

InfoCare "varaosille vauhtia"

Loppuraportti 2.7.2015

Tekijä:

J Tuulenmäki

Nurmijärvi 2015

Sisältö:

Infocare "varaosille vauhtia"	0
1. Taustaa	3
2. Keskeiset haasteet.....	4
3. Tavoitteet.....	5
4. Toteutus sekä menetelmät.....	5
5. Tapamme toimia kasasi kaikki yhteen	10
6. Tulokset	12
7. Yhteenveto, pohdinta	13
8. Uutuusarvo.....	14
9. Sovellettavuus uudistusten toteuttamisten yhteydessä.....	14
10. Asiasanat / ontologia.....	15

1. Taustaa

Infocaren varaosalogistiikan toimintaa ja toimintatapoja päätettiin uudistaa kevään 2015 aikana merkittävästi.

Projekti oli hyvin käytännönläheinen ja kiinni arjen toiminnassa. Tämä loppuraportti kuvaa tavoitteet, toteutuksen ja tulokset yleisellä tasolla.

Infocare valitsi toimintatapojen visualisointitavaksi niin sanotun **Value Stream Mappingin** VSM. jossa tärkein periaate on nähdä, tehdä visuaaliseksi se, kuinka arvo tuotetaan asiakkaalle. Value Stream Mapping auttaa selventämään arvon tuottamisen arkkitehtuurin kokonaisuutta.

VSM ei ole vain prosessikuva vaan sen kautta opitaan näkemään kokonaisuuksia, kehittämään toimintaa systemaattisesti, opitaan ratkomaan ongelmia ja osallistetaan henkilöstö kehittämään toimintaa tietoisesti, joka vahvistaa organisaation oppimisorientaatiota sekä kykyä toteuttaa uudistuksia tehokkaasti.

Uudistuksen toteuttamisen filosofiset perusvalinnat:

Ensimmäisenä perusajatuksena oli myönteinen lähestyminen toimintatavan uudistamiseen. Tämä perustuu humaaniin ajatteluun, jossa uudistamiseen liittyvät taustasyöt ja liikkeelle panevat voimat ovat edistyksellisiä ja hyvää tarkoittavia.

Toisena perusajatuksena oli se, että toimintatavan uudistamista ei voi toteuttaa mekanistisesti siten, että ihmisten oletetaan toteutuvan johdon määräyksiä.

Kolmantena perusajatuksena oli se, että toimintatavan uudistaminen on eräänlainen systeeminen kokonaisuus, jossa eri osajärjestelmät vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi uudenlainen toimintamalli edellyttää uudenlaista käsitystä johtamisesta arjessa (**transformatiivinen johtaminen Bass & Avolio**).

Neljäntenä perusajatuksena oli se, että johtamiskulttuurin ja johdon rooli on merkittävä uudistumisia tukevan johtamiskulttuurin luomisessa. **Jos johtamisen kohde on ihmisten oppiminen liiketoiminnassa, niin kaikki on mahdollista.**

Infocaren muutos / uudistus ei ollut muutosjohtamista perinteisessä merkityksessä, jossa korostetaan johtaja- ja auktoriteettikeskeisyyttä. Sen sijaan tässä uudistuksessa toteutettiin **fasilitointia** (ryhmäprosessien suunnittelua ja toteuttamista), jossa keskiössä on kokonaisuuksien ja ryhmien ottamista organisaation kehittämisen lähtökohdaksi. (**Complex Adaptive System CAS**).

Toimintatavan uudistamiseen, kuten liiketoiminnan johtamiseen yleensäkin liittyy hyviä periaatteita. **Infocaren** näkemys toimintatavan uudistamisista on hyvin lähellä **Juutin ja Virtasen** kuvaamaa **uudistamisen matkaa ja uudistaminen prosessityöpajojen ketjuna**. Molemmissa lähestymistavoissa oppimista korostetaan sekä uudistaminen on suunnitelmallista ja mielekäästä, jota periaatetta tässä uudistuksessa sovellettiin.

