kehittäminen tapahtuu kuitenkin tavalla, jossa ei keskitytä perimmäisiin ongelmien aiheuttajiin, vaan ongelmat jäävät elämään ja niillä on tapana uusiutua. Jatkuvassa parantamisessa painotetaan saadun tiedon analysointia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

Kehittäminen on jokapäiväistä toimintaa ja yrityksissä tarve kehitykselle on koko ajan läsnä. Tarve kehitykselle ja siitä johtavalle muutokselle ilmenee yleensä muuttuvista asiakasodotuksista, kilpailutilanteesta, ympäristön tarpeista tai ulkopuolisista muutoksista. (Tuominen 1999, 265.) Honkasen (2006, 18) mukaan kehittämisen tavoitteita voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tuottavuuden lähtökohdista voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta. Hyvinvoinnin näkökulmasta on mahdollista lisätä henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota sekä

kasvua työssä. Uudistumisen kautta on mahdollista parantaa yrityksen uudistumis- ja oppimiskykyä ja antaa mahdollisuus innovaatioille. Kokonaisuudessaan kehittäminen auttaa henkilöstön kykyä ymmärtää, tiedostaa ja arvioida toiminnan tavoitteita, päämääriä sekä seurauksia.

4.3 Prosessien kehityksen vaiheet

Lähtökohtaisesti prosessit voivat sisältää monia vaiheita, jotka hidastavat prosessin kulkua ja tämän vuoksi niistä tulee kustannustehottomia. Prosessien kehittämisellä voimme saada aikaan yksinkertaisempia ja kustannustehokkaampia prosesseja, jotka parantavat tuottavuutta. Kehittämisellä pyritään myös laatuvarmempiin ja häiriöttömiin prosesseihin, jotka vastaavat nopeasti asiakastarpeeseen. Tämän avulla saavutetaan parempi asiakastyytyväisyys. (Tuominen 2010, 13.)

Ensimmäisessä vaiheessa prosessien kehittämisessä yrityksen johto määrittää odotukset ja hyväksyy kehitysprojektin. Tämä vaihe määrittää muutostarpeen ja selvittää syyt tarvittavalle muutokselle sekä mitä hyötyjä muutoksella tavoitellaan. On tärkeää tuoda ilmi, kuinka tavoitteet vastaavat yrityksen strategiaa. Prosessien kehittämisessä olennaisia osia ovat kustannus- ja hyötylaskelmat, sillä ne luovat taloudellisen pohjan muutokselle. Näiden lisäksi edellytetään myös hyöty- sekä riskianalyysia, joiden avulla ehkäistään mahdollisten häiriöiden seurauksia. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37-42.)

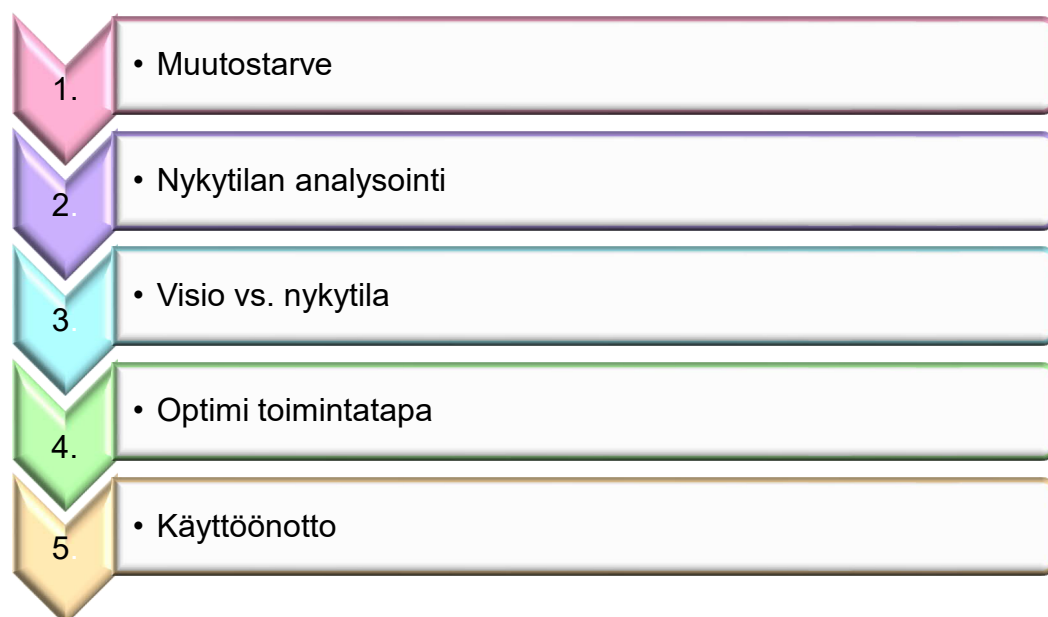
Toinen vaihe käsittää nykytilan kartoituksen, jossa analysoidaan nykyisen prosessin tehokkuutta sekä laatua, kilpailutilannetta sekä yrityksen muutosvalmiutta. Analyysin avulla voidaan havainnollistaa tämänhetkisen toiminnan heikkoudet, jotta voidaan määritellä tarkemmin tarve muutokselle ja sen kohteet. Muutostarve perustuu useasti numeraaliseen tietoon, joka vaatii toimintatapojen muutosta. (Kiiskinen ym. 2002, 42-48.) Nykytila-analyysilla pystytään kuvaamaan toimintoja ja tämän avulla selvittämään ja analysoimaan kohdattuja ongelmia. Muutosprosessissa uusia toimintatapoja voidaan verrata vanhaan toimintatapaan. (Roukala 1998, 88). Kuvauksien avulla tutkitaan nykytilaa ja tavoitetilan välisiä suhteita,

