

Janne Karppila

KORJAAMOPROSESSIN KEHITTÄMINEN

KORJAAMOPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Janne Karppila
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Kone- ja tuotantotekniikka, auto- ja kuljetustekniikan suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Janne Petri Karppila
Opinnäytetyön nimi: Korjaamoprosessin kehittäminen
Työn ohjaaja: Mauri Haataja
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2014 Sivumäärä: 42 + 6 liitettä

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Veho hyötyajoneuvot Oulu ja toimeksianto suoritettiin Vehon huoltopäällikkö Kimmo Heikkisen alaisuudessa. Työn tavoitteena oli kehittää Vehon hyötyajoneuvohuollon toimintatapaa mekaanikon näkökulmasta.

Kehitettäviä kohteita etsittiin mekaniikoille suunnatulla kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen sisältö kehitettiin systemaattisella ongelmanselvittelyllä. Kyselylomakkeen kysymyksistä suurin osa oli kvantitatiivisia eli numereellisia. Kyselyssä oli myös vapaatekstiosio mahdollisten ennalta arvaamattomien ongelmien esilletuomiseksi.

Kysely toi esille toimivia osakokonaisuuksia ja ongelmakohtia. Hyvin toimivia kohteita olivat työvuorojen järjestely, työmääräyksien selkeys, varaosien esikeräys ja työilmapiiri työyksikössä. Eniten kehittämistä havaittiin korjaamotilojen tilanvarauksesta, erikoistyökalujen kunnosta, työtasojen määrästä, talon sisäisestä tiedonkulusta ja esimiehen oikeudenmukaisesta kohtelusta alaisiaan kohtaan. Vähäistä kehittämistä löytyi työergonomiasta, töiden ohjeistamisesta ja työtilojen siisteydestä.

Kyselylomake toi esille edellä mainittuja ongelmia toimintatavoissa ja toimintaprosesseissa, joita yritys halutessaan voi kehittää. Edellä mainittujen ongelmien kehittäminen on lähes riskitöntä eikä niiden kehittämiseen vaadita isoja resursseja tai erikseen rahan budjetoimista. Kyselyn vastausten pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaan luetellaan ne osa-alueet jotka halutaan korjata, ja määritellään miten ja minkälaisilla resursseilla.

Asiasanat: analyysi, kehittämisprojektit, ongelmanratkaisu, korjaamot

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
2 PROSESSITOIMINNAN KEHITTÄMINEN KORJAAMOSSA	6
2.1 Korjaamotoiminnan alkuperäinen toimintamalli	6
2.2 Ongelmakohtien selvitys ja määrittely	7
2.2.1 Ongelmiin vaikuttavat syyt ja niiden selvittäminen	8
2.2.2 Ongelmien selvittäminen kyselyllä	8
2.2.3 Ongelmien selvittäminen systemaattisesti	9
2.3 Prosessitoiminnan muuttaminen	9
2.3.1 Jatkuva parantaminen	9
2.3.2 Muutosten läpivienti	9
2.3.3 Muutosten riskienhallinta	10
2.4 Kehittämissuunnitelma ja sen rakenne	10
3 KORJAAMOTOIMINNAN KYSELYLOMAKE	12
3.1 Kyselylomakkeen kehittäminen	12
3.2 Kyselylomakkeen rakenne	12
4 KEHITTÄMISKYSELYN TULOKSET	13
4.1 Yleiset työosa-alueiden tulokset	14
4.2 Esimiehen ja työntekijän välisen kommunikoinnin tulokset	30
4.3 Vapaaatekstikysymysten tulokset	35
5 ONGELMAKOHTIEN KEHITTÄMISIDEAT	37
5.1 Kalusto ja laitteisto	37
5.2 Tiedottaminen ja tiedonkulku	37
5.3 Esimiestason toiminta	38
5.4 Riskianalyysi	39
5.5 Kehityssuunnitelma	39
6 YHTEENVETO	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	
Liite 1 Alkuperäinen toimintatapakaavio	
Liite 2 Kyselylomake	

1 JOHDANTO

Veho hyötyajoneuvot myy ja huoltaa Mercedes-Benz- ja Fuso Canter -hyötyajoneuvoja. Tuotevalikoima sisältää ajoneuvoja kevyistä pakettiautoista raskaisiin yhdistelmärekkeihin. Koko maan kattava Veho hyötyajoneuvojen huoltoverkosto ja valtuutetut huoltoedustajat pitävät suomen raskaan kaluston liikenteessä. Veho hyötyajoneuvot vastaa itse ajoneuvojensa myynnistä koko maan laajuisesti, poikkeuksena pakettiautot, joita myydään myös Veho-liikkeissä ja itsenäisissä jälleenmyyjäliikkeissä. (1.)

Opinnäytetyön lähtökohtana on yrityksen alkuperäisten toimintaprosessien kehittäminen ja prosessien ongelmien esille tuominen. Toimintaprosesseja tarkastellaan mekaanikon näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista pyritään kehittämään uusia ratkaisumalleja prosessitoimintojen suorittamiseen.

Prosessien ongelmakohtia kartoitetaan kyselylomakkeella. Kyselylomakkeella kerättyjen tietojen sisältämät tulokset analysoidaan. Jos tulosten käsittelyssä esiintyy ongelmakohtia, esitetään niiden korjaamiseen kehityssuunnitelma.

2 PROSESSITOIMINNAN KEHITTÄMINEN KORJAAMOSSA

2.1 Korjaamotoiminnan alkuperäinen toimintamalli

Alkuperäisen toimintamallin rakennekaavio on kuusiosainen (liite 1). Näistä kuudesta eri prosessin osa-alueista toisensa pois sulkevia ovat huolto- ja korjaustyö ja takuutyö. Alkuperäistä toimintamallin runkoa tai rakennetta ei ole tarkoitus muuttaa, sen sijaan rakenteen toimivuutta tarkastellaan ja loogisuutta kyseenalaistetaan tarpeen vaatiessa. Alkuperäinen toimintamalli on ollut käytössä vuodesta 2008. Voidaan olettaa, että viiden vuoden aikana jokin prosessitoiminnan kohta voi tarvita päivitystä ja ajanmukaistamista.

Huollon tilaaminen

Huollon tilaamisessa asiakkaan ja huollettavan ajoneuvon tiedot kirjataan muistiin ja pyritään tutkimaan mahdollisimman tarkasti, mikä ajoneuvossa on vikana ja miten vika ilmenee. Kun on todettu huollon tarpeellisuus, varataan ajanvarausjärjestelmästä ajoneuville huoltoaika. Huollon tilauksessa voidaan pyrkiä myös lisämyyntiin, esimerkiksi myymään ajoneuvon pesu.

Huoltoon varautuminen

Asiakaskertomuksen perusteella varataan tai tilataan huolto- tai korjaustyöhön tarvittavat varaosat valmiiksi ennakkovaraosahyllyyn. Tarvittavista varaosista päättää työnjohtaja. Korjaustöistä keskustellaan myös töistä vastaavien mekaanikkojen kanssa.

Huolto- ja korjaustyö

Huolto- tai korjaustyömääräykseen pyydetään asiakkaan allekirjoitus. Ajoneuvon oikeellisuus tarkistetaan ja aloitetaan huolto- tai korjaustyö. Työssä käytetyt varaosat kirjataan järjestelmään, tehdyt korjaustyöt merkitään suoritetuiksi ja huoltotyö tehdään huolto-ohjekirjan mukaisesti.

Työmääräyksestä poikkeavat, huolto- tai korjaustyön aikana havaitut viat tai ongelmakohdat kirjataan työmääräykseen. Kun huolto- tai korjaustyö on valmis, töistä vastaava mekaanikko käy työmääräyksen läpi työnjohtajan kanssa.

Takuutyö

Takuutyö poikkeaa huolto- ja korjaustyöstä. Takuukorjaukset tehdään takuehtojen mukaisesti. Takuupäätökset ja reklamaatiot tekee työnjohto, ja kaikki takuun piirissä vaihdetut osat varastoidaan takuubarastoon alkuperäisiin paketteihin ajoneuvotietoineen.

Ajoneuvon luovutus

Ennen ajoneuvon luovutusta työnjohtaja tarkastaa työmääräyksen ja sen perusteella kirjataan lasku. Ajoneuvoa luovutettaessa käydään muodostunut lasku vaihe vaiheelta asiakkaan kanssa. Ajoneuvo luovutetaan asiakkaalle ja varataan mahdollinen uusi aika huolto- tai korjaustyössä havaituille lisäkorjauksille.

Jälkiseuranta

Jälkiseurannassa kysellään asiakkaan kokemuksia ja mielipidettä huolto-, korjaus- tai takuutyön toimimisesta. Palautteen perusteella informoidaan henkilökuntaa ja korjataan toimintatapoja.

2.2 Ongelmakohtien selvitys ja määrittely

Kaikki toimintatavat tarvitsevat aika ajoin läpikäyntiä ja tarkistusta toimintatapojen ajallisuudesta ja toimivuudesta. Toimintaprosessin parantaminen kohdistuu lähtökohtaisesti aliprosessien parantamiseen eikä jo olemassa olevien rakenteiden kyseenalaistamiseen. (2, s. 101.)

Prosessitoiminnan kehittämisessä pääasiallinen tarkoitus on parantaa ja kehittää prosessikaavion sisäisiä toimintoja ja rakennetta. Kehitystä vaativat kohteet voidaan tuoda esiin tilanekartoituksella, jolla selvitetään ongelmalliset toimintaprosessin osat. (3, s. 45.) Kehitysprojektin lähtökohtana on pyrkimys ratkaista jokin tai joitakin ongelmia. Projektia valmisteltaessa tulisi ensin määritellä ja selvittää ongelma perusteellisesti ilman jo valmiita ratkaisuja. Ongelma tai ongelmat tulee käsitellä seikkaperäisesti tarkastellen niitä eri näkökulmista. (4, s. 95.)

2.2.1 Ongelmiin vaikuttavat syyt ja niiden selvittäminen

Ongelman ratkaisuun pyrkivillä analyysillä pyritään saamaan aikaan muutos, parannus tai kokonaan uusi ratkaisu. Ongelmaratkaisuprosessin keskeiseksi kysymykseksi muodostuu ongelmien syntyyn vaikuttavien todellisten syiden löytäminen. Teknisissä kysymyksissä ongelmiin vaikuttavien syiden löytämistä voidaan edistää muun muassa hyvällä dokumentoinnilla, tutkimuksilla tai simuloinneilla. (4, s. 47.)

Ongelmiin vaikuttavia syitä voidaan etsiä eri tiedonkeruumenetelmillä. Eri tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, kirjalliset lähteet, havainnointi tai haastattelu. Käytettävä tiedonkeruumenetelmä riippuu ongelmasta. (3, s. 60.) Kyseisessä tutkimuksessa toimitaan pääsääntöisesti kyselyn pohjalta, mutta ongelmia saatetaan etsiä myös systemaattista menetelmää käyttäen ajan ja resurssien käytön puitteissa.

2.2.2 Ongelmien selvittäminen kyselyllä

Ongelmakohtia voidaan tutkia jonkin tietyn työorganisaatiotason näkökulmasta, esimerkiksi mekaanikon näkökulmasta. Kyselyllä voidaan kysyä kohderyhmään kuuluvien henkilöiden toimintatapojen puutteista tai epäkohdista. Kysely voidaan toteuttaa määreellisenä, toisin sanoen kvantitatiivisena tutkimuksena ja/tai laadullisena, toisin sanoen kvalitatiivisena tutkimuksena (5, s. 24).

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen muuttujat voidaan mitata, määritellä ja laskea. Niissä on myös paljon vähemmän tulkinnan varaa. Kvantitatiivinen tutkimus luo hypoteeseja ja testaa niiden paikkansa pitävyyttä. (5, s. 24 - 28.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa luodaan uusia hypoteeseja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat ovat monimutkaisia ja vaikeasti mitattavia lauseita tai sanoja. (5, s. 24 - 28.)

2.2.3 Ongelmien selvittäminen systemaattisesti

Ongelmaa voidaan lähestyä myös systemaattisesti (4, s. 95). Tällöin tarvitaan hyvä taustaselvitys nykyisestä tilasta. Taustaselvitystä valmisteltaessa on hyvä varmistaa, että taustaselvitys kattaa tarkoituksenmukaisessa laajuudessaan koko kehityshankkeen alueen. (4, s. 76.) Tavallisissa yrityksissä kehityshankkeen yleisin lähtökohta on kassavirran parantaminen ja kehittäminen (4, s. 78). Hyvin tehty taustaselvitys voi tuoda esiin ongelmia jo ennen sen syvällistä analysointia.

2.3 Prosessitoiminnan muuttaminen

Prosessitoiminnan muuttamisen tavoite on suunniteltujen muutosten tai toiminnan uudistusten toimeenpano. Toiminnan uudistamisella voidaan mahdollistaa palvelujen ja tuottamiseen vaadittujen vaatimusten täyttyminen, tuottavuuden ja tehokkuuden nostaminen ja/tai uuden tekniikan käyttämisen aloittaminen tai tehostaminen. (6, s. 67.)

2.3.1 Jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen on jalostamattomien työvaiheiden ja työvaiheiden tuhlauksen järjestelmällistä kehittämistä. Jatkuvassa parantamisessa voidaan tarkastella työprosessien toimintaa varaston, logistiikan ja työympäristön kannalta sen henkilöstön silmin. (7, s. 17.) Yleisimpiä parannuskohtia ovat työntekijän monitaitoisuuden lisääminen, materiaalien ja muiden tavaroiden kuljetustarpeiden minimointi, työtilojen siisteyden parantaminen ja päätösvallan ja vastuun lisääminen työn toteuttavalle tasolle (7, s. 21 - 45).

