

Tuula Junttila

Toimintasuunnitelma Kittilän lentoaseman kunnossapitoon



Kuva: Kittilän lentoasema (lennalomalle.com).

Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2021



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Junttila Tuula

Työn nimi: Toimintasuunnitelma Kittilän lentoaseman kunnossapitoon

Tutkintonimike: Tradenomi

Asiasanat: toimintasuunnitelma, työn kehittäminen, lean, esimiestyö

Tämän opinnäytetyön tavoite oli laatia toimintasuunnitelma Finavia Oyj Kittilän lentoaseman kunnossapitoon. Opinnäytetyö tehtiin Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimeksiantajana Finavia Oyj Kittilän lentoasema. Kajaanin ammattikorkeakoulusta työn ohjaajana toimi Maritta Seppälä ja toimeksiantajan puolelta lentoasemanpäällikkö (8.12.2020 saakka) ja aluejohtaja.

Toimintasuunnitelma pannaan täytäntöön vuosien 2020-2021 aikana. Toimintasuunnitelman tarkoitus on aloittaa uusi aika operatiivisessa työssä, ja suunnitelma päivitetään joka syksy. Toimintasuunnitelma laadittiin esimiestyön yhtenäistämiseksi ja ammattimaistamiseksi. Toimintasuunnitelman lopullinen arviointi voidaan tehdä, kun suunnitelma on otettu käyttöön.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kerrotaan työn perusteet, toimeksiantaja ja tavoitteet lyhyesti. Johdannon jälkeen esitellään työn toimeksiantaja. Seuraavassa kappaleessa käsitellään työn taustalla olevaa teoriaa, joka koostuu strategisesta johtamisesta, lean-filosofiasta ja sen kehittämismenetelmistä. Seuraava luku käsittelee toimintasuunnitelman laatimista, mikä alkaa Kittilän lentoaseman kunnossapidon lähtötilanteen kartoituksella ja työn tavoitteilla. Lisäksi käydään läpi toimintasuunnitelman laatimisen työvaiheet ja esitellään ne mittarit, joilla arvioidaan työn onnistumista. Viimeinen kappale on pohdinta ja yhteenveto työn onnistumisesta opinnäytetyönä ja kehittämisprosessina.

Toimintasuunnitelma on tärkeä osa menestyvän organisaation toimintaa. Kittilän lentoaseman kunnossapidon työmenetelmät vaativat päivittämistä. Organisaation tehokas ja ammattimainen toiminta saadaan aikaan resurssienohjauksella, työmenetelmien kehittämisellä ja aikataulujen uudistamisella. Toimintasuunnitelma on hyvä työkalu päivittäiseen käyttöön ja sen toteutumista on seurattava jatkuvan kehityksen aikaan saamiseksi.

Abstract**Author(s):** Junttila Tuula**Title of the Publication:** Strategy for Kittilä Airport Maintenance**Degree Title:** Bachelor of Business Administration**Keywords:** strategy, work development, lean, supervising

The main purpose of this functional thesis was to develop a strategy for Kittilä Airport Maintenance. This thesis was commissioned by Kajaani University of Applied Sciences and Finavia Kittilä Airport. The instructor of this thesis was Maritta Seppälä and the company's supervisor was Airport Manager (due 8.12.2020) and Regional Director.

The strategy will be executed during the year 2020-2021. The objective of the strategy was to start a new kind of operational work, and it will be updated every autumn. The strategy was done to make supervisors' work uniform and professional. The final evaluation of the strategy will be conducted later when the strategy is implemented.

The thesis begins with a presentation of the baseline and aims of the study. The next section introduces the client. This is followed by an introduction to the theories behind the study. Theories consist of strategical leadership, lean philosophy and developing methods. The following section describes what was done for executing this strategy. It starts with an analyze of the present state of Kittilä Airport Maintenance and summarizes the objectives for the future. It also reveals the indicators that measure the development and success of the strategy. The final section includes the conclusions and assessment of the success of the thesis and the whole process.

A strategy is an essential part of successful operation in every organization. Kittilä Airport's Maintenance operations required updating. Focusing on resources, rationalizing working habits and renovating schedules make the organization work properly and professionally. Strategy is a tool for everyday work and its indicators must be used and measured to maintain constant development.

Sisällys

1	Johdanto	4
2	Finavia Oyj	5
2.1	Finavian visio, strategia ja arvot.....	6
2.2	Kittilän lentoasema	7
3	Strategia.....	9
3.1	Toimintasuunnitelma strategian toteuttamisessa	10
3.2	Ryhmän toiminta osana strategisia tavoitteita	12
4	Esimieslähtöinen työyhteisön kehittäminen	14
4.1	Työn kehittäminen lean-filosofian avulla	16
4.2	Kehittämistyön menetelmät	18
5	Kittilän lentoaseman kunnossapidon toimintasuunnitelma	22
5.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	23
5.2	Työn vaiheet ja sisältö	23
5.3	Mittarit	26
5.4	Havainnot ja johtopäätökset	27
6	Pohdinta	30
	Lähteet	32

Liitteet

Liite 1 Työoppaan sisällysluettelo

Liite 2 Ote vuosikalenterista

Liite 3 Operatiivisen päivän aloitus -prosessikaavio

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena oli toimintasuunnitelman laatiminen Kittilän lentoaseman kunnossapitoon. Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa osallistuin suunnitelman kirjoittamisen lisäksi sen toteuttamiseen. Toimeksiantajana työssä oli Finavia Oyj Kittilän lentoasema, joka on samalla nykyinen työnantajani.

Toimintasuunnitelman laatimista sovitettiin alun perin harjoitteluni oppimistehtäväksi. Hyvin pian selvisi, että työstä tulee laajempi, jolloin päädyttiin siihen, että tekisin työn opinnäytetyönä. Kunnossapidon toimintasuunnitelmaa oli esitetty työstettäväksi jo muutama vuosi sitten, mutta kunnossapidon ollessa muutostilassa, ja sen päälliköiden vaihduttua lyhyessä ajassa useaan kertaan, suunnitelman laatiminen oli jäänyt taka-alalle. Toimintasuunnitelma laadittiin strategisen johtamisen, lean-filosofian ja sen kehittämismenetelmien teorioiden pohjalta. Toimintasuunnitelma työstettiin palaverien ja keskustelujen avulla eri kehittämismenetelmiä hyödyntäen.

Kunnossapidossa työskentelee toimialapäällikön lisäksi seitsemän vakituista henkilöä, ja sesonkiaikana henkilöstömäärä on vaihdellut neljästätoista reiluun kahteenkymmeneen henkilöön. Vuoro-esimiehinä toimii kolme henkilöä. Vuoro-esimiesten tehtävä kunnossapidossa on ensiarvoisen tärkeää, sillä heidän vastuullaan on yksikön operatiivisesta toiminnasta huolehtiminen. Toimintasuunnitelma laadittiin, jotta kunnossapidon toiminta saadaan Finavian strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaiseksi ja työ on laadukasta, tehokasta ja yhteneväistä eri vuorojen kesken.

Opinnäytetyön aikataulu kulki käsi kädessä toimintasuunnitelman laatimisen kanssa. Toimintasuunnitelma laadittiin kunnossapidon vuodeksi syyskuun alusta elokuun loppuun 2020-2021, ja se otettiin käyttöön sitä mukaa, kun suunnitelma valmistui. Suunnitelma tarkistetaan vuosittain ja siihen tehdään tarvittaessa päivityksiä.

Tämä opinnäytetyö esittelee toimintasuunnitelman laatimisen Kittilän lentoaseman kunnossapitoon. Toimintasuunnitelman työvaiheita käsitellään kappaleessa 5.2. Toimintasuunnitelmaan kuuluvia dokumentteja ja työoppaan sisällysluettelo esitellään liitteissä.

2 Finavia Oyj

Finavia Oyj on valtion kokonaan omistama julkinen osakeyhtiö, joka omistaa, ylläpitää ja kehittää lentoasemaverkostoa Suomessa. Finavian koko maan kattavan lentoasemaverkoston kautta mahdollistetaan hyvät lentoyhteydet maailmalle. Lentoasemaverkostoon kuuluu 21 lentoasemaa eri puolilla Suomea. Niistä 19 palvelee pääasiassa matkustajaliikennettä ja kaksi pelkästään sotilasmaailmaa ja yleisilmailua. Finavian ydinliiketoimintana ovat lentoasemapalvelut eli palvelut lentoyhtiöille ja matkustajille sekä terminaalien ja kiitoteiden ylläpito ja turvatarkastuspalvelut. Finavian tavoitteena on tehdä matkustamisesta sujuvaa ja mutkatonta. (Finavia Oyj 2021a.)

Finavian päälentoasema Helsinki-Vantaa on johtava eurooppalainen kauko- ja vaihtoliikenteen solmukohta. Se on saanut useita kansainvälisiä palkintoja ja tunnustuksia palvelutasostaan. Lapin lentoasemat ovat mahdollistaneet Suomen matkailun ja turismin kehitystä ja nousua maailman maineeseen. (Finavia Oyj 2021a.)

Finavian varhaishistoria lentokenttien omistajana ja hallinnoijana ulottuu vuoteen 1922, jolloin lentoliikenne liitettiin osaksi kulkulaitosministeriön hallinnonalaan. Sen vastuulle tulivat ilmailuviranomaisen roolin sekä lentoliikenteen ja lentokenttien kehittäminen. Lukuisten vaiheiden jälkeen liikenneministeriön ilmailuosasto sekä tie- ja vesirakennuslaitoksen lentokenttäosasto yhdistettiin Ilmailuhallitukseksi 1.3.1972. Ilmailuhallituksen hallintaan tuli 20 lentoasemaa, joista kuudellatoista oli säännöllistä liikennettä ja neljälle yhteistoimintalentoasemalle oli sijoitettu Ilmavoimien lennosto. Kansainvälisen yksityistämiskehityksen myötä myös Suomen ilmailuhallinnon rahoitus haluttiin erottaa valtion budjetista. Ilmailuhallitus muuttui liikelaitokseksi vuonna 1991. Uudelle Ilmailulaitokselle tämä tarkoitti taloudellisen itsenäisyyden lisääntymistä ja mahdollisuutta kehittää liiketoimintaa ja lentoasemien palveluja. Viranomaistehtävien hoitaminen eriytettiin Lentoturvallisuushallinnoksi. (Finavia Oyj 2021b.)

Ilmailulaitos otti käyttöön Finavia-nimen vuonna 2006 ja Lentoturvallisuushallinto siirtyi erilliselle virastolle, Ilmailuhallinnolle. Finavian hallinnassa oli 25 lentoaseman infrastruktuuri ja lennonvarmistuspalvelut. Finavia Oyj perustettiin 1.1.2010, kun Ilmailulaitoksen liiketoiminnot siirrettiin kokonaan valtion omistamalle yhtiölle. Lennonvarmistus- ja lennonjohtopalvelut eriytettiin omaksi yhtiökseen, ANS Finlandiksi 1.4.2017. Finavia siirtyi samaan aikaan Valtioneuvoston kanslian omistajaohjaukseen. (Finavia Oyj 2021b.)

Vuonna 2019 Finavia valittiin satojen yritysten joukosta yhdeksi Suomen innostavimmat työpaikat-tunnustuksen saajista. Finaviolla työskentelee yli 1200 henkilöä. Viimeiset vuodet Finavia on kehittänyt mittavasti Helsinki-Vantaan ja Lapin lentoasemia. Helsinki-Vantaan jättihanke alkoi vuonna 2014. Lapissa Rovaniemen, Ivalon ja Kittilän lentoasemien laajennukset alkoivat vuonna 2018. (Finavia Oyj 2021b.)