joiden avulla voidaan suunnitella ja toteuttaa halutut muutokset. (Roukala 1998, 81).

Kolmas vaihe määrittää tavoitteet muutokselle. Nykytilan analysoinnista saatujen kehitystarpeiden synnyttämien muutosmahdollisuuksien sekä visioon perustuvien muutostarpeiden avulla voidaan määrittää muutostavoitteet. Näihin tavoitteisiin pääseminen tulisi olla mahdollisimman realistista, mutta kuitenkin haasteellista. Suunniteltaessa uusia toimintatapoja, muutostoimenpiteiden sekä yksityiskohtaisen muutossuunnitelman avulla luodaan tavoiteltuja prosesseja muutostavoitteiden pohjalta. (Kiiskinen ym. 2002, 42.)

Neljännessä vaiheessa asetettujen muutostavoitteiden toteuttamiseksi tulee suunnitella uudet toimintamallit sekä havainnollistaa muutostoimenpiteet. Suunnitteluvaihe alkaa asetetuista muutostavoitteista, joista johdetaan uusi toimintatapa. Uusien toimintatapojen suunnittelu vaatii ennakkoluulottomuutta sekä luovuutta ja siksi onkin pystyttävä kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja luodakseen uusia. (Kiiskinen ym. 2002, 4.)

Vaihe viisi toteuttaa muutoksen, jonka kohteena on jokin toiminnan osa-alue, organisaation osa ja siinä toimivat henkilöt ja heidän osaamisensa kehittäminen. Uuden toimintamallin vieminen käytäntöön tarkoittaa vanhasta luopumista sekä uuden soveltamista. Näkemys uudesta toimintamallista tulee olla ymmärrettävä, sillä sekavuus saattaa johtaa sekaannuksiin, väärinymmärryksiin sekä erilaisten epäilysten heräämiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 59-62.) Kuviossa 4. havainnollistetaan prosessin kehittämisen vaiheet.



KUVIO 4. Prosessien kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002 muokattu)

4.4 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Mittareiden merkitys vaihtelee eri yrityksissä. Useasti mittaaminen laiminlyödään ja silloin johtaminen perustuu mututuntumaan, mielipiteisiin sekä intuitioon. Päättökseen tavoitetilaan yrityksessä mittaamisen tarve korostuu ja mittaaminen kertoo tilanteen, missä olemme menossa tai olemmeko jo saavuttaneet tavoitteet. Talouden tehokkuuden, asiakastyytyvyyden ja motivaation näkökulmasta voidaan mitata suorituskykyä, joka parantaa tuottavuutta. Näillä strategisilla tunnusluvuilla, voimme mitata esimerkiksi tuottavuuden parantumista sekä kustannusten muutoksia. (Laamanen 2005, 149-152.)

