



Noora Nurminen

# Vauriokorjaamon työnjohtajien tehtävien organisointi ja kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (Ylempi AMK)

Ajoneuvotekniikka

Opinnäytetyö

15.11.2023

## Tiivistelmä

Tekijä:	Noora Nurminen
Otsikko:	Vauriokorjaamon työnjohtajien tehtävien organisointi ja kehittäminen
Sivumäärä:	26 sivua
Aika:	15.11.2023
Tutkinto:	Insinööri (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Ajoneuvotekniikan tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Juho Vallivaara

---

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää työnjohtajien työtehtävien työnjakoa päällekkäisen työn vähentämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Työssä käsitellään työtehtäviä kohdeyrityksen yhden toimipisteen näkökulmasta.

Kun työnjohtajien tehtävät organisoidaan ja suunnitellaan siten, että päällekkäisyyksiä vältetään, saadaan parannettua työnjohtajien ajankäyttöä. Samalla kun ajankäyttö ja toiminta tehostuvat, saadaan koko toimipisteen tehokkuutta ja toimivuutta parannettua.

Opinnäytetyössä käytetyt tiedot perustuvat pääasiallisesti huomioihin ja tietoihin, jotka on saatu työskentelemällä kyseisessä toimipisteessä. Osa tiedoista perustuu kirjallisuuslähteisiin. Työ on toteutettu Lean-mallia ja toimintatutkimusta hyödyntäen.

Opinnäytetyö esittelee ensin kaikki työnjohtajien työtehtävät ja roolittaa sekä jakaa tehtävien vastualueet sen mukaan, missä työvuorossa työnjohtaja, milloinkin on. Opinnäytetyö ohjaa kohdeyrityksen toimipistettä jatkuvasti kehittämään toimintaansa, jotta toimintaa ja tehokkuutta saadaan parannettua jatkuvasti.

Avainsanat: Työnjohtaja, kehittäminen, Lean

## Abstract

Author: Noora Nurminen  
Title: Organization and development of the tasks of Damage repair shop foremen  
Number of Pages: 26 pages  
Date: 15 Nov 2023

Degree: Engineer (Master's degree)  
Degree Programme: Automotive Engineering  
Instructor: Juho Vallivaara, Lecturer

---

The objective of this thesis is developing the work division of the foremen's tasks in order to reduce overlapping work and improve efficiency. The work dealt with tasks from the point of view of one location of the target company.

When the foremen's tasks are organized and planned in such a way that overlaps are avoided, the use of the foremen's time can be improved. At the same time as time use and operations improve, the efficiency and functionality of the entire office can be improved.

The information used in the thesis is mainly based on observations and information obtained by working at the location in question. Some of the information is based on work in databases and selected methods, the Lean model and operational research.

The thesis first presents all the work tasks of the foreman and assigns roles and distributes the areas of responsibility for managing the tasks according to which shift the foreman is in. The thesis directs the location of the target company to continuously develop its operations to continuously improve operations and efficiency.

Keywords: Foremans, improve, Lean

# Sisällys

## Käsitteet ja lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Työssä käytettävät menetelmät ja materiaalit	2
2.1	Työn suunnittelu	3
2.2	Tiedonkeruu ja analysointi	4
3	Lähtötilanne analyysi	4
3.1	Lähtötilanteen yleiskatsaus	4
3.2	Lähtötilanteen heikkoudet ja vahvuudet	5
3.2.1	Heikkoudet	5
3.2.2	Vahvuudet	6
4	Työnjohtajien tehtävät	7
4.1	Vauriotarkastus, ajanvaraus ja korjauksen valmistelu	7
4.2	Korjauksen aikana ja sen jälkeen	9
4.3	Toimipisteen sekä korikorjaajien johtaminen	11
5	Kehitystyön tietoperusta	11
5.1	Toimintatutkimus	11
5.2	Lean- malli	13
5.3	Valinta ja prosessin sujuvoittaminen	16
6	Kehitystyön tavoite ja toteutus	17
6.1	Tavoite	17
6.2	Toteutus	17
6.2.1	Työnjohtaja	18
6.2.2	Hallityönjohtaja	19
6.2.3	Varaosatyöntekijä	21
7	Yhteenveto	22
7.1	Tiivistelmä	22
7.2	Päätelmä ja pohdinta	22
	Lähteet	26

## Käsitteet ja lyhenteet

Vaurionmääritys	Auton purkaminen ennen varsinaisen korjauksen aloittamista, jotta saadaan selvyys vahingossa syntyneistä vaurioista.
Vauriotarkastus	Tarkastus, jossa kartoitetaan autolle syntyneet vauriot ja dokumentoidaan ne.
Korjauskustannuslaskelma	Laskelma, josta selviää korjaustoimenpiteet, tarvittavat varaosat sekä korjauksen hinta.
Oikaiseminen	Pellin (teräs sekä alumiini) suoristamista tai vetämistä alkuperäiseen muotoonsa.
Lunastus	Vakuutusyhtiön toimi tilanteessa, jossa auton arvo vaurioituneena yhdessä korjauskustannusten kanssa ylittää auton käyvän arvon eikä korjaaminen vakuutusyhtiön kannalta ole järkevää.
ISO 9001	Standardi, joka asettaa ehdot laadunhallinnalle. Asetetut ehdot täyttävät asiakas- ja lainsäädännölliset vaatimukset.

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty vauriokorjaamon työnjohtajien työtehtävien päällekkäisyyksien poistamiseksi sekä tehokkuuden ja toimivuuden parantamiseksi. Työssä esitellään kaikki vauriokorjaamon työnjohtajien tehtävät ja roolitetaan tehtävät ja vastuualueet sen mukaan, missä työvuorossa työnjohtaja, milloinkin on.

Kohdeyritys on vauriokorjaamoketju, jolla on yli 30 vuoden kokemus vauriokorjauksesta. Kohdeyrityksellä on useita toimipisteitä ympäri Suomea, ja kohdeyritys on jatkanut kasvuaan vuosi vuodelta. Kohdeyritys on merkkiriippumaton vauriokorjaamo, joka korjaa pelti-, kolari- ja tuulilasivaurioita. Kehitystyön kohteeksi on valittu kohdeyrityksen toimipiste, johon on keskitetty yhden merkin korjaukset, erityisesti rakennevauriokorjaukset. Pienemmät korjaukset, jotka eivät vaadi rakenneosien vaihtoa tai tiettyjä testeritoimintoja, voidaan korjata kohdeyrityksen muissakin toimipisteissä.

Työn tavoitteena on kehittää työnjohtajien työtehtävien jakoa päällekkäisen työn vähentämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Työssä käsitellään työtehtäviä valitun toimipisteen näkökulmasta, mutta syntyvää toimintatutkimusta voidaan soveltaa muihinkin kohdeyrityksen toimipisteisiin. Kun työnjohtajien tehtävät organisoidaan ja suunnitellaan siten, ettei päällekkäisyyksiä pääse tapahtumaan, saadaan työnjohtajien ajankäyttöä parannettua, mikä vaikuttaa positiivisesti koko toimipisteen tehokkuuteen. Suunnitelmana on esitellä ensin kaikki työnjohtajien tehtävät ja sen jälkeen roolittaa ja jakaa vastuualueet työtehtävien hoitamisesta sen mukaan missä työvuorossa työnjohtaja on.

