

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Auto- ja kuljetustekniikan koulutusohjelma
Auto- ja korjaamotekniikka

Tutkintotyö

Janne Lehtiniemi

AUTOKORJAAMON TYÖSKENTELYN KEHITTÄMINEN

Työn ohjaaja
Työn teettäjä
Tampere 2007

Tauno Kulojärvi
Veho Oy Ab Tampere

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Auto- ja kuljetustekniikka

Auto- ja korjaamotekniikka

Lehtiniemi, Janne

Autokorjaamon työskentelyn kehittäminen

Tutkintotyö

41 sivua + 5 liitesivua

Työn ohjaaja

Tauno Kulojärvi

Työn teettäjä

Veho Oy Ab Tampere (henkilöautokorjaamo)

Toukokuu 2007

Hakusanat

Työnjohto, asentaja, kehitysehdotus, korjaamo

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkintotyössä on perehdytty Tampereen Vehon henkilöautokorjaamon työskentelyn ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Toisin sanoen on etsitty kehittämistarpeita työnjohtajien ja asentajien toiminnasta ja heidän yhteistyöstään. Kehittämistarpeista on laadittu selkeitä kehitysehdotuksia.

Työtä varten on haastateltu työnjohtajia ja asentajia. Heidän mielipiteensä henkilöautokorjaamon toiminnan ongelmista ja niiden ratkaisemisesta lisättyä omiin ajatuksiini ovat perusta tutkintotyölle.

Työskennellessäni työnjohtajana huomasin työnjohtajien ja asentajien välillä olevan konflikteja, joista oli haittaa yhteistyöhengelle. Lisäksi työskentelyn huono organisointi aiheutti turhaa kiirettä työnjohtajille ja asentajille, mikä heijastui huonoon asiakaspalveluun ja virheisiin autojen huolloissa ja korjauksissa.

Tuloksena on laadittu kehitysehdotuksia ja ideoita henkilöautokorjaamon toiminnan kehittämiseksi. Tärkeimmät uudistukset ovat pikahuolto ja työmääräyslaatikosto. Lisäksi ajanvaraustöiden ja niin sanottujen ylimääräisten töiden tekemistä varten on kehitetty parempia toimintatapoja, joista tärkeimmät ovat ajanvaraustöiden keston tarkempi arvionti, selkeämmät työmääräykset, asentajien jako työnjohtajien kesken ja asentajien taukojen porrastus.

Tuloksia voi parhaiten hyödyntää Vehon henkilöautokorjaamo, mutta uusia ideoita voi saada myös muut autokorjaamot. Vaikka kehitysehdotukset on tehty valmiiksi toteutettaviksi, niitä voi edelleen jatkokehittää korjaamon tarpeiden mukaan. Korjaamon hyvästä toimivuudesta hyötyy henkilökunnan lisäksi asiakkaat, koska heidän autojensa huollot ja korjaukset valmistuvat paremmin ajantasalla ja autot tulevat kerralla kuntoon asentajien virheiden vähemisen myötä.

TAMPERE POLYTECHNIC

Automobile and Transport Engineering

Automobile and Garage Engineering

Lehtiniemi, Janne

Engineering Thesis

Thesis supervisor

Commissioning Company

May 2007

Keywords

Garage's work development

41 pages, 5 appendices

Tauno Kulojärvi

Veho Oy Ab Tampere (Garage)

foremen, mechanic, development, garage

ABSTRACT

It is very important for workers and customers that garage's workers work well. To be exact this means that garage's foremen and mechanics work well together and also efficiently. There was many problems at Tampere's Veho's garage that had an influence on good activity. I decided to do something about it by asking from other workers what the problems are and how to solve these problems. Poorly organization on dividing jobs, imprecise workorders and extra jobs were the biggest problems. New ideas like rapid service, workorder boxes, more precise appointments when customer orders service and own mechaninics for each foreman are examples how the problems could be solve.

ALKUSANAT

Ajatus tutkintotyön aiheesta sai alkunsa työskennellessäni työnjohtajana Tampereen Veholla. Työskentely oli hyvin sekavaa niin työnjohtajien kuin asentajienkin näkökulmasta. Asiakkaat puolestaan valittivat joka päivä huoltojen ja korjausten pitkittymisestä sekä asentajien tekemistä virheistä. Mielestäni asialle piti tehdä jotakin. Haastatellessani työnjohtajia ja asentajia huomasin, että heillä oli hyvin samanlaisia ajatuksia kuin minulla, mutta kukaan ei ollut aiemmin kehittänyt selviä suunnitelmia ongelmien ratkaisemiseksi. Tämän tutkintotyön tavoite on siis kertoa työntekijöiden ajatuksia siitä, miten Vehon henkilöautokorjaamon toiminta voisi kehittyä.

Kiitos kaikille Vehon työntekijöille, jotka osallistuivat haastatteluihin ja keskusteluihin uusien toimintatapojen kehittämisessä.

27.5.2007 Tampereella

Janne Lehtiniemi

Janne Lehtiniemi

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO	5
1 JOHDANTO.....	6
2 NYKYINEN AUTOKORJAAMON TOIMINTAMALLI	7
2.1 Ajanvaraus	7
2.2 Auton tuonti korjaamolle ja sen vastaanotto	8
2.3 Työn luovutus asentajalle	9
2.4 Asentajan työskentely	9
2.5 Valmiin auton luovutus asiakkaalle.....	10
3 AUTOKORJAAMON TOIMINNAN ONGELMAKOHDAT	12
3.1 Ongelmat asentajien näkökulmasta	14
3.1.1 <i>Liian vähän aikaa töiden tekemiseen</i>	14
3.1.2 <i>Ylimääräisten töiden tekeminen</i>	15
3.1.3 <i>Epäselvät työmääräykset</i>	16
3.1.4 <i>Laskutetaan liian pieniä korjausaikoja</i>	16
3.2 Ongelmat työnjohdon näkökulmasta	17
3.2.1 <i>Huono ajankäyttö</i>	17
3.2.2 <i>Aikataulun muutokset</i>	18
3.2.3 <i>Työmääräykset ovat työnjohdon pöydillä</i>	19
3.2.4 <i>Asentaja ei kirjoita tekemiään töitä työmääräykseen</i>	20
3.2.5 <i>Asiakkaiden tekemät reklamoinnit</i>	20
3.3 Ongelmat asiakkaiden kannalta	21
3.3.1 <i>Ajanvaraus viikkojen päähän</i>	21
3.3.2 <i>Odotusaika työnvastaanotossa</i>	21
3.3.3 <i>Epäystävälliset asentajat</i>	22
3.3.4 <i>Huolto tai korjaus ei valmistu sovitusti</i>	23
3.3.5 <i>Auto ei toimi hyvin huollon tai korjauksen jälkeen</i>	23
4 KEHITYSEHDOTUKSET.....	25
4.1 Pikahuolto.....	25
4.1.1 <i>Vaihtuvilla asentajilla toteutettu pikahuolto</i>	29
4.1.2 <i>Vakituisilla asentajilla toteutettu pikahuolto</i>	29
4.2 Ajanvaraustöiden parempi organisointi	30
4.2.1 <i>Tarkemmat ajanvaraukset</i>	30
4.2.2 <i>Työnjohdon toiminnan kehittäminen</i>	31
4.2.3 <i>Asentajien poissaolojen ja taukojen organisointi</i>	33
4.3 Ylimääräisten töiden parempi organisointi.....	34
4.4 Työmääräyslaatikosto.....	35
4.5 Riskianalyysi kehitysehdotusten käytännön toteutuksesta	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	

1 Haastattelut

2 Riskianalyysi

1 JOHDANTO

Tehtävänäni on tutkia Tampereen Vehon henkilöautokorjaamon toimintaa ja selvittää ongelmakohtia. Asentajien valitukset kohdistuvat usein kiireeseen ja työnjohdon sekaviin ohjeisiin. Nämä asiat vaikuttavat asentajien motivaatioon, työilmapiiriin ja yrityksen tulokseen. Asiakkaat tekevät puolestaan reklamoita lähes päivittäin. Syyt ovat useimmiten korjauksen tai huollon venyminen huomattavasti sovittua pidemmäksi ja auton huono toimivuus korjauksesta huolimatta. Asiakkaiden reklamoinnit ovat suuri ongelma ja ne vaikuttavat yrityksen imagoon.

Ongelmakohtien ratkaisemiseksi tarvitaan kehitysehdoksia ja uusia toimintamalleja. Ideoita parannusehdotuksiin saan omien kokemuksieni lisäksi työnjohtajien ja asentajien haastatteluista. Myös Tampereen ammattikorkeakoulussa oppimani asiat ja painettu kirjallisuus ovat tukena. Syyt aiheen valintaan ovat asentajien ja asiakkaiden valitukset sekä työnjohdon kiire ja huono organisointi.

Tutkintotyöni tärkein tavoite on kehittää työnjohdon ja asentajien työskentelyä sekä niiden keskinäistä vuorovaikutusta. Tarkoitukseni on samalla lisätä työn mielekkyyttä sekä motivoida työnjohtajat ja ennen kaikkea asentajat työskentelemään entistä paremmin Vehon puolesta ja luomaan niin sanottua me-henkeä. Työntekijöiden lisäksi myös asiakkaat hyötyisivät entistä paremmin organisoidusta ja siten sujuvammasta työskentelystä. Asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät kolme asiaa autokorjaamon toiminnassa ovat auton saaminen korjattavaksi sovittuna hetkenä, auton valmistuminen ajoissa ja auton hyvä toiminta korjauksen tai huollon jälkeen. Asiakastyytyväisyys paranee, kun edellä mainitut asiat toteutuvat.

2 NYKYINEN AUTOKORJAAMON TOIMINTAMALLI

Tampereen Vehon henkilöautokorjaamo huoltaa ja korjaa Mercedes-Benz -, Citroën - ja Honda -merkkiset henkilö - ja pakettiautot. Työt jakaantuvat ajanvaraustöihin ja ylimääräisiin töihin. Ajanvaraustyöt ovat töitä, jotka asiakas on etukäteen varannut. Ylimääräiset työt ovat töitä, jotka tulevat varattujen töiden lisäksi korjaamon tehtäväksi. Yleensä ne ovat hetkellisiä ja kriittisiä vikoja auton toimivuuden kannalta.

Ajanvaraustyöt noudattavat tiettyä kaavaa (taulukko 1).

Taulukko 1 Ajanvaraustöiden toimintakaavio

Tehtävä	Osapuolet
1. Ajanvaraus	Asiakas ja työnjohtaja / CallCenter
2. Auton vastaanotto	Asiakas ja työnjohtaja
3. Työn luovutus asentajalle	Työnjohtaja ja asentaja
4. Auton huolto tai korjaus	Asentaja
5. Valmiin auton työmääräyksen luovutus työnjohtajalle	Asentaja ja työnjohtaja
6. Auton luovutus asiakkaalle ja laskutus	Työnjohtaja ja asiakas

2.1 Ajanvaraus

Asiakkaan tarvitessa huoltoa tai korjausta autolleen hän joko tulee henkilökohtaisesti käymään tai soittaa Tampereen Vehon henkilöautokorjaamon työnjohtoon. Kolmas vaihtoehto on soittaa Vehon ajanvarauskeskukseen eli CallCenteriin. CallCenterin huoltoneuvoja tai Vehon työnjohtaja avaa uuden työmääräyksen ja kirjaa asiakkaan luettelemat asiat. Lopuksi hän varaa mielestään tarpeeksi pitkän ajan sopivalle päivälle ja työhön sopivalle asentajalle.