2.3.2 Muutosten läpivienti

Prosessitoimintojen ja tapojen muuttaminen kohtaa usein vastarintaa (7, s. 49). Jotta muutos onnistuisi, on henkilöstö saatava sitoutumaan muutoksen läpikäymiseen. Muutoksen läpikäymistä edistäviä keinoja ovat esimerkiksi selkeä tavoite ja visio muutoksen jälkeisestä tilanteesta, avoin viestintä, johdon ja esimiesten selvä ja näkyvä tuki, nopea toteutus, henkilöstön mukaan ottaminen

vaihtoehtojen valitsemiseen, muutosten vaatimien valmiuksien kehittäminen, muutosten seuranta ja tuloksien seuranta julkisesti. (7, s. 50.)

2.3.3 Muutosten riskienhallinta

Prosessitoimintojen muuttaminen luo aina epäonnistumisen riskin. Riskienhallinnalla voidaan yrittää analysoida, mitkä ongelmat voisivat estää tai muuten hankaloittaa prosessitoimintojen muutoksen toteutusta (6, s. 116). Mitä kunnianhimoisempi ja laajempi kehityshanke on, sitä suurempi on epäonnistumisen riski. Riskityyppi on prosessikehityksen alkuvaiheessa taloudellisesti vähäistä, mutta loppuvaiheessa taloudellinen riski kasvaa. (4, s. 437.) Riskianalyysillä voidaan selvittää ja valita ne riskit, joihin halutaan ja voidaan vaikuttaa. Pitää kuitenkin huomioida, että ei kaikkien riskien arvioimiseen yleensä ole aikaa. (6, s. 116.)

2.4 Kehittämissuunnitelma ja sen rakenne

Kun ongelmakohdat on löydetty ja parannusideat on kehitetty, voidaan siirtyä toteuttamisvaiheeseen. Ennen toteuttamisvaihetta on hyvä kuitenkin tehdä kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman tekeminen on myös hyvin tärkeä vaihe hankkeen psykososiaalisessa prosessissa ja se toimii myös motivoivana lähteenä eri hankkeen osapuolille. Kehityssuunnitelma kuvaa matkaa lähtötilasta haluttuun tavoitetilaan. Kehityssuunnitelman laajuus, tarkkuus ja rakenne riippuvat kehityshankkeen luonteesta ja suuruudesta. (4, s. 175.)

Kehityshankkeelle nimetään siitä vastaava kehitysryhmä. Laajoissa projekteissa nimetään työryhmä tekemään kehityssuunnitelma. (4, s. 175.) Kun kyseessä on pienimuotoinen parannus, riittää kehittämissuunnitelman rungoksi tehtävämäärittely, henkilöt, aikataulu, budjetti, tiedottaminen, toteuttaminen, seuranta ja raportti (4, s. 176). Isoimmissa kehityshankkeissa suunnittelun tarve kasvaa ja suunnitteluun osallistuvien henkilöiden määrä kasvaa (4, s. 177).

Kehityssuunnitelman ja yleisesti koko ongelmaprosessikehityksen edetessä pitäisi tulla asioita esille, mitä ei osattu huomioida suunnitteluvaiheessa. Hyvin rakennettu kehityshanke tuo esiin tilanteita ja uusia asioita, jotka voivat

vaikuttaa suunnitelmasta poikkeamiseen. Suunnitelmasta poikkeaminen on tehtävä harkiten. Suunnitelmasta poikkeaminen ei mitätöi jo tehtyä suunnitelmaa, vaan jokainen ajatus ja idea vie kehitysprojektia aina eteenpäin. (4, s. 181.)

3 KORJAAMOTOIMINNAN KYSELYLOMAKE

Toimintaprosessien ongelmakohtien selvittely suoritettiin mekaniikoille suunnatulla kyselylomakkeella (liite 2). Kyselylomakkeeseen päädyttiin sen helppouden, tuottavuuden ja opinnäytetyötä suorittavan henkilön rajatun ajankäytön takia. Kyselylomake on hyvin perinteinen tapa tutkia ihmisryhmien mielentilaa, tunteita ja mielipiteitä.

3.1 Kyselylomakkeen kehittäminen

Kyselylomakkeen rakenne ja pituus pidettiin lyhyenä ja ytimekkäänä varmempien tulosten saavuttamiseksi. Pitkästyttävään kyselylomakkeeseen saatetaan vastata satunnaisesti, jolloin kyselyn tarkoitus ja tilastollinen pitävyys kärsii. Kyselyn kysymysten karsimiseen käytettiin systemaattista ongelmanselvittelyä. Kysymysten karsinta tapahtui henkilökohtaisen kokemuksen ja tietämyksen perusteella. Kyselyyn otettiin mukaan vain mekaanikon toimintaympäristöön liittyvät kysymykset huomioiden työnjohdon selvitystoiveet. Kysymyksistä pyrittiin myös rajaamaan pois päällekkäiset, toisiaan sivuavat kysymykset.

3.2 Kyselylomakkeen rakenne

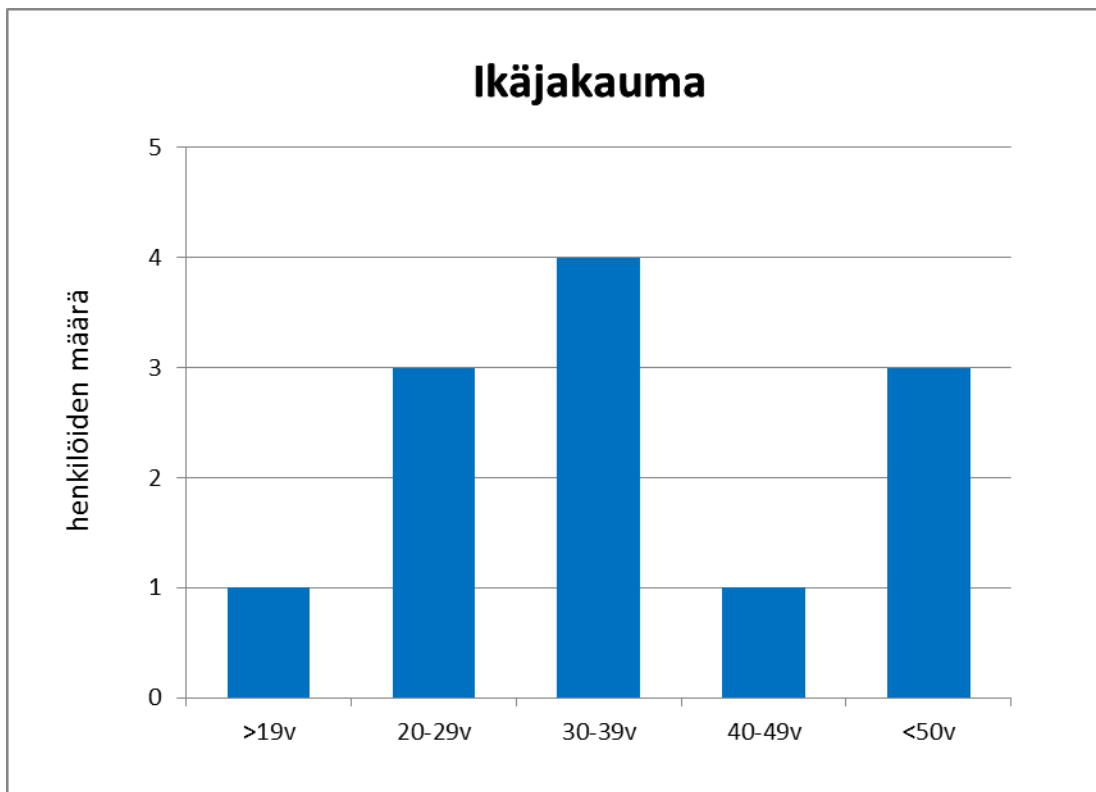
Kyselylomakkeen (liite 2) rakenne sisälsi peruskysymyksiä koulutustaustasta, ikäluokasta ja työsuhteesta. Kyselyssä on alkuperäisen toimintamallin sisältämiin työtehtäviin liittyviä kysymyksiä, työympäristöön liittyviä kysymyksiä ja työntekijän ja työnjohdon välisiin suhteisiin liittyviä kysymyksiä.

Kyselyssä käytettiin pääosin numereellista, yhdestä viiteen arvosteltavaa kysymysrakennetta. Numereellisia kysymyksiä kyselyssä oli 21. Kyselyssä oli myös neljä kysymystä, joihin vastattiin omin sanoin, sekä yksi vapaatekstiosio, jossa kyselylomakkeen täyttäjät pystyi tuomaan esiin niitä asioita, joita ei kyselyssä itsessään osattu kysyä. Kysely oli työnjohdonkin mielestä alalle riittävä ja laaja-alainen.

4 KEHITTÄMISKYSELYN TULOKSET

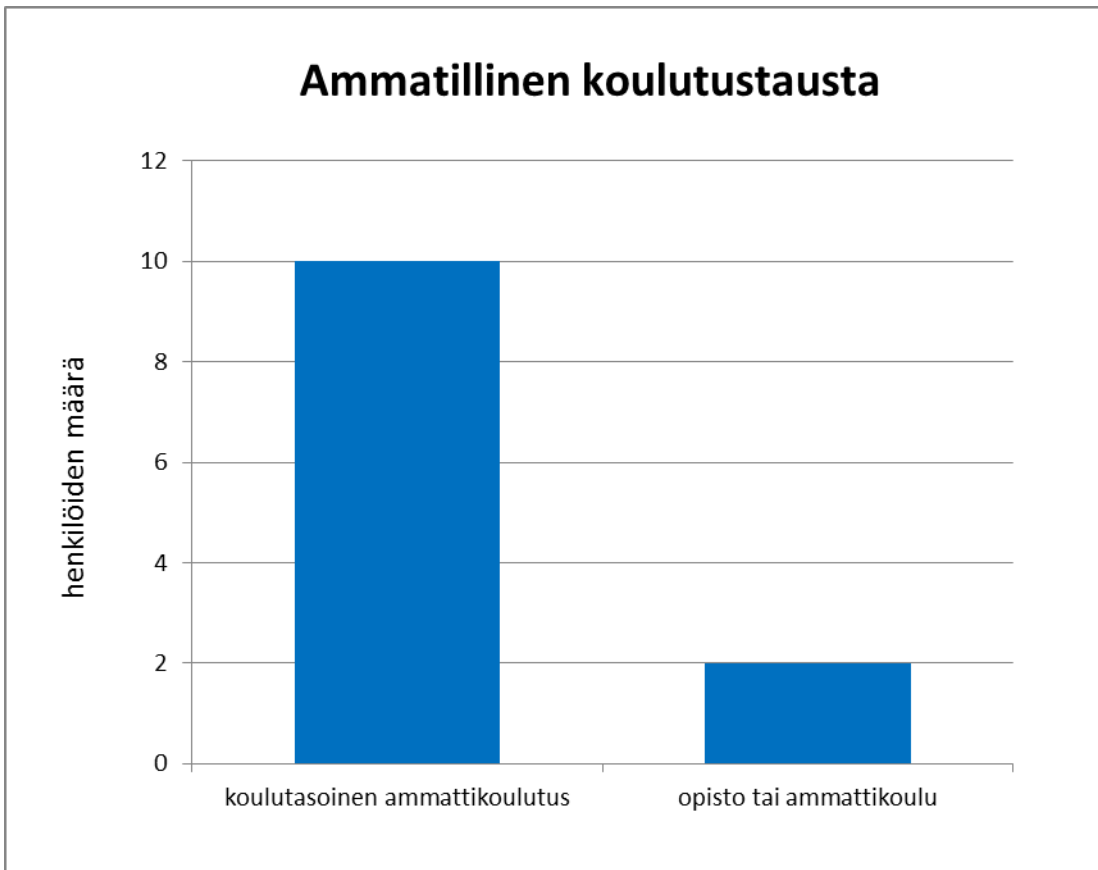
Kyselylomakkeisiin (liite 2) vastasi 16:sta kyselylomakkeen piiriin kuuluneesta henkilöistä 12. Kyselylomakkeisiin vastaaminen näytti asialliselta, eikä systemaattisia tai toistuvia rästiuskuvioita havaittu. Kirjoitettaviin kysymyskohtiin oli vastattu vaihtelevasti.

Kyselyssä kysyttiin kyselyyn vastanneiden mekaanikkojen ikäjakaumaa. Kyselyyn vastanneista 60 % on iältään 20 - 39-vuotiaita ja 34 % on yli 40-vuotiaita (kuva 1).