Viitekehyyksen perusajatus on se, että kaikki vaikuttaa kaikkeen ja näin eri tekijät ovat systeemisesti riippuvaisia toisistaan: tavoitteet, tavoitetila, suunnitelmat, haasteiden ratkaisu, ihmisten johtaminen. Kaiken keskiössä on yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen. Oppivat yksilöt luovat oppivan organisaation. Organisaatio systeeminä tulee luoda puitteet ja mahdollisuus tälle mekanismille, oppimiselle.

2. Keskeiset haasteet

Varaosatiimin toimintatapoihin liittyvät haasteet, jotka oli tarkoitus ratkaista tämän projektin avulla:

- Varaosat eivät siirry korjaamolle riittävän nopeasti
- Prosessinohjaus puutteellinen
- Tiimin henkilöiden työmäärät eivät ole jakautuneet tasaisesti
- Tiimin yhteistyö ei toimi
- Työnkentelytila ei ole optimaalinen materiaalin prosessin kannalta
- Toimintaa ohjaavat toimitus ja palautus prosessit puutteelliset
- Perehdyttämis prosessia ei ole

3. Tavoitteet

1. Kuvata ja selkiyttää Silvastintien varaosalogistiikan Value Stream
2. Uudistaa tilojen layout vastaamaan uudenlaista toimintamallia
3. Kuvata varaosien palautusten toimintamalli
4. Tasapainottaa tiimin jäsenten työmäärää
5. Uudistaa tiimin viikon ja päivän toiminnan rytmitys
6. Luoda tapamme toimia kuvaus / perehdyttämisasiakirja
7. Kuvata ja yksinkertaistaa varaosalogistiikan toimintamalli
8. Lisätä eri toimintojen välistä vuorovaikutusta projektin aikana (korjaamo, korjaamon ulkopuolella tapahtuva korjaus, sisäinen logistiikkapalvelut, ICT-palvelut, myynti)

4. Toteutus sekä menetelmät

Projekti toteutettiin menetelmällisesti noudattaen ketteriä sekä osallistavia toimintatapoja.

Aluksi jokaiselle tavoitealueelle; Varaosalogistiikka Silvastintie, On Site Metro, On Site Area, tehtiin projektin perustamisasiakirja, jossa kuvataan tärkeimmät ongelmakohdat, tavoitteet sekä projektiin osallistuvat vastuuhenkilöt / projektitiimi.

Projektitiimin toimintaa ohjaavana toimintamallina / Master Plan käytettiin DMAIC jäsenystä, jota käytetään yleisesti LEAN -maailmassa. Lyhenne DMAIC tulee englanninkielisistä sanoista: DEFINE, MEASURE, ANALYZE, IMPROVE, CONTROL. Master Planissa kuvataan projektitiimin perustehtävä, tavoitteet, viestintä, eri osallistujien roolit projektissa. Dokumentti kuvaa myös projektitiimin kokoukset eri pääteemoihin liittyen suhteessa aikaan. Tämä dokumentti täydentyi projektin edetessä. Viimeiset kirjaukset ovat CONTROL -kohdassa kesäkuussa.

Perusperiaatteena oli se, että projektitiimi kokoontuu alussa noin kerran viikossa (puoli päivää) ja tarkastelee sitä miten valitut kehityskohteet ovat edenneet ja mitä olemme oppineet niistä ja sen jälkeen tapaamisia harvennettiin, kun uudistukset olivat lähteneet etenemään.

Tärkeätä oli osallistaa henkilöstö tekemään uusia asioita / informoida / ohjata oppimista.

Seuraavaksi projektitiimi kuvasi sekä määritteli koko projektiin liittyvän puolen vuoden ison kuvan eli tavoitetilan, nykytilan sekä matkan, millä tavoitetila on mahdollista saavuttaa. Perusajatuksena on nähdä kokonaisuus, joka pilkotaan sitten ajallisesti lyhyemmiksi kehitysjaksoiksi. Projektitiimi teki kokonaiskuvan ensin isolle paperille, joka siirrettiin sitten myöhemmin tiedostomuotoon.

Iso kuva pilkottiin pienempiin toimenpiteisiin, joiden kesto on 1-4 viikkoa. Toimenpiteitä on mahdollista toteuttaa erilaisilla menetelmillä. Infocaren uudistuksessa käytettiin seuraavia:

Just Do it	-- tehdään heti
Development period	-- kehitysjakso
Kaizen Event	-- viikon tehoudistus
PDCA; plan, do, check, act	-- ongelmien ratkaisu

Tähän projektiin liittyviä kehitysjaksoja olivat esimerkiksi Silvastintien varaosien toimitusprosessin kuvaus sekä tilan layout -uudistus vastaamaan uutta toimintamallia.

