



KORJAAMON TYÖNJOHDON TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tero Bragge

Opinnäytetyö
Tammikuu 2013
Auto ja kuljetustekniikka
Auto- ja korjaamotekniikka

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Auto ja kuljetustekniikka
Auto- ja korjaamotekniikka

TERO BRAGGE:

Korjaamon työnjohdon toiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Tammikuu 2013

Korjaamon työnjohdolta odotetaan tehokkuutta ja parhaita mahdollisia toimintamalleja. Lait, asetukset ja mahdolliset laatukäsikirjat ohjaavat näitä toimintamalleja. Työnjohtajan pitää olla kykenevä hallitsemaan ja hoitamaan työjohdollisia ja asiakaspalvelutehtäviä teknistä osaamista unohtamatta. Kehittyvät järjestelmät ovat luoneet tarvetta työnjohtajille, jotka hallitsevat edellä mainittujen asioiden lisäksi myös oman itsensä kehittämiseen.

Opinnäytetyn tarkoitus oli kehittää Nelipyörä Oy:n korjaamon työnjohdon toimintatapoja. Yrityksellä oli tarve selvittää nykyisiä ongelmakohtia. Yrityksellä on käytössä laatukäsikirja, jossa on korjaamolle omat normit. Käytössä olevat Toyota Service management -TSM ohjeet määrittävät yhdessä laatukäsikirjan kanssa työnjohdon toimintamalleja.

Opinnäytetyössä on kerrottu asioita ja prosesseja jotka muodostavat työnjohdon työkentän. Tutkimusongelman ja epäkohtien todentamiseksi työnjohdolle lähetettiin kysely johon työnjohdossa työskentelevät henkilöt vastasivat. Kyselystä saadut tulokset on esitelty myöhemmin opinnäytetyössä. Asiakastyytyväisyyttä tai muiden ryhmien mielenkiintoa ei tutkittu.

Saatujen tulosten perusteella päästiin kiinni ongelmakohtiin. Kaikkiaan tuloksista oli havaittavissa, että jatkuvia työjohdollisia toimintatapapuuutteita ei ollut. Laatukäsikirjan toimintaohjeita ja TSM-standardeja noudattamalla yrityksen toimintamallit ja työn laatu ovat hyvää tasoa. Työssä on esitelty kaikki tutkimuksessa esille tulleet asiat ja kaikkiin työssä esitettyihin ongelmakohtiin yrityksen sisällä ei pystytäkään vaikuttamaan. Yhtenä ongelmana työnjohto koki työtehtävien jakautuneen epätasapainoisesti. Tulevaisuudessa yritys pyrkii päivittämään laatukäsikirjan ja mahdolliset muutokset voidaan kirjata siihen siltä osin kuin se on mahdollista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Program in Automotive Engineering
Option of Garage Engineering

TERO BRAGGE:

Development of a garage work management

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 3 pages
January 2013

This thesis objective was research garage work management in Nelipyörä PLC. Nelipyörä PLC has premises at Hämeenlinna and Hyvinkää. Premises operation mode and environment circumstances are almost similar. Thesis is told facts about this company and background information of work management. Garage work management has many different business functions and responsibilities. Most of the duties includes service core competencies and customer service. Nelipyörä PLC uses a disposal quality manual which clarifies the customer service and determines detailed work instructions.

A questionnaire was made to find out potential problems in garage work management. This questionnaire was sent to people whose duty is in garage work management. The results were uniform and there were no differences between answers. Reason for this is the existence of quality systems. Opinions of customer or other work groups were not resolved.

In this study there were not observed continuous mode of operation deficiencies. However, there were found some areas to develop. Work was seen to be divided in an unbalanced way. The challenging thing at work was to operate several information retrieval systems and to remember number of passwords.

Key words: garage, development, work management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkielman tarkoitus	5
1.2	Tutkimusongelma	6
1.3	Aihepiirin rajausta	6
2	YRITYKSEN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Korjaamo	8
2.1.1	Korjaamon prosessit.....	10
2.1.2	Korjaamon laatu järjestelmät	13
2.2	Työnjohto.....	19
2.2.1	Työnjohdon asema organisaatiossa.....	20
2.2.2	Työnjohdon tehtävät ja vastuut	21
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT KEHITTÄMISELLE.....	24
3.1	Henkilöstön kehittäminen yrityksen voimavarana	24
3.2	Henkilöstön koulutus	24
3.3	Työympäristö ja työtyytyväisyys.....	25
4	KORJAAMON TYÖNJOHDON TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	27
5	TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	29
5.1	Myönteinen palaute.....	29
5.2	Kehittämishaasteet	30
5.2.1	Työmäärän jakaantuminen	30
5.2.2	Työmäärän kasaantuminen.....	31
5.2.3	Ohjelmistot ja niiden käytettävyys.....	31
5.2.4	Lisätyö- ja lisätarvikemääräykset.....	32
5.2.5	Tiedonkulku erityistapauksissa	33
5.2.6	Kampanja- ja takuutyöt.....	34
5.2.7	Goodwill -työt	35
5.2.8	Muita näkökulmia	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	39
	Liite 1. Pohjapiirros Hämeenlinnan toimipisteen korjaamotiloista.....	39
	Liite 2. Työnjohdolle lähetetty kysely	40

1 JOHDANTO

Tämän insinööriyön tarkoitus on tutkia ja esittää toimenpiteitä Nelipyörä Oy:n korjaamon työnjohdon toiminnan kehittämiseksi. Raportissa on ensin esitelty Nelipyörä Oy, korjaamon prosessit ja työnjohdon tehtävät, sitten on kerrottu tutkimusprosessista ja lopuksi on esitelty tuloksia ja esitetty johtopäätökset.

Nykyisin Nelipyörä Oy on keskittynyt uusien Toyota-merkkisten autojen myyntiin ja jälkimarkkinointiin. Tämä on vahvuus automarkkinoilla, että yritys pystyy keskittymään yhden automerkin myyntiin ja jälkimarkkinointiin. Toki vaihtoautopuolelta löytyy muitakin merkkejä ja niitä kunnostetaan aina omassa korjaamossa. Nelipyörällä on kaksi toimipistettä, Hämeenlinnassa ja Hyvinkäällä.

Insinööriyön luvussa kaksi on esitelty yritys, toimintaympäristö ja lähtöasetelmat, sekä työnjohtajien toiminta ja työympäristö on kerrottu. Samassa kappaleessa on käsitelty yrityksen laatuohjelmia. Nämä laatujärjestelmät määrittävät yrityksen toimintatapoja hyvin tarkasti. Kolmannessa luvussa on haettu teoreettisia näkökantoja henkilöstön kehittämisprosessille. Näitä ohjeita voidaan noudattaa missä tahansa henkilöstön kehitysprojektissa, koska ne ovat yleisiä ohjeita.

Neljäs luku esittelee työnjohdon toiminnan kehitysprojehtia, siinä kuvataan kehitysprosessin toteutus. Opinnäytetyön viidennessä luvussa tulokset ja kehitysehdotukset on esitelty neljännen luvun tutkimuksellisiin kysymyksiin vastaten. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa on esitetty johtopäätökset.

1.1 Tutkielman tarkoitus

Tarkoitus on tuottaa Nelipyörä Oy:lle tutkielma, josta yritys hyötyy korjaamon työnjohdon toimintatapojen kehittämisessä. Pääpaino insinööriyössä on Hämeenlinnan toimipiste. Nelipyörä Oy:llä on kaksi toimipistettä, toinen Hämeenlinnassa ja toinen Hyvinkäällä. Työnjohto antaa toiminnallaan, ulkoisella olemuksellaan ja asiakastaidoillaan käsityksen asiakkaille yrityksen imagosta ja laadusta, joten ensin selvitetään työnjohdon käsitys nykyisestä tilanteesta ja heiltä saadun palautteen perusteella on koottu kehittämistä vaativat asiat ja esitetty kehittämis ehdotukset. Työssä on pureuduttu nykyisen

työnjohdon toimenkuvaan. Insinööritö käsittelee aihetta työnjohdon näkökulmasta, ei niinkään asiakkaan näkökulmasta.

Yksi työn tarkoitus on myös kannustaa tulevia autoinsinöörejä, jotka valmistuvat alalle. Niin kauan kuin autot liikkuvat, autoinsinöörejä tarvitaan työnjohdon tehtävissä. Tämä trendi on voimistunut kehittyvien atk-järjestelmien ja asiakasprosessien vaatimusten myötä. Työnjohdon asiakaspalvelurooli on korostunut ja asentajien asiakaspalvelutilanteet ovat jääneet taka-alalle.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma koskee työnjohdon tehtäviä ja toimintaa. Tarkoitus on selvittää miten työjohto kokee toimimisen omissa työtehtävissään ja etsiä vastauksia moniin erilaisiin työjohtoa koskeviin kysymyksiin. Työjohto hoitaa hyvin laajaa työkenttää, jolloin kehitettävää löytyy aina. Pitää hoitaa perusasiat, hoitaa ongelmatilanteita, työjohdollisia tehtäviä ja olla kontaktissa moniin eri ryhmiin: sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Monet autoinsinöörit työllistyvät autotaloihin työjohtotehtäviin, siksi tämä aihe on mielenkiintoinen.

1.3 Aihepiirin rajaus

Opinnäytetyön aihe on rajattu työnjohdon tehtäviin. Siinä ei ole haettu asiakkaiden mielipiteitä tai näkökantoja. Lisäksi yrityksellä, jolla on pitkät yritysperinteet, asiakaspalvelu on hioutunut hyväksi ja ongelmakohdat on ainakin jollain tasolla poistettu asiakkaan näkökulmasta ja maahantuoja velvoittaa tiettyjä toimenpiteitä asiakastyytyväisyyden takaamiseksi seuraamalla sitä säännöllisesti. Nelipyörä Oy ei ole havainnut ongelmia asiakaspalvelussa tutkielmaa alettaessa tekemään. Myöskään autotalon muiden työryhmien, kuten automyyjien tai varaosamyyjien näkökantoja ei oteta huomioon. Nyt on tarkoitus perehtyä vain niihin asioihin, joita työjohto joutuu jokapäiväisessä työssä tekemään.

