

Mika Klemetti

Korjaamon työnjohto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Insinööriytyö

14.5.2013

Tekijä(t) Otsikko	Mika Klemetti Korjaamon työnjohto
Sivumäärä Aika	21 sivua + 2 liitettä 14.5.2013
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Auto- ja kuljetustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Jälkimarkkinointi
Ohjaaja(t)	Lehtori Pertti Ylhäinen Korjaamopäällikkö Teemu Sukki, Audi Center Helsinki
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Audi Center Helsingin huoltokorjaamon työnjohdon tehtäviä ja erityisesti esimiestyöskentelyä sekä esittää siihen kehitysehdotuksia. Kehitystarvetta on ilmennyt päivittäisten töiden läpiviennin seurannassa, vastuun jakautumisessa ja esimiestehtävien hoitamisessa.</p> <p>Työ suoritettiin työnjohtajien ja mekaanikoiden työtä havainnoimalla. Havaintojen perusteella laadittiin kysymykset, joita käytettiin haastateltaessa työnjohtoa ja mekaniikoita. Haastatteluiden avulla pystyttiin selventämään havaittuja ongelmia sekä hakemaan ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi.</p> <p>Työssä esitetään, että työnjohto eriytetään kahden hengen tiimeiksi. Molemmista tiimeistä toinen työjohtaja siirtyy takatukeen pois asiakaspalvelusta. Takatuki keskittyy mekaanikoiden auttamiseen ja valmiiden töiden laskutukseen. Tämä järjestely tulee selkeyttämään ja helpottamaan työnjohdon ja mekaanikoiden työskentelyä.</p>	
Avainsanat	Työnjohto, esimies, vastuu

Author(s) Title	Mika Klemetti Workshop Management
Number of Pages Date	21 pages + 2 appendices 14 May 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive and Transport Engineering
Specialisation option	Aftersales
Instructor(s)	Pertti Ylhäinen Principal Lecturer Teemu Sukki Workshop Manager, Audi Center Helsinki
<p>The goal of this thesis was to examine and suggest improvements for the working field of foremen at Audi Center Helsinki, with a special focus on supervision tasks. Need for improvement had become apparent in controlling the daily jobs, dividing responsibilities and completing supervision tasks.</p> <p>This thesis was carried out by observing the work of foremen and mechanics. Questions for interviews for mechanics and foremen were made based on the observations. The interviews helped to clarify the problems that were noticed and also to seek solutions for fixing the situation.</p> <p>The study suggests that the management be divided in teams of two. One from each team would move to back support, away from the customer service. Back support would concentrate on helping the mechanics and invoicing the finished jobs. This arrangement would, based on the present study clarify and ease the work of both the management and the mechanics.</p>	
Keywords	Management, foreman, responsibility

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Audi Center Helsinki	2
3	Huoltoprosessin kuvaus	2
3.1	Ajanvaraus	2
3.2	Valmistelevat työt (ennakointi)	3
3.3	Työn vastaanottaminen	3
3.4	Työn suoritus	4
3.4.1	Töiden jakaminen mekaanikoille	4
3.4.2	Työn suorittamisen yhteydessä tehtävät toimenpiteet	4
3.4.3	Työn laskutus	4
3.4.4	Työn luovutus	4
3.5	Havaitut ongelmat yleisellä tasolla	5
4	Esimiestyöskentely	6
4.1	Esimiestyöskentely ja vastuut	6
4.2	Henkilöstöjohtaminen	7
4.3	Esimiestyön merkitys työmotivaatioon ja ilmapiiriin	7
5	Haastattelut	8
5.1	Mekaanikoiden haastattelut	8
5.1.1	Työnsuorituksen kannalta keskeiset ongelmat	9
5.1.2	Avun saaminen ongelmatilanteissa	10
5.1.3	Mekaanikoiden huomiot työnjohdon vastuista	11
5.1.4	Mekaanikoiden ehdotukset työnjohdon järjestämiseksi	12
5.1.5	Ihannetilanne korjaamalla	13
5.1.6	Toimintamallin muuttaminen	13

5.2	Työnjohdon haastattelut	14
5.2.1	Työnjohdon työtehtävien ongelmat ajankäytön kannalta	14
5.2.2	Työnjohdon vastuiden selkeys	15
5.2.3	Avun saaminen tarpeen vaatiessa	15
5.2.4	Kehitysehdotukset	15
5.2.5	Työnjohdon järjestäminen	16
5.2.6	Toimintamallin muutoksen toteutus ja seuranta	16
5.2.7	Ihannetilanne korjaamalla	17
6	Johtopäätökset	17
7	Ehdotus toimintamallin muuttamiseksi	18
8	Uuden toimintamallin käyttöönotto ja seuranta	19
8.1	Käyttöönotto	19
8.2	Seuranta	20
9	Arvio työstä	20
	Lähteet	21
	Liitteet	
	Liite 1. Mekaanikoiden haastattelulomake	
	Liite 2. Työnjohdon haastattelulomake	

1 Johdanto

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä työpaikkani Audi Center Helsingin kanssa. Työn tarkoituksena on tutkia sekä kehittää työnjohdon toimintamallia esimiestyöskentelyn ja päivittäisen huolto- ja korjaustoiminnan läpiviennin osalta. En keskity työssäni luettelemaan valmistajan vaatimuksia tai muiden tahojen laatimia ohjeistuksia, vaan pääpaino on löytää tällä korjaamalla toimivia ratkaisuja.

Audilla huollon ydinprosessista on luotu erittäin tarkka kuvaus eri vaiheineen, mutta työ perustuu käytännön tasolla tapahtuvaan työskentelyyn. Työssäni kerrotaan tällä hetkellä käytössä olevan huollon ydinprosessin eri vaiheet käytännön suorittamisen näkökulmasta, jotta lukija saa riittävän kuvan työtehtävien sisällöstä.

Työskentelen itse yrityksessä huoltoneuvojana ja työnjohtajana, näin ollen taustalla on myös henkilökohtainen motivaatio löytää keinot, joilla voidaan tehostaa päivittäistä työskentelyä.

