

Niina Rautio

**TEKNISTEN TOIMIHENKILÖIDEN TEHOKKUUDEN
PARANTAMINEN**

TEKNISTEN TOIMIHENKILÖIDEN TEHOKKUUDEN PARANTAMINEN

Niina Rautio
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Kone- ja tuotantotekniikan tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Konetekniikan tutkinto-ohjelma, auto- ja kuljetustekniikka

Tekijä: Niina Rautio

Opinnäytetyön nimi suomeksi: Teknisten toimihenkilöiden tehokkuuden parantaminen

Opinnäytetyön nimi englanniksi: Improving the efficiency of technical clerical personnel

Työn ohjaaja: Perttu Niskanen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2019

Sivumäärä: 39 + 3 liitettä

Työssä pyrittiin parantamaan autoalan teknisten toimihenkilöiden tehokkuutta. Tavoitteena oli luoda jokaiselle henkilölle oma aikataulu lukujärjestyksen muotoon, johon on määritetty jokaiselle työlle paikkansa ja aikansa.

Työ toteutettiin seuraamalla asiakasmääriä ja niiden jakautumista vuorokauden eri ajoille sekä viikon eri päiville. Lisäksi teetettiin työntekijöille ajankäyttötutkimus, jota käytettiin aikataulun tekemisen tukena. Tutkittavat asiakasmäärät kirjattiin muistiin ja taulukoitiin Exceliin ja näiden perustalta saatiin tietoon, miten asiakkaat pääsääntöisesti asioivat liikkeessä. Tietoa käytettiin aikataulun suunnittelun tukena.

Kyselyn perustalta saatiin käsitys, mihin työntekijät kokevat tarvitsevansa lisää aikaa ja minkä verran he tällä hetkellä tekevät ylityötä. Työntekijät kokivat tarvitsevansa lisää työaikaa esimerkiksi laskutukseen. Työntekijöiden mielestä ylityöt sijoittuvat pääsääntöisesti maanantaille ja iltavuoroviikoille.

Tuloksena saavutettiin tavoitteen mukainen aikataulu ja annettiin muita keinoja, joilla yrityksen työntekijät voivat parantaa tehokkuuttaan. Tehokkuuden parantamiskeinoja opinnäytetyössä ovat esimerkiksi työtehtävien oikeanlainen priorisointi ja työpäivien suunnittelu. Oletus on, että opinnäytetyön pohjalta tehokkuutta saadaan parannettua työpaikalla.

Asiasanat: aikataulu, ajankäyttö, työaika

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
2 AJANKÄYTTÖ TYÖYMPÄRISTÖSSÄ	7
2.1 Aikavarkaat työympäristössä	7
2.2 Usean asian tekeminen yhtaikaisesti	8
2.3 Virheet	9
2.4 Aikataulu	10
2.5 Tehtävälistat ja tehtävien priorisointi	10
2.6 Keskeytykset	12
2.7 Lykkääminen	13
2.8 Stressi	14
2.9 Päätelmät	15
3 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	17
3.1 Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät opinnäytetyössä	17
3.2 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät opinnäytetyössä	18
4 TUTKIMUSTEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	19
4.1 Asiakasvirta ja sen jakautuminen	19
4.2 Puheluiden määrä	26
4.3 Puheluiden kesto	29
5 TYÖNTEKIJÖIDEN AJANKÄYTTÖTUTKIMUS	33
5.1 Teknisten toimihenkilöiden työnkuvaus	33
5.2 Ajankäyttötutkimuksen laatiminen	34
5.3 Ajankäyttötutkimuksen tulokset	35
6 AIKATAULUN LAATIMINEN	39
7 SOVELLETTAVUUS MUISSA YRITYKSEN TOIMIPISTEISSÄ	42
8 LOPPUSANAT	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	
Liite 1 Työntekijöiden viikkosuunnitelma	

Liite 2 Diagrammeja asiakasvirrasta

Liite 3 Työntekijöiden ajankäyttökysely

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on autoalan teknisten toimihenkilöiden tehokkuuden parantaminen. Teknisiin toimihenkilöihin kuuluvat yrityksen huoltomyyjät ja varaosamyjät. Tavoitteena on parantaa teknisten toimihenkilöiden tehokkuutta henkilökohtaisen aikataulun avulla. Aikataulusta tehdään ikään kuin lukujärjestys, jossa jokaiselle työlle on paikkansa ja aikansa. Opinnäytetyössä on esitelty myös muita tapoja, miten ajankäyttöä voitaisiin yrityksessä tehostaa. Opinnäytetyön työvaihe suoritettiin kesän 2018 aikana, jolloin tutkittiin asiakasvirtaa ja asiakasmäärien jakaantumista eri kellonajoille ja viikonpäiville ja sitä, kuinka moni asiakas tavoitettiin puhelimitse. Lisäksi työntekijöitä haastateltiin heidän työpäivänsä ajankäytöstä. Jokaisen työntekijän aikataulut ovat opinnäytteen liitteessä 1, joka on raportissa julkaistu muokattuna.

Työn tilaaja on Suomen laajuisen autoalan yrityksen Oulun toimipiste. Yrityksessä on huomattu, että teknisten toimihenkilöiden aikataulun puuttuminen on todellinen ongelma. Aikataulun puuttumisen vuoksi tehtävät työt pitkittyvät ja lähes jokainen huolto- ja varaosamyyjä joutuu tekemään ylitöitä. Lisäksi kaikkia asiakkaita ei välttämättä tavoiteta, tai mikäli he eivät saa tarjoutua riittävän nopeasti, kääntyvät he herkästi jonkin toisen liikkeen puoleen. Asiakkaiden tavoittamattomuus luonnollisesti vaikuttaa asiakasmäärään ja täten liikevaihtoon negatiivisesti. Jos huolto- ja varaosamyyjien työpäivistä saataisiin tehokkaampia, voidaan olettaa, ettei töitä jäisi niin paljon rästiin. Töiden ajallaan tekemisestä seuraa ylitöiden väheneminen ja esimerkiksi laskutus ja laskujen tarkastaminen sujuvat ajallaan ja jouhevasti, eikä kyseinen työtoimenpide vähennä aikaa muiden töiden tekemiseltä. Ylitöiden väheneminen myös vaikuttaisi työntekijöiden vapaa-ajan määrään positiivisesti, mikä puolestaan voi edesauttaa työssä jaksamista.

Opinnäytetyössä rajattiin pois asiakastytyväisyyden arviointi, koska työvaihe suoritettiin kesän 2018 aikana. Tulokset puolestaan analysoitiin syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana. Koska tulokset on analysoitu työn suorituksen jälkeen, on mahdotonta opinnäytetyön aikana arvioida, kasvaako asiakastytyväisyys.

2 AJANKÄYTTÖ TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Opinnäytetyötä tehtäessä perehdyttiin paljon kirjallisuuteen, joka käsittelee ajankäyttöä työympäristössä, ajankäytön hallintaa ja työnteon tehostamista. Jokaisessa lähteessä tuntui toistuvan sama teema: usean asian tekeminen yhtäaikaaisesti pitäisi lopettaa, aikataulut ja tehtävien suunnittelu on tärkeää ja aikavarkaat tulisi saada kuriin. Seuraavaksi on perehdytty tekijöihin, jotka ovat aikavarkaiden roolissa työympäristössä, miten aikavarkaita voitaisiin välttää työpaikalla ja millaiset ajankäytön tehostamisen keinot ovat helposti käyttöön otettavissa työympäristössä.

2.1 Aikavarkaat työympäristössä

Aikavarkaita esiintyy jokaisella työpaikalla. Aikavarkaat voidaan jakaa kahteen ryhmään: ulkoisiin ja sisäisiin. Sisäisiä aikavarkaita nimensä mukaisesti ovat sellaiset, jotka ovat työntekijästä itsestä kiinni, kun taas ulkoiset aikavarkaat ovat lähinnä ympäristön aiheuttamia. (1, s. 6.) Voidaan myös puhua aikaryöstäjistä, jotka on määritelty siten, että ne ovat ”sellaisia tehtäviä ja asioita, joihin menee liikaa aikaa saatuun tulokseen nähden” (2, s. 73).

Aikavarkaista aiheutuu hukka-aikaa, joka voidaan määritellä siten, että ”kaikki sellainen työ, joka ei tuota ns. lisäarvoa ja josta asiakas ei suostu maksamaan, on tätä hukka-aikaa.” Joidenkin laskelmien mukaan hukka-aikaa voi tulla jopa kolmesta neljään tuntia joka työpäivä. Lisäksi jo päivittäinen 15 minuutin hukka-aika vastaa noin kahta työviikkoa vuodessa. (2, s. 108 - 109.)

Jokaisessa luetussa lähteessä tulivat ilmi samat tekijät, jotka ovat aikavarkaiden roolissa: keskittymisen puute yhteen asiaan, keskeytykset, joista merkittävimpänä useasti oli puhelin ja sen käyttö, lykkääminen ja suunnittelemattomuus. Suunnittelemattomuuden aiheuttama aikavaras tutkittavassa yrityksessä pyritään saamaan kuriin opinnäytetyön tuloksena syntyvällä henkilökohtaisella aikataululla. Tällöin jokainen päivä on suunniteltu ja ikävillekin töille, joita usein pyritään lykkäämään, on suunniteltu oma aikansa ja paikkansa. Samalla aikataulun avulla pyritään saamaan keskeytykset ja niistä aiheutuva keskittymisen puute kuriin. Yksi merkittävä asia, joka toistui jokaisessa lähteessä, oli toteama, ettei itse

työnteko aiheuta stressiä, vaan tekemättömät työt. Aikataulun yksi hyvä puoli on myös se, että parhaimmillaan se vähentää työntekijän stressiä, koska jatkossa hänellä on aikaa tehdä kaikki ikävätkin työt, jolloin tekemättömiä töitä jää huomattavasti vähemmän rästiin eikä parhaassa tapauksessa ollenkaan.

2.2 Usean asian tekeminen yhtäaikaisesti

liro Jääskeläinen, Juha Lahnakoski, Mikko Sams ja Lauri Nummenmaa ovat tutkimuksessaan selvittäneet elokuvien avulla, mitä ihmisen aivoissa tapahtuu, kun hän koettaa keskittyä moneen asiaan yhtä aikaa. Tutkimuksessa selvisi, että tehtävien vaihtaminen liian tiheään sekoittaa aivotoimintaa. Aivotoiminnan sekoittuminen puolestaan voi selittää, miksi tulokset ovat heikommat silloin, kun tehdään useaa asiaa yhtäaikaisesti kuin silloin, kun ihminen saa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. (3.)

Ihmisen aivoissa on tietoinen ja tiedostamaton osa, joista tietoinen osa on erittäin rajoittunut. Kävely ja hengittäminen ovat asioita, joita on helppo tehdä yhtä aikaa, kun taas esimerkiksi matemaattisia taitoja vaativien tehtävien teko ja puhuminen yhtä aikaa on haastavaa. Tämä selittyy sillä, että asiat, joihin ei tarvitse juurikaan keskittyä tai jotka eivät vaadi korkea-asteista aivotoimintaa, on helppo tehdä samanaikaisesti. (2, s. 51.)

On erittäin tärkeää, että työntekijä keskittyisi vain yhteen asiaan kerralla. Omaan noin puolen vuoden kokemukseeni huoltomyyjän tehtävissä perustuen väitän, ettei töiden vastaanoton tiskillä yhteen asiaan keskittyminen kerralla ole kovinkaan usein mahdollista. Kuitenkin huomasin, että mikäli oli mahdollisuus poistua takahuoneeseen, työt valmistuivat huomattavasti nopeampaa kuin töiden vastaanotossa. Takahuoneessa häiriöt olivat pienemmät, jolloin keskittyminen oli mahdollista keskittää yhteen asiaan. Koska tällainen eristäytyminen salli mahdollisimman hyvän keskittymisen, virheiden määräkin myös väheni, jolloin samaa asiaa ei tarvinnut tehdä useasti. Tästä syystä jokaiselle työntekijälle on varattu aikatauluun aika, jolloin hän voi tehdä pakolliset työtehtävät. Jokaisen varaosaaja huoltomyyjän aikataulut on suunniteltu limittäin. Aikataulujen limittäminen mah-

dollistaa sen, että toisen huolto- tai varaosamyynnin on mahdollista poistua takahuoneeseen tekemään töitä ja toinen huolto- tai varaosamyynnin on töiden vastaanotossa palvelemissa asiakkaita.

2.3 Virheet

Kiireestä aiheutuu virheitä, joiden syynä ovat pääsääntöisesti ihmisen havaintotoiminnan ja viestinnän erikoispiirteet ja rajoittuneisuudet. Myös stressi, otaksumat, ennakkoluulot, väärät havainnot, muistamattomuus ja viestintävaikeudet ovat merkittäviä virheiden aiheuttajia. Virheistä kuitenkin voi päästä eroon pienillä käytännön asioilla, kuten ennakoimalla. (2, s. 43 - 47.)

Virheistä aiheutuu turhaa haittaa työntekijälle. Pahimmillaan jokin asia joudutaan tekemään kahteen, ellei jopa useampaan kertaan. Myös asiakkaalle aiheutuu turhaa haittaa työntekijän virheistä, jos ei mitään muuta niin mielipahaa. Tällaisia hyviä esimerkkejä ovat tilanteet, jolloin asiaa ei saada kerralla kuntoon, asiakas joutuu odottelemaan korjauksen tarjoustaan kauan aikaa tai hänelle lähetetään virheellinen tarjous, josta esimerkiksi puuttuu varaosia tai hinta on täysin väärä. Tällöin asiakas pahimmassa tapauksessa kääntyy jonkin toisen liikkeen puoleen.

Jokaisen henkilökohtaisella aikataululla pyritään ennakoimiseen: kun tiedetään, että jokaiselle työtehtävälle on oma paikkansa ja aikansa, tiedetään, että kyseinen tehtävä saadaan hoidettua viimeistään silloin. Näin tehtävän voi kirjata itselleen muistiin, jolloin sitä ei tarvitse enää muistella, vaan voi keskittyä meneillään olevaan työhön. Lisäksi vältetään siltä, että jokin asia, esimerkiksi takuuasia, lasku tai muu asia, täytyisi hoitaa kiireellä. Asia löytyy muistiosta silloin, kun sen tekemiselle on oikea aika.

Muistiona voi toimia jokaisella henkilöllä itse parhaaksi näkemänsä asia: yksi voi kirjoittaa puhelimen muistioon, toinen siirtää työmääräyksen paikkaan mistä sen osaa ottaa oikeaan aikaan esille, kolmas voi käyttää erillistä vihkoa, johon kerää tehtävät asiat ja niin edelleen. Olisi kuitenkin tärkeää, että muistettavat asiat kerättäisiin yhteen paikkaan, jolloin vältetään turhilta muistilapuilta ja asiat voidaan säilyttää tietoturvalakien mukaisesti.

2.4 Aikataulu

On tärkeää, että ihminen voi tehdä keskittyneesti yhtä työtehtävää kerralla, sillä työ voi tällöin edistyä muutamassa tunnissa yhtä paljon kuin keskeytyksiä täynnä olevan työpäivän aikana (4, s. 93). Tähän tarkoitukseen on olemassa työkalu 33' 33". Työkalu toimii siten, että varataan työpäivästä 33 minuuttia ja 33 sekuntia työn tekemiselle. Lyhyt aika on helppo varata kalenterista, vaikka työpäivä olisi kuinka kiireinen. Tärkeää aikavarauksessa on, että jakson pituus on lähellä yhtäjaksoisen keskittymisen ylärajaa. (5, s. 86 - 87.) Tapa on hyvä, jos ei pysty käyttämään enempää aikaa.

