

Liite 1, KeProk mallin käyttö

Tämän liite on tiivistetty esitys mallin käytöstä ja se sisältää joukon tavanomaisimpia huomioon otettavia asioita. Kunkin yrityksen osalta listaa tulee muokata yrityksen omien tarpeiden mukaiseksi.

0) Tavoitteenmäärittely ja johdon tuen varmistaminen

Kokemukset kaikista kehittämistehtävistä ovat osoittaneet, että ilman riittävän selkeää tavoitteenmäärittelyä kehittämishankkeet eivät onnistu. Toinen kriittinen ehto on johdon tuki. Mikäli johdon tukea ei ole varmistettu ajoissa ja huolehdittu siitä, että riittäviä resursseja ja johdon tukea ristiriitatilanteissa ei ole saatavilla, kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen ei ole kannattavaa. Prosessikirjallisuuden mukaisesti johdon edustajasta käytetään termiä sponsori.

Tavoite ja laajuus. Kehittämistoimenpiteille tulee määritellä selkeät tavoitteet. Ne voivat olla liiketoimintaan tai itse työskentelyyn liittyviä. Esimerkkejä: ”vähennä läheltä piti -tapaturmia 50 %”, ”vähennä epäergonomisten työasentojen määrä 15% tasolle”, ”vähennä prosessin jumiutumisten kokonaiskestoja päivän aikana 35%”, ”lyhennä keskimääräistä tilausaikaa illallisella 18 minuutista 12 minuuttiin”, ”vähennä lautasjätettä 30 %”, ”nosta lämpötilan ylläpitämisen vaatimustenmukaisuus 99 %:iin”.

Laajuudeksi voidaan määritellä esimerkiksi laitoskeittiön erikoisruokavalion valmistaminen, vain lounas, vain a la Carte.

Johdon tuen varmistaminen. Sponsori (toimitusjohtaja/omistaja), prosessin omistaja (keittiömestari/keittiöpäällikkö), liiketoimintavastaava, työntekijöiden edustaja, asiakaspalveluhenkilöstön edustaja, turvallisuus-/laativastaava, ostaja.

Mittasuureet eli mittarit. Tavoitteen määrittelyn jälkeen tulee määritellä parannustoimenpiteiden kohteena olevia seikkoja mittaavat suureet. Mittareita valittaessa on syytä valita ne niin, että mittarin suure kuvaa parannuksen kohdetta ja on liiketoiminnan kannalta merkityksellinen. Mittareiden tulee olla ymmärrettäviä. Hyvien mittareiden valitsemiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja siihen tulee käyttää riittävästi aikaa.

- Nopeus/läpimenoaika: tilausaika, annosten tarjoilun vaihtelu, pöytään saapumisaika.
- Laatu: uudelleenvalmistus-/korjausprosentti; tilausten oikeellisuus; asiakkaiden valitukset luokittain.
- Ruokakustannukset ja hävikki: ruokakustannusprosentti, saanto, lautasjävikki, pilaantuminen, valmistuksen ylijäämä.
- Turvallisuus/vaatimustenmukaisuus: säännöstenmukaisuus (vastaanotto/jäähdytys/lämmitys/lämpimänä pitäminen), lämpömittarilokit, allergeenitapaukset.
- Työolot/työhyvinvointi: työvoimakustannukset %, ylityötunnit, vaihtuvuus/poissaolot, läheltä piti -tilanteet, lämpörasitusmerkinnät.

Riskit/rajoitukset. Kehittämistoimenpiteiden alussa tulee määritellä myös ne rajoitukset, jotka tulee huomioida kehittämistyön toteutuksessa. Nuo rajoitukset voivat olla esimerkiksi

keittiölaitteiden hankintaan (uusia laitteita, joiden hinta on XXX € ei hankita) liittyviä, lainsäädäntöön liittyviä ja monia muita seikkoja, jotka määrittelevät kehittämistyön suurimmat reunaehdot. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota niihin rajoituksiin, joita estävät parannustoimenpiteiden toteuttamisen. Rajoitteet tulee viestiä mukana olevalle henkilökunnalle epärealististen odotusten välttämiseksi.

1) Ymmärrä nykytilanne (mittaa)

Kartoita prosessi.