Uusia ideoita toimintamallin kehittämiseen etsittiin havainnoimalla omaa, kollegoiden ja mekaanikoiden työskentelyä. Työnjohtajille ja mekaniikoille järjestettiin henkilökohtaiset haastattelut, jotta havaitut ongelmat saatiin tarkkaan selvitettyä.

Työn lopussa esittelen oman ehdotukseni havaittujen ongelmien korjaamiseksi sekä selvitan keinot, miten tarvittavat muutokset toteutetaan ja uusi toimintamalli otetaan käyttöön.

Audilla työnjohtajien sopimukset tehdään huoltoneuvoja- nimikkeellä, mutta työssä käytetään työnjohtaja- nimitystä, koska se antaa todenmukaisemman kuvan työtehtävien sisällöstä.

2 Audi Center Helsinki

Audi Center Helsinki (kuva 1) on valmistajan valtuuttama Audi- henkilöautojen myynti- ja huoltotoimintaa harjoittava yritys. Pääkaupunkiseudulla sijaitsee kolme eri Audi Centeriä: Helsinki, Espoo ja Vantaa. Jokainen Audi Center on osa VV-Autoa. VV-Autotalot Oy on pääkaupunkiseudulla toimiva Suomen suurin Volkswagen-, Seat- ja Audi- jälleenmyyntiketju.



Kuva 1. Audi Center Helsingin toimipiste

3 Huoltoprosessin kuvaus

3.1 Ajanvaraus

Ajanvaraus on lähtökohtaisesti tärkein huollon prosessi. Jos ajanvaraus tehdään huolimattomasti, ei korjaamo pysty toimimaan tehokkaasti. Asiakkaat ottavat kontaktin korjaamolle internetin välityksellä, puhelimitse tai henkilökohtaisesti paikan päällä käymälä.

Työnjohtaja tai call centerin ajanvaraaja avaa uuden työn auton rekisterinumeron perusteella. Tärkein tieto huoltovarauksen yhteydessä on ajoneuvon ajokilometrit ja huoltohistoria. Näiden perusteella määritellään autolle tarvittavat huoltotoimenpiteet. Tehdas on määritellyt jokaiselle huoltotoimenpiteelle ohjeajat, joiden perusteella pystytään ennakoimaan sopiva määrä aikaa mekaanikon kalenterista. Näin saadaan oikea täyttö mekaanikoiden työpäivälle.

Kyseessä voi olla myös tilanne, jossa autossa on havaittu jotain vikaa. Tässä tapauksessa tärkeimmät tiedot ovat vian tarkka kuvaus sekä autoon mahdollisesti aikaisemmin tehdyt korjaus- ja huoltotoimenpiteet. Mitä heikompi oireen kuvaus on, sitä huommat mahdollisuudet auto on saada korjattua oikein ja tehokkaasti.

Kun varaus on tehty ja kaikki oleellinen tieto kirjattu ylös, kerrotaan asiakkaalle kustannusarvio tehtävästä työstä sekä käydään läpi, miten toimitaan, mikäli huollon yhteydessä havaitaan tarvetta lisätöille. Jos kyse on vianetsinnästä, sovitaan maksimikustannukset vianetsinnän osuudelle ja/tai koko korjaukselle ja sovitaan, missä vaiheessa korjausta asiakas haluaa, että häneen ollaan yhteydessä. Lopuksi määritellään päivämäärä, milloin huolto tai korjaus toteutetaan.

3.2 Valmistelevat työt (ennakointi)

Tavoitteena on pystyä ennakoimaan huoltoon tai korjaukseen tulevia autoja vielä ajanvarauksen jälkeen, ennen kuin auto tulee korjaamolle. Tässä vaiheessa työ käydään läpi varauskalenterista viimeistään kahta päivää ennen ajanvarauksen ajankohtaa. Ennakoinnin yhteydessä määritellään työlle vastuullinen työnjohtaja. Tarkoituksena on ehtiä reagoimaan, mikäli varaukselta löytyy puutteita, ja toisaalta tiedetään jo etukäteen, millainen tulevan päivän työtilanne on.

3.3 Työn vastaanottaminen

Kun asiakas saapuu korjaamolle, työnjohto ottaa työn vastaan ja käy tarkkaan läpi sovitut huolto- tai korjaustoimenpiteet kustannusarvioineen. Vastaanottaessa sovitaan aikataulu, jossa työn tulee valmistua. Kun molemmat osapuolet hyväksyvät sovitut asiat, vahvistetaan sopimus allekirjoituksilla.

3.4 Työn suoritus

Huoltotyön suorittamisen yhteydessä on tarve valvoa, auttaa ja ohjata työn etenemistä. Työnjohto huolehtii siitä, että mekaanikko voi keskittyä tuottavaan työhön.

3.4.1 Töiden jakaminen mekaanikoille

Lähtökohtaisesti työt on varattu tietyille mekaanikolle työn vaativuuden mukaan, ja jokaisella mekaanikolla on henkilökohtaiset lokerikot, joihin työt jaetaan. Hallityönjohtaja on pääsääntöisesti vastuussa töiden organisoinnista ja jakamisesta oikeille mekaanikoille.

3.4.2 Työn suorittamisen yhteydessä tehtävät toimenpiteet

Mikäli työn suorittamisen yhteydessä on tarvetta olla yhteydessä asiakkaaseen (lisäkorjaustarpeet, epäselvyydet, työn viivästyminen), hallityönjohtaja ottaa asian hoitaakseen. Jos hallityönjohtaja on estynyt, siirtyy vastuu työmääräykseen merkitylle työnjohtajalle.

3.4.3 Työn laskutus

Kun työ valmistuu mekaanikolta, hallityönjohtaja tai työlle vastuulliseksi merkitty työnjohtaja käy työn läpi, kirjaa tarvittavat lisätiedot, tulostaa laskun ja ilmoittaa auton valmiiksi.