2.1 Finavian visio, strategia ja arvot

Finavian visio on mahdollistaa suomalaisille Pohjois-Euroopan parhaat yhteydet maailmalle sekä edistää Suomen saavutettavuutta houkuttelevana matkakohteena. Strategisen intressin mukaisesti yhtiön tehtävä on kotimaisten ja kansainvälisten lentoyhteyksien tarjonnan varmistaminen Suomen lentoasemaverkostoa kehittämällä ja ylläpitämällä. Matkustajien palveleminen on strategian keskiössä. Hyvä kokemus lunastaa asiakaslupauksen ja vahvistaa brändiä. Se on merkittävä erottautumistekijä kansainvälisessä lentokenttien välisessä kilpailussa, sillä kolmasosa matkustajista valitsee lentoreittinsä vaihtokentän maineen perusteella. Finavialla asiakaskokemuksen kehittäminen tähtää sujuviin prosesseihin, uudistuvaan ja laadukkaaseen palvelutarjontaan, viihtyisiin ja toimiviin terminaalitiloihin sekä ystävälliseen ja tilannekohtaiseen asiakaspalveluun. (Finavia Oyj 2021c.)



Kuva 1. Finavian asiakaslupaus (Finavia Oyj 2021a).

Strategisena kilpailuetuna Finavialla on poikkeuksellisen laadukas asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen pilarit on määritelty ohjaamaan palveluiden kehittämistä. Nämä pilarit ovat kiireettömyys, varmuus, virkistyminen ja kokemus suomalaisuudesta. Lentoasemalla käynnin jälkeen matkustajan olon tulisi olla parempi kuin ennen lentoasemalle tuloa - rentoutunut ja energinen stress-

sin ja ärtymyksen sijaan. Kuvassa 1 esitetään Finavian logo ja asiakaslupaus ”for smooth traveling”. Se tarkoittaa, että tyytyväisten asiakkaiden eteen tehdään kaikkensa. Palvelut helpottavat lentämistä ja matkustusta, tarjoavat elämyksiä sekä ovat turvallisia ja tehokkaita. (Finavia Oyj 2021ac.)

Finavian arvot, eli kuinka organisaatiossa toimitaan, ovat turvallisesti, asiakaslähtöisesti, uudistuen ja vastuullisesti. Kaiken tekemisen perustana on turvallisuus. Asiakkaan odotukset ylitetään erinomaisella asiakaskokemuksella ja palveluasenteella. Uudistumisella tarkoitetaan tahtoa ja kykyä uudistua avoimesti kumppaneiden kanssa. Vastuuta kannetaan ihmisistä ja ympäristöstä. Finavian vastuullisuus on kokonaisuus, jossa kaikkien tärkeiden yksityiskohtien on oltava kunnossa. (Finavia Oyj 2021a.)

2.2 Kittilän lentoasema

Kittilän lentoasema sijaitsee noin 5 kilometrin päässä Kittilän keskustasta, 15 kilometrin päässä Leviltä ja 35 kilometrin päässä Ylläsjärveltä. Kittilän lentoasema kuuluu Finavian Lapland Airports -kehitysohjelmaan. (Finavia Oyj 2021d.)

Kittilän lentoasema valmistui Metsähallituksen käytössä olleen metsälentokentän paikalle vuonna 1979. Lentoaseman ensimmäinen terminaali ja lennonjohtotorni valmistuivat vuonna 1982, johon asti kenttä oli ollut lähinnä Puolustusvoimien käytössä. Vuonna 1985 kiitotie pidentettiin 2 500 metriin. Säännöllinen reittiliikenne Helsingistä alkoi vuonna 1987. Kolme kertaa viikossa liikennöity reitti ylsi 4 000 vuosittaiseen matkustajaan. Ensimmäisen kerran lentoaseman terminaalia laajennettiin vuonna 1990 ja vuonna 1994 terminaalirakennuksen toinen laajennus valmistui. Tämän jälkeen lentoaseman terminaalirakennusta laajennettiin useaan otteeseen vuosina 1998, 2001, ja 2005. (Finavia Oyj 2021d.) Kittilän lentoasema vaurioitui pahoin tulipalossa vuonna 2006. Terminaalin vanha osa tuhoutui lähes kokonaan, mutta palokunta onnistui säästämään edellisvuonna rakennetun osan. Lentoasemalla oli laajennustyöt käynnissä ennen tulipaloa. (Yle 2008.)

Kittilään saapui ensimmäinen charter-lento Isosta-Britanniasta vuonna 1993. 100 000 vuosittaisen matkustajan merkkipaalu saavutettiin vuonna 1997. Vuosittainen matkustajamäärä ylsi 265 000 matkustajaan vuonna 2008 kansainvälisen liikenteen osuuden ollessa 38 prosenttia. Kittilän lentoasema oli matkustajamäärissä mitattuna neljänneksi vilkkain verkostolentoasema vuonna 2019, jolloin sen vuosittainen matkustajamäärä oli 363 000. Liikenne Kittilään on vilkasta

etenkin talvisin, sillä lentoasemalta on erinomaiset yhteydet moniin Lapin tärkeisiin lomakohteisiin. (Finavia Oyj 2021d.)

Vuosina 2018-2019 Finavia laajensi Kittilän lentoasemalla sekä terminaalia että lentoliikenteen infrastruktuuria. Terminaalin laajennus käsitti 2 000 neliömetriä uutta matkustajatilaa. Laajennuksen myötä Kittilän lentoaseman palvelutaso nousi merkittävästi. Terminaaliin avattiin muun muassa toinen kahvila ja lasten leikkipaikka. Lisäksi saapuvien matkustajien passintarkastus laajeni. Lentoliikenteen kapasiteettia ja sujuvuutta parannettiin rakentamalla kaksi uutta rullaus-tietä. Lisäksi lentokoneiden pysäköintipaikkojen määrä tuplaantui kuudesta 12:een. Vuonna 2020 valmistui matkatavaran käsittelyalueen ja lähtöselvityksen laajennusosa. (Finavia Oyj 2021c.)

Kittilän lentoasemalla Finavialla työskentelee ympäri vuoden 12 henkilöä, jotka ovat kunnossapi-don lisäksi palvelukeskuksen eli infon sekä hallinnon henkilöstöä. Muita lentoasemalla toimivia organisaatioita ovat maahuolintayhtiö Airpro/RTG sekä lennonjohto Fintraffic Lennonvarmistus Oy. Lentoasemalla on lisäksi useita autovuokraamoja, kahvila-ravintola sekä myymälä.

3 Strategia

Yrityksen strategia lähtee organisaation itselleen muotoilemasta elämäntehtävästä, joka jakaantuu kolmeen osaan: toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon. Toiminta-ajatus määrittelee sen, miksi organisaatio on olemassa ja mitä tehtävää se täyttää. Organisaation arvopohja kertoo, mitä arvoja organisaatio haluaa toiminnassaan noudattaa. Visio on näkymä siitä, minkälainen yritys kuvittelee olevansa muutaman vuoden kuluttua. (Kauhanen 2012, 20.) Strategia on suunnitelma, joka tähtää pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaation strategian ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää. Strategia ohjaa sitä, miten organisaation ja yksittäisen tiimin toimintaa tulee kehittää. (Ahlroth & Havunen 2015, 23-25.)

Strategia tarvitaan mahdollisuuteen menestyä. Resurssien oikea kohdentaminen, käyttö ja kehittäminen luovat uutta kehitystä. Strategia tarvitaan toiminnan pohjaksi, jota noudattamalla organisaation voimavarat saadaan kohdistettua oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan. (Kamensky 2010, 18.) Strategia on organisaatiossa jokaisen asia, sillä strategiat toteutetaan operatiivisilla toimenpiteillä. Strateginen onnistuminen edellyttää johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen jatkuvaa hiomista. (Kamensky 2010, 355.)

Strategian laadinnassa tärkeimpien asioiden löytäminen, niiden ymmärtäminen ja yhteisymmärryksen saavuttaminen ovat koko strategian onnistumisen kulmakivi. Hyvä strategiatyö edellyttää kykyä, halua ja rohkeutta priorisoida asioita pitkälle, minkä takia liiallinen demokratia on tuhoisaa. Yksi strategiatyöskentelyn osa-alueista on eri asioiden ja keskinäisistä ajoituksista päättäminen. Strategia ei aina tarkoita pitkää aikajännettä. Nykyään onkin tavallista, että organisaatioissa puhutaan kvartaaleista, mikä kuvaakin hyvin nykyistä nopearytmistä yhteiskuntaa. Vaikka strategiaa toteutettaisiinkin kvartaali kerrallaan, on kaikessa toiminnassa pidettävä kuitenkin mielessä liiketoiminnan keskeinen tavoite: kannattava, jatkuva ja kehittyvä liiketoiminta. (Kamensky 2010, 29-40.)

Strategian avulla pyritään voittamaan ne kilpailulajit, joissa organisaatio on mukana, tai ainakin menestymään niissä hyvin. Keskeiset strategiat aikaansaavat erottautumisen kilpailijoista. Strategiset toimenpiteet ovat niitä toimia, jotka ratkaisevat pelin organisaation eduksi. Organisaation liikkeelle paneva voima lähtee tarpeesta, asiakkaista tai markkinoista. Kilpailussa menestyminen riippuu organisaation kyvystä toimia kustannustehokkaasti, erottautua kilpailijoista, keskittyä toiminnassaan yhteen tai useampaan toimialaan ja tunnistaa kilpailijansa. Kilpailussa menestyminen taas vaatii organisaatiolta erinomaista tuotetta tai palvelua, kykyä käyttää erilaista teknologiaa,

osaamisen ja resurssien monipuolista hyödyntämistä sekä tarvittavien verkostojen luomista. (Kamensky 2010, 227-285.)

Finavian strategian uudistaminen keskeytyi koronapandemian myötä. Koronapandemian aiheuttamien mullistusten jälkeen Finavia keskittyy liiketoiminnan palauttamiseen, jossa sen Helsinki-Vantaan kehitysohjelman läpivienti on tärkeässä osassa. Liiketoiminnan palautuminen edellyttää kysynnän ja tarjonnan palautumisen mahdollistamista ja edistämistä, operaatioiden ja palveluiden varmistamista sekä pohjan rakentamista tulevaisuuden kasvulle. Finavia haluaa jatkaa strategista työtä kohti tavoitteitaan. Organisaation on kuitenkin aloitettava alusta, mikä tarkoittaa toimintamallien uudistamista ja jatkuvuuden varmistamista. Siksi strategiatyössä panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja tulevaisuuden rakentamiseen. Finavia tekee edelleen työtä, jota ilman maailma olisi kaukana. (Finavia Oyj 2021 c.)

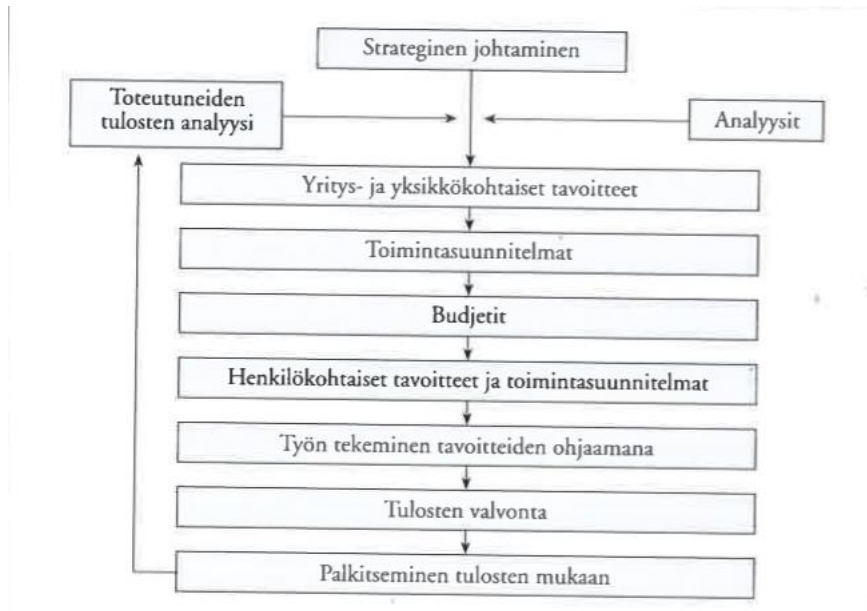
3.1 Toimintasuunnitelma strategian toteuttamisessa

Toimintasuunnitelma on strategian teoiksi konkretisoitu suunnitelma. Se on organisaation toimenpideohjelma, jonka sisältö laaditaan vastuualueittain. Toimintasuunnitelma laaditaan yleensä vuosittain, mutta suunnittelujakso voi olla pidempikin. Organisaatiolla ei välttämättä ole strategiaa, mutta sen sijaan toimintasuunnitelma löytyy. (Manninen 2021.)

