



Jarkko Peiponen

Päivittäisen johtamisen käyttöönotto autokorjaamolla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Ajoneuvotekniikka

Insinöörityö

28.1.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Jarkko Peiponen
Otsikko:	Päivittäisen johtamisen käyttöönotto autokorjaamolla
Sivumäärä:	24 sivua
Aika:	28.1.2022
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Ajoneuvotekniikka
Ammatillinen pääaine:	Ajoneuvosuunnittelu
Ohjaajat:	Lehtori Juho Vallivaara, Metropolia Ammattikorkeakoulu Korjaamopäällikkö Rolf Rehtonen, K-Auto Oy

Insinööriyön tarkoituksena oli luoda Audi Center Airportin yleiskorjaamotoimintaan päivittäisen johtamisen malli ja ohjeistus, joka olisi yksikön tarpeisiin räätälöity ja valmis käytännön testaukseen.

Mallin avulla oli tarkoitus tuoda esille päivittäisessä työskentelyssä tarvittavia tietoja sekä muistuttaa uusista käytännöistä ja helpottaa niiden juurtumista osaksi päivittäistä arkea. Tavoitteena oli lisätä korjaamon päivittäisen toiminnan tehokkuutta sekä työ- ja asiakastytyvääisyyttä.

Työ aloitettiin syksyllä 2021 ja ensimmäiseksi aiheesta keskusteltiin henkilökunnan kanssa. Keskustelujen pohjalta tehdyistä muistiinpanoista koottiin käyttökelpoisimmat ideat ja ajatukset, jotka käytiin läpi Audi Center Airportin korjaamopäällikön kanssa. Muistiinpanoista seulottiin tärkeimmät asiat, joiden pohjalta mallia lähdettiin rakentamaan. Lisäksi hyödynnettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja verkkolähteitä sekä tutustumista työpisteiden toimintaan.

Ohjeita tehdessä mietittiin, mistä kaikesta olisi hyötyä palaverien, päivittäisjohtamisessa käytettävien taulujen ja toiminnan parantamisen kannalta. Ohjeesta muodostui nelisivuinen Word-dokumentti, jossa oli taulujen mallit, tietoa palavereista ja taulujen käytöstä sekä toiminnan kehittämisestä.

Työn lopputuloksena syntyneen dokumentin pohjalta Audi Center Airport ottaa käyttöönsä päivittäisen johtamisen taulut ja aloittaa päivittäisten palaverien pitämisen alkuvuodesta 2022.

Avainsanat: Päivittäinen johtaminen, Lean, PDCA-sykli, yleiskorjaamo

Abstract

Author:	Jarkko Peiponen
Title:	Initialization of Daily Management at an Automotive Repair Shop
Number of Pages:	24 pages
Date:	28 January 2022
Degree:	Bachelor of Engineering
Degree Programme:	Automotive Engineering
Professional Major:	Automotive Design Engineering
Supervisors:	Juho Vallivaara, Senior Lecturer, Metropolia University of Applied Sciences Rolf Rehtonen, Workshop Manager, K-Auto Oy

The purpose of this Bachelor's thesis was to create a model and guidelines for the day-to-day management of the repair shop operations of Audi Center Airport that would be suited for the needs of the unit and ready for practical testing.

The purpose of the model was to bring forth the information needed for daily work, to remind the employees about the new procedures and the customs and to help them to become part of the daily routine at work. The goal was to increase the efficiency of the daily operations of the repair shop as well as to improve work and customer satisfaction.

The thesis was started in the fall of 2021 with discussions with the staff of the repair shop. After that the notes taken during these discussions were reviewed with the workshop manager of the Audi Center Airport repair shop. Based on the most useful ideas of these discussions and after studying the literature and online sources, the design of the new model was started. In addition, the writer of the thesis visited the repair shop and got familiar with the operations of the workstations.

When working on creating the new guidelines it was important to consider different methods that would improve the efficiency of meetings, daily management boards and day-to-day actions. A four- page Word-document was created. This document includes board models, information about meetings, guidelines for using the boards and for developing the operations.

As a result of this thesis, Audi Center Airport will implement the daily management boards created during this thesis work and will start to hold daily management meetings in the beginning of 2022.

Keywords: Daily management, Lean, PDCA-cycle, Repair shop

Sisällys

1	Johdanto	1
2	K-Auto Oy ja Audi Center Airport	2
3	Päivittäinen johtaminen osana Lean-ajattelua	3
3.1	Päivittäinen johtaminen Leanissa	3
3.2	Lean	3
3.2.1	Toyota Production System - TPS	4
3.2.2	Lean-johtaminen	5
3.3	Päivittäisjohtaminen	7
3.4	Päivittäisen johtamisen taulu	8
3.5	Lean- ja päivittäisen johtamisen erot perinteiseen johtamiskulttuuriin	10
4	Johtaminen	13
4.1	Johtajuus	13
4.2	Johtaminen autokorjaamolla	15
5	Audi Center Airportin yleiskorjaamon johtamisen nykytila	16
6	Päivittäisen johtamisen malli	17
6.1	Projektin lähtökohdat	18
6.2	Projektin vaiheet	18
6.2.1	Tiedonhaku	18
6.2.2	Suunnittelu	19
6.2.3	Luonnostelu	20
6.3	Tulokset	22
7	Yhteenveto	23
	Lähteet	25

1 Johdanto

Tämän insinööriyön tavoitteena on luoda päivittäisjohtamisen malli Audi Center Airportin yleiskorjaamon toimintaan. Mallin avulla on tarkoitus tuoda esille päivittäisessä työskentelyssä tarvittavia tietoja sekä muistuttaa uusista käytännöistä ja helpottaa niiden juurtumista osaksi päivittäistä arkea.

Tavoitteena on lisätä korjaamon päivittäisen toiminnan tehokkuutta sekä työ- ja asiakastyytyväisyyttä. Malli antaa työntekijöille paremman mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen sisällä tapahtuviin asioihin sekä osallistumisen kehitysprosessiin, joka säästää aikaa ja resursseja.

Työn toimeksiantaja on K-Auto Oy, Volkswagen-konsernin henkilö-, paketti- ja kuorma-autojen maahantuoja, jonka merkkejä ovat mm. Audi, Volkswagen ja Man. Audi Center Airportin toimipiste koostuu automyymälästä, korikorjaamosta, varaosapuolesta ja yleiskorjaamosta.

Päivittäisjohtamisessa keskeisimpinä ajatuksina voidaan pitää johdon osallistumista työntekijöiden päivittäisen tekemisen valvontaan, ohjaukseen ja parantamiseen. Tässä tärkeässä osassa ovat päivittäiset palaverit, joissa käydään tau-
lun avulla päivän kulku ja siihen olennaisesti liittyvät tekijät pääpiirteittäin läpi.

Työ on jaettu viiteen lukuun johdannon ja yhteenvedon lisäksi. Luvussa 2 perehdytään työn tilaajayritykseen, kolmannessa kerrotaan Lean-ajattelun ja päivittäisen johtamisen taustoista, neljännessä luvussa kerrotaan johtamisesta ja käydään läpi yleisesti johtamista autokorjaamolla, viidennessä esitetään Audi Center Airportin johtamisen nykytilanne ja kuudennessa luvussa käydään läpi mallin luomisprosessin taustaa, vaiheita ja tuloksia.

Työssä on hyödynnetty PDCA-sykliä, joka on ongelmanratkaisumalli, ja SWOT-analyysiä, jonka avulla selkeytetään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

2 K-Auto Oy ja Audi Center Airport

K-Auto on osa Kesko-konsernia ja vastaa VW Groupin valmistamien ajoneuvojen maahantuonnista, leasingistä, myynnistä, huolloista, korjauksista sekä varaosista. K-Auton alle kuuluvia merkkejä ovat Audi, Bentley, Cupra, Man, Porsche, Seat sekä Volkswagenin henkilö- ja pakettiautot. Pääsääntöisesti K-Auto operoi Suomessa, mutta toimii myös Seatin maahantuojana Virossa ja Latviassa.