3.4.4 Työn luovutus

Kun asiakas noutaa auton, työnjohtaja käy asiakkaan autoon suoritettut työt ja työstä syntyneet kustannukset tarkkaan läpi. Lopuksi varmistetaan, että tarvittavat merkinnät on tehty huoltokirjaan ja huoltoselosteeseen.

3.5 Havaitut ongelmat yleisellä tasolla

Audi Center Helsingissä on havaittu, ettei työnjohdon tämänhetkinen järjestys toimi tarpeeksi tehokkaasti. Vastuun kantaminen on puutteellista ja työtavoissa on kehittämistä.

Työnjohdossa liiallinen kiire on nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus. Tästä aiheutuu ongelmia koko prosessiin. Yksi kiireellä tehty osa huoltoprosessia vaikeuttaa kaikkien osallisten työtä ja aiheuttaa pahimmillaan prosessin epäonnistumisen.

Esimiestyöskentely lähiesimiestasolla on puutteellista. Jokaiselle työnjohtajalle on määriteltä omat mekaanikkotiimit, joiden lähiesimiehinä he toimivat. Nykyisellään näitä tehtäviä ei hoideta siten kuin pitäisi.

Huolto- ja korjaustyöt eivät jakaudu työnjohtajien kesken tasaisesti, toiset kuormittuvat enemmän kuin toiset.

Hallityönjohdon ja huollon vastaanoton työnjohdon vastuiden rajauksessa on epäselvyyksiä.

Työnsuorittamisen seuranta on puutteellista. Työnjohto ei tiedä, missä vaiheessa omalla vastuulla olevat työt ovat.

4 Esimiestyöskentely

4.1 Esimiestyöskentely ja vastuut

Oli kyse mistä työstä tahansa, on työn tehokkaan suorittamisen edellytyksenä luotettava ja asiansa osaava esimies. Esimiehen tulee ymmärtää, että alaistensa silmissä hän on auktoriteetti. Mikäli aseman tuomaa valtaa ei käytä oikealla tavalla, ei voi menestyä tehtävässään. Jokaisen esimiehen henkilökohtaisena tehtävänä on oppia käyttämään valtaansa johtamiensa henkilöiden ja koko yrityksen parhaaksi. (Järvinen 2009: 9–10.)

Ilman johtajaa työyhteisö on kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva. Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. (Järvinen 2009: 8.)

Esimiehellä tulee olla halu kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja heidän mielipiteitään. Tarvittaessa täytyy myös pystyä tekemään selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. Esimieheen täytyy pystyä luottamaan jokaisessa työn tekemisen vaiheessa.

Audi Center Helsingissä esimiestyöskentelyn vastuut on jaettu siten, että jokaisella työnjohtajalla on oma mekaanikotiimi, joiden lähiesimiehenä toimitaan. Lähiesimies seuraa oman tiiminsä mekaanikoiden tuottavuutta ja on se, kenen kanssa mekaanikko hoitaa henkilökohtaisella tasolla työssä eteen tulevat ongelmat. Päivittäisessä työskentelyssä jokainen työnjohtaja on jokaisen mekaanikon esimies.

4.2 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen toiminnan ydin on henkilöstöjohtaminen, sillä työntekijöiden avulla yritys mahdollistaa toimintansa. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa sekä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Johtamisella saadaan alaiset toimimaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti.

Hyvään lopputulokseen pääseminen edellyttää, että ihmisten johtaminen on kuin räätälin tekemä puku, jossa on huomioitu yksilön erityispiirteet (Aspegren 2013).

Tämä kiteyttää ajatuksen siitä, että jokainen ihminen on yksilö. Jokainen yksilö täytyy oppia tuntemaan pintaa syvemältä, jotta hänet saadaan motivoitua tavoittelemaan parasta lopputulosta.

4.3 Esimiestyön merkitys työmotivaatioon ja ilmapiiriin

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys riippuvat yksittäisen ihmisen kohdalla osin siitä työpai-
kasta, missä hän on. Johtamisen ja henkilöstötoimintojen onnistuminen heijastuvat ihmisten kokemuksissa, siitä minkälaista työelämä on.

Työmotivaatio määrittää sen, millaisella intensiteetillä ihminen heittäytyy työntekoon, heittäytyykö hän kaikilla kyvyillään vai kenties ääritapauksessa jättää työn tekemättä. Työmotivaatio koostuu työntekijän persoonallisuudesta, itse työstä ja työympäristöstä. Työympäristöön kuuluu olennaisena osana myös sosiaaliset tekijät kuten johtamistapa. Eri ihmisillä motivaatiotekijöiden painoarvot ovat erilaisia, mutta kaikkia osa-alueita tarvitaan, jotta työntekijä olisi työmotivaation huipulla. (Viitala 2003: 150–151.)

Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, sen suuntaa ja jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnais-
ta, se riippuu sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. (Viitala 2003: 150.)

Ilo ja halu tehdä työtä, syntyy kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää (Järvinen 2009: 17).

Työilmapiiri on yksi suuri tekijä, joka vaikuttaa työmotivaation, työtyytyväisyyteen ja työtulokseen. Ilmapiiri on yrityksen inhimillisintä aluetta, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Parhaimmillaan se on avoin ja luottamuksellinen. (Viitala 2007: 16.)

Päivittäisessä työssään esimies tekee monia eri asioita. Hänelle on mahdollisesti määriteltäviä tehtäviä, jotka eivät suoranaisesti kuulu esimiestehtävien kategoriaan, vaan ovat asioiden hoitamista ja perussuorittamista. Esimiehen läsnäolo on kuitenkin se, mikä luo puitteet työntekijöiden työnteolle. On erittäin tärkeää, että jokainen esimies ymmärtää kuinka paljon hänen toimintansa vaikuttaa työntekijöihin ja työilmapiiriin.