Strategisten suunnitelmien täydellinen toteutuminen on luonnonlakien vastaista. Parhaimmankaan tiedon ja näkemyksen turvin suunniteltu tulevaisuus ei toteudu sellaisenaan. Esteitä tulee organisaation sisältä ja sen ympäristöstä. Strategian toteutumiseen vaikuttavat niin strategian luomis-, toteutus- kuin uudistamisvaihekin. Käytännön toteutus on se, joka paljastaa, kuinka strategia toimii käytännössä. Toteutumiseen vaikuttavat kaikki: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus sekä niiden suhteet toisiinsa. (Kamensky 2010, 319-320.)

Jokaisessa organisaatiossa joudutaan pohtimaan, miten strategia kytetään operatiiviseen johtamiseen (kuva 2). Tavoitteet ovat yleensä keskeisessä osassa. On kuitenkin osattava kytkeä organisaation tavoitteet yhden yksikön tai jopa yhden työntekijän toimiin organisaatiossa. Tämä kytkentä tapahtuu hyvällä vuosisuunnitelmalla tai osavuosisuunnitelmilla. Strategia puretaan siten yksiköiden vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja edelleen henkilötason tavoitteisiin. Voimassa olevat strategiat muodostavat perustan vuotuiselle tavoiteasennalle yksiköissä. (Kamensky 2010, 332.) Kaikille keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelmat, jossa vuosiohjelmat tehdään tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat voidaan

purkaa vielä henkilökohtaisiksi ohjelmiksi, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Tällaista tavoiteohjelmaa voidaan pitää kehityskeskustelujen pohjana. Tulosten valvontaa toteutetaan yksilön omana valvontana, esimies-alainen-valvontana ja tiimivalvontana. Valvonta keskittyy tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. (Kamensky 2010, 332-333.)

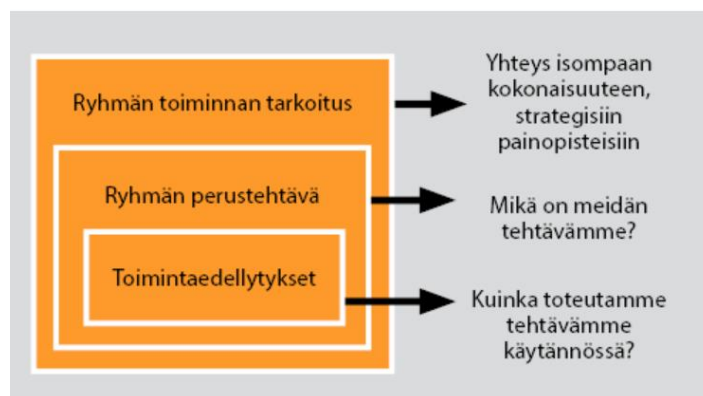


Kuva 2. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2010, 333).

Kamenskyn (2010, 333) esittämästä operatiivisen johtamisen periaatemallista (kuva 2) voidaan havaita, kuinka strategian toteutuminen turvataan työpaikalla. Yksikkökohtaiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat ovat esimiehen tehtäviä, joilla henkilöstölle jalkautetaan organisaationsa strategia. Työntekijöiden on voitava ymmärtää, mitä heiltä ja heidän työltään odotetaan. Toimintasuunnitelma on keino toteuttaa strategiaa ja tuoda se käytäntöön. Toimintasuunnitelman on oltava tarpeeksi yksityiskohtainen ja kuitenkin selkeä, jotta työntekijöiden on mahdollista tehdä kaikki tehtävänsä strategian tavoitteiden mukaisesti. Erilaiset toimintasuunnitelmat ovat pohja tehtäville budjeteille, joiden avulla mahdollistetaan yksikön toiminta. Kun yksikössä tiedetään tehtävät, voidaan laatia yksilökohtaiset suunnitelmat kehittymiseen ja ammattitaidon ylläpitämiseen. Työn tekeminen tuloksellisesti ja tulosten valvonta helpottuu, koska yksiköllä ja sen yksilöillä on tavoitteet, joiden toteutumista omassa työssä mitataan. Organisaation strategia on siten helpompi ymmärtää, eikä sitä ajatella vain johtoryhmän tai strategiaryhmän vaatimuksina.

3.2 Ryhmän toiminta osana strategisia tavoitteita

Ahloth & Havunen (2015, 31) kuvaavat mallin ryhmän toiminnan tarkoituksesta (kuva 3). Kuva kertoo hyvin ajatuksen strategian jalkauttamisesta yksikölle tai ryhmälle. Ryhmän tarkoitus, tehtävä ja toiminta voidaan kuvan mukaisesti ratkaista joko alhaalta ylöspäin tai ylhäältä alaspäin. Alhaalta eli ryhmän toiminnasta lähteminen voi paljastaa puutteet ja huonot toimintatavat, joita yksikössä on valloillaan ja jotka eivät kohtaa organisaation tavoitteiden kanssa. Ylhäältä eli ryhmän tarkoituksesta lähtemällä voidaan kehittää toiminta organisaation strategian mukaiseksi ja havaita ne kohdat, jotka haittaavat toiminnan edellytyksiä.



Kuva 3. Ryhmän toiminnan tarkoitus (Ahloth & Havunen 2015, 31).

Tulokellisuuden ja yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta on oltava selvää, mitä ja miten töitä työyhteisössä tehdään ja miten tämä liittyy isompaan kokonaisuuteen. Yksilölle on merkityksellistä myös ymmärtää, mitä hänen suoritukseltaan odotetaan ja mitä asetetut suuntaviivat tarkoittavat jokapäiväisessä työssä. Strategian mukainen työskentely auttaa ryhmää toimimaan liiketoimintatavoitteiden mukaan. Yhteisten tavoitteiden puute luo pohjaa ryhmäprosesseille, jotka saavat aikaan muun muassa liiallisia odotuksia, ja myös pettymyksiä, uudistuksia tai esimiesvaihdoksia kohtaan. Toiminnan reunaehtojen puute ohjaa huomion työn tekemisen kannalta toisarvoisiin asioihin. Selvät reunaehdot ohjaavat mielenkiinnon toiminnan kehittämiseen, epäselvät reunaehdot ihmissuhteisiin ja syyllisten hakemiseen. (Ahloth & Havunen 2015, 31-32.)

Ryhmän toiminnan tarkoitus tulisi johtaa siitä, mitä organisaatio tai yksikkö haluaa tulevaisuudessa olla. Ryhmän toiminnan tarkoitus liittyy sen isompaan kokonaisuuteen. Perustehtävä kertoo ryhmän jäsenille, mitä ollaan tekemässä ja millaisia tavoitteita halutaan saavuttaa. Perustehtävän ymmärtäminen ohjaa toimintaa. Näin myös "mä oon vain töissä täällä" -lausahdukset ja omaa etua tavoitteleva toiminta vähenevät. (Ahloth & Havunen 2015, 32.)

Toimintaan liittyvistä tavoitteista johdetut edellytykset kertovat, minkälaista toimintaa tekemällä tulostavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Tulokseen vaikuttaa se, miten töitä tehdään. Jos halutaan hyviä tuloksia, toimintaa on johdettava. Johtamisella on oltava suunta, joka on linjassa yrityksen strategisten painopisteiden kanssa. (Ahlroth & Havunen 2015, 33.)

4 Esimieslähtöinen työyhteisön kehittäminen

Esimiehen rooli ja sen säilyttäminen ovat tärkeimpiä työkaluja, joilla esimies hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi. Esimies toimii linkkinä yksikkönsä, muun organisaation ja toimintaympäristön välillä. Esimiehen tehtävänä on myös tarkastella työryhmän toimintaa kokonaisuutena eli miten se toimii suhteessa yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että työskentelyn edellytykset ovat kunnossa työkaluja ja työjärjestelyjä myöten. (Järvinen 2014.)

Esimiestyö pitää sisällään päivittäistä työn johtamista ja kehittämisen kulttuurin luomista ja ylläpitämistä. Esimiestyön tavoitteena on luoda edellytykset perustyössä onnistumiselle. Keskeinen haaste johtamistyössä on saada työyhteisö toimimaan yhteisten tavoitteiden ja strategian eteen. Toimintaa tukevan ilmapiirin luominen, aktiivinen viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat esimiehen tärkeimpiä keinoja toimivan työyhteisön luomiseksi. Johtamistyöllä on tärkeä rooli siinä, että henkilöstö voi onnistua omassa työssään. Esimies huolehtii siitä, että työntekijällä on todelliset mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittää osaamistaan. (Kuntaliitto 2017.)

Esimiehen tehtävänä on seurata ja varmistaa, että yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Esimiehen on osoitettava kiinnostusta toimintatapoja kohtaan, vaikka tällainen esimies mielletäisiinkin nipottajaksi. Työtapoja seuraamalla esimies saa tietoja siitä, millaista valmennusta yksittäiset ihmiset tai tiimit tarvitsevat. Työntekijän tukeminen työtapojen kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa on myös esimiehen tehtävä. Esimiehen tehtävä ei ole antaa ratkaisua työntekijälle, vaan tukea häntä, jotta hän itse pystyy ratkaisemaan tehtävänsä. (Petersson ym. 2018, 119-120.) Kun työ tuottaa hyvinvointia tekijälleen, se on sopivasti kuormittavaa, sillä on jokin tarkoitus ja se on monipuolista. Esimiehen kyky kehittää työhyvinvointia näkyy pieninä tapaturma- ja sairauspoissaolomäärinä, tehokkaana työskentelynä ja yksilöiden tuottavuuden kasvuna. (Ritaranta 2014.)

Esimiehen perusvastuut tarkoittavat, että jokaisella alaisella perustehtävä, rooli, vastuu ja tavoitteet ovat selkeät, työtehtävät on huolellisesti määritelty ja rajattu sekä resursseista on huolehdittu riittävästi (Pakka & Rätty 2010, 17). Roolilla tarkoitetaan ennalta määriteltyjä tehtäviä, ja siksi monia rooleja voidaan tarvittaessa vaihtaa henkilöiden kesken. Esimerkiksi työyhteisön kokouksen vetäjän roolissa ei aina tarvitse olla esimies, vaan tehtävä voi olla vaikka kiertävä. Myös silloin, kun esimies on lomalla tai sairaana, on syytä sopia, kuka toimii hänen roolissaan ja hoitaa siihen kuuluvat keskeiset tehtävät. (Järvinen 2014.)