Prosessin kartoituksen tavoitteena on luoda koko prosessista riittävän hyvä kuva parantamistoimenpiteiden kohdistamiseksi. Kehittämistoimenpiteitä varten tulee luoda vähintään yksi riittävän yksityiskohtainen prosessikartta. Joissain tapauksissa SIPOC voi olla riittävä, mutta yksittäisiin työtehtäviin tai -tilanteisiin pureutuminen edellyttää usein LAPPI-mallinnuksen kaltaista yksityiskohtaisempaa toimenpidettä.

- SIPOC: Toimittajat → Syötteet (tuotteet, reseptit, henkilöstö, laitteet) → Prosessi (vastaanotto → varastointi → valmistelu → kypsennys → tarjoilu) → Tuotokset → Asiakkaat. Varmista riittävä osaaminen mallin laatimiseksi ja tarvittaessa käytä ulkopuolista asiantuntijaa mallin rakentamisen apuna. Valitse karkean SIPOC-mallin perusteella kriittiset parantamisen kohteet LAPPI-mallinnukseen.
- LAPPI: LAPPI-mallinnuksen tarkoituksena on saada alhaalta-ylös tietoa parantamisen kohteena olevasta prosessista. Noudata aikaisemmin kuvattua mallin luomisen rakennetta. Varmista tarvittava osaaminen tai käytä ulkopuolista asiantuntemusta mallin laatimisen apuna.
- Arvovirta-kartta (VSM) 3–5 suosikkiruokalajille tilauksesta tarjoiluun; kirjaa kypsennysaika, odotusaika, uudelleenvalmistus.
- Kävelyreittien kartoitukset esimerkiksi kahden työpisteen (grilli, paistinpannu) välillä ruuhka-aikaan kävelyn määrän seuraamiseksi.

Kerää helposti saatavilla olevat tiedot.

Tietojen keräämisessä tulee painottaa ensisijaisesti kehittämisen kohteeseen liittyvien tietojen keräämistä. Tietoja ei välttämättä ole saatavilla mistään järjestelmästä, vaan tietojen keräämisessä joudutaan tukeutumaan suoraan havainnointiin ja kyselyihin.

- Kerää tietojärjestelmien tiedot oleellisilta osiltaan.
- Kerää kiireeseen, rasittavuuteen, meluun yms fyysisiin seikkoihin liittyvät tiedot mittaamalla ja kyselemällä/havainnoimalla. Käytä soveltuvia mittaus-/arviointimalleja kuten TIKKA.
- Turvallisuus: liukastumiset/leikkaukset/läheltä piti -tilanteet; lämpöindeksi keittiössä palvelun aikana.
- Punnitse jätteet päivittäin luokittain (leikkausjätteet, ylimääräinen valmistus, palautetut lautaset).
- Säännöstenmukaisuustiedot: omavalvonnan vastaanottolämpötilat, kuuma/kylmä säilytys, jäähdytyskäyrät.
- Tuottotarkastukset tärkeimmille tuotteille (esim. lohi, brisket) verrattuna reseptikirjaan.

Mittausjärjestelmän ja omavalvonnan tarkastukset.

Vaikka omavalvonnan parantaminen ei kuuluisi kehitettäviin kohteisiin, niin omavalvonnan välttämättömyyden vuoksi siihen liittyvien toimenpiteiden tarkastaminen on tässä vaiheessa suositeltavaa. Lisäksi omavalvonnan ehtojen toteutuminen on onnistuneen toiminnan edellytys. Varmista tarvittavien laitteiden toimivuus ja tarvittaessa kalibroi ne.

Perustason määrittäminen.

- Määrittele kolme merkittävintä parannuskohdetta ja niiden nykytila.
- Kolme yleisintä ongelma-kohtaa ja niiden nykytila.
- Valitse yksittäiset kehittämiskohteet johdon edustajien kanssa.

2) Määritä perussyyt (analysoi)

Alkutoimenpiteet.

- Käytä LAPPI-menetelmää prosessin yksityiskohtaiseksi mallintamiseksi ja kehittämiskohteiden löytämiseksi. Pureudu mallin mukaiseen analyysiin.
- Tunnista pullonkaulat (Little's Law ja muut ruuhkautumisen analyysikeinot).
- Mitkä tekijät mallintamiseen osallistuneiden työntekijöiden näkökulmasta ovat syynä ongelma-kohtien esiintymiselle?
- Vertaa havainnoimalla ja mittaamalla saatavia tietoja työntekijöiden näkemyksiin muun muassa, työpisteiden välisen liikkumisen, kävelymatkojen ja jaettujen laitteiden tai tilan osalta.