2.2 Auton tuonti korjaamolle ja sen vastaanotto

Asiakas tuo auton Veholle sovittuna päivänä ja sovittuun aikaan. Asiakas pysäköi autonsa pysäköintialueelle ja ilmoittautuu työnjohtajalle. Työnjohtaja pyytää auton rekisterinumeron ja etsii sen perusteella oikean työmääräyksen käyttäen Automaster-ohjelmaa. Tämän jälkeen työnjohtaja käy asiakkaan kanssa läpi työmääräykselle kirjatut työt ja tekee tarvittavat lisäykset. Kun on sovittu siitä, mitä huoltoja tai korjauksia autolle tehdään, työnjohtaja selvittää asiakkaalta autolla ajettua kilometrit, asiakkaan puhelinnumeron ja auton paikan pysäköintialueella. Auton paikan työnjohtaja merkitsee pysäköintialuekorttiin, jossa on kuva Vehon rakennuksesta ja ympäröivästä pysäköintialueesta. Seuraavaksi työnjohtaja tulostaa työmääräyksen ja pyytää siihen asiakkaan hyväksynnän allekirjoituksella. Lisäksi työnjohtaja arvioi huoltoon tai korjaukseen menevän ajan. Työnjohtaja merkitsee tulostettuun työmääräykseen asentajan numeron ja ajanvarauksen mukaisen kellonajan. Viimeiseksi hän panee työmääräyksen, pysäköintialuekortin ja auton avaimet muovitaskuun, jonka hän jättää työpöydälleen odottamaan edellisestä työstä vapautuvaa asentajaa. Työnjohtaja voi myös viedä työmääräyksen suoraan asentajalle korjaamohalliin. Samalla työnjohtaja tarkkailee töiden edistymistä.

Kesken päivän tulevien ylimääräisten töiden suhteen menetellään tapausittain. Yleisesti toimitaan työtä vastaanotettaessa samalla tavalla kuin ajanvaraustyön kanssa. Aluksi tehdään työmääräys asiakkaan kertoman vian mukaan. Asiakkaalle kerrotaan, että auto korjataan heti, kun on aikaa. Työnjohtaja arvioi, milloin korjaus on todennäköisesti mahdollista suorittaa ja kertoo ilmoittavansa asiakkaalle, kun auto saadaan korjattua tai ainakin vikadiagnoosi tehtyä. Jos odottavia ja varattuja töitä ei ole paljoa, saadaan ylimääräinen työ tehtyä usein samana päivänä kuin auto on tullut korjaamolle.

2.3 Työn luovutus asentajalle

Tällä hetkellä toimitaan niin, että työnjohtaja antaa varatun tai muuten odottavan työn sille asentajalle, joka on kulloinkin vapaana. Toisin sanoen varatut työt eivät välttämättä päädy sen asentajan tehtäväksi, jolle työ on varattu. Työnjohtaja odottaa, että asentaja saa tehtyä edellisen työnsä ja tulee tuomaan valmistuneen huollon tai korjauksen työmääräyksen työnjohtajan työpisteelle. Samalla tarvittaessa keskustellaan valmiista ja uudesta työstä. Työnjohtaja kertoo ainakin, onko uudessa työssä jotain erikoista ja odottaako asiakas itse paikalla työn valmistumista. Kun asiat ovat selvät kummallekin osapuolelle, luovuttaa työnjohtaja uuden työn asentajalle. Toinen mahdollisuus työnjohtajalla on viedä työmääräys korjaamohalliin asentajalle.

Ylimääräisiä töitä yritetään antaa vain edellisen työnsä valmiiksi saaneille asentajille. Usein kuitenkin ylimääräinen työ keskeyttää asentajan keskeneräisen työn, etenkin, jos ylimääräinen työ ei ole paljoa aikaa vievä. Opastus ylimääräisen työn tekemiseen on yleensä huomattavasti tarkempi kuin ajanvaraustyön. Niin on sen vuoksi, että ylimääräiset työt vaihtelevat paljon ja autoa ei välttämättä saa korjata vian löydyttyä ilman asiakkaan lupaa. Asiakkaat nimittäin haluavat yleensä ennen korjaustoimia tietää auton vian ja sen, kuinka paljon korjaus maksaa. Tietenkin takuun alaisissa autoissa asiakas haluaa auton kuntoon mahdollisimman nopeasti.

2.4 Asentajan työskentely

Asentaja saa työnjohtajalta muovitaskun, joka sisältää yleensä työmääräyksen, pysäköintialuekortin ja auton avaimet. Mukana voi lisäksi olla dokumentteja, jos autoa on tutkittu aiemmin samasta viasta.

Työmääräyksen saatuaan asentaja etsii auton pysäköintialuekorttiin merkitystä paikasta, kirjoittaa työmääräykseen mittaristossa näkyvät kilometrit ja ajaa auton korjaamohalliin.

Jos auton huolto tai korjaus ei vaadi auton nostamista, ajetaan auto vapaaseen tilaan korjaamohallin lattialle. Tällöin voidaan tarvittaessa toinen auto ajaa nosturille. Asentaja tekee työmääräyksen mukaiset työt eli huollon tai korjaukset. Tarvittavat varaosat hän hakee varaosamyynnistä. Varaosamyynnissä kirjataan työmääräyksen sähköiseen versioon asentajan tarvitsemat varaosat hintoineen. Kun kaikki työt on tehty, asentaja mahdollisesti kirjoittaa vielä kynällä tekemänsä työt ja käytetyt varaosat työmääräykseen. Osa asentajista kirjoittaa tunnollisesti kaiken, toiset merkitsevät tekemänsä työt vain OK-merkein. Lopuksi asentaja ajaa autolla tarvittaessa pienen koeajon tai vie sen suoraan pysäköintialueelle. Hän merkitsee paikan pysäköintialuekorttiin ja vie työmääräyksen työnjohtajalle.

Ylimääräisissä töissä asentaja menettelee muuten samalla tavalla kuin ajanvaraustöissä, mutta ennen korjaustoimia hän ilmoittaa työnjohtajalle autossa olevan vian ja kysyy korjauslupaa. Työnjohtaja selvittää tilanteen asiakkaan kanssa ja ilmoittaa asentajalle, miten menetellään. Jos korjauslupaa ei tule, asentaja ajaa auton ulos ja vie työmääräyksen työnjohtajalle. Jos korjauslupa tulee, asentaja joko korjaa auton välittömästi tai tilaa varaosamyynnin avulla tarvittavat varaosat ja jatkaa auton korjausta varaosien tultua. Yleensä tilatut varaosat tulevat seuraavana päivänä, mutta pahimmillaan voi mennä viikkoja. Asentaja ilmoittaa tilanteen työnjohtajalle, joka puolestaan informoi asiakasta.

2.5 Valmiin auton luovutus asiakkaalle

Työnjohtajan saadessa valmiin työmääräyksen asentajalta, hän avaa työmääräyksen tietokoneella ja katsoo asentajan tekemät merkinnät työmääräyksen paperisesta versiosta. Tarvittaessa työnjohtaja kysyy asentajalta tarkennukset. Seuraavaksi työnjohtaja tarkastelee työmääräykselle kirjattuja varaosia ja aloittaa työvaiheiden etsinnän työkokonaisuuksille. Jos asentaja on merkinnyt työhön käyttämänsä ajan, työnjohtaja ottaa sen huomioon. Lähinnä kuitenkin menetellään ohjeaikojen

mukaan. Ohjeajat ovat autotehtaan ilmoittamat. Kun työmääräys on laskutusta vaille valmis, työnjohtaja ilmoittaa työn valmistumisesta asiakkaalle joko soittamalla, tekstiviestillä tai henkilökohtaisesti etsimällä asiakkaan Vehon tiloista. Yleensä käytetään tekstiviestiä. Asiakkaan tullessa noutamaan autoaan työnjohtaja antaa hänelle auton avaimet ja kertoo pysäköintialuekortin avulla auton sijainnin pysäköintialueella. Tämän jälkeen työnjohtaja kertaa vielä autoon tehdyt työt ja mahdolliset asentajan tekemät havainnot sekä asiakkaan maksettavaksi jäävän osuuden. Seuraavaksi sovitaan maksutavasta ja tulostetaan valmis lasku asiakkaalle. Asiakas maksaa laskun kassalla. Jos kyseessä on leasing-auto tai jonkin yrityksen auto, voidaan lasku lähettää jälkeempään auton oikealle omistajalle. Mahdolliset takuuseen tai huolenpitoon menevät työt ja varaosat laskutetaan sisäisenä takuulaskuna tai sisäisenä laskuna.

Ylimääräisten töiden suhteen menetellään tapauksittain. Jos auto on korjattu, menetellään kuten ajanvaraustöiden luovutuksen suhteen. Jos autoa ei ole voitu korjata esimerkiksi puuttuvien varaosien vuoksi, sovitaan asiakkaan kanssa aikataulusta ja tapauksittain tarjotaan sijaisautoa Avikselta. Avis on Veholla toimiva autovuokraamo. Kun auto on lopulta korjattu, ilmoitetaan siitä asiakkaalle yleensä soittamalla ja kerrotaan asiakkaan maksettavaksi tuleva hinta. Lopuksi sovitaan, milloin asiakas tulee auton hakemaan. Auton luovutus asiakkaalle tapahtuu samalla tavalla kuin ajanvaraustyön luovutuksessa.

3 AUTOKORJAAMON TOIMINNAN ONGELMAKOHDAT

Tässä osiossa perehdytään Tampereen Vehon henkilöautokorjaamon toiminnan ongelmakohtiin. Suurin osa ongelmakohtista perustuu omiin kokemuksiini työskennellessäni Mercedes-Benz -automerkin työnjohtajana. Lisäksi vielä laajemman näkökulman ongelmien havaitsemiseen tarjosivat tekemäni työnjohtajien ja asentajien haastattelut. He edustivat Mercedes-Benziä ja Citroënia. Haastateltavien nimet ja ammattinimet löytyvät lähdeluettelosta. Alla olevissa taulukoissa näkyvät esille tulleet ongelmat ryhmiteltynä asentajien (taulukko 2), työnjohtajien (taulukko 3) ja asiakkaiden (taulukko 4) mukaan.

Taulukko 2 Asentajien ongelmien syyt ja seuraukset /1/

Ongelma	Syy	Seuraus
Liian vähän aikaa töiden tekemiseen	Panostetaan liikaa tuottavuuteen ja huono organisointi töiden jaossa	Työilmapiiri huononee, tuottavuus alenee virheiden myötä
Ylimääräisten töiden tekeminen	Huono organisointi töiden jaossa, asentajia painostetaan nopeampaan työskentelyyn	Keskittyminen häiriintyy -> virheet -> asiakastyytyväisyys alenee, lisäkustannuksia korjaamolle
Epäselvät työmääräykset	Työnjohtajat tekevät työmääräykset epäselvästi	Palkanlasku vaikeutuu, aikaa kuluu turhaan selvitettäessä työmääräyksiä
Laskutetaan liian pieniä korjausaikoja	Laskutetaan vähemmän aikaa kuin asentaja käyttää töihin	Asentajien palkka huononee ja sen myötä motivaatio alenee

Taulukko 3 Työnjohdon ongelmien syyt ja seuraukset /1/

Ongelma	Syy	Seuraus
Huono ajankäyttö	Asiakkaita paljon, työnjohdon huono organisointi	Työt viivästyvät, asiakkaat valittavat ja työnjohtajat stressaantuvat
Aikataulun muutokset	Asentajien poissaolot, ylimääräiset työt, pitkittyvät työt	Työt viivästyvät, asiakkaiden reklamoinnit
Työmääräykset ovat työnjohdon pöydillä	Työmääräyksille ei ole tilaa pöydillä	Ajanvaraustyöt ja ylimääräiset työt voivat sekoittua->työt viivästyvät
Asentaja ei kirjoita tekemiään töitä työmääräykseen	Asentajat eivät kirjoita selvästi, mitä ovat autolle tehneet	Laskutus vaikeutuu
Asiakkaiden tekemät reklamoinnit	Asentajien virheet	Korjaamo maksaa korjaukset

Taulukko 4 Ongelmien syyt ja seuraukset asiakkaiden näkökulmasta

Ongelma	Syy	Seuraus
Ajanvaraus viikkojen päähän	Ajanvarauksia todella paljon	Asiakkaat turhautuvat odottamiseen
Odotusaika työnvastaanotossa	Työnjohtajia ei ole työpisteellään palvelemissa	Asiakkaat turhautuvat odottamiseen
Epäystävälliset asentajat	Asentajat eivät huomioi asiakkaita	Asiakkaat loukkaantuvat
Huolto tai korjaus ei valmistu sovitusi	Huolto tai korjaus pitkittyy arvioituun aikaan nähden	Asiakkaat suuttuvat, joudutaan usein antamaan alennusta
Auto ei toimi hyvin huollon tai korjauksen jälkeen	Asentajan tekemät virheet, jotka johtuvat lähinnä kiireestä	Virhe joudutaan korjaamaan korjaamon laskuun

Seuraavassa ongelmat on esitetty vielä tarkemmin. Asentajien työskentelyn ongelmakohdat ja työnjohtajien toiminnan ongelmakohdat ovat toisistaan riippuvaisia ja vaikuttavat samalla asiakkaisiin.