2 YRITYKSEN LÄHTÖKOHDAT

Nelipyörä Oy:n perustettiin vuonna 1968. Silloin merkkeinä olivat Toyota, Citroen, Fiat ja Lancia. Näistä merkeistä vain Toyota on nykyisin jäljellä. Nykyisiin tiloihinsa Nelipyörä Oy muutti 1983, Parolantie 65:een Hämeenlinnassa. Liiketilat sijaitsivat Tiiriön kaupunginosassa lähellä muita palveluja. Vuonna 1993 yritys perusti sivuliikkeen Riihimäelle ja Hyvinkäälle. Vuonna 2004 Nelipyörä Oy keskitti toimintaansa ja Riihimäen sivuliike lopetettiin. (Järventie 2004). Yritys siirtyi 1.5.2006 Osuuskauppa Hämeenmaalle.

Yrityksen Hämeenlinnan toimipisteestä löytyvät automyynti, varaosat, huolto ja kolari- korjaus. Pesu- ja fiksauspalvelut ovat samoissa tiloissa alihankkijan kautta. Myös maa- laustyöt hankitaan alihankkijoilta. Hyvinkään toimipisteestä löytyvät samat palvelut kuin Hämeenlinnasta lukuun ottamatta kolarikorjauspalveluja. (Kuva 1).



Kuva 1: Vasemmalla Hyvinkään ja oikealla Hämeenlinnan toimipiste (Kuva: Kari Mettälä 2012)

Nykyisin Nelipyörä Oy on osa osuuskauppa Hämeenmaata. Asiakkaan kannalta etuna on se, että käyttäessään Nelipyörä Oy:n palveluja asiakkaat kerryttävät bonuksia ostok- sistaan. Yrityksessä työskentelee yhteensä 39 työntekijää. Hämeenlinnan toimipisteessä on 25 työntekijää ja Hyvinkään toimipisteessä 14 työntekijää.

2.1 Korjaamo

Hämeenlinnan toimipisteissä kolme työnjohtajaa johtavat seitsemää asentajaa ja kahta korikorjaajaa. Hyvinkäällä on kaksi työnjohtajaa ja viisi asentajaa, siellä ei ole kolari-korjauspalveluja. Hyvinkään toimipisteen kolarikorjaustyöt tehdään Hämeenlinnassa. Molemmissa toimipisteissä jälkimarkkinointipäällikkö vastaa työnjohdon toiminnasta.

Korjaamon työn vastaanotto on avoinna Hämeenlinnassa 8.00 - 17.00 ja Hyvinkäällä 7.30 - 17.00. Normaali päivittäinen työaika Nelipyörä Oy:ssä on 7,5 tuntia eikä tämä riitä kattamaan aukioloaikaa. Limittäin menevät työvuorot mahdollistavat pidemmän aukiolon ylityötä kerryttämättä ja asiakkailta on mahdollisuus saada palvelua pidempään.

Hämeenlinnan toimipisteessä korjaamotilat ovat suhteellisen ahtaat. Tämä johtuu vanhasta kiinteistöstä ja siitä että yrityksen toiminta on kasvanut aikojen saatossa. Nelipyörä Oy myy uusia Toyota-merkkisiä uusia autoja ja hoitaa niiden jälkimarkkinointia. Toyota mallisto käsittää pääasiallisesti kevyen puolen ajoneuvoja, joten korjaamon palvelut on tarkoitettu kevyille liikenne- ja hyötyajoneuvoille. Liitteessä 1 on havainnollistava pohjapiirroskuva, jossa näkyvät työn vastaanoton ja korjaamon sijoittelu autotalossa.

Korjaamon asiakaskunta koostuu pääasiallisesti yksityisautoilijoista. Yritysassiakkaita on jonkun verran. Yksityisasiakkaiden suuri osuus selittyy Toyota-automallistolla. Asiakkaiden ero näkyy lähinnä maksuehdoissa, yksityisautoilija joutuu suorittamaan laskun käteismaksuna ja yritysassiakkaita laskutetaan tietyillä maksuehdoilla. Korjaamon merkittävän sisäisen asiakaskunnan muodostaa automyynti. He tuovat toiminnallaan töitä korjaamolle. Sisäiset asiakkaat luovat korjaamolle enemmän joustonvaraa korjaamon työsuunnittelussa kuin ulkoiset asiakkaat.

Työn vastaanotossa tilat ovat Toyota- maahantuojan vaatimusten mukaiset. Jokaiselle huoltoneuvojalle on oma työpiste ja työpisteet on sijoitettu rinnakkain. Hämeenlinnassa työn vastaanottotilat sijoittuvat keskelle automyyntin pitkää seinää, joten tilarajoituksia ei tule. Yhteys varaosamyyntiin, varaosavarastoon ja korjaamoon on hyvä. Myös asiakkaat pääsevät halutessaan korjaamoon mutta eri ovesta kuin henkilökunta. (Kuva 2)



Kuva 2: Työn vastaanottotilat Hämeenlinnassa (Kuva: Kari Mettälä 2013).

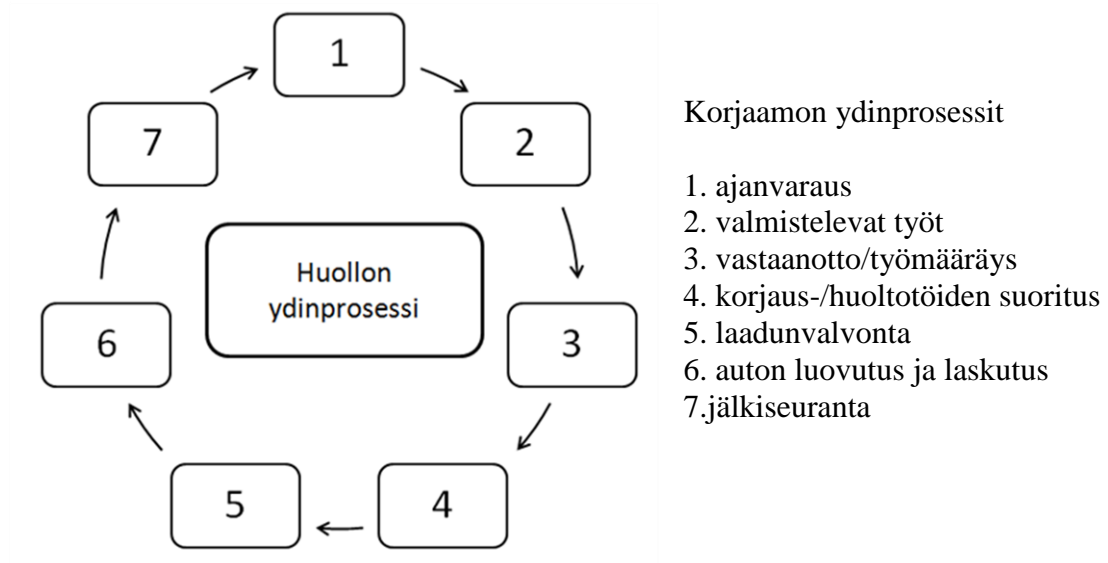
Hyvinkäällä työn vastaanotto sijaitsee heti edessä pääovesta mentäessä. (Kuva 1). Yhteys korjaamoon on hyvä ja varaosamyynti on huoltoneuvontapisteen jatkeena samalla tavalla kuin Hämeenlinnassa.

Nelipyörä Oy käyttää Automaster-ohjelmistoa. Se on nykyaikainen ja kaiken aikaa kehittyvä toiminnanohjausjärjestelmä. Ohjelman avulla korjaamo hyödyntää resurssit parhaalla mahdollisella tavalla ja työmääräykset ovat standardien mukaisia. Korjaamo pysyy ohjelman kalenterin avulla seuraamaan töitä ja korjaamon käyttöastetta. Tavoitteena jokaisella korjaamolla on päästä mahdollisimman suureen käyttöasteeseen jotta auto-korjaamon toiminta kannattaa.

Nelipyörä Oy noudattaa AUNE-korjausehtoja. AUNE-korjausehdot ovat moottoriajoneuvojen korjausehtoja, jotka ovat autoalan kuluttajaneuvottelukunnan laatimia ja kuluttajaviraston/kuluttaja-asiamiehen tarkistamia. Nämä AUNE-korjausehdot koostuvat 14:sta eri kohdasta. Näiden ehtojen tarkoitus on suojata kuluttajan oikeuksia ja tehdä toimintasääntöihin selkeyttä. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2007)

2.1.1 Korjaamon prosessit

Korjaamon ydinprosessit koostuvat seitsemästä eri vaiheesta. (Kuvio 1). Jokaisella vaiheella on oma merkityksensä kokonaisprosessin onnistumisen kannalta. Nämä seitsemän eri vaihetta voidaan jakaa sisäisiin ja asiakasprosesseihin. Työnjohdolla on suurin merkitys asiakasprosesseissa, kun taas sisäisiä prosesseja hoitavat varaosamyyjät ja mekaanikot. Työnjohto suorittaa joissain tilanteissa myös sisäisiä prosesseja.



Kuvio 1: Huollon ydinprosessit

Asiakasprosessit

ajanvaraus, vastaanotto/työmääräys, auton luovutus ja laskutus ja jälkiseuranta

Sisäiset prosessit

valmistelevat työt, korjaus-/huoltotöiden suoritus, laadunvalvonta

1. Ajanvaraus

Ajanvaraus on ehkä tärkein ydinprosessin osa-alueista. Huonolla ajanvaraussuunnittelulla on pitkäaikainen vaikutus. Asiakas ottaa kontaktin puhelimella, tietokoneen välityksellä tai tulee itse käymään työn vastaanotossa. Huoltoneuvoja aloittaa työn luomalla uuden ajanvarauksen, työmääräyksen tai hintatarjouksen.