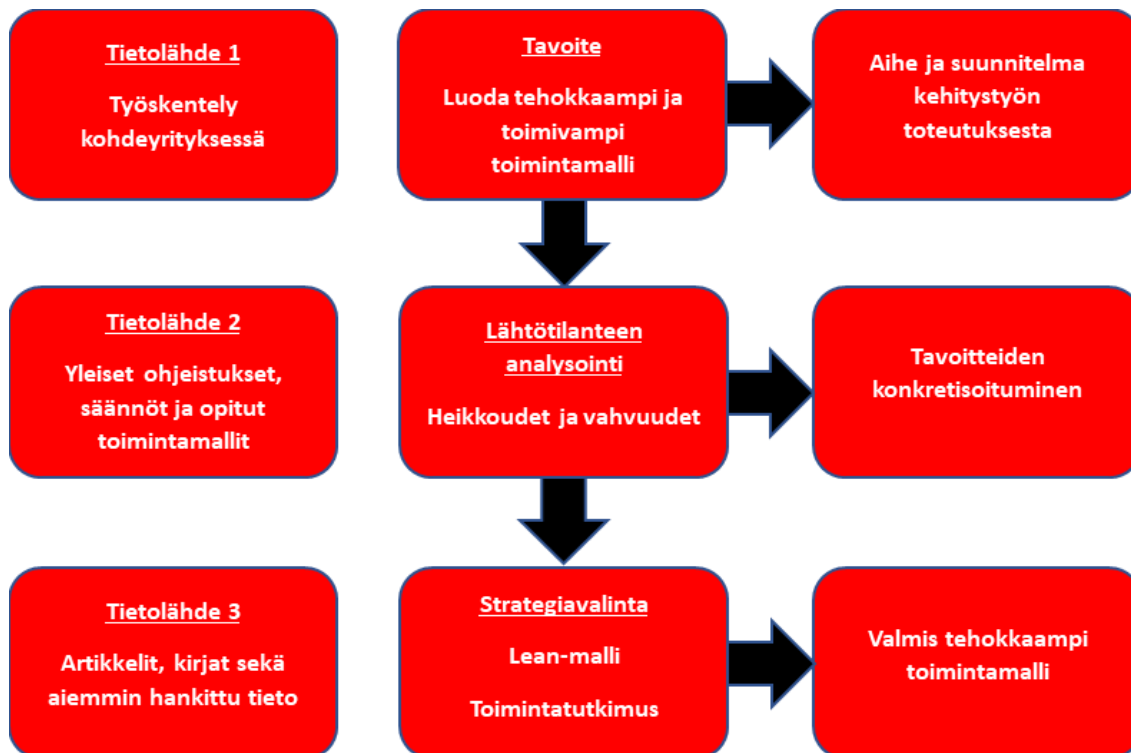
Työssä hyödynnetään Lean-johtamisfilosofiaa, jolla pyritään poistamaan ylimääräisiä toimintoja erilaisista prosesseista. Lean-ajattelussa johdon ja tässä tapauksessa työnjohtajien rooli on avainasemassa, kun tavoitteena on jatkuva toiminnan parantaminen. Lean-mallin lisäksi työssä hyödynnetään tutkimusstrategiana toimintatutkimusta, jonka tavoitteena on parantaa toimintaa vaikuttamalla ihmis-

ten jo muodostuneisiin rutiineihin, ongelmanratkaisuun sekä johtavaan toimintaan. Toimintatutkimus etenee asia kerrallaan, prosessinomaisesti, joten onnistumisen kannalta on tärkeää saada ihmiset osallistumaan prosessiin.

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään kehittämistyön aihe, toisessa luvussa menetelmät ja materiaalit, ja kolmas luku analysoi ja kartoittaa lähtötilanteen. Neljäs luku käsittelee opinnäytetyön keskeisintä aihetta ja ongelmaa. Viides luku antaa pohjan kehitystyölle esitellen käytetyn tietoperustan. Kuudes luku määrittää työn tavoitteen ja toteutuksen. Lopuksi viimeisessä luvussa tiivistetään opinnäytetyö ja kerrataan syntyneet päätelmät sekä pohditaan, onnistuttiinko kehitystyössä.

## 2 Työssä käytettävät menetelmät ja materiaalit

Alla olevasta kuvasta 1 nähdään työn suunnitelma ja malli, jonka mukaan kehitystyötä on suunniteltu ja toteutettu.



Kuva 1. Työn toteutussuunnitelma

Kuvasta 1 nähdään tietolähteet, joiden avulla opinnäytetyötä lähdettiin tekemään. Tietolähteiden esittelyn jälkeen kuviossa on määritelty kehittämistyön tavoite lyhykäisyydessään, lähtötilanneanalyysi ja työssä käytettävät strategiat ja menetelmät. Kun valinnat on tehty ja määritelty syntyy kehitystyön aihe sekä lopullinen suunnitelma siitä, miten työ toteutetaan. Kun työn rakenne on konkretisoitunut valituilla tietolähteillä ja määrittelyillä tavoitteena on koota valmis toteutussuunnitelma, joka tukee tavoitteiden täyttymistä.

## 2.1 Työn suunnittelu

Kehitystyötä lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan tavoitteet kirkaana mielessä. Ensimmäisenä oli mietittävä, mitkä menetelmät ja strategiat voisivat soveltua kyseiseen kehitystyöhön. Pinnalle nousivat Lean-malli ja toimintatutkimus. Päätettiin toteuttaa työ kahdella toisiaan tukevalla strategialla. Molemmissa on keskiössä tiimityöskentely ja sitä tällaisessa kehitystyössä tarvitaan.

Toimintatutkimus pohjautuu käytännön muutokseen ja osallistuttaa kaikki käytännön toimijat yhteistoimintaan, ongelmanratkaisuun ja muutosprosessiin. Toimintatutkimuksen keskeisinä piirteinä on vaikuttaa ja kohdistaa tutkimus ihmisten sosiaaliseen toimintaan ja sitä kautta parantaa olemassa olevia käytäntöjä. (Abbadia 2023.) Toimintatutkimuksen vahvuuksia on, että se toteutetaan nimenomaan käytännön toiminnassa ja se antaa tilaa muutoksen sekä prosessin kehittämiseen. Toimintatutkimus etsii ratkaisuja oikeisiin työelämän ongelmiin ja pyrkii kehittämään ja muuttamaan jatkuvasti juurtuneita käytäntöjä.

Lean-ajattelumallin päämäärä on parantaa toimintaa ja tuottavuutta. Parannuksia ei ole tarkoitus tehdä nopeuttamalla prosesseja tai työn nopeutta vaan poistamalla turhia ja tuottamattomia toimintoja tai tapoja. (Pinja 2016.) Lean-malli, antaa kehitystyölle selkeän suunnan, jota kohti tavoitellaan, vaikka tiedostetaan, ettei siihen välttämättä koskaan täysin päästä. Kuitenkin Lean-ajattelu pakottaa muuttamaan omia toimintatapoja ja pyrkimään estämään syntyviä virheitä tai ainakin virheiden määrää. Lean-mallia käsitellään laajemmin viidennessä luvussa.



## 2.2 Tiedonkeruu ja analysointi

Työskentely kohdeyrityksessä toimi tärkeimpänä tekijänä tiedonkeruun kannalta, koska tämä mahdollisti lähtötilanteen seuraamisen ja havainnoimisen läheltä. Lisäksi kohdeyrityksen valmiita toimintamalleja, yleisiä ohjeistuksia sekä sääntöjä voitiin käyttää toisena tietolähteenä. Analysoinnin osalta kohdeyrityksessä työskentely edesauttoi tietojen keräämistä, käsittelyä sekä ongelmakoh- tien tarkkaa havainnointia.

## 3 Lähtötilanne analyysi

Seuraavissa luvuissa käsitellään kohdeyrityksen toimipisteen lähtötilannetta ja sitä, mistä syntyi ajatus kehitystyön tarpeesta. Tämän jälkeen syvennyttään lähtötilanteen heikkouksiin ja vahvuuksiin.

### 3.1 Lähtötilanteen yleiskatsaus

Työn lähtötilanteessa korjaamolla on kolme työnjohtajaa, jotka tekevät töitä kolmessa vuorossa, kaikki työnjohtajat hoitavat samoja työtehtäviä sen mukaan, kuka on vapaana. Viimeisenä töihin tuleva eli iltavuoron työnjohtaja käy läpi saapuneet varaosat ja hyllyttää ne. Asiakaspalvelutilassa työskentelevät työnjohtajat vastaavat asiakaspalvelusta, johon kuuluu asiakaspalvelu paikan päällä, sähköpostit ja puhelut. Asiakaspalvelupisteen toimintaan sisältyy yleisen asiakaspalvelun lisäksi autojen vastaanotto, vauriotarkastukset, autojen lähettäminen maalaamoon (kyseisessä toimipisteessä ei ole omaa maalaamaa, joten autot maalataan kohdeyrityksen erillisessä maalaamossa) sekä valmiiden autojen luovutukset. Kaikki työnjohtajat tekevät yhteistyötä korikorjaajien kanssa auttaen kysymyksissä, ongelmatilanteissa sekä korjauskustannuslaskelmien päivityksissä.