5 Haastattelut

Ongelmien tarkempi määrittäminen toteutettiin haastattelemalla työnjohtajia ja mekaniikoita. Näin ollen saadut tulokset ovat niitä asioita, jotka yrityksessä koetaan haasteellisiksi ja joihin kaivataan parannusta. Haastattelut suoritettiin avoimen haastattelun toimintamallia käyttäen. Avoimelle haastattelulle on ominaista kysymysten lisääntyminen haastattelun aikana. Haastatteluista on rajattu pois asiat, jotka eivät liity tähän työhön. Aikaa haastatteluun käytettiin noin 20min / henkilö. Haastatteluja varten laadittiin mekaniikoille ja työnjohdolle molemmille oma kysymyslomake.

5.1 Mekaanikoiden haastattelut

Haastattelut aloitettiin lähettämällä jokaiselle haastateltavalle kysymyslomake (liite 1) etukäteen, jotta heillä oli aikaa tutustua ja miettiä etukäteen haastattelussa kysyttäviä asioita.

Haastatteluissa saaduista vastauksista poimin tähän työhön ne oleelliset asiat, joihin voidaan selkeästi työnjohdon toimintatapojen osalta puuttua. Korjaamalla työskentelee tällä hetkellä 13 vakituisella työ sopimuksella olevaa mekaniikkaa. Haastattelu suoritettiin 9:lle heistä, joten tuloksia voidaan pitää luotettava otantana.

5.1.1 Työnsuorituksen kannalta keskeiset ongelmat

Mekaanikot ovat korjaamon tuottavia henkilöitä. Heidän ajalleen voidaan suoraan määrittää hinta. Jokainen ongelma-kohta tai hidaste työn suorittamisen yhteydessä näkyy yrityksen tuloksessa. Mekaanikoita pyydettiin kertomaan heidän työssään usein esille tulevia ongelma-kohtia.

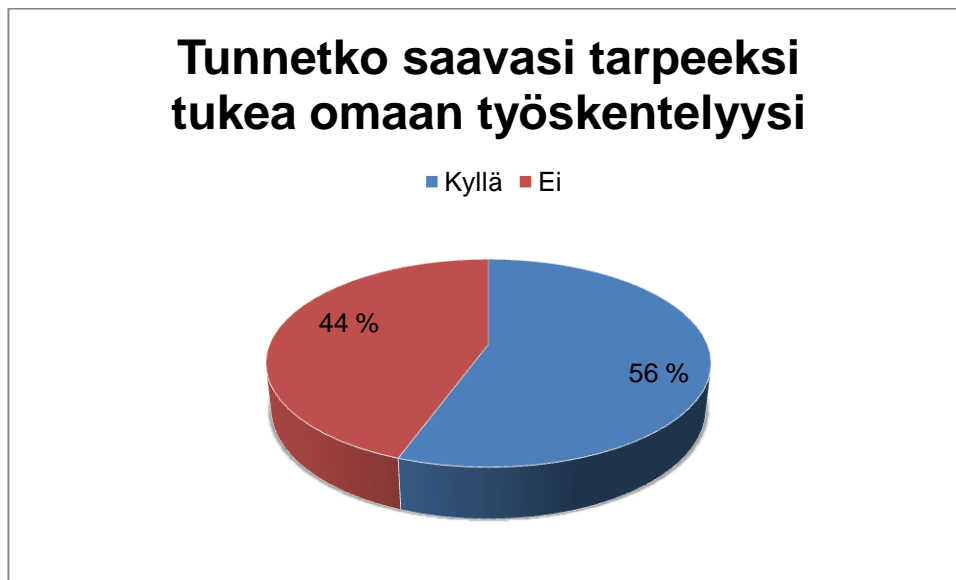
Töiden ennakointi on nykyisellään puutteellista. Työt ovat epäselviä vielä siinä vaiheessa, kun ne päätyvät mekaanikolle. Mekaanikko joutuu miettimään ja selvittämään, mitä hänen oikeasti tulisi tehdä, kun se ei työmääräyksestä käy ilmi.

Päivittäinen töiden organisointi epäonnistuu, mekaanikot eivät tiedä, mitä töitä päivän aikana tulisi ehtiä tehdä. Usein käy niin, että isot huollot tai korjaukset tuodaan mekaanikolle vasta päivän viimeisenä työnä, jolloin niistä suoriutumisen aikataulu on liian tiukka.

Työt eivät jakaudu tasaisesti: toiset saavat tehdä ”keikkahommia” (mekaanikoille maksetaan provisiota työmyynnistä), joista maksetaan hyvin ja toiset saavat työt, joita tekemällä ei ole mahdollisuutta tehdä hyvää tulosta. Töiden organisointi on haastateltavien mukaan puutteellista.

5.1.2 Avun saaminen ongelmatilanteissa

Avun saaminen työskentelyn ohessa on erittäin tärkeää työn onnistumisen ja työssä jaksamisen kannalta. Haastatteluissa haluttiin selvittää, kokevatko mekaanikot saavansa tarpeeksi tukea työn suorittamisen yhteydessä (kuvio 1). Lisäksi haluttiin selvittää asiat, jotka koetaan tärkeimmiksi.



Kuvio 1. Mekaanikoiden kokemukset työn yhteydessä tarvittavan tuen saamisesta

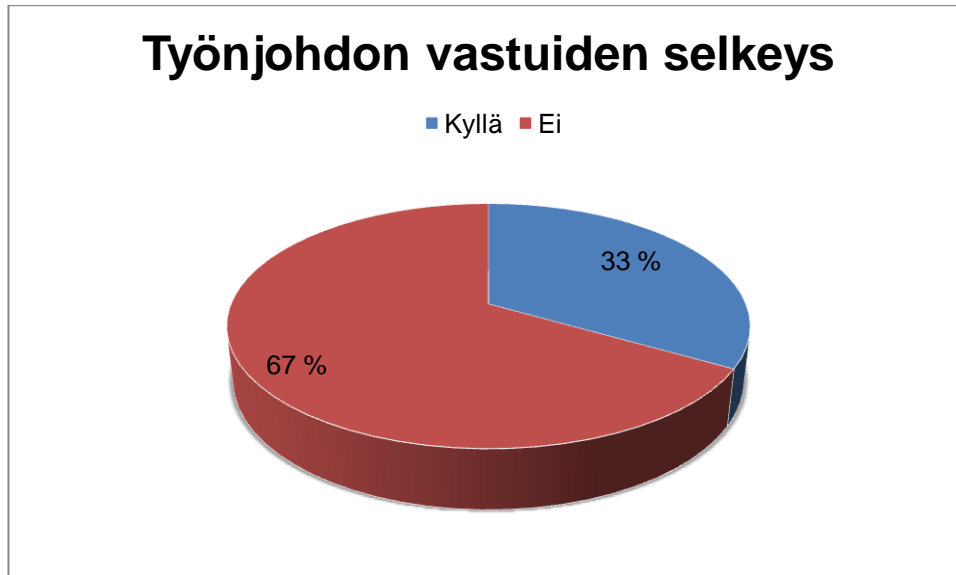
Lähes puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että tukea ei ole tarpeeksi saatavilla. Haastateltavat kertoivat työnjohdon kiireen ja puutteellisen vastuunottamisen aiheuttavan eniten ongelmia.