Työntekijöiden aikatauluun on varattu joillekin tehtäville vähintään tunti, mutta he voivat myös käyttää 33 minuutin taktiikkaa, mikäli työpäivä on hyvin kiireinen ja asiakkaat tai asentajat vaativat välitöntä huomiota. Olisi kuitenkin tärkeää, että työntekijä saisi keskittyä edes noin puoli tuntia yhteen työhön, jotta hän saisi oikeasti töitä tehtyä. Keskittyneessä tilassa virheiden määräkin vähenee.

Sanonta "hyvin suunniteltu on puoliksi tehty" pätee tässäkin. Koululaistenkin lukujärjestyksillä on juuri se merkitys, että jokaiselle opiskeltavalle oppiaineelle on oma aika ja kaikki tarvittavat asiat tulee varmasti opiskeltua. Samaa periaatetta on hyvä soveltaa työelämässä: viikoittaisen aikataulun avulla jokainen työ tulee tehtyä työviikon aikana varmasti, jolloin ei jäädä jälkeen esimerkiksi laskutuksessa, kun laskut tarkistetaan ajallaan.

2.5 Tehtävälisterit ja tehtävien priorisointi

Ivy Lee on keksinyt tehokkuuden parantamiselle hyvän ja yksinkertaisen tavan. Perusperiaatteena on, että henkilö kirjaa kuusi seuraavan päivän tärkeintä tehtävää ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Päivä aloitetaan kohdasta yksi. Jokainen tehtävä tehdään loppuun asti, ennen kuin siirrytään seuraavaan. Mikäli jotkin tehtävät jäävät tekemättä, siirretään ne seuraavan päivän listan kärkeen. (5, s. 36 - 37.) Slåen on tästä jalostanut periaatteen 5aDay, jonka idea on, että kirjataan muistiin seuraavan päivän viisi tärkeintä tehtävää ja aloitetaan päivä tehtävästä yksi. Hän on todennut, että "viisi tehtävää päivässä vähentää henkistä kuormaa, kasvattaa osumatarkkuutta ja lisää sisäistä varmuutta, jolloin aikaansaamisen

tunne kasvaa.” (5, s. 38 - 42.) Tehtävälisoihin kirjataan kaikki hoidettavat tehtävät ja muistettavat asiat (4, s. 44).

Useasti tehtävät priorisoidaan niiden kiireellisyyden mukaan, mutta kaikkein kiireisimmältä tuntuva tehtävä ei välttämättä ole kaikkein merkityksellisin. Kiireellisyyden sijaan priorisointia suoritettaessa täytyisi ottaa ensin huomioon tehtävän merkittävyys, tämän jälkeen vasta mahdolliset aikarajoitukset ja kiireellisyys ja viimeisenä se, mihin suuntaan asian merkitys muuttuu, jos tehtävän suorittamista siirretään. (4, s. 48 - 49.) Tätä asiaa pohdittaessa huomataan, että kiireinen asia voi olla kaikkein vähiten merkityksellinen ja vähiten tuottava.

Omien kokemusten perusteella väitän, että töiden listaaminen ja tärkeysjärjestykseen laittaminen auttaa hahmottamaan työpäivän kulkua, parhaimmillaan koko työviikon. Lisäksi olen itse huomannut, että jos asiat kirjaa muistiin edeltävänä iltana, työt tuntuvat ratkeavan kuin itsestään seuraavana päivänä.

Asioiden listaaminen ja priorisointi olisi helppo ottaa käyttöön työympäristössä. Asioiden listaamisesta ja priorisoinnista saatava hyöty vaatii jokaiselta työntekijältä omaa, henkilökohtaista panosta. Kuitenkin, kun tehtävät asiat kirjataan heti työpäivän jälkeen muistiin, ei tehtäviä asioita tarvitse enää kotona miettiä vaan niihin voi palata seuraavana aamuna työpaikalla. Työntekijän stressi todennäköisesti vähenee, kun hän ei joudu miettimään työasioita kotona. Itse olen myös käyttänyt tapaa, että jos muistan jonkin tärkeän tehtävän vasta työpäivän jälkeen, laitan siitä itselleni työsähköpostiin muistutuksen, jolloin asia tulee muistettua heti aamulla työpaikalla eikä sitä tarvitse enää kotona miettiä.

Jotta päästäisiin työssä tuloksellisuuteen, täytyy käytettävissä oleva aika jakaa tietoisesti eri tehtäville ja priorisoida tehtävät. Ajatellaan tilannetta, että täytyisi laatia asiakkaalle huoltotarjous, mutta meneillään on juuri jonkin ison työn laskun valmistelu. Pitkällä aikavälillä tarkasteluna nopea huoltotarjous voi tuoda pitkäaikaisen asiakkaan, mutta jotta saadaan kuukauden liikevaihtoa kasvatettua, suurisummainen lasku on syytä viimeistellä ensin. Lisäksi ajankohtainen laskutus takaa ajankohtaisemman tuloksen seurannan, ja kun asiat ovat tuoreessa muistissa, laskun viimeistely on helpompaa kuin viikkojen jälkeen työn valmistumisesta.

2.6 Keskeytykset

Jääskeläinen (2, s. 52) on koonnut keskeytymisen kielteisen saldon seuraavaksi: ajatus katkeaa, joudutaan palaamaan uudestaan asiaan ja tämä vaatii lisää aikaa. Lisäksi työ, jota oltiin tekemässä, unohtuu, keskeytykset aiheuttava ärtymystä ja edellinen työ on vielä mielessä ja uuteen keskittyminen on hankalaa.

Työn tekeminen olisi mielekkäämpää ja työ olisi tehokkaampaa, jos saisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Tämä tuli ilmi työntekijöille teetetyssä ajankäyttökyselyssä, jossa kysymykseen 13. saatiin vastaus, että työpäivää voisi tehostaa se, että saisi tehdä yhden asian kerrallaan loppuun asti rauhassa. Vastauksessa lisättiin, että harvemmin tämä on mahdollista. Väitteestä olen itse samaa mieltä.

Omien kokemusten perusteella on hankalaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan työympäristössä, jossa puhelin soi, sähköpostiin tulee koko ajan uusia viestejä, asiakkaita käy, asentajat tarvitsevat milloin mitäkin ja niin edelleen. Eniten keskeytymistä häiritsevät keskeytykset. Pääasiassa työn keskeyttää asiakas joko henkilökohtaisesti, kun tulee tuomaan autoa huoltoon tai mitä nyt ikinä hänellä onkaan mielessä, tai puhelimen välityksellä. Puheluiden aiheuttama keskeytys on myös todettu useassa lukemassani lähteessä (ks. 1, s. 22 - 23 ja 2, s. 73). Kun siirrytään esimerkiksi takahuoneen tietokoneelle tekemään töitä, saadaan suljettua pois keskeytykset, jotka asiakkaat henkilökohtaisesti aiheuttavat. Jos takahuoneeseen siirtyvä henkilö jättäisi puhelimensa töiden vastaanoton tiskille, saataisiin myös puhelimen aiheuttamat keskeytykset suljettua pois.

Työntekijä voi myös itse aiheuttaa työn keskeytyksiä vaihtamalla työtehtävien välillä jatkuvasti saamatta mitään valmiiksi. Työtehtävien keskittäminen jollekin päivälle ja ajankohdalle vähentää itsestä aiheutuvia keskeytyksiä. Tehtävien keskittämistä varten tehdään aikataulu, jolloin jokaiselle päivälle on varattu tietty aika tietyille tehtäville. Töiden tekeminen on helpompaa, kun saadaan hoitaa esimerkiksi kaikki tarjoukset, laskut, takuuasiat ja niin edelleen yhdellä kertaa, eikä ajatuksen tarvitse siirtyä vähän väliä tehtävästä toiseen.

Keskeytyksiä aiheuttavat myös asentajat silloin, kun heillä on jokin ongelma. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi väärä varaosa, autosta löytyy välitöntä

huomiota vaativia puutteita tai hän ei tiedä, miten jatkaisi eteenpäin. Nämä keskeytykset ovat välttämättömiä, jotta asentaja kykenee jatkamaan töitään. Asentajien aiheuttamia keskeytyksiä voitaisiin vähentää siten, että asentajat ensisijaisesti tavoittelisivat sitä henkilöä, joka työskentelee sillä hetkellä töiden vastaanotossa. Tällöin takahuoneessa työskentelevä saisi jatkaa työtään rauhassa. Mikäli töiden vastaanotossa olevalla henkilöllä on asiakas, käännytään takahuoneessa työskentelevän puoleen, jotta asentaja pääsee mahdollisimman nopeasti jatkamaan työtään. Asentajien aiheuttamia keskeytyksiä voitaisiin myös vähentää niin sanotulla hallityönjohtajalla, joka hoitaisi tarvittavat puhelut asiakkaalle ja auttaisi asentajaa tarvittaessa.

Tällä hetkellä tutkittavan yrityksen takahuoneessa työskentelee pääsääntöisesti yksi henkilö, mutta koska hän on suurimman osan päivästä kiinni varastohallinnan parissa, ei hänkään voi täyspäiväisesti toimia asentajien tukena. Kuitenkin on todettu, että hän on erittäin tärkeä tuki asentajille ja toimihenkilöille laajan ammattitaitonsa vuoksi. Tästä syystä hänen aikataulustaan on pyritty varaamaan niin sanotusti varaamatonta aikaa, jolloin hän voi esimerkiksi ottaa ylimääräisiä vikakoodien lukuja ja toimia asentajien ja huolto- ja varaosamyyjien tukena.

2.7 Lykkääminen

Usein työt viivästyvät myös niiden lykkäämisen vuoksi. Usein saattaa sortua lykkäämään jotakin työtä, vaikka tietää, että se tulisi kuitenkin tehdä. Toisinaan on järkevää lykätä asiaa ja antaa alitajunnan ajatella sitä sekä työstää tietoisesti tehtävän suorittamiseen vaadittavia välivaiheita. Tarkoituksenmukaisesta lykkäämisestä on kyse silloin, kun henkilö tietää, että kyseessä oleva asia pitää tehdä ja sen voi myös näillä resursseilla tehdä, lykkäämisestä ei ole mitään hyötyä, kyseinen asia vaivaa ja rasittaa olemalla koko ajan mielessä eivätkä erilaiset tekosyyt oikeasti estä asian tekemistä. Tekaistuja selityksiä tarkoituksenmukaiselle lykkäämiselle voivat olla esimerkiksi keksitty ajan puute, keksitty tarve tehdä jotakin muuta ensin tai asiaa täytyy harkita tai muuten vain odotella jotain tapahtuvaksi. Useimmiten lykättyiksi tulevat asiat, jotka ovat suuritöisiä, ikäviä, vaikeita tai epämiellyttäviä. (2, s. 91.)

Usein lykkäämisen aikana tehdään niin sanottuja sijaistoimintoja. Sijaistoimintojen tekemisessä on se hyvä puoli, että edes ne tulevat tehdyksi. Kuitenkin tehtävät, jotka ovat työn tuloksellisuuden kannalta tärkeimpiä, jäävät tekemättä. Lisäksi, kun viivytellään ja lykätään hankalia ja vaikeita tehtäviä, tulee tehtävistä töistä entistä hankalampia. (1, s. 38.)

Tehtävien lykkääminen myös kuluttaa energiaa, sillä tekemättömät, ehkä epämiellyttävätkin työt pysyvät työlistalla, jolloin ne häiritsevät keskittymistä muihin tehtäviin olemalla koko ajan mielessä. Jotta työtehtävien lykkäämistä voitaisiin välttää, tulisi tehtäville yksinkertaisesti asettaa määräaikoja ja kannustimia. Lisäksi tulee harkita, että paraneeko päätös tai työn tulos oleellisesti, kun asiaa siirretään. (4, s. 74.) Yleensä tähän on vastaus, että ei parane. Päinvastoin tulos saattaa heikentyä, etenkin, jos on kyse esimerkiksi asiakkaalle tehtävästä tarjouksesta tai laskutettavasta työstä.

Yksi hyvä tapa, jolla töiden lykkäämistä saadaan vältettyä, on päättää, että ensimmäisenä tehdään ne kaikista hankalimmat ja ikävimmät työt. Tällöin saadaan mielihyvän tunne siitä, että ollaan selvitty kyseisestä työtehtävästä. Hankalien töiden jälkeen voidaan siirtyä helppoihin ja miellyttäviin tehtäviin, jotka tuntuvat hankalan työn jälkeen valmistuvan kuin itsestään. Työntekijä voi myös palkita itsensä hankalan työn jälkeen esimerkiksi kupillisella kahvia. Hankalan työn jälkeen helpot työt voivat myös tuntua ikään kuin palkinnolta. Itse olen soveltanut ensin hankalien töiden tekemistä niin töissä, koulussa kuin vapaa-ajallakin. Omien kokemusten perusteella väitän, että kuppi kahvia maistuu aiempaa paremmalta ja helpot työt tuntuvat aiempaa helpommilta hankalan tehtävän jälkeen. Työntekijä voi myös tehdä ensin helpommalta tuntuvat työt valmiiksi. Kuitenkin on tärkeää, että jokainen työntekijä löytää itsellensä parhaan tavan toimia ja hän tunnistaa, milloin hän tarkoituksella lykkää töiden tekemistä.

2.8 Stressi

Kovan stressin alueella turvaudutaan usein huonoihin toimintatapoihin. Lisäksi suorituskyky laskee, kun henkilön kokema paine joko laskee liian pieneksi tai nousee liian suureksi. (5, s. 19.) Oleellinen sanoma jokaisessa luetussa lähteessä stressistä oli, että stressi ei synny työtehtävistä vaan tekemättömistä

töistä. Lisäksi erittäin stressaantuneena ihmisen ajantaju kokee häiriöitä, jolloin aikaa tuntuu kuluvan todellisuutta enemmän tai todellisuutta vähemmän (2, s. 22 - 23). Lisäksi stressi on mainittu yhtenä ajanryöstäjänä (2, s. 73).

Kuitenkaan kaikki stressi ei ole haitallista. Hyvästä stressistä puhutaan silloin, kun henkilö on sitoutunut pyrkimiinsä tavoitteisiin, hänellä on tunne, että voi omalla toiminnallaan vähentää kokemaansa painetta tai työmäärää. Lisäksi hyvästä stressistä puhutaan silloin, kun henkilö tunnistaa paineita aiheuttavat syyt ja pitää näitä syitä luonnollisina, hän on aiemmin selviytynyt samankaltaisista tilanteista ja hänellä on tarvittaessa mahdollisuus saada kollegoiltaan apua (2, s. 129). Haitallinen stressi yleensä johtuu liiasta kiireestä sekä kiireen aiheuttamasta epävarmuudesta (1, s. 5). Lyhytaikainen stressi on oikeastaan hyvä asia, sillä se pääsääntöisesti aiheuttaa suorituskyvyn lisääntymistä. Pitkäaikainen stressi puolestaan aiheuttaa suorituskyvyn alenemista, ja lopulta seurauksena voi pahimmillaan olla äkillinen romahdus tai sairastuminen. (4, s. 113.)