Perussyyn selvittämisen työkalut.

- LAPPI prosessin kipupisteiden löytämiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi. Menetelmää käytettäessä tulee pyrkiä löytämään merkittävimmät työtä haittaavat tekijät.
- Priorisointi ongelma-kohtille, sillä osa ongelma-kohtista tuottaa vaikutuksia prosessin muihin osiin.
- 5-Whys / Fishbone: ihmisten, prosessien, laitteiden, materiaalien ja ympäristön (lämpö/tila/melu) osalta, tätä käytetään tuottamaan objektiivista tietoa kohteiden arvioinnin tueksi.
- Ergonomia: muun muassa TIKKA-arviointi. Erityistapauksissa tulee käyttää liikeratamittauksia ja huomion kohdistamiseen liittyviä menetelmiä kuten silmänliikemittauksia. Näiden menetelmien haittapuolena on se, että niiden käyttö edellyttää ulkopuolisen asiantuntijan käyttämistä ja tuottaa kustannuksia. Mikäli parannuskohteet sisältävät merkittäviä työolosuhteisiin liittyviä haasteita, niin ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö on suositeltavaa ja joskus välttämätöntä.
- Omavalvonta: huomioi omavalvonnan kipupisteet ja vertaa niitä muihin tuloksiin.

Nopea analyysi.

- Mikäli kehittämiskohteiden valinnalla on kiire, niin suositeltavaa on valita kohteiksi ne kohteet, jotka henkilökunta kokee merkittäviksi ja joilla on suurin taloudellinen vaikutus.

Priorisoi syyt vaikutuksen ja vaivannäön perusteella (esim. työskentelypisteen muutokset, varastotasot, valmistustavan muuttaminen, erien jäähdyttämisen).

3) Suunnittele tulevaisuus (paranna – suunnittele)

Mahdollisia ratkaisuja (esimerkkejä)

Seuraavaksi on esitetty joukko kirjallisuudesta ja meneillään olevista projekteista kerättyjä toimenpiteitä, joiden soveltamisella on kyetty vaikuttamaan löydettyihin ongelmakohtiin. Lista ei ole kattava vaan pyrkii antamaan ideoita käytännön kehittämiseen.

- Työskentelyalueiden suunnittelu visuaalisten menetelmien avulla: varjotaulut; merkityt, värikoodatut leikkuulaudat; hyllykartat; FIFO-kaistat kävelytilassa; linjakaaviot jokaisella työpisteellä ("kultainen vyöhyke" ulottuvilla). Mahdollisesti 5S periaatteiden soveltaminen keittiöön, tarvittaessa ulkopuolinen asiantuntija.
- Paikalla valmistamisen ohjeistus ja määrämuotoistaminen: toimenpiteet päivittäisen jakson mukaan; valmiiksi annostellut raaka-aineet; värikoodatut allergeenit; sulatussuunnitelma.
- Linjan tasapainotus: suunnittele työvaiheet uudelleen, käytä kylmävalmistusta, ennakkovalmistusta tai muita vastaavia uusia menetelmiä; jaa grillauskuormat; esikypsennä (yhdistelmä/höyry) ja aseta tarjoilu-aikavoitteet.
- Ruokalistan suunnittelu: poista krooniset pullonkaulat; standardoi muunnokset; valmistele kastikkeet erissä ja noudata validoituja jäähdytys-SOP-ohjeita (matalat pannut, jääpuikot, pikajäähdytin).
- Käsittelyn ja säilytyksen tarkistaminen: vastaanottokäytäntö hylkäyskriteereillä; kuumana pitäminen >60 °C; sensorit kuumissa/kylmissä säiliöissä; jäähdytyskäyrämallit.
- Allergeenien kulku: erilliset työkalut/alue; merkityt lipukkeet; desinfiointiaineiden/käsineiden vaihto-ohjeet.
- Ergonomia ja turvallisuus: liukumattomat matot; ulottuvuus/hyllykorkeudet; veitsenkäyttötaitojen kertaus; nesteytys- ja lämpöindeksisuunnitelma; lattian vyöhykejako.

Riskienhallinta.