3.1 Ongelmat asentajien näkökulmasta

3.1.1 *Liian vähän aikaa töiden tekemiseen*

Ensimmäinen esiin tullut asia oli kiire. Asentajien mielestä töiden tekemiseen on liian vähän aikaa. Kiire johtuu asentajien mukaan liiallisesta panostuksesta tuottavuuteen. Myös työnjohtajien mielipiteet tukevat tätä asiaa. /1/ Käytännössä tuottavuuteen panostus tarkoittaa sitä, että ajanvarauksia varataan liian tiheään. Toisin sanoen tölle varataan aikaa niin vähän kuin mahdollista, jotta ajanvarauksia saadaan jokaiselle päivälle mahdollisimman monta. Ajanvaraustöiden lisäksi tulee usein paljon ylimääräisiä töitä. Kaiken lisäksi, jos yksikin asentaja sairastuu yllättäen, hänelle varatut työt siirtyvät muille asentajille. Työnjohtajat yrittävät perua sairastuneelle asentajalle varattuja töitä, mutta kaikkia ei aina ehditä perua.

Asentajat kokevat suuren työmäärän ja kiireen painostavana. Heistä tuntuu, että työnjohtajat eivät välitä heidän tuntemuksistaan vaan ainoastaan tuloksesta. Asentajia harmittaa myös siirtyminen työstä toiseen edellisen työn ollessa vielä kesken. Lisäksi työnjohtajat ohittelevat toisiaan töiden osalta ja syyttävät usein töiden pitkittymisestä ensimmäisenä asentajaa. Työnjohtajat myös painostavat asentajia tekemään töitä entistä nopeammin. /1/

Edellä mainitut asiat johtavat moneen negatiiviseen seikkaan. Ensinnäkin muutamat asentajat kinastelevat työnjohtajien kanssa töistä. Tämä on tietenkin huono asia työilmapiirin kannalta. Asentajien asenne Vehoa kohtaan ja motivaatio aktiiviseen, nopeaan ja huolelliseen työskentelyyn huononevat. Asentajat purkavat mieltään useimmiten työnjohtajille mutta joskus myös korjaamohalliin tulleille asiakkaille. Nämä asiat yhdessä

alentavat korjaamon tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi kiireestä johtuvien virheiden korjaus aiheuttaa korjaamolle lisäkustannuksia.

3.1.2 Ylimääräisten töiden tekeminen

Ylimääräiset työt ovat töitä, joita ei ole ennalta sovittu. Ylimääräiset työt siis tehdään ajanvaraustöiden lisäksi. Ylimääräiset työt sisältävät autoihin tulleet äkilliset viat ja asiakkaiden tekemät reklamoinnit huollon tai korjauksen jälkeen. Aikaa korjauksiin menee usein korkeintaan noin 30 minuuttia.

Yhtäkkisiin vikoihin sisältyvät vikavalojen syttyminen, polttimoiden pimentyminen ja muut vastaavat asiat. Yleensä korjaus sisältää auton vikakoodien lukemisen testerillä, viallisen osan vaihdon ja vikakoodien nollauksen. Asiakkaiden reklamoinnit puolestaan kohdistuvat korjatun tai vaihdetun osan huonoon toimivuuteen tai huollon jälkeen ilmenneisiin vikoihin. Joskus asiakas voi väittää autonsa narmuuntuneen tai likaantuneen huollossa. Nämä asiat käsitellään tapauksittain.

Asentajat eivät kiireen keskellä tekisi mielellään ylimääräisiä töitä. Syy tähän on ennen kaikkea se, että asentajat joutuvat usein keskeyttämään tekemänsä ajanvarauustyön ja siirtymään työstä toiseen. Tämä on jo sinällään rasittavaa ja lisäpainetta tuo se, että sekä ajanvaraustyöllä että ylimääräisellä työllä on kiire valmistua. Tämä aiheuttaa virheitä, joita joudutaan korjaamaan korjaamon laskuun. Asiakastyytyväisyys alenee samalla sen vuoksi, että asiakas joutuu tuomaan auton uudelleen korjattavaksi. Lisäksi osa asiakkaista haluaa ehdottomasti päästä halliin tarkkailemaan asentajan toimintaa ja antamaan ohjeita. Nykyään asiakkaiden pääsyä korjaamohalliin yritetään vähentää korjaamohallin ja työnjohdon väliseen oveen sijoitetulla kieltolapulla. Tämä ei kuitenkaan pidättelee pitkäaikaisia tai muuten hankalia asiakkaita.

3.1.3 Epäselvät työmääräykset /1/

Työmääräysten epäselvyys on etenkin Citroën -puolella kiristänyt työnjohtajien ja asentajien välejä. Työnjohtajien pitäisi tehdä työmääräykset niin, että jokainen työkokonaisuus toisesta on erillään. Tämä on tärkeää asentajan työlle leimautumisen vuoksi. Jokaisella työkokonaisuudella on oma viivakoodinsa, jonka asentaja leimaa itselleen tietokoneella. Näin voidaan palkanlaskentaa varten seurata asentajien työkentelyä. Lisäksi, jos yhden työmääräyksen töitä tekee moni asentaja, voidaan leimausten avulla helposti selvittää, kuka teki minkäkin työkokonaisuuden.

Asentajat valittavat myös liian vähäisestä tai epäselvästi kirjoitetusta tekstistä työmääräyksissä. Toisin sanoen työmääräykselle ei välttämättä riittävän selvästi ole kirjattu, mikä autossa on vikana ja mitä asentajan pitäisi tehdä. Tämä aiheuttaa virheitä. Lisäksi aikaa kuluu turhaan asentajan miettiessä ja kysellessä asioita työnjohtajalta. Tämä johtaa silloin tällöin erimielisyyksiin, koska asentajat voivat vaatia palkkaa turhaan käytetystä ajasta.

3.1.4 Laskutetaan liian pieniä korjausaikoja /1/

Tärkeä asia asentajien motivaation kannalta on palkka. Veholla asentajien palkka perustuu peruspalkan lisäksi provisioon. Mitä enemmän asentaja tekee tuottavaa työtä, sitä enemmän hän saa palkkaa. Työnjohtajien laskuttama aika vaikuttaa suoraan asentajien palkkaan. Työnjohtajien laskuttama aika perustuu ohjeaikoihin ja mahdollisuuksien mukaan asentajien työmääräyksiin merkitsemiin aikoihin. Varaosien vaihdon ja muun huolto- tai korjaustyön laskutuksessa ei yleensä ole ongelmia, koska asiakkaalle voidaan perustella käytetty aika. Sen sijaan vikojen diagnosoinnin laskutuksessa on vaikeutensa. Asentajalla voi kestää usea tunti vian paikallistamiseen ja hän luonnollisesti vaatii palkkaa tältä ajalta. Asiakkaalta ei kuitenkaan voida käytännössä veloittaa täyttä aikaa, jos vian etsiminen on kestänyt ohjeaikoihin nähden kauan. Työn osuus laskussa

voisi nimittäin olla useita satoja euroja. Etenkin, jos vikaa ei ole löydetty, asiakkaalta on vaikeaa pyytää paljota rahaa. Tämä on hankala tilanne, koska asentaja on kuitenkin tehnyt töitä. Työnjohtaja yrittää laskuttaa korjaukseen kulunutta aikaa mahdollisimman paljon, mutta usein laskutettu aika jää jälkeen todellisesta käytetystä ajasta. Asentajat eivät ymmärrettävästi ole tyytyväisiä tilanteeseen.

3.2 Ongelmat työnjohdon näkökulmasta

Työnjohtajien näkökulmasta korjaamalla vallitsevat ongelmat ja epäselvyydet eroavat jonkin verran asentajien mielipiteistä, mutta myös yhteistä löytyy keskinäisen vuorovaikutuksen vuoksi. Seuraavassa on eritelty pahimmat ja yleisimmät ongelmakohdat työnjohtajien mielestä.

3.2.1 Huono ajankäyttö

Kiire on ongelma asentajien lisäksi myös työnjohdolle. Työnjohtajien kiireen aiheuttavat kuitenkin eri syyt. Asiakkaiden runsas määrä ja puhelinsoitot ovat päätekijä kiireen aiheuttajana. Näille asioille ei voi käytännössä mitään. Sitä paitsi asiakkaita varten työnjohtajat nimenomaan työskentelevät.

Tämän hetken toimintamallissa ajanvaraustyöt menevät milloin kenellekin asentajalle riippumatta siitä, kenelle työ on varattu. Tämä johtuu huonosta organisoinnista, koska töitä annetaan kulloinkin vapaana oleville asentajille, vaikka heille olisi hetken kuluttua tulossa ajanvaraustyö. Kun ajanvaraustyö sitten pitäisi ottaa työn alle, aikaa kuluu turhaan vapaan tai mahdollisimman nopeasti vapautuvan asentajan etsimiseen. Lisäksi täytyy huomioida, millaisesta työstä on kyse, koska kaikki asentajat eivät osaa tehdä kaikkea. Koska työnjohtajat voivat olla pitkään poissa työpisteeltään, useita asiakkaita voi olla kertynyt odottamaan palvelua. Lisäksi asentajat tuovat valmiita työmääräyksiä työnjohtajien pöydille ja puhelin soi mahdollisesti taukoamatta. Työnjohtajat eivät tällöin ehdi ilmoittaa valmistuneista autoista

asiakkaille pitkään aikaan ja myös asentajien opastus uusiin töihin ei onnistu. Tämä on esimerkki huonosta ajankäytöstä. Nämä asiat johtavat töiden viivästymiseen, asiakastytyvyyden huononemiseen ja työnjohtajien stressaantumiseen.

3.2.2 Aikataulun muutokset

Kiireen lisäksi toinen merkittävä ongelma työnjohtajien työn kannalta on aikataulun muutokset. Ajanvarauksilla on varattu jokaiselle asentajalle päivä täyteen töitä. Ajanvaraustöihin varataan aikaa töiden mukaan. Esimerkiksi huoltoja varten on olemassa valmiit ohjeajat, joiden perusteella työnjohtaja voi arvioida asentajan tarvitseman ajan. Korjauksiin ja etenkin vian diagnosointiin ei vastaavia aikoja löydy, joten työnjohtajan täytyy arvioida tarvittava aika. Yhdelle asentajalle varataan usein kolme tai neljä ajanvaraustyötä yhdelle päivälle. Ongelman aiheuttavat ylimääräiset työt, ajanvaraustöiden pitkittyminen ja asentajien yllättävät poissaolot.