Silvastintien toimitusprosessi kuvattiin kolmella tasolla, jolloin opimme näkemään toiminnan kokonaisuuden sekä arvioimaan rajapintojen toimivuutta.

Strateginen taso / tämä oli jo olemassa, joten se oli pohjana operatiivisen tason kuvaukselle

Operatiivinen taso / tästä tehtiin ensi nykytilan ja sitten tulevan tilan kuvaus

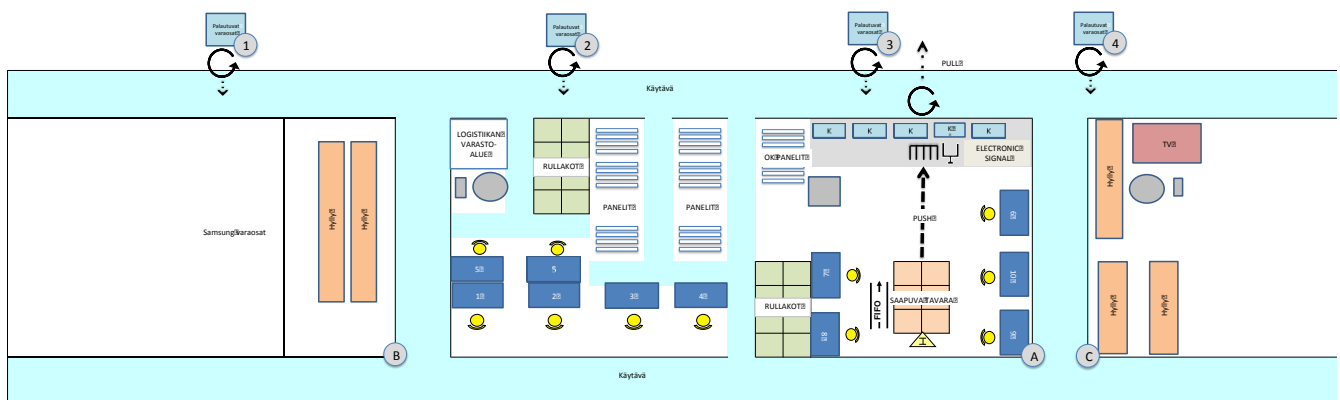
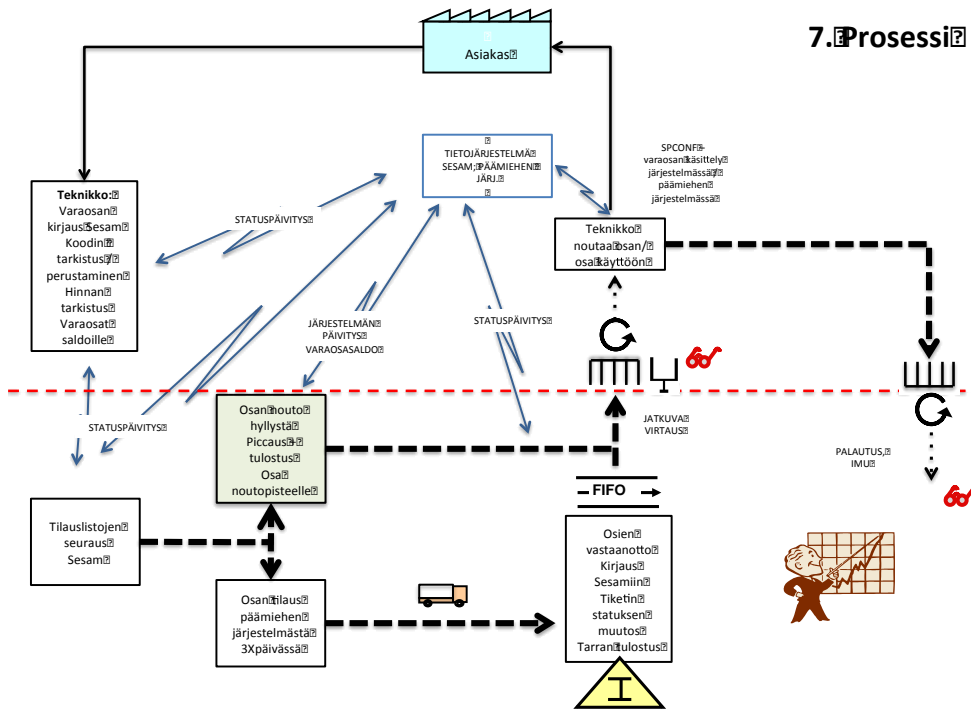
Toimintojen taso / tämä kuvaa sen, miten varaosien virtaus tapahtuu käytännössä