Tässä vaiheessa sovitaan asiakkaan kanssa kaikki oleellinen ja työnjohtaja pyrkii tekemään työtilauksen oikein ja kirjaamaan ylös kaiken oleellisen. Työnjohtaja neuvottelee tarvittaessa yrityksen toimintasääntöjen mukaan asiakkaan kanssa erilaisista ratkaisumalleista. Ajanvaraushetkellä työnjohtaja tai huoltoneuvoja pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta ja autosta. Monesti pyritään antamaan myös hinta-arvio, mikäli se on mahdollista.

Informaation perusteella huoltoneuvoja varaa tarvittavat resurssit ja hoitaa työtä eteenpäin, jotta auton huolto tai korjaus johtaa lopulta onnistuneeseen työtulokseen. Työnjohto hoitaa lisäksi huollon sijaisautot, ellei niitä palveluja ole ulkoistettu. On tärkeää huolehtia asiakkaan liikkumisen tarpeesta, jotta auton huolto tai korjaus ei suuresti rajoittaisi asiakkaan elämää.

2. Valmistelevat työt

Valmistelevat työt kuuluvat pääsääntöisesti varaosamyyjien tehtäviin. Valmistelevilla töillä tarkoitetaan mm. varaosien hankintaa. Monesti ajanvaraushetkellä korjaamon työt suunnitellaan tiiviiksi eikä korjaamon työkalenteria tarvitse työnjohtajan toimesta korjailia. Tämä vaihe koskee työnjohtoa lähinnä siinä tilanteessa, jos ongelmia ilmenee ja asiasta pitää ilmoittaa asiakkaalle.

3. Vastaanotto/työmääräys

Auto vastaanotetaan korjaamolle ja työ vahvistetaan asiakkaan allekirjoituksella aina kun se on mahdollista. Tapauskohtaisesti työmääräys käydään läpi normaalisti tai hie-
man tarkemmin. Monesti käydään läpi uudestaan samoja asioita, joita käytiin läpi aikaa varattaessa. Tällä halutaan varmistaa tietojen oikeellisuutta ja varmistetaan, että työnjohdolla ja asiakkaalla on samat tavoitteet. Tässä vaiheessa työnjohtaja luovuttaa myös mahdollisesti huollon sijaisauton. Laaditun työmääräyksen on oltava niin selkeä, että mekaanikko pystyy toimimaan työmääräyksen mukaan, eikä ongelmia tule. Joskus työnjohdolle saattaa tulla aikataulullisia ongelmia, jos työn vastaanoton yhteydessä asiakas ilmoittaa lisätöistä. Tällöin on viisaampaa sopia toinen aika lisätöille, ettei mekaanikko joudu kiirehtimään ja työn laatu huonone.

4. Korjaus/huoltotöiden suoritus

Tässä huoltoprosessin vaiheessa mekaanikolla on suurin osuus. Huoltoneuvoja saattaa joissakin tilanteissa tehdä joitakin pieniä korjaustöitä, kuten vaihtaa polttimoita. Yleensä tilanne on kuitenkin poikkeuksellinen.

5. Laadunvalvonta

Huollon ydinprosessin laadunvalvonnalla tarkoitetaan mekaanikon tekemän työn laadunvalvontaa. Jokainen mekaanikko suorittaa itse työnsä laadunvalvontaa ja siistii auton korjaamokäynnin jälkeen ennen asiakkaalle luovutusta. Hyvällä laadunvalvonnalla vältetään uusintakorjauksilta. Tarvittaessa autolle voidaan tehdä koeajo jotta varmistetaan korjaus- tai huoltotöiden oikeasta suorittamisesta.

Nelipyörä Oy:ssä laadunvalvontaa suorittaa lisäksi maahantuoja Toyota Auto Finland Oy. Maahantuojan toimesta ulkopuolinen yritys A-Test & Consulting Oy tekee vuosittain 1 - 3 mysteeriasiakas laadunvalvontatarkastusta Nelipyörä Oy:n suorittamista huolloista. (Mettälä, 2013).

6. Auton luovutus ja laskutus

Huoltoneuvojan on helppo luovuttaa ja laskuttaa asiakasta kun kaikki edellä mainitut kohdat ovat menneet hyvin. Luovutushetkellä käydään läpi autoon tehdyt työt ja esitellään mahdolliset puutteet. Tekemättömätkin työt käydään läpi, jos niitä on. Oleellista on perustella selkeästi, jos jotain työsuoritusta ei ole tehty. Lasku käydään asiakkaan kanssa läpi jolloin varmistutaan loppusumman oikeellisuudesta. Sijaisauto otetaan vastaan jos asiakkaalla sellainen on ollut. Se myös käydään tarkistamassa samassa yhteydessä, jotta varmistutaan auton palautuvan suunnilleen samassa kunnossa kuin se oli luovutushetkellä.

7. Jälkiseuranta

Jälkiseurannalla tarkoitetaan asiakastyytyväisyyden seurantaa. Usein korjaamolla on valmis kaavake joka lähetään asiakkaan sähköpostiin tai kyselijä soittaa asiakkaan puhelimeen ja esittää kaavamaisesti kysymykset. Jälkiseurannalla halutaan varmistaa, että tehty työ ja koettu palvelu täyttää asiakkaan odotukset. Mahdolliset asiakaspalvelun virheet ja puutteet voidaan korjata muun muassa reklamaatioina tai muuna kriittisenä palautteena saatujen tietojen pohjalta seuraavissa asiakaspalvelutilanteissa. Saadun pa-

lautteen perusteella päätetään kehitystoimenpiteistä. Hyvällä palvelulla halutaan sitouttaa asiakasta ja saavuttaa asiakasuskollisuutta.

Maahantuoja Toyota Auto Finland Oy:n toimesta Nelipyörä Oy:ssä huollossa tai korjauksessa autoaan käyttäneiden asiakkaiden sähköpostiin lähetetään kyselylomake. Vastusten perusteella koko huoltoprosessin toimivuutta ja asiakastyytyväisyyttä arvioidaan ja verrataan muihin Toyota-liikkeisiin. (Mettälä, 2013).

2.1.2 Korjaamon laatujärjestelmät

Nelipyörä Oy:llä on käytössä laatukäsikirja joka perustuu AKL-laatuohjelmaan. AKL-laatuohjelma palvelukokonaisuus on Autoalan Keskusliitto ry:n kehittämä. Se on kuvaus hyvistä kauppaja- ja korjaamotavoista. Laatuohjelman tarkoitus on taata työn laatu ja palvelut kaikilla yrityksen osa-alueilla. AKL:n tavoitteena on ohjelman avulla tukea jäsenyritystensä toimintaa, nostaa yrityksen arvostusta ja luottamusta autoalalla. (AKL-laatuohjelmat, 2012)

AKL-laatuohjelman tarkoitus on taata asiakaspalvelussa hyvä laatu ja korkea asiakastyytyväisyys. Tähän päästään kun laatupoikkeamia ennaltaehkäistään ja tehdään jatkuvaa parantamista. Yritys joutuu määrittämään toimintatavat laatuohjelman vaatimusten mukaisesti. Lisäksi AKL:n laatuohjelma täyttää ISO 9001 sertifiointin. (AKL-laatuohjelmat, 2012)

Alla on otsikkotasolla aihealueet, jotka laatukäsikirja kattaa. Korjaamon normit ovat julkista tietoa. Näitä laatukäsikirjassa olevia normien toimintaohjeita pyritään noudattamaan tarkasti, jolloin palvelu on laadukasta ja tasalaatuista jokaiselle asiakkaalle. Jokaisesta laatukäsikirjan normikohdasta yritys on muodostanut itselleen toimintaohjeet ja nimennyt yrityksestä vastuuhenkilön/vastuuhenkilöt. Näitä toimintaohjeita ei ole opinnäytetyöhön kuvailtu, koska ne ovat liikesalaisuuksia.

Nelipyörä Oy:n laatukäsikirjassa korjaamon normit oli numeroitu viidenneksi ryhmäksi. Samaa numerointia on käytetty opinnäytetyössä. Normisto on AKL:n Versio: 2.0 joka on päivätty 22.8.2003. Nelipyörässä tämä laatukäsikirja on otettu käyttöön 31.3.2008.

Alla on lueteltu otsikkotasolla korjaamon normikokonaisuudet:

- 5.1. Työtilauksen ennakkovaraus
 - 5.2. Työtilauksen tekeminen työnvastaanotossa
 - 5.3. Työtilauksen tekeminen, kun auto on jätetty korjaamolle työajan ulkopuolella
 - 5.4. Työnkulun ohjaus ja valvonta
 - 5.5. Työn laadun varmistaminen
 - 5.6. Työn luovutus asiakkaalle
 - 5.7. Mittaus- ja testauslaitteiden vastaanotto, tarkistus, kalibrointi ja huolto
 - 5.8. Korikorjaamo ja maalaamo
 - 5.9. Korroosionestokäsittely
 - 5.10. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen
- (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Normi 5.1 työtilauksen ennakkovarauksen vastaanottamiseen tulee olla toimintatavat, joilla varmistetaan työtilauksen vaatimat ajankäyttö- ja varaosavaraukset. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 31.3.2008).