Ylimääräisiä töitä joudutaan tekemään ainakin muutama päivässä. Ylimääräiset työt sekoittavat aikataulun ennen kaikkea sen vuoksi, että niitä annetaan kulloinkin vapaana olevalle asentajalle huomioimatta ajanvarauskalenteria. Tämä johtaa töiden sekoittumiseen asentajien kesken, koska seuraava ajanvaraustyö voi olla varattu ylimääräistä työtä tekeväälle asentajalle. Ajanvaraustyö täytyy tällöin antaa toiselle asentajalle ja hänelle varattu työ vuorostaan seuraavalle asentajalle. Tämä on yleisin syy aikataulun sekoittumiseen.

Ylimääräisiä töitä annetaan myös usein asentajalle, jolla on työ kesken. Se pitkittää kesken olevan työn valmistumista. Työt voivat tietenkin pitkittyä muistakin syistä. Yleisimmät syyt ovat erilaiset vaikeudet asennuksessa ja tarvittavien varaosien puuttuminen varastosta. Viimeksi mainittu seikka johtaa usein työn valmistumisen viivästymiseen ainakin päivällä. Tätä asiaa ei kuitenkaan käsitellä enempää tässä tutkintotyössä, koska kaikkia varaosia ei voida rajallisen kapasiteetin vuoksi varata hyllyyn etukäteen. Jos

varaosaa ei löydy hyllystä ja se joudutaan tilaamaan, siitä ilmoitetaan asiakkaalle. Asiakas joko jättää autonsa korjaamolle odottamaan varaosaa tai tuo sen uudelleen varaosan tultua. Menettely on tapauksittaista ja toimii tällä hetkellä hyvin. Kehitystarvetta ei siis ole.

Kolmas aikataulun muutoksiin vaikuttava asia ovat asentajien yllättävät poissaolot. Ongelmaa ei tule asentajan ilmoittaessa poissaolostaan viimeistään edellisenä päivänä. Tällöin asentajalle varatut työt ehditään perua. Jos asentaja sairastuu illan tai yön aikana, työnjohtaja ei yleensä ehdi peruuttaa ainakaan aamun ensimmäistä asentajalle varattua työtä. Koska kaikille asentajille on varattu aamulle oma ajanvaraustyönsä, kukaan ei voi tehdä sairastuneen asentajan työtä. Ainoa mahdollisuus tässä tapauksessa on sopia asiakkaan kanssa kokonaan uusi aika tai yrittää huoltaa auto nopeasti ylimääräisenä työnä. Tämä johtaa usein Aviksen vuokra -auton lainaamiseen asiakkaalle korjaamon laskuun työn myöhästymisen vuoksi.

Tämä kokonaisuudessaan huonosti organisoitu työskentely johtaa korjausten ja huoltojen valmistumisen viivästymiseen. Se tuo painetta työnjohtajille asiakkaiden toimesta ja aiheuttaa turhia kustannuksia korjaamolle.

3.2.3 Työmääräykset ovat työnjohdon pöydillä /1/

Työnjohtajien mielestä yksi ongelma on se, että työmääräykset ovat työnjohdon pöydillä. Työnjohtajan ottaessa työn vastaan hän panee sen työpöydälleen odottamaan vapaata asentajaa. Tämä voi johtaa päivän mittaan runsaaseen työmääräysten määrään työnjohtajan pöydällä. Vaarana on se, että työnjohtaja ei pysty kiireessä pitämään työmääräyksiä järjestyksessä ja ajanvaraustyöt sekoittuvat ylimääräisten töiden kanssa. Autoa sovittuun aikaan hakemaan tuleva asiakas on ihmeissään, kun hänen autoaan ei ole otettukaan vielä korjattavaksi. Näin on tapahtunut muutaman kerran. Ylimääräiset työt menevät usein myös keskenään sekaisin, jolloin

etenkin autoaan odottamaan jääneet asiakkaat voivat tuntea itsensä petetyiksi myöhemmin tulleen asiakkaan saadessa aiemmin autonsa korjauksesta.

3.2.4 Asentaja ei kirjoita tekemiään töitä työmääräykseen /1/

Aiemmin asentajan ongelmista kerrottaessa oli puhe työmääräysten epäselvyydestä. Asentajien mielestä työnjohtajat kirjoittavat liian vähän ja epäselvästi tekstiä työmääräyksiin. Sama pätee myös toisin päin. Laskuttaessaan valmista työmääräystä työnjohtaja joutuu usein käymään korjaamohallissa kysymässä asentajalta tarvittavia tietoja. Tämä johtuu siitä, että asentaja ei ole kirjoittanut tai muuten merkinnyt tarpeeksi selvästi tekemiään töitä työmääräykseen. Erityisesti ongelma korostuu, jos työnjohtaja laskuttaa työmääräyksen useita päiviä myöhemmin esimerkiksi takuuseen tai huolenpitoon. Tällöin asentaja ei välttämättä enää tarkasti muista kaikkia tekemiään töitä ja laskutus vaikeutuu.

3.2.5 Asiakkaiden tekemät reklamoinnit

Reklamointi tarkoittaa valitusta. Asiakkaiden reklamoinneista on paljon haittaa. Ensinnäkin yrityksen imago kärsii asiakkaiden kertoessa ongelmatilanteista muille ihmisille. Tämä johtaa asiakkaiden menetyksiin. Toiseksi menetetään aikaa ja rahaa, jos reklamointi johtaa korjaustoimenpiteeseen. Tavallisesti reklamointi johtuu auton huonosta toimivuudesta huollon tai korjauksen jälkeen. Usein reklamointi on täysin asiallinen, koska asentajille tapahtuu etenkin kiireen vuoksi virheitä. Virheet eivät tavallisesti ole isoja, mutta niiden korjaamiseen käytettävä aika on turhaa. Käytetty aika on nimittäin pois yrityksen tuloksesta. Lisäksi rahallista tappiota aiheuttavat mahdolliset korjaukseen tarvittavat varaosat.

Asiakkaiden reklamointi on työnjohtajille hankala asia. He menettävät uskottavuuttaan asiakkaiden silmissä kuten koko yrityskin. Työnjohtaja

yrittää parhaansa mukaan pelastaa omansa ja yrityksen imagon. Tämä tapahtuu ottamalla asiakkaan auto mahdollisimman nopeasti korjattavaksi, tarjoamalla kahvit ja niin edelleen. Usein asiakkaat ovat kuitenkin niin pettyneitä, että työnjohtajan mielistely vain ärsyttää heitä lisää.

3.3 Ongelmat asiakkaiden kannalta

Viimeiseksi ongelmia käsitellään asiakkaiden näkökulmasta. Tässä työssä ei ensisijaisesti pyritä parantamaan asiakastytyväisyyttä vaan se paranee korjaamon kehittyneen työskentelyn vuoksi. Tässä osiossa on kuitenkin listattu yleisimmät asiakkaiden valitukset työnjohtajille. Nämä asiat perustuvat lähinnä omiin kokemuksiini työnjohtajana.

3.3.1 Ajanvaraus viikkojen päähän

Perinteinen asiakkaiden valituksen kohde on ajan varaaminen. Ajanvarausta ei Tampereen Vehon henkilöautokorjaamolla saa alle viikon päähän yhteydenotosta. Viikko on onneksi monen asiakkaan mielestä lyhyt aika mutta pahimmillaan huoltoa joutuu odottamaan yli kaksi viikkoa. Se on liian pitkä aika. Syyt pitkään odotusaikaan ovat usein sää ja lomakaudet. Sateisella ja kylmällä ilmalla autoihin tulee paljon vikoja ja lomamatkoja ennen useat asiakkaat haluavat autonsa huollettavaksi. Asiakkaita turhauttaa pitkä odotusaika.

3.3.2 Odotusaika työnvastaanotossa

Työnjohtajia henkilöautokorjaamolla työskentelee tällä hetkellä seitsemän. He edustavat Mercedes-Benziä, Citroënia ja Hondaa (taulukko 5). Työnjohtajien määrä päivisin vaihtelee poissaolojen ja laskutuspäivien vuoksi. Poissaolot sisältävät sairaslomat, muut lomat ja koulutukset.

Laskutuspäiviä työnjohtajilla on yksi viikossa. Tällöin he laskuttavat takuu- ja huolenpitolaskut sekä yritys- ja leasing- laskut. Tällä hetkellä toimitaan niin, että asiakkaita on palvelemissa vähintään kaksi Mercedes-Benz - ja Citroën -työnjohtajaa päivittäin. Honda -työnjohtaja palvelee tarvittaessa myös Citroën -asiakkaita ja vastaavasti Citroën -työnjohtajat palvelevat Honda -asiakkaita. Ruoka- ja kahvitaukojen aikana työnjohtajien määrä asiakkaiden vastaanotossa pienenee yhteen mieheen automerkkiä kohti. Jos tämä ainoa työnjohtaja joutuu käymään korjaamohallissa tai muualla hoitamassa asioita, ei kyseisen automerkin työnjohdossa ole ketään palvelemissa asiakkaita. Tämä johtaa asiakkaiden turhautumiseen, koska he joutuvat pahimmillaan odottamaan palvelua useita minuutteja. Tämä on huono lähtökohta asiakaspalvelutilanteessa.

Taulukko 5 Henkilöautokorjaamon työnjohtajat automerkeittäin

Automerkki	Työnjohtajien määrä / kpl
Mercedes-Benz	3
Citroën	3
Honda	1

3.3.3 Epäystävälliset asentajat

Alkuvuodesta 2007 pääsivät asiakkaat vapaasti seuraamaan autojensa huoltoa ja korjausta korjaamohalliin. Maaliskuusta 2007 lähtien on pääsyä korjaamohalliin asentajien pyynnöstä rajoitettu. Asiakkaat pääsevät kuitenkin edelleen halutessaan korjaamohalliin, koska minkäänlaista valvontaa ei ole.

Asiakkaat pitävät asentajia usein epäystävällisinä. Tämä on tietenkin asentajittaista. Usein asiakkaat eivät sano tätä suoraan, mutta sen voi tulkita heidän eleistään. Asentajat eivät ole asiakaspalvelutyössä, mutta asiakkaat odottavat asentajilta ystävällisyyttä ja asiakkaan huomioimista.

Asentajien työskentely häiriintyy usein liian innokkaiden asiakkaiden vuoksi. Tämän takia asentajat eivät halua asiakkaita korjaamohalliin.

3.3.4 Huolto tai korjaus ei valmistu sovitusti

Asiakas haluaa usein arvion siitä, kuinka kauan hänen autonsa huolto tai korjaus kestää. Työnjohtaja arvioi ajan kolmen tekijän mukaan (taulukko 6). Arvio perustuu lähinnä työnjohtajan kokemukseen, ja sitä tukevat töiden vaativuustaulukko, asentajien tehokkuusprosentti ja valmiit ohjeajat. Arvio ei siis ole milloinkaan täysin absoluuttinen. Työnjohtajan ilmoittama arvioitu auton huoltoon tai korjaukseen kuluva aika on kuitenkin asiakkaalle ehdoton maksimi. Asiakas antaa usein huonoa palautetta työnjohtajalle pienestäkin viivästymisestä ja yrittää saada alennusta laskusta. Tämä johtaa usein erimielisyyteen asiakkaan ja työnjohtajan välillä. Asiakastyytyväisyys alenee ja yrityksen imago kärsii.