Esimiehen tehtävä on huolehtia, ettei osaamisvajeita pääse syntymään. Omalta osaltaan esimies vaikuttaa siihen, että työympäristö on siisti, turvallinen ja terveellinen. Esimies suunnittelee, organisoii ja toimeenpanee strategioita sekä valvoo toimintaa. Omalla esimerkillään esimies vaikuttaa työyhteisön jäsenten toimintaan tarkoituksena saavuttaa määritellyt tavoitteet. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että kaikki tarpeellinen tieto tavoittaa kaikki alaiset. Riittävä tiedottaminen lisää luottamusta johtoa kohtaan ja vähentää huhumyllyjä, jotka usein vievät henkilöstön aikaa työltä ja kuluttavat voimavaroja. (Pakka & Rätty 2010, 15-17.) Esimiestyössä avoin vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että asiat pyritään kertomaan niille, joita ne koskevat. Esimerkiksi palautteen avulla henkilö voi saada tiedon oman toimintansa vaikutuksista ja muuttaa käyttäytymistään. Jos työpanokseen ollaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä, ne kerrotaan henkilölle. (Järvinen 2014.)

Esimies voi käyttää työyhteisön toimivuuden edistämisen keinoina esimerkiksi vastuiden ja käytäntöjen selkiyttämistä ja vastuunottoa, sujuvan työn ja prosessien sekä kehittämistarpeiden paikantamista ja yhdessä kehittämistä. Esimiehen on oltava perillä arjen haasteista ja hänen on käytävä jatkuvaa vuoropuhelua työyhteisönsä kanssa työn tavoitteiden selkeyttämiseksi ja työn sujumisen kehittämiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2021a.) Tehokkaan toiminnan perusta on siinä, että esimiehillä ja työntekijöillä on yhteinen näkemys tavoitteista. Arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen tarkoittaa, että kaikki toimivat organisaation arvojen mukaan joka tilanteessa. Tämä taas tarkoittaa, että esimiehet ja työntekijät yhdessä keskustelevat ja muuttavat arvot tavoiksi, joiden mukaan kaikki toimivat. (Petersson ym. 2018, 114.)

Esimiestyössä olennaista on myös ajattelun johtaminen. Tämä tarkoittaa, että aikaa käytetään ensin ihmisten ajattelun johtamiseen ja vasta sitten tekemiseen. Perusolettamuksen ”halki, poikki ja pinoon” mukaan kuvitellaan saavan parhaat tulokset. Ajattelun johtaminen ohitetaan ja siirytään suoraan käytännön tekemiseen. Tämän seurauksena ihmiset eivät jaa käsitystä siitä, mihin toiminta tähtää. Esimiehen täytyy ensin kartoittaa ongelmat ja sitten kääntää ne tärkeysjärjestyksessä tekemistä ohjaaviksi tavoitteiksi. Asioihin voi ja niihin pitää vaikuttaa. Varsin usein itse ongelmat eivät tuota hankaluuksia, vaan pikemminkin ne keinot, joilla ongelmia pyritään ratkaisemaan. (Ahlroth & Havunen 2015, 69-71.)

Ongelmia ratkaiseva esimies selventää tavoitteet huolellisesti, vahvistaa myönteistä kehitystä ja tunnistaa olemassa olevat toimivat ratkaisut ja voimavarat. Jos jokin asia ei ole ongelma, siitä ei pidä tehdä sellaista. Jos jokin tekeminen taas on toimiva, niin sitä tai sen sovelluksia kannattaa monistaa. Esimiehen johdolla on hyvä analysoida, miksi jokin toimii ja mitkä ovat ne elementit, jotka auttavat asian etenemisessä. Usein jatketaan jopa hyödyttömiäkin toimintaa, koska ihmisillä

on taipumus toistaa niitä malleja, jotka ovat joskus toimineet tai joiden on opittu sopivan kyseiseen asiaan. Yksikin pieni muutos voi johtaa seuraavaan pieneen, ja sarjan jatkuessa pienistä puuroista muodostuu virta. (Ahlroth & Havunen 2015, 72-76.)

Esimiehen työ on ihmisten johtamista strategiassa määriteltyjen tavoitteiden suuntaisesti. Kaikkien esimiesten pitää tietää, mitä liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa oman roolin ja vastuualueen näkökulmasta. Esimiehen on myös tiedettävä, kuinka oman tiimin tai osaston tavoitteet on johdettu koko yrityksen tavoitteista. Kun esimies tietää, mihin pyritään ja miten, alaisten kanssa on helppo keskustella siitä, mitä tiimin toiminnalta voi odottaa. Jos esimies ei ymmärrä organisaation liiketoimintatavoitteita, ei sitä voi vaatia hänen alaisiltaan. Olennaista siis on, että esimies onnistuu luomaan riittävät edellytykset ja suuntaviivat työtehtävien suorittamiseksi tavoitteiden mukaisesti. Yhteisymmärrys yhteisestä tavoitteesta syntyy arjen tekemisessä. Käytäntö ratkaisee, muuttuuko toiminta vai ei. Usein strategian ymmärtämisen ensi askeleet liittyvät oivallukseen siitä, mitä ei enää tehdä. (Ahlroth & Havunen 2015, 23-25.) Toiminnan kehittäminen on kuitenkin koko henkilöstön, sekä esimiesten että työntekijöiden, vastuulla. Kaikkien on osallistuttava jatkuvaan parantamiseen, tehdä töitä yhtenä tiiminä. (Petersson ym. 2018, 111.)

4.1 Työn kehittäminen lean-filosofian avulla

Torkkola (2015, 23) kirjoittaa teoksessaan, että lean-johtamisessa tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä eli virtausta. Vaihtelu, ylikuormitus ja hukka (japaniksi mura, muri ja muda) ovat työn sujuvan etenemisen kolme vihollista. Vaihtelu, epätasapaino tai epäyhdenmukaisuus on ylikuormituksen ja hukan juurisyy. Vaihtelu tarkoittaa esimerkiksi henkilöiden osaamiseroja, työkuorman vaihtelua tai organisaation omista toimintatavoista johtuvaa vaihtelua. Vaihtelua on kahdenlaista: tapahtumien keskiarvo heiluu tai tapahtumat ovat keskenään erilaisia. (Torkkola 2015, 23.)

Vaihtelun kasvaminen laskee suorituskykyä. Mitä enemmän vaihtelua on havaittavissa, sitä alhaisempi on suorituskyky. Vaihtelun pienentäminen on keskeistä suorituskyvyn parantamisessa. Vaihtelua tulee ulkoa ja sisältä päin. Vaihtelua voidaan pienentää opettamalla ja valmentamalla ja lisäämällä syy-seuraussuhteiden ymmärrystä organisaatiossa. Organisaatiossa voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi PDSA-menetelmä (kuva 5), jonka mukaan toimintaa lähdetään kehittämään. On siis osattava tunnistaa vaihtelun lajit ja keinot pienentää niitä. (SixSigma 2021.)

Ylikuormitus on laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Henkilöstön jatkuva ylikuormittuminen vähentää kykyä uudistua, oppia uutta ja siten estää työn tekemisen tapojen parantamisen. Ihmisten hyvinvoinnilla on suora yhteys työn tehokkuuteen, virheettömyyteen ja kehittämiseen. Laadukas työympäristö on siksi merkittävä tekijä organisaation tehokkuuden toteutumisessa. Ylikuormitus on havaittavissa mittaamalla saapuvan työkuorman ja valmistumisnopeuden suhdetta eli käyttöastetta. Jos käyttöaste nousee yli 80 prosenttiin, se kasvattaa keskeneräisen työn määrää ja kuormittumista eksponentiaalisesti. (Torkkola 2015, 25.)

Kaikki arvoa tuottamaton on hukkaa. Kun hukkaa saadaan poistettua, toiminnan tulos voi parantua ilman, että olisi tarvinnut tehdä kovemmin töitä. Hukan havaitsemiseksi on opeteltava erottamaan, mikä on hukkaa ja mikä taas lisää arvoa. Toimintoja on pystyttävä katsomaan uusin silmin. Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, joka luokitellaan seitsemään kategoriaan. Nämä kategoriat ovat ylituotanto, varastot tai keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen sekä epätarkoituksenmukainen käsittely. (Torkkola 2015, 24-27.) Alkuperäinen seitsemän eri hukan lähteen lista on saanut länsimaissa kahdeksannen hukan korostamaan sitä, kuinka tärkeää ihmisille on saada mahdollisuus osallistua koko osaamisellaan. (Petersson ym. 2018, 30.)

Työskentely hukan vähentämiseksi on liikettä kohti täydellistä toimintoa eli hukasta vapaata. Vaikka täydellisyyttä ei koskaan tavoitettaisi, on jatkuva liike kohti parempaa, kuin paikalleen jämähtäminen. Hukan löytäminen voi olla alkuun vaikeaa, sillä vanhat tavat ja sokeus omalle työympäristölle tekevät sen huomaamisesta vaikeaa. Kuitenkin, kun hukan esittää työkaverin, esimiehen tai uusien ohjeiden odottamisena tai työkalujen, tavaroiden ja dokumenttien etsimisenä tai työkaverin työnjäljen paikkaamisena, havaitaan, että hukkaa on kaikkialla. (Petersson ym. 2018, 15-20.)

Hukan vähentämisen ensimmäinen askel on saada jokainen organisaatiossa työskentelemään samalla tavalla ja kehittää niitä työtapoja, joilla työtä tehdään. Työn tekeminen sovitulla tavalla tarkoittaa standardin noudattamista. Standardi on yhteinen sopimus tehdä tietty työ parhaaksi tiedetyllä tavalla. Työtapojen kehittäminen on siis hukan havainnointia ja sen vähentämiseen tähtävien parannusten toteuttamista. (Petersson ym. 2018, 21.)

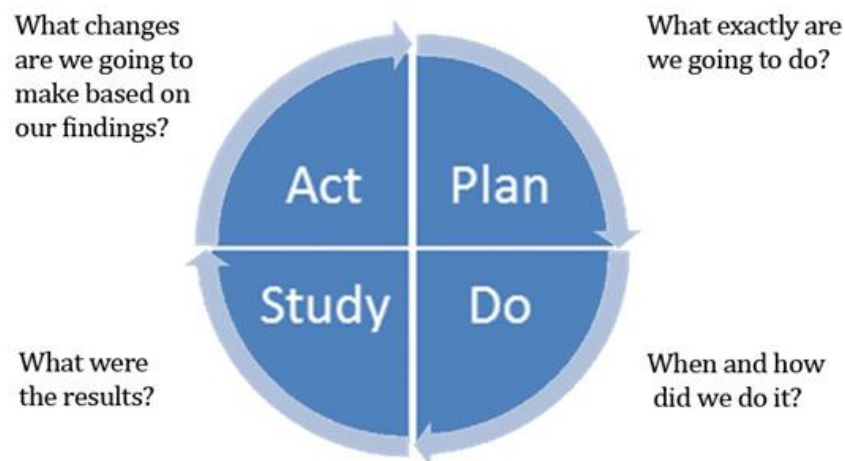
4.2 Kehittämistyön menetelmät

Kehittäminen on sekä ongelmien ratkaisemista, että uusien parempien toimintatapojen ja työmenetelmien ideoimista. Uusien yhdessä kehitettyjen toimintatapojen käyttöönotto luo jatkuvan kehittämisen kulttuuria, mikä tarkoittaa työn sujuvuuden, työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin sekä työkykyisyyden parantamista. Idea kehittämiseen voi syntyä esimerkiksi toimintaympäristön muutoksesta tai työntekijäkokemuksesta. (Työturvallisuuskeskus 2021b.) Kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. Perustehtävä vastaa kysymykseen, mitä varten organisaatio on olemassa. Työpaikan menestys riippuu hyvin pitkälle siitä, miten se hoitaa perustehtävänsä. Esimerkiksi monissa isoissa organisaatioissa keskeinen ongelma on se, että kokonaisuus pirstoutuu ja ihmiset hahmottavat vain oman henkilökohtaisen työnsä tai yksikkönsä toiminnan. Tämä johtaa sitten yksiköiden välisiin arvostus- ja tiedonkulkuongelmiin. Kun organisaatiossa tehdään muutoksia, otetaan käyttöön menetelmiä tai käynnistetään kehittämisprojekteja, keskeinen onnistumisen edellytys on, että kehittämistyön tavoitteesta ja tehtävästä keskustellaan ja saavutetaan riittävä yksimielisyys. (Järvinen 2014.)