- 5.1.1. Ennakkovarausten tekotavat
 - 5.1.2. Ennakkovarausten kirjaaminen
 - 5.1.3. Ennakkovarauksen sisältö ja sen kirjaaminen sekä henkilö- ja aikavaraukset
 - 5.1.4. Varaosien ja tarvikkeiden saatavuus
- (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Normi 5.1 kohdassa yrityksen on kuvattava toimintatavat ennakkovaraukseen, joita käyttämällä asiakas kykenee varaamaan ajan. Tarvitaan reaaliaikainen varaus- ja seurantajärjestelmä ennakkovarausten kirjaamista varten. Työtilaukseen kirjataan kaikki asiakkaan kertoman mukaan. Asiakkaan ja ajoneuvon tunnistetiedot tarkastetaan, mikä helpottaa ongelmatilanteiden hoitoa. Tietojen perusteella varataan riittävät resurssit työn suorittamiseksi ja lisäksi sijaisautotarve selvitetään. Takuuvaatimustilanteissa tulee selvittää ensin ajoneuvon takuu-aika ja ajomatka, määräaikaishuoltojen suoritus ja että vaa-teet kuuluvat takuun piiriin. Varaosien ja tarvikkeiden saatavuus tulee varmistaa hyvissä ajoin ennen työn aloittamista. Varaosa- ja tarviketoimitusten aiheuttamista aikataulu-muutoksista pitää ilmoittaa asiakkaalle, jos se vaikuttaa huolto- tai korjausaikaan. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Normi 5.2 kohdassa kuvataan tarvittavat toimintatavat, jotka varmistavat työtilauksen tekemisen ja joka varmistaa sopimuksen sisällön oikeellisuuden. Toimintatavat mahdollistavat työtilauksen toteutumisen sovitulla tavalla.

(Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008)

5.2.1. Asiakas- ja ajoneuvotietojen selvittäminen ja ennakkovarauksen sisällön tarkastus

5.2.2. Työtilauksen tekeminen

5.2.3. Autossa olevien vikojen ja niiden korjausten määrittely työtilaukseen

5.2.4. Korjaamon antama hintatieto

5.2.5. Varaosien saatavuuden varmistaminen

5.2.6. Asiakkaan omat varaosat ja tarvikkeet

5.2.7. Työtilauksen kuuluminen takuun piiriin

5.2.8. Goodwill-toiminta

5.2.9. Toimitusajasta sopiminen

5.2.10. Työn luovutuksesta sopiminen

5.2.11. Maksutavan määrittely työtilaukseen

5.2.12. Asiakkaan auton jätenesteet ja jättemateriaalit

5.2.13. Alihankinnat

5.2.14. Korjaamon takuu

5.2.15. Sijaisauton vuokraus työtilauksen tekemisen yhteydessä

5.2.16. Työtilauksen allekirjoittaminen

(Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Asiakkaalta pyydetään auton ja/tai asiakkaan tunnistetiedot. Usein asiakas ilmoittaa nämä itse. Lähes kaikki työt ovat nykyään ennakkovarauksia. Asiakkaan kanssa käydään työtilaus lävitse. Mahdolliset puutteelliset asiakas- tai ajoneuvotiedot täydennetään tietokantaan. Kaikki työtilaukset tehdään kirjallisesti ja niihin kirjataan ennakkovaraus. Työtilaushetkellä työnvastaanotto määrittelee ajoneuvon huoltoa tai säätöä vaativat kohteet. Lisäksi määritellään viat ja puutteet. Tarvittaessa autoa voidaan koeajaa. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Hintatiedot pitää olla näkyvillä asiakastiloissa, samoin työtilauksessa. Hintatieto pitää kuitenkin antaa kirjallisena asiakkaalle jos se ei näy työmääräyksessä. Hintatiedon sisältö pitää olla näkyvissä. Teknisesti mahdottomissa tapauksissa, jolloin hintatietoa tai

arviota hinnasta ei voi saada selville ilman lisätutkimuksia tai rakenteiden purkamista, hintatiedon antamisesta voidaan poiketa. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Työtilausta vastaanottaessa varaosien ja tarvikkeiden saatavuus tulee varmistaa. Asiakkaan tuomista varaosista ja niiden käytöstä ja vastuun rajoituksista sovitaan erikseen. Työtilaus saattaa olla takuuvaatimus. Näissä tapauksissa työjohdon on tehtävä selkeä kannanotto työtilausta tehtäessä. Samalla pitää varmistua takuun voimassaolosta ja muista rajoitteista. Tarvittaessa korjaamo tekee takuukorjausehdotuksia, vaikka asiakas ei niitä esittäisikään. Goodwill-tapaukset ja -vaateet ratkaistaan saman tapaisesti kuin takuuvaatimukset. Goodwill-tapauksilla tarkoitetaan tilanteita, joissa korjaamo haluaa tarjota asiakkaalle normaalista hinnoittelusta poikkeavaa ratkaisua. Syitä voivat olla mm. asiakkaan tyytymättömyys tai korjaamon tekemä virhe. Ratkaisupäätös pitää tehdä ennen työtilauksen vahvistamista. Joissain tapauksissa saatetaan tarvita jatkotutkimuksia ennen päätöksen tekoa. Tällöin goodwill ratkaisu annetaan selvitystöiden jälkeen. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Työmääräyksessä sovitaan työn toimitusaika. Määräaikaishuolloissa ja tavanomaisissa korjauksissa korjaamo määrittelee enimmäistoimitusajat. Merkkiliikkeissä nämä toimitusajat ovat ohjeaikoja, joita noudatetaan. Sovitusta toimitusajasta tai valmistumisajasta poikettaessa korjaamo on velvollinen hyvittämään asiakasta. Normaalisti korjaamo luovuttaa työt työnvastaanoton aukioloaikoina ja yksityisasiakas maksaa käteisellä työn luovutuksen yhteydessä. Korjaamon takuuehdot noudattavat AUNE-ehtoja. Korjaamo voi myös itse laatia poikkeavat takuuehdot. Korjaamolla on oikeus poiketa näistä ehdoista mutta silloin takuuehdoista kerrotaan asiakkaalle ja ne kirjataan työmääräykseen. Ennakkovarausta tehtäessä asiakkaan sijaisautotarve on selvitetty, mutta jos ei ole, niin sijausautotarvekartoitus tehdään. Työtilaus astuu voimaan asiakkaan allekirjoitettua sen. Sopimus vaatii kahden osapuolen allekirjoituksen, mutta käytännössä korjaamon tiedot vastaavat allekirjoitusta jolloin työjohdon ei tarvitse erikseen allekirjoittaa sopimusta. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Normi 5.3 kohdassa määritellään aukioloaikojen ulkopuolella jätettyjen autojen toimintaohjeet.

5.3.1. Työtilaus on sovittu ennakolta

5.3.2. Työtilausta ei ole sovittu ennakolta

5.3.3. Sopimushinaukset

(Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Ennakolta sovitut työtilaukset tehdään normin 5.2 mukaisesti, niiltä osin kuin se on mahdollista, mutta normi 5.3 kohdassa on ohjeet auton jättämisestä korjaamolle aukioloaikojen ulkopuolella, jolloin asiakkaalle tulee selvittää vastuukysymykset ja toimintaohjeet. Normisto kattaa ennakkoonsopimattoman työtilausmenettelyn. Korjaamolla on työohjeet työtilauksen tekemiseksi ajoneuvolle, joka on hinattu pihaan. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Normi 5.4 kohdassa pureudutaan työnkulun ohjaukseen ja valvontaan. Korjaamo tarvitsee toiminnanohjausjärjestelmän jolla pystytään seuraamaan työnkulkua. Näin varmistetaan hintatietojen ja toimitusaikojen toteutumisesta. Nelipyörä Oy käyttää Automaster-toiminnanohjausjärjestelmää. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

5.4.1. Työnkulun ohjaus- ja valvontamenetelmät

5.4.2. Poikkeustilanteet ja niiden toimintaohjeet

(Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Työnjohto kykenee järjestelmän avulla seuraamaan korjaamon päiväsuunnitelmaa ja käyttämään resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Työtilaus voi muuttua tai laajentua asiakkaan kanssa sovitusta. Silloin ensisijaisesti pyritään saamaan yhteys asiakkaaseen. Ilman yhteyttä asiakkaaseen toimitaan korjaamo-ohjeiden mukaan, jotka perustuvat AUNE-ehtoihin. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Normi 5.5 käsittelee laadunvarmistusta ja laatupoikkeamien ennaltaehkäisyä. Normi määrittää työsuoritusten kannalta kriittiset kohdat. Laatupoikkeamia varten tarvitaan poikkeustilanneohjeet. Tämä kohta pitää sisällään paljon seikkoja mekaanikon töihin liittyen. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

5.5.1. Työn laadun edellytykset

5.5.2. Työn laatuun vaikuttavien kriittisten kohtien määrittelemine ja toimintaohjeet laatu poikkeamien välttämiseksi

5.5.3. Laadun varmistaminen ja työn yhteydessä tehdyt havainnot

5.5.4. Toimintaohjeet poikkeustilanteiden varalle

(Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Mekaanikolle pitää luoda mahdollisuudet onnistua tekemään työ laadukkaasti. Laadullisesti saavutetaan hyvä tulos, kun mekaanikko noudattaa työohjeita ja tekee työnsä ammattitaitoisesti. Korjaamon huoltoprosessin kriittisimmät laatupoikkeamakohtat pitää määrittää ja laatia toimintaohjeet, jotta vältytään mahdollisilta laatupoikkeamilta. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Laatukäsikirjan toimintaohjeita noudattamalla korjaamon suorittamat työt ovat laadullisesti hyviä. Tähän päästään kun jokainen huoltoprosessiin osallistuva henkilö valvoo omaa työsuoritustaan. Lisäksi tarvitaan toimintaohjeet korjaussuosittelujen ja muiden auton kuntoon liittyvien havaintojen raportoimiseksi. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Normi 5.6 määrittelee työn luovuttamista asiakkaalle. Luovutustapahtuma pitää sisälleen tehtyjen töiden, työn aikana selvinneiden havaintojen esittämisen ja laskun läpikäymisen. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

5.6.1. Työn luovutus ja laskun läpikäyminen asiakkaan kanssa

5.6.2. Korjaussuosittelut ja muut auton kuntoon liittyvät havainnot

5.6.3. Maksutavat

(Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008)

Ensisijaisesti työn vastaanottanut henkilö luovuttaa työn. Tämä ei aina ole mahdollista, joten tiedonkulun pitää toimia työnjohdon välillä. Lasku käydään läpi asiakkaan tarpeiden mukaan, siitä selvitetään käytetyt varaosat ja tehdyt korjaukset tai huoltotoimenpiteet. Asiakkaalle luovutetaan avaimet ja kerrotaan auton pysäköintipaikka. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Korjaussuosittelut tulee antaa kirjallisena asiakkaalle työtä luovutettaessa ja selvittää korjaussuosittelujen tekninen merkitys. Asiakkaalle tulee antaa myös kustannusarvio korjaussuosituksen mukaisista korjaustoimenpiteistä. Maksu tapahtuu yksityisautoilijoilla käteismaksuna. Poikkeustilanteissa voidaan myöntää myös lasku. Yrityksellä pitää olla toimintaperiaatteet ja -tapa laskutusasiakkaiksi haluaville työn luovutushetkellä. (Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 2008).