Korjausluvut ja avun saaminen on vaikeaa, sillä hallityönjohtaja ei ehdi auttamaan kaikkia. Kun apua yrittää pyytää huollon vastaanotossa työskenteleviltä työnjohtajilta, he kertovat olevansa niin kiireisiä, etteivät ehdi auttamaan. Tästä seuraa se, että tuloksen tekeminen vaikeutuu ja työt viivästyvät.

Mekaanikoilla ei ole varmuutta, kuka auttaa, kun epäselvä työ tulee kohdalle. Hallityönjohtaja pyytää keskustelemaan työmääräyksessä nimetyn työnjohtajan kanssa, ja hän taas pyytää keskustelemaan työn vastaanottaneen työnjohtajan kanssa. Vastuun ottaminen on puutteellista, ja kiireeseen vedotaan liian usein.

5.1.3 Mekaanikoiden huomiot työnjohdon vastuista

Mekaanikoilta kysyttiin, ovatko työnjohdon vastualueet toimivat heidän työskentelynsä kannalta (kuvio 2). Kysymystä tarkennettiin tiedustelemalla onko heille selvää, kuka on vastuussa yksittäisestä työstä, päivittäisten töiden läpiviennistä ja yleensä esimiestyöskentelyn velvollisuuksista. Vastauksen saatuaani pyysin heitä myös perustelemaan kantansa.



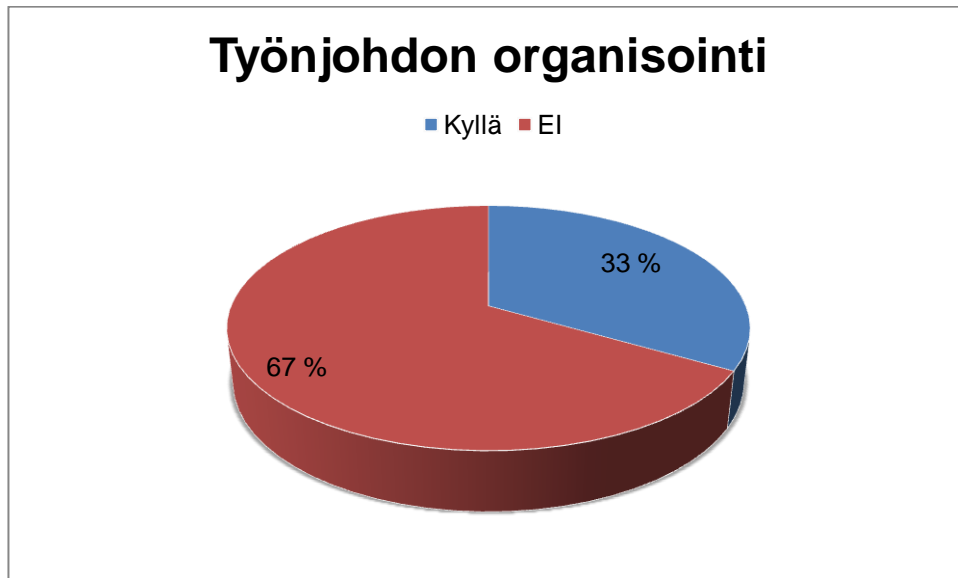
Kuvio 2. Työnjohdon vastualueiden selkeys mekaanikoiden näkökulmasta

Yli puolet mekaanikoista oli sitä mieltä, etteivät vastuut ole toimivat. Jokaisen perusteissa kävi ilmi, etteivät he tiedä ongelmatilanteen tullessa, kuka on vastuullinen auttamaan.

Avunsaanti on erityisen vaikeaa, kun työn suorituksessa kohdataan tilanne, jossa täytyy olla yhteydessä asiakkaaseen, tai työtilauksessa on epäselvyys, joka täytyy selvittää. Näissä tilanteissa mekaniikko joutuu selvittämään ja kyselemään, kuka ottaa asian hoitaakseen.

5.1.4 Mekaanikoiden ehdotukset työnjohdon järjestämiseksi

Mekaanikoilta kysyttiin, onko nykyinen työnjohdon järjestäytyminen toimiva (kuvio 3). Mikäli haastateltava vastasi ”Ei”, kysyttiin ehdotuksia, mitä voitaisiin tehdä toisin.



Kuvio 3. Onko nykyinen työnjohdon organisointi toimiva

Vastausten jakaantuminen ei tullut yllätyksenä. Reilusti yli puolet oli sitä mieltä, ettei nykyinen malli ole toimiva. Suurimmaksi ongelmaksi nykyisessä mallissa koetaan yhden hallityönjohtajan riittämättömyys. Ehdotukset tilanteen korjaamiseksi jakautuivat tasaisesti toisen hallityönjohtajan järjestämisen ja oman nimetyn työnjohtajan kesken. Yksi mielenkiintoinen näkökulma asiaan oli se, että toisaalta sillä ei ole mitään merkitystä, hoidetaanko asiat hallityönjohtajan vai oman nimetyn työnjohtajan kanssa. Tärkeintä on, että tiedetään, keneltä kysytään ja kuka auttaa.