KUVA 1. Mekaanikkojen ikäjakauma vastaajien kesken

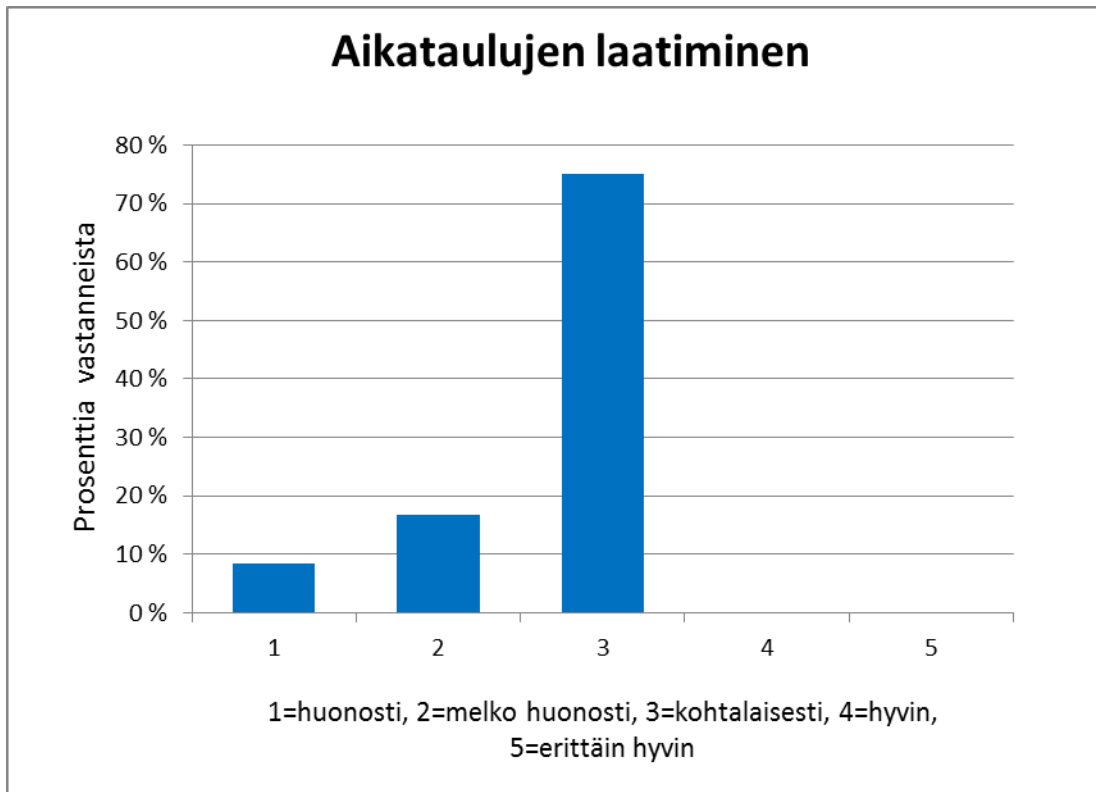
Kyselyssä kysyttiin, minkä tasoinen koulutus kyselyyn vastanneilla mekaniikoilla oli. Melkein kaikilla oli koulutustaustana koulutasoinen ammattikoulutus (kuva 2). Työsuhteen luonne oli kaikilla yhtä lukuun ottamatta toistaiseksi voimassa oleva työsuhde.



KUVA 2. Kyselyyn vastanneiden mekaanikkojen ammatillinen koulutustausta

4.1 Yleiset työosa-alueiden tulokset

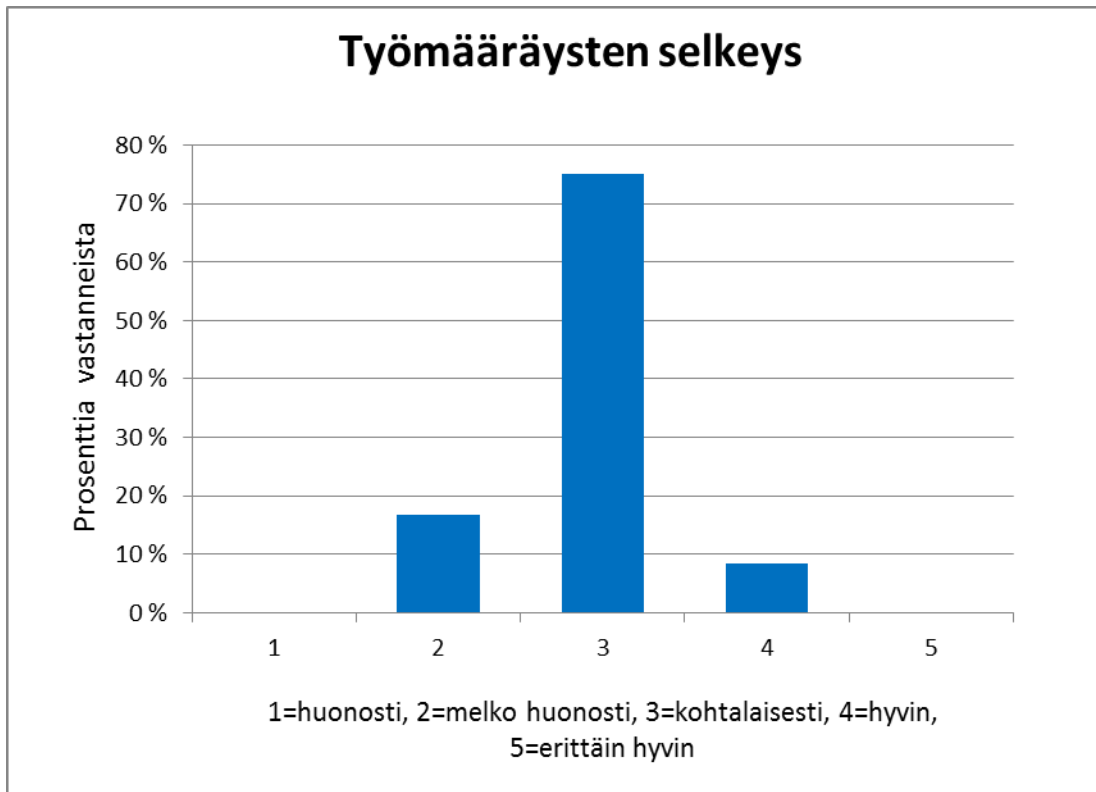
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä huolto-, korjaus- tai takuutöihin suunniteltujen aikataulujen toimimisesta. Aikataulujen laatiminen toimii vastaajien mielestä enimmäkseen kohtalaisesti. Osa oli sitä mieltä, ettei aikatauluttamisessa päästä edes kohtalaiselle tasolle (kuva 3).



KUVA 3. Huolto- tai korjaustöiden aikataulujen laatiminen

Kuvaajasta havaitaan nykyajan resurssien käytön maksimoiminen mahdollisimman vähällä tyhjäkäynnillä, jolloin töitä otetaan mahdollisimman paljon. Tälle osa-alueelle nykyisessä kilpailumarkkinatilanteessa ei juuri voida tehdä mitään ilman, että kilpailukyky tai yhtiön varallisuus ja tuottavuus kärsisi.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työhön liittyvän työmääräyksen selkeydestä. Työmääräys on luettelo tehtävistä, jotka mekaanikon täytyy suorittaa. Tehtävät ovat suoritusjärjestyksessä ja työtehtävien järjestyksen ja työtehtävien kuvauksen on laatinut työstä vastaava työnjohtaja. Työmääräysten selkeys on vastaajien mielestä suurimmaksi osaksi kohtalaisella tasolla (kuva 4).



KUVA 4. Työmääräysten selkeys

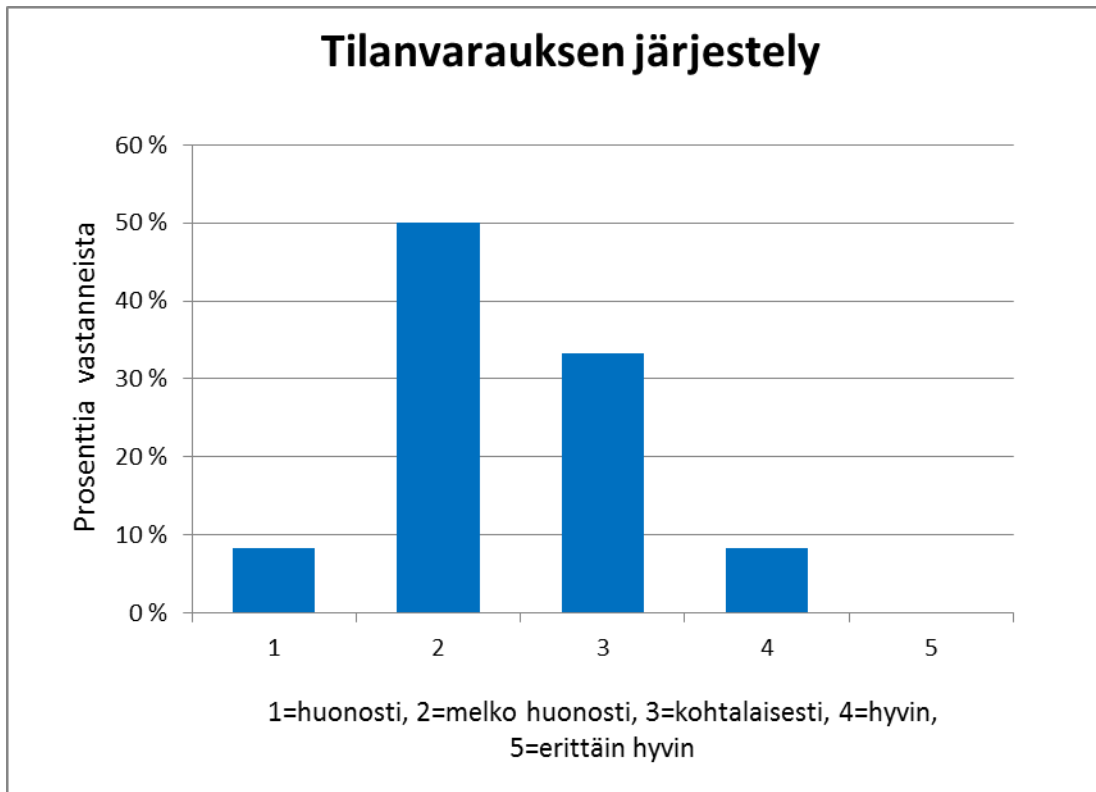
Mikäli kyselyn vastausta saataisiin yhden tason verran paremmaksi, voisi se vaikuttaa huomattavan paljon toiminnan tehokkuuteen, virheiden vähenemiseen ja työntekijän ja työnjohdon tarpeettoman kommunikaation vähenemiseen. Tuottavuus ja aikatauluissa pysyminen paranee, kun turhat odotus- ja selvittelyajat saadaan pois.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen työhön liittyvän työmääräyksen täyttämisen selkeydestä ja täyttämisen toimivuudesta. Jokaista työtehtävää suorittaessa mekaanikko täyttää työn edetessä työmääräystä. Mekaanikko voi tehdä lisäselvityksiä ja selostaa tehdyt työt työmääräykseen. Työmääräyksen täyttäminen on toiminnaltaan ja rakenteeltaan järjestetty kohtalaisesta tyydyttävään vastaajien mielestä. Työmääräyksen selkeys heijastuu työmääräyksen täyttämiseen. Työmääräyksen täyttäminen voisi saada enemmän pisteitä, jos työmääräys olisi selkeämpi (kuva 5).



KUVA 5. Työmääräyksen täyttäminen

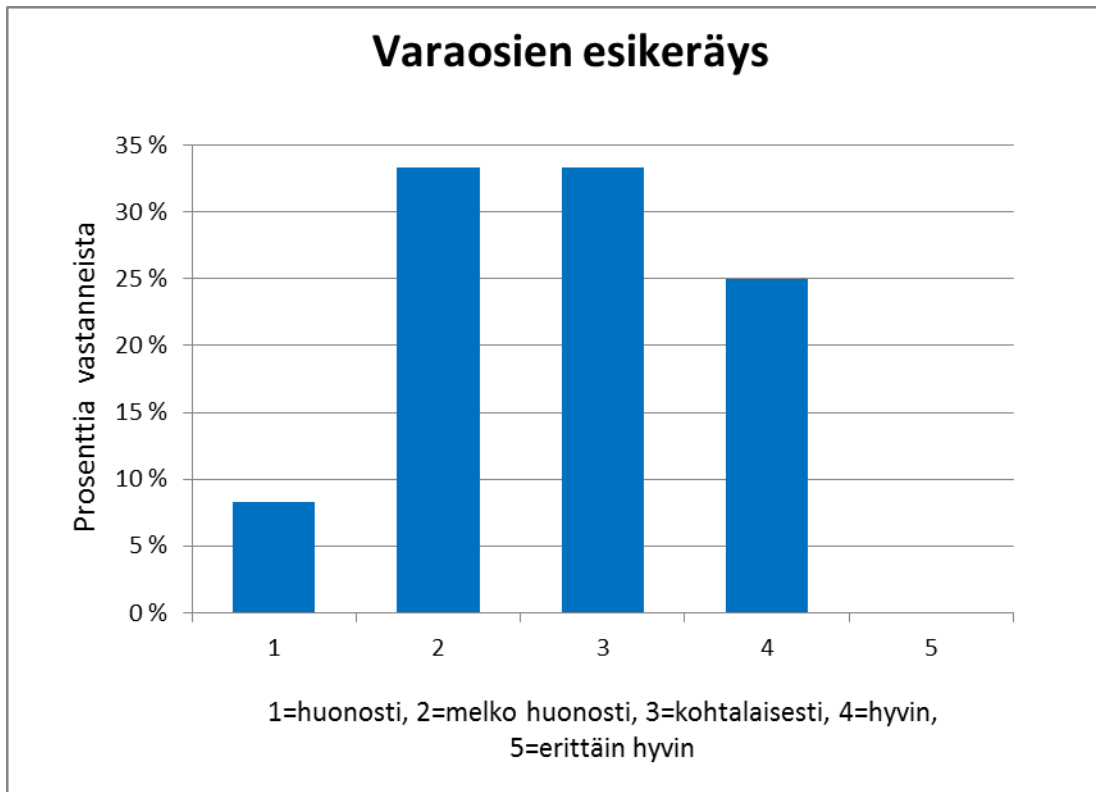
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työssä tarvittavien tilojen varauksen ja tilanvarauksen aikataulujen toimivuutta. Työtehtävät vaativat huoltohallista työtilan, jossa työtehtävä voidaan suorittaa. Jos tilaa työtehtävän suorittamiseen ei ole tai jokin työtehtävään vaadittava erikoistila kuten nosturipaikka on ylivarattu, ei työhön varattu aika enää riitä. Tilanvarauksen järjestely on saanut vastaajilta vähän keskitasoa huonomman arvostelun (kuva 6).