K-Auto koostuu kahdesta osasta, entisestä VV-Auto Group Oy:stä, joka vaihtoi nimensä K-Autoksi 2018 ja joka vastaa maahantuonnista ja leasingistä, sekä vähittäiskauppatoiminnoista vastaavasta VV-Autotalot Oy:stä, joka vaihtoi nimensä ensiksi K-Caaraksi 2018 ja sittemmin K-Autoksi 2021.

Ensimmäiset Volkswagenit toi maahan Autola Oy vuonna 1950 ja Audin maahantuonti tuli mukaan toimintaan 1975. Kesko osti Audin ja Volkswagenin maahantuonnin toiminnan Wihurilta 1977 ja Man on ollut mukana maahantuonnin piirissä vuodesta 1979 alkaen, vaikkakin toimi Konekeskon alaisuudessa vuosina 1994–2016. Seatin maahantuonti tuli mukaan 1990 ja viimeisimpinä lisäyksinä liiketoimintoihin ovat Porschen (2016) ja Bentleyyn (2019) maahantuonti ja jälleenmyynti.

Kesko aloitti Volkswagenin ja Audin jälleenmyyjänä vuonna 2003 Turussa ja vuosina 2004–2006 Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla. Vuonna 2019 Kesko osti Volkswagenin ja Seatin jälleenmyynnin Huittisten laatuautolta sekä Audin, Volkswagenin ja Seatin jälleenmyynnin Länsiautolta ja Laakkoselta. Nykyään K-Auto onkin merkkien suurin jälleenmyyjä ja autokaupan markkinajohtaja Suomessa.

Audi Center Airport on täyden palvelun toimipiste, jonka palveluihin kuuluvat uusien autojen ja vaihtoautojen myynti, varaosat, yleiskorjaamo ja korikorjaamo. Korjaamolla on 17 nosturia, joista kaksi on varattu pikahuoltoihin ja yksi kulmiensäättöön. Korikorjaamo on eriytetty muusta korjaamotoiminnasta ja sijaitsee toisessa päässä rakennusta. Audi Centerin rakennus toimii samalla myös K-Auton toimistotiloina, jotka sijaitsevat ylemmissä kerroksissa.

3 Päivittäinen johtaminen osana Lean-ajattelua

3.1 Päivittäinen johtaminen Leanissa

Päivittäisellä johtamisella Lean-toimintamallissa pystytään valvomaan asetettujen tavoitteiden täyttymistä päivittäin ja sillä saadaan hyvä kokonaiskuva tilanteesta. Tämä mahdollistaa nopean reagoimisen virhetilanteisiin, joka taas luo turvamarginaalin tavoitteiden täyttymiselle. Päivittäisen johtamisen avulla mahdollistetaan päivittäisten tapojen muodostumisen osaksi arkea, mikä parantaa Leanin onnistumista. (1)

3.2 Lean

Käsitteenä Lean tarkoittaa ajattelutapaa tai toimintamallia, jonka avulla pyritään luomaan lisäarvoa tehdylle työlle. Lean-menetelmiä on monia, jotka kaikki pyrkivät kehittämään käytettyjä työmenetelmiä ja saavuttamaan saman tai paremman lopputuloksen vähemmällä vaivalla. Lean-ajattelussa tärkeässä roolissa on itsensä ja prosessin kehittäminen, jotka jatkuvat läpi yrityksen elinkaaren. (2; 3)

Lean on yrityskeskeistä ajattelua, jolla pyritään vähentämään syntyvää hukkaa ja poistamaan prosesseista ylimääräiset tai turhat vaiheet, jotka eivät tuo lisäarvoa. Lean korostaa terveen järjen käyttöä ja käytetyt menetelmät ovat yksinkertaisia mutta toimivia.

Yksi malli Lean-ajatusprosessin vaiheista on viisiosainen Womackin ja Jonesin esittämä ajatusympyrä (kuva 1), jossa aloitetaan määrittämällä arvo tuotteelle asiakkaan näkökulmasta. Seuraava vaihe on tuoteprosessin vaiheiden tärkeyden määrittely ja mahdollisten turhien vaiheiden karsiminen.

Tämän jälkeen prosessille arvoa luovista vaiheista muodostetaan mahdollisimman tehokas, jolloin seuraavassa vaiheessa loppukäyttäjä saa lisäarvoa prosessien tehokkuuden seurauksena parempana ja halvempaa tuotteena. Viimeinen vaihe on prosessin toistaminen, joka luo siitä edellistä kierrosta tehokkaamman. (2; 4)



Kuva 1. Lean-ajatusprosessin viisi tekijää (3).

3.2.1 Toyota Production System - TPS

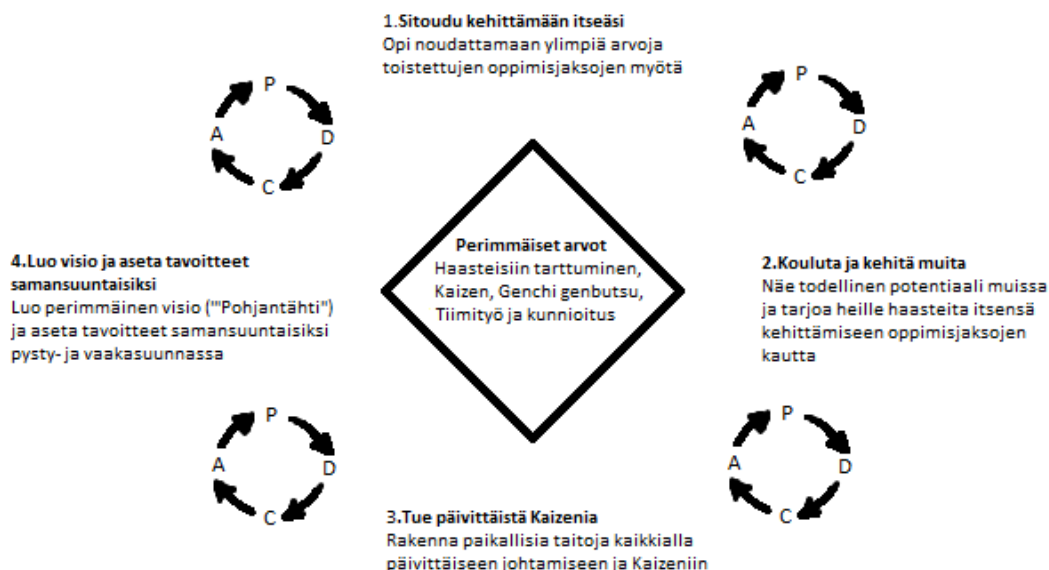
Lean on kehittynyt Toyotan tuotantomenetelmä TPS:n pohjalta, jossa pääosassa ovat Just in time -ajattelu sekä Jidoka. TPS:n tavoite on luoda mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle minimoiden kulut, käytetyn ajan ja hävikin. Tuotantomenetelmä haastaa työntekijöitä ja esimiehiä jatkuvasti, jolloin he pysyvät valppaampina ja tietoisempina prosessin etenemisestä.

Just in time -ajattelu edustaa tehokkuutta ja hävikin minimoimista sekä tuotteiden valmistamista vain siinä määrin ja sillä aikataululla, kuin asiakas niitä tarvitsee. Jidoka tarkoittaa toiminnan automatisointia yhdistettynä ihmismäiseen ajatteluun. Siinä keskiössä on tuotteiden viallisuuden huomaaminen koneen toimesta, jolloin prosessi pysähtyy automaattisesti ja ongelma voidaan korjata.

Tuotantotavassa suurta varastoa ei ylläpidetä ja tärkeässä roolissa on tahtiaika, joka tarkoittaa tarkasti määriteltyä prosessin aikataulutusta. Kun tuotteiden menekki on ennalta määritelty, voidaan prosessi optimoida vastaamaan kysyntää oikeassa suhteessa, jolloin suurta varastoa ei synny. Toisaalta ongelmat voivat pysäyttää koko linjaston ja tuotanto kärsii hetkellisesti, mutta näin ongelmiin joudutaan puuttumaan välittömästi ja ne eivät pääse kasvamaan tai juurtumaan osaksi prosessia. (5; 6, s. 78-81.)