Taulukko 6 Työn keston arviointiin perustuvat tekijät

Ajankäytön arviointiin perustuva tekijä	Työnjohtajan lähdetieto
Ohjeajat	Auton valmistajan ilmoittamat ohjeajat korjauksiin ja huoltoihin, Automaster -ohjelma
Asentajan tehokkuus	Asentajan tunteminen henkilökohtaisesti ja tehokkuusprosentti
Työn vaativuus	Töiden vaativuustaulukko

3.3.5 Auto ei toimi hyvin huollon tai korjauksen jälkeen

Asiakkaalle tärkeä asia on auton toimivuus huollon tai korjauksen jälkeen. Asiakasta harmittaa todella paljon, jos hänen autonsa vikaa ei olekaan korjattu tai huollon jälkeen esimerkiksi auton ajotietokone valittaa häiriöstä. Huollot tehdään huolto -ohjelman mukaisesti ja tehdyt tarkastukset merkitään huoltokaavakkeeseen. Samalla havaitut puutteet ja rikkoutuneet

tai kuluneet osat vaihdetaan. Asiakkaalta kysytään lupa korjauksiin, jos auto ei ole takuun alainen tai huolenpitosopimus ei ole voimassa. Huolloissa siis tehdään kaikki tarvittavat asiat. Mahdolliset asiakkaiden reklamoinnit koskevat usein liian suurta öljymäärää tai muuta pientä asentajan huolimattomuudesta aiheutunutta virhettä.

Korjaustoimet tehdään joko erillään tai huoltojen yhteydessä. Kiireen, motivaation puutteen ja huolimattomuuden vuoksi asentajille tapahtuu virheitä korjauksissa lähes päivittäin. Tämän vuoksi autoja ei saada aina kerralla kuntoon. Tämä johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen ja autokorjaamon laskuun tehtäviin korjauksiin.

4 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä osiossa käsitellään ratkaisuehdotuksia osiossa 3 lueteltuihin ongelmiin. Ehdotukset perustuvat omiin ideoihini ja haastateltujen työntekijöiden mielipiteisiin. Näkökulma on siten riittävän laaja, jotta ideoista ja parannusehdotuksista olisi oikeasti hyötyä yritykselle. Kehitettävät asiat ja uudet ideat ovat seuraavat:

- Pikahuolto
- Ajanvaraustöiden parempi organisointi
- Ylimääräisten töiden parempi organisointi
- Työmääräyslaatikosto

Pikahuolto ja työmääräyslaatikosto ovat käytössä usealla merkkikorjaamolla ja mielestäni myös Tampereen Vehon henkilöautokorjaamolla ne toimisivat hyvin. Töiden organisoinnin kehittäminen olisi tärkeää selkeyttäen korjaamon toimintaa. Olen käsitellyt kaikkia kehitysideoita kriittisesti huomioiden niiden mahdolliset negatiiviset vaikutukset.

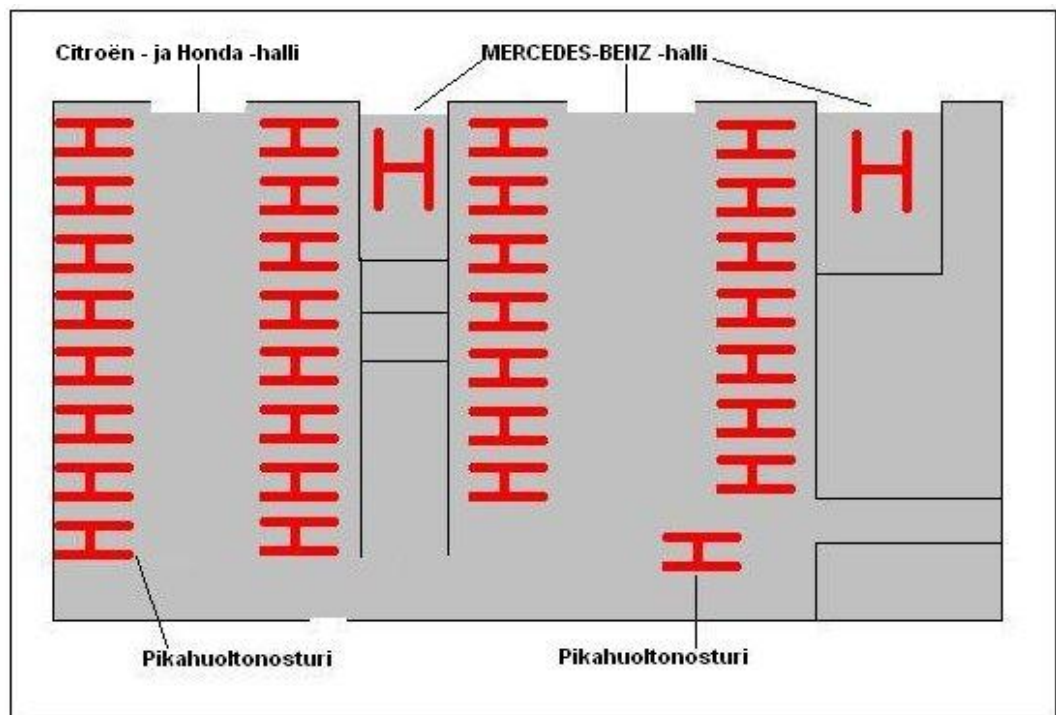
4.1 Pikahuolto

Pikahuolto käsittää huollot ja korjaukset, joihin ei varata aikaa etukäteen. Usealla merkkikorjaamolla pikahuollon hoitavat pikahuoltoasentajat itsenäisesti. Asentajat siis tekevät asennustöiden lisäksi myös työnjohtajan tehtävät asiakaspalvelua ja laskutusta myöten. Toinen vaihtoehto on se, että työnjohtajat hoitavat asiakaspalvelun ja pikahuoltoasentajat tekevät vain autojen asennustyöt. Pikahuoltotyöt sisältävät tavallisesti nopeat ja yksinkertaiset huoltotyöt kuten moottori- ja vetopyörästä- öljyjen vaihdot, suodattimien vaihdot ja renkaidenvaihdot. Pikahuolto myös korjaa autoihin tulleet viat, jotka vaativat nopeaa korjausta. Viat ovat usein sellaisia, että autolla ei voi ajaa. Toisin sanoen vikojen korjausta ei voida odottaa viikkoa. Vikavalojen syttyminen, polttimoiden pimentyminen, auton huono

käynnistyvyys ja auton yllättävä sammuminen ovat esimerkkejä vioista, jotka kuuluvat pikahuollon korjattavaksi.

Vehon henkilöautokorjaamolla on ollut pikahuolto viimeksi vuonna 1997, jolloin asentajat työskentelivät itsenäisesti. He siis huolehtivat niin asiakaspalvelusta, asennuksesta kuin myös laskutuksesta. Koska pikahuoltoa ei nykyään ole, joudutaan ylimääräiset työt hoitamaan ajanvaraustöiden välillä ja usein myös samaan aikaan. Mielestäni se ei ole hyvä asia, kuten osiossa 3 on kerrottu ja myös asentajat sekä työnjohtajat ovat samaa mieltä /1/. Pikahuolto olisi ratkaisu ongelmaan.

Vehon henkilöautokorjaamo koostuu käytännössä kahdesta hallista, joista toinen on Mercedes-Benzin ja toinen on jaettu Citroënille ja Hondalle. Seuraavassa on esitetty nosturipaikkojen mukainen hallien pohjapiirros (kuva 1).

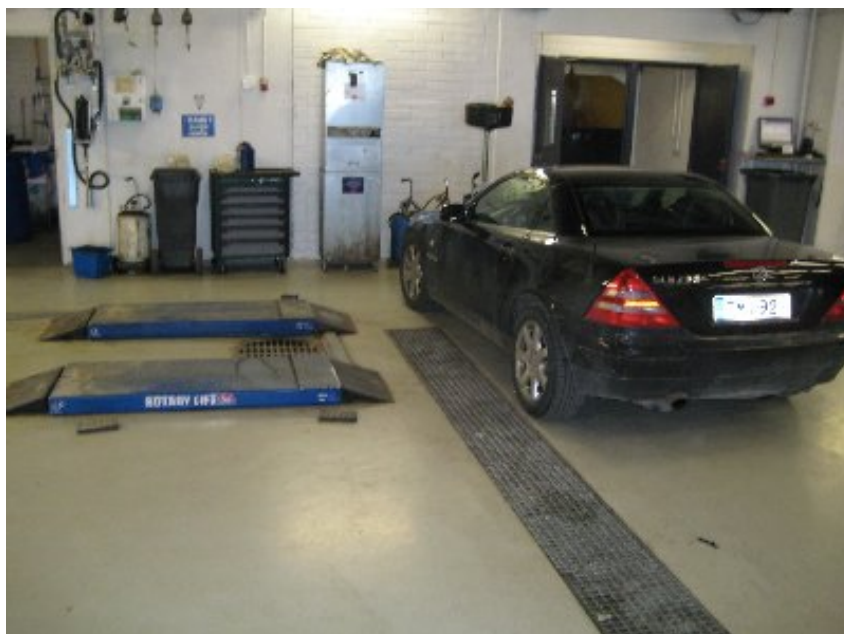


Kuva 1 Henkilöautokorjaamon pohjapiirros nosturipaikkoineen

Kuvaan 1 on piirretty nosturipaikat. Ne on sijoitettu siten, että varsinaista erillistä pikahuoltoa ei voida toteuttaa. Tämän vuoksi pikahuolto pitäisi toteuttaa kahden asentajan voimin, jotka työskentelisivät muiden asentajien keskuudessa. Toinen heistä olisi Citroën - ja Honda -asentaja ja toinen Mercedes-Benz -asentaja. He työskentelisivät siis eri halleissa. Mielestäni parhaat nosturipaikat pikahuoltoon on merkitty kuvaan 1. Kyseiset nosturipaikat ovat myös kuvissa 2 ja 3.



Kuva 2 Citroën –hallin pikahuoltonosturi



Kuva 3 Mercedes-Benz –hallin pikahuoltonosturi

Mercedes-Benz -hallissa nosturi olisi erillään muista. Citroën -hallissa pikahuoltonosturi olisi viimeinen oikealla nosto-ovelta katsottuna. Valitsisin nämä paikat seuraavien syiden vuoksi:

- Mercedes-Benz -hallissa oleva muista nosturipaikoista erillinen nosturi tarjoaa parhaan tilan työskentelyyn, koska sen ympärillä on eniten tilaa. Tämä mahdollistaa sen, että pikahuoltoasentaja voi korjata kahta autoa yhtäaikaaisesti. Toinen auto olisi nosturilla ja toinen nosturin vieressä tasaisella lattialla (kuva 3). Jos esimerkiksi nosturilla olevaan autoon tehdään öljynvaihtoa, voi asentaja öljyn valuessa astiaan tehdä samalla polttimoiden vaihtoa lattialla olevaan autoon. Tämä nopeuttaisi ja tehostaisi työskentelyä.
- Citroën -hallissa ei ole muista nostureista erillistä nosturia. Viimeisen nosturipaikan vieressä on kuitenkin tyhjää tilaa (kuva 2), jossa olisi mahdollista korjata toista autoa Mercedes-Benz -hallin tapaan.
- Kun pikahuoltoasentajat työskentelisivät muiden asentajien keskuudessa, muut asentajat voisivat tarvittaessa auttaa ja neuvoa heitä.

Perusongelma pikahuoltoon liittyen on se, että pikahuoltoasentajille ei aina ole töitä koko päiväksi. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että asiakkaiden autoihin ei tule yhtäkkisiä vikoja. Pikahuolto voisi tällöin tehdä esimerkiksi vaihtoautojen kunnostuksia ja uusien autojen varusteluja sekä muita Vehon sisäisiä lyhytkestoisia töitä. Näin pikahuollolla olisi töitä koko päiväksi.

Pikahuoltoon tarvittavat kaksi asentajaa voisivat olla pysyviä tai vaihtuvia. Toisin sanoen kaksi asentajaa voisi erikoistua vain pikahuoltoon ja lopettaa näin ajanvaraustöiden tekemisen kokonaan. Toinen vaihtoehto olisi vaihtuvat pikahuoltoasentajat. Seuraavassa vaihtoehtoista on kerrottu tarkemmin.

4.1.1 Vaihtuvilla asentajilla toteutettu pikahuolto

Pikahuoltoasentajat olisivat perusasentajia. Toisin sanoen erikoistuneet asentajat, kuten sähköasentajat, eivät osallistuisi pikahuoltoon.