Kun työnjohtajat tekevät täysin samoja työtehtäviä, eikä eri vastuualueita ole organisoitu tai jaettu, pääsee päällekkäisyyksiä tapahtumaan. Pahin skenaario on, että kaikki kolme työnjohtajaa selvittävät samanaikaisesti samaa asiaa, jolloin

kaikkien aikaa menee hukkaan ja epäselviä tilanteita pääsee syntymään. On esimerkkejä, joissa asiakas on keskustellut useamman työnjohtajan kanssa samasta asiasta ja pahimmillaan työnjohtajat ovat vastanneet samaan kysymykseen eri tavalla. Tämä aiheuttaa hämmennystä niin asiakkaalle kuin koko työyhteisöön. Jo tämän esimerkin pohjalta voidaan todeta, ettei ole järkevää, että useampi työnjohtaja hoitaa samaa asiaa yhtäaikaisesti. Tämän lähtötilanteen toimintatapojen takia kaikilta työnjohtajilta kuluu turhaa aikaa asioiden selvittämiseen. Järkevämpää ja tehokkaampaa on, jos vastuualueet on jaettu selkeästi ja yksi työnjohtaja hoitaa aina tietyn asian alusta loppuun; muut voivat keskittyä muihin työtehtäviin ja asiakkaisiin.

## 3.2 Lähtötilanteen heikkoudet ja vahvuudet

Seuraavissa luvuissa käsitellään opinnäytetyöhön valitun toimipisteen lähtötilanteen heikkouksia ja vahvuuksia sekä pohditaan mitä, miten ja minkälaisella aikataululla asioita voitaisiin parantaa.

### 3.2.1 Heikkoudet

Lähtötilanteen suurin heikkous on se, että päällekkäisiä töitä tehdään toimipisteessä toistuvasti. Usein työpäivän aikana on epäselvää, kuka hoitaa minkäkin asian selvittämisen ja onko tietty asia jo hoidossa vai vaatiiko kyseinen asia toimenpiteitä toiselta työnjohtajalta. Tämän johdosta päivittäin kuluu paljon turhaa aikaa siihen, että työnjohtajat keskenään keskustelevat ja jakavat työtehtäviä sekä sopivat, mistä kukakin tänään huolehtii.

Jos vastuualueet ja työtehtävät on etukäteen jaettu selkeästi, ei päällekkäisyyksiä ja epäselviä tilanteita pitäisi päästä syntymään. Säästyvän ajan voisi käyttää paremmin, esimerkiksi panostamalla enemmän vauriotarkastuksiin, palvelemalla asiakkaita paremmin tai korikorjaajien auttamiseen ilman jatkuvia keskeytyksiä.

### 3.2.2 Vahvuudet

Suurimpana vahvuutena kehittämistyön kannalta on se, että kyseisen toimipisteen kaikki työnjohtajat haluavat muutosta parempaan, koska muutos selkeyttäisi työntekoa ja helpottaisi työkuormaa päivittäisellä tasolla. Täten voitaisiin sanoa, että lähtökohta ja motivaatio kehittämistyölle on olemassa.

Muutostilanteet aiheuttavat ihmisissä monenlaisia tuntemuksia, ja ne koetaan usein uhkana, kun lähdetään muokkaamaan jo muodostuneita toimintatapoja. Tällaisessa tilanteessa ihmiset usein alkavat kyseenalaistamaan itseään, taitojaan ja omaa paikkaansa yrityksessä, vaikka tosiasiallisesti ihmisten tulisi miettiä muutosten positiivisia puolia ja tarkoituksellista. Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet viittaavat yleensä puutteisiin peruspilareissa. Esimerkiksi työtehtävät, säännöt tai toimintatavat ovat epäselviä ja mutkikkaita. Mikäli työyhteisön johtaminen on puutteellista, korostuu se rakenteiden ja prosessien heikkouksina. Se, että työnjohtajat ymmärtävät, miten rakenteelliset heikkoudet vaikuttavat työyhteisön ongelmien syntyyn on tärkeää. Kun työnjohtajat tiedostavat asian pystytään tilanteita ennaltaehkäisemään huolehtimalla peruspilareiden noudattamisesta myös muutostilanteissa. (Järvinen 2014: 105–106.)

Se, miten työyhteisön jäsenet tulevat keskenään toimeen, on menestyksen ja toimivuuden kannalta todella suuressa roolissa. Ihmisiä ja toimintatapoja on erilaisia, mutta työyhteisön kannalta tärkeintä olisi se, että koko ryhmä on tietoinen ja tarpeeksi yksimielinen työtehtävistä ja tavoitteista. Ilman tietoa tai ajatusta siitä miksi täällä ollaan ja mitä tehdään ei voida tehdä yhteistyötä tai muutosta. Kaikkien tulee niin sanotusti puhalttaa yhteen hiileen ja tehdä kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimiva työyhteisö on yleensä menestynyt ja tehokas, koska kaikilla on yhteinen perustehtävä ja päämäärä, se yhdistää ihmisiä. (Järvinen 2014: 41.)

Tärkeitä peruspilareita toimivaan työyhteisöön on työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt

nöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 2014: 57.) Tällaisen kehitystyön toteuttamisessa menee paljon aikaa ja voidaankin puhua, että kokonaiskestoksi kehitystyölle on suunniteltu yksi vuosi. Aika pitää sisällään tiedon keräämisen, suunnittelun toteutuksesta ja parannuksista sekä parannuksien kokeilun käytännössä.

## 4 Työnjohtajien tehtävät

Vauriokorjaamon työnjohtajalla on monia tehtäviä korjausprosessin eri vaiheissa. Työnjohtaja vastaa korjausprosessin etenemisestä aikataulun, suunnitelmien sekä kustannusten ja laatuvaatimusten osalta. Seuraavissa kappaleissa syvennytään työnjohtajan tehtäviin ja esitellään tehtävät sekä huomioon otavat yksityiskohdat. Kaikkiin tehtäviin sisältyy jollain tapaa asiakaspalvelu, joten sitä ei käsitellä tässä työssä omana tehtävään.

### 4.1 Vauriotarkastus, ajanvaraus ja korjauksen valmistelu

Korjausprosessi ja työnjohtajan tehtävät alkavat siitä, kun asiakaskontakti syntyy joko sähköpostilla, puhelimitse tai kun asiakas saapuu korjaamolle. Ensimmäinen kontakti liittyy lähes aina auton vauriotarkastukseen.

Työnjohtaja voi tehdä vauriotarkastuksen paikan päällä asiakkaan kanssa tai asiakkaan lähettämien valokuvien perusteella. Kun tarkastus suoritetaan paikan päällä, työnjohtaja tarkastaa auton kilometrit, valokuvaa auton vauriot (myös vahinkoon kuulumattomat) ja tiedustelee asiakkaalta, miten vauriot ovat syntyneet ja millainen vahinkotapahtuma on ollut. Kun auton vauriot on tarkastettu siirytään asiakaspalvelutilaan tekemään työmääräystä yhdessä asiakkaan kanssa.

Työmääräykselle työnjohtaja kirjaa asiakkaan yhteystiedot, vahinkotapahtumantiedot sekä autosta korjattavan alueen. Työnjohtajan on varmistettava työmääräystä tehtäessä korjauksen maksaja; yleensä maksaja on vakuutusyhtiö, mutta poikkeuksia voi olla. Kun vakuutusyhtiö maksaa korjauksen, on asiakkaan teh-

tävä tapahtumasta vahinkoilmoitus vakuutusyhtiöön. Vauriotarkastuksen yhteydessä työnjohtaja tarkastaa, onko asiakas jo tehnyt vahinkoilmoituksen, mikäli asiakas ei ole tehnyt vahinkoilmoitusta, ohjeistaa työnjohtaja, miten vahinkoilmoitus tehdään.

Kun auton vauriot on tarkastettu ja työmääräys tehty, sopii työnjohtaja korjausajan asiakkaan kanssa. Vaikka vakuutusyhtiö olisi työn maksaja, on asiakas työn tilaaja ja työnjohtajan on otettava asiakkaan allekirjoitus työmääräykseen sinetöidäkseen sovitut asiat. Lopuksi työnjohtaja varmistaa, ettei asiakkaalle jäänyt kysyttävää ja sen jälkeen päättää vauriotarkastuksen.

Tämän jälkeen työnjohtaja viimeistelee korjauskustannuslaskelman ja lähettää sen vakuutusyhtiöön hyväksyttäväksi. Kun laskutuslupa vakuutusyhtiöstä on kunnossa, tilaa työnjohtaja korjaukseen tarvittavat varaosat ja varaa sijaisauton asiakkaalle (jos asiakas sellaisen on kertonut tarvitsevänsä).