Operatiivisen toiminnan kuvaus, VSM, tehtiin yhdessä projektitiimin kanssa ensin remonttipaperille post -it lapuin, jonka jälkeen siitä tehtiin tiedostomuotoinen versio.

Alla on tilannekuva projektitiimin VSM työkokouksesta.



Lopputuloksena tästä oli LEAN - kuvaustavan mukainen varaosien yksinkertaistettu tilaus - toimitusprosessi sekä tilan layout.



5. Tapamme toimia kasasi kaikki yhteen

Tapamme toimia – dokumenttiin kerättiin kaikki tärkeät toimintatavat yhteen paikkaan, joka toimii tekemisen jännevöittäjänä, ohjaajana sekä perehdyttämismateriaalina.

Tapamme toimia – asiakirjan sisältö otsikkotasolla:

1. Varaosatiimin toiminnan perusta
 - Perustehtävä
 - Pelisäännöt
 - Keskeiset mittarit
 - Henkilöiden vastuut ja velvollisuudet
2. Varaosatiimin toiminnan rytmitys
3. Varaosatiimin palaverikäytännöt
4. Henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen
 - SISU toimintamalli
 - Varhainen välittäminen / puuttuminen
5. Työergonomia ja työturvallisuus
6. Siisteysstandardi 5S
7. Varaosien tilauksen ja toimituksen perusprosessi
 - Toimintojen kuvaus
8. Tuotantotilan layout
9. Palautusprosessi
10. Jatkuva parantaminen

Esimerkiksi tuotantoprosessin ohjaus uudistettiin siten, että taulupalaveri pidetään joka perjantai, jossa tarkastellaan menneen viikon tapahtumia sekä suunnitellaan tulevan viikon töiden jakautuminen sekä viikkoon liittyvät tärkeät työtehtävät. Alla on kuva prosessinohjauksen toimintamallista (White Board).



6. Tulokset

1. Kuvata ja selkiyttää Silvastintien varaosalogistiikan Value Stream

→ Kuvaus on tehty ja toiminnot on standardisoitu. Varaosat siirtyvät korjaamolle virtaustehokkaasti sekä ajallisesti noin puolta nopeammin kuin aikaisemmassa toimintamallissa. Teknikoiden varaosien odotusaika on lyhentynyt.

2. Uudistaa tilojen layout vastaamaan uudenlaista toimintamallia

→ Tilojen layout on uudistettu ja tiimin toiminta on näin helpottunut.

3. Kuvata varaosien palautusten toimintamalli

→ Palautusprosessi on kuvattu – keväällä 2015 ei ole jouduttu maksamaan sanktioita.

4. Tasapainottaa tiimin jäsenten työmäärää

→ Prosessinohjaus on käytössä (White Board)

5. Uudistaa tiimin viikon ja päivän toiminnan rytmitys

→ Prosessinohjaus sekä päivän ja viikon rytmityksen ymmärrys on olemassa ja sitä toteutetaan käytännössä

6. Luoda tapamme toimia kuvaus / perehdyttämisasiakirja

→ Tapamme toimia – asiakirja on olemassa ja se täydentyy toiminnan kehittymisen myötä. Dokumentti on kopioitavissa myös muihin toimintoihin organisaation sisällä.