3.2.2 Lean-johtaminen

Lean-johtamisen yksi selkeä päämäärä on luoda uusia kyvykkäitä johtajia ja monissa Lean-toimintaympäristöissä onkin käytössä erilaisia johtamisen kehittämisen menetelmiä. Hyvä esimerkki sellaisesta on Likerin luoma kehittämisen timantti (kuva 2), joka koostuu neljästä osasta: itsensä kehittämisestä, muiden kehittämisestä, päämäärän selkeyttämisestä sekä pitkäaikaisten tavoitteiden asettamisesta (6, s. 34–36).



Kuva 2. Lean-johtajien kehittämisen timantti (6, s. 34).

Kehittämismallissa jokaisen neljän kohdan välissä on PDCA-sykli, joka on ongelmanratkaisu- ja prosessin-kehitysmenetelmä. Lyhenne PDCA tulee sanoista plan, do, check, act eli suunnittele, tee, tarkista ja toimi, jotka ovat syklin vaiheet.

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään toimintasuunnitelma prosessin kehittämiseksi ja mietitään, mihin lopputulokseen halutaan päästä. Seuraavaksi ideaa kokeillaan käytännössä pienessä mittakaavassa. Prosessia valvotaan tarkasti ja merkitään ylös esiintyneet havainnot, jotka analysoidaan kolmannessa vaiheessa ja tuloksia verrataan suunnitelmaan sekä aiempaan tilanteeseen. Viimeisessä vaiheessa prosessia korjataan tarpeen mukaan ja säädetään optimaaliseksi. Jos prosessi ei tuota haluttuja tuloksia tai se vaatii jatkokehittelyä, voidaan sykli aloittaa alusta suunnitteluvaiheesta. (7; 8, s. 121–126.)

Lean-johtamisessa yksi tärkeimmistä seikoista on itsenä kehittäminen ja sitä kautta muiden kehittäminen. Hyvä tapa onnistua tässä on korostaa viittä pääarvoa, jotka löytyvät myös kuvasta 2. Nämä ovat haaste, Kaizen, Genchi genbutsu, tiimityö ja kunnioitus.

Yksi keskeisin itsensä kehittämisen tekijä on kyky tarttua jatkuvasti erilaisiin haasteisiin, jotka ovat oman osaamisen ylärajoilla. Kaizen tarkoittaa ajatusprosessia, jossa tekeminen ei voi saavuttaa täydellisyyttä vaan aina on mahdollista parantaa. Genchi genbutsu tarkoittaa sitä, että pitää mennä työpisteille katsomaan, jotta voi ymmärtää, miten asiat oikeasti ovat. Tiimityössä johtajan pitäisi olla osa tiimiä eikä erillinen osa sitä, ja se on mahdollista, jos kaikki kunnioittavat toisiaan. Kunnioituksen pitäisi ulottua myös tiimien ja organisaation ulkopuolisiin asiakassuhteisiin. (6, s. 30–33; 9.)

3.3 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen tarkoittaa avointa ja osallistuvaa johtamistyyliä, joka edesauttaa kommunikointia aina ylimmältä johdolta kaikkien henkilöstöportaiden läpi lattiatasolle saakka ja päinvastoin. Johtamistyylinä se on enemmän henkilöstön valmentamista, ja johtajan on ymmärrettävä henkilöstön tekemää työtä. Tämä mahdollistaa ongelmatilanteissa nopean reagoimisen sekä paremman yksilöiden johtamisen. (10; 11, s. 14–19.)

Olennaisessa osassa päivittäisjohtamista ovat lyhyet, yleensä aamulla järjestettävät päivittäiset palaverit ja johtajan säännölliset vierailut työpisteillä. Nämä molemmat ovat tärkeässä roolissa työvaiheiden ja koko prosessin kehittämisessä, mutta yksistään ne eivät kuitenkaan riitä vaan rinnalle tarvitaan suunnittelu- ja kehityskeskusteluja. (10; 12, s. 110, 113.)

Suunnittelu- ja kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli päivittäisen johtamisen ylläpitämisessä ja parantamisessa, ja ne tulisi ottaa osaksi yleistä käytäntöä käytäväksi noin kaksi kertaa vuodessa. Keskustelujen tarkoitus on perehtyä saavutettujen tulosten arvioimiseen, tavoitteiden asettamiseen, kehityskohteiden määrittämiseen, avoimemman ilmapiirin luomiseen ja yhteistyön parantamiseen. Keskustelujen tuloksien avulla saadaan yksilökohtaiselta tasolta luotua kokonaisvaltainen kuva koko prosessista, sen tilasta ja kehitystarpeista. (12, s. 91–97.)

Päivittäisjohtamisessa tärkeää on motivoida alaisia ja jakaa vastuuta myös heille; tällöin johtajan ei tarvitse varmistaa jokaista asiaa erikseen vaan työntekijät voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämä edesauttaa työntekijöiden kehitystä, oma-aloitteisuutta ja prosessien sujuvuutta sekä vie johtamista kohti valvovaa roolia. (11, s. 101-103; 12, s. 112, 113.)

3.4 Päivittäisen johtamisen taulu

Päivittäisen johtamisen taulun avulla on tarkoitus tehdä näkyväksi kaikille kolme tärkeää elementtiä: ongelmat, nykytila ja tavoitteet. Ongelmien esiintuominen ja visuaaliseksi tekeminen auttaa nopeuttamaan tilanteen ratkaisua, nykytilan tiedoiseksi tekeminen auttaa kaikkia pitäytymään suunnitelmassa, ja tavoitteet auttavat työntekijöitä pysymään motivoituneina ja kehittymään työssään, jos tavoite asetetaan tarpeeksi korkealle.

Päivittäisissä palaverieissa visuaalisuus on tärkeää ja taulu on palaverien keskiössä. Taulun pitäisi olla kaikkien nähtävillä palaverienkin ulkopuolella, jotta olisi mahdollista kerrata palaverieissa käydyt asiat myös myöhemmin. Taululla voidaan käydä läpi mm. seuraavia asioita.

Päivittäiset asiat: Tehdään yhteenveto tulevasta päivästä, jotta kaikille on kii-reellisimmät työt ja oma kalenteri selvillä. Myös ilmoitusasiat on hyvä käydä läpi.

- Prioriteetit: Aikataulutetut ja ensimmäisenä tehtävät työt. Esimerkiksi asiakas tarvitsee auton klo 11 mennessä.
- Päivän kulku: Käydään päivä pääpiirteittäin läpi. Voidaan myös tuoda esille tärkeitä asioita edelliseltä päivältä, jotka liittyvät tulevaan päivään.
- Kalenteri: Mekaanikkojen kalenterien nopea läpikäynti. Tuo esille, onko tarpeeksi töitä päivälle vai jääkö joillakin päivä vajaaksi.
- Ilmoitusasiat: Muut tulevaan päivään liittyvät asiat mm. kokoukset, vierailijat yms.