Muutosprosessissa edistymistä on seurattava mittaamalla, sillä se edesauttaa muutoksen onnistumista. Aikaisemmin suunnitellut tavoitteet muutetaan näkyviksi tavoitteiksi, joiden saavuttamiseen henkilöstö otetaan mukaan. Prosessien yleisimmät tunnusluvut ovat virtaus, tehokkuus, hävikki sekä poikkeamat. Alla keskitytään virtaukseen, hävikkiin sekä tehokkuuteen. On organisaation tehtävä kiteyttää mitä tunnuslukuja halutaan käyttää toiminnan ohjaamisessa sekä sen kehittämisessä. (Laamanen 2005, 160.) Laamasen (2009, 160) mukaan virtaus on tunnusluku, joka lasketaan aikaansaannosten ja aikayksikön suhteena. Tyyppillisenä tunnuslukuna esimerkiksi myytyjä tuotteita kuukaudessa.

Tehokkuus nähdään tuottavuutena sekä hyötynä. Jos keskitymme liika tuottavuuteen se saattaa johtaa laadun heikkenemiseen. Tuottavuudella kuvataan tuloksen suhdetta panoksiin esimerkiksi tuotteiden määrä jaettuna kustannuksilla tai työaika jaettuna kokonaiskustannuksilla. Hyötyjen mittaaminen jää usein toissijaiseksi ja hyötyjä kuvataan asiakkaan kokema arvo suhteutettuna asiakkaan panoksiin tai suhteellinen asiakastytyväisyys suhteelliseen hintaan. (Laamanen 2005, 160-161.)

Hävikki on kustannuksia, joilta yrityksessä ei voida välttyä. Ihanteena on supistaa hävikkiä prosesseissa ja sen kaikissa osissa. Hävikki nähdään toimintana, joka käyttää resursseja, mutta ei synnytä lisäarvoa prosessille. Näitä toimintoja voivat olla ylituotanto prosessissa, odottaminen, ylivalmistaminen, tarpeeton toiminta sekä vialliset tuotteet. Hävikkiä voidaan kuvata mm. poikkeamien lukumäärällä, alle 100% saannolla sekä reklamaatioiden lukumäärällä. (Laamanen 2005, 160; Laamanen & Tinnilä 2009, 144.)

5 MUUTOS

Yritykset kohtaavat muutoksia päivittäin ja muutosta voidaan kuvata jatkuvana prosessina, joka pitää sisällään useita pieniä muutoksia tai yhden huomattavan muutoksen. Muutosprosessille ominaista on sen ennustamattomuus. Muutosprosessin jälkeisiä vaikutuksia ei ole mahdollista nähdä edeltä käsin, kuten ei myöskään tulevaa muutostarvetta ole aina mahdollista ennakoita. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

5.1 Muutosprosessi

Muutosprosessi muodostuu suunnittelusta ja toteutusvaiheesta. Suunniteltaessa kokonaisuutta, tulisi pohtia muutoksesta saatuja hyötyjä suhteessa tähänhetkeen toimintaan sekä niistä syntyviin kustannuksiin. Muutosta tulisi ennakoita ja suunnitteluvaihe onkin muutosprosessissa kriittisin vaihe. Hyvin valmisteltu suunnitteluvaihe saattaa paljastaa meille, onko yrityksellä edellytyksiä edes lähteä viemään muutosta eteenpäin. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47.)

Suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon eri toimipisteiden edellytykset uudelle toimintatavalle sekä antaa myös työntekijöiden omaksua oman työn kehittämisen. (Roukala 1998, 70). Stenvallin ja Virtasen (2007,48) mukaan olennaista suunnittelussa on myös paneutua muutoksen perustarkoitukseen, yrityksen tulisi pohtia seuraavia asioita: Miksi muutos on oikea, mikä on muutoksen kohde ja mitä muutoksia organisaatio pystyy toteuttamaan. Loppujen lopuksi onnistuneen suunnitteluvaiheen avulla voidaan saavuttaa tuloksellinen muutosprosessi. (Stenvall & Virtanen 2007, 48).