KUVA 6. Tilanvarauksen järjestely

Kyselyssä puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tilanvaraus on järjestetty melko huonosti. Työtehtäviin varattujen aikataulujen ajoittaminen ja laatiminen vaikuttaa tilanvarauksen aikatauluttamiseen. Tilanvaraukseen liittyvät ongelmat voivat poistua, jos työtehtäviin varatut ajat laadittaisiin paremmin.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työssä tarvittavien varaosien esikeräyksen toimivuudesta. Työssä tarvittavat varaosat pyritään kartoittamaan ja esikeräämään ennen itse työn suorittamisen aloittamista. Hyvin esikerätyt varaosat vähentävät työsuoritteeseen kuluvaan aikaa. Jos varaosia joudutaan etsimään tai niitä ei ole lainkaan, voi työ jäädä suorittamatta tai sen valmistuminen viivästyä. Varaosien esikeräyksen toimivuus jakoi vastaajien mielipiteitä (kuva 7).

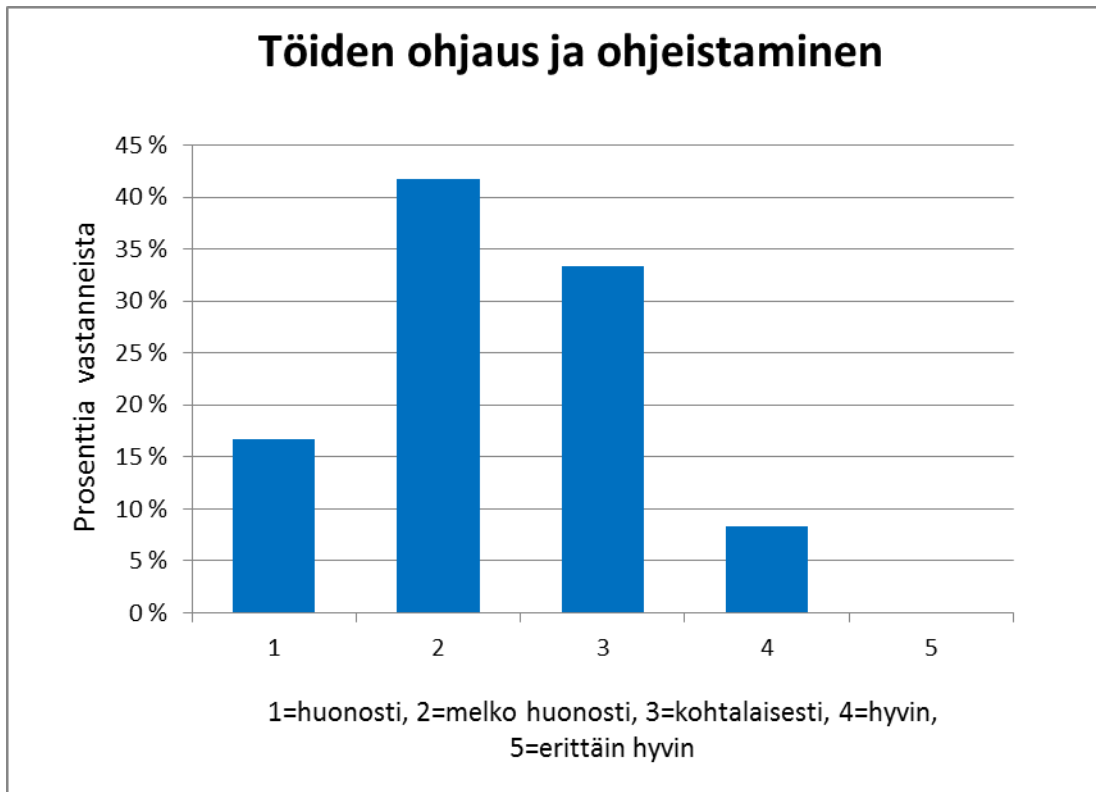


KUVA 7. Varaosien esikeräys

Tiukat aikataulut, kuormitetut työtilat ja tuloksellisuus edellyttävät, että esityöt kuten varaosien keräys ovat valmiina ajallaan. Jos varaosia joudutaan etsimään tai ne puuttuvat, kun työsuorite on aloitettu ja toimitila on varattuna, aiheuttaa se turhaa ylimääräistä ajanhukkaa toimitilan ja työvoiman käytölle.

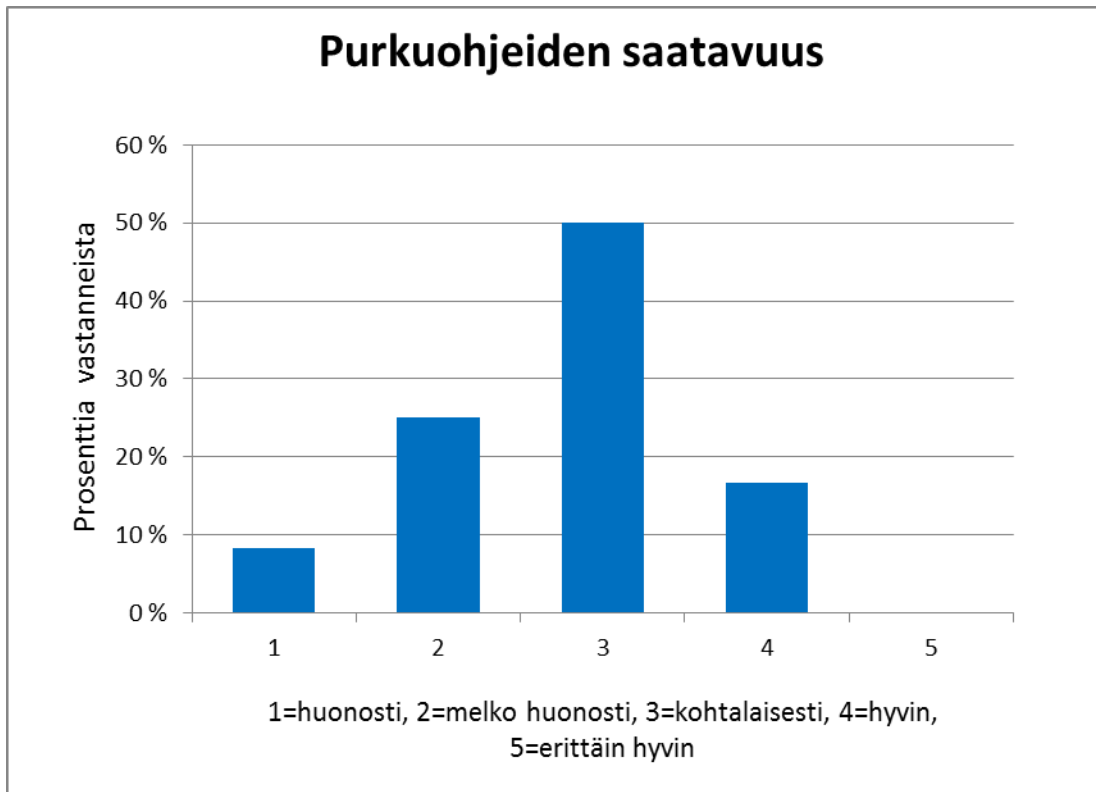
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työhön liittyvän ohjauksen ja ohjeistamisen toimivuutta. Kaikkea ei voi muistaa ulkoa, joten esivalmisteltu työhön ohjeistaminen ja työhön ohjaus vähentää työsuoritteeseen kuluva-aikaa. Kun mekaanikolle tiedostetaan, mitä työtehtävään kuuluu ja mitä erikoistapauksia se voi sisältää, sujuu työtehtävän suoritus nopeammin ja varmemmin.

Töiden ohjaus ja ohjeistaminen on vastaajien mielestä kohtalaisessa tai hieman huonommassa tilassa. Tämän osa-alueen parantamiseen vaaditaan työnjohdon ja työntekijän välisen toiminnan ja kommunikaation kehittämistä, työmääräyksen selkeyttämistä ja toimintaohjeiden saatavuuden kehittämistä (kuva 8).



KUVA 8. Töiden ohjaus ja ohjeistaminen

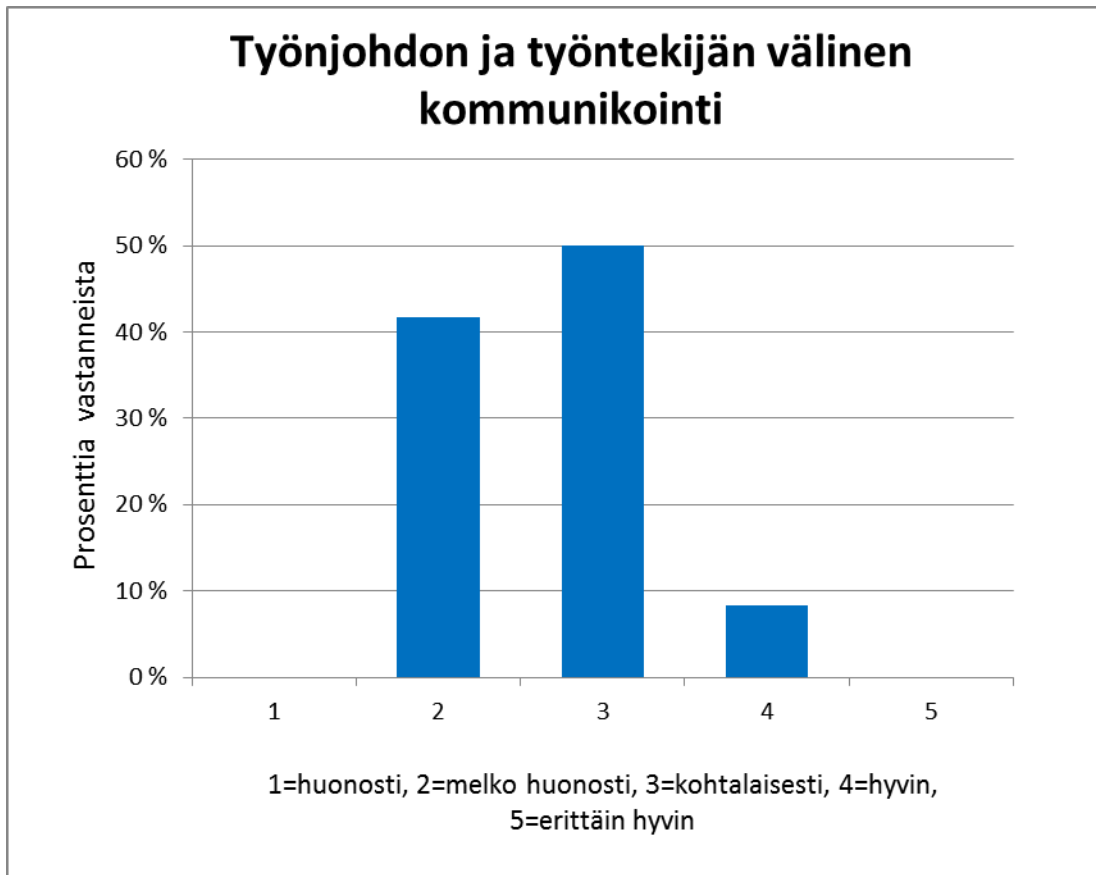
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työtehtäviin liittyvien rakenteiden ja osakokonaisuuksien purkuohjeiden saatavuudesta. Jos saadaan nopeasti tieto, miten jokin osakokonaisuus puretaan ja kootaan, vähennetään sillä työsuoritukseen kuluva aikaa. Oikeat purku- ja kokoamisjärjestykset, niihin liittyvän kiristysarvot ja muut ohjeet parantavat työn laatua ja mahdollistavat työtehtävän onnistumisen. Purkuohjeiden saatavuus on vastaajien mielestä enimmäkseen kohtalaisella tasolla mielipiteiden hajaantuessa hieman sen molemmin puolin (kuva 9).



KUVA 9. Purkuohjeiden saatavuus

Purkuohjeiden saatavuutta voidaan kehittää valmistajan puolelta saatavilla purkuohjeilla ja mahdollistamalla päätteet ja tarvittaessa myös tulostinlaitteet purkuohjeiden tarkasteluun ja tulostamiseen. Laite-, osa- ja ajoneuvovalmistajat ovat avainasemassa tämän osa-alueen kehittämisessä.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä mekaanikon ja työnjohdon välisestä kommunikation toimivuudesta. Muuttuvat tilanteet ja yllättäen ilmenevät ongelmat voivat pysäyttää koko työprosessin, jos työnjohtajaan ei saada yhteyttä. Työn suoritukseen liittyvät kriittiset valinnat tekee työjohto. Kommunikatiiväylä on tarpeellinen muidenkin asioiden hoitamisessa, kuten palautteen ja työkehityksen vuorovaikuttamisessa. Työnjohdon ja työntekijän välinen kommunikointi on vastaajien mielestä kohtuullisen ja melko huonon välillä (kuva 10).



KUVA 10. Työnjohdon ja työntekijän välinen kommunikointi

Tämän osa-alueen kehittäminen lähtee työnjohdon kehittämisestä ja kommunikaatiöväylien rakentamisesta. Työnjohdon kommunikaatiokyky vaikuttaa lähes kaikkeen yrityksen sisällä tapahtuvaan toimintaan ja on siten tärkeä osa yrityksen toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä talon sisäisen tiedonkulun toimivuudesta. Talon sisäisessä tiedonkulussa tiedotetaan esimerkiksi muuttuneista toimintatavoista, yrityksen tavoitteista tai koulutusten järjestämisajankohdista. Tiedottaminen on yrityksen perustoiminto, jolla ylläpidetään yrityksen toimintoja ja toimitapoja ajan tasalla. Talon sisäinen tiedonkulku on vastaajien mielestä enimmäkseen melko huonoa (kuva 11).