Laatukäsikirjan lisäksi maahantuoja edellyttää Nelipyörä Oy:ltä TSM-ohjelman- Toyota customer service workshop management käyttöä. TSM on käytössä jokaisessa Toyota liikkeessä, oli kyseessä sitten pelkästään korikorjaamoyritys tai täyden palvelun autotalo. Kyseisessä ohjelmassa on omat vaatimukset, jotka määräävät ja ohjaavat yrityksen toimintaa. TSM-tasoja on kolme: Entry, Level 1 ja Level 2. Entry eli perustason vaatimukset ovat vähäisimmät. Nelipyörä Oy on Level 1 tasolla. TSM-arviointi on jaettu viiteen eri kategoriaan. Näistä yksi kategoria käsittelee huoltotoimintoja. Standardeissa on kirjattu vaatimuksia korjaamon käytössä olevista toiminnallisista järjestelmistä ja toimintatavoista. Näissä standardeissa on määritelty ajanvaraus, vianmääritys vastaanotossa, vastaanotto, tuotanto, luovutus ja huollon jälkeinen seuranta. TSM-standardeilla pyritään tehokkaaseen ja kannattavaan toimintaan. TSM-standardit pitävät sisällään toiminnallisia kysymyksiä. Osa toiminnoista on pakollisia, osa minimivaatimuksia ja lisäksi on tason 1 ja 2 kysymyksiä. Yrityksen taso määritellään näillä kysymyksillä. Korkeammalle mentäessä vaatimukset kasvavat.

Nämä kaksi laatujärjestelmää täydentävät toinen toisiaan. Joitakin päällekkäisyyksiä Nelipyörä Oy:n laatukäsikirjan ja TSM-standardien välillä on. Esimerkiksi molemmissa laatujärjestelmissä edellytetään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä.

2.2 Työnjohto

Työnjohto ja huoltoneuvoja voivat tarkoittaa samaa tai eri asiaa. Suurissa korjaamoissa saattaa olla eroa, mutta tässä opinnäytetyössä ne tarkoittavat samaa asiaa. Keskikokoisissa ja pienissä organisaatioissa työn vastaanotossa työskentelevä henkilö on samalla huoltoneuvoja ja työnjohtaja. Nykyaikaisessa korjaamossa tarvitaan työnjohtajaa, edellyttäen että asentajia on enemmän kuin kaksi. Normaalina määränä voidaan pitää 3-5 asentajaa huoltoneuvojaa kohden. Kolarikorjauspuolella huoltoneuvojalle saattaa riittää vähäisempikin määrä asentajia, jos työnjohtaja suorittaa itse cabas-laskelmat. Cabas-laskelmilla tarkoitetaan vahinkojen arviointia rahallisesti. Tämä auttaa asiakasta tai vakuutusyhtiötä arvioimaan auton kuntoon laittamista rahassa mitattuna. Työnjohtajien määrä kuitenkin riippuu monesta muustakin tekijästä. Työnjohdolla on oltava toimialatuntemusta, koska alalla on tiukat lait ja asetukset liikenteen turvaamiseksi. Työnjohdolta odotetaan ongelmanratkaisukykyä ja asiakaspalvelutaitoja.

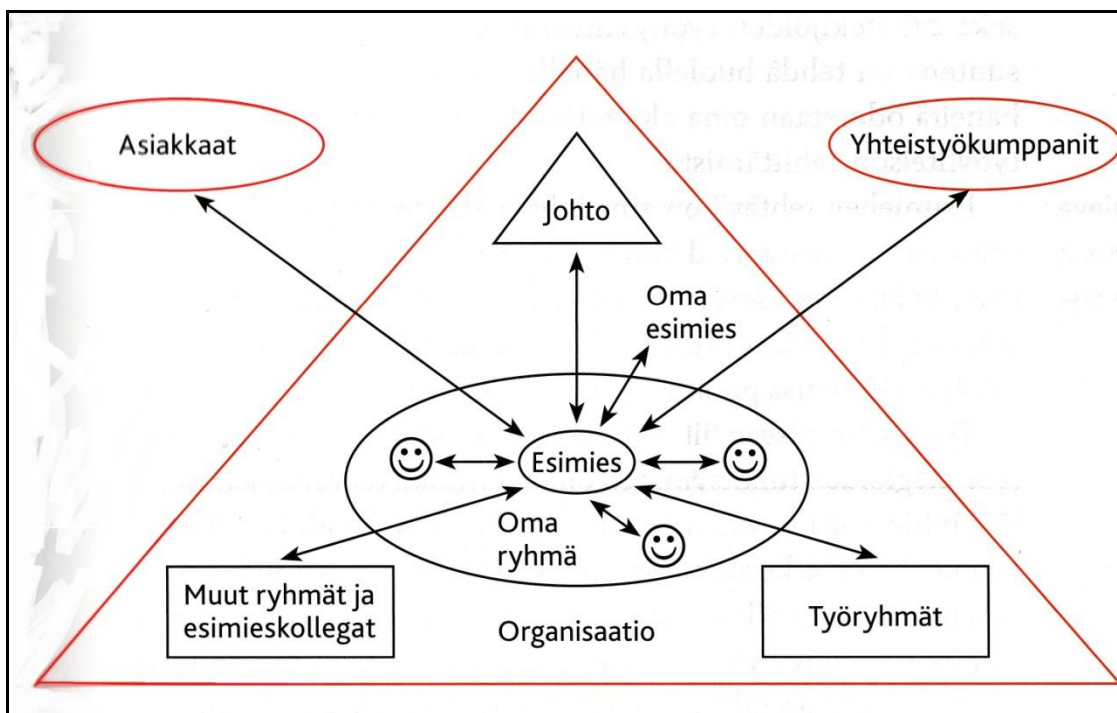
Työnjohdon henkilöstökulut ovat kiinteitä kuluja korjaamolle ja yritykselle, jonka vuoksi työjärjestelyt pyritään tekemään siten, että selvittää mahdollisimman vähäisellä henkilöstömäärällä. Kiinteitä kuluja ei voida nopeasti sopeuttaa toiminnan volyymin ja tuoton muutoksiin. Yritysjohto odottaa työnjohtajilta tuloksellisuutta, jotta korjaamotoiminnassa päästään mahdollisimman parhaaseen kannattavuusasteeseen.

2.2.1 Työnjohdon asema organisaatiossa

Korjaamon työnjohto on osittain esimiesasemassa. Tässä asemassa työnjohdolla on oikeus käyttää ennalta määrättyä työnjohto-oikeutta. Usein merkkiliikkeillä on työnjohtajille oma esimies, jolle he vastaavat toiminnallansa.

"Esimiehen tehtävä on aina johtaa alaistensa työntekoa. Esimies on vastuussa johdettaviensa työn tuloksesta ja ryhmänsä työn kokonaisuudesta suhteessa koko organisaation päämääriin ja ryhmän tavoitteisiin. Samalla hänellä on valta päättää asioista alaistensa puolesta ja heidän kanssaan." (Surakka & Laine 2011, 14).

Esimiehen työstä suuri osa on vuorovaikutusta toisiin ihmisiin. Tässä palvelutehtävässä "esimiehen tulee mahdollistaa, auttaa ja edistää eri sidosryhmien työntekoa kohti päämäärää." (Surakka & Laine 2011, 14 - 15). Hän saa oman ryhmänsä toimimaan oikein, lisäksi hänellä on yhteistyötä oman esimiehen, kollegojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Surakka & Laine 2011, 14 - 15).



Kuva 3: Esimiehen työskentelykenttä, (Surakka & Laine 2011, 14).

Kuvassa 4 nähdään esimiehen työskentelykenttä. Kolmion sisällä olevat kohteet ovat yrityksen sisäisiä asiakkuuksia ja kolmion ulkopuolella olevat kohteet ulkopuolisia asiakkaita. Kuvan keskellä on esimies ja ovaalimuodon sisällä oma ryhmä. Tämä ryhmä korjaamossa ovat mekaanikot. Kolmion sisällä on yritysjohto, työryhmät ja muut ryhmät ja esimieskollegat. Esimerkkinä automyyjät voivat olla yksi työryhmä. Kolmion ulkopuolella ovat asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Asiakkaat voivat olla yksityis- tai yritysasiakkaita. Yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi varaosatoimittajat, hinauspalvelu tai alihankkijat.

Esimiehen on kyettävä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa, vaikka työ on usein ongelmanratkaisua. Odotukset ja vaatimukset saattavat olla ristiriitaisia jolloin aiheutuu painetta ja päänsäryä. (Surakka & Laine 2011, 16).

2.2.2 Työnjohdon tehtävät ja vastuut

Työnjohdon pääasiallinen tehtävä korjaamolla on erityisesti huolehtia korjaamon asiakasydinprosessien hoitamisesta ja niiden toimimisesta. Nämä prosessit kuvattiin aiemmin kohdassa 2.1.1 opinnäytetyössä. Tässä luvussa käsitellään muita työnjohtajan tehtäviä ja vastuita tarkemmin.

Työnjohto hoitaa työnjohdollisia ongelmatilanteita, esimerkiksi sairastunut asentaja aiheuttaa uusia järjestelyjä. Sairastuneen henkilön työt pitää järjestellä muille asentajille ja työmääräyksiä pitää priorisoida, jotta tärkeimmät asiat saadaan tehdyksi. Ulkoiset asiakastyöt ovat aina etusijalla.