Erikoistuneita asentajia on vähän, joten heitä tarvitaan vaikeammissa korjauksissa ja esimerkiksi taksien varustelussa. Tietenkin erikoistuneet asentajat voisivat tarvittaessa neuvoa pikahuoltoasentajia.

Käytännössä vaihtuvilla asentajilla toteutettu pikahuolto toimisi niin, että CallCenteriin pitäisi ilmoittaa vähintään kolme viikkoa etukäteen lista pikahuoltoasentajista. Näin CallCenter ei varaisi pikahuoltoasentajille ajanvaraustöitä. Samat asentajat voisivat työskennellä viikon kerrallaan pikahuollossa. Viikko olisi selkeä yhtenäinen jakso niin asentajien kuin työnjohtajienkin toiminnan kannalta. Asentajat pääsisivät hyvään rytmiin viikossa ja työskentely olisi näin mahdollisimman nopeaa ja tehokasta. Työnjohtajien olisi helpompaa pitää työt ajantasalla ja järjestyksessä kun samat pikahuoltoasentajat työskentelisivät pidemmän jakson kerrallaan. Esimerkiksi kaksi päivää olisi liian lyhyt aika.

Pikahuolto voidaan toteuttaa vaihtuvilla asentajilla, mutta ongelmia tässä toteutustavassa on enemmän kuin vakituisia asentajia käytettäessä. Ensinnäkin CallCenterin kanssa on tälläkin hetkellä kommunikointivaikeuksia. Sen seurauksena CallCenterin huoltoneuvojat voivat vahingossa varata korjausaikoja pikahuoltoasentajille. Toiseksi asentajien lomat, sairauslomat ja muut vastaavat seikat voisivat sekoittaa pikahuoltoasentajien listan.

4.1.2 Vakituksilla asentajilla toteutettu pikahuolto

Vakituiset asentajat pikahuollossa olisi toinen vaihtoehto /1/. Vakituisten pikahuoltoasentajien pitäisi olla kokeneita ja osaamiseltaan mahdollisimman monipuolisia. He siis osaisivat työskennellä yksin ilman jatkuvaa avuntarvetta muilta asentajilta. Pikahuollossa työskentelevät asentajat

poistettaisiin kokonaan ajanvarauslistoilta, jolloin kukaan ei voisi vahingossakaan varata heille töitä.

4.2 Ajanvaraustöiden parempi organisointi

Ajanvaraustöiden organisoinnin kehittäminen käsittää käytännössä kolme asiaa, jotka ovat tarkemmat ajanvaraukset, työnjohdon tehtävien kehitys ja asentajien poissaolojen sekä taukojen parempi organisointi. Jos pikahuolto otettaisiin käyttöön, sen hyvät puolet tulevat esille edellä mainittuja kohtia pohdittaessa.

4.2.1 Tarkemmat ajanvaraukset

Ajanvarauksiin olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Taulukossa 6 on esitetty ne tekijät, joista työnjohtajan pitäisi arvioida huoltojen ja korjauksien kesto. Käytännössä työnjohtaja varaa kuitenkin aikaa huolloille ja korjauksille lähes täysin tunnepohjalta. Työnjohtajat tuntevat useimmat asentajat hyvin ja heillä on kokemusta erilaisten töiden kestoista. Mielestäni olisi kuitenkin tärkeää varata töille aikaa taulukon 6 mukaan ja lisäksi huomioida aikaan myös noin puolen tunnin marginaali.

Paras tapa arvioida asentajien työskentelyn nopeutta on kehityskeskustelu. Kuten Vehon laatujärjestelmässä mainitaan, kehityskeskustelu tehdään vähintään kerran vuodessa työnjohtajan ja asentajan välillä. Tällöin keskustellaan lähinnä asentajan toiminnan kehittämistä ja samalla asentaja voi ilmaista mielipiteitään Vehon toiminnasta. /1, s.14/ Samalla olisi sopiva hetki keskustella asentajan työskentelyn nopeudesta ja ajanvarauksista.

Puolen tunnin marginaali ajanvarauksiin kuulostaa paljolta. Todellisuudessa työt kuitenkin kestävät usein hieman ennakoitua pidempään. Jos

marginaalia ei olisi, ajanvaraustöitä jouduttaisiin nykyisen käytännön mukaan antamaan vapautuville asentajille ja puolestaan heille varatut työt seuraavaksi vapautuville asentajille. Tämä sekoittaa aikataulun ja johtaa siihen, että ainakin osa ajanvaraustöistä aloitetaan myöhässä ja siten ne valmistuvatkin myöhässä. Puolen tunnin marginaali riittäisi useimmiten ratkaisemaan tämän ongelman. Jos huolto tai korjaus jostain syystä pitkittyisi huomattavasti, täytyisi kyseiselle keskeneräistä työtä tekeväälle asentajalle seuraavaksi varattu työ antaa jollekin toiselle asentajalle. Koska kaikilla asentajilla olisi jokaista työtä varten sama puolen tunnin marginaali, löytyisi varmasti vapaana oleva asentaja nopeasti. Molemmat asentajat tekisivät työnsä loppuun ja toiselle asentajalle seuraavaksi varattu työ menisi ensimmäiselle asentajalle hänen saadessaan edellinen viivästynyt työ päätökseen. Näin töiden järjestyksessä säilyisi organisointi, eivätkä kaikki varatut työt myöhästyisi yhden työn kestäessä oletettua pidempään. Näin autot saadaan ajoissa työnalle ja valmiiksi.

Tietenkin on myös mahdollista, että huolto tai korjaus valmistuu huomattavasti nopeammin, kuin mitä on suunniteltu. Tällöin asentajalla on aikaa siistiä työpistettään ja tehdä jokin lyhytkestoinen ylimääräinen työ kuten renkaiden vaihto. Puolen tunnin marginaali siis mahdollistaa asentajille pienen tauon pitämisen, mutta toisaalta heille riittää myös tarvittaessa töitä.

4.2.2 Työnjohdon toiminnan kehittäminen

Työnjohtajien toiminnan täytyisi olla selkeämpää. Kun he ottavat töitä vastaan, heidän pitäisi huolehtia siitä, että jokaisessa työmääräyksessä työt on eritelty työkokonaisuuksiksi. Lisäksi asiakkaiden kertomat huomiot autoistaan ja muutenkin kaikki informaatio autoon ja sen korjaukseen olisi kirjattava tarkasti työmääräykseen. Tulostetussa työmääräyksessä työkokonaisuudet voisi rajata merkkauksella ja jos töillä on tärkeysjärjestys, ne voisi numeroida sen mukaisesti. Näin asentajat varmasti huomaisivat kaikki tehtävät työt.

Asentajien velvollisuus olisi puolestaan kirjata työmääräykselle tekemänsä työt, niihin käyttämänsä aika ja vaihdetut varaosat. Työnjohtajien laskutus helpottuisi ja nopeutuisi, koska he näkisivät selvästi, mitä asentaja on autolle tehnyt ja kuinka kauan aikaa hän on käyttänyt. Näin työnjohtajat voisivat varmemmin kertoa asiakkaille huolloista ja korjauksista. Asia korostuisi etenkin silloin, kun työn vastaanottaja olisi eri työnjohtaja kuin työn luovuttaja. Tämä lisäisi työnjohdon uskottavuutta.

Työnjohtajien olisi myös huolehdittava nykyistä paremmin siitä, että työnjohdossa palvelee asiakkaita koko ajan ainakin yksi työnjohtaja automerkkiä kohden. Tämä on erittäin tärkeää, jotta asiakkaat eivät joutuisi odottamaan palvelua.

Asentajat olisi jaettava työnjohtajien kesken /1/. Taulukossa 5 on esitetty työnjohtajien määrä ja taulukossa 7 asentajien määrä automerkkien mukaan. Hondalla on yksi työnjohtaja ja hän vastaa viidestä asentajasta. Samalla tavalla pitäisi toimia myös kahden muun automerkin kohdalla. Sekä Mercedes-Benzillä että Citroënilla on kolme vakituista työnjohtajaa. Citroënilla on kuitenkin käytännössä vain kaksi työnjohtajaa, koska yksi työnjohtaja ratkaisee lähinnä korjauksiin liittyviä ongelmia, eikä näin ollen osallistu asentajien johtamiseen.

Taulukko 7 Asentajien määrä automerkkiä kohden

Automerkki	Asentajien määrä
Mercedes-Benz	17
Citroën	11
Honda	5

Kuten taulukosta 7 huomaa, Mercedes-Benzin asentajien määrä on käytännössä jaollinen kolmella ja Citroënin asentajien määrä kahdella. Näin ollen asentajia olisi noin viisi jokaista työnjohtajaa kohden. Asentajien

jakaminen työnjohtajien kesken siis onnistuisi hyvin ja siitä seuraisi useita positiivisia seikkoja:

- Työt pysyisivät paremmin järjestyksessä, koska työnjohtajat olisivat paremmin ajantasalla siitä, mitä asentajat kulloinkin tekevät
- Työnjohtajat eivät enää ohittelisi toisiaan töiden jakamisessa asentajille
- Laskutus olisi tarkempaa, koska yksi työnjohtaja keskittyisi vain tiettyjen asentajien seuraamiseen
- Asentajien palkat pysyisivät paremmin ajantasalla ja palkkakertoimet korkeina, koska työnjohtajat tietäisivät varmemmin ja tarkemmin asentajien tekemät työt

4.2.3 Asentajien poissaolojen ja taukojen organisointi

Nykyisessä toimintamallissa yhdenkin asentajan poissaolo aiheuttaa töiden aloittamisen viivästymistä ja pitkittymistä. Pikahuolto ja tarkemmat ajanvaraukset puolen tunnin marginaalilla olisivat hyvä ratkaisu ongelmaan yhden tai kahden asentajan sairastuessa. Suurempi ongelma on kuitenkin se, jos useampi asentaja joutuisi olemaan töistä pois esimerkiksi jonkin epidemian vuoksi. Varatut työt pitäisi kuitenkin saada työnalle ajallaan. Nykyisessä toimintamallissa tämä on mahdotonta. Ainoa ratkaisu olisi perua mahdollisimman monta varattua työtä ja siirtää ne vähintään viikolla eteenpäin.

Parempi ratkaisu olisi tehdä ainakin osa ajanvaraustöistä pikahuollossa. Toinen mahdollisuus olisi se, että asiakkaat jättäisivät autonsa päiväksi korjaamolle. Huollot ja korjaukset tehtäisiin ylimääräisinä töinä. Asiakkaille pitäisi tällöin olla mahdollista tarjota sijaisauto ilmaiseksi polttoainekustannuksia lukuunottamatta. Sijaisautot eivät olisi Aviksen kalliita vuokra-autoja vaan kunnostamattomia vaihtoautoja, joiden käytöstä korjaamon apuna pitäisi sopia automyyntin kanssa. Vaihtoautojen pitäisi tietenkin olla täydessä ajokunnossa, mutta niitä ei olisi pesty eikä muutenkaan huollettu myyntiä varten.

Yksi iso ongelma on se, että sähkötöihin erikoistunut asentaja sairastuu yllättäen pidemmäksi aikaa ja hänen olisi tarkoitus varustella taksi. Vehon henkilöautokorjaamolla työskentelee kolme asentajaa, jotka osaavat kyseisen työn tehdä. Kaksi heistä on Mercedes-Benz -puolella ja yksi Citroën -puolella. Pikahuolto olisi hyvä ratkaisu myös tähän ongelmaan. Pikahuoltoasentaja voisi nimittäin tehdä taksivarusteluihin erikoistuneelle sähköasentajalle varatut työt. Näin taksivarustelut voitaisiin tehdä ajallaan. Tietenkin on mahdollista, että pikahuoltoasentaja ei osaisi tehdä kaikkia töitä, mutta tällöin muut sähkötöihin erikoistuneet asentajat voisivat auttaa asiaa puolen tunnin marginaalin ansiosta.