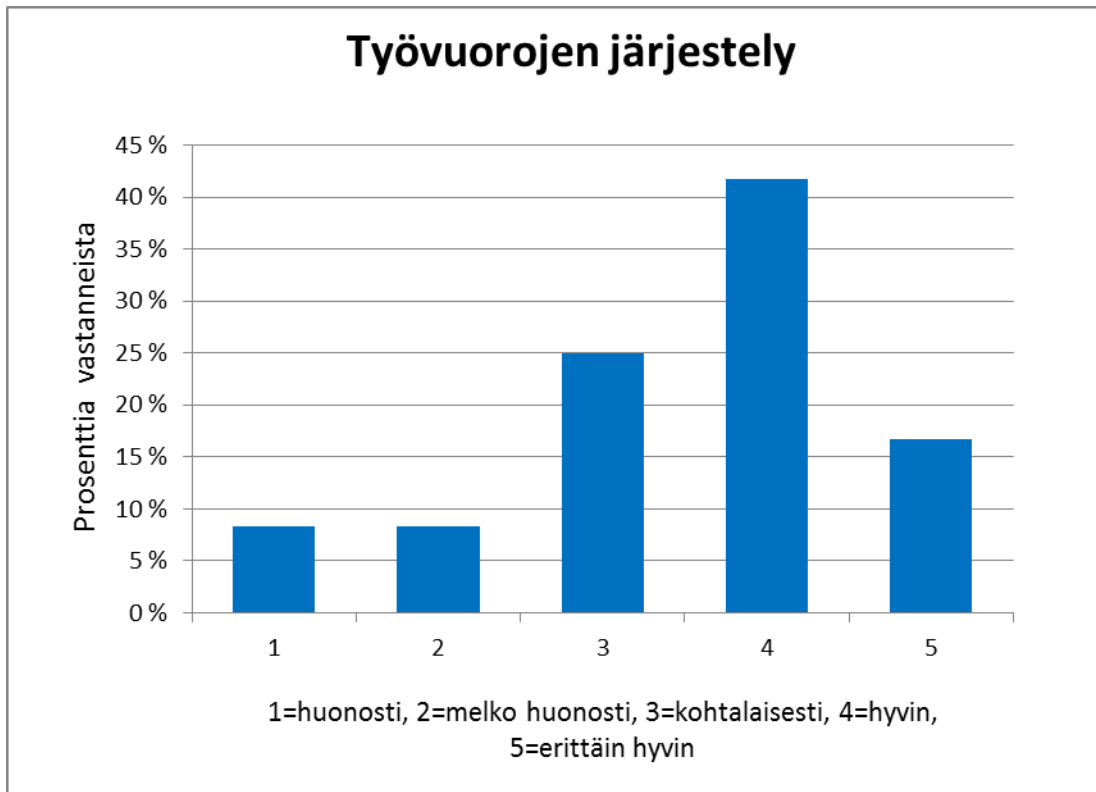


KUVA 11. Talon sisäinen tiedonkulku

Talon sisäisen tiedonkulun pitäisi toimia hyvin, jotta uusi tärkeä tieto työn suorittamiseen tai muut toimintatavat saataisiin kaikille tiedoksi mahdollisimman nopeasti. Jos tiedonkulku ei toimi, voi siitä syntyä myös arvaamattomia vaaratilanteita esimerkkinä laitteistojen vikatiedotukset tai muuttuneet työsuojelumääräykset.

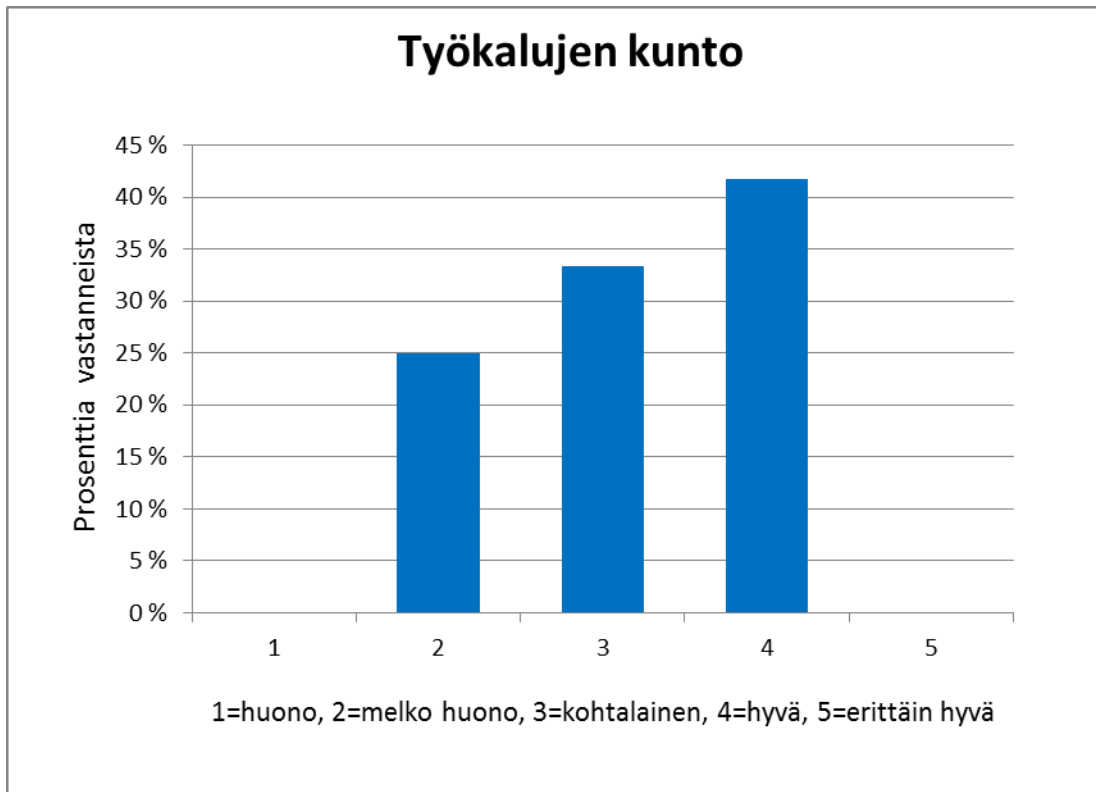
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työvuorojen järjestelyn toimivuudesta. Ihmisillä on erinäisiä menoja ja veloituksia työn ulkopuolellakin. Näiden saumaton yhdistäminen työn kanssa ei aina ole helppoa. Joustava työvuorojärjestely ja hyvä yhteishenki työvuorojen vaihtamisen suhteen parantaa työntekijän henkistä jaksamista ja työyhteisöön kuulumista.

Työvuorojen järjestely vastaajien mielestä toimii enimmäkseen hyvin. Työvuoroissa joustaminen ja järjestelyn onnistuminen heijastuu yritykseen työntekijän henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kautta. Henkilö, joka voi hyvin, jaksaa paremmin työelämässä ja tuottaa parempaa työtulosta (kuva 12).



KUVA 12. Työvuorojen järjestely

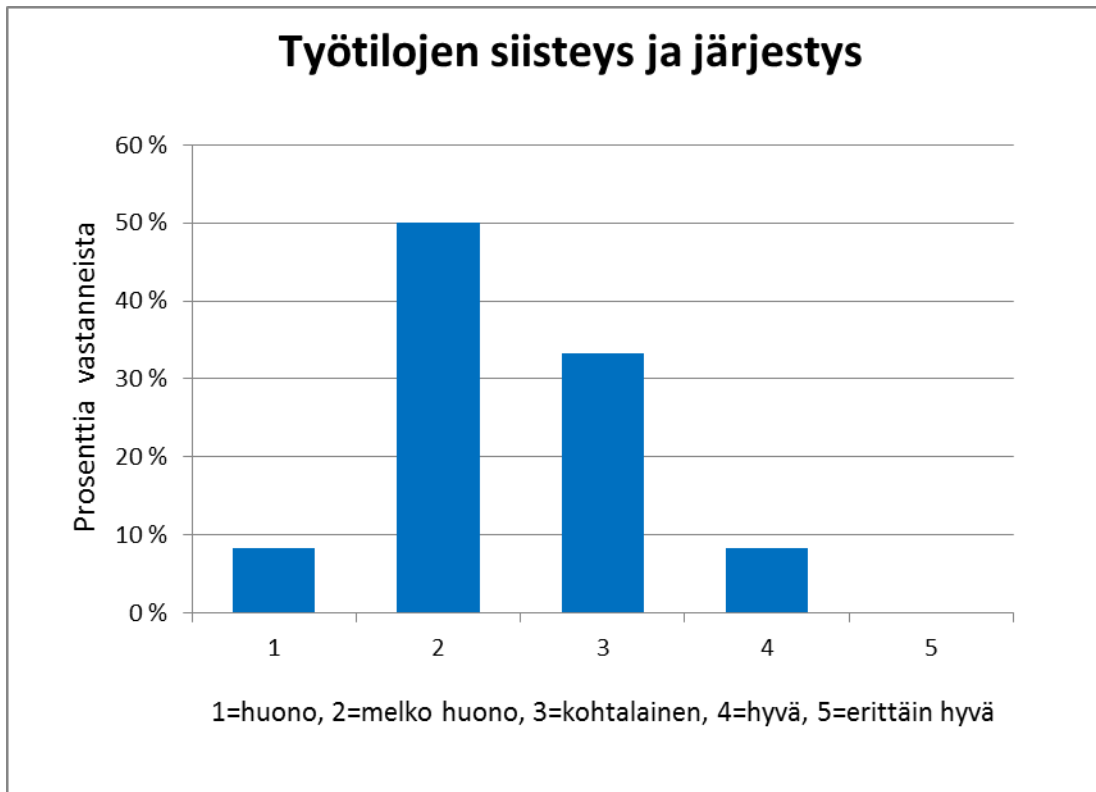
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työssä käytettävien työkalujen yleiskunnosta. Suuressa osassa työtehtävistä tarvitaan jonkinlaisia työvälineitä. Työvälineiden kunto vaikuttaa oleellisesti työn onnistumiseen. Työkalujen kunto on vastaajien mielestä kohtalaisesta jopa tyydyttävään (kuva 13).



KUVA 13. Työkalujen kunto

Työkalujen kunto on työn tehokkuuden ja turvallisuuden kannalta tärkeää. Valitettavasti työkalujen kallis huolto ja hinta monesti vaikuttavat siihen, että työpaikoilla käytetään huonokuntoisia ja joskus jopa käyttäjälleen vaarallisia työvälineitä. Se, että yhdenkään vastaajan mielestä työkalujen kunto ei ole huono, on erittäin positiivinen asia.

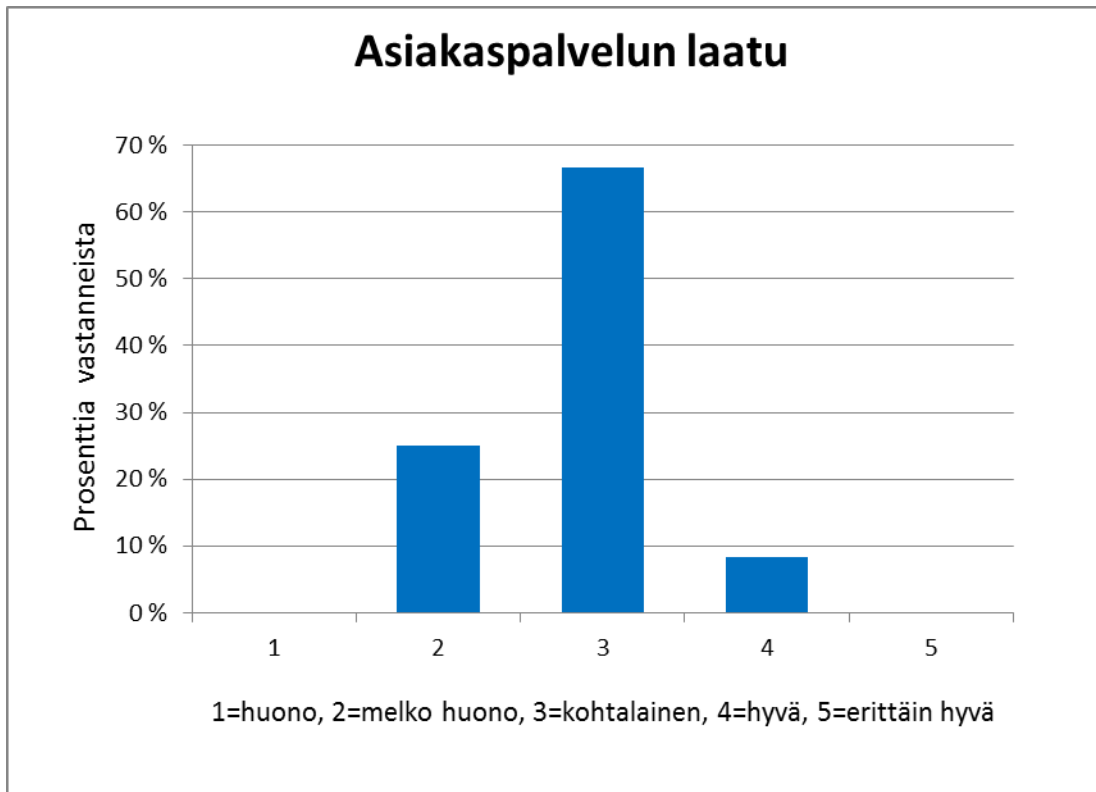
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työtilojen siisteyteen ja järjestykseen. Samoja työtiloja käyttää useampi mekaanikko. Toisen mekaanikon jättämä epäsiisteys ja epäjärjestys on seuraavan toimitilan käyttäjän huolena ja haittana. Työtilojen siisteys ja järjestys on vastaajien mielestä melko huono (kuva 14).