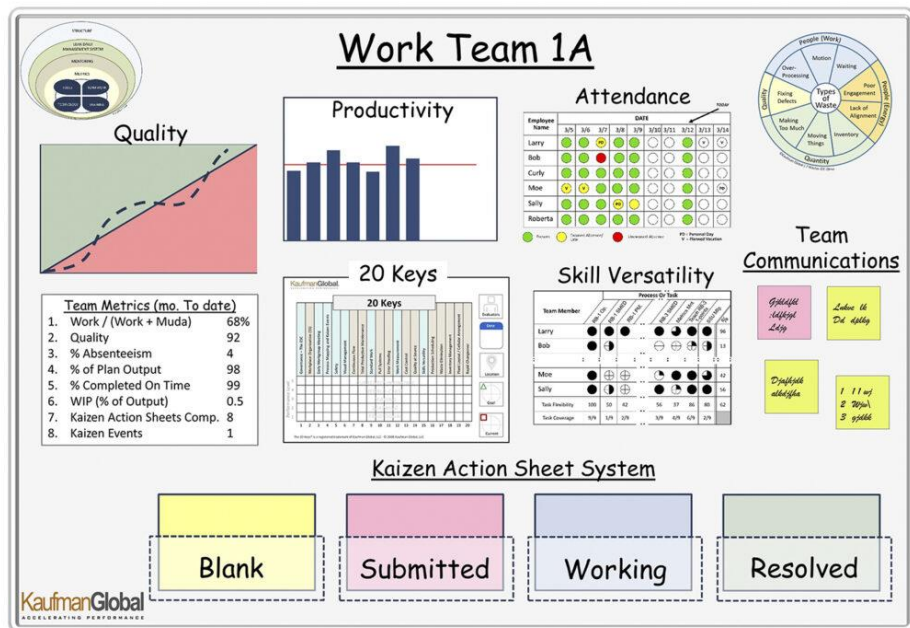
Resurssit: Käydään läpi päivän aikana käytöstä pois olevat resurssit. Jokaiseen kohtaan on hyvä merkitä myös, aiheuttaako resurssien puute toimia henkilökunnalta.

- Henkilöstö: Ilmenee poissaolot ja niiden pituudet, jos tiedossa.
- Työkalut: Käydään läpi rikkiäiset ja puutteellisesti toimivat työkalut ja miten merkittävästi ne vaikuttavat tuleviin töihin.
- Laitteet: Ovatko nosturit yms. huollettavina päivän aikana ja pois käytävistä, myös laitteiden vikaantuminen ilmoitetaan.
- Varaosat: Viimeinen tarkastus varaosien suhteen, että kaikki tarvittava on hyllyssä.

Kehitysosio: Kirjataan ylös toimintaan liittyvät parannusehdotukset ja palaute sekä käydään läpi edistymisen seuranta ja prosessiin tehdyt parannukset.

- Kehitysideat: Kirjataan kaikki kehitysideat ylös ja mietitään, ovatko ne hyödyllisiä jatkoon kannalta.
- Korjaukset: Kehitysideoiden, palautteen ja havaintojen avulla tehdyt korjaukset prosessiin.
- Seuranta: Seurataan, onko prosessissa tullut kehitystä parempaan suuntaan.
- Palaute ja havainnot: Yleisesti toiminnasta tai prosessista ilmentyneet havainnot ja palaute.

Päivittäisen johtamisen tauluun ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan se riippuu käyttö-tarkoituksesta ja vaatimuksista, joita taululle asetetaan. Taulussa on hyvä käyttää eri värejä, joilla voi korostaa prosessien tärkeyttä tai valmiuden astetta. Eri-laisten mittarien käyttö on myös yleistä, ja mittarit antavatkin työntekijöille ja ryhmälle hyvää palautetta edistymisestä (kuva 3). (6, s. 99, 100; 11, s.95, 96, 101, 102; 13, s. 66–68.)



Kuva 3. Päivittäisen johtamisen taulu (14).

3.5 Lean- ja päivittäisen johtamisen erot perinteiseen johtamiskulttuuriin

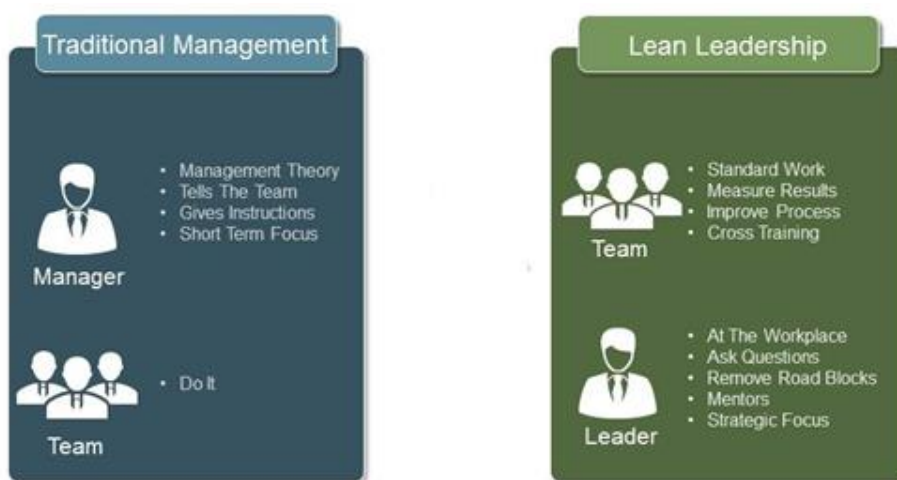
Taylorismi aloitti uuden aikakauden johtamisen tutkimisessa ja loi perustan johtamisteorioille. Teollistuminen ja tuotantolaitosten kasvu loi tarpeen johtamisen ja prosessien kehitykselle, johon taylorismi tarjosi vastauksen.

Tayloristisessa mallissa työntekijät ovat instrumentteja, jotka suorittavat työtehtäviä niihin suunniteltujen prosessien määrääminä. Prosessit ovat yleisesti jonkun ulkopuolisen suunnitteleamia, ja työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Johtajan rooli on valvoa työntekoa ja prosessien noudattamista sekä pitää tuottavuus korkeana. (6, s. 9; 15, s. 27.)

Perinteinen johtaminen on hieman monimutkaisempi kokonaisuus kuin Tayloristinen malli ja voi koostua monista eri johtamisteorioista, mutta perusajatukseltaan se on samantyyppinen, hierarkkinen kokonaisuus, jossa johtaja päättää asioista ja työntekijät tekevät työn (15, s. 68–70).

Johtaja mielletään varsinkin länsimaisessa kulttuurissa henkilöksi, joka on muiden yläpuolella erillisenä osana ryhmää. Hän antaa ohjeita ja käskyjä ryhmille ja yksilöille, jotka tekevät työnsä näiden ohjeiden pohjalta (kuva 4). Tässä mallissa fokus on lyhyen tähtäimen tuloksissa ja vastuu tuloksista on johtajan harteilla.

Perinteinen johtaja ei välttämättä ymmärrä työtä, jota työntekijät tekevät, mutta tekee silti päätökset ongelmien ratkaisuksi. Tämä voi johtaa siihen, että ongelmien juurisyy saattaa jäädä ratkaisematta. Monesti toimintaa valvotaan erilaisien mittarien avulla ja samalla määrätään toiminnan suunta eikä mittareita käytetä työntekijöiden kehittämiseen. (6, s. 203–205.)



Kuva 4. Perinteinen johtaminen verrattuna Lean-johtamiseen (16).

Lean-johtaminen taas on päinvastainen ajattelutapa, joka korostaa tiimityöskentelyä ja työntekijöiden roolia yhtiön arvokkaimpana resurssina. Työntekijöihin panostetaan ja heidän taitojaan kehitetään jatkuvasti ja heitä kannustetaan antamaan parannusehdotuksia, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen tehokkaammin (6, s. 14, 15).

Lean-johtaja on mahdollisimman paljon työpisteillä, mutta ei ota perinteisen johtajan roolia, vaan ohjaa ja neuvoo työntekijöitä tarvittaessa. Hän kyselee prosesseista ja työnteosta saadakseen paremman kuvan ja ymmärryksen niistä sekä voidakseen ratkaista ongelmat tehokkaammin. Lean-johtaja poistaa esteitä, joita työntekijät kohtaavat, hän asettaa tavoitteita sekä haastaa työntekijöitä. Työntekijöille myös annetaan enemmän vastuuta työskentelyn kehittämisestä ja tehokkuuden mittaamisesta. (Kuva 4.)