Koska lyhytaikainen, jokaisen henkilön omiin sietorajoihin sopiva stressi on parempi asia kuin tylsistyminen, tulee työntekijällä olla riittävän haastavia työtehtäviä. Opinnäytetyön tuloksena syntyneellä aikataululla pyritään vähentämään tekemättömistä töistä aiheutuvaa stressiä. On kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että jokainen työntekijä oppii tunnistamaan, milloin hänellä on liikaa työstä aiheutuvaa stressiä.

2.9 Päätelmät

Jokainen aikaa vievistä asioista on muutettavissa ja niiden määrä on vähennettävissä. Kuitenkin kaikki parantamistoimenpiteet vaativat työntekijältä itseltään henkilökohtaista panosta, jos ei mitään muuta, niin itsekuria. Kun työaikaa varastavat tekijät huomioidaan ja niiden tekijöiden vähentämistä varten olevat tavat otetaan käyttöön, tuntuvat kaikki parannuskeinot lopulta itsestäänselvyydeltä.

Omien tapojen muuttaminen vie aikaa, joten ei pidä rankaista itseään liikaa, jos toisinaan erehtyy käyttämään vanhoja toimintamallejaan, esimerkiksi lykkäämään jotain tehtävää. Erehtymiset kuuluvat asiaan ja toimintatapojen muuttami-

nen on pitkäaikainen prosessi. Kuitenkin pienet työtapojen muutokset pitkällä aikavälillä aikaansaavat suuria muutoksia niin itsessä kuin työympäristössä. Opinäytetyön tuloksena syntyvä aikataulu on hyvä keino alkaa muuttaa omia toimintatapojaan.

Erityisen tärkeää kuitenkin on, että aikataulua noudatetaan ja että jokainen keskittyy työtehtävään vähintään noin puoli tuntia. On myös tärkeää, että työntekijä tekee sitä asiaa, mikä on aikatauluun varattuna, eikä siirry kiireellisempiin tehtäviin. Aiemmin on todettu kappaleessa 2.5, että kiireisimmältä tuntuva tehtävä ei välttämättä ole kaikkein merkityksellisin. Aikataulun toimiminen vaatii jokaiselta työntekijältä sitoutumista.

3 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään niiden toimintatavan mukaan. Tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Yksinkertaisuudessaan kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät tarkoittavat tutkimuksia, joissa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia menetelmiä. Tästä syystä kvantitatiivisia menetelmiä nimitetään tutummin määrällisiksi menetelmiksi. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat menetelmiä, joita käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, mistä syystä mikin asia johtuu. Kvalitatiivisia menetelmiä sanotaan tutummin laadullisiksi menetelmiksi.

Opinnäytetyötä tehtäessä huomattiin, että kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät antoivat tietoa lähinnä työntekijöiden työpäivään vaikuttavista ulkoisista tekijöistä ja kvalitatiivinen tutkimus antoi tietoa työntekijöiden työpäivään vaikuttavista sisäisistä tekijöistä. Tutkimukset tukivat toisiaan ja molemmat olivat opinnäytetyön kannalta hyödyllisiä.

3.1 Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät opinnäytetyössä

Työtä tehdessä käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä, kun seurattiin asiakasvirran jakautumista päivän eri tunneille ja sitä, kuinka usein puhelin soi päivän aikana, kuinka moneen puheluun vastataan heti ja kuinka moni puhelusta tallentuu soittopyyntöihin. Työtä tehdessä seurattiin sellaisten asiakkaiden määrää, jotka tulevat paikan päälle pyytämään huoltoaikaa tai kysymään varaosia tai mitä ikinä heillä on mielessään. Työtä tehdessä seurattiin, mihin kellonaikaan asiakkaat useimmiten tuovat autonsa korjaamolle ja mihin aikaan he useimmiten hakevat autonsa korjaamolta. Näin on helpompi alkaa suunnittelemaan, minä päivänä ja mihin aikaan olisi paras hoitaa esimerkiksi takuuasioita tai laskutusta, kun nähdään, mille aikavälille ja mille päivälle asiakasvirta pääasiallisesti jakautuu. Lisäksi jokaisen huolto- ja varaosamyynnin puhelimesta viettämää aikaa on seurattu yhden viikon ajan. Omien puheluiden kestoa on seurattu seitsemän viikon ajan. Näin on helppo todentaa, kuinka paljon aikaa työntekijällä todellisuudessa

kuluu puhelimessa puhumiseen ja kuinka kauan työpäivästä on käytettävissä muihin töihin.

Tutkittavia asioita seurattiin yksinkertaisesti merkkamalla vihkoon ”tukkimiehen numeroita” käyttäen minä päivänä ja mihin kellonaikaan tapahtuu asiakaskontakteja. Lopulta saadut tulokset kerättiin Exceliin ja tuloksista tehtiin diagrammit. Diagrammeja valmistui viikko-, kuukausi- ja kellonaikakohtaisia. Jokaisesta tutkittavasta asiasta tehtiin keskiarvotetut diagrammit. Keskiarvotetuilla tuloksilla pyrittiin minimoimaan seurannan aikana syntyneet virhearvot sekä saamaan esille kuvio, miten asiakkaat asioivat korjaamalla. Ei ole tarpeellista julkaista jokaista diagrammia, sillä niitä tuli opinnäytetyön aikana liki 200. Osa diagrammeista on julkaistu opinnäytteen liitteessä 2 havainnollistamisen vuoksi.

3.2 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät opinnäytetyössä

Kvalitatiivisia menetelmiä on käytetty muun muassa työntekijöille teetetyssä ajankäyttökyselyssä (liite 3). Kyselyyn vastaamalla työntekijät saivat kertoa, mihin heidän työaikansa pääsääntöisesti kuluu ja mihin he kokevat tarvitsevänsä enemmän työaika. Käytännössä annettiin tutkittavan yrityksen työntekijöille mahdollisuus tuoda omat näkökulmat ja mielipiteet esille. Tällöin aikataulua ei suunniteltu pelkästään kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta, vaan jokaisen työntekijän aikataulusta on pyritty tekemään mahdollisimman henkilökohtainen ja heidän toiveensa on pyritty ottamaan huomioon.

Ajankäyttökyselyn avulla pyrittiin ymmärtämään, mistä syystä seurantatulokset ovat minkäkinlaisia, ja puolestaan seurantatuloksilla pyrittiin selittämään työntekijöiden omia kokemuksia siitä, mihin heidän työpäivänsä kuluu. Kvalitatiivisia menetelmiä käytettiin myös, kun pyrittiin ymmärtämään, miksi asiakasmäärät jakautuvat millekin kellonajalle tai viikon päivälle. Tämän pohjana käytettiin omia henkilökohtaisia kokemuksia niin asiakkaana kuin huoltomyyjänäkin. Näihin jhotopäätöksiin jouduttiin käyttämään yleistyksiä ihmisten toimintatavoista. Opinnäytetyössä ihmisten yksilöllisyys korostui erityisesti kohdassa, kun tarkasteltiin yksittäisten puheluiden kestoa.

4 TUTKIMUSTEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa on kerrottu kesän 2018 aikana tehdystä tutkimuksesta, jossa seurattiin asiakasvirran jakautumista päivän eri tunneille ja viikon eri päiville, milloin huolto- tai varaosamyyjä vastaa helpoiten puhelimeen silloin kun puhelin soi ja milloin puheluita tallentuu eniten soittopyyntöjärjestelmään. Luvussa on analysoitu tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja. Raportista on jätetty pois tarkat asiakasmäärät sekä kellonajat, joille asiakasvirran määrä jakautuu.

Analysoitavia tuloksia asiakasvirran osalta kerättiin kymmenen viikon ajalta. Omien puheluiden kestoa seurattiin seitsemän viikon ajan sekä muiden työntekijöiden puheluiden kestoa viikon ajan. Näin saatiin tarpeeksi riittävä otanta, jonka perusteelta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Otanta muiden työntekijöiden puheluiden keston seurannassa oli riittävän suppea, jotta he jaksoivat ja muistivat merkitä puheluiden kestot muistiin.

Tutkimuksessa otettiin huomioon myös samassa liiketilassa toimivat automyyjät yhtenä asiakkaana silloin, kun he tulivat suoraan huollon vastaanoton tiskiltä varaamaan huoltoaikaa tai muuta korjausaikaa jollekin autolle. Niiden määrä oli vähäinen, mutta ne näkyvät kuitenkin yhtenä kokonaisuutena liitteen 2 diagrammeissa.

4.1 Asiakasvirta ja sen jakautuminen

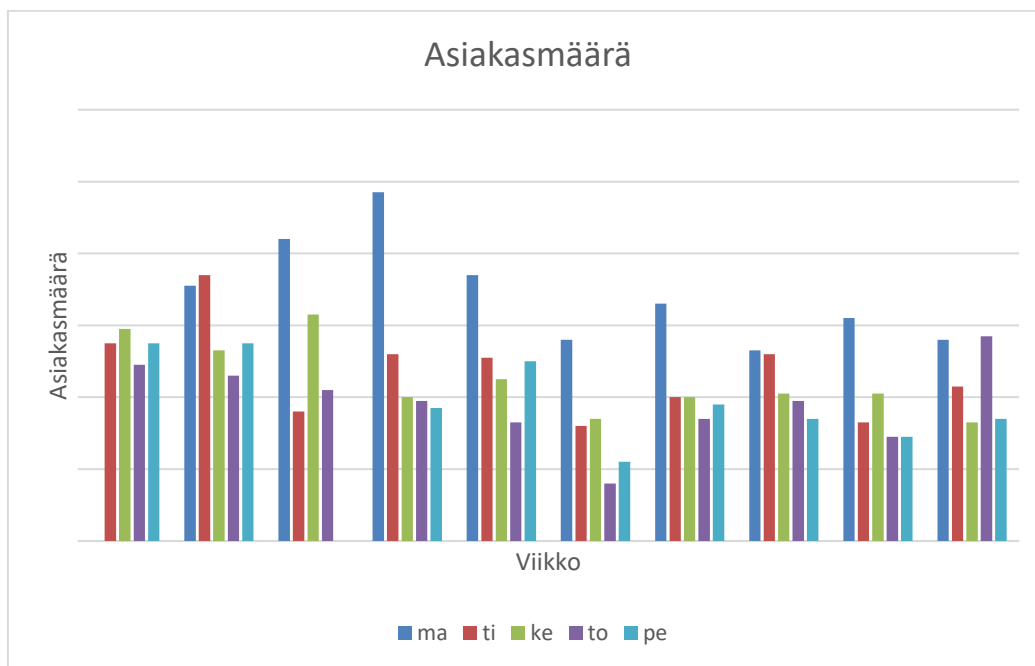
Koko seurannan aikana asiakaskontakteista 27 % sijoittui maanantaille, 21 % tiistaille, 20 % keskiviikolle, 17 % torstaille ja 16 % perjantaille. Kymmenen seurantaviikon aikana seitsemänä viikkona eniten asiakaskontakteja oli maanantaisin, ja kuutena viikkona vähiten asiakaskontakteja oli torstaisin. Vaikka asiakaskontakteja oli suurimmaksi osaksi vähiten torstaisin, oli ero perjantain asiakasmääriin niin pieni, että perjantain asiakaskontaktien määrä jää keskiarvotetussa tilastossa hieman vähäisemmäksi kuin torstain asiakaskontaktien määrä (kuva 1).



KUVA 1. Asiakaskontaktit päiväkohtaisesti, keskiarvotettu tilasto

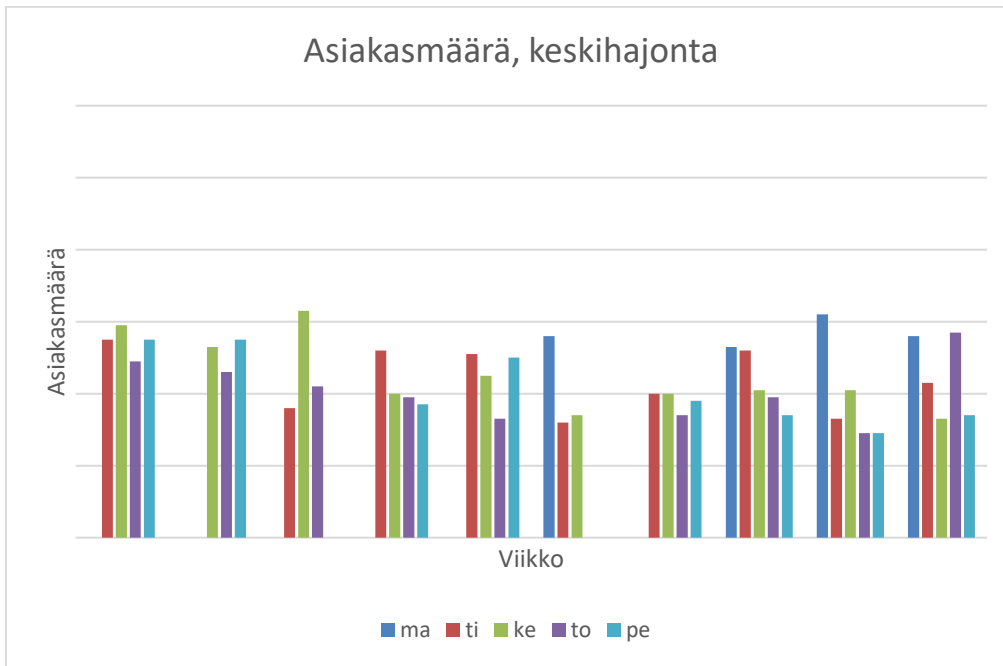
Asiakaskontaktien määrän väheneminen viikon edetessä noudattaa samaa kuviota, oli tuloksia seurattu koko otannan ajalta tai koko otannan keskiarvosta. Osa diagrammeista on julkaistu opinnäytetyön liitteessä 2.

Huolto- ja varaosamyynän tehtävissä tulee vastaan erittäin paljon asiakaskontakteja päivittäin. Asiakaskontaktien määrä viikkokohtaisesti vaihteli suuresti. Tästä raportista on jätetty pois tarkat asiakasmäärät. Viikkokohtaisista asiakasmääristä laskettiin asiakasmäärä keskiarvona viikkoa kohden. Saadun keskiarvon perusteella laskettiin keskihajonta ja saadun keskihajonnan perusteella rajattiin osa viikoista tarkastelun ulkopuolelle. Tällä menetelmällä rajattiin kymmenestä seuranta- viikosta kolme tarkastelun ulkopuolelle. Menetelmällä pyrittiin minimoimaan tuloksissa olevaa virhettä. Asiakkaiden määrää ennen tehtyä rajausta havainnollistaa kuva 2.



KUVA 2. Asiakasmäärä, kokonaisseuranta, huomioitu kaikki tulokset

Kuvista 2 ja 3 nähdään, että arvioinnin ulkopuolelle jäivät tarkasteluajankohdan suurimmat sekä pienimmät asiakasmäärät. Esimerkiksi kuvassa 2 näkyvät maanantain poikkeuksellisen korkeat arvot on jätetty pois arvioinnista. Kuva 3 havainnollistaa rajauksen jälkeen arviointiin sisältyviä arvoja.



KUVA 3. Asiakasmäärä keskihajonnan perusteella laskettuna, jätetty huomiotta kolmen viikon tulokset

Huomattiin myös, että asiakkaiden määrä painottuu aamun tunneille. Asiakkaiden määrän painottuminen aamun tunneille huomattiin, oli otanta päiväkohtainen, koko seuranta-ajan laajuinen tai keskiarvotettu otanta. Huomattiin myös, että asiakasmäärät hiukan nousivat iltapäivän viimeisillä tunneilla ja että hiljaisinta oli juuri ennen näitä tunteja (kuva 4).