KUVA 14. Työtilojen siisteys ja järjestys

Työtilojen siisteys tuo työmukavuutta ja työturvallisuutta. Työkalujen selkeä järjestys tuo työtehokkuutta toimitiloihin. Osa-aluetta voidaan kehittää yleisen järjestyksen ja siisteyden toimintaohjeiden yhtenäistämällä ja siinä yhdessä pitäytymisellä.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen näkemystä yrityksensä asiakaspalvelun laadukkuudesta. Kysymyksiin vastanneiden mielestä asiakaspalvelun laatu on enimmäkseen kohtalaista (kuva 15).



KUVA 15. Asiakaspalvelun laatu

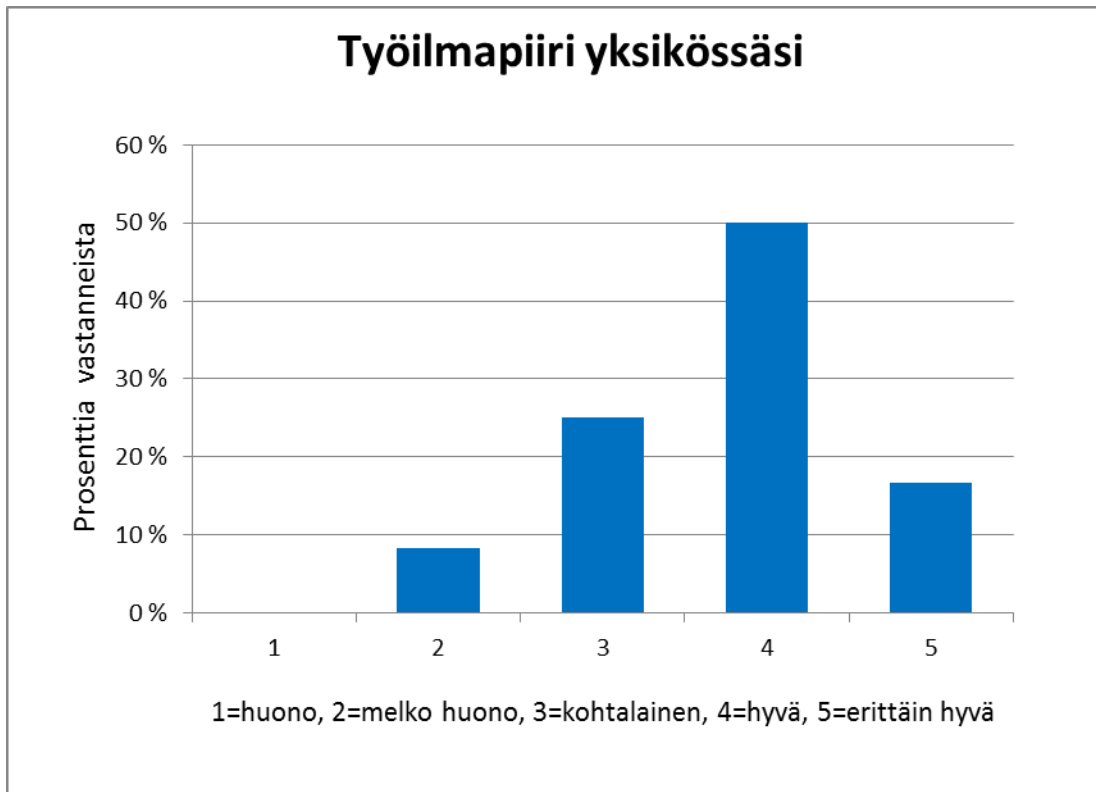
Vaikkakin ensisijaisesti asiakas kohtaa asioidessaan vain työnjohtoa, pystyy työntekijä kuitenkin muodostamaan jonkinlaisen käsityksen yrityksessä vallitsevasta asiakaspalvelun laadusta.

Asiakaspalvelun laadun tasoa voidaan tutkia myös asiakaskyselyillä, joka antaa paremman kuvan asiakaspalvelun toiminnasta asiakkaan näkökulmasta.

Kyseinen kyselyn tulos antaa kuitenkin ymmärtää, että ainakin työntekijän mielestä asiakaspalvelussa on kehittämisen varaa. Tyytyväinen asiakas on palveluympäristössä avainasemassa toiminnan jatkumiselle ja kehittämiselle.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työilmapiirin laadusta.

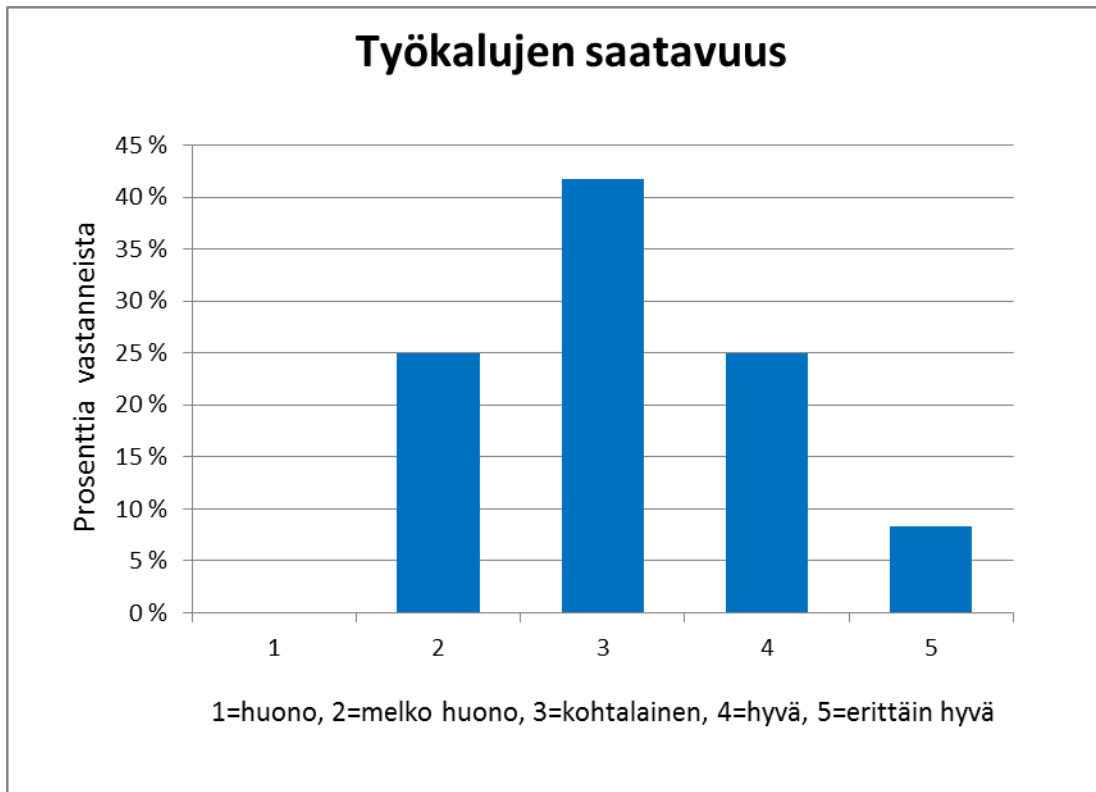
Työilmapiiri yleensä kehittyy niiden henkilöiden kesken, joiden kanssa ollaan työpaikalla tekemisissä. Yksikössä vallitseva työilmapiiri on vastaajien mielestä hyvä ja paikoin jopa erittäin hyvä (kuva 16).



KUVA 16. Työilmapiiri yksikössäsi

Hyvä työilmapiiri ja hyvät suhteet työtovereihin vaikuttaa erittäin positiivisesti työntekijän henkiseen jaksamiseen ja työtuloksen laatuun ja tehokkuuteen. Työilmapiirin kehittäminen on haastavaa, koska suurin osa siitä tulee työntekijöistä itsestään ja heidän välisten suhteiden toimimisesta.

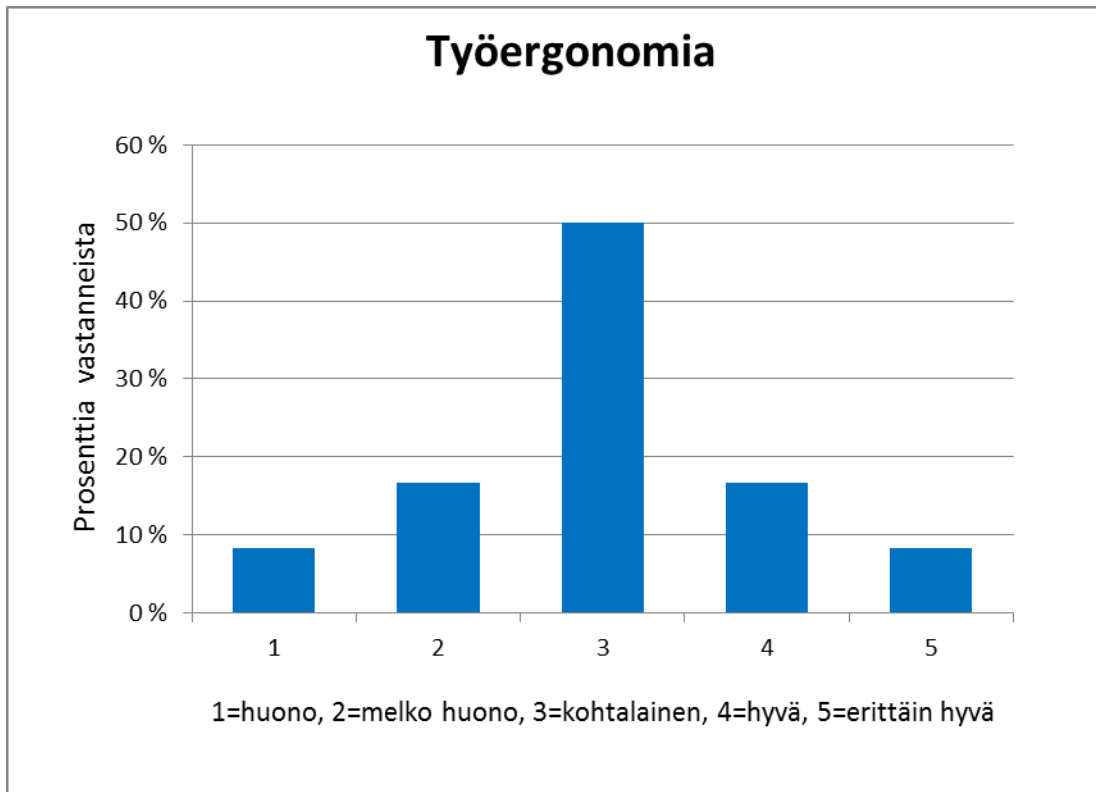
Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työssä tarvittavien työkalujen saatavuudesta ja onko niitä tarpeeksi. Työkalujen saatavuus on vastaajien mielestä kohtalaisesta tyydyttävään (kuva 17).



KUVA 17. Työkalujen saatavuus

Työkalujen tarpeellinen määrä vaikuttaa suoraan työtahokkuuteen. Jos jonkin erikoistyökalun vapautumista joudutaan odottamaan, työtahokkuus kärsii. Työkalujen saatavuuteen vaikuttaa vain yrityksen halu ja taloudellinen kyky sijoittaa rahaa niihin ja aikatauluttaminen niin, ettei harvinaisia työkaluja käytetä eri työprosesseissa yhtä aikaa.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä työergonomian järjestämisestä yrityksessä. Työergonomia on esimerkiksi työasentojen, levähdysmahdollisuuksien ja apulaitteiden suunnittelemista niin, ettei työntekijään kohdistu pitkäaikaisia ja kohtuuttomia rasituksia. Työergonomia jakaa mielipiteitä vastaajien kesken (kuva 18).

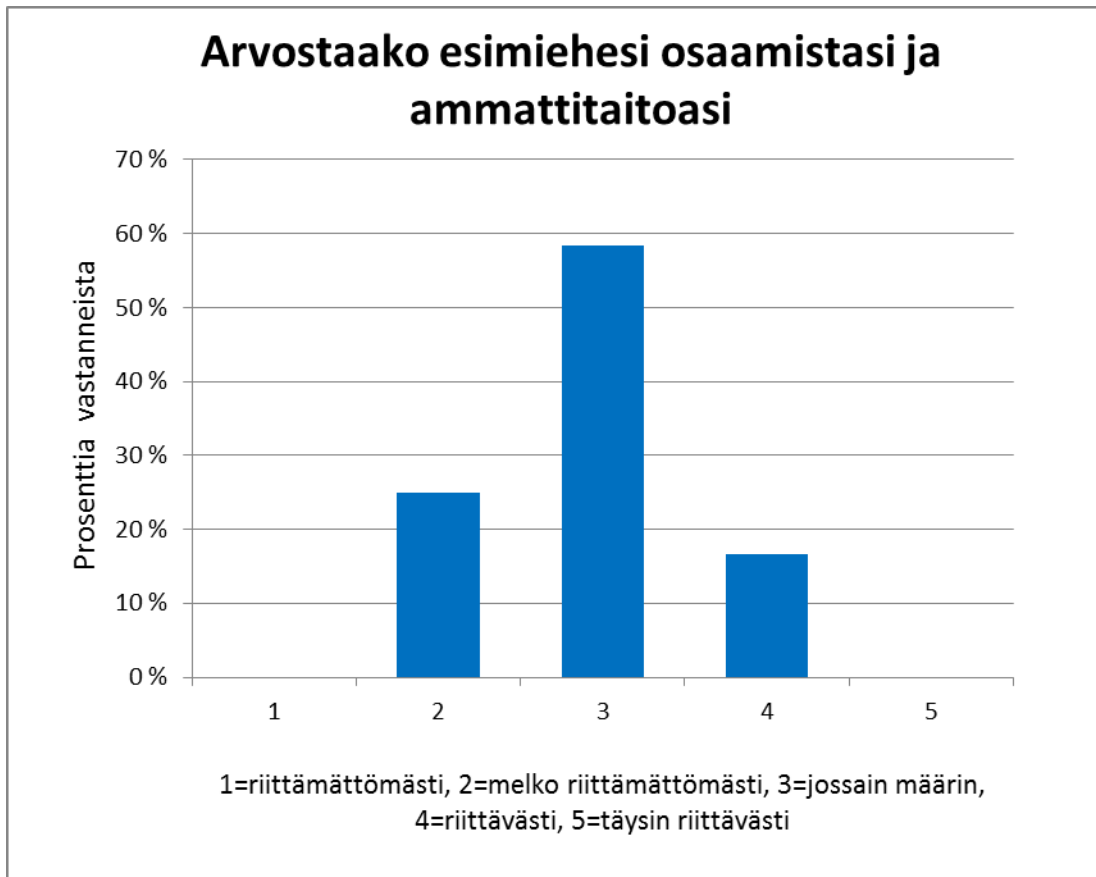


KUVA 18. Työergonomia

Vaikkakin jotkin työtehtävät ovat työergonomian lähtökohdiltaan hankalia, täytyy silti pyrkiä minimoimaan rasittavat ja hankalat työasennot. Hankalien ja vaikeasentoisten työtehtävien kierrättäminen vähentää yhdelle henkilölle tulevan työrasituksen määrää.