Muutoksen toteutusvaihe on suunnitelmien viemistä käytäntöön. Toteutus muodostuu muutoksen vaatimien toimenpiteiden suorittamisesta, uuden tavoitellun toimintatavan vakiinnuttamisesta, muutoksen käytäntöön viemisestä sekä arvioinnista ja seurannasta. Onnistuneesti toteutettu suunnitteluvaihe on olennaista toteutusvaiheen onnistumisessa, sillä hyvällä suunnittelulla toteutusvaiheessa pystytään kohdistamaan huomio itse toteutukseen. Toteutusvaihe on haastava

tilanteiden yllätyksellisyyden vuoksi ja muutoksessa tulisikin hyväksyä mahdollinen kaoottisuus sekä tilanteiden ennakoimattomuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Ajan suhde toteuttamisvaiheessa on häilyvä, ehdoton aikataulu voi johtaa asioiden epäonnistuneeseen toteutukseen ja toisaalta se voi myös motivoida muutosprosessin loppuun vientiä. Ratkaisevaa muutosprosessissa kuitenkin on muutosjohtajan kyky säilyttää toteuttaminen kiinnostavana sekä toimia motivaattorina muutosprosessin toteutuksessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Toiminnan muutoksen ollessa kyseessä voidaan muutoksen suunnitteluvaihe ja toteuttamisvaihe jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Vaiheet voidaan suorittaa erillisinä osaprojekteina kuvion 5 mukaan. Toiminnan muutoksen suunnittelu pitää sisällään myös yhteistoiminnansuunnittelun, jossa pyritään kytkemään yrityksen sidosryhmät uuteen toimintatapaan. Toiminnan testaaminen voidaan luokitella suunnitteluvaiheeseen ja sen avulla voidaan varmentaa uuden toimintatavan toimivuutta sekä varmistaa tyydyttäväkö se annettuja vaatimuksia. Koulutuksen avulla pyritään varmistamaan uuden toimintamallin omaksuminen. Koulutus on tukemista, jolla pyritään toiminnan onnistumiseen. Koulutuksen jälkeen suoritetaan itse muutos ja toiminta voi käynnistyä uudella tavalla vaiheittain tai kerralla. Muutos on tärkeää saattaa loppuun unohtamatta mittareita, joiden avulla voidaan konkretisoida muutoksesta saadut hyödyt sekä haasteet ja tämän avulla jatkaa kehittymistä. (Roukala 1998, 70-71.)



KUVIO 5. Toiminnan muutoksen toteutus vaiheet (Ruokala 1998 muokattu)

Toiminnan muutoksen suunnittelussa luodaan pohdittujen muutoksen lähtökoh-
tien perusteella muutossuunnitelma. Muutossuunnitelmassa tulisi huomioida
kaikki, jotka ovat muutoksessa jollain tavalla mukana. Muutoksessa ovat mukana
muutoksen kohteet sekä muutoksen toteuttajat. Eri kohderyhmiä ovat yrityksen
johto, esimiehet, henkilöstö, asiakkaat sekä muut sidosryhmät. (Ilmarinen 2019)

Muutosprosessin aikataulutuksen avulla on mahdollista saada näkemys tärkeistä
välietapeista sekä lopullisista aikarajoista. Muutoksen luonne määrää aikarajat.
Toiset muutokset voidaan aikatauluttaa tarkoilla päivämäärillä, toisaalta jatkuvan
kehityksen muutosprosesseissa tarkkoja aikarajoja ei kuitenkaan aina voida
määrittää. Muutokselle tulisi antaa aikaa ja ottaa huomioon kaikkien kohderyh-
mien valmiudet muutokseen ja sen sisäistämiseen. (Ilmarinen 2019.)

Muutoshankkeen läpiviennissä oleellinen osa on myös viestinnällä, joka tulisi ot-
taa huomioon muutossuunnitelmaa tehdessä. Muutosviestinnällä tavoitellaan ti-
laa, jossa avoimuus sekä rehellisyys ovat avainasemassa, jotta henkilöstö saa
käsityksen tulevan muutoksen syistä ja seurauksista. Henkilöstön on tärkeää tie-
tää mikä muutos on, mihin sillä pyritään, mitkä ovat sen vaikutukset ja mitä se
heiltä edellyttää. Viestintätapa on oltava mahdollisimman selkeää, jotta voidaan
välttyä mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Mikä tahansa muutos synnyttää henkilös-
tössä kysymyksiä ja tämän vuoksi viestinnän tulisi olla esimiehen sekä henkilös-
tön välistä vuorovaikutusta, jossa henkilöstöllä on myös mahdollisuus ottaa kan-
taa muutoksen liittyviin asioihin. Tiedon pimittäminen voi johtaa työmotivaation
laskuun ja työhyvinvoinnin huononemiseen sekä luottamuksen vähentymiseen
johtoa kohtaan. (Ilmarinen 2019.) Viestinnän merkitystä ei voida ylikorostaa pu-
huttaessa minkä tahansa yrityksen menestyksestä. Hyvälle viestinnälle ominaista
on sen selkeys, se sisältää olennaista tietoa muutoksesta ja se on ennen kaikkea
totuudenmukaista (Stenvall & Virtanen 72-73.)