Lean-filosofiassa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmaratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen on kaiken keskiössä. Se tarkoittaa työyhteisön toimintamallien perusteellista ja avointa arviointia sekä niiden jatkuvaa parantamista. (Torkkola 2015, 19-22.) Jatkuvan parantamisen tarve syntyy havaituista ongelmista ja poikkeamista. Korjaavia toimenpiteitä voi esittää vain tilanteisiin, joille on määritelty jokin toimintamalli. Parannukset, joilla ratkotaan poikkeamia, ovat merkityksellistä toiminnan parantamista. Kertaalleen tapahtunut poikkeama voi palata, jos sen juurisyytä ei ratkaista. Parannustoimenpide on onnistunut, kun tehdyn toimenpiteen jälkeen poikkeama ei ikinä toistu. (Petersson ym. 2018, 84-87.) Usein luullaan, että Lean ja kehittäminen ja siihen liitetyt työkalut itsessään ratkaisisivat ongelmia. Työkalujen tarkoituksena on kaivaa prosessista ongelmia esiin ja ihmisten tehtävänä on sitten ratkoa työkalujen ja konseptien avulla esiin tulleet ongelmat. (SixSigma 2021.) Kaiken toiminnan parantamisen täytyy noudattaa jotain systemaattista menetelmää kehittämistyön laadun varmistamiseksi (Petersson ym. 2018, 105).

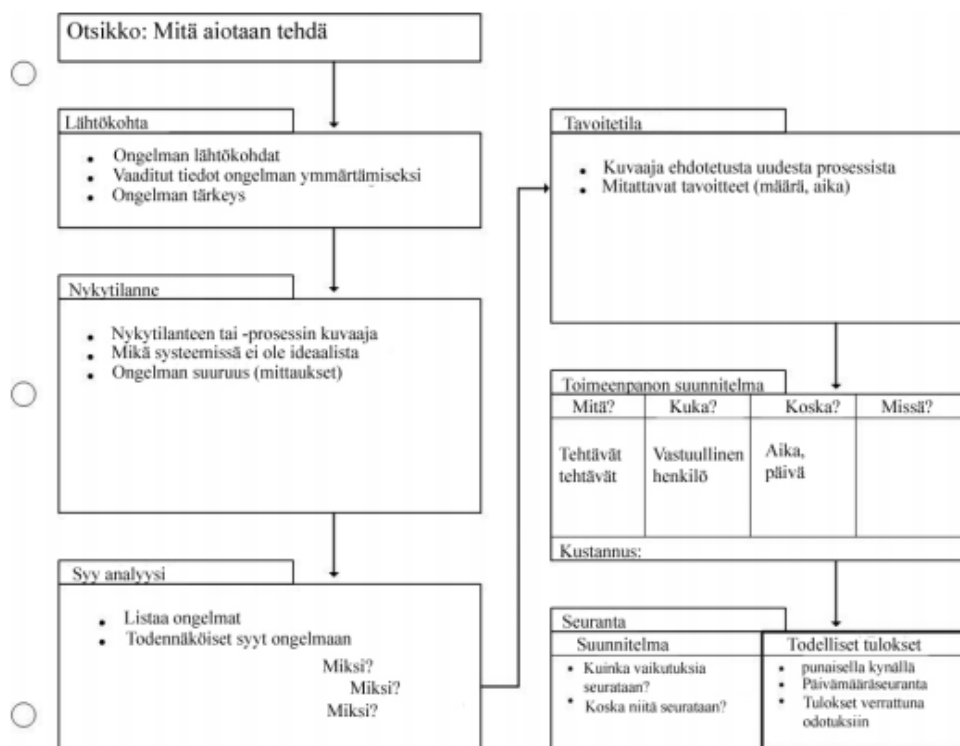
Kehittämistyötä varten on luotu useita erilaisia työkaluja, joista yksi hyvin yleisesti käytetty on Demingin laatuympyrä eli **PDSA-menetelmä** (kuva 4). Laatuympyrän neljä vaihetta ovat suunnittele (Plan), kokeile (Do), tutki (Study) ja toteuta (Act) (The Deming Institute 2021). Sykli alkaa suunnitelmavaiheella. Tähän sisältyy tavoitteen tai tarkoituksen tunnistaminen, teorian muotoilu, menestystietojen määrittely ja suunnitelman toteuttaminen. Näitä toimintoja seuraa kokei-

luvaihe, jossa suunnitelman komponentit toteutetaan, kuten tuotteen valmistaminen. Seuraavaksi tulee tutkimusvaihe, jossa tuloksia seurataan suunnitelman testaamiseksi onnistumisen merkkien tai parannettavien alueiden havaitsemiseksi. Toteutusvaihe sulkee syklin, yhdistämällä koko prosessin, jota voidaan käyttää tavoitteen säätämiseen, menetelmien muuttamiseen tai teorian muotoilemiseen. (The Deming Institute 2021.) Nämä neljä vaihetta voidaan toistaa yhä uudelleen osana oppimisen ja parantamisen jatkuvaa jaksoa. PDSA-menetelmä on hyvä tuki pieniin ja suuriin toiminnan parannustoimiin. Jos parannus on pieni, PDSA:han menee muutama minuutti, mutta siitä huolimatta yhtään vaihetta ei saa jättää käymättä läpi. Tällä varmistetaan parannuksen laatu, niin että ongelma ratkeaa ja parannus on pysyvää. (Petersson ym. 2018, 93.)



Kuva 4. PDSA-menetelmä (The Deming Institute 2021).

Kuva 5 (sivu 19) sisältää Torkkolan (2015, 32-36) teoksessaan esittelemän keittämistyön **A3-ongelmanratkaisumenetelmän**. Lean-johtamismallissa johtajan tehtävä on organisoida oppiminen siten, että kaikki oppivat joka päivä. Valmentaminen ja analyttisen ajattelun opettaminen kuuluu johtajan tehtäviin, mihin soveltuu esimerkiksi A3-ongelmanratkaisumallin käyttäminen. Malli tukee oppimista, sillä ihminen oppii parhaiten ryhmässä ja ryhmä oppii ratkomalla ongelmia yhdessä.



Kuva 5. A3-ongelmanratkaisumenetelmä (Torkkola 2015, 36).

A3-ongelmanratkaisumallissa johtajan roolina on kysyä, miksi ongelmat esiintyvät, ja perustella, miksi organisaation kannalta on tärkeä ratkoa tietyt haasteet. Henkilöstön rooli on kertoa, mitä pitäisi tehdä. A3-menetelmän keskeinen tavoite on haastaa henkilöstö rikkomaan raja-aitoja, menemään epämukavuusalueelle ja etsimään oikeaa vastausta unohtaen sankariratkaisija-ajattelun. Tärkeintä on tunnistaa toimintaan merkittävästi vaikuttava ongelma. Ongelma voi olla iso tai pieni, samoin ratkaisukin. A3-menetelmä vaatii hidasta ajattelua. Hitaassa ajattelussa on pysäyttävä pohtimaan ja testaamaan, ennen kuin edetään. Hidas ajattelu on turhauttavaa ja työlästä, koska omaa työtään ja toimintaa ”joutuu” ajattelemaan. (Torkkola 2015, 32-35.)

5S-menetelmä (kuva 6) on alun perin japanilainen työympäristön organisointimenetelmä. 5S on kehitystyökalu, jonka avulla oma työpiste organisoidaan toimivaksi, pysymään järjestyksessä, siistinä ja kunnossa. Menetelmä soveltuu käytettäväksi yrityksissä, joissa on tarve poistaa hukkaa ja parantaa työn sujuvuutta. Sen viisi ”ässää” koostuvat sanoista lajittelu (Sort), järjestäminen (Store), puhdistaminen (Shine), standardisointi (Standardize) ja sitoutuminen (Sustain). (Väisänen 2013.) 5S-menetelmän ensimmäinen vaihe, lajittelu, tarkoittaa kaiken sen pois heittämistä, mitä ei tarvita tai mikä ei toimi. Toisessa vaiheessa järjestetään kaikki jäljelle jäänyt niin, että usein käytetyt ovat helposti ja nopeasti löydettävissä. Kolmannessa vaiheessa siivotaan kaikki pinnat ja

laitteet, jotta ne toimivat kuten pitää. Neljännessä vaiheessa luodaan standardi, jolla varmistetaan kolme ensimmäistä vaihetta. Viides vaihe, sitoutuminen, tarkoittaa, että standardista on tullut tapa. Standardisointi mahdollistaa poikkeamien havaitsemisen ja niiden käsittelyn toiminnan parantamiseksi (Petersson ym. 2018, 80-81). Standardisoinnin tarkoituksena on varmistaa, että kaikki tekevät työn samalla tavalla. Standardisoinnin avulla on helpompi saavuttaa palvelun tasainen laatu. Tasainen laatu tarkoittaa, että lopputuloksissa on vain vähän vaihtelua. (Petersson ym. 2018, 73-75.)



Kuva 6. 5S-menetelmä (Väisänen 2013).

5 Kittilän lentoaseman kunnossapidon toimintasuunnitelma

Tässä opinnäytetyössä laadittiin toimintasuunnitelma Kittilän lentoaseman kunnossapidolle. Toimintasuunnitelman tarve perustui vaihtelevaan työn laatuun, epäyhteneviin toimintamalleihin ja tehottomuuteen. Lisäksi uusien työntekijöiden perehdytys oli ollut vaihtelevaa, mikä on ollut seurausta esimiesten erilaisista työkäytänteistä. Kunnossapidossa ei ole ollut toimintasuunnitelmaa aiemmin. Viime vuosina Kittilän lentoasema on kasvanut valtavasti, matkustajamäärät ovat lisääntyneet ja sesonkityöläisiä on palkattu paljon. Kunnossapitopäällikkö on vaihtunut muutaman kerran viimeisen viiden vuoden aikana, jolloin kunnossapidon tavoitteet on hukattu.

Kunnossapidossa työskentelee vakituisesti kunnossapitopäällikön lisäksi 7 henkilöä (joista 1 toimii sähköasentajana), sesonkiaikana 10-20 henkilöä. Kunnossapidon toimiala käsittää kesä- ja talvikunnossapitotöiden lisäksi pelastuspalvelun, ilma-alusten tankkauksen ja paikoituksen, kalustohuollon, turvatarkastustehtäviä sekä jätehuoltotyöt. Kunnossapidon toimiala on monipuolinen ja henkilöstöltä vaaditaan laajaa osaamista eri tehtävistä. Joihinkin tehtäviin on ollut nimettynä vastuhenkilöitä, kuten tankkaukseen, kalustonhuoltoon ja paikoitukseen. Viimeisen kahden vuoden aikana kunnossapidossa ei ole ollut vuosisuunnitelmaa tai muunlaista lukujärjestystä kunnossapidon töiden järjestelemiseksi. Eri tehtävät on hoidettu sitä mukaa, kuin ne ovat ilmaantuneet tai niiden takaraja on jo ohitettu. Lisäksi talvisesonkiin on panostettu enemmän, kuten sesonkityöläisten perehdytykseen, yleensä talvikunnossapitoon ja kauden onnistuneeseen läpivientiin.