Perinteinen johtaminen lähtee tuloksenteon näkökulmasta, kun taas Lean-johtamisessa asetetaan päämäärä, jota kohti kaikki tekeminen tähtää. Oikean prosessin valitseminen, kehittäminen ja ymmärtäminen kuhunkin työhön on oleellinen osa toimivan kokonaisuuden luomista. Samoin ongelmia ratkaistaessa tärkeää on löytää ongelmien lähde, ei vain korjata päällimmäisenä näkyvää vikaa. Lean-johtaja haluaa oppia uutta kehittääkseen itseään ja muita jatkuvasti. Samalla hän sitoutuu yhtiöön, tiimiin ja tekemiseen, joka edesauttaa muidenkin sitoutumista ja motivaatiota. (6, s. 203–205.)

Päivittäisen johtamisen yhdistäminen perinteiseen johtajuuteen voi luoda valtavasti lisäarvoa, jos johtaja osaa omaksua uuden roolin yrityksessä ja pystyy motivoimaan työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta. Kokonaisuutena prosessi on pitkä ja vaatii ponnisteluja koko henkilökunnalta, mutta onnistuessaan se mahdollistaa jatkuvan parannuksen prosessin syntymisen. (6, s. 6–8.)

4 Johtaminen

Johtaminen on moniselitteinen käsite, jonka tarkoituksena on ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation asettamien arvojen ja normien mukaisesti. Johtaminen voidaan nähdä yrityksenä vaikuttaa työntekijöiden onnistumiseen ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen tehokkaasti. Johtamisella pyritään hyödyntämään ja keskittämään parhaalla tavalla käytettävissä olevat voimavarat, ja sen tulisi antaa merkitys ja tarkoitus toiminnalle. Kun johtaminen lähtee selkeiden tavoitteiden ja vision kirkastamisesta, luodaan työntekijöille selkeää päämäärä, jota lähteä tavoittelemaan ja työnteko selkeytyy. (15, s. 105, 106, 117,118; 17, s. 42, 73.)

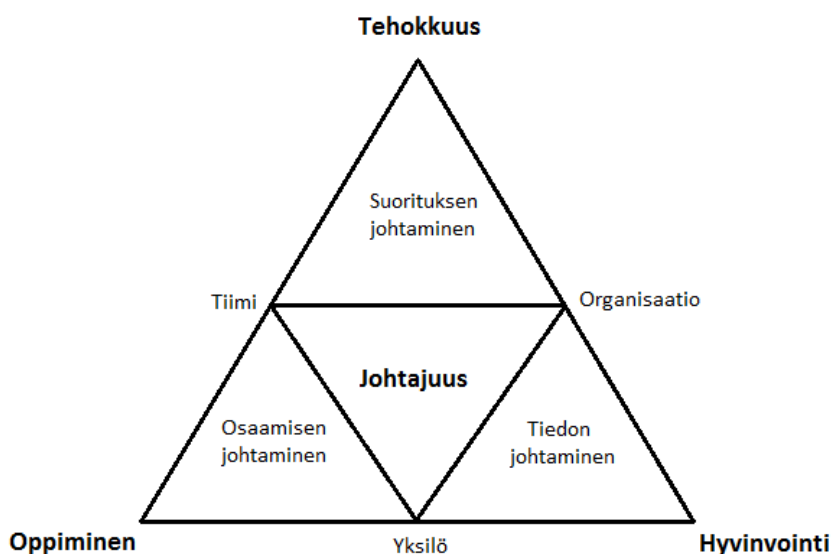
4.1 Johtajuus

Johtamisen pitäisi olla selkeää, johdonmukaista sekä yksinkertaista, ja johtajan tulisi kommunikoida avoimesti ja suoraan. Näin voidaan ylläpitää rehtiä ja avointa ilmapiiriä ja karsia väärinymmärryksiä. Johtamisessa tärkeää on motivoida työntekijöitä ja pitää heidät tavoiteorientoituneina. Heitä pitäisi innostaa omalla esimerkillisellä toiminnalla ja halulla aikaansaada asioita. Hyvien päätösten tekeminen ja reagoiminen tilanteisiin niiden luonteen ja kiireellisyyden mukaan kuuluu myös olennaisesti johtajuuteen. (18, s. 18–21, 25, 129–132, 151; 19, s. 4, 5.)

Perinteisesti johtaminen on erotettu kahteen osaan, ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Asioiden johtaminen on organisaation johtamista yrityksen asettamien vaatimusten puitteissa. Ihmisten johtaminen on päivittäistä ihmisten kanssa vuorovaikutuksissa olemista sekä heidän avustamista ja tukemista. Yksinään johtamistavat eivät ole kovinkaan hyviä, mutta yhdessä ne muodostavat toimivan kokonaisuuden, jolla pystytään ottamaan huomioon niin organisaation kuin henkilöstönkin tarpeet.

Ihmisten johtaminen keskittyy parempaan kommunikaatioon, työntekijöiden inspiroimiseen ja motivoimiseen sekä saamaan heidät toimimaan yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. Asioiden johtaminen on enemmän tehtäväsuuntautunut, ja pääosassa ovat prosessien ja toimintatapojen tehokkuus sekä järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Asiakeskeiseen johtamiseen kuuluvat budjetointi, ongelmien ratkaiseminen ja organisointi. (15, s. 16, 22, 23; 20.)

Kuvassa 5 on esitetty älykäs organisaatio, jonka kolme päätekijää ovat tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi. Näiden kolmen tekijän avulla yritys pystyy tuottamaan tulosta, kehittymään ja se oppii selviytymään jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Jotta yritys kykenee tähän, tarvitaan hyvää johtajuutta. Kuvassa 5 johtajuus on jaettu organisaation, tiimin ja yksilön tasolle, jotka voidaan jakaa edelleen ihmisten ja asioiden johtamiseen. Johtaminen on jaettu kolmeen pääprosessiin, jotka ovat suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen. (15, s. 100–104.)



Kuva 5. Älykäs organisaatio (15).

Suorituksen- ja osaamisen johtamisella tuodaan esille toiminnan tarkoitus, yksilöiden tehtävät ja tavoitteet sekä vaadittava osaaminen. Näiden perusteella saadaan selville yrityksen ydiosaaminen, jota jatkuvasti parantamalla ja kehittämällä luodaan kilpailuetua. Suorituksen ja osaamisen parantamista on katsottava sekä organisaation, yksilön, että ympäristön näkökulmasta. Tärkeimmät työkalut ovat päivittäisjohtaminen, kehityspalaverit sekä suunnittelu- ja kehityskeskustelut. (12, s. 81-83, 131–133.)

Tiedon johtaminen tarkoittaa yrityksessä tiedon soveltamista käytäntöön. Tiedon hankintaan, tallentamiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen tulisi olla käytännöt ja tiedon tulisi olla kaikkien asianomaisten käytettävissä. Näin pyritään varmistamaan, ettei organisaation hallussa oleva tieto päätyisi väärin käsiin tai sen olemassaoloa unohdettaisi. (12, s. 175–178.)

4.2 Johtaminen autokorjaamolla

Autokorjaamon työnjohto on jaettu useisiin portaisiin, ja on toimipaikkakohtaista, kuinka monta porrasta löytyy, onko jotkin nimikkeet yhdistetty ja minkälaiset työtehtävät kuuluvat työnkuvaan. Yleisimmin johto koostuu huoltoneuvojista, hallityönjohtajasta, varaosapäälliköstä ja korjaamopäälliköstä.

Huoltoneuvojan työ on enimmäkseen asiakaspalvelua, kustannusarviopyyntöihin vastaamista, töiden vastaanottamista tai asiakkaiden ohjeistamista kasvotusten, puhelimesta tai sähköpostilla. Huoltoneuvoja ottaa asiakkaan vastaan ja toimii välikätenä tiedonsiirrossa asiakkaan, hallityönjohdon, mekaanikkojen ja varaosamyymijien välillä. Työtehtäviin kuuluu autojen vastaanotto ja tarvittavan tiedon kirjaaminen, huollettujen autojen luovutus ja tehtyjen töiden läpi käyminen asiakkaan kanssa sekä laskutus.