KUVA 4. Asiakasmäärä kellonaikojen perusteella, keskiarvotettu tilasto

Asiakasmäärien muutokset ja asiakasmäärien jakautumiset ovat yksinkertaisimmillaan selitettävissä inhimillisistä syistä. Tarkastellaan ensin asiakkaiden määrän jakautumista viikkokohtaisesti. Maanantaita edeltää viikonloppu, jolloin korjaamo ei ole auki. Lisäksi viikonloppuisin ihmiset voivat matkustella, ajaa perheen toisella autolla, keskittyä enemmän autosta kuuluviin ääniin ja niin edelleen. Kun asiakkaalla ei ole päällimmäisenä mielessä arjen aiheuttama kiire ja stressi, hän todennäköisesti huomaa normaalista poikkeavat asiat autossa. Lisäksi huoltovalo voi syttyä viikonlopun aikana, jolloin asian voi hoitaa aikaisimmillaan maanantaina. Voidaan siis pyrkiä selittämään maanantain korkeaa asiakasmäärää sillä, että asiakas on voinut huomata viikonloppuna sellaisen vian tai puutteen, joka kiireisen arjen keskellä jää huomaamatta tai autoon on korjaamon aukioloaikojen ulkopuolella tullut jokin vika.

Viikon edetessä laskevaa asiakasmäärää voidaan pyrkiä selittämään sillä, että viikon edetessä moni ihminen voi ajatella: "hoidan tämän sitten maanantaina, en nyt kerkeä". Asian hoitamisen lykkäämistä on havaittavissa varsinkin silloin, jos asia ei ole kiireinen, vaan esimerkiksi syttynyt huoltovalo. Viikon edetessä laskevaa asiakasmäärää voidaan selittää myös sillä, että ihmiset alkavat vähitellen valmistautua viikonlopun viettoon, jolloin rentoutuminen ja muut vapaa-ajan asiat tuntuvat tärkeämmiltä kuin niin sanotut pakolliset auton huollot ja korjaamiset. Inhimillisillä syillä on helppo pyrkiä selittämään asiakasmäärien jakaantumisessa huomattavaa ilmiötä. Jotta kyseiseen asiaan saataisiin faktoja, tulisi järjestää riittävän suurelle otannalle aiheeseen liittyvä kysely ja ihmisten tulisi vastata kyselyyn rehellisesti. Voidaan kuitenkin ajatella, että kyselyn järjestäminen ja tulosten analysoiminen vaatisi liikaa aikaa ja resursseja saatuun hyötyyn nähden. Tästä syystä tehdään olettamia ja yleistyksiä.

Asiakasmäärän jakautumisen kellonaikakohtaisesti voi pyrkiä selittämään tekeillä oletuksia ihmisten käyttäytymisestä ja ajatusmaailmasta. Moni asiakas tuo auton huoltoon ennen kuin menee töihin. Lisäksi moni asiakas tuo autonsa jo aamulla korjaamolle, vaikka varattu aika olisi vasta iltapäivällä. On paljon yleisempää, että asiakas tuo auton aamulla korjaamolle kuin se, että asiakas toisi autonsa jo edeltävänä iltana. Kyseinen väittämä perustuu omiin kokemuksiin. To-

dennäköisesti töiden jälkeen asiakkaalla on kiire kotiin, ja aikaa pakollisille hoitettaville töille otetaan mieluummin heti aamulla entä iltapäivällä, jotta ne saadaan hoidettua ”mahdollisimman pian pois alta”. Lisäksi moni ihminen hoitaa muita arjen pakollisia asioita töiden jälkeen, jolloin auton on välttämättä oltava iltaisin käytössä.

Aamupäivällä ihmiset ovat pääsääntöisesti töissä tai hoitamassa muita pakollisia asioita, jotka ovat mahdollista hoitaa vain virka-aikana, mikä puolestaan selittää aamupäivän tunneille sijoittuvan vähäisemmän asiakasmäärän. Puolestaan iltapäivän tunneilla kohonnut asiakasmäärä voidaan selittää sillä, että asiakkaat tulevat hakemaan autonsa huollosta tai korjauksesta. Etenkin korjaamon aukioloajan viimeinen puolitoista tuntia on yleensä kaikista kiireisin aamun tuntien lisäksi. Huomio perustuu omiin kokemuksiin.

Yksi poikkeama tuloksissa on havaittavissa. Kun tarkastellaan tuloksia koko seuranta-ajalta päiväkohtaisesti, perustana kellonajat, huomataan yhden viikonpäivän arvoissa tilanne, joka poikkeaa kaikkien muiden viikonpäivien arvoista. Huomataan, että kaikkina muina päivinä asiakasmäärät vähenevät iltapäivän viimeisille tunneille asti. Poikkeavan päivän arvoissa puolestaan näkyy, että asiakasmäärät ovat korkeammat päivän viimeisiä tunteja edeltävinä tunteina, kuin päivän viimeisinä tunteina (kuva 5).



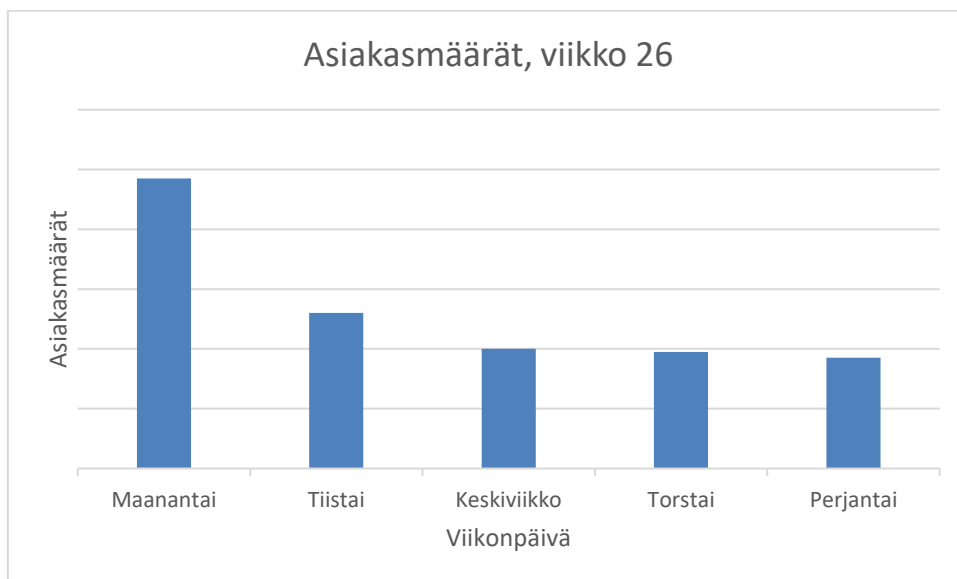
KUVA 5. Poikkeavan viikonpäivän asiakasmäärät koko seuranta-ajalta

Havaittua poikkeamaa voisi selittää sillä, että otannassa on jokin virhe, arvoja saatiin merkattua muistiin poikkeuksellisen hyvin kyseisenä iltapäivänä tai jotain muuta vastaavaa, sillä kuitenkin kun katsotaan asiakasmääriä koko seuranta-ajalta, oli tilasto keskiarvotettu tai ei, ovat asiakasmäärät pienimmillään viimeisiä tunteja edeltävinä tunteina ja laskevassa määrin viikon edetessä (kuvat 1, 4 ja 6). Toisaalta näiden päivien poikkeamaa voidaan selittää sillä, että kyseiseen kellon-aikaan voi olla enemmän varaosia hakevia asiakkaita. Varaosakuorma saadaan purettua aamulla, jolloin asiakkaille lähtee ilmoitus noudettavissa olevista varaosista.



KUVA 6. Asiakasmäärät päiväkohtaisesti koko seuranta-ajalta

Seuranta-ajan aikana huomattiin myös arkivapaan vaikutus asiakasmäärään. Seuranta-ajalle sattui juhannus, jolloin korjaamo oli juhannus aaton suljettu, jolloin ei asiakkaitakaan ollut. Huomataan selvä piikki asiakasmäärässä heti juhannuksen jälkeisenä maanantaina, jolloin asiakaskontakteja oli kaikista eniten koko seuranta-aikana yhden päivän aikana (kuva 7).



KUVA 7. Asiakasmäärä, viikko 26

Tuloksista voidaan päätellä, että arkivapaiden jälkeen asiakasmäärä on normaalia suurempi. Poikkeuksellisen suureen asiakasmäärään voidaan varautua ennakoimalla ja tiedostamalla tilanne, että asiakaskontakteja tulee enemmän. Tällöin olisi hyvä, jos mahdollisimman moni työntekijä saisi keskitettyä työaikansa asiakaspalveluun.

4.2 Puheluiden määrä

Tässä osiossa on tarkasteltu tarkemmin korjaamon järjestelmään tallentuneiden soittopyyntöjen määrää ja miten usein puhelimeen ehditään vastata heti sen soitessa. On kuitenkin päätetty, että tarkempia tietoja vastatuista puheluista, näiden jakaantumisesta viikonpäiville sekä kellonajoille ei julkaista tässä raportissa. Tästä syystä tietoja on jätetty pois.

Huomattiin, että soittopyyntöjen määrä on suurimmillaan maanantaisin ja vähennee viikon edetessä (kuva 8), aivan kuten asiakasmäärätkin kuvassa 1.

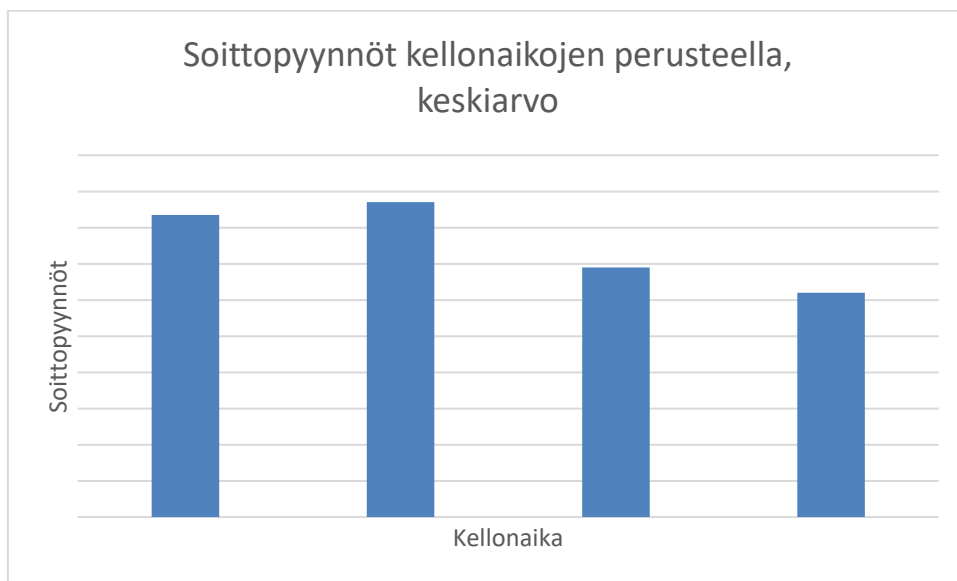


KUVA 8. Soittopyyntöjen määrä päiväkohtaisesti, keskiarvotettu tilasto

Tehdään oletamus, että soittopyyntöjen vähenevä määrä viikon edetessä selittyy samasta syystä kuin asiakasvirran vaihtelu: maanantaisin pyritään hoitamaan viikonlopun aikana ilmenneet asiat, ja viikonloppua kohti mentäessä autoon liittyvät asiat eivät tunnu niin merkityksellisiltä. Kuitenkin huomataan, että vastattujen puheluiden ja soittopyyntöjen määrä korreloivat keskenään: mitä enemmän on puheluita, joihin on vastattu heti, sitä vähemmän puheluita tallentuu soittopyyntöjärjestelmään.

Todennäköisesti kyse on soittopyyntöjen ja vastattujen puheluiden keskenään korreloimisesta sekä ihmisten tarpeesta hoitaa maanantaina viikonlopun aikana ilmenneet asiat. Sattuma jätetään pois, sillä seuranta tehtiin usean viikon ajan ja analysoitavat diagrammit ovat keskiarvotuloksista, joka vähentää virheen mahdollisuutta.

Kun aletaan tarkastella soittopyyntöjen ja vastattujen puheluiden määrää kellon-aikojen perusteella, tulokset yllättivät minut henkilökohtaisesti. Oma oletamani oli, että eniten soittopyyntöjä tallentuisi aamun tunneille ja määrä vähenisi päivän edetessä. Kuitenkin soittopyyntöjen määrässä on havaittavissa pieni nousu aamun ensimmäisten tuntien jälkeen (kuva 10).



KUVA 10. Soittopyynnöt kellonaikojen perusteella, keskiarvotettu tilasto

Soittopyyntöjen määrän kasvua aamun tuntien jälkeen selitettäessä pohdin omia käyttäytymismalleja ja perustan väitteeni omaan kokemukseeni. Ilmiön voisi selittää sillä, että monella ihmisellä voi olla ajatus ”ei sinne kannata soittaa heti aamusta, kaikki muutkin varmaan soittavat heti aamusta”. Ainakin itse sorrun kyseiseen ajattelumalliin usein ja ärsyynnyn siitä, kun en saakaan palvelua heti, vaikka pyrin soittamaan juuri siihen aikaan, kun oletan, että harva muu soittaa. Kun oletetaan, että ihmisissä on samankaltaisuuksia, voidaan päätellä, että kohonnut lukema voisi johtua kyseisestä ajattelutavasta.

Toisaalta soittopyyntöjen määrän kasvua voidaan selittää myös sillä, kun tarkastellaan vastattujen puheluiden määrää kellonaikojen perusteella. Vastattujen puheluiden määrä aamun tunneilla on huomattavasti suurempi kuin päivän muilla tunneilla. Vaikka arvot ovat keskiarvotettu koko seurannan ajalta, on ero siltikin erittäin huomattava (kuva 11).



KUVA 11. Vastattujen puheluiden määrä kellonaikojen perusteella, keskiarvotettu tilasto

Myös aamun tunneille sijoittuva vastattujen puheluiden korkea määrä voi selittää sen, miksi aamun tunneilla järjestelmään tallentuu vähemmän soittopyyntöjä, kuin aamupäivän tunneilla. Kuvasta 11 huomataan myös, että puhelimeen vastataan useammin päivän viimeisillä tunneilla, kuin niitä edeltävinä tunteina. Näiden seikkojen perusteella voidaan ajatella, että työntekijät todennäköisesti tekevät muita töitä iltapäivällä, sillä tällöin ovat päivän hiljaisimmat tunnit.

Tuloksia analysoitaessa on otettava huomioon mahdollinen virhe tilastoissa. Jotta saataisiin absoluuttisen oikea tulos, täytyisi jonkin ulkopuolisen tahon olla seuraamassa tilannetta, sillä niin kuin on aiemmin todettu, kun koittaa tehdä montaa asiaa yhtäaikaisesti, omassa tapauksessani pitää kirjata asioista ja tehdä töitä, virheen mahdollisuus kasvaa.

4.3 Puheluiden kesto

Seuraavaksi on tarkasteltu puheluiden kestoa. Tarkasteluun osallistuivat toimipisteen muutkin huolto- ja varaosamyymälät, jotta saatiin laajempaa tietoa aiheesta. Tulokset ovat jälleen keskiarvotettuja, millä pyritään vähentämään virheen mahdollisuutta. Tulosten perusteella nähdään selvästi, että puheluiden yhteiskesto korreloi puheluiden määrän kanssa, eli mitä enemmän puheluita, sitä kauemman aikaa henkilö viettää puhelimesta työpäivän aikana yhteensä.