Asentajien tauot olisi porrastettava. Nykyisessä toimintamallissa kaikki asentajat pitävät tauot samaan aikaan. Tauot pitäisi porrastaa siten, että ensin tauon pitäisi puolet molempien korjaamohallien asentajista ja sitten loput edellisten tullessa tauolta. Näin töitä tehtäisiin tasaisesti koko työpäivän ajan ja työnjohtajilla olisi nopeita pikahuoltotöitä varten koko ajan asentajia käytettävissä.

4.3 Ylimääräisten töiden parempi organisointi

Pikahuolto olisi paras ratkaisu ylimääräisiä töitä varten. Asiakkaille voisi kertoa, että yksi asentaja automerkkiä kohden tekee ylimääräiset työt. Näin asiakkaat ymmärtäisivät hyvin sen, että he joutuisivat odottamaan pitkänkin ajan. Samalla ylimääräiset työt pysyisivät hyvin järjestyksessä ja asiakkaita kohdeltaisiin tasavertaisesti. Koska kaikilla ajanvaraustöitä tekevillä asentajilla olisi noin puolen tunnin marginaali ennen seuraavaa varattua työtä, he voisivat auttaa pikahuoltoa. Tämä nopeuttaisi ruuhkien purkautumista. Lisäksi ammattikäyttöiset autot voitaisiin korjata ensisijaisesti siten, että yksityisessä käytössä olevien autojen korjaukset eivät myöhästyisi asiakkaille ilmoitetusta aikataulusta.

Etenkin talven kylmimpinä päivinä autoihin tulee paljon välitöntä korjausta vaativia vikoja. Autot tulevat korjaamolle usein hinausauton lavalla ja niitä

voi olla useita Vehon takapihalla odottamassa korjausta. Tällöinkin puolen tunnin marginaali ajanvaraustöiden välillä olisi paras ratkaisu ongelmaan. Puolen tunnin aikana ei välttämättä ehdi heti korjata vikaa, mutta ainakin vikadiagnoosin ehtii tekemään ja mahdollisesti tarvittavat varaosat tilaamaan. Näin ruuhkien purkaminen nopeutuisi ajanvaraustöiden kärsimättä. Autot myös korjattaisiin samalla tavalla ajanvaraustöiden välissä.

Tärkein asia ylimääräisten töiden organisoinnissa on se, että niitä ei anneta asentajille, joilla on edellinen työ kesken tai seuraava varattu työ tulossa työnalle alle viidentoista minuutin kuluttua. Näin asentajat voisivat keskittyä täysin yhteen työhön kerrallaan ja virheiden määrä vähenisi huomattavasti nykyisestä. Toiseksi ajanvaraustyöt valmistuisivat ajallaan ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Nykyisessä toimintamallissa asiakkaiden reklamoinnit nimittäin johtuvat usein siitä, että työt valmistuvat huomattavasti sovittua myöhemmin ja jokin työkokonaisuus on unohdettu tehdä tai se on tehty huonosti. Tietenkin inhimillisiä virheitä tapahtuu aina. Tällöin reklamoivan asiakkaan auto olisi saatava työnalle heti. Tämä onnistuisi parhaiten pikahuollon avulla. Jos jostain syystä asiakas joutuisi odottamaan, hänelle tarjottaisiin sijaisautoa Vehon laskuun. Sijaisauto olisi huoltamaton vaihtoauto.

4.4 Työmääräyslaatikosto

Työmääräyslaatikosto olisi uusi asia Veholla. Sekä asentajat että työnjohtajat ottaisivat tekemieni haastattelujen perusteella mielellään työmääräyslaatikot käyttöön /1/. Etenkin työnjohtajien työ helpottuisi ja nopeutuisi, koska heidän ei tarvitsisi juosta korjaamohallissa viemässä työmääräyksiä asentajille. Näin he ehtisivät paremmin palvella asiakkaita. Lisäksi pöytätilaa olisi enemmän käytössä työnjohtajien pöydillä. Työmääräyslaatikosto pitäisi olla työnjohtajien nähtävissä koko ajan, jotta he voisivat tarkkailla töiden valmistumisen etenemistä. Jokaiselle

asentajalle olisi oma lokero, johon olisi merkitty kellonajat, jolloin työt pitäisi aloittaa.

Asiakkaat tuovat autoja huoltoon pitkin päivää, joten työnjohtajat voisivat tulostaa työmääräykset lokeroihin valmiiksi, jotta asentajat näkisivät kullekin päivälle varatut työt. Asentajien velvollisuus olisi aamuisin hakea ensimmäinen työmääräys omasta lokerostaan työmääräyslaatikostosta ja samalla katsoa muita samalle päivälle varattujen töiden työmääräyksiä. Näin asentaja osaisi ajoittaa työnopeuden oikeaksi ja työt valmistuisivat ajallaan. Tietenkin töiden valmistumista hidastavia ongelmia voi ilmetä, mutta tarkemmat ajanvaraukset puolen tunnin marginaalilla auttaisivat asiaa. Valmiiden töiden työmääräykset tuotaisiin nykyisen toimintamallin mukaan työnjohtajille, jotta asentajat ja työnjohtajat voisivat keskustella edellisestä työstä ja mahdollisista ongelmista. Ylimääräisten töiden työmääräykset olisi hyvä pitää jatkossakin työnjohtajien pöydillä, vaikka ne vievät jonkin verran tilaa. Näin työnjohtajat voisivat kertoa asentajille tarkemmin siitä, mitä autoille saa tehdä heti ja mistä korjauksista pitää kysyä asiakkaalta lupa.

4.5 Riskianalyysi kehitysehdotusten käytännön toteutuksesta

Tekemäni kehitysehdotukset eivät kaikenkaikkiaan ole mullistavia uudistuksia ja monet ideat syntyivät haastattellessani muita Vehon työntekijöitä. Toisin sanoen ainakin useimmat työnjohtajat ja asentajat haluaisivat kyseiset uudistukset käyttöön. Aina on kuitenkin ihmisiä, jotka vastustavat kaikkia uudistuksia. Lisäksi useat työntekijät ovat työskennelleet samalla tavalla vuosikaudet, joten uusien toimintatapojen käyttöönotto ja niiden toimivuus eivät ole itsestään selvää. Näiden asioiden vuoksi laadin riskianalyysin kehitysehdotusten toteuttamisen vaikeuksista. Yritin myös löytää keinoja, joiden avulla riskejä voidaan pienentää. Riskianalyysi on kokonaisuudessaan liitteessä 2. Riskianalyysiä luetaan siten, että ensin vaiheosioista (Liite 2 / 1(4)) katsotaan asiat, joiden pohjalta riskianalyysi on tehty. Näistä asioista on laadittu riskimatriisi (Liite 2 / 3(4)). Riskimatriisissa

esitetystä asioista on laadittu varsinainen riskianalyysi (Liite 2 / 4(4)), jonka perusteella on kehitetty riskien pienentämiseen johtavia ideoita. Nämä ideat on esitetty vaiheosion alla (Liite 2 / 1-2(4)). Taulukoissa 8 ja 9 on esitetty vielä lyhyesti kehitysehdotukset ja riskianalyysin avulla kehitetyt asiat, joilla kehitysehdotusten käyttöönottoa helpotetaan. Kehitysehdotuksista ajanvaraustöiden parempi organisointi on selvyuden vuoksi purettu pienemmiksi ja tarkemmiksi asiakokonaisuuksiksi.

Taulukko 8 Kehitysehdotukset lyhyesti

Kehitysehdotus	Kehitysehdotuksen sisältö
Pikahuolto	Yksi pikahuoltoasentaja kumpaankin korjaamohalliin, vaihtuvat tai vakituiset pikahuoltoasentajat
Tarkemmat ajanvaraukset	Ajanvaraustöiden keston tarkempi arvionti, puolen tunnin marginaali ajanvaraustöiden välillä, asentajien arvionti kehityskeskusteluilla
Työnjohdon toiminnan kehittäminen	Selkeämmät työmääräykset, aina vähintään yksi työnjohtaja automerkkiä kohden palvelemassa asiakkaita, työnjohtajille omat asentajat
Asentajien poissaolojen ja taukojen organisointi	Poissaolevien asentajien työt pikahuoltoon ja muille asentajille puolen tunnin marginaalin avulla, kunnostamattomien vaihtoautojen tarjoaminen sijaisautoina, taukojen porrastus korjaamohalleittain
Ylimääräisten töiden parempi organisointi	Ei ylimääräisiä töitä asentajille, joilla työ kesken tai seuraava ajanvaraustyö tulossa pian työnalle, reklamoivien asiakkaiden autot otettava heti työnalle ja tarvittaessa sijaisauton tarjoaminen (kunnostamaton vaihtoauto)
Työmääräyslaatikosto	Lokerot asentajille kellonaikojen mukaan, laatikosto työnjohdon nähtäville

Taulukko 9 Kehitysehdotusten käyttöönoton helpottaminen (Liite 2)

Kehitysehdotus	Ideat, joilla kehitysehdotusten käyttöönottoa helpotetaan
Pikahuolto	Perustellaan pikahuollon tarve asentajille; ei enää keskeytyksiä töihin. Yksi vaihtoehto on palkata kokonaan uudet pikahuoltoasentajat
Ajanvaraustöiden keston tarkempi arvionti	Tehdään asentajakohtaiset taulukot yleisimpien töiden kestoista
Selkeämmät työmääräykset	Sovitaan kokouksessa tarkasti, mitä työmääräyksiin pitää kirjata ja valvotaan, että näin myös tehdään. Korjaamopäällikön puhuttelu niille, jotka eivät noudata ohjeita
Työnjohtajille omat asentajat	Jaetaan asentajat tasapuolisesti osaamistasojen mukaan. Vaihdetaan tarvittaessa asentajien paikkoja korjaamohalleissa
Vähintään yksi työnjohtaja automerkkiä kohden palvelemissa asiakkaita kokoajan	Työnjohtajien informoitava paremmin toisiaan mihin menevät, esimerkiksi tauoista.
Kunnostamattomien vaihtoautojen käyttö sijaisautoina	Maksetaan autoaan vaihtamaan tuleville asiakkaille hieman vähemmän autoistaan. Parempi vaihtoehto on se, että korjaamo maksaa vaihtoautomyynnille korvauksen vaihtoautojen käytöstä
Asentajien taukojen porrastus	Jaetaan asentajat sopiviin ryhmiin ja sovitaan mihin aikaan ryhmät pitävät tauot
Työmääräyslaatikoston käyttöönotto	Painotetaan asentajille, että aamuisin on katsottava kaikki päivälle varattujen töiden työmääräykset. Asiaa täytyy aluksi valvoa. Jos asentajat eivät ilmoita saaneensa työt tehtyään, heitä täytyy muistuttaa provisiosta. Näin työnjohtajien ei tarvitse etsiä vapaita asentajia tekemään ylimääräisiä töitä

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkintotyöni tavoite oli kehittää Vehon henkilöautokorjaamon toimintatapoja. Työskennellessäni työnjohtotehtävissä olin saanut hyvän kuvan Vehon työskentelytavoista. Samalla huomasin useita ongelmia ja päätin tutkintotyön avulla korjata niitä. Muiden työntekijöiden haastatteluista löysin lisää kehitettäviä asioita ja samalla myös ideoita niiden ratkaisemiseen.

Mielestäni tekemäni kehitysehdotukset ovat hyviä kahdesta syystä. Ensinnäkin niiden toteuttaminen ei vaadi suuria muutoksia korjaamolla. Toiseksi useat työntekijät olivat mielipiteineen vaikuttamassa kehitysehdotusten keksimiseen, joten uudet ideat ja parannellut toimintatavat ovat varmasti tervetulleita.