Korjauskustannuslaskelma tehdään erillisellä ohjelmalla, jolla voidaan laskea korjauskustannuslaskelmat niin henkilö- kuin pakettiautoille. Ohjelmassa on valittavissa varaosien ja rakenneosien vaihdot, korjaustyöt (muoviosille, pelleille ja alumiinille) sekä muut korjaustoimenpiteet kuten vikakoodien luvut, kalibroinnit ja maalaukset. Ohjelma laskee jokaiselle työvaiheelle ajan ja muodostaa niiden pohjalta kokonaisajan, jonka mukaan työnjohtaja voi arvioida, kuinka kauan auton korjaukseen tulee varata aikaa.

Korjauskustannuslaskelmaa tehtäessä työnjohtaja tekee suunnitelman, jonka mukaan auto korjataan. Tässä vaiheessa työnjohtaja valitsee korjaustavan vaurioituneelle osalle tai alueelle. Esimerkkinä hyvin tavallinen vaurio: auton takakulmaan on ajettu sen ollessa pysäköitynä ja takalokasuoja sekä takapuskuri ovat vaurioituneet. Työnjohtaja tekee päätöksen korjaustavoista siltä osin, oikaistaanko vaurioitunut takalokasuoja vai onko se niin pahasti vaurioitunut, että koko paneeli tulisi vaihtaa uuteen. Samoin takapuskurin osalta täytyy tehdä

päätös, tarvitseeko tilata uusi puskuri vai onko vanha korjattavissa. Työnjohtajan vastuulla on suunnitella korjaustapa ja lisätä laskelmalle kaikki korjaukseen tarvittavat varaosat, korjaustoimenpiteet ja työvaiheet.

Ennen kuin auto saapuu korjaukseen, työnjohtaja varmistaa, että tarvittavat osat ovat saapuneet ja mahdollisesti tilattu sijaisauto toimitettu korjaamolle. Mikäli varaosien saapumisessa tai laskutusluvan saamisessa tulee viivästyksiä, tulee työnjohtajan olla välittömästi yhteydessä asiakkaaseen ja siirtää korjausaikaa.

## 4.2 Korjauksen aikana ja sen jälkeen

Kun asiakas tuo autonsa korjaukseen, työnjohtaja ottaa auton vastaan, kertoo korjauksen yksityiskohdat ja aikataulun sekä kirjaa asiakkaan mahdolliset lisätoiveet ja huomautukset korjaukseen liittyen. Työnjohtaja kirjaa auton saapuneeksi myös korjaamon eri järjestelmiin. Kun auto on vastaanotettu, laittaa työnjohtaja työmääräyksen työkansioon sekä siirtää kansion ja avaimet korjaamohallissa olevaan töiden suunnittelutauluun, josta auto menee ensipesun kautta valitulle korikorjaajalle.

Jos purun tai korjauksen edetessä ilmenee lisävaurioita tai -osatarpeita, työnjohtaja valokuvaa lisävauriot, päivittää ne laskelmalle sekä tilaa lisäosat. Mikäli näiden johdosta aiheutuu aikataulumuutoksia, työnjohtaja informoi asiakasta viivymättä (tarvittaessa myös vakuutusyhtiötä ja autovuokraamo).

Kun auton korjaustoimenpiteet on suoritettu ja auto purettu maalausta varten, työnjohtaja tarkastaa, että maalauserittelyssä on kaikki tarvittava. Tämän jälkeen työnjohtaja lähettää auton maalaamoon. Autot lähetetään maalaamoon korjaamojärjestelmän kautta "Lähetä maalaamoon" -painikkeella. Tämän jälkeen maalauserittely laitetaan punaiseen muovitaskuun "maalaamoon lähtevät" -lokeroon odottamaan maalaamokuljetusta. Kun auto tulee takaisin maalaamosta, työnjohtaja tarkastaa maalattujen alueiden laadun ja siirtää työmääräyksen korikorjaajan lokeroon kasattavien töiden osioon.

Kun auton korjaus on korikorjaajan puolesta valmis, siirtyy auto viimeistelijälle pestäväksi ja siistittäväksi. Viimeistelyn jälkeen työnjohtajan tarkastaa vielä, että auto on yleisilmeeltään siisti ja korjattu alue on asianmukaisessa kunnossa.

Laatutarkastuksia tekemällä saadaan vähennettyä reklamaatiotapauksia. Kohdeyritys on sitoutunut noudattamaan ISO 9001 -standardia, joka tähtää jatkuvaan työnlaatuun, jatkuvaan parantamiseen sekä asiakkaiden odotuksien täyttämiseen ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen. Standardi asettaa ehdot laadunhallinnalle, joka parantaa yrityksen kykyä tuottaa palveluita ja toimittaa tuotteita, jotka täyttävät myös lainsäädännölliset ehdot. (ISO 9001 – Laadunhallinta.)

Kun auto on korjattu, viimeistely ja tarkastettu, työnjohtaja tarkastaa, että korjauskustannuslaskelmalla on kaikki tehdyt korjaustoimenpiteet, työvaiheet ja varaosat. Tässä vaiheessa työnjohtaja lähettää viimeisimmän päivityksen korjauskustannuslaskelmasta hyväksyttäväksi vakuutusyhtiöön. Kun vakuutusyhtiöstä on saatu hyväksyntä viimeiseen laskelma versioon laskuttaa työnjohtaja korjauksen.

Seuraavaksi työnjohtaja ilmoittaa asiakkaalle, että auton korjaus on valmistunut ja auton voi tulla noutamaan. Samalla kun auto ilmoitetaan valmiiksi, ilmoittaa työnjohtaja asiakkaalle mahdolliset kustannukset, kuten omavastuuosuuden ja sen, että kustannukset tulee maksaa noudettaessa autoa. Noutotilanteessa työnjohtaja kertoo, mitä korjaustoimenpiteitä autolle on suoritettu ja veloittaa asiakkaalta mahdolliset kustannukset (esimerkiksi omavastuuosuuden tai lisäkorjauksien kustannukset). Jos korjaukseen tai auton jatkokäyttöön liittyy erityistä huomioitavaa, informoi työnjohtaja asiakasta asiasta noutotilanteen yhteydessä; esimerkiksi on hyvä kertoa asiakkaalle ohjeet juuri maalatun maalipinnan hoitoon.

### 4.3 Toimipisteen sekä korikorjaajien johtaminen

Työnjohtajan tehtäviin sisältyy myös toimipisteen hallinnointi sekä korikorjaajien johtaminen päivittäisellä tasolla. Kokonaisvaltaisesti toimipisteistä ja esimiestyöstä kuitenkin vastaa aluepäällikkö, mutta työnjohtaja on korikorjaajien sekä korjaamotyöntekijöiden lähiesihenkilö.

Johtamiseen haasteita tuo ihmisten motivaatio, asenne, odotukset sekä itsemääräämispyrkimys. Motivaatiota ihmisille työssä synnyttävät onnistumiset, työn mielekkyys ja se, että koetaan olevan hyviä siinä, mitä tehdään. Motivaatiota ruokkii, jos ihminen saa palautetta tekemisistään ja hänestä tuntuu, että hänen panostansa arvostetaan. (Järvinen 2014: 105.) Työstä saatava raha on harvoin ainoa motivaatio työlle, vaikka se voi toimia lisämotivaattorina. Kun ihmiset saavat haastavia työtehtäviä ja työskennellä itsenäisemmin, tuo se heille suurta iloa ja tyydytystä. Nämä ovat avain motivaation ytimeen ja esimerkkejä siitä, miten työnjohtajat voivat lisätä korikorjaajien motivaatiota. Työnjohtajan tulee johtaa toimipistettä niin, että työt sujuvat, tulosta syntyy ja työntekijöillä on hyvä olla.

Kyseisen toimipisteen työnjohtajan tehtäviin lukeutuu myös muiden toimipisteiden ohjeistaminen ja avustaminen, mikäli niillä on ongelmia tai kysymyksiä liittyen toimipisteeseen keskitettyjen autojen korjaukseen. Korjausohjeiden etsiminen korikorjaajille sekä lähettäminen muihin toimipisteisiin kuuluu myös työnjohtajan päivittäisiin tehtäviin kyseisessä toimipisteessä.