Tästä raportista on jätetty pois tieto siitä, kuinka kauan puhelut keskimääräisesti kestävät ja millä välillä puheluiden kesto vaihtelee. Lisäksi on jätetty pois tieto, minä viikon päivänä työntekijällä kuluu eniten aikaa puhelimesta puhumiseen.

Havaittiin vaihteluvälin olevan suuri muun muassa yksittäisen puhelun kestossa, minkä vuoksi on syytäkin käyttää keskiarvotettuja tilastoja. Jos ajateltaisiin puheluiden kesto vain toiseen ääripäähän, vääristyisivät tulokset ja näin analyysit erittäin paljon. Raportissa on myös jätetty pois tieto siitä, minä päivänä työntekijät keskimäärin puhuvat eniten puhelimesta sekä kuinka paljon työntekijä viettää keskimäärin päivän aikana puhelimesta. Tapaa, jolla tuloksia seurattiin, on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Erään työntekijän puheluiden seuranta

<u>Puheluiden määrä</u>	x	x	x	x	x
<u>Puheluiden kesto,ka</u>	x	x	x	x	x
<u>Puheluiden kesto,yht</u>	x	x	x	x	x
<u>Puhelimesta viikon aikana, tunteja</u>	x	x	x	x	x

Puhelut ja niiden kesto vaihtelevat siinä missä asiakkaatkin: jotkut selittävät asian lyhyesti ja nopeasti, olettaen, että tietävät mistä puhuvat, kun taas toiset asiakkaat joutuvat erittäin paljon kuvailemaan ongelmaa eivätkä oikein osaa sanoa, mistä esimerkiksi outo ääni voisi kuulua tai eivät tarkkaan osaa kuvailla, millainen ääni on. Tällöin puhelimeen vastanneen henkilön tulee osata kysyä tarkentavia kysymyksiä, jolloin puhelun kesto automaattisesti pitenee. Puheluiden kestossa tulee liian korostetusti esille jokaisen ihmisen väliset yksilölliset erot, heidän tietämyksensä autoalalta, puheen tempo, apua vaativa ongelma ja niin edelleen.

Taulukosta 1 nähdään jälleen puheluiden määrän korrelaatio puheluiden keston. Voidaan olettaa taulukossa näkyvät vihreät päivät niin sanotusti neutraaleiksi päiviksi, ja asiakaskontaktien määrän huomioon ottaen parhaiksi päiviksi tehdä kaikkia muita työtehtäviä asiakaspalvelun lisäksi. Tietoa puheluiden määrän jakaantumisesta käytettiin hyödyksi viikkoaikataulua suunniteltaessa.

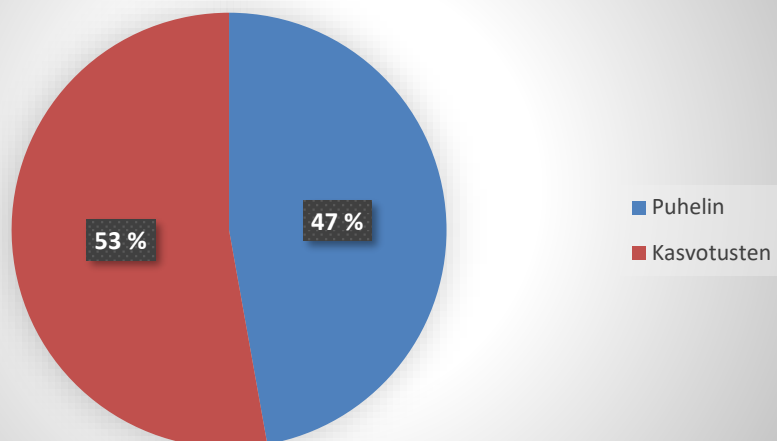
Puheluita seurattaessa havaittiin, että jokaisella työntekijällä puheluiden yhteiskesto oli lähes sama. Puheluiden kestoja seuraamalla tehtiin myös havainto siitä,

että puhelut hoituvat kaikista nopeimmin, kun huoltomyyjä käsittelee huoltoihin liittyvät puhelut ja varaosamyyjät varaosiin liittyvät puhelut.

Puheluiden kestoissa havaitut asiat huomioidessa voidaan päätellä, että työn tehokkuutta voitaisiin parantaa jo sillä, että huoltomyyjät käsittelevät huoltoon liittyvät puhelut ja varaosamyyjät varaosiin liittyvät puhelut. On tilanteita, jolloin varaosamyyjä hoitaa huoltoon liittyviä puheluita ja huoltomyyjä hoitaa varaosiin liittyviä puheluita. Jos puhelimeen vastannut henkilö ei osaa asiaa hoitaa, olisi hyvää asiakaspalvelua, jos hän ottaisi soittajan tiedot ylös ja lupaisi, että oikea henkilö palaa asiaan tai että hän palaa asiaan, kun on varmistanut, miten asia on. Tällöin saataisiin minimoitua se aika, jonka asiakas joutuu odottelemaan puhelimesta. Lisäksi saataisiin työntekijältä tätä niin sanotusti turhaan puhelimesta puhumista vähennettyä.

Seurantapäiviä oli yhteensä 50. Seurattavina päivinä asiakaskontaktit tapahtuivat pääasiassa kasvotusten, eli asiakaskontakteista yli 50 % oli tällaisia. Seurattavista päivistä 11 päivänä asiakaskontakteja tapahtui enemmän puhelimitse kuin kasvotusten, ja kun tuloksia tarkastellaan viikkokohtaisesti, yhtenä viikkona kymmenestä asiakaskontakteja oli puhelimesta enemmän kuin kasvotusten. Kyseisiä tuloksia on esitelty liitteessä 2 diagrammien muodossa. Koko seuranta-ajan tuloksia tarkasteltaessa asiakaskontakteista 47 % tapahtui puhelimen välityksellä. Koska tulos on näin lähellä 50 %, on puhelin selvästi yksi huolto- ja varaosamyyjän tärkeimmistä työvälineistä. Asiakaskontaktien jakaantumista havainnollistaa kuva 12.

Asiakaskontaktit, koko seuranta-aika



KUVA 12. Asiakaskontaktien jakautuminen, koko seuranta-aika

5 TYÖNTEKIJÖIDEN AJANKÄYTTÖTUTKIMUS

Tässä luvussa on kerrottu teknisten toimihenkilöiden työnkuvaus pääpiirteittäin ja tulokset työntekijöiden ajankäyttötutkimuksesta. Luvussa on kerrottu ajankäyttötutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset ja ehdotukset, miten työntekijöiden ajatukset voitaisiin ottaa huomioon ja miten ehdotukset voitaisiin pyrkiä toteuttamaan. Julkaistavassa raportissa on jätetty pois arvio siitä, kuinka kauan aikaa työntekijällä kuluu mihinkin työtehtävään. Arvio työtehtävän vaatimasta ajasta on kuitenkin otettu huomioon, kun on suunniteltu työntekijöiden aikatauluja.

5.1 Teknisten toimihenkilöiden työnkuvaus

Tutkittavassa yrityksessä huoltomyyjän työtehtäviin kuuluu töiden vastaanottaminen ja luovuttaminen, muu asiakaspalvelu, puhelimeen vastaaminen ja asiakkaille soittaminen, sähköpostiviesteihin vastaaminen myös huollon sähköpostiin, tarjousten laatiminen, takuuasioiden käsittely, laskutus ja laskujen tarkastus sekä asentajan auttaminen ongelmatilanteissa. Huoltomyyjä voi myös itse etsiä ajoneuvoon tarvittavaa varaosaa, mutta mikäli kyseinen osa on haastavasti löydettävissä, käännytään varaosamyyjän puoleen. Se, miten paljon mikäkin näistä tehtävistä vie kenelläkin aikaa, vaihtelee henkilön sekä tehtävän haastavuuden mukaan.

Yrityksen varaosamyyjien työtehtäviin kuuluu muun muassa varaosien tilaaminen, korjaamotarvikkeiden, joihin sisältyy muun muassa öljyt ja jäähdytinnesteet, tilaaminen, puhelimeen vastaaminen ja asiakkaalle soittaminen esimerkiksi ajan varauksen tai varaosan saapumisen vuoksi, sähköpostiviesteihin vastaaminen, laskutus ja laskujen tarkistaminen, varaosien ennakkokeräys, kuorman purkaminen ja osien hyllyttäminen. Lisäksi huoltotiskillä toimiva varaosamyyjä voi joutua silloin tällöin vastaanottamaan tai luovuttamaan auton. Töiden vastaanotosta ja luovutuksesta pitäisi päästä eroon, jotta varaosamyyjä saisi keskittyä koko ajan omaan työhönsä ilman niin sanottuja turhia keskeytyksiä.

Tällä hetkellä yrityksen toimipisteessä on yksi henkilö, joka suorittaa pääasiallisesti varaosakuormien purkamisen, ennakkokeräyksen, aikojen varaamisen ja

osien hyllytyksen. Järjestely on hyvä, sillä omien kokemusten perusteella huomasi, että varastonhallintaan menee aina automaattisesti noin puoli päivää. Vaikka sattuisi tulemaan pienempi kuorma varaosia, jotka täytyy hyllyttää ja ennakkokerätä, on varastonhallinnassa muita tehtäviä, joihin saa ajan kulumaan, esimerkiksi ennakkokeräyshyllyn siivoaminen turhista osista, näiden osien takaisin hyllyttäminen, varastosaldojen korjaaminen varaosien ja korjaamotarvikkeiden osalta ja niin edelleen. Koska varastonhallinta vie niin paljon työaika, olisi erittäin tärkeää, että varaosamyymä saisi keskittyä täysin tähän työhön eikä hänellä tarvitsisi hoitaa huoltomyyjien tehtäviä.

5.2 Ajankäyttötutkimuksen laatiminen

Työntekijöille teetettiin ajankäyttötutkimus (liite 3), johon he vastasivat sähköpostitse. Kysymyksiä mietittäessä haluttiin kiinnittää erityisesti huomiota muutama asiaan: kuinka paljon henkilö joutuu tekemään ylitöitä ja mihin henkilö itse kokee tarvitsevänsä enemmän työaika. Lisäksi erityisen tärkeää oli tieto, olisiko henkilöllä itsellään jotakin kehitysideoita ajankäytön parantamiseksi.

Kysymykset ovat kaikki perusteltuja. Esimerkiksi vastaajan ikä vaikuttaa hänen englannin kielen taitoonsa (6). Englannin kielen taito on tärkeä huolto- ja varaosamyymän työssä, sillä monen käytettävän ohjelmiston käyttökieli on englanti. Kysymyksiä miettiessä koettiin tärkeämmäksi työkokemus, kuin koulutustausta. Kuuluuhan sananlaskukin ”työ tekijäänsä opettaa” ja tästä syystä työntekijöiden koulutustaustaa ei ole tutkittu. Kysymykset ovat hyvin johdattelevia, ja varsinkin kysymykset 4. - 8. liittyvät vahvasti toisiinsa. Kysymysten johdatteleva luonne ja toisiinsa liittyminen on tietoinen valinta, jotta kyselyyn vastaaja joutuisi miettimään mikä on hänen ylitöidensä määrä ja mitkä asiat pääsääntöisesti aiheuttavat ylitöitä. Kysymykset 9. - 13. ovat vasta tässä kyselyn vaiheessa siksi, että työntekijä on joutunut aiemmissa kysymyksissä miettimään työpäivänsä kulkua ja sitä, milloin ylityöt esiintyvät. Kysymykset 11. ja 13. ovat sellaisia, joissa vastaaja saa tuoda omat näkemyksensä esille. Vaikka kysymykset ovat samankaltaisia, ei kukaan vastannut kysymyksiin samalla tavalla, vaan jokaiseen tuli erilainen, osittain jopa täysin eri aihealueeseen liittyvä vastaus.

5.3 Ajankäyttötutkimuksen tulokset

Vastaajien ikä sijoittuu välille 34 - 56 sekä heidän työkokemuksensa alalta vaihtelee välillä 6 - 42 vuotta. Kokemus työtehtävästä vaihtelee välillä 3 - 7 vuotta. Työntekijät arvioivat, että ylitoita tulee tehtyä keskimäärin 0 - 5 tuntia viikossa ja 3 - 20 tuntia kuukaudessa. Kuitenkin jokainen arvioi työpäivänsä kestoksi 8 tuntia, sisältäen tauot. Se, minne ylityöt sijoittuvat, vaihtelee jonkin verran. Useampi oli kuitenkin sitä mieltä, että iltavuoroviikoilla joutuu tekemään enemmän ylitoita, kuin aamuvuoroviikoilla. Tämän lisäksi maanantait olivat sellaisia päiviä, jolloin työntekijät kokivat tekevänsä eniten ylitoita. Ylitöiden sijoittumisen iltavuoroviikoille ja maanantaille huomasi itsekkin, kun olin huoltomyyjän työtehtävässä. Aikataulun avulla pyritään siihen, että vaadittavat työtehtävät ehdittäisiin tehdä työpäivän aikana, jotta työntekijälle ei jäisi ylitoita tai hän ei joutuisi lykkäämään töitä seuraavalle päivälle

Useasti iltavuoroille sijoittuvat ylityöt aiheutuvat siitä, että täytyy jäädä odottamaan asiakasta noutamaan autonsa tai vaihtoehtoisesti työn hinnan kanssa on jotakin epäselvyyttä, jota joudutaan selvittelemään. Tätä hinnan epäselvyyttä voidaan vähentää yksinkertaisesti sillä, että työmääräimelle muistetaan kirjata, jos asiakkaan kanssa on sovittu jokin hinta, ja että aamuvuoro informoi kollegoitaan ennen kotiin lähtöä, mitä on päivän aikana tapahtunut ja mihin asioihin pitää kiinnittää huomiota.

On selvää, ettei jokainen työntekijä ole tietoinen jokaisesta yrityksessä tapahtuvasta työstä. Informaation kulun parantaminen on helposti toteutettavissa, mutta se vaatii kuitenkin jokaiselta toimintatapojen muutosta, jolloin muutosprosessi voi kestää kauan. Voi olla niin, että iltavuoroon jäävä työntekijä on varattu juuri silloin, kun aamuvuoro saa lähteä kotiin. Tällöin ei päästä henkilökohtaisesti kertomaan, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota. Informaation kulkua voidaan edesauttaa esimerkiksi muistiolla, johon aamuvuorolaiset saavat kirjata asiat, jotka iltavuorolaisten täytyy ottaa huomioon. Sama voidaan tehdä toisinpäin: kun iltavuorolaiset ovat lähdessä kotiin, voivat he kirjata muistioon, mitä aamuvuorolaisten täytyy heti päivän alussa ottaa huomioon. Näin vältetään turhilta muistilapuilta, ja esimerkiksi vihko on helposti säilytettävissä tietoturvalakien mukaisesti suljetussa

tilassa, jolloin siihen voidaan kirjata myös tietoturvalain piirissä olevia asioita. Lisäksi asioihin on helppo palata tarvittaessa jälkikäteen, vihkoa kun ei hävitetä samalla tavalla kuin muistilaput.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että helpoiten ylitöiksi tai seuraavalle päivälle jäävät laskutukset ja laskujen tarkistukset. Lisäksi laskutukselle ja laskujen tarkistamiselle työntekijät kokivat tarvitsevansa lisää aikaa, ja laskutus ja laskujen tarkistaminen olivat sellaisia työtehtäviä, jotka helpoiten jätetään seuraavalle päivälle. Kyseinen asia on otettu huomioon aikataulua tehtäessä siten, että jokaiselle työntekijälle on varattu jokaiselle työpäivälle aikaa laskutusasioiden hoitamiseksi.