Hallityönjohtaja vastaa korjaamon puolella toiminnan sujuvuudesta ja auttaa mekaanikkoja ongelmatilanteiden ratkaisuisissa ja ohjeistaa heitä. Hallityönjohtaja käy aamulla päivän työt läpi ja jakaa ne mekaanikoille töiden kiireellisyyden ja vaativuuden mukaan. Tarvittaessa hän soittaa asiakkaalle lisätöistä ja aika-
taulumuutoksista, valmiiden töiden rivitys kuuluu myös hallityönjohtajalle.

Varaosapäällikkö toimii varaosamyyjien esimiehenä ja vastaa varaston kirjanpidosta, logistiikasta ja varaosapalveluiden sujuvuudesta.

Korjaamopäällikön tehtävänä on seurata korjaamon toimintaa ja taloudellista tilaa sekä hoitaa hallinnollisia tehtäviä. Hän vastaa henkilöstön rekrytoinnista ja koulutuksesta sekä valvoo poissaoloja ja leimauksia. Korjaamopäällikön tehtäviä ovat myös työkalujen tilaukset sekä laitteiden ja kiinteistön huoltojen ajan tasalla pitäminen. Korjaamopäällikölle kuuluu reklamaatioiden ja asiakaspalautteiden käsittely ja tarvittavien jatkotoimenpiteiden toteuttaminen.

5 Audi Center Airportin yleiskorjaamon johtamisen nykytila

Tavallinen päivä korjaamolla alkaa, kun huoltoneuvoja ottaa auton vastaan, merkitsee työmääräykselle kaiken tarvittavan ja vie työmääräyksen hallityönjohtajalle. Hallityönjohtaja jakaa työt mekaanikoille vaativuuden ja kiireellisyyden mukaan. Pikahuoltojen osalta käytäntö on sama ja hallityönjohtaja joutuu sovittamaan työt mekaanikkojen kalentereihin.

Hallityönjohtaja seuraa töiden etenemistä ja ratkaisee mekaanikkojen ongelmia. Tarvittaessa hän soittaa asiakkaalle vaihdettavista osista tai muista löydöksistä. Kun auto on valmis, hallityönjohtaja merkitsee tehdyt tunnit ja käytetyt varaosat työmääräykselle ja ilmoittaa asiakkaalle auton olevan valmis. Asiakkaan tullessa noutamaan autoa huoltoneuvoja käy työmääräyksen läpi asiakkaan kanssa ja laskuttaa työn.

Korjaamopäällikkö pitää henkilöstön ajan tasalla uusista käytännöistä ja toimintamalleista sekä tavoitteiden edistymisestä ja tuloksista kerran kuussa järjestettävissä palaverissa, mutta tiedottaa henkilöstöä myös palaverien välissä ja käy hallin puolella, kun tarve vaatii. Korjaamopäällikön tehtävänä on myös raportoida aluepäällikölle korjaamon tuloksista ja tilasta kerran kuussa.

Johdon portaat on jaettu riittävän moneen osaan, jotta korjaamon arki toimii sujuvasti, eri osa-alueille on omat johtajansa ja tieto kulkee joustavasti. Korjaamopäällikkö on tarpeeksi lähellä hallissa tehtävää työtä, jotta ymmärtää sitä ja voi tukea päivittäistä tekemistä ja auttaa oikeiden asioiden ja ratkaisujen tekemisessä, mikä parantaa ilmapiiriä.

Kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa ensin korjaamopäällikön pitäessä ne huoltoneuvojille, jotka sen jälkeen pitävät ne mekaniikoille. Työtehokkuutta ei periaatteessa seurata muuta kuin työmyyntien osalta, jotka sopeutetaan tehtyjen töiden vaativuuteen ja ohjeaikaan.

Kokonaisuutena johtaminen on toteutettu hyvässä hengessä käytännönläheisesti, ja perustana on toimiva kommunikaatio eri osapuolten välillä, joko sähköisesti tai kasvotusten tilanteen mukaan. Johtaminen keskittyy enemmän ohjaamiseen ja ongelmien ratkaisuun kuin määräysvallan käyttöön, mikä on osoittautunut toimivaksi johtamistyyliksi.

6 Päivittäisen johtamisen malli

Projektin aihe tuli K-Auton maahantuonnin puolelta ja aihe rajattiin päivittäisen johtamisen taulun luonnostelemiseen ja ohjeistuksen luontiin. Projektin yksityiskohdat sovittiin Audi Center Airportin korjaamopäällikön kanssa, jotta taulusta saataisiin yksikön toimintaan sopiva ja päivittäistä johtamista, palaveria sekä ongelmanratkaisua tukeva pohja. Taulu ja ohjeistus oli tarkoitus toteuttaa tavalla, joka mahdollistaisi prosessin kehittymisen ja muovautumisen ajan kanssa päivittäiseen toimintaan sopivaksi.

6.1 Projektin lähtökohdat

Päivittäinen johtaminen oli jo osa Audi Center Airportin arkea, mutta siellä tarvittiin menetelmiä johtamisen tukemiseen ja kehittämiseen, mihin ratkaisuksi tuli päivittäisen johtamisen taulu. Audin työnjohtajat olivat omaksuneet käytännönläheisen johtamistavan, ja he kävivät hallissa seuraamassa mekaanikkojen työskentelyä ja olivat perillä siitä, miten työt etenivät, joten toimintaan oli helppo tuoda lisäksi päivittäiset palaverit ja taulu.

Päivän aikana ohjeistuksen ja tiedonsiirron mekaanikoille hoitivat lähinnä korjaamopäällikkö tai hallityönjohtaja riippuen asian tärkeydestä ja kiireellisyydestä joko kasvotusten tai sähköisesti. Tiedot liikkuvat monta eri kanavaa pitkin. Tietojen merkintä vaihtoehtoisesti taululle selkeyttäisi niiden hakua ja helpottaisi niiden löytämistä jälkikäteen. Tiedot olisivat myös kaikkien nähtävillä koko ajan, jolloin asioista muistuttamisen pitäisi vähentyä sekä tiedonhaun yksinkertaistua.

6.2 Projektin vaiheet

6.2.1 Tiedonhaku

Projektissa tiedonhankintaan on käytetty erilaisia verkkoaineistoja, kirjoja sekä K-Auton henkilökuntaa muutamalla eri toimipisteellä. Kirjoista ja verkkoaineistoista löytyi, millaisia ratkaisuja on aiemmin käytetty, miten ne on saatu toimimaan ja pidettyä ajan tasalla sekä kehitetty. Ohjeiden kirjoituksessa kirjallisuuslähteistä oli myös hyötyä, ja niiden avulla pystyi selkeyttämään palaverien ja taulun ydinajatuksen.

Eniten hyötyä on kuitenkin ollut K-Auton toimipisteillä vierailuista ja henkilökunnan kanssa keskusteluista. Erityisesti taulun kohteita ja palaverien sisältöä mietittäessä suureksi avuksi muodostui yhdellä toimipisteellä käytössä olevan taulun esittely ja heidän päivittäisen johtamisen- ja palaverikäytäntöjen kuuleminen.

Näiden vierailujen aikana muodostui hyvä kuva siitä, mitä henkilökunta haluaisi käydä päivittäisissä palavereissa läpi, miten taulu tulisi järjestää ja mihin asioihin tulisi kiinnittää suunnittelussa eniten huomiota.

Tässä vaiheessa karsiutui pois osa aiheista, joita oli luonnosteltu taulukkoon 1 ennen vierailuja. Kyseiset aiheet voisivat olla monella pienemmällä korjaamalla käyttökelpoisia taulun kohteita, mutta ne oli K-Auto-ryhmän toimipisteissä saatu jo muilla keinoin toteutettua.

Taulukko 1. Lean-johtamisen taulu.