5.2 Muutosjohtaminen

Hyvältä muutosjohtajalta tulisi löytyä kommunikointikykyjä, järkevyyttä sekä hänen tulisi herättää luottamusta muutostilanteissa. Muutosjohtajalla on kokonaisvastuu toiminnasta ja häntä voidaankin kutsua yleisjohtajaksi. Yleisjohtajalta odotetaan monia taitoja kuten ihmisen johtamisen taitoa, työn sisällön, tehtävien ja työkuulttuurin hallintaa. Muutoksen johtamisessa olennaista on luottamuksen rakentaminen, kokonaisnäkemys muutoksesta ja sen tavoitteista sekä ennakointi tulevast. Kuten jo edellä on mainittu, vuorovaikutus on keskeistä muutoksessa ja läsnäolollaan johtaja on henkilöstön voimavara, joka auttaa heitä kohtaamaan mahdollisia ongelmia sekä olemaan apuna ongelmanratkaisussa. (Stenvall & Virtanen 2007, 104-105.)

Muutosprosessit ovat erilaisia ja niitä tulisikin johtaa prosessille ominaisella tavalla. Menneillä kokemuksilla on tapana vaikuttaa tulevaisuuden tapahtumiin myös muutoksessa. Muutoksen johtamisessa onkin tärkeää pohtia mennyttä, jotta voimme nähdä mahdolliset esteet organisaatiossa sekä luoda mahdollisimman hyvät edellytykset tulevaisuudelle. (Stenvall & Virtanen 2007,43.)

Johdon sekä esimiesten roolit muutoksessa ovat kriittisimpiä. Jos johto ja esimiehet eivät ole sitoutuneet tulevaan muutokseen, heillä ei ole mahdollisuutta henkilöstön motivointiin sekä sitouttamiseen muutoksessa. (Ilmarinen 2019.)

5.3 Muutosvastarinta

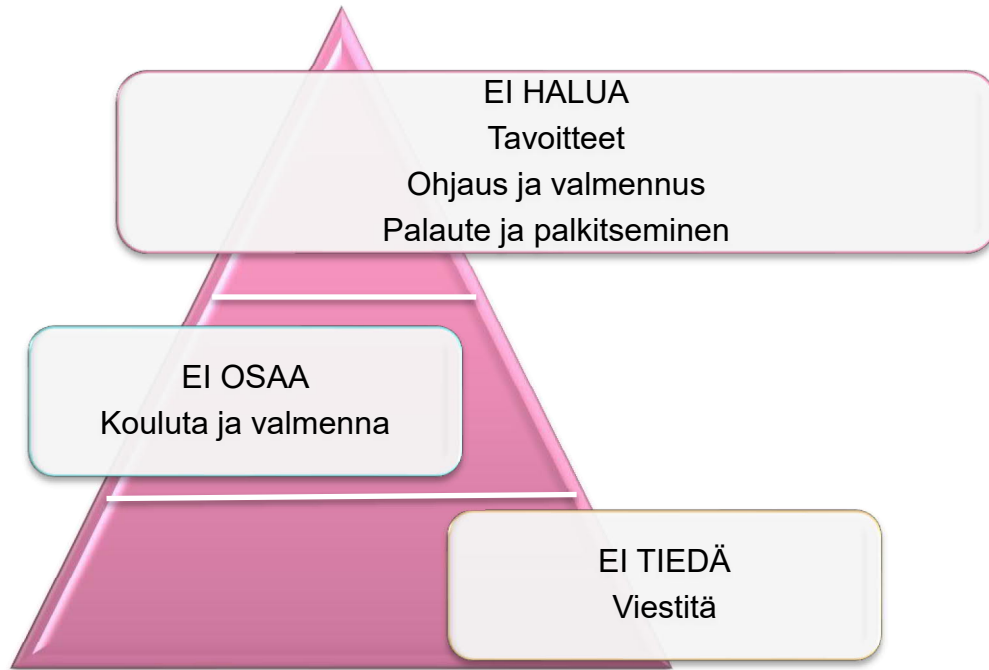
Muutosvastarinnan taustalla on useasti pelko tuntemattomasta, luopuminen tutusta ja turvallisesta sekä haasteet uuden oppimisesta. Muutosvastarinta nähdään perustuvan alkukantaiselle huolelle ja pelolle. Vaikka muutosvastarinta nähdään johtamisen näkökulmasta hidastavana ja hankaloittavina erimielisyyksinä, sen avulla voidaan nähdä muutokseen kohdistuvia asioita eri näkökulmista ja tämän kautta muutosvastarintaa voidaan käyttää uudistuksen laadun parantamisessa. (Stenvall & Virtanen 2007,101-102.)