Työntekijät, jotka kokivat, että maahantuojan takuukäsittelyt, kuten ennakkokyselyt, takuuanomukset ja takuulaskutukset, vievät paljon tai kohtuullisen paljon heidän työaikaansa, halusivat lisää aikaa tälle työtehtävälle. Lisäksi maahantuojan takuukäsittelyt olivat yksi työtehtävistä, jotka yleensä jäävät ylitöiksi tai seuraavalle työpäivälle. Kyseinen asia on otettu huomioon aikatauluja suunniteltaessa siten, että henkilöille jotka hoitavat maahantuojan takuukäsittelyjä on varattu työaika kyseiselle työtehtävälle. Yksi vaihtoehto myös olisi, että koulutetaan lisää työntekijöitä hoitamaan maahantuojan takuukäsittelyitä. Tällöin saataisiin takuukäsittelyistä aiheutunutta työtaakkaa helpotettua yhdeltä työntekijältä.

Moni työntekijä koki, että puhelut ja reklamaatiot hidastavat töiden tekemistä. Kyseisen ilmiön huomasi itsekkin, ja puheluiden aiheuttamiin keskeytyksiin pyritään hakemaan ratkaisua tai ainakin helpotusta henkilökohtaisen aikataulun avulla. Tarkoituksena olisi, että työntekijä voisi jättää puhelimen melkein täysin huomiotta tehdessään aikataulussa sillä hetkellä olevaa työtä.

Jotta informaatio kulkisi muutenkin kuin toisten kanssa keskustellessa, on erityisen tärkeää, että työmääräimelle kirjataan kaikki mahdollinen ja mahdottomaltakin tuntuva tieto, jota tarvitaan ongelman ratkaisuun. Itse olen huomannut, että mitä enemmän, niin sen parempi ja työmääräimellä ei voi olla liikaa tekstiä. Näin asiasta tietämätönkin saisi tiedon, missä mennään minkäkin työn osalta, eikä hänellä tällöin tarvitse mennä kysymään toisessa tilassa työskentelevältä työntekijältä töiden kulusta. Työmääräimelle laajasti kirjaaminen myös auttaa silloin, kun

asiaa aiemmin hoitanut on lomalla tai sairaana, tai muuten vain poissa työpaikalta. Riittäväällä työmääräimellä olevalla informaatiolla vältytään siltä, että poissa olevalle työntekijälle joudutaan soittamaan hänen ollessa poissa. Lisäksi asiakas on tyytyväisempi vastaukseen ”odotas, niin tarkistan” kuin vastaukseen ”en tiedä”.

Työpäivän tehostamisesta kysyttäessä työntekijöiltä tuli ilmi, että töiden tekemistä voitaisiin tehostaa ottamalla vähemmän puheluita vastaan sekä selkiyttämällä vastuualueita töiden vastaanotossa. Puheluihin on valitettavasti hankala vaikuttaa muulla tavalla kuin siten, että niin sanottu päivystävä työntekijä pyrkii ottamaan kaikki puhelut sinä aikana, kun toinen on tekemässä muita töitä. Vastuualueiden selkeyttäminen on todellakin tärkeää. Jokaisen aikataulussa olevat työtehtävät ovat pääsääntöisesti tämän henkilön vastuualueella. Työntekijät voivat kuitenkin itse vapaasti muuttaa ja siirtää vastuualueita keskenään, jos kokevat sen tarpeelliseksi. On kuitenkin erityisen tärkeää, että kaikilla on tiedossa, mitkä työt kuuluvat pääsääntöisesti kenellekin. Apua saa ja pitää tarvittaessa pyytää, jotta stressin määrä yhdellä työntekijällä ei pääse kasvamaan huomattavasti eikä kenellekään tule tunnetta, että joutuu tekemään kaiken yksin.

Töiden tekemisen nopeuttamisesta kysyttäessä työntekijät olivat sitä mieltä, että mikäli saisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, se nopeuttaisi töiden tekemistä huomattavasti. Myös paremmat pakettijärjestelmät tulivat ilmi yhtenä tekijänä, joka voisi nopeuttaa töiden tekemistä. Aikataululla pyritään mahdollistamaan yhteen asiaan keskittyminen. Paremmista pakettijärjestelmistä työntekijöillä olisi syytä puhua keskenään, mihin tarvittaisiin pakettijärjestelmä ja miten se olisi toteutettavissa, tai onko ylipäättänsä mahdollista toteuttaa muita työkokonaisuuksia kuin jo olemassa olevat.

Myös varaosien etsiminen sekä asiakkaille tehtävät tarjoukset tulivat ilmi työtehtävinä, jotka helpoiten jäävät ylitöiksi tai seuraavalle päivälle. Myös se asia on pyritty ottamaan huomioon aikatauluja suunniteltaessa siten, että jokaiselle päivälle on varattu aikaa tarjousten laatimiseen. Koska jokaiselle päivälle on varattu aikaa tarjousten tekemiselle, tulevat ne varmasti tehtyä. Tällöin saadaan mahdol-

lisesti lisää töitä ja tietenkin asiakaskin on tyytyväinen, kun saa haluamansa tarjouksen silloin kun se on luvattu saapuvaksi. Varaosien etsimisestä todettakoon, että mikäli jokin varaosa on huoltomyyjällä hankalasti löydettävissä, tulisi kääntyä varaosamyynnin puoleen. Tällöin saadaan nopeutettua työtä niiltä osin ja huoltomyyjä voi keskittyä muihin tehtäviin, kuten asiakaspalveluun.

6 AIKATAULUN LAATIMINEN

Aikataulua suunniteltaessa tuli ottaa huomioon kesän 2018 saadut tulokset asiakasvirran jakaantumisesta sekä työntekijöille teetetyn ajankäyttökyselyn vastaukset. Aikataulu suunniteltiin siten, että työntekijät saavat lisää aikaa niille töille, joille he kokevat sitä tarvitsevansa, ja jokaiselle työtehtävälle on varattu aikaa. Aikataulussa on myös niin sanottua varaamatonta aikaa, jolloin henkilöllä on mahdollisuus suorittaa asiakaspalvelua töiden vastaanoton tiskillä sekä puhelimitse.

Aikataulua laadittaessa ei ole otettu huomioon työntekijöiden puhelimessa viettämää aikaa, sillä se jakautuu koko työpäivälle. On kuitenkin pyritty ottamaan huomioon se, että puheluita tulee eniten aamun tunneilla ja hiljaisempaa puheluiden osalta on iltpäivällä. Puheluiden määrän huomioiminen oli kuitenkin haastavaa, sillä jokainen työtehtävä tuli saada sijoitettua aikatauluun. Koska aikaa on rajallisesti, olisi työpäivästä loppunut tunnit, mikäli työtehtäville olisi varattu aikaa vain iltpäivän hiljaisemmille tunneille. Kuvassa 13 esimerkki mahdollisesta aikataulusta.

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai		
8:30-9:00							Tehtävä 1
9:00-9:30							Tehtävä 2
9:30-10:00							Tehtävä 3
10:00-10:30							Tehtävä 4
10:30-11:00							Tehtävä 5
11:00-11:30							
11:30-12:00							
12:00-12:30							
12:30-13:00							
13:00-13:30							
13:30-14:00							
14:00-14:30							
14:30-15:00							
15:00-15:30							
15:30-16:00							
16:00-16:30							

KUVA 13. Esimerkki viikkoaikataulusta

Aikatauluja laadittaessa tuli ottaa huomioon työajat ja työaikojen vaihtelut. Jokaiselle työntekijälle on laadittu kaksi eri aikataulua, aamuviikolle ja iltaviikolle omansa. Lisäksi tuli huomioida, että aamun ensimmäisellä tunnilla sekä iltapäivän viimeisellä tunnilla tuli olla varaamatonta aikaa, sillä tällöin on vain yksi varaosa- ja huoltomyyjä töissä. Aikatauluihin on myös sijoitettu lakisääteinen kahvitauko. Aikatauluihin ei ole sijoitettu ruokataukoa.

Hiljaisimmiksi päiviksi havaittiin keskiviikko ja torstai. Aikataulua laadittaessa yritettiin saada näille päiville eniten muita töitä, eli esimerkiksi laskutusta ja maahantuojaan takuuasioden käsittelyä. Kuitenkin huomattiin, että työtehtävät olivat tällä periaatteella hankala saada limittäin kahden varaosamyynnin ja kahden huoltomyynnin kesken, joten tultiin siihen tulokseen, että jokaiselle työtehtävälle varataan viikon jokaiselle päivälle saman verran aikaa. Tällöin oli mahdollista saada työntekijöiden aikataulut siten limittäin, että kun toinen huolto- tai varaosamyyjä tekee jotain tiettyä työtehtävää, on toisella mahdollista olla töiden vastaanotossa palvelemassa asiakkaita. Lisäksi työtehtävien sijoittaminen jokaiselle viikon päivälle samaan aikaan mahdollistaa sen, että töistä tulee rutiininomaisia ja työntekijä tottuu tekemään tietyt työt aina samaan kellonaikaan.

Aikataulussa on myös pyritty huomioimaan, minkä verran mikäkin työtehtävä vie aikaa. Esimerkiksi varaosamyyjille on varattu enemmän aikaa laskujen tarkistukselle ja laskutukselle kuin huoltomyyjillä, sillä lähtökohtaisesti heille tulee enemmän laskuja, jotka täytyy tarkistaa.

Aikataulua laadittaessa on myös huomioitu maahantuojaan takuukäsittelyt. Takuukäsittelyille on varattu jokaiselle päivälle aikaa sille henkilölle, joka niitä tekee. On myös pyritty huomioimaan se, minkä verran takuukäsittelyitä tulee. Koska takuukäsittelyiden määrä ei ole vakio, vaan vaihtelee hyvin epäsäännöllisesti, on aikataulusta varattu jokaiselle päivälle saman mittainen aika.

Koska aikataulussa on jokaiselle työlle miltei saman mittainen aika, on työtehtävien vaihtaminen kellonaikojen välillä mahdollista. Olisi kuitenkin tärkeää, että työntekijä opettelisi aikataulun ja tottuisi siihen, ennen kuin alkaa vaihtamaan työtehtävien paikkaa. On kuitenkin haluttu mahdollistaa se, että työntekijällä on mah-

dollisuus sijoittaa työtehtävät hänelle parhaaksi näkemälle kellonajalle. Työntekijöiden on huomioitava, että laadittu aikataulu on vain esimerkki ja luonnos siitä, miten työpäivää voisi jäsenellä.

7 SOVELLETTAVUUS MUISSA YRITYKSEN TOIMIPISTEISSÄ

Opinnäytetyöstä toivotaan mahdollisimman helposti sovellettavaa. Jokaisessa yrityksen toimipisteessä on eri määrä huolto- ja varaosamyyjiä, eri merkkien ta-kuukäsittelyt ovat erilaisia ja niin edelleen. Kuitenkin päivät ja työtehtävät ovat perustaltaan samanlaisia. Koska kaupungit, missä toimipisteitä on, ovat erikokoisia, asiakasmäärät todennäköisesti poikkeavat Oulun toimipisteestä. Kuitenkin oletetaan, että työntekijöiden määrä on suhteutettu asiakkaiden määrään ja tehdään oletta-va, että asiakasmäärät jakautuvat ainakin suurin piirtein samalla tavalla kuin saaduissa seurantatuloksissa.

Mikäli muutkin toimipisteet haluavat tehdä aikataulun omille työntekijöillensä ja ottaa käyttöön muita ajankäyttöä tehostavia tapoja, on se täysin toteutettavissa tämän opinnäytteen pohjalta. Jokainen toimipiste voi soveltaa tässä opinnäytetyössä tutkittua asiakasmäärän jakautumista ja tämän tiedon pohjalta alkaa suunnittelemaan aikataulua.

Ajankäyttökysely on hyvä teettää työntekijöille, jotta saadaan tietoon myös työntekijän omat mielipiteet ajankäytöstä sekä siitä, mille työtehtävälle he kokevat tarvitsevansa lisää työaika-aa. Ajankäyttökysely on opinnäytteen liitteenä 3, ja mikäli halutaan, voidaan ajankäyttökyselyyn lisätä jotain kysymyksiä tarpeen mukaan.

Aikataulusta on tehty yksi pohja, jota voidaan alkaa täyttää työtehtävillä. Lukujärjestyspohjat on tehty jokaiselle toimipisteelle huollon aukioloaikojen mukaan. Pääsääntö lukujärjestyksen tekijälle on, että tehtävät menevät limittäin työntekijöiden välillä ja pakolliset tehtävät tulee sisällytettyä tähän.

8 LOPPUSANAT

Opinnäytetyön tuloksena haluttiin jokaiselle autoalan yrityksen Oulun toimipisteen tekniselle toimihenkilölle henkilökohtainen aikataulu. Aikataulut ovat liitteessä 1, joka on julkaistu muokattuna. Aikatauluja tehtäessä on huomioitu mahdollisimman hyvin kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaitut tulokset asiakasmäärien jakautumisesta ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadut tulokset ja parannusideat.

Olisi hyvä, että työntekijät noudattaisivat aikatauluja sellaisenaan, ennen kuin alkavat niitä itse soveltamaan. Mikäli työntekijöistä tuntuu, etteivät he pysty varaanmaan työpäivästä tuntia tietylle työtehtävälle, tulisi työntekijöiden pyrkiä siihen, että he tekisivät noin puoli tuntia aikatauluun merkittyä työtehtävää. Siten töistä saataisiin rutiininomaisia, jolloin työt niin sanotusti lopulta tekevät itse itsensä ja ikävätkin työt tulevat tehtyä, koska on niin sanotusti pakko. Tässä vaiheessa oletama on, että aikataulu helpottaa töiden tekemistä, sillä jokaiselle pakolliselle työlle on varattu oma aikansa.

Opinnäytetyötä tehdessä huomattiin, että mikäli asiakasmäärien seurannasta haluttaisiin absoluuttisen paikkansa pitävä, täytyisi seuranta olla tekemässä jokin ulkopuolinen taho. Lisäksi jokainen työntekijä voisi itse seurata esimerkiksi viikon ajan, mihin oma työaika kuluu. Tällöin myös heillä tulisi kiinnitettyä enemmän huomiota työpäiviensä kulkuun. Seurannan aikana he todennäköisesti oivaltaisivat itse, mitkä toimintatavat ovat huonoja ja missä täytyisi omaa työskentelyä parantaa.

Koska muun muassa asiakasvirtaa on seurattu samalla kun on tehty töitä, seurannassa tapahtuva virheen mahdollisuus on kohtalaisen suuri lähinnä niiltä osin, ettei jokaista asiakasta tai puhelua muista merkata muistiin. Lisäksi kahvitauot aiheuttivat virheen mahdollisuutta, sillä kahvitaukojen aikana ei ollut ketään seuraamassa asiakasvirtaa. Koska sama henkilö suoritti jokaisen viikon seurannan, voidaan olettaa, että ihmisestä aiheutuva virhe on melko pieni. Koska kahvitauot ovat joka toinen viikko samaan aikaan, voidaan olettaa, että tulokset ovat vertailukelpoisia. Lisäksi koska aikataulua suunniteltaessa on käsitelty asiakasmäärien

jakautumista tarkasteltaessa keskiarvotettuja tuloksia, pienentää sekin tekijä mahdollisen virheen suuruutta.