5.1.5 Ihannetilanne korjaamolla

Mekaanikot ovat korjaamon tuottavia henkilöitä, jotka näkevät ja kokevat päivittäin miten työn organisointi toimii. Heille annettiin mahdollisuus kertoa, mitkä asiat täytyy olla kunnossa, jotta päästään ”ihannetilanteeseen”.

Hyvä työilmapiiri nousi esille jokaisen mekaanikon vastauksessa. Perusteluita pyydetessä he kertoivat, että työt jaksaa hoitaa helpommin, jos ilmapiiri on miellyttävä.

Työt täytyy olla ennakoituna hyvin. Siinä vaiheessa, kun työmääräys tulee mekaanikolle, on kaikki kirjattu selkeästi eikä tarvitse selvittää, mitä pitää tehdä. Yksinkertaisesti sanottuna, töiden täytyy olla selkeitä.

Työt organisoidaan sillä tavalla, että jokainen mekaanikko tietää, mitä sen päivän aikana tulee tehdä ja missä järjestyksessä työt suoritetaan. Ongelmatilanteet täytyy pystyä ratkaisemaan nopeasti.

5.1.6 Toimintamallin muuttaminen

Tarkoituksena on saada käyttöön se toimintamalli, joka on oikea Audi Center Helsingin korjaamolle. Uusi toimintamalli voidaan kehittää ja ottaa käyttöön monella eri tavalla. Yleisesti uudistusten ja muutosten edessä ihminen tarvitsee tietyn ajan totutella uuteen ja päästää irti vanhasta. Halusin saada selvyuden, mikä on mekaanikoiden mielestä se oikea tapa ottaa uusi toimintamalli käyttöön.

Vastaus kysymykseen oli selkeä. Keskustelu uuden toimintamallin käyttöönotosta on aloitettava ajoissa, jotta on aikaa omaksua edessä oleva muutos. Mekaanikot haluavat, että järjestetään yhteinen palaveri, jossa heillä on mahdollisuus kertoa näkökantansa korjaamotyöskentelyn kannalta. Tällä tavalla on mahdollista, että havaitaan jokin asia joka ei käytännössä tule toimimaan ja saadaan mahdollisesti parempia ideoita asian toteuttamiseksi.

5.2 Työnjohdon haastattelut

Haastattelut toteutettiin lähettämällä jokaiselle työnjohtajalle kysymyslomake (liite 2) etukäteen, jotta he pystyivät etukäteen valmistautumaan tulevaan haastatteluun. Vaki-
tuisella työsopimuksella työskentelee tällä hetkellä 4 työnjohtajaa, joista kaikki osallis-
tuivat haastatteluun.

5.2.1 Työnjohdon työtehtävien ongelmat ajankäytön kannalta

Valmiiden töiden laskuttaminen on vaikeaa jatkuvien keskeytysten vuoksi. Yleisimmät keskeytyksen syyt ovat, puhelimeen vastaaminen, mekaanikon avuntarve ja asiakas-
palvelu. Jokainen keskeytys pakottaa aloittamaan laskun luomisen lähes alkutilantees-
ta.

Tarpeellisiin töiden ennakkovalmisteluihin ei ole tarpeeksi aikaa. Työt pitäisi pystyä
katsomaan tarkasti läpi viimeistään kaksi päivää ennen sovittua korjaamolle saapumis-
ta. Vaikka ajanvarauksessa pyritään kiinnittämään huomiota siihen, että työ on hyvin
valmisteltu, pääsee sieltä silti valitettavan usein puolivalmiita töitä ohi. Näissä tapauk-
sissa asioita joudutaan selvittämään työtä vastaanottaessa, ja pahimmillaan tästä on
seurauksena työn epäonnistuminen.

Vastuun jakautuminen päivittäisten töiden osalta ei mene tasaisesti. Edellisenä päivänä
jaetaan sattumanvaraisesti jokaiselle työnjohtajalle seuraavan päivän huolto- ja korja-
ustyöt, joista on vastuussa. Tästä seuraa usein se, että toiset saavat kohtuuttoman
paljon töitä, jotka vaativat ajankäytöllisesti enemmän (vianmääritykset + korjaukset).

Lähiesimiestehtävien hoitamiseen ei ole järjestetty tarpeeksi aikaa. Oman tiimin me-
kaanikoiden kanssa tulisi pystyä keskustelemaan säännöllisesti. Keskusteluissa käy-
dään läpi mekaanikon tekemää tulosta, käsitellään vastaan tulleita ongelmia ja varmis-
tetaan työilmapiirin ja motivaation säilyminen.

Korjauslupien soittaminen ja kustannusarvioiden laskeminen huollon vastaanotossa on
vaikeaa. Huollon vastaanoton työnjohtajalla voi olla puhelu tai asiakaspalvelutilanne
kesken, jolloin mekaanikko joutuu odottamaan kohtuuttoman pitkään, ennen kuin saa
tarvitsemansa avun. Tilanne on pahimmillaan iltapäivällä, jolloin asiakkaat noutavat
autojaan huollosta sekä puhelin soi vähän väliä.

5.2.2 Työnjohdon vastuiden selkeys

Pääsääntöisesti vastuut koetaan selkeiksi, mutta aikaa niiden suorittamiseen on liian vähän. Ainoa asia joka aiheuttaa ajoittain ongelmia on hallityönjohdon ja huollon vastaanoton työnjohdon vastuiden rajat. Ei tiedetä varmuudella, huolehtiiko hallityönjohto kaikista töistä vai ei. Kommunikointi poikkeustilanteissa ei toimi riittävän hyvin.

5.2.3 Avun saaminen tarpeen vaatiessa

Työnjohdolle on annettu laajat valtuudet tehdä päätöksiä tarpeen vaatiessa. Tästä syystä avun tarvetta ei koeta kovin suureksi, sillä ”päättäntävalta poistaa tuen tarpeen”. Niinä harvoina hetkinä, kun tulee tilanne, että apua tarvitaan, on sitä korjaamopäällikön toimesta saatavilla.