Nelipyörä Oy:ssä kukin työnjohtaja hoitaa perustehtäviä, kuten huollon varauksia ja työn luovutuksia. Joitakin töitä on jaettu, ettei kaikkien tarvitse osata kaikkea. Esimerkkejä näistä erikoistehtävistä ovat takuuanomukset ja takuupalautukset. Hämeenlinnan toimipisteessä lisäksi yksi työnjohtaja hoitaa pääsääntöisesti kolarikorjaustapaukset yhdessä jälkimarkkinointipäällikön kanssa. Kolarikorjauskäsittely on oma prosessinsa, siinä tarvitaan korjauslaskelma ja usein myös yhteistyötä vakuutusyhtiön kanssa.

Vastuuta huoltoneuvoja joutuu kantamaan monista asioista. Tämä johtuu siitä, että usein työnjohtaja hoitaa asiakaskontaktit. Vastuuta työnjohtaja joutuu kantamaan tehdystä työmääräyksestä, työmääräyksen valmistumisesta ajallaan, ja oikein laskutetusta työstä. Melkoisen osan työajasta vaatii myös takuukäsittelyt. Mekaanikot ovat puolestaan vastuussa varsinaisen huollon tai korjauksen suorittamisesta oikein ja huolellisesti.

Työn vastaanotossa on tavanomaista, että aamulla saattaa olla kiirettä ja samoin iltapäivällä ennen kuin työn vastaanotto menee kiinni. Aamulla työt saapuvat usein samanaikaisesti ja se edellyttää valmistelutoimenpiteitä työnjohdolta, jotta palvelu olisi ripeää ja joustavaa, mutta laadukasta. Edellisenä työpäivänä tulostetaan seuraavan työpäivän aamun työmääräykset valmiiksi. Tämä tehdään myös siksi, jos aamulla ATK- järjestelmä ei jostain syystä toimi. Korjaamon ajanvarauskalenteri tulostetaan myös. Iltapäivällä toinen ruuhkapiikki alkaa noin kello 16 aikaan, kun monet ihmiset tulevat hakemaan autojaan huollosta oman työpäivänsä päätyttyä.

Päivänmittaan työnjohdolle kertyy erilaisia tehtäviä. Asiakaspalvelutehtävät hoidetaan aina ensisijaisesti kuten puhelimeen vastaaminen ja töiden luovutus ja vastaanotto. Muu aika käytetään tiedon hankintaan, takuukäsittelyasioihin ja reaaliaikaisesti töiden valmistumisen seuraamiseen. Monet työtehtävät pyritään tekemään joustavasti.

Nelipyörä Oy:ssä työnjohtajat hoitavat myös vuokra-autoja koskevat asiat. Nämä autot toimivat samalla myös huoltojen sijaisautoina. Menettely on sama molemmissa tapauk-

sisä, vain hinnassa saattaa olla eroa. Työnjohtaja varaa Toyotan omaan Rally! -ohjelmaan autolle aikavarauksen sekä täyttää asiakastiedot. Asiakas tulee jossain vaiheessa hakemaan autoa, jolloin vuokra-auton varauksesta tulostetaan kaksi sopimusta. Molempiin sopimuksiin kirjoitetaan yrityksen edustajan ja asiakkaan allekirjoitukset. Toinen jää yritykselle ja toisen asiakas saa mukaansa todisteeksi auton käyttöoikeudesta. Auto mennään luovuttamaan asiakkaalle ja esitellään se. Auton esittelytilanteessa auton ominaisuudet käydään läpi asiakkaan tarpeesta riippuen. Samanaikaisesti tarkastetaan ajoneuvon kilometrit. Asiakas ilmoittaa kun on valmis, jolloin hän voi lähteä liikkeelle.

Vuokra-auto tai huollon sijaisauto palautuu työnvastaanoton kautta. Työnjohtaja käy ulkona tarkistamassa auton ja samalla kilometrit pitää tarkistaa. Auto ajetaan omalle paikalleen. Tämän jälkeen auto voidaan todeta palautetuksi ja järjestelmästä voidaan kirjata tapahtuma ja tulostaa asiakkaalle lasku. Tämä laskun perusteella asiakas voi suorittaa maksun kassalla, jos hänellä oli vuokra-auto. Huollon sijaisauto veloitetaan oman auton huoltolaskulla, eikä erillistä laskua anneta asiakkaalle sijaisautosta. Työnjohto huolehtii autojen polttoainetankkauksista ja yleisestä siisteydestä. Epäsiisti auto ohjataan fiksarille.

Merkkikorjaamolla on maahantuojan tuki, jolloin vaativimmatkin viat ja ongelmat saadaan ratkaistua. Nelipyörä Oy:ssä työnjohto hoitaa aktiivisesti ongelmatapausten ratkaisua aina tarvittaessa. Mekaanikolla ei aina ole aikaa selvittää ongelmaa, vaikka vikakoodi tiedetäänkin. Työnjohto selvittää sitten mahdollisia aiheuttajia Toyotan tietokannoista ja hakee korjausohjeita.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT KEHITTÄMISELLE

Jokainen yritys pyrkii mahdollisimman hyvään tulokseen. Tämä saavutetaan osaavalla ja hyvin organisoidulla henkilökunnalla. "Keskeistä toimintatapojen kehittämisessä on ymmärtää lähtö- ja nykytilanne, jotta osataan keskittyä uudistamistyössä niihin osa-alueisiin, joilla on tunnistettavissa suurimmat hyötyodotukset." (Cerion solutions, 2012).

3.1 Henkilöstön kehittäminen yrityksen voimavarana

Henkilöstön ja yrityksen kehittäminen ovat nykypäivää. Tiedonsaanti on nostanut asiakkaiden laatu- ja hintatietoisuutta. Tähän yritykset pyrkivät vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja kilpailu on kovaa. Henkilöstön kehittämistä ylläpidettäessä myös laatu säilyy.

Laatu syntyy yhdistelemällä inhimillisiä voimia kuten toimivat prosessit, hyvä johtaminen ja hyvät tekniikat. Paras laadullinen tulos saavutetaan motivoituneella, koulutetulla ja työhönsä perehtyneillä henkilöillä. Lecklinin mukaan yritysjohton on aidosti mielletävä henkilöstö todellisena voimavarana. Muutoksia tehtäessä yrityksessä muutokset toteutetaan ja suunnitellaan yhdessä, jolloin niiden läpivienti on helpompaa ja tulokset ovat parempia. Yritysjohton on nähtävä koko henkilöstö laadun voimavarana, ei vain kustannustekijänä. (Lecklin 2006, 213 - 214).

3.2 Henkilöstön koulutus

Koulutus on yksi tärkeimmistä osa-aluista osaamisen kehittämisessä. Yrityksessä on suunniteltava koulutuksen tarpeita ja haluttua tulosta. Koulutuksen ollessa käytännönläheistä, yrityksen käytännön ja teorian tukiessa toisiaan, saavutetaan paras tulos. Koulutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoisissa koulutustilaisuuksissa päästään vaihtamaan ja jakamaan erilaisia näkemyksiä asioista muiden kuin yrityksen oman henkilöstön kanssa. (Lecklin 2006, 225).

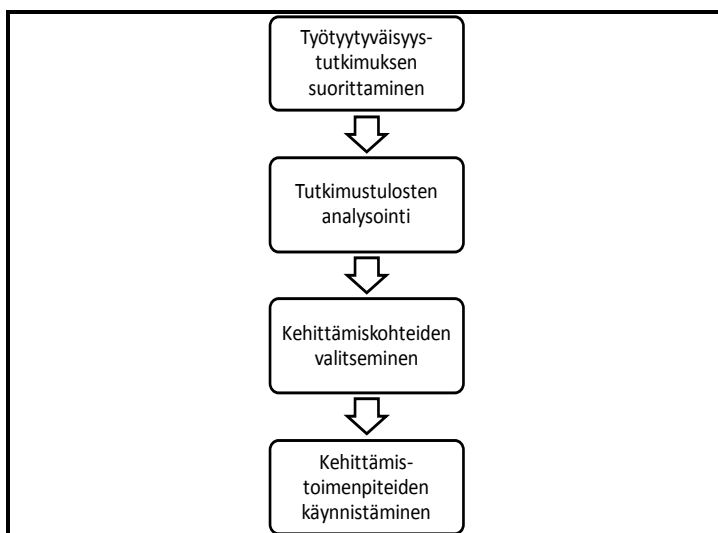
Nykyaikana koulutuksella ja itsensä kehittämisellä on suuri merkitys. Atk-järjestelmät ja laitteistovaatimukset kehittyvät kaiken aikaa. Hyvällä koulutustasolla pystytään reagoimaan nopeasti tulevaisuuden muutoksiin, sillä usein koulutustilaisuudet käsittelevät ja antavat eväitä tulevaan. Meistä jokainen voi myös itseopiskella ja tällä tavoin kehittää taitojaan. Merkityksellistä koulutuksen kannalta on, että se tuntuu opiskelijasta mielekkäältä ja palkitsevalta.

3.3 Työympäristö ja työtyytyväisyys

”Terveellinen ja turvallinen työympäristö on työntekijöiden hyvinvoinnin ja työturvallisuuden perusedellytys”. Ergonomia, valaistus ja työilmapiiri vaikuttavat hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Paras työtyytyväisyys saavutetaan kun työntekijät ovat innostuneita ja motivoituneita. Työnteolle ei saa olla esteitä ja niiden poistaminen kuuluu esimiehille. (Lecklin 2006, 227 - 228).

Yksi yrityksen laatutekijöistä on henkilöstön työtyytyväisyys. Työtyytyväisyyttä tulee seurata säännöllisin väliajoin tutkimuksilla, sillä vain motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilö kykenee laadullisesti hyvään työhön. (Lecklin 2006, 229).