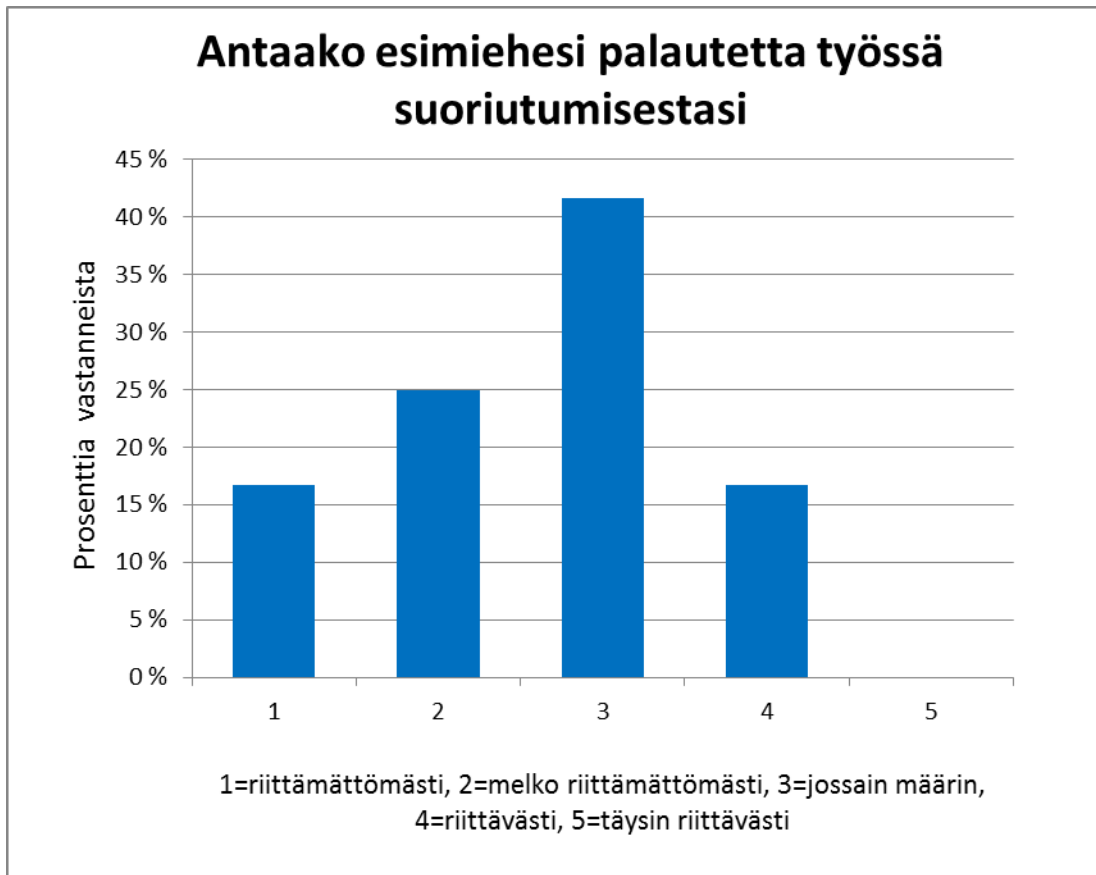
4.2 Esimiehen ja työntekijän välisen kommunikoinnin tulokset

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen näkemystä siitä, arvostaako esimies heidän osaamista ja ammattitaitoa heille annetuissa työtehtävissä. Vastaajien mielestä esimies arvostaa osaamista ja ammattitaitoa enimmäkseen vain jossain määrin. Vaikkakin kyselyn vastaus ei ole muihin esimiestason kysymyksiin nähden huono, on henkilön osaamisen ja ammattitaidon arvostuksen esilletuominen positiivinen voimavara, jolla voidaan kasvattaa henkilön henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen voimavaroja (kuva 19).



KUVA 19. Arvostaako esimiehesi osaamistasi ja ammattitaitoasi

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä siitä, antaako esimies riittävästi palautetta heidän suorittamastaan työstä. Vastaajien mielestä esimies antaa keskimäärin riittämättömästi palautetta suoritetusta työstä (kuva 20).



KUVA 20. Antaako esimiehesi palautetta työssä suoriutumisesiasi

Palaute, hyvä tai huono, on avainasia toiminnan kehitykselle ja virheiden karsimiselle. Monesti keskitytään liikaa negatiiviseen palautteeseen. Pitäisi myös muistaa antaa positiivista palautetta hyvin suoritetusta työstä. Positiivisella palautteella voi olla yllättävänkin suuri vaikutus työntekijän henkiseen jaksamiseen ja työtehokkuuteen työpaikalla.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen mielipidettä siitä, pyrkiikö esimies ratkaisemaan ja selvittämään työn kuormittavuuteen liittyviä ongelmia. Kyselyyn vastanneiden mielestä esimies ei pyri tarpeeksi ratkaisemaan työn kuormittavuuteen liittyviä ongelmia (kuva 21).



KUVA 21. Pyrkiikö esimiehesi ratkaisemaan työn kuormittavuuteen liittyviä ongelmia

Vastauksen negatiivisuus ei sinänsä yllätä, sillä taloudellisuuden kanssa tasapainoilla resurssien käyttö täytyy pyrkiä maksimoimaan. Tällöin voi olla, ettei työn määrälle ja kuormittavuudelle voida tehdä mitään ilman, että taloudellinen kannattavuus ei kärsisi. Yritysten pääasiallinen tavoite on tehdä voittoa. Kuitenkin joissain määrin esimiestasolla voidaan tehdä ratkaisuja, jotka voivat parantaa ja ratkaista työn kuormittavuuteen vaikuttavia ongelmia.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen näkemystä siitä, kohtelee työjohto kaikkia alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Suurin osa kyselyyn vastanneista ei koe esimiehen kohtelevan kaikkia työntekijöitään oikeudenmukaisesti (kuva 22).



KUVA 22. Kohtelee ko esmiehesi kaikkia työntekijöitään oikeudenmukaisesti

Kyseisen kysymyksen tulos ja sen vaikutus on nähtävillä myös kaikissa muissa esimiestason kysymyksissä ja mielipiteissä esimiestason toiminnasta.

Esimiehen tulisi aina kohdella kaikkia alaisiaan oikeudenmukaisesti ja yhteneväisesti. Työntekijöiden eritasoinen kohtelu synnyttää kitkaa ja eripuraa niin työnjohdon kuin työntekijöidenkin välille.

Kyselyssä kysyttiin mekaanikkojen näkemystä siitä, huomioidaanko heidän mielipiteitään tai ehdotuksia työasioissa yrityksessä. Esimies huomioi alaistensa mielipiteitä joissain määrin kyselyyn vastanneiden mielestä (kuva 23).



KUVA 23. Huomioiko esimiehesi mielipiteitäsi työasioissa

Työntekijöiden työhön ja sen toimintaan liittyvät mielipiteet tulisi esimiestasolla huomioida. Työntekijöiden ja työnjohtajien näkemys työn suorittamisesta voi poiketa, jolloin olisi tarpeen yhdessä pohtia, onko jokin toinen toimintamalli tällöin parempi. Pienestä keskustelusta voi syntyä työtoimintaa helpottava ja työnlaatua parantava toimintamalli. Työn suorittamisesta paras näkemys on yleensä sillä, joka sitä työtä tekee. Siksi on tärkeää kuunnella, jos työntekijöillä on jotain ehdotuksia tai ajatuksia työasioiden kehittämiseksi.

4.3 Vapaatekstikysymysten tulokset

Vapaatekstikysymyksissä kysyttiin työympäristön kehittämisestä, työvälineistä ja laitteistosta, työmääräyksestä ja työnjohdon toiminnasta. Kyselyn lopussa oli myös vapaamuotoinen kohta, johon pystyi kommentoimaan mistä tahansa työhön liittyvästä asiasta. Yleisesti vapaatekstiosioon oli vastattu vähän ja osassa kyselyissä vapaatekstialueet olivat täysin tyhjä.

Eniten moitteita tuli työvälineiden, varsinkin erikoistyövälineiden kunnosta ja määrästä. Työkalujen kunto ja saatavuus ei numereellisissa kyselyissä saanut kovin huonoa palautetta, joten kyse on ilmeisesti enimmäkseen erikoistyökaluista. Erikoistyökalujen määrä vaikutti joidenkin mielestä jopa aikataulujen pitävyyteen. Raskaiden osien siirtelyyn toivottiin piennostureita avuksi. Työtilojen siisteys ja työtasojen vähäinen määrä olivat seuraavaksi eniten askarruttaneita aiheita. Jonkin verran moitteita sai myös työnjohdon henkilötason toiminta, kommunikointi ja aikataulujen järjestäminen.

5 ONGELMAKOHTIEN KEHITTÄMISIDEAT

5.1 Kalusto ja laitteisto

Kalustossa isoimpana puutteena oli pidetty pyörillä olevien työtasojen määrää. Työtasojen määrää lisäämällä voitaisiin helpottaa ja nopeuttaa työn suorittamista ja parantaa työtehokkuutta. Myös rullilla olevia tuolien määrää voitaisiin lisätä parantaen näin työergonomiaa ja työssä jaksamista.

Töihin vaadittujen työkalujen, varsinkin erikoistyökalujen kunto tulisi kartoittaa ja huoltaa vaadittavan kuntotason alittavat työkalut. Harvinaisten ja erikoisten työkalujen määrää voitaisiin lisätä ottaen huomioon niiden tarpeellisuuden, hintatason ja rikkoutumisvaran. Työtiloihin tulisi järjestää lisää hyötyajoneuvojen raskaiden ja isojen osien siirtelyyn sopivia nosto- ja kantolaitteita. Varsinkin pienen tason nostolaitteita oli toivottu voimansiirto-osastolle.

Työtilojen siisteyttä ja järjestystä tulisi kehittää. Se parantaisi koko huoltamotoiminnan työturvallisuutta, -tehokkuutta ja -mukavuutta. Työtilojen siisteys vaikuttaisi myös asiakkaiden mielikuvaan työn laadusta ja tasosta. Järjestystä voitaisiin kehittää sopimalla tietyille laitteille ja työkaluille määrätyt varastointipaikat. Työtilojen siisteyteen varattaisiin joko työntekijän aikaa tai toimintaan määrättäisiin tietyt henkilöt siisteydestä huolehtimaan.

5.2 Tiedottaminen ja tiedonkulku

Talon sisäistä tiedottamista ja tiedonkulkua voitaisiin kehittää informaatiotauluilla, joiden näkyvyys olisi heti töihin tultaessa. Tiedonkulkua voitaisiin tehostaa myös jaettavilla lehtiöillä, telekommunikaatioviesteillä ja kokouksien järjestämisellä tarvittaessa.

Varaosien esikeräystä tulisi kehittää niin, että varaosien toimittamis- ja keräämisaika saataisiin minimoitua. Voitaisiin myös kehittää tarvittavien ennalta arvaamattomien varaosien toimittamista ja keräämistä. Töihin vaadittavien purkuohjekirjastojen tulisi olla mahdollisimman kattavat ja niiden selaaminen tulisi mahdollistaa mahdollisimman hyvin. Purkuohjeiden määrän ja

kattavuuden kehittäminen vaatii valmistajien välisen tiedonvaihdon kehittämistä. Purkuohjeiden selaamiseen voitaisiin järjestää työtiloihin päätelaitteita. Päätelaitteet mahdollistaisivat viimeistä tietoa sisältävien ohjeiden nopean saatavuuden.

5.3 Esimiestason toiminta

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mielestä esimiestasolla ei ole kohdeltu työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Kysymyksen negatiivisen palautteen määrä arveluttaa. Tulee mieleen, onko ennen kyselyä ollut jokin tietty tapahtuma, jonka ansiosta näin vahva mielipide on muodostunut, vai onko kyseessä todellisesta, pitkään jatkuneesta esimiestason eritasoisesta kohtelusta alaisiaan kohtaan. Nykyinen vakava tilanne pitäisi tiedostaa esimiestasolla. Työntekijöitä pitäisi kohdella tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti, jotta luottamus työnjohtajaan syntyisi.