5.2.4 Kehitysehdotukset

Ehdotuksina miten asioita voitaisiin tehdä paremmin, työnjohto esitti seuraavaa:

- Töiden ennakkointiin on järjestettävä lisää resursseja. Työt on oltava tarkasti läpikäytyinä ennen auton korjaamolle saapumista.
- Puhelimeen vastaamiseen on saatava lisää resursseja, näin poistetaan kiirettä huollon vastaanotosta.
- Huollon vastaanotossa suoritettavia työtehtäviä on vähennettävä. Asiakaspalvelu ja keskittymistä vaativat työtehtävät täytyy eriyttää.
- Työmääräysten merkinnät on saatava selkeytettyä. Sovitaan tarkemmin mihin mekaanikon pitää kirjoittaa ja mitä.
- Määritellään hallityönjohdon ja työn vastaanoton vastuut selkeämmin.

5.2.5 Työnjohdon järjestäminen

Työnjohtajilla oli yhteinen mielipide siitä, että huollon vastaanoton kuormitusta on vähennettävä. Kaikki olivat sillä kannalla, että kaksi työnjohtajaa tulisi vapauttaa tekemään keskittymistä vaativaa työtä (valmiiden töiden laskutus sekä mekaanikoiden ja hallityönjohtajan auttaminen). Tämän pohjalta lähdettiin kehittämään ideaa takatuesta, joka esitellään yksityiskohtaisesti luvussa 7.

5.2.6 Toimintamallin muutoksen toteutus ja seuranta

Muutokset tehdään usein työnjohto- ja korjaamopäällikkötasolla. Halusin selvittää, miten työnjohdon mielestä toimintatapamuutokset tulisi oikealla tavalla toteuttaa sekä toisaalta miten seuranta tulisi järjestää. Haastatteluissa työnjohto esitti seuraavaa:

- Tulevista muutoksista tulee keskustella riittävän ajoissa ja järjestää yhteinen palaveri työnjohdon ja mekaanikoiden kesken.
- Sovituista asioista tulee laatia mahdollisimman selkeä ohjeistus, jota noudatetaan.
- Seuranta on sovittava jo muutoksen toteutuksen yhteydessä, esimerkiksi palaveri tietyn ajan päähän, jossa käydään läpi, miten muutos on lähtenyt toimimaan.
- Mikäli havaitaan ongelmia, niihin reagoidaan nopeasti ja tehdään tarvittavat toimenpiteet.

5.2.7 Ihannetilanne korjaamolla

Lisäksi haluttiin selvittää, onko työnjohdon näkemys ihannetilassa toimivasta korjaamosta eriävä eri yksilöiden kohdalla. Haastatteluissa kävi ilmi, että poikkeuksetta kaikki näkevät samat asiat tärkeinä eikä eriäviä mielipiteitä esiintynyt:

- päivän työt täytyy olla hyvin valmisteltuina ja ennakoituina
- päivän täytön täytyy olla oikea (sopivassa suhteessa huoltoa ja korjausta)
- työmääräysten täytyy pysyä selkeinä alusta loppuun
- hyvä yhteishenki työnjohdon ja mekaanikoiden välillä
- motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät
- kaikki ovat töissä, ei sairausloma- ja poissaolokierrettä.

6 Johtopäätökset

Työtä aloittaessani oletin, että ongelmia on todella paljon, ja epäilin työni onnistumisen mahdollisuutta. Yllätys oli suuri, kun havaitsin haastatteluiden tuloksia purkaessani, että lähes kaikki ongelmat kulminoituvat huollon vastaanoton ruuhkautumiseen. Huollon vastaanoton työnjohtajien ylikuormituessa alkavat ongelmat kasaantua.

- töiden ennakointia ei ehditä tekemään kunnolla
- päivittäisten töiden organisointi jää puutteelliseksi
- mekaniikoita ei ehditä auttamaan riittävästi (kustannusarviot, korjausluvut)
- vastuunkantaminen kärsii (hoidetaan vain ja ainoastaan ne työt jotka on pakko)
- päivittäisiä huoltoja ja korjauksia ei ehditä seuraamaan
- työilmapiiiri kärsii, kun kaikki energia keskitetään työtaakasta selviytymiseen
- lähiesimiesvelvollisuudet jäävät hoitamatta.

Huollon vastaanoton työkenttään on asetettu liian paljon tehtäviä. Pääpainon tulee olla asiakaspalvelussa ja puhelinliikenteen hallinnoimisessa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutosta nykyiseen toimintamalliin tarvitaan ja halu olla mukana muutoksen toteuttamisessa on erittäin suuri. Työnjohdon toimintamalli vaatii muutoksen.

7 Ehdotus toimintamallin muuttamiseksi

Olen itse työskennellyt aikaisemmin yrityksessä, jossa huollon vastaanoton työnjohtajat oli jaettu asiakaspalveluun ja takatukeen. Päivittäisen työskentelyn ja lopputyön tekemisen yhteydessä on vahvistunut kuva siitä, että tämä toimintamalli olisi erittäin toimiva myös Audi Center Helsingissä.

Työnvastaanoton työnjohtajat jaetaan kahden hengen tiimeihin. Päivittäiset huollot ja korjaukset jaetaan tiimien kesken tasapuolisesti. Tiimeissä toinen työnjohtaja tekee aamuvuoroa ja toinen iltavuoroa, vuoroja vaihdetaan viikon välein. Aamuvuorossa olevat työskentelevät huollon vastaanotossa niin pitkään, kunnes iltavuoro saapuu paikalle. Iltavuoron saapuessa aamuvuorossa olevat siirtyvät takatukeen, joka on erillään huollon vastaanottotiskiltä.

Takatuessa istuvat keskittyvät hoitamaan päivittäisten töiden seurantaan, mekaanikoiden auttamista (ongelmatilanteet, kustannusarviot, korjausluvut) ja valmiiden töiden laskuttamista sekä ovat apuna puhelinliikenteen hoitamisessa. Hallityönjohtajan vastuulle jätetään päivittäisten töiden organisointi, vaikeampien korjausten seuranta ja hallinnoiminen sekä mekaanikoiden työtehon seuranta.