Työtyytyväisyys tutkimus on helpointa toteuttaa kyselyllä. Tällaisella kyselyllä voidaan selvittää työtyytyväisyyttä moniin eri asioihin. Vastaukset ovat informatiivisempia, kun kyselyt saa tehdä anonyymina. (Lecklin 2006, 229). Kuvassa 5 on kuvattu koko menetelyprosessi visuaalisesti.



Kuva 4: Työtyytyväisyyden hallinta (Lecklin 2006, 229).

Tutkimus voidaan kohdistaa tiettyyn osaan yrityksen työntekijöitä, eli segmentoida työntekijät. Tutkimuksen kysymykset kannattaa valita ja muotoilla sellaisiksi, että mahdolliset ongelmakohdat havaitaan.

Tutkimustulokset pitää analysoida mahdollisimman nopeasti ja esitellä tulokset henkilöstölle mahdollisimman nopeasti. Vertailuarvona olisi hyvä käyttää koko yrityksen tuloksia. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää erityisen hyviin ja huonoihin arvoihin. Tuloksien syitä on syytä pohtia keskustelemalla kyselyn tehneiden kesken. (Lecklin 2006, 230 - 231).

Kehittämiskohteet valitaan tulosten perusteella. Kehittämiskohteita valitaan maltilla, sillä liiallinen määrä kehittämiskohteita vaarantaa koko kehitysprojektin. Myös yrityksen resurssit määräävät kehitettäviä kohteita. Ensisijaiset kehittämiskohteet ovat työympäristön ja työntekoon vaikuttavat esteet ja asiat. (Lecklin 2006, 231).

Kehittämistoimenpiteet käynnistetään kehittämiskohteiden ollessa selvillä. Kehittämistoimenpiteillä pitää olla selvä päämäärä ja niiden pitää johtaa selvään tulokseen. Muutoin kehitysprojekti vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen. "Henkilöstön edustajien tulee olla mukana kehitys- ja toteutusvaiheessa." (Lecklin 2006, 231).

Kaiken tämän jälkeen kehittämisprojektin tuloksia pitää seurata. Aikaisempia mittaustuloksia voidaan käyttää vertailupohjana. Kehityssuunta voidaan määrittää vain kehitysprojektin tuloksia seuraamalla. (Lecklin 2006, 231).

4 KORJAAMON TYÖNJOHDON TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Korjaamon työnjohdon toiminnan kehittämistarpeiden selvittämiseksi työnjohdolle osoitettaisiin kysely tai haastattelu. Valittiin kysely, sillä silloin jokaisella vastaajalla on mahdollisuus paremmin omassa rauhassa pohtia jokaista kysymystä syvällisesti ja vastaukset saattavat olla parempia. Työn liitteenä (Liite 2) on kyselylomake, joka lähetettiin työnjohdolle. Toteutettu kysely oli jaettu kolmeen osa-alueeseen; yleisiin, huollon ydinprosessit ja toiminta ongelmatilanteissa -osioihin. Yleisesti kyselyn pituus ei saanut olla liian pitkä, jotta vastaaminen ei olisi epämukavaa, ja kysymykset piti asettaa ydinasioiden ympärille. Kyselyn tekeminen oli haasteellista, koska piti määrittää ja pohtia yrityksen tärkeimmät mahdolliset ydinasiat. Osaltaan kyselyn tekemisessä auttoi aiempi työkokemukseni yrityksessä. Ilman tätä kokemusta kyselyn esivalmisteluun, tekemiseen ja laatimiseen olisi pitänyt käyttää varmasti enemmän aikaa ja suunnittelua.

Kyselylomake hyväksytettiin ensin jälkimarkkinointipäälliköllä, ennen kuin se jaettiin huoltoneuvojen sähköpostiin. Vastaukset kyselyyn pyydettiin palauttamaan takaisin sähköisessä muodossa. Sähköinen tiedosto helpotti kyselyn lähettämistä ja vastausten säilyttämistä. Kuitenkin vastaukset kyselyyn voitiin jättää anonyyminä.

Ensimmäisessä kyselyosiossa oli määrä selvittää työympäristöä ja työpistettä koskevia asioita. Lisäksi oli kysymyksiä tulevaisuudesta ja kehitysmahdollisuuksista. Tiedonvälitys yleisellä tasolla oli myös esillä kyselyssä. Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat työntekijän tyytyväisyyteen.

Toinen kyselyosio käsitteli huollon ydinprosessin seitsemää eri osa-aluetta, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin. Ulkoiset asiakaspalveluprosessit ovat asiakaskontakteja ja sisäiset prosessit yrityksen henkilökunnan välillä käytävää yhteistyötä. Toisen kyselyosion viimeinen kysymys käsitteli takuuprosessia ja takuutöiden suorittamista. Aiemmin toimiessani olin havainnut ongelmia tässä alueessa ja halusin nostaa asian esille, jotta saisin yrityksen korjaamon muiden työntekijöiden mielipiteitä asiaan.

Viimeisenä kyselyssä käsiteltiin toimimista ongelmatilanteissa. Tähän osioon ei ollut osoitettu kuin kaksi kysymystä. Päällimmäisenä oli kuitenkin ajatus asiakaskontaktissa tulevista ongelmatilanteista joissa asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun. Yh-

tenä ongelmana viimeisen osion kysymysten asettelussa oli se, ettei ollut vielä tiedossa selviä ongelmakohtia.

Sain vastaukset sähköpostiini. Vastausaikaa annoin pari viikkoa. Hyvinkään työryhmä vastasi erittäin nopeasti. Hämeenlinnan toimipisteen työntekijät eivät onnistuneet vastamaan tässä ajassa. Kun kyselyvastauksia tiedusteltiin, kävi ilmi, että lumentulo oli ruuhkauttanut huoltoa ja vastauksille annettiin lisääaikaa. Hyvinkään ja Hämeenlinnan toimipisteestä tuli molemmista kaksi vastausta. Hämeenlinnasta jäi yksi vastaus puuttumaan tuloksia alettaessa muodostamaan.

Vastauksista saatiin arvokasta tietoa käytännöstä siellä työskenteleviltä henkilöiltä. Vastauksista oli havaittavissa, että toiset olivat perehtyneet kysymyksiin perusteellisesti ja toiset vastaukset olivat suppeampia. Saattoi olla, että kyselyyn käytetty aika oli toisilla vastaajilla rajallinen. Kyselymuoto jättää vastaajille mahdollisuuden vastata erittäin suppeasti kysymyksiin, mikä näkyi vastauksissa. Laajoista vastauksista sai kuitenkin erittäin paljon tietoa.

5 TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Saatujen vastusten perusteella muutamia kehittämiskohteita löytyi, mutta palautteissa oli monia myönteisiä asioita. Yhteishenki, työviihtyvyys, työympäristö, tiedonvälitys yleisellä tasolla ja koulutusmahdollisuudet koettiin myönteisinä ja toimivina. Selkeää erimielisyyttä ei ilmennyt missään vastauksessa. Tätä voidaan pitää hyvänä asiana, koska silloin ei tarvitse tasapainotella kahden erilaisen näkemyksen välimaastossa. Kehittämisen lähtökohdista ja haasteista on silloin yksimielinen näkemys.

5.1 Myönteinen palaute

Työnjohdossa kaikkien mielestä yhteishenki on hyvä. Monet työntekijät ovat olleet jo pidempään Nelipyörä Oy:n työntekijöinä, joka kertoo pienestä vaihtuvuudesta ja mukavasta työympäristöstä. Toki joukossa on myös uusia työntekijöitä.

Työympäristö on toteutettu palvelemaan huoltoprosessien toimivuutta. Työtilat ovat lähes identtiset molemmissa toimipisteissä. Kokonaisuutena työympäristö koetaan miellyttäväksi, eikä suuria pullonkauloja ole oleellisesti häirtänyt työntekoa. Huoltoneuvoja istuu suurimman osan työajastaan katsellen tietokoneen näyttöpäätettä. Työtason ja tuolin on oltava mukavat. Työpisteen ergonomia koettiin hyvänä, ja parannusta tai kehitettävää ei ilmennyt. Istuma-asentoa pystytään säätämään tuolin avulla. Pöytä on kiinteä. Kaikki työssä tarvittava on helposti saavutettavissa.

Yleisellä tasolla tiedonvälitys toimii ja kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä tiedonkulkuun. Muutokset työtavoissa tai muissa asioissa ilmoitetaan sähköpostiin tai muulla tavalla esimerkiksi ilmoitustaululla. Tiedonkulku ja yhteistyö toimivat asentajien ja työnjohdon välillä pääsääntöisesti hyvin.

Nelipyörä Oy:n pitää järjestää maahantuojan asettama kahden koulutuspäivän osallistuminen vuodessa. Se koskee sekä asentajia että huoltoneuvoja. Nelipyörä Oy on järjestänyt selkeästi yksilötasolla mahdollisuudet kehittyä. Vastaajat näkivät uuden tekniikan opiskelun ja toimialatuntemuksen laajentamisen uudelle autotekniikalle mahdollisuutena. Maahantuojaalla on paljon materiaalia joita voi itseopiskella. Lisäksi maahantuojan

koulutustilaisuudet koetaan hyvinä. Oman itsensä kehittäminen on työntekijän omista haluista kiinni. Mahdollisuudet siihen kuitenkin ovat olemassa.

5.2 Kehittämishaasteet

Korjaamon työnjohdolta saatujen vastausten perusteella työmäärän jakaantuminen, työmäärän kasaantuminen, ohjelmistojen käyttäjätunnukset, lisätyö- ja lisätarvikemääräykset, tiedonkulku erityistapauksissa, kampanja- ja takuutyöt sekä goodwill-työt vaativat kehittämistä.

5.2.1 Työmäärän jakaantuminen

Hämeenlinnassa huoltoneuvojen välinen työtaakka koetaan jakautuneen hivenen epätasaisesti. Sitä pitäisi pyrkiä jakamaan tasaisemmaksi, jolloin kaikille työn vastaanotossa työskenteleville tulisi sama päämäärän tavoittelu, ja luistamista työtehtävissä ei tapahtuisi. Kirjaamalla työtehtävät ja miettimällä joidenkin työtehtävien jakamista uudelleen työtaakkaa voitaisiin jakaa tasaisemmin.