## 5 Kehitystyön tietoperusta

### 5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on seurata ja havainnoida ympärillä tapahtuvaa toimintaa ja pyrkiä parantamaan sitä. Keskeinen tärkeä asia strategian ytimessä on saada muutosta ihmisten sosiaalisiin tapoihin ja ongelmanratkaisuun sekä edistää toimintaa oikeaan suuntaan. (Koski & Kelo 2019.)



Strategia etenee prosessimaisesti, joten onnistumisen kannalta tärkeää on saada ihmiset osallistumaan prosessiin. Keskeistä toimintatutkimuksessa on sen jatkuvuus: toimintaa tulee jatkuvasti tarkastella, havainnoida sekä arvioida uudestaan. Prosessin aikana tutkimukseen käytetään laajalti erilaisia menetelmiä ja aineistoja, joten toimintatutkimusta ei voida luokitella laadullisen tai määrällisen tutkimuksen kategoriaan. Aineistoina tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia haastatteluita, kyselyitä, asiakirjoja tai tilastoja. (Toimintatutkimus.)

Toimintatutkimus etenee spiraalinomaisena prosessina:

- havaitaan, tunnistetaan ja kartoitetaan ongelma
- tehdään tutkimus- ja muutossuunnitelma
- lähdetään refleктоimaan eli harkitsemaan, miten muutos toteutetaan
- havainnoidaan ja arvioidaan toteutusta
- toteutetaan, seurataan ja arvioidaan uudistettua suunnitelmaa
- jatketaan prosessia niin kauan kun muutokset, joihin pyrittiin, on saavutettu tai todettu ettei niitä voi saavuttaa (Koski & Kelo 2019).

Onnistunut muutos ja yhteistyö vaatii, että työyhteisö on tietoinen ja tarpeeksi yksimielinen työtehtävistä ja tavoitteista. Prosessin tulee myös olla tarpeeksi selkeä, jotta kaikki ryhmän jäsenet tietävät, miten tulisi toimia. Ensiarvoisen tärkeää on, että jokainen työyhteisön jäsen tietää oman tehtävänsä, vastuunsa sekä muiden työyhteisön työtehtävät ja vastualueet.

Jos toimipisteen henkilöstössä tapahtuu vaihtuvuutta tai organisaatiota muutetaan, on suuri mahdollisuus, että omat ja toisen vastualueet ja roolit työyhteisössä hämärtyvät. Etenkin muutostilanteissa toimivan työyhteisön saavuttaminen edellyttää avointa keskustelua. Jos työyhteisössä ei voida puhua avoimesti muutoksista ja uudistumisesta, pelon tai minkä muun tahansa syyn takia, seurauksena on toiminnan parantamisen pysähtyminen, ongelmattomuuden harhan syntyminen ja tyytyminen vallitsevaan toimintatapaan. (Järvinen 2014: 65.)

## 5.2 Lean- malli

Lean-malli on työkalu, jonka tarkoituksena on järkevöittää toimintaa, poistaa turhat tehtävät tai välivaiheet ja jatkuvasti parantaa toimintaa. Tavoitteena ja perustana on sujuvoittaa prosessia ja käyttää aikaa olennaisiin tehtäviin. Näin toimimalla yritys pystyy poistamaan päällekkäisiä tai turhia työtehtäviä ja käyttämään siitä jäävän työajan tärkeämpiin työtehtäviin, jotka edesauttavat parempaan tulokseen. (Huuskonen.)

Lean-mallissa tehdään alussa niin sanottu nykytila-analyysi, jonka tarkoituksena on käydä läpi toiminnan nykyinen tilanne sekä listata parannusehdotukset. Parannusehdotuksia listatessa tulee miettiä, mitkä ovat sellaisia tehtäviä ja toimia, jotka ovat arvoa tuottavaa työtä. Nämä ohjaavat ajatusta siitä, minkälaisia parannustoimia kannattaa lähteä viemään eteenpäin. Lean-mallissa turha työ jaetaan seitsemään eri kategoriaan, joiden pohjalta toimintaa käsitellään. (Lean 5s opas.)

Kategoriat ovat

- ylituotanto eli toimintaa tehdään joko liikaa tai väärään aikaan
- vialliset tuotteet ja niiden korjaaminen
- ylimääräiset siirrot ja kuljetukset
- turhat liikkeet ja tavaroiden etsintä
- turhat prosessit ja työvaiheet
- odottelu
- turhat varastot
- kehityspotentiaalin hukkaaminen eli työyhteisössä olevaa tietoa ei käytetä potentiaalisesti, jos kukaan ei kysy tai kysyttäessä asia ei tule sanotuksi. (Huuskonen.)

Lean-mallin kategorioissa olennaista on ymmärtää ja oivaltaa, mitkä koskevat oman yrityksen toimintaa, ja pohtia, mitkä asioista ovat sellaisia, jotka aiheutta-

vat väärinymmärryksiä, ongelmia tai kuormitusta työyhteisön toiminnan kannalta. Lean-mallin ajatuksena on soveltaa muutos sopivaksi oman työyhteisön toimintaan eikä noudattaa orjallisesti jokaista mallin aatetta. Parhaimmillaan kun toimintatapa saadaan virtaustehokkaaksi, se sujuvoittaa toiminnan prosessia ja projektien tai töiden nopeutta.

Lean 5s -malli on kehittämismenetelmä, joka keskittyy turhan ja tarpeettoman poistamiseen esimerkiksi työpisteeltä sekä asioiden järjestämiseen ja siistimiseen. Malli parantaa toiminnan järjestelmällisyyttä ja lisää tehokkuutta. 5s-mallin idea on yksinkertainen, ja se toteutetaan viiden askeleen voimin; näitä ovat sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta. Kaikista tärkein mallissa on viimeinen vaihe, standardisointi ja seuranta. Seurannan vaikutusta ja tehokkuutta ei pidä aliarvioida. Kun toimintaa seurataan jatkuvasti, on sen ylläpitäminen helpompaa ja parannuksien tekeminen pienin askelin onnistuu todennäköisemmin kuin koko prosessin aloittaminen alusta. (Lean 5s opas.)

Vaikka mallissa kuvataan sekä käsitellään järjestystä ja siisteyttä, on mallin pohjana työn sujuvuuden lisääminen, jatkuva toiminnan parantaminen sekä hukkan vähentäminen. Jatkuva parantaminen saadaan onnistumaan toimintatapojen vakiinnuttamisella ja niiden loputtomalla seuraamisella. Näin pystytään jatkuvasti tarkastelemaan uusia parannuskohteita ja tekemään muutoksia sen eteen, että toimintatavat saadaan muodostettua uusiksi rutiineiksi. Hukalla viitataan kaikkeen sellaiseen toimintaan, joka ei tuota hyötyä tai arvoa yritykselle. Hyviä esimerkkejä hukasta on toistuvat virheet, turhat varastot, ajanhukka ja liikkakapasiteetti. (Lean 5s opas.)

Kun mietitään, millä keinoilla voidaan sujuvoittaa töiden tekemistä, toisinaan tarvittavat toimenpiteet ovat varsin yksinkertaisia. Tärkeimpänä toimenpiteenä voidaan pitää vuorovaikutusta. Tapahtuvien asioiden taustalla on monesti ihminen, ja ihmiseen vaikuttamalla saadaan muutoksia aikaan. Yleensä suuria muutoksia saadaan aikaan jo, kun työyhteisössä lähdetään ensimmäisenä kehittämään yhteistä vuorovaikutusta. Asioista opitaan keskustelemaan samalla tavalla eli pu-

hutaan niin sanotusti samaa kieltä, väärinymmärryksien määrä vähenee ja ymmärrys sekä yhteistyö ihmisten välillä korostuu ja kasvaa. Vuorovaikutusta voidaan pitää avainasemassa olevana asiana, koska se kulkee koko prosessin läpi. Hyvää vuorovaikutusta tulisi jatkuvasti vaalia.

Kun työntekemisen edellytykset eli tarvittavat työkalut, järkevät ja selkeät toimintatavat, työilmapiiri ja motivaatio ovat kunnossa, se lisää työn tekemisen miellekyyttä. Järjestelmällisyydellä saadaan parannettua työturvallisuutta sekä työn laatua. Hyvät työolot ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Mitä paremmin ihmiset voivat töissä, sitä parempaa on työn laatu, sujuvuus sekä tuottavuus.