Töiden ennakkovalmistelut tehdään tiimeittäin. Takatuki on se paikka, jossa pystyy keskittymään riittävästi töiden ennakointiin. Lähiesimieskeskustelut pyritään hoitamaan sillä viikolla, kun on takatukivuorossa.

8 Uuden toimintamallin käyttöönotto ja seuranta

8.1 Käyttöönotto

Muutoksena takatuen käyttöönotto ei työnjohtaja tasolla ole suuri. Mekaanikoiden työskentelyä se tulee muuttamaan oleellisesti. Haastatteluiden yhteydessä kävi ilmi, että mekaanikot haluavat tietää tulevista muutoksista ajoissa. Mahdollisuus mielipiteiden kertomiseen tulee myös järjestää.

Ennen muutoksen toteutumista on järjestettävä yhteinen palaveri. Tähän palaveriin osallistuvat mekaanikot, työnjohto ja korjaamopäällikkö. Palaverin tarkoituksena on esitellä uusi toimintamalli selkeästi ja kertoa, miksi muutos on tarpeen. Mekaanikoille on annettava mahdollisuus kertoa mielipiteensä. Mikäli esille tulee jotain sellaista, mikä täytyy huomioida ennen muutosta, mietitään siihen ratkaisu yhdessä. Järvinen (2006: 63) toteaa:

Yksi työpaikalla tehtävien muutosten ja uudistusten perusongelma on siinä, miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä on avainkysymys, koska ihmisen on vaikeaa ylipäättään työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä.

Palaverista on tehtävä selkeä pöytäkirja, johon kirjataan, mitä on sovittu.

Ennen uuden toimintatavan käyttöönottoa on laadittava selkeä ohjeistus työtehtävien jakautumisesta. Ohjeistuksesta tulee selvittää työnjako ja vastuualueiden rajat, hallityönjohdon, takatuen ja huollon vastaanoton kesken. Näin estetään ongelmatilanteet ja ristiriidat vastuukysymyksissä.

8.2 Seuranta

Liian usein jätetään huomioimatta se tosiasia, että ilman aktiivista seurantaan hyvätkin yritykset korjata yksilön tai yhteisön ongelmia epäonnistuvat.

Siinä vaiheessa, kun päivämäärä uuden toimintatavan käyttöönotosta on sovittu, tulee sopia, miten muutoksen toteutumista tullaan valvomaan. Yhteinen palaveri on tässä tilanteessa toimiva vaihtoehto. Sovitaan tietty päivämäärä, jolloin kokoonnutaan yhdessä keskustelemaan, miten muutoksen toteutus on onnistunut.

Yleensä on hyödyllistä sopia seurantatilaisuuden ajankohta samassa yhteydessä, kun sovitaan parannustoimenpiteistä. Näin seuranta muistuttaa kaikkia siitä, että asiat eivät jää vain puheeksi, vaan tietynä ajankohtana tarkistetaan, että on toimittu sopimusten mukaan. Seuranta luo painetta kantaa oma vastuunsa tilanteen korjaantumisesta. (Järvinen 2009: 60)

Säännöllisellä valvonnalla ja selkeällä ohjeistuksella varmistetaan se, että uusi toimintamalli tulee toimimaan myös poikkeustilanteissa.

9 Arvio työstä

Mielestäni työ onnistui erinomaisesti. Mekaanikot ja työnjohtokollegat olivat erittäin innostuneita ottamaan osaa työhöni ja kertoivat mielellään oman näkemyksensä asioista.

Ehdotettu toimintamallin muutos otettiin innolla vastaan, ja olemme jo alustavasti sopineet takatuen käyttöönotosta työpaikallani.

Vaikein osuus työn suorituksessa oli löytää aikaa haastatteluiden suorittamiseen. Työpäivät ovat kiireisiä ja sanonta ”aika on rahaa” on enemmän kuin osuva korjaamomaa-ilmassa.

Lähteet

Aspegren, Tero. 2013. Henkilökohtainen sähköposti. Konekesko.

Järvinen, Pekka. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.

Viitala, Riitta. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Kysymyslomake mekaanikot

1. Mekaanikkona työskentelyn ongelma-alueet ja haasteet työnsuorittamisen kannalta?
2. Tunnetko saavasi tarpeeksi tukea omaan työskentelyysi?
3. Ovatko nykyiset työnjohdon vastuut toimivat? (päivittäinen töiden läpivienti, esimiestyöskentely)
4. Miten toivoisit työnjohdon olevan järjestetty? Onko nykyinen malli hyvä?
5. Ihannetilanne korjaamalla (Miten kaiken tulisi toimia jotta saavutetaan)
6. Jos muutamme toimintamallia tai teemme mekaanikoiden työskentelyyn vaikuttavia muutoksia, miten toivoisit käyttöönoton tapahtuvan?

Kysymyslomake työnjohto

1. Työnjohdossa työskentelyn ongelma-alueet ja haasteet ajankäytön kannalta?
2. Ovatko nykyiset työnjohdon vastuut selkeät? (päivittäinen töiden läpivienti, esimiestyöskentely)
3. Tunnetko että saat tarpeeksi tukea omaan työskentelyysi? Jos saat niin kerro ne asiat mitkä koet tärkeimpinä ja jos et, niin mitkä on ne asiat joihin sitä tukea tarvitaan?
4. Miten voisimme tehdä asioita paremmin?
5. Miten toivoisit työnjohdon olevan järjestetty? Onko nykyinen malli hyvä? (työnvastaanotto + hallityönjohtaja)
6. Jos muutamme toimintamallia tai teemme työskentelyyn vaikuttavia muutoksia, miten toivoisit, että uusi malli otetaan käyttöön?
7. Kun muutoksia tehdään, miten toivoisit seurannan tapahtuvan? Miten varmistetaan että pysytään siinä mitä sovittu?
8. Ihannetilanne korjaamalla. Miten asiat toimii tai tulisi toimia jotta saavutetaan?