Koronaviruspandemia tarkoitti lentoasemilla toiminnan vähentymistä ja sitä kautta muutoksia kaikkien työhön. Organisaation muutostila oli otollinen toimintasuunnitelman laatimiselle, sillä pandemia pakotti jokaisen työntekijän miettimään yksikkönsä toimintatapoja. Lisäksi hiljaisempi kausi antoi tilaa inventoinneille, tarkistuksille ja mietinnälle, miten oma yksikkö toimii. Toimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin syksyllä 2020, jolloin korona-aikaa oli eletty lentoasemilla yli puoli vuotta. Toiveissa oli talvisesongin osittainkaan alkaminen, jolloin työmenetelmiä ja toimintatapoja olisi päästy tarkastelemaan niin sanotussa normaalitilassa. Lomalentojen ruuhkaa ei kuitenkaan tullut. Lisäksi organisaatiossa käynnissä olleet yhteistoimintaneuvottelut aiheuttivat irtisanomisia ja lomautuksia. Toimintasuunnitelma alkoi kuitenkin muovautua vaihe vaiheelta, ja työn etenemistä ajatellen tilanne oli erinomainen. Useita työmenetelmiä ja -vaiheita käytiin läpi yhdessä kunnossapidon henkilökunnan kanssa, niistä keskusteltiin ja niihin perehdyttiin uudelleen.

5.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimintasuunnitelma Kittilän lentoaseman kunnossapitoon. Toimintasuunnitelma laadittiin työpaikan toiminnan yhtenäistämiseksi, tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. Lisäksi toimintasuunnitelman laatimisella haluttiin henkilöstön pohtivan työpaikan toimintatapoja ja kehittämään omaa työtä. Suunnitelman tavoitteena oli myös poistaa virheellisiä tai haitallisia toimintatapoja. Lisäksi toimintasuunnitelman tarkoitus oli, ja on tulevaisuudessaakin, toimia strategian jalkauttajana eli käytännön toimintoina kohti organisaation tavoitteita. Toimintasuunnitelman tarkoitus on konkretisoida yksittäiselle työntekijälle tavat toimia, joilla lunastetaan esimerkiksi asiakaslupausta.

Toimeksiantajan tavoitteena oli saada kunnossapidon työtehtävät vakioitua ja toteutumaan säännöllisesti tiettyinä ajanjaksoina. Tavoitteena oli kunnossapidon johtamisen kehittäminen ja asiantuntijuuden lisääminen. Lisäksi tavoite oli yhtenäistää kunnossapidon vuoroesiemiesten toimintamalleja ja parantaa työn laatua ja tehokkuutta. Toimintasuunnitelman laatimisen tarkoitus oli kiinnittää Kittilän lentoaseman kunnossapidon toimet Finavian strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisiksi.

Opinnäytetyön tekijänä tavoitteenani oli oman työpaikkani kehittäminen ja sen toiminnan järjestelmällisyyden parantaminen. Henkilökohtaiset tavoitteeni hankkeessa oli kehittyä esimiehenä ja työnohtajana. Lisäksi toimintasuunnitelman laatiminen sekä siihen liittyvien erilaisten dokumenttien tuottaminen ja vieminen käytäntöön lisäsivät osaamistani työpaikan ja henkilöstön kehittämisessä.

5.2 Työn vaiheet ja sisältö

Toimintasuunnitelma laadittiin yhdessä kunnossapidon henkilöstön kanssa. Tarkoitus oli luoda yhdessä toimintamalli, jonka toteuttamiseen kaikki sitoutuvat alusta alkaen. Samalla voitiin yhdessä pohtia, millaisia vastuualueita itse kukin hoitaa. Toimintasuunnitelma noudattaa kunnossapidon toimintavuotta syyskuun alusta elokuun loppuun. Toimintasuunnitelma laadittiin toimintavuodeksi 2020-2021 ja vastuu sen päivittämisestä on kunnossapitopäälliköllä. Toimintasuunnitelman työvaiheet ja sisältö rakentuivat seuraavasti:

- 1) aloituspalaveri, tavoitteiden asetanta

- 2) keskustelut ja palaverit prosesseista ja työmenetelmistä (PDSA, A3-ongelmanratkaisumenetelmä)
- 3) tilojen siivous, järjestely ja organisointi (5S-menetelmä)
- 4) työoppaan ja liitteiden laadinta
- 5) päättäminen mittareista ja arvioinnista

Toimintasuunnitelman laatimisen aloituspalaveri käytiin lokakuun alussa 2020, jolloin luotiin raamit toimintasuunnitelman sisällölle. Aloitusvaiheessa määritettiin kunnossapidon vuosi alkamaan syyskuussa. Tämä on ajankohta, jolloin rekrytoidaan sesonkihenkilöstöä, varmistetaan koneiden ja kaluston kunto ja aletaan valmistautua talvisesonkiin. Syys-marraskuun aikana uudet henkilöt on perehdytetty tehtäviinsä, vanhat ja uudet työntekijät oppineet toimimaan yhdessä ja kaikkien kanssa on kerrattu kauden kalusto ja työmenetelmät. Nämä kolme kuukautta ovat valmistautumisaikaa, jolloin huollot, kunnostukset ja muut perustyöt on viimeistään saatava päätökseen ja alettava keskittyä talveen.

Koska toimintasuunnitelmalla tavoiteltiin eri asioita, oli tarve myös määritellä alkupiste, mihin uutta tilannetta verrataan. Kehitystä haluttiin monella saralla, minkä vuoksi käyttöön otettiin erilaisia kehittämisen menetelmiä. Kunnossapitoa kokonaisuutena lähdettiin kehittämään PDSA-menetelmän mukaan. Tavoitteeksi otettiin suunnitella, kokeilla, tutkia ja toteuttaa eikä vain toteuttaa. Kunnossapidon tehtävät vaativat paljon osaamista, joten kaikkien toimintojen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ajan tasalla pysymistä. Asioihin perehtyminen, toimintojen suunnittelu ja kokeilu ennen lopullista käyttöönottoa myös helpottaa uusien mallien hyväksyntää, kun jokaisella henkilökunnan jäsenellä on ollut mahdollisuus muokata niitä.

5S-menetelmän mukaisesti työpisteitä, toimistotiloja, halleja ja varastoja siivottiin ja järjesteltiin uudelleen. Tavaroita inventoitiin, tiloja muutettiin kokonaan uusiksi ja varastoja ja halleja organisoitiin eri käyttötarkoituksiin. Näiden siivoustalkoiden tuloksena syntyi eri tiloihin tietty järjestys, taso, millaisena niiden on tarkoitus myös pysyä. Koska jokaisella tehtäväkokonaisuudella on myös vastuhenkilö, on tämän vastuuhenkilön asia huolehtia siihen liittyvien tilojen järjestyksestä ja ylläpidosta. Esimerkiksi pelastuspalvelun toiminnasta vastaava henkilö huolehtii palotarvike- ja varustevaraston kunnosta, inventaareista ja täydennyksistä. Koska tilojen ja työpisteiden uudistaminen on ollut laaja projekti, ei kaikkia vaiheita 5S-menetelmän mukaan jokaisessa kohteessa ole vielä käsitelty. Osa tiloista on järjestelyvaiheessa, osassa voidaan puhua jo standardista ja joi-tain kohteita ei ole ehditty edes tyhjentää kaikesta ylimääräisestä ja turhasta.

Työmenetelmien ja prosessien kehittämiseksi parhaimmaksi menetelmäksi osoittautui keskustelujen ja palaverien kautta A3-ongelmanratkaisumenetelmän mukainen asioiden käsittely. Nykytilan kartoitus, syyanalyysi sekä tavoitteiden ja vastaavien henkilöiden asetanta ovat olleet niin tehokkaita, että tuloksia on ollut havaittavissa lähestulkoon välittömästi. A3-menetelmää toteutettiin jatkuvana toimintona, jolloin saman asian tullessa uudelleen esille, käytiin ajatusmalli läpi. Miksi aiempi malli ei toiminut? Mikä meni pieleen? Mitä uudella mallilla tavoitellaan? Työmenetelmien ja prosessien kirjaaminen tehtiin niin tarkkaan, että toimintasuunnitelma koostettiin työoppaaksi ja erilaisiksi liitteiksi sen rinnalle. Kun työmenetelmät on kirjoitettu auki, perehdytys on helpompaa ja linja yhtenäinen. Lisäksi samanlainen työskentelymalli vähentää tehtävään kuluva aikaa ja nopeuttaa kokonaisprosessia.

Työoppaan valmistumisen jälkeen laadittiin vuotuista toimintaa ohjaavat liitteet. Nämä liitteet ovat kunnossapidon viikkotyölista, vuosisuunnitelma (vuosikalenteri), vastuualuelistaus ja huoltosuunnitelma. Vuosisuunnitelma on koko vuoden kattava työlista kaikista kunnossapidon töistä aikataulutettuna vuosikalenteriin. Se koostuu vuodenaikojen mukaan tehtävistä töistä ja kaikista niistä töistä, jotka toistuvat säännöllisesti ympäri vuoden. Samaan vuosikalenteriin laitettiin myös kunnossapidon ja lentoaseman muiden yksiköiden ja organisaatioiden palaverit, koulutukset ja kurssit sekä erilaiset määräaikaishuollot, kuten nosto-ovien ja sammuttimien huollot ja tarkistukset. Tulevien vuosien muiden tehtävien järjestelyä ja aikatauluttamista helpottaa jatkossa jo valmis pohja, mikä määrittelee, mihin vuodenaikaan mikäkin työ ajoittuu. Viikkotyölista on joka viikko toistuvien tehtävien lukujärjestys. Niiden toteuttaminen on pakollista, sillä ne kuuluvat vaatimuksenmukaisuuksiin, joiden toteutumista valvotaan auditoinnein.

Viikkotyölistan ja vuosisuunnitelman lisäksi laadittiin oma suunnitelmansa kaluston huollolle. Se on suurpiirteisesti sisällytetty vuosikalenteriin, jotta vaadittavat huollot ja katsastukset tulevat tehtyä ajallaan. Huollot ja katsastukset ovat kuitenkin sellaisia tehtäviä, että ne on huomioitava esimerkiksi vuorosuunnittelussa. Tämä sen takia, että joidenkin työkoneiden ja ajoneuvojen huolto tai katsastus ei onnistu paikkakunnalla, jolloin tehtävään sidotaan vähintään yksi henkilö, joka on sitten pois vahvuudesta. Huoltosuunnitelmaan kuuluu kalustoluettelo, josta selviää kaikkien työkoneiden, ajoneuvojen ja lisälaitteiden tiedot sekä tarvittavien ajoneuvolupien voimassaoloaika.

Vastuualuelistaus tehtiin, sillä kunnossapidon sisällä olevat isot tehtäväkokonaisuudet vaativat vähintään yhden henkilön huolehtimaan niiden toteutumisesta. Samalla vastuualueiden määrittelyllä haluttiin olevan motivoiva vaikutus. Vastuun antaminen eri henkilöille helpottaa kunnos-

sapitopäällikön ja samalla myös kaikkien yksikössä työskentelevien työtä. Kun yksi tai kaksi henkilöä vastaa tietystä toiminnosta, esimerkiksi jätehuollosta, on avun ja ohjeen saaminen helpompaa, koska tietää, kenen vastuulla alue on. Lisäksi vastuuhenkilöt huolehtivat omista alueistaan paremmin, kuin jos kaikki tekisivät vähän kaikkea. Vastaavat eri tehtäväkokonaisuuksiin tai jo olemassa olleisiin vastuualueisiin löydettiin keskustelujen ja osaamiskartoituksen avulla.

Toimintasuunnitelma koostuu siten työoppaasta ja siihen kuuluvista toimintaa ohjaavista liitteistä. Työopas on laadittu niin, että se tarkastetaan vuosittain ja päivitetään vain tarvittaessa. Työmenetelmien kertaus suoritetaan joka syksy, jolloin mahdolliset muutokset menetelmiin kirjataan myös työoppaaseen. Vuosikalenteri, huollot ja katsastukset sekä viikkotyölista pidetään ajan tasalla. Viikkotyölistan päivitys on päiväjärjestyksen muuttamista, sillä työtehtävät listalla ovat pysyviä. Vuosikalenteri sisältää perustyöt toistuvina, mutta vuosittain tulee uusia tehtäviä, projekteja ja muita hankkeita, jotka on sisällytettävä toimintaan. Vastuualueet tarkastetaan kehityskeskusteluissa, ja tarvittavat koulutukset ja kurssit suunnitellaan vaatimusten mukaan.