5s-mallin päällimmäisenä ajatuksena on pyrkiä vähentämään toiminnasta niitä sudenkuoppia, joissa virheitä voisi päästä tapahtumaan. Ja jos virhe pääsee tapahtumaan, olisi tärkeätä pohtia, mistä se johtui, ei sitä, kenen syytä virhe on. Jokaisesta virheestä tulisi oppia niin, ettei sama virhe pääsisi toistumaan, vaan toimintatapoihin tehtäisiin muutos siihen kohtaan, jossa virhe viimeksi pääsi tapahtumaan. (Huuskonen.) Kukaan ei hyödy siitä, että työt polkevat paikallaan, varaosien etsimisen, odottelun tai turhan säätämisen takia. Yrityksen johdon ja työyhteisön esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että työntekeijöillä on onnistumisen edellytykset kunnossa.

Koko toiminnan keskiössä on saada työyhteisö toimimaan jatkuvasti aiempaa paremmin. Kun pohditaan parannusehdotuksia, tulee ottaa huomioon myös, kenen näkökulmasta parannusehdotuksia tulisi pohtia. Usein yrityksen toiminnan johdon tasolla ei olla selvillä tuotannon ongelmien todellisesta mittakaavasta vaan ongelmia pidetään joko suurempina tai pienempinä kuin ne todellisuudessa ovat. Parhaimmat parannusideat tulevat yleensä suoraan tuotannosta tai työnjohdosta, mutta ylin johto tekee viime kädessä päätökset, mitä parannusehdotuksia lähdetään viemään eteenpäin.

### 5.3 Valinta ja prosessin sujuvoittaminen

Työn toteutukseen valitut menetelmät ja strategiat on valittu, koska ne soveltuvat hyvin kyseiseen työn luonteeseen ja alkuperäisen ongelman ratkaisemiseen. Lean-malli on jo itsessään erittäin toimiva toimintatapa tukemaan kehitystyön tavoitetta, ja oikein käytettynä siitä voidaan saada pitkällä tähtäimellä erittäin toimiva työkalu.

Opinnäytetyön ydinajatuksena on poistaa päällekkäisiä työtehtäviä ja organisoida tehtävät niin, että työnjohtajien ajankäyttöä saadaan parannettua ja kohdennettua tärkeämpiin asioihin. Näillä menetelmillä suoritettavat työt sekä koko korjausprosessi saadaan sujumaan toimipisteessä paremmin. Molemmat strategiat tähtäävät siihen, että ensin tutkitaan ja havainnoidaan nykytilannetta sekä tunnistetaan ongelma, este tai asia, jota halutaan lähteä parantamaan.

Kun alkukartoitus tilanteesta on tehty, ymmärretään ja suunnitellaan toteutus, päästään mahdolliseen välitavoitteeseen ja sen seurauksena suunnitellaan, mitä toimia vaaditaan siihen, että päästään lopulliseen tavoitteeseen. Pitkäaikaisen toimivuuden sekä muutosprosessin onnistumisen kannalta on järkevää valita kaksi menetelmää tai strategiaa, jotka tukevat toisiaan.

Kehitystyön ideana ja tavoitteena on myös jatkossa pystyä tunnistamaan tilanteita, joissa vanhat kaavat nousevat esiin ja yrittää parantaa toimipisteen toimintaa entisestään. Tavoitteena on jakaa vastuualueet siten, että kaikille työnjohtajille on selkeää mitä heidän odotetaan hoitavan.

## 6 Kehitystyön tavoite ja toteutus

### 6.1 Tavoite

Kehitystyön tavoitteena on ennen kaikkea helpottaa ja sujuvoittaa työnjohtajien työn kuormitusta ja poistaa ylimääräisiä sekaannuksia. Työnjohtajilla on paljon erilaisia tehtäviä, joten on järkevää organisoida tehtävät niin, että vastuualueet jaetaan jokaiselle työnjohtajalle, jottei kenelläkään ole epäselvää, mitä missäkin vuorossa tulisi hoitaa. Työnjohtajien täytyy voida luottaa siihen, että toisessa vuorossa oleva työnjohtaja huolehtii omasta vastuualueestaan kunnialla.

Kun saadaan sujuvoitettua työskentelyä arkisella tasolla, saadaan sitä kautta lisättyä työnjohtajien tehokkuutta, joka puolestaan heijastuu koko korjaamon tulokseen. Työtehtävien järjeistämisen ja järjestelmällisyys edesauttavat onnistumista, ja onnistumiset lisäävät työntekijöiden motivaatiota jatkaa hyvin alkanutta muutosta. Se, miten työnjohtajat hoitavat tehtävänsä ja toimivat, on suuressa roolissa siinä, miten hyvin koko vauriokorjausprosessi saadaan menemään läpi korjaamolla. Kun jokainen tekee oman osuutensa huolella, on seuraavan vaiheen tekijällä eli tässä tapauksessa korikorjaajalla paremmat mahdollisuudet onnistua omassa työssään.

### 6.2 Toteutus

Työhön valittujen menetelmien rooli näkyy toteutuksessa vahvasti. Molemmat menetelmät tukevat samaa ajatusta ja samaa kaavaa työn toteuttamisesta ja päämäärästä. Menetelmiä on käytetty alussa kartoittamaan lähtötilannetta ja sen aiheuttamia haasteita ja ongelmia. Kun ongelmat ja kompastuskivet on havaittu, voidaan niille lähteä etsimään parannuskeinoja. Parannuskeinojen avulla voidaan yksinkertaistaa, järjevoittää ja parantaa työnjohtajien työtehtävien suorittamista.

Kehitystyötä lähdetään toteuttamaan siten, että tehdään yhdestä työnjohtajasta hallityönjohtaja ja jaetaan muille työnjohtajille tehtävät työvuoron mukaan. Lisäksi palkataan ainakin yksi henkilö hoitamaan toimipisteen varaosia, jotta työnjohtajien aikaa saadaan keskitettyä varsinaisiin työnjohtajan tehtäviin eikä aikaa kulu varaosien läpikäymiseen ja hyllyttämiseen.

### 6.2.1 Työnjohtaja

Työhön valitun toimipisteen asiakaspalvelutilassa on kaksi työpistettä eli käytännössä kaksi työnjohtajaa mahtuu työskentelemään asiakaspalvelutilassa. Asiakaspalvelutilassa työskentelevien työnjohtajien vastuualueelle kuuluu, asiakaspalvelupisteen toiminta eli korjaamolle saapuvien asiakkaiden palvelu, autojen vastaanotto, vauriotarkastusten ja korjauskustannuslaskelmien tekeminen, ajanvaraukset sekä autojen luovutus. Tuulilasien vaihdot sekä korjaukset laskutukseen sisältyvät myös asiakaspalvelutilassa työskentelevän työnjohtajan vastuulle.

Hinausautolla saapuvat autot, jotka eivät vaadi vauriomäärityksen tekemistä eli purkamista korikorjaajan toimesta kuuluu asiakaspalvelutilassa työskentelevän työnjohtajan vastuualueeseen. Prosessi alkaa normaalin tapaan, ensimmäisenä kontaktoidaan asiakas, sen jälkeen tehdään vauriotarkastus, lähetetään laskelma vakuutusyhtiöön hyväksyttäväksi, tilataan varaosat sekä tehdään ajanvaraus työkalenteriin. Kun valmistelevat toimet on tehty, ottaa hallityönjohtaja työn vastuulle ja seuraa varaosien saapumista sekä tarkentaa korjausaikataulun osien saapumisen mukaan.

Kun hinausauto toimittaa pahasti vaurioituneen ja ajokelvottoman auton, joka vaatii vaurionmäärityksen, tekee asiakaspalvelutilassa työskentelevä työnjohtaja ensin pohjatyöt. Pohjätöihin sisältyy työmääräyksen sekä korjauskustannuslaskelman avaaminen, soitto asiakkaalle, jossa ilmoittaa auton saapuneeksi korjaamolle, pyytää lisätiedot tapahtuneesta sekä kertoo, kuinka korjauspro-

sessi etenee ja milloin asiakas voi odottaa lisätietoja autoonsa liittyen. Korikorjaaja suorittaa vaurion määrittämisen ja käy hallityönjohtajan kanssa läpi tarvittavat korjaustoimenpiteet, työvaiheet ja varaosat.