Viikkoaikataulua suunniteltaessa huomattiin erittäin tärkeäksi tiedoksi työntekijöiden vastaukset etenkin siihen, mihin he itse kokevat tarvitsevansa lisää työaikaa. Sen tiedon avulla pystyttiin vastaamaan heidän tarpeisiinsa mahdollisimman hyvin, eikä aikatauluun tullut varattua aikaa niin sanotuille turhille töille, joille työntekijä ei itse asiassa tarvitsisi yhtään lisääaikaa. Aikataulujen henkilökohtaistaminen on ollut mahdollista, koska ajankäyttökyselyn avulla on käsitelty jokaista työntekijää yksilönä. On kuitenkin tosi, ettei kaikkia voi miellyttää. Vaikka olisi miellyttävää varata työntekijälle aikaa pelkästään siihen työhön, mihin hän kokee aikaa tarvitsevansa, on se käytännössä mahdotonta. Lisäksi työpäivät tuli suunnitella siten, että jokaiselle työntekijälle tulisi yhtä paljon aikaa niin sanotuille omille töille ja töiden vastaanotossa asiakaspalvelulle, mikä oli melko haastavaa.

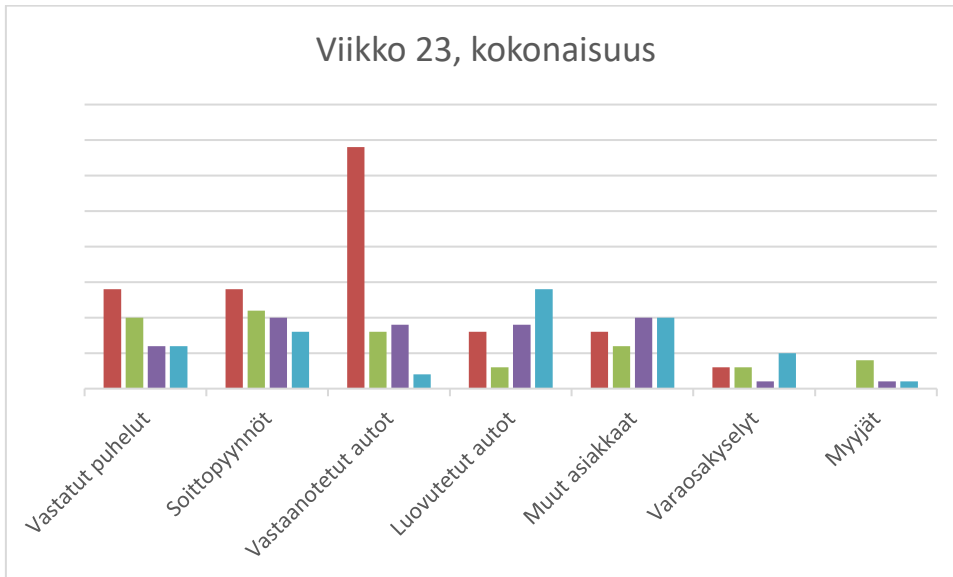
Opinnäytetyön tuloksena laaditut aikataulut ovat tällä hetkellä tehty Excel-taulukoon. Jotta aikataulun selaaminen ja muuttaminen olisi helppoa, olisi hyvä ottaa käyttöön jokin sähköinen järjestelmä. Tätä varten yksi hyvä järjestelmä olisi Office365:sta löytyvä kalenterisovellus. Kalenterisovelluksessa on mahdollista laittaa tehtävä tai tapahtuma jollekin päivämäärälle, johonkin kellonaikaan. Tapahtuma on myös mahdollista asettaa toistuvaksi. Lisäksi muilla työntekijöillä on nähtävillä jokaisen henkilökohtainen kalenteri. Sovellus olisi helppo ottaa käyttöön, sillä työympäristössä on jokaisella käytössä Office365. Office365:sta löytyy myös Microsoft to-do tai Tehtävät, johon on helppo kirjata muistiin tehtävät ja muistettavat asiat. Näin saadaan muistilappuja vähennettyä ja tietoturvaa on mahdollista parantaa.

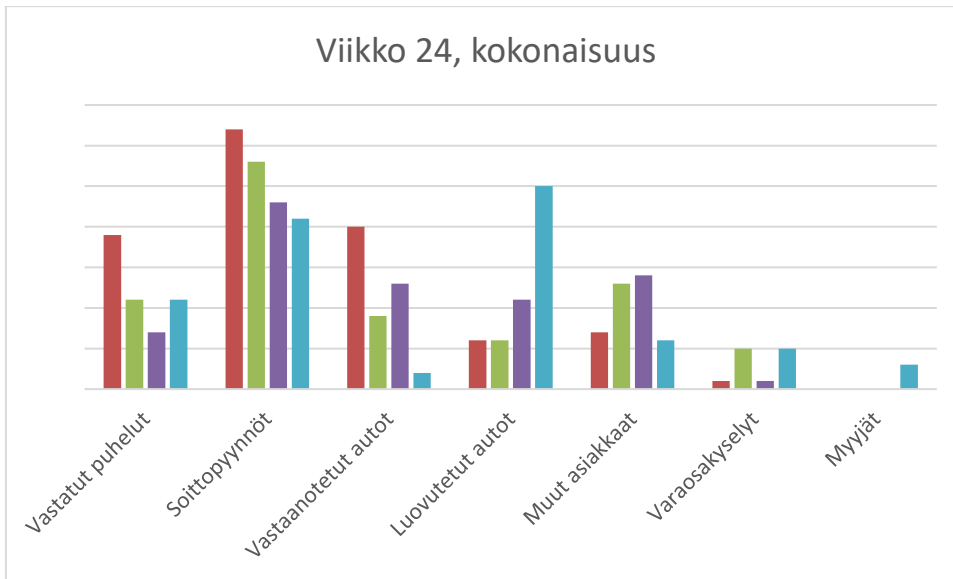
Opinnäytetyön tuloksena tuli tehdä jokaiselle henkilölle henkilökohtainen aikataulu, joka määrittää jokaiselle työtehtävälle paikkansa ja aikansa. Aikataulujen laatiminen saavutettiin. Tässä vaiheessa on kuitenkin hankala varmaksi todentaa, parantaako aikataulu henkilöiden tehokkuutta, vähentääkö se hukka-aikaa ja tulevatko pakolliset, ikävätkin työt tehtyä tulevaisuudessa ajallaan. Voidaan vain tehdä kaiken teorian ja oletaman pohjalta toteama, että näin tulee käymään.

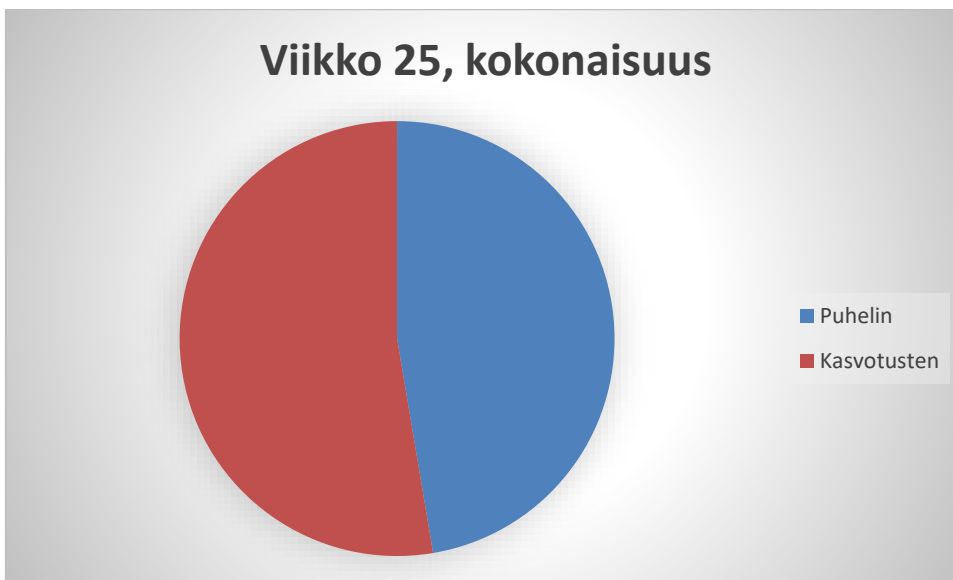
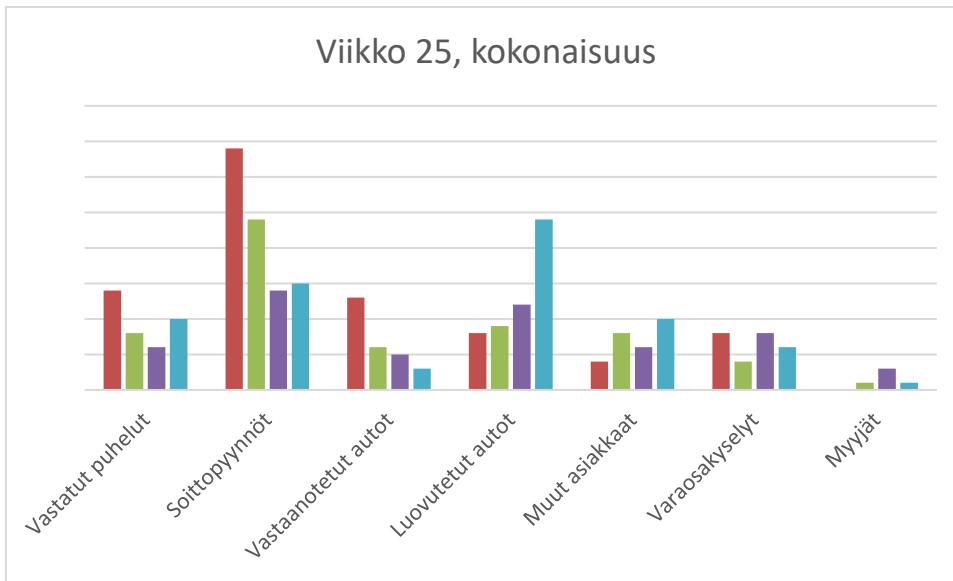
LÄHTEET

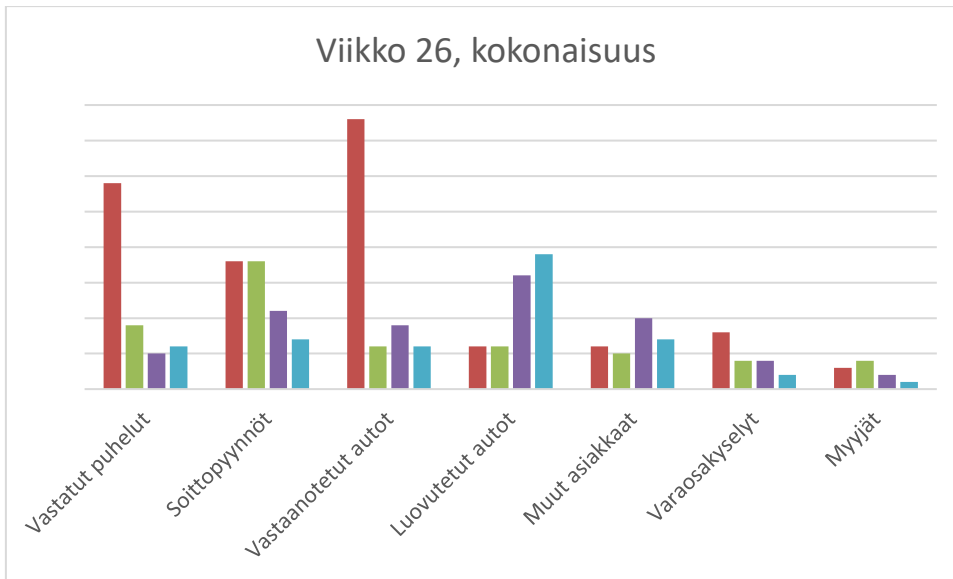
1. Rasila, Minna – Pitkonen, Maria 2008. Aikavarkaat kuriin. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
2. Jääskeläinen, Juhani 1994. Aikamme kallis. Helsinki: TJS.
3. Movie research results: Multitasking overloads the brain. 2017. Aalto University news. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/news/movie-research-results-multitasking-overloads-the-brain> Hakupäivä 8.1.2019.
4. Pelin, Risto – Pelin, Anja 2000. Ajankäytön opas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
5. Slåen, Torfinn 2015. Vähemmän suorituksia, enemmän saavutuksia. Viro: Printon.
6. Wainikainen, Jaakko 2017. Suomalaisten kansainvälinen kielellinen pääoma. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto, yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma/sosiologia. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101177/GRADU-1495202393.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hakupäivä 17.1.2019.

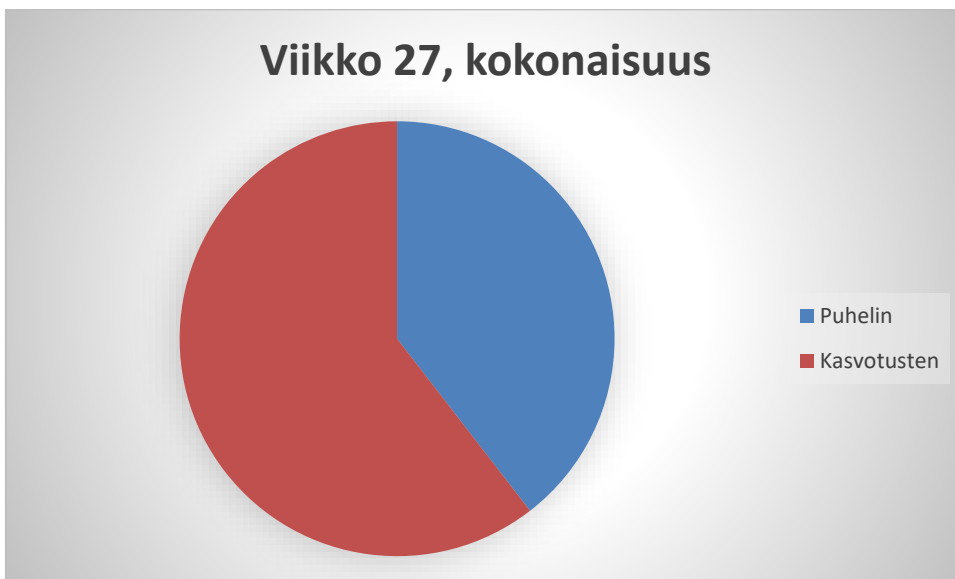
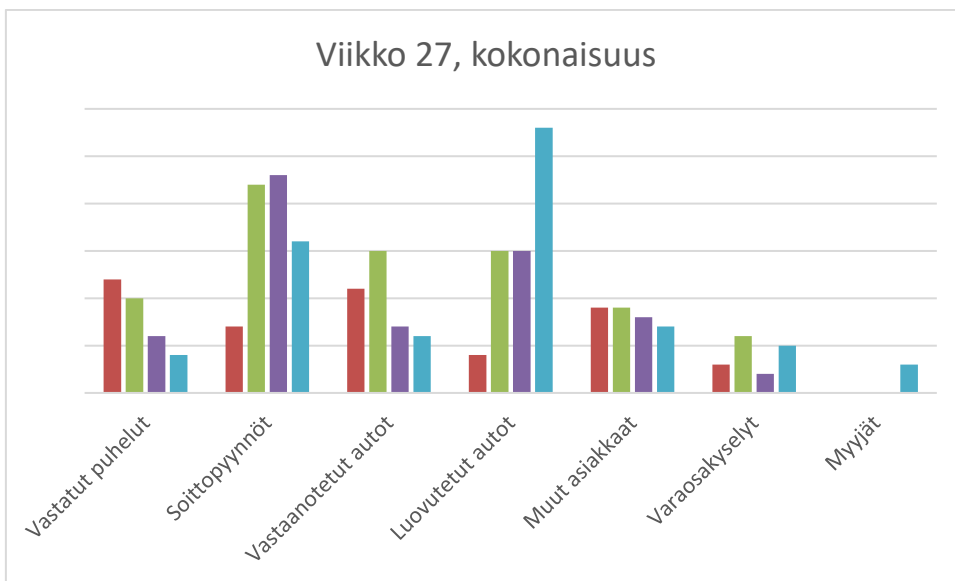
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai		
8:30-9:00							Tehtävä 1
9:00-9:30							Tehtävä 2
9:30-10:00							Tehtävä 3
10:00-10:30							Tehtävä 4
10:30-11:00							Tehtävä 5
11:00-11:30							
11:30-12:00							
12:00-12:30							
12:30-13:00							
13:00-13:30							
13:30-14:00							
14:00-14:30							
14:30-15:00							
15:00-15:30							
15:30-16:00							
16:00-16:30							