5.3 Mittarit

Kunnossapidon toimiala koostuu useista eri osista, on osat kytkettävä toisiinsa sujuvan toiminnan mahdollistamiseksi. Jokaista osaa on kehitettävä tavoiteltuun suuntaan pala kerrallaan. Toimintasuunnitelman yhtenä osana perehdyttiin vaatimuksenmukaisuuksiin ja niiden avulla täsmennettiin, miten toiminnan kehittymistä mitataan ja arvioidaan. Koska muutosta pitää pystyä myös pystyä arvioimaan, päätettiin myös mittareista, joiden perusteella seurataan, onko kehitystä tapahtunut. Jotkut mittarit perustuvat toimialan vaatimuksiin, jotkut taas henkilöstön kokemuksiin ja tunteeseen muutoksesta. Toimitilojen osalta mittarina toimii työpisteiden järjestys ja siisteys.

Kunnossapidon eri toiminnoille (pelastuspalvelu, tankkaus, turvatarkastus, kiitotietarkastus jne.) on määritelty erilaisia dokumentointivelvoitteita. Näiden toteutumista seuraamalla voidaan hahmottaa, mitä on tehty ja jos ei ole, niin miksi ei? Esimerkiksi joidenkin viikkotarkastusten merkitseminen järjestelmään on yksi seurattava toiminto. Näiden kirjausten puuttuminen on poikkeama, joka vaatii aina selvityksen. Tällaisten kirjausten toteutuminen on yksi tärkeimmistä mittareista arvioitaessa kunnossapidon toiminnan kehittymistä. Dokumentointi ei ole vain pakollista vaan myös tärkeä työkalu pysyä ajan tasalla tehdyistä ja tekemättömistä töistä, suoritetuista koulutuksista ja voimassa olevista kelpoisuuksista.

Kehittymisen mittarina käytettiin myös työntekijöiden omaa tuntemusta kunnossapidon tilasta, työn tasosta ja yhteisön hengestä. Näitä asioita otettiin esille palavereissa ja kahvipöytäkeskusteluissa. Yhdessä etsittiin syitä ja ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin ja epäkohtiin sekä miksi tällaiset ongelmat toistuvat tai palaavat. Lisäksi pohdittiin, oliko jokin yhteisesti sovittu työmenetelmä todella tehokkain niin kustannuksellisesti kuin ajallisestikin.

Syksyllä käyttöön otetun 5S-menetelmän avulla arvioitiin toimitilojen kuntoa ja siisteyden tasoa. Syksyllä saatiin järjestettyä muun muassa toimistotilat, pelastuspalvelun varuste- ja huoltotilat sekä rengasvarasto. Täydellinen tilojen raivaus ja joissain kohdissa käyttötarkoituksen muutos antoi hyvän lähtökohdan tilojen ja kiinteistöjen järjestyksen ja ylläpidon seurantaan. Samaa 5S-periaatetta hyödynnettiin myös alueiden kunnostuksessa. Alueiden kunnostukseen on erityiset ja tarkat työmenetelmät, ja kunnostuksen tasoa vuoro esimies seuraa vuorossaan ja raportoi tiedot vähintään kuuden tunnin välein. Poikkeamia ovat esimerkiksi ilma-alusten ilmoittamat havainnot linnuista tai muista eläimistä, erilaiset kokemukset raportoituihin olosuhteisiin nähden tai vaikkapa muiden lentoasemalla työskentelevien ilmoitus liukkaudesta. Lisäksi oman yksikön jäsenen kokemus puutteellisesta tai muuten huonosta menetelmästä on käsiteltävä. Tällaisissa tilanteissa voidaan tarkastella, onko kyse väärin toimimisesta vai tiedonkulun tai perehdytyksen puutteista.

Suunnitelman alkuvaiheilla pohdittiin myös mahdollisuutta auditoinnin tai jonkinlaisen laatuseurannan tekemiselle. Tällaista laatuseurantaa toteuttaisi kunnossapitopäällikkö tai lentoaseman päällikkö satunnaisesti. Tästä erikseen tehtävästä auditoinnista kuitenkin luovuttiin, koska yhdessä todettiin, ettei sille ole tarvetta. Vuoro esimies seuraa osaltaan toimintaa ja työn tuloksia, ja toimialapäällikön töihin kuuluu valvoa töiden toteutumista määrättyjen vaatimusten mukaan. Erikseen tehtävä lisävalvonta nähtiin vain ylimääräisenä turhana työnä.

5.4 Havainnot ja johtopäätökset

Tehtävien toteutumista ja toiminnan kehittymistä käsiteltiin kunnossapidon palavereissa. Palavereissa käytiin läpi eri vastuualueiden kuulumisia, miten oli mennyt ja mitä oli tulossa. Lisäksi käsiteltiin mahdolliset poikkeamailmoitukset ja muut havainnot. Palavereissa kiinnitettiin huomiota siihen, oliko toimintasuunnitelman mukaisiin töihin ja muutoksiin sitouduttu tai oliko havaittavissa epäkohtia ja muutostarpeita. Oli myös huomionarvoista, että ajatuksesta hoitaa kerralla koko suunnitelman mukainen työlista, oli luovuttu ja keskityttiin ajankohdan mukaisiin töihin.

Työn rytmittäminen oli yksi toimintasuunnitelman tavoitteista ja samalla kunnossapidon toiminnan laatua ja tehokkuutta parantavista toimista. Suunta on siten oikea. On onnistuttu lyhyessä ajassa keskittymään ajankohtaisiin asioihin ja kuitenkin samalla katsomaan tulevaan.

Palaverissa nousi esiin esimerkiksi lentoaseman auditoinnissa havaitut puutteet ja niiden korjaaminen. Suurin osa puutteista kohdistui dokumentteihin ja dokumentointiin. Puuttuvat dokumentit ja kirjaukset aiheuttivat lisätyötä tarkastusten ja erilaisten asiakirjojen laatimisen muodossa. Lisäksi käytiin useaan otteeseen läpi eri raportoinnin tarve ja mitä järjestelmiä raportointiin käytettiin. Kunnossapidon käytössä olevat järjestelmät kirjattiin osaksi työopasta, josta selviää, mitä järjestelmillä tehdään. Dokumentointi oli syksyn ja kevään välisellä tarkastelujaksolla parantunut merkittävästi. Eritoten viikoittaisten merkintöjen kirjaus oli muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kohdillaan. Dokumentoinnin parantumista selitettiin sillä, että oli selkeät ohjeet siitä, mitä kirjataan mihinkin ja että esimiehet sitä selkeästi vaativat. Myös pikaohjeet ja neuvonta eri järjestelmien käyttöön oli motivoinut kirjausten tekoon. Osaltaan tietämättömyys ja osaamattomuus tietokonejärjestelmien käyttöön katsottiin olleen syynä huonoon dokumentointiin.

Vastuiden ja työmenetelmien kehittymistä seurattiin enemmän henkilöstön mielipiteiden ja kokemusten kautta. Keskusteluja eri menetelmistä saattoi syntyä kesken työvaiheen suorittamisen tai sitten asioita käsiteltiin kahvipöydässä tai palaverissa. Vastuiden tarkentaminen nähtiin hyvänä asiana, sillä jokaisella oli perustehtävän lisäksi jokin oma tehtävä, johon keskittyä ja jota kehittää. Tämän nähtiin myös kohentaneen kunnossapidon ”ryhtiä”, koska tehtäviä hoidettiin nyt joka saralla, mutta yksi asia kerrallaan. Koska työmenetelmiin ja koko toimintaprosessiin oli selkeät ja tarkat ohjeet, työvuorossa olijat oppivat kiinnittämään huomiota tehtyihin työvaiheisiin osana koko prosessia. Sellainen työmenetelmä, jonka suorittaminen ei vaatinut lisäponnisteluja tai oli saanut henkilöstön vähemmän stressaantuneeksi, todettiin sopivaksi ja onnistuneeksi. Lisäksi joihinkin työvaiheisiin käytetyn ajan hahmottaminen koettiin paremmaksi työvaiheista ja toteuttamisesta käytyjen useiden keskustelujen jäljiltä. Parhaita havaintoja kehittymisestä olivat ne tilanteet, kun työntekijä informoi oman työnsä vaiheista toiselle, seuraavan työvaiheen teki jälle, ilman vuoro esimiehen tarvetta käskyttää. Lisäksi työntekijät oppivat seuraamaan toisen työtä ja arvioimaan siihen kuluva aikaa. Myös puuttuminen toisen työhön, kun sitä tehtiin alueille, joiden tekeminen ei ollut sillä hetkellä oleellista, tehosti ryhmän toimintaa ja nopeutti prosessia.

Syksyllä uudelleen järjesteltyjä ja siivottuja tiloja seurattiin pitkin talvea ja kevättä silmämääräisesti. Tilat ovat muovautuneet koko ajan hieman lisää, mutta yleisilme on pysynyt hyvänä ja kaikki

tavarat suurin piirtein paikoillaan. Toimistotilat ovat paremmin hyödynnettävissä, ne ovat pysyneet siisteinä mapit ja tarvikkeet järjestyksessä. Pelastuspalvelun tilat ovat pysyneet vapaana ylimääräisestä tavarasta mahdollistaen turvallisen lähdön hälytyksiin. Rengasvarastoon ei ole kulkunut säilöön mitään sinne kuulumatonta ja lattiatila on pysynyt tyhjänä. Kaikki sinne kuuluva tavara on siis löytänyt tiensä omalle paikalleen hyllyille. Pelkästään jo näiden muutamien tilojen perusteella voi päätellä, että uudet toimintatavat on omaksuttu osana omaa työtä. Tilojen osalta työ jatkuu edelleen, sillä kaikkia kunnossapidon käytössä olevia tiloja ei ole ehditty käydä läpi. Lisäksi pienempiin osiin keskittyminen ja niiden saaminen toimiviksi ei ole aiheuttanut kehittämistä tai uudistumisähkyä.

Suunnitelman alkuvaiheissa luovuttiin ajatuksesta toteuttaa eräänlaista laatuseurantaa. Päätös oli oikea, sillä jo tässä työssä mainittujen havaintojen pohjalta on voitu todeta, että valvonta toteutuu jo omana työnä. Kunnossapito kehittyy pala palalta kohti tavoitteita. Keskellä talvea työnsä jättäneen kunnossapitopäällikön jälkeen kunnossapidon vuoro esimiehet ovat olleet tärkeässä roolissa luotsatessaan työtä ja sen tekijöitä kohti vaatimuksenmukaista toimintaa. Työyhteisö on oppinut lyhyessä ajassa toimimaan itsenäisesti ryhmänä.

6 Pohdinta

Ennen kuin kirjoitan enempää mietteitani auki kehittämistyön onnistumisesta opinnäytetyönä, lainaan muutaman lauseen opinnäytetyön kirjoittajan oppaista. Hyvä opinnäytetyö on käytännönläheinen ja yhteydessä työelämään, suunnitelmallisesti tavoitteisiin etenevä, hyödynnettävissä ja hyödyllinen sekä pohtiva ja raportoinniltaan onnistunut (Hakala 2004, 29-36). Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 217). Opinnäytetyöni käsitteli kunnossapidon toiminnan uudistamista. Aihe oli erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Toimintasuunnitelma laadittiin yhteistyössä Kittilän lentoaseman kunnossapidon henkilöstön kanssa. Työn edistymistä ja toiminnan kehittymistä mitattiin ja arvioitiin pitkin matkaa palaverien, keskustelujen ja havainnoiden ympäristöä sekä palautteen kautta. Lopullinen työn arviointi saadaan vuoden, kahden päästä toimintasuunnitelman julkaisun jälkeen, jolloin voidaan havaita toiminnan pysyvät muutokset kunnossapidossa. Opinnäytetyönä pyrkimys oli mahdollisimman hyvään lopputulokseen niin tavoitteissa, tehtävissä kuin raportoinnissakin. Opinnäytetyön kirjoittamisessa noudatettiin hyviä tieteellisen kirjoittamisen käytäntöjä.