- Laadi jokaiselle tehtävälle jokaiselle muutokselle vikamoodit (esim. huonoja työasentoja >20% työajasta, liukastumisvaara, kuumuus, annostelu kuivuu; pikajäähdytin kapasiteetti, työvälit väärissä paikoissa) ja määritä lieventävät toimenpiteet ja tarkistukset.
- Arvioi myös itse muutokseen liittymättömät riskit, jotka voivat estää onnistumisen.

Tulevaisuuden tilannekuva.

- Aseta tavoitteet työvaiheittain: työpisteen uudet siirtokohdat, uudet visuaaliset merkit (valolamput, näyttöruudut), parempi tuuletus tms.
- Laadi tavoitetta ja sen toteutumista kuvaavat mittarit ja huolehdi siitä, että kaikki sidosryhmät ymmärtävät mittarit ja niiden merkityksen.

4) Pilotti / kokeilu (paranna – testaa)

Pilotin tarkoituksena on pienimuotoisesti kokeilla tehtävien muutosten vaikutusta. Kokeilemisen lisäksi pilotti mahdollistaa henkilökunnan ja johdon sitouttamisen muutokseen, sillä pilotin tulee näyttää miten muutos vaikuttaa. Esimerkkinä voi olla se, että rasittavien työvaiheiden poistamiseksi tehtävä toimenpide nopeuttaa ennakoivaa valmistelun vuoksi läpimenoa 10 %. Tuolloin työn kuormitus vähenee ja tehokkuus kasvaa.

Suunnittele pieniä testejä.

Seuraavassa muutama esimerkki mahdollisista piloteista. Pilotit tulee suunnitella kehityskohteiden perusteella ja sopeuttaa organisaation omaan toimintaan.

- Vain lounas -pilotti viikon ajan; tai yksi työpiste per palvelu.
- Valmistustapamuutos: käytetään uutta valmistustapaa kuten kylmävalmistusta joiden ruokien osalta.
- Satunnainen valmistelu: kaksi päivää uusilla toimintatavoilla vs. lähtötaso.

Mittarit.

Määrittele pilotille mittarit, joiden avulla sen onnistumista tarkkaillaan. Seuraavassa joitain esimerkkejä.

- Epäergonomisten työasentojen määrän muutos prosenttina työajasta.
- Tarpeettoman kävelyn vähentyminen askeleina tai metreinä.
- Kiiretilanteiden vähentyminen uusien valmistusmenetelmien ansiosta, prosenttina työajasta.

Pilotin etenemistä ja onnistumista tulee arvioida päivittäin. Pilottia tulee myös hienosäätää entistä tehokkaammaksi saatujen tulosten avulla. Varaudu pilottiin liittyvään negatiiviseen palautteeseen ja pyri käyttämään arvioinnissa pelkästään ennalta sovittuja mittareita

5) Toteuta ja skaalaa (käyttöönotto)

Käyttöönotto tulee suunnitella siten, että se onnistuu kohdeorganisaatiossa ilman merkittäviä ongelmia. Useimmissa tapauksissa epäonnistuneen käyttöönoton syynä on ollut liian vähäinen koulutus ja sitouttaminen.

Käyttöönottosuunnitelma.

- Kouluta kaikki ne henkilöt, joihin käyttöönotto vaikuttaa.
- Huolehdi siitä, että muutosten perustelut ovat kaikkien tiedossa. Kiinnitä erityistä huomiota siihen, että muutoksia perustellaan henkilökunnan itse raporttoimilla kipupisteillä. Yleensä LAPPI-mallinnuksiin osallistuneet ovat hyvin arvokas apu sitouttamisessa.
- Päivitä kaikki käsikirjat, ohjeet, työvuorolistat ja varmista, että uusi toimintamalli on mukana kaikissa materiaaleissa.

Siirtymän tarkistuslista.

- Laadi yksityiskohtainen tarkistuslista kaikille muutoksille ja niiden toteutumisen valvonnalle. Pyri siihen, että kutakin työvaihetta tekevät henkilöt itse valvovat muutoksen toteuttamista.

6) Valvonta ja ylläpito

Kuten kaikissa organisaation toiminnoissa, tulee sovitun toiminnan toteutumista seurata ja valvoa jollain tavalla. Pyrkimyksenä tulee olla, että kustakin työvaiheesta vastuussa oleva työntekijä itse seuraa muutoksen toimivuutta ja pysyvyyttä. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista tai onnistu. Tuolloin esimiestason tulee huolehtia muutoksen onnistumista seuraavien mittareiden ja valvontatoimenpiteiden toteuttamisesta.