Ensimmäisenä aamuvuoroon tulleen työnjohtajan vastuulle kuuluu tarkastaa, onko postilaatikossa tai avainkaapissa aukioloajan ulkopuolella saapuneita avaimia ja onko kyseisen päivän sijaisautot saapuneet. Sijaisautot toimitetaan korjaamolle joko edellisenä päivänä valmiiksi odottamaan asiakasta tai kyseisenä aamuna heti korjaamon avauduttua. Korjaukseen tulevaa autoa vastaanottaessa työnjohtaja tarkastaa, että työmääräyksellä on oikeat tiedot (asiakas- sekä vahinkotiedot) ja varmistaa asiakkaan puhelinnumeron, jotta yhteydenotot ja ilmoitus auton valmistumisesta varmasti tavoittaa asiakkaan. Lisäksi autoa vastaanottaessa työnjohtaja kirjaa auton saapuneeksi korjaamon järjestelmiin.

Aamuvuoron työnjohtajan tulee huolehtia, että kaikki kyseiselle päivälle varatut korjaukset saapuvat korjaamolle. Mikäli asiakasta ei näy tai kuulu kymmeneen mennessä, työnjohtaja soittaa asiakkaalle ja varmistaa, onko auto tulossa korjaamolle kyseisenä päivänä. Ennen kuin aamuvuoron työnjohtaja lähtee työvuorosta kotiin, hän tarkastaa, että kaikki tuulilasinvaihtoon tuodut autot ovat valmiita, valmistumassa tai asiakkaalle on informoitu milloin auton voi tulla noutamaan.

Iltavuoron työnjohtaja luovuttaa suurimman osan valmistuneista autoista ja hänen tulee luovutuksen yhteydessä kerrata asiakkaalle mitä korjaustoimenpiteitä autolle on suoritettu sekä informoida, mikäli korjaukseen liittyy jälkihuomautuksia. Jos pihalla on maalaamosta tulleita tai maalaamoon lähteviä autoja, joista puuttuu ikkunoita tai muuta kriittistä, kuuluu iltavuoron työnjohtajan vastuulle ajaa autot sisälle yöksi.

### 6.2.2 Hallityönjohtaja

Asioiden sujumuuden lisäämiseksi ja päällekkäisten työtehtävien poistamiseksi siirretään yksi työnjohtaja hallityönjohtajaksi. Hallityönjohtajan vastuualueena on



jakaa työt korikorjaajille, päivittää korjauskustannuslaskelmia ja informoida asiakasta mahdollisista aikataulumuutoksista, tilata sekä etsiä tarvittavia lisäosia ja yleisesti auttaa korikorjaajia korjauksiin liittyvissä ongelmatilanteissa. Hallityönjohtajan vastuulla on suunnitella ja jakaa työt tasaisesti siten, että vältetään turhaa odottelua, turhia työvaiheita tai autojen siirtelemistä moneen kertaan sisään ja ulos.

Ennen kuin auto lähtee maalaamoon maalattavaksi, tarkastaa hallityönjohtaja yhdessä korikorjaajan kanssa, että kaikki maalausta edeltävät korjaustoimenpiteet on suoritettu ja tarvittavat purut tehty. Täten voidaan varmistua siitä, että seuraavalla tekijällä, tässä tapauksessa maalarilla on mahdollisuus onnistua työssään. Hallityönjohtaja päivittää korjauskustannuslaskelmia ja tätä kautta myös tarkastaa maalauserittelyn ennen kuin auto lähtee maalaamoon maalattavaksi.

Kun auto saapuu maalaamosta, on hallityönjohtajan vastuulla tarkastaa maalauksen laatu ja mikäli maalauksessa on huomautettavaa tai puutteita tulee hallityönjohtajan lähettää auto takaisin maalaamoon. Kun auton maalaus on suoritettu asianmukaisesti ja auto on saapunut takaisin korjaamolle, hallityönjohtajan siirtää työmääräyskansion töiden suunnittelutauluun korikorjaajan lokeroon kasaus kohtaan. Korikorjaajan lokerossa on kasattavat autot siinä järjestyksessä, kun ne on suunniteltu luovutettavaksi.

Kun korikorjaaja on saanut auton kasattua, siirtyy auto viimeistelijälle, pestäväksi ja imuroitavaksi. Tässä vaiheessa hallityönjohtaja tekee viimeisimmät päivitykset laskelmalle, lähettää laskelman vakuutusyhtiöön, tarkastaa valmistuneen auton yleisilmeen ja korjauksen laadun sekä ilmoittaa auton valmiiksi asiakkaalle. Hallityönjohtaja merkitsee auton valmistuneeksi myös korjaamon järjestelmiin. Pääasiallisesti kaikki vauriokorjauksien laskutukset vakuutusyhtiöstä kuuluvat hallityönjohtajalle. Lisäksi hallityönjohtajan vastuulle kuuluu korjaamon ostolaskujen tarkastaminen ja hyväksyminen.

Korjaamohallin yleisen järjestyksen ylläpitäminen sisältyy hallityönjohtajan vastuualueelle ja ylläpito sisältää muun muassa autojen siirtelyt. Ennen kuin hallityönjohtaja lähtee työvuorosta kotiin, hänen tulee tarkastaa, onko pihalla maalaamosta tulleita autoja tai maalaamokuljetusta odottavia autoja, jotka pitäisi ottaa yöksi sisään. Tällaisia ovat esimerkiksi autot, joissa ei ole ovia tai ikkunoita tai autot, jotka on purettu siten, että vesisateen yllättäessä vettä voisi päästä ei toivottuihin paikkoihin. Hallityönjohtaja joko itse siirtää autot sisälle tai informoi iltavuorossa olevaa työnjohtajaa asiasta ja antaa tarvittaessa listan autoista, jotka tulee ottaa sisälle, ellei maalaamokuljetus käy hakemassa autoja ennen sulkemisaikaa.

### 6.2.3 Varaosatyöntekijä

Toimipisteen kasvaessa ja töiden lisääntyessä varaosien tilaaminen, saapuneiden varaosien läpikäyminen sekä hallinnointi kuormittaa työnjohtajia liikaa, joten varaosahenkilön palkkaaminen tuli ajankohtaiseksi ja koettiin järkeväksi vaihtoehdoksi.

Varaosatyöntekijän vastuulle kuuluu toimipisteen varaosien pääasiallinen tilaaminen, varaosien läpikäyminen ja hyllyttäminen, saapuneiden varaosien merkitseminen korjaamon järjestelmiin sekä mahdollisten reklamaatioiden tekeminen, varaosien pakkaaminen ja lähettäminen toisiin toimipisteisiin.

Toimipisteeseen palkattiin yksi varaosatyöntekijä, mutta pian huomattiin, että yhden varaosatyöntekijän aika ei riitä kaikkeen vaadittavaan, joten päätettiin hankkia varastoon yksi varaosatyöntekijä, jonka vastuualueena on hallinnoida varastoa, purkaa saapuvia ja hyllyttää ne korjaukseen tulevia autoja varten.

Korjausprosessin osalta tärkein varaosatyöntekijän tehtävä on tarkastaa, että varaosat ovat saapuneet, ne ovat ehjiä ja oikeita sekä hyllyttää jo varattuihin korjauksiin saapuvat osat rekisterinumeroittain varastoon. Tämä edesauttaa sitä, että korikorjaajat ja hallityönjohtaja löytävät tarvittavat varaosat vaivattomasti. Toinen tärkeä tehtävä on ilmoittaa, mikäli tilatuissa osissa on viiveitä tai

ne eivät ole saapuneet, jotta on mahdollista kontaktoida asiakas ja siirtää korjausaikaa ennen kuin auto saapuu korjaamolle.

## 7 Yhteenveto

Seuraavissa luvuissa käsitellään opinnäytetyön aikana syntyneitä pohdintoja, päätelmiä ja tiivistetään, mikä toimintamallin periaate ja vahvuus on sekä syvennytään siihen, päästiinkö kehittämistyön tavoitteeseen.

### 7.1 Tiivistelmä

Kehitystyön tavoitteena oli kehittää työnjohtajien työtehtävien työnjakoa päällekkäisen työn vähentämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Työssä käsiteltiin ensin työn ongelmaa, toimintasuunnitelmaa (organisoida työnjohtajien tehtävät paremmin, sen mukaan missä vuorossa on) sen parantamiseksi sekä toimipisteen lähtötilannetta.