Muutoksessa tulisi huomioida kuinka osallistujat asennoituvat tulevaan muutokseen ja käyttää tätä apuna muutoksen läpiviennissä. Hankalimmat muutoksen vastustajat saattavat osoittautua muutoksen onnistumisen näkökulmasta merkittäviksi, sillä he osaavat kyseenalaistaa asioita ja näin avartaa muutoksen tekijöiden näkemystä muutoksesta. Haastavimpia muutokseen osallistuvia ovat piittämättömät sekä passiiviset yksilöt, jotka eivät sitoudu muutokseen sillä he eivät koe sitä olennaiseksi. On myös oleellista pohtia ennalta myös niitä, jotka osallistuvat sekä auttavat muutoksessa. (Hokkanen 2006, 370.)

Galpinin muutosvastarinnan eri tasoilla voidaan selvittää mistä muutoksen vastustus on lähtöisin. Kuviossa 6 on kuvattu Galpinin muutosvastarinnan tasot. Odotettavin syy muutosvastarintaan on tiedon puute, johon tulisi vastata tukeamalla henkilöstön tietämystä. Kommunikointi on tärkeässä asemassa, kun tavoitteena on jakaa tietoa muutoksesta. Tietämisen tukeminen vaatii toisinaan myös koulutusta esimerkiksi teoreettisen osaamisen hankkimisessa. Tietämisen tukemisessa tavoitteena on kuvata kokonaisuus henkilöstölle sekä luoda ymmärrys, kuinka asiat nivoutuvat yhteen. (Honkanen 2006, 372.)

Muutoksen vastustuksessa korostuu myös henkilöstön puuttuva osaaminen. Tällöin tietojen omaksumiseen voidaan käyttää valmentamista, työnohjausta, oppimistilaisuuksia sekä tarjoamalla tukipalveluita. Henkilöstön osallistamisella muutoksen suunnitteluun sekä toteutukseen luodaan valmiuksia tulevaan. (Honkanen 2006, 372.)

Kolmantena on henkilöstö, joka ei halua muutosta, tällöin voidaan analysoida, onko ihmisten motiiveilla minkälainen merkitys muutostilanteessa. Toisinaan syytä ei ole ja syyt vastustukselle ovat yksinkertaisesti järkeenkäyviä. Tällöin henkilöstön kanssa tulisi käydä läpi, miten muutokset tulevat vaikuttamaan ja mikä muutoksen merkitys on. Tärkeää on käyttää esimerkiksi kommunikointia, työnohjausta, sekä valmennusta. Näiden vuorovaikutustapojen avulla henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda julki omat näkemyksensä. (Honkanen 2006, 372.)



KUVIO 6. Muutosvastarinnan tasot Galpinin mukaan (Hokkanen 2006 muokattu)

5.4 Motivointi ja sitouttaminen

Maailman sekä työkuulttuurin muuttuessa myös johtajuus kohtaa uusia haasteita. Muuttuvilla työmarkkinoilla korostuu muun muassa työvoiman saatavuus sekä työvoiman pysyvyys. Motivoinnin ja sitouttamisen merkitys korostuu. Esimiehen moniin tehtäviin kuuluvat henkilöstön motivoiminen sekä sitouttaminen, tavoitteisiin päästään johtamisella ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla. Ihmiset ohjautuvat sisältäpäin, tunnetilat ja ajatukset ovat heidän omiaan ja onkin luonnollista, että ihmisellä on halu päättää niistä itse. Jotta sitoutuminen ja motivoituminen ovat mahdollisia, on esimiehen tehtävä luoda edellytykset motivoitumiselle sekä sitouttamiselle. (Hyppänen 2007, 142-146.)