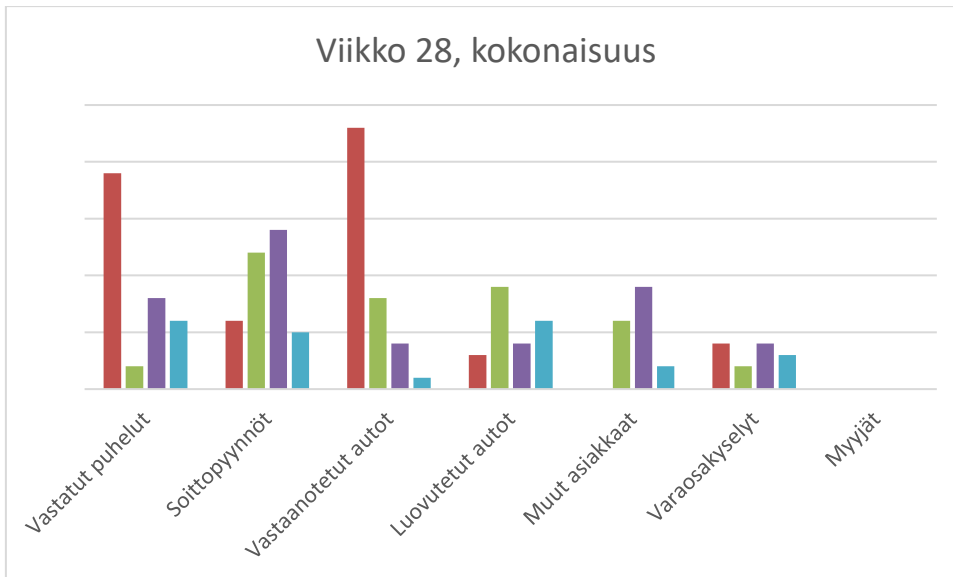


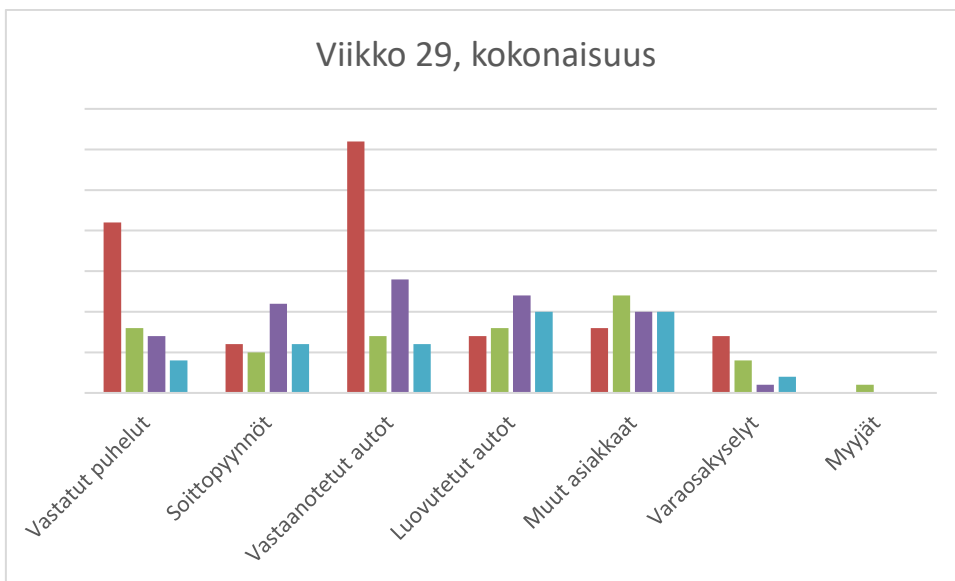


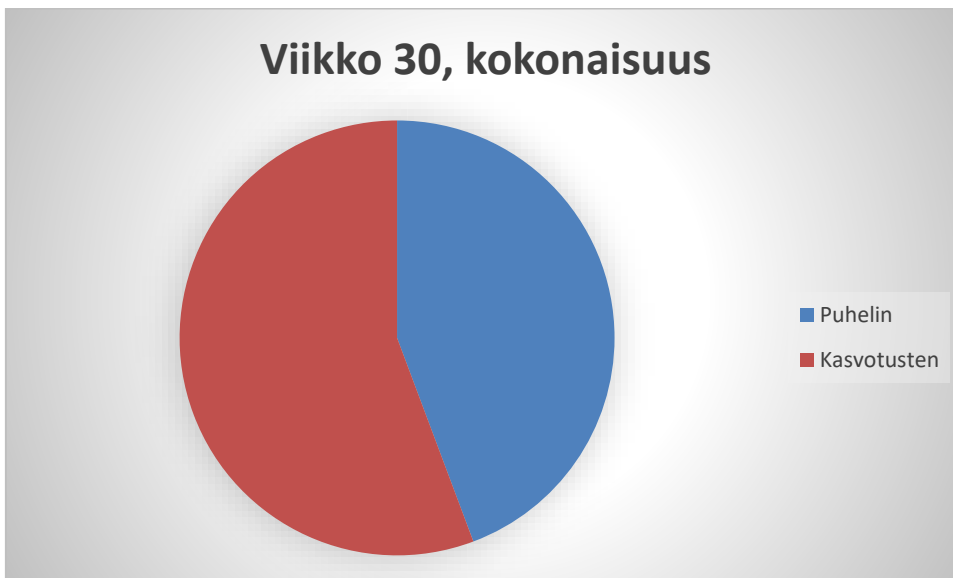
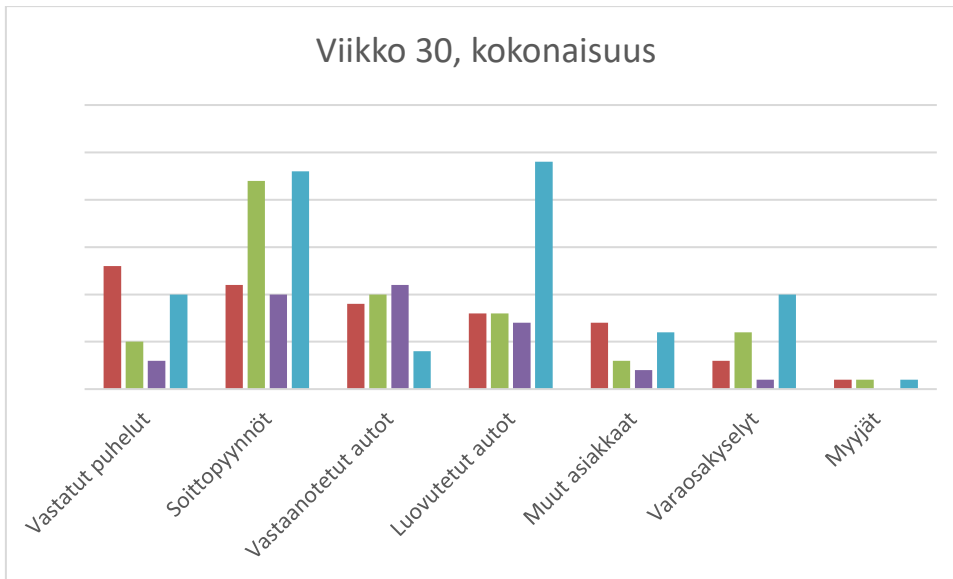


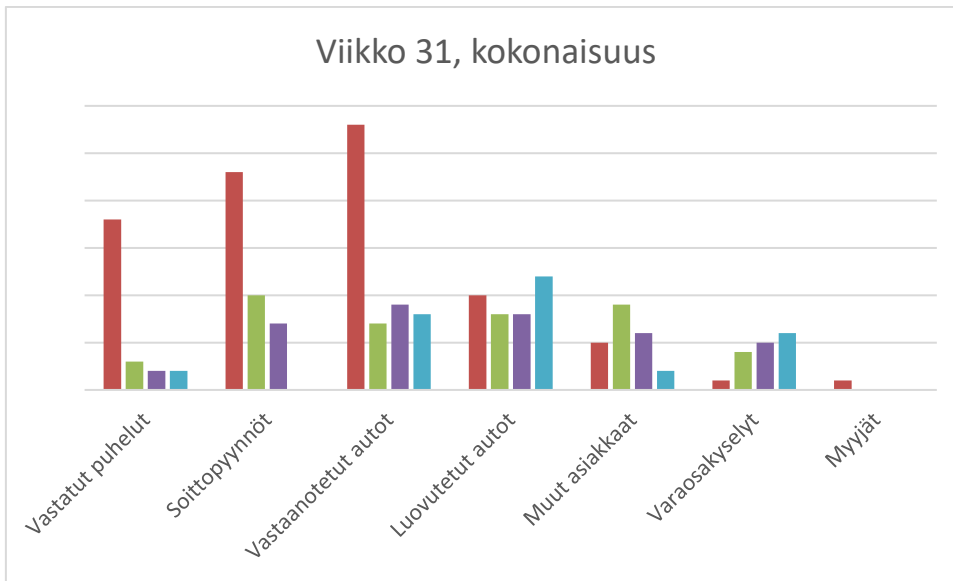


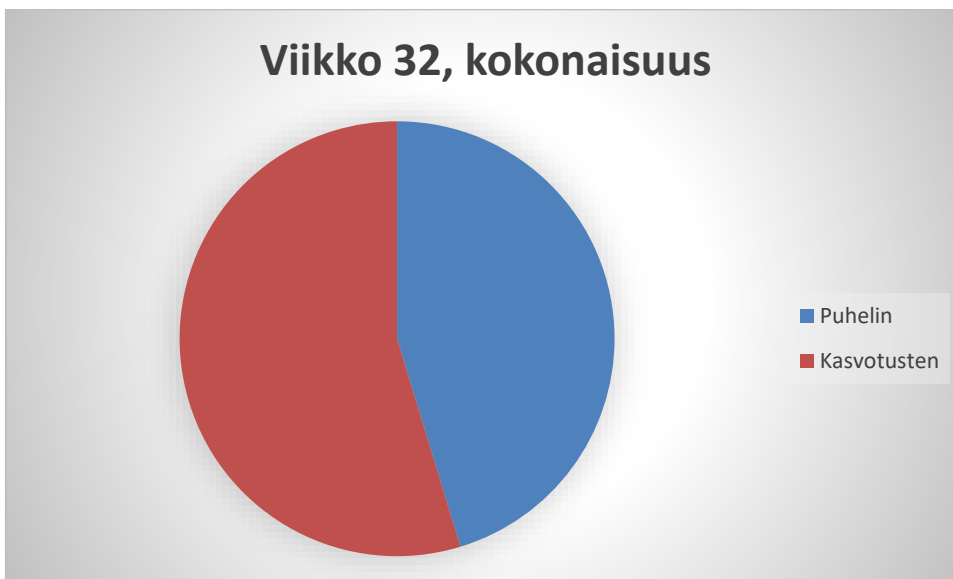
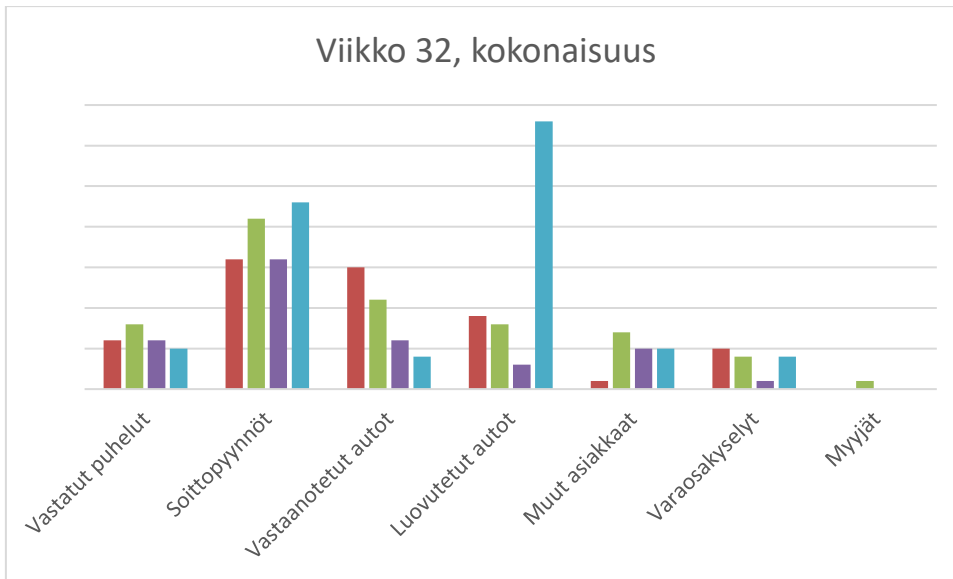












1. Ikä?
2. Kokemus alalta (vuosina)?
3. Kokemus kyseistä työtehtävästä (vuosina)?
4. Kuinka pitkä työpäiväsi on keskimäärin arvioituna?
5. Paljonko teet ylityötä keskimäärin viikossa? Kuukaudessa?
6. Kertyvätkö ylityöt pääsääntöisesti johonkin kuukauden aikaan (alkuun, loppuun)?
7. Ehditkö hoitaa kaikki työtehtäväsi työpäivän aikana?
8. Jääkö töitä ylitöiksi, seuraavalle päivälle? Jos, niin mitä?
9. Mihin työtehtävään tarvitsisit enemmän aikaa?
10. Mitkä työt ovat sellaisia, jotka helpoiten jätät seuraavalle päivälle?
11. Onko sinulla ajatuksia työpäivän tehostamiseen? (yksi esimerkki riittää)
12. Mitkä asiat pääasiassa hidastavat töiden tekemistä? (yksi esimerkki riittää)
13. Mitkä asiat voisivat nopeuttaa töiden tekemistä?
14. Viekö maahantuojan takuiden käsittely paljo työaikaasi?
15. Onko mielestäsi työpaikalla riittävästi työnjohtajia/varaosamyyjiä?
16. Tuleeko mieleesi muita asioita, joita toivoisit huomioitavaksi tai joita haluat tuoda ilmi?