7. Kuvata ja yksinkertaistaa pääkaupunkiseudun sekä muun Suomen varaosalogistiikan toimintamalli

→ Peruskuvaus on tehty, tilanne elää vielä jonkin verran, joten jatkokehittäminen ajoittuu syksylle 2015

8. Lisätä eri toimintojen välistä vuorovaikutusta projektin aikana (korjaamo, korjaamon ulkopuolella tapahtuva korjaus, sisäinen logistiikkapalvelut, ICT-palvelut, myynti)

→ Ymmärrys kokonaisuudesta sekä vuorovaikutus eri toimintojen välillä on lisääntynyt.

7. Yhteenvedo, pohdinta

Tämän uudistumisen keskiössä oli yksilöiden oppiminen liiketoiminnassa. Yksilöiden ajattelutavan uudistuminen mahdollistaa toimintatavan uudistamisen, joten tässä **Infocaren** toimintatavan uudistamiseen liittyvässä projektissa yksilöiden oppiminen oli merkityksellisessä roolissa. Yhtenä **metatavoitteena** oli myös se, että projektitiimin osallistujat **oppivat tämän projektin aikana toteuttamaan ja johtamaan uudistuksia itsenäisesti.**

Tässä uudistuksessa käytetty ketterä toimintamalli soveltuu erittäin hyvin tämän kaltaisiin osallistaviin projekteihin. Fasilitoijan rooli on ohjata oppimista sekä tukea projektitiimiä onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa. Liiketoiminnan toimintaympäristön muutokset aiheuttivat myös tälle projektille haasteita, sillä lomautukset sekä sairaustapaukset viivästyttivät noin kahdella viikolla projektia.

8. Uutuusarvo

Keskeisin tämän muutosprosessin uutuusarvo on oppimisen johtamisen korostaminen ja sen tuominen uudistuksen keskiöön. Tämä tuottaa organisaatiolle kyvyn ratkaista ongelmia tehokkaammin ja luoda sen kautta kilpailuedun, jota ei voi kopioida.

Samoin ymmärrettiin, että uudistumiseen liittyy kolme tärkeää teemaa, jotka olivat sisäänrakennettuina tähän Infocaren uudistusprosessiin. Toteuttajia / projektitiimiä valmennetaan ymmärtämään ja kohtaamaan nämä ilmiöt:

1. Miten ihmiset kokevat uudistumisen (aivot, neurotiede, defenssit, stressi, havaintomaailma, temperamentti yms..)?
2. Miten uudistus toteutetaan ja mitä toimintamalleja käytetään, jotka on kuvattu tässä loppuraportissa aiemmin?
3. Miten ihmisiä johdetaan uudistusten keskellä / transformatiivisen johtamisen periaatteet?

9. Sovellettavuus uudistusten toteuttamisten yhteydessä

Koko projekti toteuttaminen prosessina on hyödynnettävissä hyvin erilaisissa yhteyksissä erittäin kustannustehokkaana tapana kehittää liiketoimintaa. Itse asiassa muutoksen toteuttaminen ei ota kantaa muutoksen sisältöön, vaikka se tässä yhteydessä oli LEAN -filosofian ja virtaustehokkuuden juurruttaminen Infocaren toimintaan.

Yhteenveto toimintamallin sovellettavuudesta

Vaihe 1. Uudistuksen kohteen määrittely: Perustamisasiakirja

Vaihe 2. Projektitiimin organisoituminen ja projektitiimin Master Planin kuvaaminen DMAIC – LEAN toimintamallia soveltaen

Vaihe 3. Muutoksen kohteen ison kuvan laatiminen (puoli vuotta kerrallaan / suositus).

Vaihe 4. Kehitysjaksojen toteuttaminen

Iso kuva pilkotaan pienempiin toimenpiteisiin, joiden kesto on 1-4 viikkoa.

Vaihe 5. Kehitysjaksoja toteutetaan suunnitelmien mukaan ja projektikokouksissa opitaan lisää matkasta kohti tavoitetilaa. **Ongelmia** ratkotaan yhdessä.

Projektin ohjausasiakirjat:

Perustamisasiakirja

Master Plan

Iso kuva / puoli vuotta

Kehitysjaksojen seurantasuunnitelma suhteessa aikaan

Kehitysjaksojen suunnitelmat x-kappaletta

10. Asiasanat / ontologia

Muutos

Muutoksen johtaminen

Transformaatio

Logistiikka

Prosessien kehittäminen

Oppiminen

Jatkuva parantaminen