Toimintasuunnitelman laatiminen avasi itsellenikin uusia näkökulmia eri tehtävien tekemiseen ja paljasti myös puutteita asioiden hoitamisessa. Olen tyytyväinen siihen, miten eri kehittämismenetelmiä saatiin ujutettua kuin vaivihkaa kunnossapidon arkeen. Olen nyt työpaikallani pyörremyrsky ja KonMari. Alkuun vauhti varmasti vaikuttikin hurjalta, mutta ajan myötä toiminnassa on nähty järkeä ja kehittämiseen on lähdetty mukaan. Lisäksi minulle on tultu kertomaan uusista ideoista ja ajatuksista, kuinka työpaikkaa ja sen toimintaa voisi parantaa. Tällaisina hetkinä olen tuntenut onnistumista ja iloa siitä, ettei työni ole ollut ”vain” opinnäytetyötä.

Työpaikan kehittäminen lähtee kuitenkin henkilöstöstä itsestään. Se ei onnistu, jos vain esimies tai hankkeen vetäjä uskoo asiaan ja kehittämiseen. Voi tietysti olla, että otin tämän liian tosissaan, ja tehtävä veikin mukanaan ja vedin vahingossa muutkin mukani. Miten ikinä tämä tapahtuikaan, olen tyytyväinen kunnossapidon henkilöstön panokseen kehitystyössä. Tällainen toiminta mahdollisti myös opinnäytetyöni onnistumisen.

Opinnäytetyön tekemistä varjosti useat merkittävät tapahtumat. Koronapandemiaa oli eletty yli puoli vuotta, kun aloin työstää opinnäytetyötäni. Finavialla käynnistyivät yhteistoimintaneuvottelut noin kuukausi opinnäytetyön aloituspalaverin jälkeen. Neuvottelujen tuloksena koettiin irtisanomisia ja lomautuksia jatkettiin. Lisäksi Lapin lentoasemat saivat uuden aluejohtajan juuri en-

nen talvikautta. Totuttua talvisesonkia ei koettu, ja toiminta pidettiin säästöliekillä. Kunnossapidossa keskityttiin perustehtävään ja opinnäytetyön edistyminen jumitti välillä pitkiä aikoja. Opinnäytetyöhön sovittuja palaverieja ei pidetty alkutalvena lainkaan. Jouduin keräämään tietoa kahvipöytäkeskusteluissa ja nykimällä kollegoita hihasta. Helmikuussa kunnossapitopäällikkö irtisautui tehtävästään. Ennen kuin tuuraaja saatiin, kunnossapidon henkilöstö hoiti myös päällikön tehtäviä.

Tämä tapahtumaketju oli kuitenkin opinnäytetyön suurin käännekohta. Toimintasuunnitelma muovautui siihen muotoon, kuin se nyt on: tarkka työopas toimintaa ohjaavine liitteineen. Lisätehtävät ja hieman pakostakin selkiytyneet vastualueet antoivat kunnossapidolle kuin uutta puhtia. Kunnossapidon tehtävä alkoi selkiytyä, ja esimerkiksi viikkolukujärjestys ja huoltosuunnitelma otettiin tehokkaammin käyttöön. Oli ehkä koko opinnäytetyön parhaaksi, että alku mentiin hitaasti ja asia kerrallaan.

Toimintasuunnitelman tavoitteiksi asetettiin kunnossapidon työn laadun parantaminen ja tehostaminen sekä esimiesten toiminnan yhtenäistäminen. Tavoitteita saavutettiin keskustelemalla, ottaen asioita puheeksi ja yksinkertaisesti tekemällä yhdessä. Lisäksi vastualueiden selkeä jaottelu helpotti työskentelyä. Jokaisella on omien vahvuksiensa mukaiset vastualueet, eikä kaikkien tarvitse huolehtia kaikista asioista. Yksi tai kaksi ihmistä päättää tietyistä toiminnoista, jolloin järjestys säilyy, eikä kaikkien tarvitse säätää omiaan.

Omia tavoitteitani oli esimiestyössä ja työnjohdossa kehittyminen ja työpaikkani uudistaminen. Olen erittäin itsekriittinen, joten todennäköisesti monet epäonnistumiseksi tai huonosti menneeksi kokemani asiat eivät ole olleet ihan sellaisia. Jos jotain, niin olen oppinut miettimään, miksi koen jonkin asian esimerkiksi ärsyttäväksi tai tylsäksi tai mahtavaksi. Monesti olen katsonut peiliin ja etsinyt syytä omasta asenteestani tai päivän vireestäni, jos olen kokenut jonkun henkilön toiminnan hankalaksi. Kaikista tilanteista olen oppinut ja kaikki hankalatkin tilanteet on lopulta saatu ratkaistua.

Toimintasuunnitelman laatiminen oli mielenkiintoinen työ opinnäytetyöksi. Aihe ja tehtävä oli täydellinen päätös opinnoilleni. Opinnäytetyössäni sain käsitellä johtamiseen, esimiestyöhön ja työpaikan kehittämiseen liittyviä asiakokonaisuuksia. Kokonaisuudet olivat juuri niitä, mitä tradenomin tutkintoon tähdänneet opintoni ovat sisältäneet. Jos luonnehtisin työtäni tämän perusteella helpoksi, en ilmeisesti olisi oppinut mitään. Voisin sanoa, että onnistuin yhdistämään ja soveltamaan oppimaani käytännön työhön hyvin. Voisin sanoa, että olen nyt hyvässä alussa jatkaakseni uralla eteenpäin.

Lähteet

- Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Alma Talent Oy. Saatavilla 10.4.2021. www.kamk.fi, kirjasto, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Finavia Oyj. (2021a). *Tietoa Finaviasta - visio ja strategia*. Saatavilla 4.5.2021. <https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/finavia-yrityksena/visio-ja-strategia>
- Finavia Oyj. (2021b). *Tietoa Finaviasta - Finavian historia*. Saatavilla 4.5.2021. <https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/finavia-yrityksena/finavian-historia>
- Finavia Oyj. (2021c). *Tietoa Finaviasta – lentoasemat kehittyvät*. Saatavilla 4.5.2021. <https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/lentoasemat-kehittyvat/asiakaskokemus>
- Finavia Oyj. (2021d). *Kittilän lentoasema lyhyesti*. Saatavilla 4.5.2021. <https://www.finavia.fi/fi/lentoasemat/kittila/lentoasemalla/lyhyesti>
- Hakala, J. (2004). *Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Alma Talent Oy. Saatavilla 10.4.2021. www.kamk.fi, kirjasto, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy. Saatavilla 10.4.2021. www.kamk.fi, kirjasto, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Kuntaliitto. (2017). *Esimiestyö ja työyhteisöjen kehittäminen*. Saatavilla 9.4.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/esimiestyo-ja-tyoyhteisojen-kehittaminen>
- Manninen, O. (2021). *Mitä ovat strategian johtamisen termit ja määritelmät?* LATO. Saatavilla 11.4.2021. <https://www.latotools.com/Strategian+johtamisen+sanasto+ja+maaritelmat>
- Pakka, J. & Rätty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia*. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blucher, D. & Alsterman, H. (2018). *Työntekijän opas menestykseen - Kehitä leanin avulla!* Latvia: Jelgavas tipografija.

Ritaranta, S. (2014). *Hyvä esimies johtaa myös työhyvinvointia*. Työterveyslaitos: Verkkolehti Työpiste. Saatavilla 9.4.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-johtaa-myos-tyohyvinvointia/>

SixSigma. (2021). *Tätä on lean*. Saatavilla 10.4.2021. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean/>

The Deming Institute. (2020). *PDSA Cycle*. Saatavilla 9.4.2021. <https://deming.org/explore/pdsa/>

Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Alma Talent Oy. Saatavilla 10.4.2021. www.kamk.fi, kirjasto, Alma Talent Verkkokirjahylly.

Työturvallisuuskeskus. (2021a). *Toimiva työyhteisö*. Saatavilla 4.5.2021. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso#f9a8cd48

Työturvallisuuskeskus. (2021b). *Työpaikan kehittäminen*. Saatavilla 4.5.2021. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/tyopaikan_kehittaminen#f9a8cd48

Väisänen, J. (2013). *Viiden ässän kehitystyoekalu*. SixSigma: Artikkelit. Saatavilla 9.4.2021. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitystyoekalu/>

Yle. (2008). *Kittilän lentoasema vaurioitui pahoin tulipalossa*. Yle Uutiset. Saatavilla 11.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-5227555>

Työoppaan sisällysluettelo

Sisällys

1	Yleistä	2
1.1	Kunnossapidon alueet, kiinteistöt ja toimitilat	3
1.2	Tilojen kunnossapito ja siivous.....	4
2	Talvikunnossapito ja työmenetelmät	4
2.1	Harjaaminen.....	5
2.2	U-aura/alueaura -työt	7
2.3	Linkous	7
2.4	Lamppuauraus.....	8
2.5	Imurointi.....	9
2.6	Liukkaudentorjunta.....	9
2.7	Kitkanmittaus ja kiitotietarkastus	10
2.8	Paikoitus	10
3	Kesäkunnossapito ja työmenetelmät	11
3.1	Kiinteistöjen kunnossapito	11
3.2	LVIS, paloilmioittimen hoitajat.....	11
3.3	Jätehuolto.....	12
3.4	Estekartoitukset ja viherympäristön hoito.....	12
4	Kunnossapidon työjärjestykset ja prosessit	12
5	Kaluston huolto	15
6	Pelastuspalvelu.....	16
7	Tankkaustoiminta	17
8	Turvatarkastus	17
9	Kunnossapidon järjestelmät	18
Liitteet	Huollot ja katsastukset Vuosisuunnitelma Viikkotyölista Prosessi päivän aloitus	

Operatiivisen päivän aloitus -prosessikaavio

Operatiivisen päivän aloitus	Ilma-aluksen saapumiseen 3 h	Ilma-aluksen saapumiseen 2,5 h	Ilma-aluksen saapumiseen 1,5 h	Ilma-aluksen saapumiseen 45-30 min	Ilma-aluksen saapumiseen 10 min	Ilma-alus asematasolla
Vuoro esimies, LP3	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kiitotietarkastus Tehtävien jako</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Harjaaminen</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Harjaaminen</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kunnossapidon päiväkirja</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kitkanmittaus</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kiitotietarkastus raportti</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Pelastuspalvelu</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kahvitauko <u>Tilannekatsaus</u> <u>Uusien</u> tehtävien jako</div>
Moniosaaja 1	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kaluston tarkastus</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Harjaaminen</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Harjaaminen</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kunnossapidon päiväkirja</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Harjaaminen</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kunnossapidon päiväkirja</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Pelastuspalvelu</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kahvitauko</div>
Moniosaaja 2	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kaluston tarkastus</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Lamppuauraus</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kunnossapidon päiväkirja</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Linkous</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kunnossapidon päiväkirja</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Shell</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Shell kirjanpito</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Pelastuspalvelu</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kahvitauko</div>
Moniosaaja 3	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kaluston tarkastus</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Puskulevytyö</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kunnossapidon päiväkirja</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Hiekoitus</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Kunnossapidon päiväkirja</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Shell</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 5px;">Harjaaminen</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Pelastuspalvelu</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content;">Kahvitauko</div>
Aika (min)	0-30	30-90	90-135	135-170	170-	180

*** punainen nuoli tarkoittaa tässä yhteydessä ensisijaisuutta