Esimiestason toimintaa pitäisi kehittää esimieskouluttamisella ja -valmennuksella. Esimiehen ja työntekijän välistä kommunikaatioväylää pitäisi kehittää nykyistä toimivampaan suuntaan. Työntekijälle pitäisi luoda mahdollisuus saada mahdollisimman pian vastaus esimiestasoa vaativissa kysymyksissä ja ratkaisuisissa. Tilanteiden muuttuessa esimiehen pitäisi mahdollisimman pian tiedottaa alaisiaan muutoksista, jotta turhalta työltä välttyttäisiin eivätkä aikataulut venyisi tai muuttuisi lähes mahdottomiksi pitää. Mitä nopeammin tieto kulkisi, sen nopeammin asioihin voitaisiin reagoida ja työssä pysyttäisiin ajan tasalla.

Työhön ohjeistamisessa ja työmääräyksen lisäohjeistuksien selkeydessä olisi pientä parantamisen varaa. Jos työ vaatisi lisäohjeistusta tai siinä olisi tiettyjä erikoisasioita, joita pitäisi huomioda, täytyisi niistä ilmoittaa selkeästi työntekijälle ja merkitä ne selkeästi myös työmääräykseen. Työmääräyksen epäselvät merkinnät tai puutteelliset tiedot voivat aiheuttaa turhia lisäselvityksiä ja mahdollistaa virheiden lisääntymistä.

5.4 Riskianalyysi

Suurimmassa osassa kyselyssä käsiteltyjen asioiden muutoksien riski on pieni tai olematon, koska muutokset ovat paikallisia ja muutoksiin vaadittavat resurssit ovat pienet. Osa muutoksista ei vaadi resursseja ollenkaan, vain toimintatavan muuttamista. Muutettujen toimintatapojen palauttaminen takaisin alkuperäiseksi on helppoa, joten niiden muuttaminen on riskitöntä.

Tietojärjestelmien muutoksien riskit voivat olla suuret yhteen sulautettujen ja laajojen ohjelmajärjestelmien ansiosta. Riski- ja suunnitelma-analyysi tietojärjestelmiin liittyvissä asioissa kannattaa jättää ohjelmajärjestelmien suunnittelijoille ja ylläpitäjille.

5.5 Kehityssuunnitelma

Kyselyn pohjalta löydetty ongelmakohdat kaluston, laitteiston, tiedottamisen, tiedonkulun ja esimiestason toiminnan osalta käydään läpi ja pohditaan mahdollisten muutosten suorittamisesta toimintaprosesseissa ja organisaation sisäisessä toiminnassa. Kun korjattavat osa-alueet on päätetty, valtuutetaan uuden toimintamallin sisäenajamiseen koko toiminnan kehityksen alaisuuteen liittyvä työnjohto ja sen alaisuudessa toimivat työntekijät. Toimintaprosessien muutokset suoritetaan yrityksen sisäisen toiminnan kautta vaiheittain yritykselle sopivan aikataulun mukaan. Kyseessä on pieni, sisäinen organisaatiomuutos, jonka vuoksi ei ole tarpeen erikseen budjetoida muutokseen rahaa.

Osa-alueiden muutoksien tiedottaminen hoidetaan kehityspalaverissa niille henkilöille, joihin muutos vaikuttaa. Muutoksista toimitetaan myös tiedote muutoksen piiriin kuuluville henkilöille. Muutosten toteuttamisen vastuu ja projektin suorittamisen koordinoiminen on esimiestason henkilöillä, jotka selvittävät tavat ajaa muutokset läpi organisaation. Työnjohto seuraa muutosten vaikutusta heidän näkökulmastaan heti muutosten tultua voimaan. Muutosten toimivuudesta voidaan myös keskustella työpaikkapalaverissa työntekijöiden kanssa. Muutosten onnistumisesta tai epäonnistumisesta voidaan jälkikäteen laatia raportti, jossa todetaan muutosten hyödyt ja haitat objektiivisesti. Raportin pohjalta voidaan prosessikehitystä jatkokehittää edelleen haluttuun suuntaan.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä lähtökohtana oli yrityksen alkuperäisten toimintaprosessien kehittäminen ja prosessien ongelmien esille tuominen. Osa-alueiden toimivuutta tarkasteltiin työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulmaa tutkittiin heille suunnatulla kyselylomakkeella.

Kalustossa ja laitteistossa on pientä parantamisen varaa. Kohtuullisin kalustoinvestoinnein saadaan työtoimintaa ja työergonomiaa tehostettua. Varsinkin työergonomiaan painottaminen parantaa jaksamista ja työtehokkuutta työympäristössä.

Tiedottamisessa ja kommunikaatiossa on paljonkin parantamisen varaa. Tiedottaminen on tärkeä perusosa yrityksen toiminnasta, ja sen toimivuuden parantamiseen on heti puututtava. Paljon on kehittämistä myös työnjohdon ja työntekijän välisessä kommunikaatiossa.

Esimiestason toiminnassa on huomattavia puutteita, varsinkin esimiestason kommunikaation toimivuudessa. Eniten huomiota kuitenkin vaatii esimiestason alaisiinsa kohdistama epäoikeudenmukainen kohtelu. Esimiestason tulisi kohdella kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti. Esimiestason toimintaa voidaan kehittää esimieskouluttamisella ja -valmennuksella.

Kyselylomake toi esille kohtia, joiden toimimisessa on parantamisen varaa. Joidenkin kysymysten, varsinkin kuormittuvuuteen liittyvien kysymysten tulos ei yllättänyt nykyisessä kiristyneessä taloudellisessa kilpailutilanteessa. Tuloksista havaittiin useita kehitettäviä osa-alueita niin työtilan kuin työympäristönkin puolelta. Toimintaa voidaan kehittää yrityksen haluamalla ja yrityksen resursseihin sopivilla muutoksilla.

Prosessitoiminnan kehittämisanalyysillä voidaan parantaa yritysten toimintaa. Kyseinenkin prosessitoiminnan analyysi kyselyn pohjalta toi esille toiminnallisia ja sosiologisia ongelmia, joihin voidaan puuttua ja joiden korjaus voi parantaa yrityksen toimintaa ja tulosta. Prosessitoiminnan kehittämisanalyysin tekeminen hyötyihin nähden ei ole turhaa eikä taloudellista riskiä ole. Se on tehokas

menetelmä kehittää yrityksen sisäistä toimintaa ja vuorovaikutusta eri tasojen henkilöiden välillä.

LÄHTEET

1. Veho hyötyajoneuvot konserni. 2014. Saatavissa:
<http://www.vehotrucks.fi/fi/konserni/Sivut/default.aspx> Hakupäivä 18.2.2014.
2. Hannus, Jouko 1993. Prosessijohtaminen : ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V Research.
3. Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
4. Rissanen, Tapio 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Kuopio: Pohjantähti PoleStar.
5. Kananen, Jorma 2008. Kvali : kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
6. Roukala, Veikko 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Suomen Atk-kustannus Oy.
7. Larikka, Markku – Pohjasmäki, Jarmo 1995. Jatkuva parantaminen : 100 käytännön esimerkkiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Veho Hyötyajoneuvot – OULU huollon asiakaslähtöinen toimintatapa

Huollon tilaaminen	Huoltoon varautuminen	Huolto ja korjaustyö	Huolto ja korjaustyö	Takuu työ	Auton luovutus	Jälkiseuranta
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakkaan nimi ja rekisterinumero. 2. Auton kilometrit 3. Asiakkaan puhelin nro. 4. Mikä vika 5. Oikea asiakaskertomus 6. Kalenterin käyttö AM. 7. Kuka tekee ja milloin 8. Oikea korjauspaikka 9. Lisämyynti (tösmäpesut) 10. Asiakkaan ja auton tietojen varmistaminen 11. Talleta ajanvaraus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvitetään mitä osia tarvitaan 2. Varastossa olevien osien tarkastus 3. Paljonko osia menee 4. Varaosamyyjiä käy kaikki tilaukset läpi. Masterista 5. Keskustele mekaanikon kanssa 6. Sovitun aikataulun varmistaminen 7. Varmista onko varusteet ja varaosat tilattu (myös ohjeet/työkälu) 8. Osien tilaus 9. Merkitse ennakkokeräys suoritukseksi 10. Onko varaosissa vaurioita 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakkaan allekirjoitus 2. Työvaiheen valikointi työmääräyksellä. 3. Työmääräyksen aloitusleimaus 4. Auton hakeminen pihalta (varmistetaan oikea auto) 5. Tarkat kilometrit ylös. 6. Tilan valitseminen 7. Auton pesu 8. Ennakkohylystä varaosien häky 9. Työmääräyksen lukeminen 10. Työnsuunnittelu (aikajärjestys ja jne.) 11. Tarvittavien työkalujen hakeminen 12. Työturvallisuuden varmistaminen 13. Pakkaasumureiden käyttö 14. Työn suorittaminen 15. Huokotyöt tehdään huoltokirjan mukaisesti 16. Asiakkaan ystävällinen palvelu 17. Informoi työnjohtoa 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Sovitut työt tehdään 19. Työmääräyksen täytäminen 20. Tarvittavat varaosat ja tarvikkeet myyty 21. Tarvittavien työkalujen palauttaminen 22. Työalue siivotaan 23. Auton kokonaisuvaltainen tarkastaminen 24. Suoritetaan koeajo 25. Huoltokirjan täyttämisen 26. Auto viedään sovittuun paikkaan puhtaana 27. Kirjaa lisätyöt 28. Tarkista onko kaikki varaosat ja tarvikkeet myytyinä 29. Tee loppuleimaus ja palauta avaimet ja oikein täytetty työmääräys. 30. Työnjohtajalle: Tarvitessa TM:n läpi käynti (TJ/MEK.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kaikkien korjaamolla ja varaosissa työskentelevien tulee tuntea takuuehdot 2. takuupäätökset tekee työnjohto 3. takuupäätökset tehdään nopeasti 4. myös H-Huop. sopimusten piirissä olevien autojen takuukorjaukset hoidetaan takuutuottimen mukaisesti huollon aikana 5. ajoturvallisuuteen vaikuttavat havaitut vikat korjataan välittömästi takuuseen sovitun aikataulun puitteissa asiakkaalle kerrotaan tehdyistä takuukorjauksista 7. takuutyöt tehdään ammattitaidolla ja huolellisesti 8. takuuseen vaihdetut osat pakataan alkuperäisiin paketteihin ja niihin merkitään auton rekisterinumero, työtillakseen, korjauspäivä ja kilometrit. 9. takuuseen vaihdetut osat viedään takuuvaraosioon 10. takuuosia säilytetään hyväksyessä kuukausi, jona jälkeen osat romutetaan. 11. Aktio osat romutetaan aina kaikki pois lukien ohjainlaitteet 12. takuuvaraostosta vastaa Toimii Luukin 13. Takuuosien palauttamisen hoitaa takuuvaraoston vastaava reklaamaattori tekee työnjohto selittämän päivän kuluessa korjauksesta 15. käsitteilyssä olevia reklaamaattoria seuraava työnjohto 16. työnjohto korjaa virheelliset reklaamaattorit ja täydentää pyydetty lisätiedot 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Täytetyn työmääräyksen tarkastaminen 2. Laskun tekeminen 3. Laskun läpikäynti asiakkaan kanssa 4. Auton luovutus 5. Jatkoajan varaaminen 6. Auto löytyy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SMS viestin lähettäminen 7. Palautteen käsittely 8. Korjaavat toimenpiteet 9. Informointi

Janne Karppila

TOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMISKYSELY

Taustatiedot.

Ikäluokkasi >19 20-29 30-39 40-49 <50

Työsuhteesi määräaikainen toistaiseksi voimassa

Ammatillinen koulutuksesi Ei ammatillista koulutusta Lyhyt ammatillinen koulutus Koulutasoinen ammatti-koulutus Opisto tai ammatti-korkeakoulu Yliopistotason ammatti-koulutus

Miten seuraavat asiat on mielestäsi hoidettu yrityksessäsi? rastia mieleisesi ruutu arvoasteikolla yhdestä viiteen.

1=Huonosti, 2=melko huonosti, 3=kohtalaisesti, 4=hyvin, 5=erittäin hyvin					
	1	2	3	4	5
Aikataulujen laatiminen					
Työmääräysten selkeys					
Työmääräyksen täyttäminen					
Tilanvarauksen järjestely					
Varaosien esikeräys					
Töiden ohjaus ja ohjeistaminen					
Purkuohjeiden saatavuus					
Työn johdon ja työntekijän välinen kommunikointi					
Talon sisäinen tiedonkulku					
Työvuorolistojen järjestely					

1=Huono, 2=melko huono, 3=kohtalainen, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä					
	1	2	3	4	5
Työkalujen kunto					
Työtilojen siisteys ja järjestys					
Asiakaspalvelun laatu					
Työilmapiiri yksikössäsi					
Työkalujen saatavuus					
Työergonomia					

1=Riittämättömästi, 2=melko riittämättömästi, 3=jossain määrin, 4=riittävästi, 5=täysin riittävästi					
	1	2	3	4	5
Arvostaako esimiehesi osaamistasi ja ammattitaitoasi?					
Antaako esimiehesi palautetta työssä suoriutumisesi?					
Pyrkiikö esimiehesi ratkaisemaan työn kuormittavuuteen liittyviä ongelmia? (esim. työmäärän ja työtahdin kohtuullisuus)					
Kohtelee esimiehesi kaikkia työntekijöitään oikeudenmukaisesti?					
Huomioiko esimiehesi mielipiteitäsi työasioissa?					

Onko jotain, jota voitaisiin kehittää tai parantaa työympäristössäsi parantaen työergonomiaasi?

Onko työvälineissä tai laitteissa puutteita tai vikoja, jotka heikentävät työpanostasi?

Onko mielestäsi työmääräyksessä puutteita tai kohtia, joihin näkisit muutosta?

Onko työnjohon välisessä kommunikaatiossa mielestäsi jotain parannettavaa ja tunnetko, että sinua kuunnellaan töihin liittyvissä asioissa?

Vapaa teksti, jos mieleesi tulee jotain työhön liittyvää, johon tahdot muutosta tai parannusta.