Tärkeimmät uudistukset ovat pikahuolto, työmääräyslaatikosto ja ylimääräisten töiden parempi organisointi pikahuollon ja tarkempien ajanvarausten vuoksi. Tarkempien ajanvarausten tekeminen ei vaadi paljoa aikaa eikä myöskään työtä. Lisäksi kun lasketaan jokaiseen ajanvaraukseen noin puolen tunnin marginaali, voidaan ylimääräisiä töitä tehdä ajanvaraustöiden välillä. Näin asentajat voivat keskittyä kerrallaan yhteen autoon ja huolimattomuusvirheet vähenevät. Toisaalta puolen tunnin marginaalin ansiosta työt eivät mene päällekkäin edellisen työn kestäessä hieman arvioitua pidempään. Pikahuolto toteutettuna kahdella asentajalla auttaisi paljon ajanvaraustöiden järjestyksessä pysymiseen ja ylimääräisten töiden kontrolliin. Asiakkaille voisi kertoa, kuinka monta autoa on odottamassa pikahuoltoa. Näin asiakkaat tietäisivät suurin piirtein sen, kuinka kauan he joutuisivat odottamaan autonsa korjausta. Näin ylimääräiset työt pysyisivät ajanvaraustöiden tavoin järjestyksessä ja organisoituina. Työmääräyslaatikoston käyttöönotto selventäisi entisestään töiden organisointia.

Kaikkien uudistusten tavoitteena on selkeyttää työnjohtajien ja asentajien työskentelyä. Samalla asiakkaat olisivat tyytyväisempiä, koska heidän

autojensa huollot ja korjaukset valmistuisivat ajallaan. Lisäksi asentajien virheiden vähenemisen myötä asiakkaiden tekemät reklamaatiot vähenisivät.

Tutkintotyössä kehitetyt uudistukset ovat suoraan valmiita käyttöönotettaviksi, mutta toisaalta niitä voidaan käyttää myös pohjana edelleen kehitykseen. Tärkeää olisikin seuraavissa Vehon henkilöautokorjaamon kokouksissa esittää kyseiset uudistukset ja kysyä työntekijöiden mielipiteitä. Uudistusten jatkokehitys alkaisi työntekijöiden ajatusten perusteella.

LÄHTEET

1. Työntekijöiden haastattelut (Liite 1):

Kahiluoto, Jani, työnjohtaja. Haastattelu 12.4.2007. Veho Oy Ab Tampere

Koivunen Antti, asentaja. Haastattelu 23.4.2007. Veho Oy Ab Tampere

Kankaanpää Jukka, asentaja. Haastattelu 26.4.2007. Veho Oy Ab Tampere

Koskinen Jukka, työnjohtaja. Haastattelu 17.4.2007. Veho Oy Ab Tampere

Salminen Ari, asentaja. Haastattelu 22.3.2007. Veho Oy Ab Tampere

2. Veho Group Oy Ab, Laatukäsikirja ISO 9000, versio 2 / 2005, s.14

HAASTATTELUT

Haastattelin seuraavia työntekijöitä:

Jani Kahiluoto	Työnjohtaja / Citroën
Jukka Koskinen	Työnjohtaja / Mercedes-Benz
Antti Koivunen	Asentaja / Mercedes-Benz
Ari Salminen	Asentaja / Mercedes-Benz
Jukka Kankaanpää	Asentaja / Citroën

Lisäksi keskustelin useiden muiden työnjohtajien ja asentajien kanssa kehitettävistä asioista. Heidän mielipiteensä tukivat haastateltujen työntekijöiden mielipiteitä.

Seuraavassa haastatteluiden ydinkohdat. Jotta yksikään työntekijä ei kärsisi kertomistaan mielipiteistä, en erittele kommentteja työntekijöittäin.

- Pikahuolto olisi ehdottomasti hyvä perustaa. Kaksi vakituista pikahuoltoasentajaa olisi parempi kuin vaihtuvat asentajat
- Ylimääräiset työt kesken toisen työn tekemistä ovat huono asia
- Jos työmääräyslaatikosto otetaan käyttöön, sen pitää olla ehdottomasti työnjohtajien näköpiirissä
- Työnjohtajat ja heitä ylemmät johtajat keskittyvät liikaa tulokseen. Tuntuu, että asentajien mielipiteistä ei välitetä lainkaan
- Työnjohtajat eivät keskustele riittävästi keskenään töiden jaosta asentajille. Tämä aiheuttaa sen, että yhdellä asentajalla voi olla kolme työmääräystä odottamassa pöydällä ja kaikki työt olisi tehtävä heti
- Työnjohtajat laskuttavat asiakkaita liian lyhyillä korjausajoilla. Tämä johtaa siihen, että asentajat eivät saa ansaitsemaansa palkkaa ja heidän motivaationsa vähenee
- Työnjohtajilla täytyisi olla omat asentajat eli jokainen työnjohtaja huolehtisi vain tietyistä asentajista. Näin asentajien palkat ja palkkakertoimet pysyisivät paremmin ajantasalla
- Asentajia painostetaan nopeampaan työskentelyyn
- Tehdään epäselviä työmääräyksiä puolin ja toisin
- Työmääräykset vievät koko pöytätilan

1. VAIHEOSITUS

- Pikahuollon käyttöönotto
- Ajanvaraustöiden keston tarkempi arviointi
- Selkeämmät työmääräykset
- Työnjohtajille omat asentajat (asentajien jako työnjohtajien kesken)
- Aina vähintään yksi työnjohtaja automerkkiä kohden palvelemassa asiakkaita
- Kunnostamattomien vaihtoautojen käyttäminen sijaisautoina
- Asentajien taukojen porrastus
- Työmääräyslaatikoston käyttöönotto

Riskianalyysin mukaiset toimenpiteet, joilla vaiheosituksessa esitettyihin kohtiin liittyvät ongelmat voidaan ratkaista

- Pikahuollon käyttöönotto
 - Perustellaan pikahuollon tarve; ei enää töiden keskeytyksiä
 - Palkataan kokonaan uudet asentajat pikahuoltoon
- Ajanvaraustöiden keston tarkempi arviointi
 - Tehdään asentajakohtaiset taulukot yleisimpien töiden kestoista
- Selkeämmät työmääräykset
 - Sovitaan kokouksessa, että asentajien on kirjattava työmääräyksiin tekemänsä työt
 - Korjaamopäällikön puhuttelu asentajille, jotka eivät noudata ohjeita

- Työnjohtajille omat asentajat (asentajien jako työnjohtajien kesken)
 - Jaetaan asentajat tasapuolisesti osaamistasojen mukaan ja tarvittaessa vaihdetaan heidän paikkaansa korjaamohalleissa
- Aina vähintään yksi työnjohtaja automerkkiä kohden palvelemassa asiakkaita
 - Työnjohtajien täytyy paremmin informoida toisiaan, jos he lähtevät esimerkiksi syömään tai koeajolle
- Kunnostamattomien vaihtoautojen käyttäminen sijaisautoina
 - Maksetaan autoaan vaihtamaan tuleville asiakkaille hieman vähemmän autoistaan
 - Korjaamo maksaa vaihtoautomyyntille sopivan korvauksen autojen käytöstä
- Asentajien taukojen porrastus
 - Jaetaan asentajat sopiviin ryhmiin ja sovitaan mihin aikaan ryhmät pitävät tauot
- Työmääräyslaatikoston käyttöönotto
 - Painotetaan asentajille, että on tärkeää katsoa aamuisin kaikki kyseiselle päivälle varatut työt
 - Työnjohtajien täytyy valvoa ainakin aluksi asentajien työskentelyä
 - Jos asentajat eivät ilmoita saaneensa kaikki varatut työt tehtyä, muistutetaan heitä provisiosta

2. Riskimatriisi

	Pikahuollon käyttöönotto	Ajanvaraustöiden keston tarkempi arviointi	Selkeämmät työmääräykset	Työnjohtajille omat asentajat	Aina yksi työnjohtaja / automerkki palvelemissa asiakkaita	Kunnostamattomien vaihtoautojen käyttö sijaisautoina	Asentajien taukojen porrastus	Työmääräyslaatikoston käyttöönotto
Työnjohtajat	X	Ei aikaa pohtia töiden kestoja	X	Asentajien jakaminen tasavertaisesti vaikeaa	Ei tiedetä missä muut työnjohtajat ovat	X	X	X
Asentajat	Ei haluta tehdä vain pikahuoltotöitä	X	Ei kiinnosta kirjata tekemiään töitä	X	X	X	Tauot pidetään kun halutaan	Ei katsota kaikkia päivälle varattuja töitä, ei ilmoiteta työnjohtajille, jos varatut työt tehty
Automyyjät	X	X	X	X	X	Vaihtoautoihin tulee lisää kilometrejä	X	X

3. Riskianalyysi

Riskitapahtuma	Vaikutuksen suuruus	Todennäköisyys	Vaikutustapa	Toimenpiteet	Jäännös-vaikutus	Jäännös-todennäköisyys	Riskin suuruus	Toimenpiteet
Ei haluta tehdä vain pikahuoltotöitä	4	2	Ei voida perustaa pikahuoltoa	Perustellaan pikahuollon tarvetta; ei enää keskeytetä kesken olevia töitä	4	1	8	Palkataan kokonaan uudet asentajat pikahuoltoon esimerkiksi lehti-ilmoituksella
Ei aikaa pohtia töiden kestoa	2	4	Edellisen työn valmistuminen ja seuraavan työn aloitus myöhästyvät	Tehdään valmiiksi asentajakohtaiset taulukot	2	2	4	Riski hyvin pieni
Ei kiinnosta kirjata tekemiään töitä	3	4	Työnjohtajat joutuvat kysymään asentajilta mitä he ovat tehneet	Sovitaan kokouksessa, että työmääräyksiin kirjoitettava tekemänsä työt	3	3	9	Korjaamopäällikön puhuttelu asentajille, jotka eivät työskentele sovittujen ohjeiden mukaan
Asentajien jakaminen tasavertaisesti vaikeaa	2	4	Töitä joudutaan vaihtamaan työnjohtajien kesken, jolloin töiden aloitus ja valmistuminen voivat myöhästyä	Jaetaan asentajat tasapuolisesti ja vaihdetaan tarvittaessa heidän paikkaansa hallissa	2	1	2	Riski hyvin pieni
Ei tiedetä missä muut työnjohtajat ovat	3	3	Asiakkaat joutuvat odottamaan, jos kaikki työnjohtajat yhtäaikaisesti pois palvelemasta asiakkaita	Työnjohtajien pitää paremmin informoida toisilleen mihin menevät	3	1	3	Riski hyvin pieni
Vaihtoautoihin tulee lisää kilometrejä	2	5	Vaihtoautojen arvo laskee	Maksetaan asiakkaille hieman vähemmän autoistaan	2	4	8	Korjaamo maksaa vaihtoautomyynnille sopivan korvauksen autojen käytöstä
Tauot pidetään kun halutaan	3	5	Ei yhtäkään asentajaa käytettävissä taukojen aikana	Jaetaan asentajat ryhmiin	3	2	6	Ei haittaisi, vaikka kaikki asentajat eivät noudattaisi taukojen porrastusta
Ei katsota kaikkia päivälle varattuja töitä	3	4	Asentajat eivät ajoita työnopeuttaan oikein -> työt valmistuvat myöhässä	Painotetaan asentajille asian tärkeyttä	3	3	9	Työnjohtajien valvottava tarkasti ainakin muutaman asentajan työskentelyä
Ei ilmoiteta työnjohtajille, jos varatut työt tehty	3	2	Työnjohtajat joutuvat käyttämään turhaan aikaa etsiessään vapaita asentajia tekemään ylimääräisiä töitä	Muistutetaan asentajia provisiosta, mitä enemmän töitä sitä enemmän palkkaa	3	1	3	Riski hyvin pieni