Hyvässä henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöpolitiikassa noudatetaan lakisääteisiä palkka-, työaika- sekä työhyvinvointisääntöjä, näin saadaan aikaan edellytykset henkilöstön sitoutumiseen. Edellytyksiä, joilla voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista ovat vaikutusmahdollisuudet, mahdollisuus kehittyä, palkitseminen sekä hyvä vuorovaikutus. Työtyytyväisyys on myös suuri osa sitoutumisprosessia ja siinä korostuvat olennaisesti tuki, jonka henkilöstö saa ylemmältä johdolta, mahdollisuus itsenäisyyteen työssä sekä työn kuormittavuuden huomioimi-

nen. Henkilöstön sitouttamisella saadaan tavoite orientuneita, itsenäiseen työskentelyyn kykeneviä työntekijöitä, jotka sisäistävät yhteiset tavoitteet ja arvot sekä tähtäävät niitä kohti parhailla mahdollisilla tavoillaan toimia. (Hyppänen 2007,143.)

Motivaatiolla tarkoitetaan halua tehdä asioita. Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn merkityksellisyys, vapaus vaikuttaa, henkilökohtainen kehittyminen ja kuuluminen työyhteisöön. Ulkoisina motivaatiotekijöinä nähdään raha, edut sekä asema. (Hyppänen 2007,145.) Motivaation pohjaksi tarvitaan aina suunta ja esimiehen tehtävä on määrittää yhteiset selkeät tavoitteet. Henkilöstölle työn merkittävyys sekä vaikuttavuus ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä ja näille esimies voi luoda edellytykset seurannan, palautteen sekä kannustamisen avulla. Henkilöstö on omalta osaltaan vastuussa työilmapiirin kehittamisestä ja siksi henkilöstöllä tulisi olla myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä työyhteisöön. (Hyppänen 2007,144.)

Muutosta suunniteltaessa tulisi huomioida ketkä ovat osallisina muutoksessa, päätöksenteossa ja käytännön toteutuksessa. Sitoutumisen näkökulmasta muutoksessa tulisi huomioida henkilöstön mahdollisuus osallistua muutosprosessiin ja sen vaiheisiin. Osallistamisella luodaan sitoutumista sekä motivaatiota.

Tilanteissa, joissa henkilöstö pääsee vaikuttamaan ja tulee kuulluksi, on mahdollisuus saada henkilöstön hiljainen tieto avuksi muutoksen suunnitteluun sekä toteutukseen. Laajempi näkökulma ohjaa laadullisesti parempiin päätöksiin sekä osallistaminen päätöksien tekoon saa henkilöstön antamaan tukensa muutokselle, jolloin muutoksien käynnistäminen on nopeampaa. (Hokkanen 2006,372; Ilmarinen 2019.)

Muutokseen osallistaminen ei kuitenkaan aina ole niin yksikertaista. Osallistaminen vaatii myös aina resursseja, joka voi vaikeuttaa normaalia tuotantoa ja työtehtäviä. Kohdattujen ongelmien näkemuserot saattavat hidastaa prosessia ja oman edun tavoittelemisen voi korostua. Haasteen luo myös henkilöstöltä puuttuva tietotaito kehittämistyöhön. (Hokkanen 2006, 373.)

LÄHTEET

Berg, P., Leivo, V., Pihlajamaa, J., Leinonen, M. 2001. Tuotekehitystoiminnan laadun ja kypsyyden arviointi. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Boncamper, I. 1995. Tuotannon suunnittelu. Tampere. Cityoffset Ky.

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Kuopio. Kopijyvä.

Hirvimäki, T. Tuotekehityspäällikkö Linkosuon Kahvila Oy. Henkilökotainen tiedonanto 23.3.2019.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen- Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Kivenjuuri, A. Tuotetietovastaava Linkosuon Kahvila Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2019.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Parkkinen, E. Liiketoimintapäällikkö Linkosuon Kahvila Oy. Haastattelu 6.3.2019.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Selander, K. Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki. WSOY.

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Vantaa. Tuumavuoren kirjapaino Oy.

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O., Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys - Asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki. Painatuskeskus Oy.

Ilmarinen. Opas, onnistunut muutos. Luettu 10.5.2019

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Linkosuo. Linkosuo:n historia. Luettu 5.8.2019

<https://www.linkosuo.fi/yritys/historia>

Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. SWOT-analyysi. Luettu 5.5.2019

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Survey Monkey. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettu 15.3.2019

<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>