Päivittäiset asiat		Resurssit		Kehitysosio	
Prioriteetit		Henkilöstö		Kehitysideat	
Päivän kulku		Työkalut		Korjaukset	
Kalenteri		Laitteet		Seuranta	
Ilmoitusasiat		Varaosat		Palaute	

6.2.2 Suunnittelu

Kun tarpeeksi tietoa aiheesta oli kerätty, alkoi taulun ja ohjeistuksen suunnittelu. Suuressa painoarvossa taulun kohteita valikoitaessa oli Audi Center Airportin korjaamopäällikön huomiot, mutta myös toimipisteen mekaanikkojen ja työnjohdon ehdotukset otettiin huomioon. Aiheiden suuren määrän vuoksi taululle valikoituvista kohteista vain osa pystyttiin lopulta laittamaan esille aiheuttamatta taulun tukkeutumista asianpaljoudesta.

Taulun sisällölle asetettiin selkeitä kriteereitä, jotta paras mahdollinen hyöty saataisiin irti päivittäisestä taulun käytöstä. Taulun tulisi olla tarpeeksi yksinkertainen ja helposti päivitettävissä, jotta päivän aikana tulleiden muutoksien tekeminen ei olisi liian aikaavievää ja taulun aiheiden muuttaminen tai poistaminen onnistuisi helposti. Taululla olevat asiat tulisi olla esitettyinä selkeästi ja ytimekkäästi, jotta palaverit eivät venyisi liian pitkiksi.

Ohjeiden suunnittelussa mietittiin, mitä kaikkea ohjeissa tarvitsisi olla, jotta ne helpottaisivat taulun käyttöä ja palaverien pitoa. Ohjeistuksen pitäisi olla tarpeeksi kattava, muttei liian yksityiskohtainen, ettei toiminta urautuisi vain ohjeiden noudattamiseen. Ohjeistuksen olisi tarkoitus saattaa projekti alkuun riittävän taustatiedoin, jotta saataisiin suurpiirteinen kuva palaverien tarkoituksesta, taulun mahdollisuuksista ja toiminnan tavoitteista.

Palaverien pidolle ei joka päivä välttämättä olisi tarvetta, mutta päädyttiin siihen tulokseen, että ne olisi hyvä silti järjestää päivittäin, jotta tavan saisi juurtumaan arkeen. Palaverien vetäjänä olisi tarkoitus toimia jonkun työnjohtajista, ja korjaamopäällikkö olisi mukana ainakin kerran viikossa. Tämän seikan takia ohjeistus, taulun selkeys ja näiden helppolukuisuus olisi tärkeää sekä se, että nopealla taulun läpikäynnillä saisi hahmotettua hyvin kokonaistilanteen.

6.2.3 Luonnostelu

Taulun kohdalla päädyttiin kaksiosaiseen ratkaisuun. Ensimmäisellä taululla olisi nopeammin päivittyviä ja tärkeitä päivittäisessä toiminnassa tarvittavia asioita ja toisella pidemmän aikavälin huomioivia mittareita ja muita ei-jokapäiväiseen tekemiseen vaikuttavia asioita, joiden olisi silti hyvä olla näkyvillä. Ensimmäisen taulun asioita käytäisiin läpi päivittäisissä palavereissa ja toisella taululla olevia asioita käytäisiin läpi vain tiedotusmielessä aika ajoin.

Kaksiosaisen taulun pyrkimys oli keventää nykyisen ilmoitustaulun asiamäärää ja tuoda ajankohtaisemmat ja tärkeimmät asiat esille myös palavereissa. Molempiin tauluihin jätettiin tyhjiä osioita, jotta jälkikäteen taulujen sisältöä olisi mahdollista muokata ja lisätä niille asioita. Jotkut pienemmät ja samankaltaiset osiot myös yhdistettiin luonnoksen teon aikana, mikä mahdollisti tyhjän tilan syntymisen tauluille, ja samalla taulut muuttuivat selkeämmiksi ja helppokäyttöisemmiksi.

Tärkeää oli miettiä tauluille laitettavat kohteet tarkasti, jotta ne eivät veisi turhaa tilaa ja toisivat lisäarvoa tekemiseen. Taulut päätettiin jakaa kuuteen osaan. Toiselle taululle tulisi ainakin henkilöstöön, kalustoon ja päivittäiseen toimintaan liittyvät seikat sekä ajankohtaiset asiat. Toinen taulu keskittyisi tehokkuuden, asiakastytyväisyyden ja toiminnan kehittämisen kaltaisiin pidemmän aikavälin mittareihin, ja myös kehitysosio olisi tällä taululla

Ohjeistuksen luonnissa lähdettiin liikkeelle selkeyttämällä päivittäisten palaverien ja taulujen ydinajatuksia tuomalla esiin yksi näkökulma taulujen ja palaverien sisältöön. Näin saatiin luotua kuva siitä, miten palaverit voidaan toteuttaa ja mitä niillä yritetään saada aikaan. Ohjeistuksesta pyrittiin tekemään mahdollisimman ymmärrettävä ja kattava, mutta samalla yritettiin jättää tilaa myös ideoinnille ja kehitykselle, jotta päivittäiset palaverit ja taulujen sisältö muokkautuisivat ajan myötä Audi Center Airportin toimintaa optimaalisesti tukevaksi.

Ohjeistuksessa taulujen otsikot käytiin läpi yksitellen ja niitä avattiin hiukan sekä ehdotettiin asioita, joita niiden alle voidaan kirjata. Ohjeistukseen kirjattiin myös ylös yleisiä huomioita ja asioita, joiden menettelystä olisi hyvä sopia etukäteen tai ensimmäisessä palaverissa.

Kun palavereissa ei olisi mitään muuta esille tuotavaa asiaa, voitaisiin silloin keskittyä esimerkiksi palaverien tai toiminnan parannusehdotuksien ideoimiseen tai ongelmien ratkomiseen. Tämän toiminnan tueksi ohjeistukseen päätettiin lisätä osio, joka perehtyy prosessin kehittämiseen.

Prosessin kehitystyökaluksi ehdotettiin PDCA-sykliä, joka on esitelty lyhyesti luvussa 3.1.2. Ohjeistuksessa kerrottiin toimintamallista, sen vaiheista ja esitettiin tapa, jolla se saataisiin alkuun sekä avattiin sen toimintaperiaatetta.

Toinen kehitystyökalu, joka esiteltiin ohjeessa, oli SWOT-analyysi. Tämän avulla saadaan tuotua esiin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä kirjoitetaan jokaiseen neljään kohtaan ylös prosessin ominaisuudet, joita lähdetään miettimään ja kehittämään.

6.3 Tulokset

Luonnosteluvaiheessa mietityt asiat ohjeistuksen ja taulujen osalta koottiin yhdeksi Word-dokumentiksi ja siitä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Asiakirjaan lisättiin kaikki asiat, joista oli keskusteltu ja jotka toisivat lisäarvoa tekemiseen. Niistä sommiteltiin yhtenäinen kokonaisuus, joka lähetettiin lisäyksiä ja muokkauksia varten Audi Center Airportille. Sisältö oli riittävän hyvä, jotta sitä oli mahdollista alkaa muokata lopulliseen ohjemuotoon.

Dokumenttia muokattiin, jotta se olisi tarpeeksi kattava muttei liian pitkä ja jottei siinä olisi mitään turhaa tai ylimääräistä. Osioita yhdisteltiin ja kokonaisuutta muokattiin, jotta siitä saatiin yhtenäisempi kokonaisuus ja se etenisi järjestyksessä. Tarvittavia asioita korostettiin tekstistä ja kappalerakennetta kevennettiin, jolloin ohjeesta saatiin selkeämpi ja helpommin lähestyttävä.

Ohje alkaa palaverien esittelyllä, ja siinä kerrotaan, mikä on palaverien tarkoitus, ketkä ovat mukana, mitä asioita niissä voidaan käydä läpi, milloin ne voidaan järjestää sekä miten pitkiä palaverit voivat olla. Seuraavaksi ohjeessa esitellään taulut ja niiden tarkoitus palavereissa sekä niiden käyttöön liittyviä asioita ja yleisiä huomioita, jotka voivat olla avuksi palaverien ja taulujen käyttöön-otossa sekä yleisesti toiminnassa hyödyllisiä.