Valvontasuunnitelma (kuka/mitä/milloin).

- Seurannan tulee olla nopeaa, mieluiten reaaliaikaista.
- Keskitytään laatuun.
- Mitä helpommin mitattavia valvonnan keinot ovat, niin sitä paremmin ne toimivat. Esimerkiksi hävikin mittaaminen on helposti ymmärrettävä ja tehokas mittari.
- Kehittämisen onnistumisen mittaamiseen tulee aina liittää henkilöstöön ja hyvinvointiin liittyviä mittareita. Esimerkiksi joidenkin TIKKA-mallin tai jonkin toisen mallin osia voidaan liittää säännölliseen seurantaan.

Visuaalinen johtaminen.

- Pyri muuttamaan mahdollisimman suuri osa muutoksesta visuaalisesti seurattavissa ja havainnoitavissa oleviksi asioiksi.
- Värit, tavaroiden ja työkalujen sijoittelu yhdistettynä niiden käytön sujuvuuden seurantaan on vahva mittari. Mittarina voidaan pitää esimerkiksi tietyn työkalun pysyvyyttä halutulla paikalla silloin, kun se ei ole käytössä.

Vastuullisuus.

- Jokaisella muutoksella ja sen mittarilla tulee olla vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöitä. Astiahuollon työntekijöiden tulee vastata astiahuolloin asioista.
- Pyri siihen, että jokaisella työntekijällä on hyvin perusteltu oma vastuunsa. Esimerkiksi työvälineiden suunnitelman mukaisen sijoittelun toimivuus on onnistuessaan hyvin nopeasti työvälinettä tarvitsevien työntekijöiden itsensä valvoma parannut. Kaikkien muutosten osalta pitää pyrkiä siihen, että työtä tekevä henkilö voi vaikuttaa siihen, että hänen työtään helpottavan tai tehostavan toimenpiteen vastuu on kyseisellä henkilöllä.

7) Toista ja laajenna muutosta (jatkuva parantaminen)

Onnistunut kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Kun astiahuollon tai erikoisruokavalin osalta asioita on saatu kehitettyä, niin on syytä tarttua seuraavaan haasteeseen. Samalla tulee myös huolehtia siitä, että aikaisemmat kehityskohteet eivät taannu heikommalle tasolle. Sen vuoksi myös aikaisempia kohteita tulee seurata aktiivisesti ja mittareiden keräämistä sekä niiden arvoja valvoa.

Jatkuvalla parantamisella, erityisesti siinä tapauksessa, että se yhdistetään henkilökunnan vahvaan sitouttamiseen, on itseään vahvistava luonne. Kun kehittämistoimenpiteet poistavat työntekijöiden itsensä raportoimia ongelmia, niin motivaatio kehittämiseen lisääntyy. Parantunut motivaatio näkyy sekä halukkuutena kehittää toimintaa että parantuneena tuottavuutena.

Toimenpiteiden aikataulus.

Kehittämistyössä on osoittautunut parhaaksi ratkaisuksi tehdä muutoksia pieni määrä kerrallaan ja suhteellisen nopeassa syklissä.

- Viikot 1–2: Johdon sitouttaminen, kartoitus, lähtötilanne.
- Viikot 3–4: Perussyyt, tulevaisuuden suunnitelma, koulutusmateriaalit.
- Viikot 5–7: Pilottikokeilut (esimerkiksi yksi työpiste/asema/päivä kerrallaan), toimivuuden arviointi.
- Viikot 8–10: Täysi käyttöönotto.
- Viikot 11–12: Vakaa tilanne seurantasuunnitelman avulla, hyötyjen vahvistaminen, henkilökunnan sitouttaminen jatkuvaan parantamiseen (seuraavat kierrokset), seurantatietojen kerääminen (tilannelomakkeet).

Edellä esitetty 12 viikon malli on riittävän nopea näkyvien tulosten saavuttamiseksi ja riittävän pitkä tarpeeksi tarkan analyysin, suunnittelun ja toteutuksen mahdollistamiseksi. Esitettyä 12 viikon mallia voi käyttää oman suunnittelun pohjana joko nopeampaa tai hitaampaa sykliä varten.