Kun työnjohtajien tehtävät organisoidaan ja suunnitellaan siten, ettei päällekkäisyyksiä pääse tapahtumaan saadaan työnjohtajien ajankäyttöä parannettua, joka vaikuttaa positiivisesti koko toimipisteen tehokkuuteen.

Työssä ja tämän kehittämiskohteen suunnitelmana oli esitellä ensin kaikki työnjohtajien tehtävät ja sen jälkeen roolittaa ja jakaa vastualueet tehtävien hoitamisesta sen mukaan missä työvuorossa työnjohtaja on.

### 7.2 Päätelmä ja pohdinta

Kehitystyön tavoitteena oli vähentää työnjohtajien päällekkäisten työtehtävien tekemistä, selkeyttää työnjakoa ja parantaa tehokkuutta. Prosessiin ja toimintatapoihin tehnyt muutokset tukivat tavoitetta. Yhden työnjohtajan siirtäminen hallityönjohtajaksi oli ratkaiseva siirto prosessin ja tavoitteen onnistumisen

kannalta. Kun yksi työnjohtaja keskittää aikansa kokonaisvaltaisesti hallitoimintaan ja korikorjaajien avustamiseen, vapautti se asiakaspalvelutilassa työskenteleville työnjohtajille paljon lisäaikaa asiakaspalveluun ja vauriotarkastuksiin.

Lisäaika antaa mahdollisuuden parantaa asiakaspalvelukokemusta ja vauriotarkastukseen voi nyt käyttää enemmän aikaa, joka edesauttaa koko korjausprosessia. Mitä paremmin ensimmäinen tarkastus autolle tehdään, sitä todennäköisemmin koko korjausprosessi onnistuu suunnitellusti eikä suuria yllätyksiä ole odotettavissa, kun auto saapuu korjaukseen.

Nykytilanteessa kyseisessä toimipisteessä on yksi hallityönjohtaja ja kolme työnjohtajaa, jotka työskentelevät vuoroillaan asiakaspalvelupisteellä. Kehitystyön edetessä toimipisteeseen palkattiin yksi työnjohtaja lisää, jonka lisävastuualueena on ollut tuulilasivaraston hallinnointi ja varaosatyöntekijöiden avustaminen. Nyt kun korjaamolla on kolme työnjohtajaa, jotka työskentelevät asiakaspalvelupisteellä on vuorot suunniteltu siten, että alkuvuikosta kaksi työnjohtajaa tulee aamuvuoroon, koska saapuvia autoja on yleensä alkuvuikosta enemmän kuin luovutettavia. Loppuvuikosta tarvitaan kaksi työnjohtajaa iltavuoroon, koska luovutettavia autoja on enemmän kuin alkuvuikosta.

Kolmannella asiakaspalvelupisteellä työskentelevällä työnjohtajalla on työpiste asiakaspalvelupisteen välittömässä läheisyydessä ja silloin kun hän ei avusta varaosatyöntekijöitä tai hallinnoi tuulilasivarastoa, hän hoitaa samalla tavalla työnjohtajan työtehtäviä kuin asiakaspalvelupisteellä työskentelevät työnjohtajat eli asiakaspalvelua, sähköpostia, puheluita ja vauriotarkastuksia. jos tulee ruuhkaa, sekä korjaamolla kulloinkin tarvittavia tehtäviä.

Hallityönjohtaja keskittää kaiken aikansa töiden jakamiseen korikorjaajille sekä heidän avustamiseensa. On koettu selkeämmäksi ja järkevämmäksi, että yksi henkilö tietää ja organisoii, miten korjaamohallissa toimitaan ja on jatkuvasti ajan tasalla siitä, mitä on sovittu korikorjaajan tai asiakkaan kanssa. Tällä tavalla epäselviä tilanteita pääsee tapahtumaan vähemmän, koska asiakaspalvelupisteellä työskentelevät työnjohtajat voivat kysyä suoraan hallityönjohtajalta, mikä

tilanne tietyn auton kanssa on tai pyytää hallityönjohtajaa suoraan soittamaan asiakkaalle lisäkysymyksistä tai lisätiedoista korjaukseen liittyen.

Toinen iso muutos prosessin onnistumisen osalta oli varaosatyöntekijöiden palkkaaminen. Nykytilanteessa toimipisteessä on kaksi omaa varaosatyöntekijää, jotka hoitavat pääasiallisesti kaikki toimipisteen varaosiin liittyvät toimet.

Toimipisteen laajenemisen ja organisoinnin puutteen takia työnjohtajien työtehtävät olivat sekaisin ja kaikki työnjohtajat tekivät täysin samoja työtehtäviä sen mukaan kuin ehtivät. Nyt kun työtehtävät ovat organisoitu selkeämmin, jokainen tietää oman vastualueensa ja työt sujuvat yleisesti paremmin ja päällekkäisiä töitä pääsee syntymään vain harvoin.

Kehitystyön eteneminen toteutui toimintatutkimukselle luonteenomaisena spiraalimaisena prosessina. Ongelma ja tarve kehitystyölle havaittiin ensimmäisenä ja lähdettiin kartoittamaan, mistä tekijöistä ongelma koostuu. Tutkittiin ja mietittiin, miten muutossuunnitelmaa kannattaa lähteä viemään eteenpäin käytäntöjen parantamiseksi. Toteuttamisen yhteydessä havainnoitiin tehtyjä muutoksia ja arvioitiin, oliko muutoksista apua keskeiseen ongelmaan. Toimipisteessä olevia käytäntöjä uudistettiin ja jaettiin vastuualueita paremmin ja seurattiin, kehittykö toiminta ja tehokkuus parempaan suuntaan. Seuraamisen ja arvioimisen jälkeen huomattiin, että tehdyillä toimenpiteillä oli vaikutusta ja jatkettiin prosessia jatkuvasti tarkkaillen muutoksia ja toimintaa.

Voitaisiin siis todeta, että kehitystyössä järkevöittää työnjohtajien työtehtäviä ja poistaa päällekkäisyyttä on onnistuttu. Toimipisteen laajenemisen ja kasvamisen johdosta on haastavaa arvioida onko kehitystyö onnistunut myös tavoitteenaan parantaa tehokkuutta. Joka tapauksessa kehitystyön voidaan sanoa onnistuneen, sillä työnjohtajien työn sujuvoittamisessa on onnistuttu ja työnjohtajat saavat nyt keskittää työaikansa järkevämmiin.

Usein muutostilanteissa aiheutuu muutosvastarintaa. Ihmiset kokevat muutoksien tullessa monenlaisia pelon tunteita ja pitäisivät mielellään kiinni vanhasta.

Kyseessä voi olla joko huonot kokemukset aikaisemmista muutosyrityksistä tai sitten kauhukuvat tulevasta. Tässä muutoksessa saatiin ihmiset pysymään mukana ja tarkoituksena on jatkaa muutostyötä ja jatkuvasti pyrkiä parantamaan toimipisteen toimintaa.

## Lähteet

Abbadia, Jessica. 2023. Teoriasta käytäntöön: Tutkimusmenetelmien hallitseminen menestystä varten. Verkkoaineisto. Mind The Graph. <<https://mindthegraph.com/blog/fi/tutkimusmenetelmat/>>. Luettu 7.11.2023.

Huuskonen, Antti. Mitä on Lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä. Talentree. Verkkoaineisto. <<https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>>. Luettu 10.8.2023.

ISO 9001 – Laadunhallinta. Verkkoaineisto. DNV. <https://www.dnv.fi/services/iso-9001-laadunhallinta--3283>>. Luettu 20.10.2023.

Jyrkämä, Jyrki. Toimintatutkimus. Verkkoaineisto. Tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>>. Luettu 15.8.2023.

Järvinen, Pekka. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Koski, Pirjo & Kelo, Marjatta. 2019. Toimitustutkimus menetelmänä. Verkkoaineisto. <<https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimusmenetelmana/>>. Luettu 18.9.2023.

Lean 5 s opas. Verkkoaineisto. Tehos. <<https://tehos.fi/lean-5s-opas/>>. Luettu 28.8.2023.

Pinja. 2016. Lean-filosofian 7+1 tuottamatonta toimintoa. Verkkoaineisto. <<https://blog.pinja.com/lean-filosofian-71-tuottamatonta-toimintoa/>>. Luettu 7.11.2023.