Ohjeessa on myös taulujen mallit, joista tehtiin hyvin yksinkertaistetut kuusilokeroiset taulukot, joiden sisällä olivat vain otsikot. Taulukkojen yhteyteen kirjoitettiin jokaisen lokeron otsikosta lyhyt selostus, jossa kerrottiin, mihin otsikko viittaa ja ehdotettiin, mitä kyseisessä osiossa voidaan käydä läpi.

Ensimmäiselle taululle valikoituivat seuraavat otsikot, jotka käydään läpi päivittäisissä palavereissa: päivittäinen toiminta, henkilöstö, laitteet, ajankohtaista ja ongelmat. Pidemmän aikavälin taululle valikoitui puolestaan otsikot, joita ei ole tarpeellista käydä läpi päivittäin: myynti, asiakastytytyväisyys, tavoitteet, ilmoitukset ja kehitys.

Viimeisenä ohjeessa on esitetty osuus toiminnan kehityksestä ja ongelmanratkaisusta, jossa on esitelty PDCA-sykli sekä SWOT-analyysi, avattu niiden vaiheet sekä toiminta ja tavoitteet sekä kerrottu, miten näitä voidaan käyttää apuna.

7 Yhteenveto

Työn tarkoituksena oli luoda päivittäisen johtamisen malli Audi Center Airportin yleiskorjaamon toimintaan, jonka pohjalta päivittäiset palaverit ja taulut saataisiin tuotua osaksi jokapäiväistä toimintaa. Työn tavoitteiksi asetettiin päivittäisten taulujen luonnosteleminen ja toimintaa tukevan ohjeistuksen luominen. Ohjeistuksessa käsiteltiin yleisesti taulujen sisältöä, käyttöä ja palaverien rakennetta.

Ohjeistuksesta muodostui nelisivuinen Word-dokumentti, joka antaa riittävän kattavan kuvan päivittäisistä palavereista, taulujen kohteista ja käytöstä sekä ongelmanratkaisu- ja kehitysmenetelmän toiminnalle. Ohjeen tarkoituksena ei ollut antaa suoraan vastauksia kaikkiin kysymyksiin, jotta asioita jouduttaisiin miettimään ja ne tehtäisiin yrityksen ja työntekijöiden kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Ohjeeseen liitettiin myös taulujen mallit, jotka olivat yksinkertaistetut taulukot otsikoineen. Otsikoista kirjoitettiin mallien alapuolelle avaava teksti, jossa oli selostettu mitkä asiat voisivat liittyä mihinkin otsikkoon. Näin malleista ei tullut liian epäselviä ja ne eivät ohjaa taulujen muodostamista liikaa mihinkään suuntaan.

Ohje kertoo, miten voidaan toimia ja mitä asioita palavereissa voidaan käydä läpi ja se antaa varsinkin aloitukseen hyvän pohjan lähteä rakentamaan toimintaa ja voi toimia myös uuden työntekijän perehdytysmateriaalina.

Pidemmällä aikavälillä materiaali voi toisaalta kangistaa toimintaa, jos sitä seurataan liian yksityiskohtaisesti. Materiaali onkin hyvä pitää takaa-alalla silloin, kun toiminta alkaa sujua ja käyttää sitä vain perehdyttämiseen tai asioiden muistuttamiseen. Tällöin päivittäinen johtaminen alkaa muokkautua yrityksen kulttuuriin sopivammaksi ja juurtua toimintaan.

Ohjeistuksen ja taulujen mallien luonnissa lähdettiin liikkeelle työntekijöiden mielipiteiden kuulemisesta taulun kohteista ja yleisesti palaverista sekä muusta toiminnasta. Toisen toimipisteen päivittäisen johtamisen taulun näkemisen ja palaverikäytännöistä kuulemisen jälkeen ajatukset koottiin yhteen ja ne käytiin läpi Audi Center Airportin korjaamopäällikön kanssa, jonka pohjalta ohjeistusta ja malleja lähdettiin luonnostelevaan.

Työn tavoitteet täyttyivät ja materiaali luovutettiin Audi Centerin korjaamopäällikölle alkuvuonna 2022 ja työn pohjalta Audi Center Airport aloittaa päivittäisen johtamisen palaverien pitämisen todennäköisesti tammi-helmikuun vaihteessa vuonna 2022.

Opinnäytetyölle jatkotutkimuksena voisi olla päivittäisten taulujen siirtäminen sähköiseen muotoon, jolloin niiden päivittäminen onnistuisi vaivattomammin ja erilaisten mittarien käyttö ja seuranta voisi onnistua reaaliajassa. Tämä kuitenkin tuottaisi jonkin verran lisäkustannuksia, ja ohjelmistojen toimivuutta tulisi testata arkikäytössä mielellään pidemmänkin ajan, jotta varmistuttaisiin niiden toimivuudesta.

Ennen opinnäytetyötä päivittäinen johtaminen ei ollut tullut tutuksi muuta kuin ohimennen, joten työnteon aikana tuli opittua paljon uutta tietoa aiheesta samoin kuin Lean-menetelmistä ja johtamisesta yleisesti. Työn aikana ei tullut eteen isoja ongelmia ja työ etenikin hyvin suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Lähteet

- 1 Pereira, Ron. 2021 What is a lean daily management system?. Verkkoaineisto. <blog.gembaacademy.com/2020/08/07/what-is-a-lean-daily-management-system/>. 2.4.2021. Luettu 22.10.2021.
- 2 What is lean?. Verkkoaineisto. Planet lean. <www.planet-lean.com/what-is-lean/>. Luettu 18.10.2021.
- 3 Lean thinking and practice. Verkkoaineisto. Lean enterprise institute. <blog.lean.org/lexicon-terms/lean-thinking-and-practice/>. Luettu 18.10.2021.
- 4 A brief history of lean. Verkkoaineisto. Lean enterprise institute. <www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean>. Luettu 18.10.2021.
- 5 Toyota production system. Verkkoaineisto. Lean enterprise institute. <www.lean.org/lexicon-terms/toyota-production-system/>. Luettu 19.10.2021.
- 6 Liker, Jeffrey. 2012. Toyotan tapa lean johtamiseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- 7 PDCA (Plan Do Check Act). Verkkoaineisto. <www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm>. Luettu 20.10.2021.
- 8 Rother, Mike. 2011. Toyota Kata. Helsinki: Readme.fi Oy.
- 9 Alex Novkov. 2019. Lean Leadership: What is a lean leader and how to become one. Verkkoaineisto. <kanbanize.com/blog/lean-leadership/>. 20.5.2019. Luettu 20.10.2021.
- 10 Rachaelle Lynn. Lean management: The role of lean leaders. Verkkoaineisto. <planview.com/resources/articles/lean-management-lean-leaders/>. luettu 21.10.2021.
- 11 Imai, Masaaki. 1997. Gemba Kaizen. New York: McGraw-Hill.
- 12 Sydänmaalakka, Pekka. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

- 13 Torkkola, Sari. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- 14 Primary visual display. Verkkoaineisto. Kaufman Global. <<https://www.kaufmanglobal.com/glossary/primary-visual-display/>>. Luettu 7.11.2021.
- 15 Sydänmaalakka, Pekka. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- 16 Lean management vs traditional management presentation slides. Verkkoaineisto. <<https://www.slideteam.net/lean-management-vs-traditional-management-presentation-slides.html>>. Luettu 4.11.2021.
- 17 Hannele, Seeck. ym. 2009. Johdatus johtamiseen. Verkkoaineisto. Maanpuolustuskorkeakoulu. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=73>. Luettu 17.11.2021.
- 18 Alahuhta, Matti. 2017. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- 19 Landsberg, Max. 2003. The tao of motivation. London: Profile books cop.
- 20 Johtaminen ja esimiestyö. Verkkoaineisto. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#8d3feb1c>. Luettu 17.11.2021.