Luontevaa olisi käydä kehityskeskustelut esimiehen ja korjaamon työnjohdon kanssa työtaakan selvittämiseksi kunkin kanssa henkilökohtaisesti. Kaikki työnjohdossa työskentelevät henkilöt ovat ammattilaisia, jolloin rajoitteita joidenkin työtehtävien jakamisesta uudelleen ei olisi.

Hämeenlinnassa huoltoon tulevat asiakkaat saapuvat työn vastaanotto -asiointitilaa edestä katsoen työn vastaanoton oikeaan päähän (Kuva 2). Tämä kuormittaa ensimmäisenä istuvaa henkilöä työn vastaanotossa eniten, koska asiakkaat ohjautuvat ensisijaisesti hänelle. Ratkaisuna olisi tulevaisuudessa sijoittaa työn vastaanotto -pöytä eri tavalla, jolloin liikkeessä asioivat asiakkaat ohjautuisivat tasaisemmin huoltoneuvojille. Tasapuolisesti jakautuvat asiakaspalvelutilanteet kullekin huoltoneuvojalle mahdollistaisivat muiden vaativien työtehtävien hoitamisen vähemmillä keskeytyksillä. Merkittävä osa huoltoneuvojan työstä on kaikenlaista taustatyötä ja selvitystä korjaamon työmääräyksiin liittyen.

5.2.2 Työmäärän kasaantuminen

Hyvinkäällä työmäärän jakautuminen vuorokauden eri ajanjaksoille vaikutti olevan osittain epätasapainossa. Tämä saattaa johtua siitä, että Hyvinkäällä on yksi työnjohtaja vähemmän kuin Hämeenlinnassa. Vastaavasti asentajia on vähemmän.

Töiden kasaantuminen ruuhka-aikoina koettiin ongelmaksi. Ruuhka-aika saattaa olla aikaisin aamulla liikkeen avattua ovensa tai iltapäivällä asiakkaiden noutaessa autojaan. Tämä ongelma on tunnistettu jo pitkään ja sitä on yritetty helpottaa sijoittamalla tauot tämän ajan ulkopuolelle. Ruuhkautuminen vaikuttaa asiakkaiden mielialaan. Ja erityisesti se vaikuttaa huollon ydinprosessin ajanvaraukseen. Kaikkiin ajanvarauspueluihin ja kyselyihin ei ole aikaa vastata ja kaikki puhelut eivät selkeästi kirjaudu järjestelmään, josta olisi selkeästi havaittavissa asiakkaan yhteydenotto ja onko se hoidettu. Riittävän kärsivällinen asiakas saa normaalisti jätettyä keskukselle soittopyynnön halutessaan. Tietokonepohjainen ohjelma voisi olla ratkaisu ongelmaan josta kaikki huoltoneuvojat näkisivät työnvastaanottoon tarkoitetut puhelut. Nykyisin huoltoneuvojan kännykkään jää tieto jos asiakas lopettaa hälyttämisen ja puheluun ei vastata. Järjestelmä ei kuitenkaan ole täysin aukoton.

5.2.3 Ohjelmistot ja niiden käytettävyys

Kaikki oleelliset ohjelmat ovat käytettävissä, eikä lisäohjelmille ole tarvetta. Ongelmana koettiin atk-järjestelmien ajoittainen hitaus molemmissa toimipisteissä. Tämä saattaa johtua päivityksistä ja erilaisten serverien ylläpidon ongelmista ja niiden päivittämisistä. Monet atk-järjestelmät toimivat Internet-yhteyden välityksellä. Yhteyden toimimattomuus aiheuttaa monen ohjelman käytön hidastumisen tai estää ohjelman toiminnan kokonaan. Esimerkiksi uuden työmääräyksen luomiseksi Automaster-ohjelmaan annetaan auton rekisteritunnus, mikä aiheuttaa auton tietojen haun maahantuojaan järjestelmistä. Tässä yhteydessä järjestelmä hakee myös mahdolliset auton kampanjatyöt. Tieto mahdollisista kampanjatyöistä on tärkeää siksi, että muun muassa mahdolliset valmistusvirheet tulevat korjatuiksi. Verkon hidastelu ei kuitenkaan oleellisesti vaikeuta työntekoa, koska hidastelu on satunnaista.

Toyotan järjestelmien koetaan jakautuneen turhan monen ohjelman taakse. Näitä järjestelmiä yhtenäistämällä päästäisiin monista salasanoista eroon. Ohjelmien käyttö koetaan helppona, kunhan päästään oikeaan tietokantaan oikealla salasanalla ja käyttäjätunnuksella.

Maahantuoja Toyota Auto Finland Oy uudistaa tietokantaa kaiken aikaa. Tietokantoja ja ohjelmia on monta ja jokaisesta lähteestä löytyy eri tietoja. Hankaluutena saattaa olla tiedon hankinta nopeasti. Työkokemuksen lisääntyessä ongelma poistuu mutta vähäisen työkokemuksen omaavalle henkilölle ongelma on näkyvä jokapäiväisessä työssä. Jokaiseen järjestelmään on oma salasana ja käyttäjätunnus. Haastetta lisää salasanankuukausittainen vaihtuvuus joidenkin järjestelmien ja ohjelmien osalta. Tähän ei suoraan pystytäkään vaikuttamaan yrityksen sisällä, koska tunnukset tulevat maahantuojalta ja muilta palveluiden tarjoajilta. Salasanat ja tunnukset on tarkoitettu tietojärjestelmien pääsyn rajoittamiseksi. Jokainen työnjohtaja voi kuitenkin perustaa ja päivittää oman tietopankin käyttäjätunnuksille ja salasanoille. Tunnus/salasana pankki kannattaa perustaa tietojärjestelmään josta se on helposti päivitettävissä. Monen käyttäjätunnuksen ja salasanan muistaminen ulkoa on mahdotonta. Maahantuoja on lisäksi tuonut uuden ohjelman helpottamaan tiedonhakua, mutta se ei poista vanhojen järjestelmien merkitystä, koska uusi ohjelma on otettu muiden ohjelmien rinnalle käytettäväksi.

Autonvuokrausohjelma-Rally! koetaan vanhanaikaiseksi ohjelmaksi. Pidempään ohjelmaa käyttäneet tulevat sen kanssa toimeen mutta uusia käyttäjiä se ei miellytä. Automaster-toiminnanohjausjärjestelmästä löytyy lisäoptiona autonvuokraus, mutta sitä ei voida käyttää, koska Toyota Auto Finland Oy vaatii Rally!-ohjelman käyttöä.

5.2.4 Lisätyö- ja lisätarvikemääräykset

Asentajat saattavat tarvita joskus työmääräykselle lisää osia tai työriivejä, jolloin ne tarvitsee laittaa ylös ja ne saadaan laskutetuksi asiakkaalta. Osan näistä osista luonnollisesti työmääräykseen laittavat varaosamyyjät mutta ei kuitenkaan kaikkia. Asia on ratkaistu keltaisilla tilauslapuilla. Niitä käytetään aktiivisesti mutta lisäksi työmääräykseen tulleita osia ja nestemääriä ilmoitetaan suullisesti. Hämeenlinnassa toivottiin asentajilta aktiivisempaa keltaisten osatilauslappujen käyttöä. Tilauslappujen käyttö on suotavaa, koska työnjohdossa työt saattavat keskeytyä ja kyseisen työmääräyksen täydentämistä

jatketaan jonkun ajan kuluttua. Keltaisella lapulla oleva varaosalisäys muistuttaa niin kauan kun se on lisätty työmääräimelle. Vähintäänkin työmääräykselle käytetty osa pitäisi lisätä käsin työmääräyksen paperiosaan, jonka asentaja tuo takaisin auton avaimien kanssa. Näin käytetyt osat, öljyt tms. tulisi varmasti lisättyä työmääräykselle.

5.2.5 Tiedonkulku erityistapauksissa

Asiakas saattaa huoltoon tuodessaan huomata jonkin vian autossaan ja se kirjataan työnjohdon toimesta työmääräykseen. Parannusta toivottiin asentajien tarkempaan kuvailuun mitä autolle on tehty ja mitkä syyt ovat johtaneet vikaan. Asiakas haluaa autoa noutaessaan tietää syyn kuvailemalleen vialle, sekä kuulla korjaustoimenpiteet. Vaikka kommunikaatio muuten toimii asentajien ja työnjohdon välillä, niin tällä osa-alueella se ei toimi kaikilta osin moitteettomasti. Tämä voitaisiin ratkaista yhtenäisellä käytännöllä.

Työmääräyksessä voisi käsin olla kirjoitettuna esimerkiksi vian aiheuttaja ja miten se on korjattu. Kirjaamalla asia työmääräykseen kuka tahansa huoltoneuvoja kykenee luovuttamaan ja laskuttamaan työn. Suullinen selvitys saattaa joissain tapauksissa olla parempi vaihtoehto mutta työmääräykseen asentaja voisi kuvailla saman asian ainakin lyhyemmin. Vian aiheuttajan ja korjaustapahtuman kirjaamatta jättäminen aiheuttaa työnjohdolle usein tarvetta selvittää asiaa mekaanikolta henkilökohtaisesti ja pahimmassa tapauksessa asiakas odottaa vastausta huoltoneuvontatiskillä.

Päivän aikana työnjohto saattaa muuttaa työkalenteria tai tehdä työmääräyksen korjauksen käyttöasteesta ja asiakkaan tarpeesta riippuen. Nämä yllättävät työt tulee ilmoittaa asentajalle henkilökohtaisesti. Nämä työmääräykset pyritään tekemään nopeasti, ennakokokeräily on suorittamatta, joten osien saatavuus pitää tarkistaa nopeasti. Laatuvirheiden mahdollisuus kasvaa. Tällöin on tärkeää kehittää toimintamalli joilla tämän kaltaiset työtilaukset saadaan tehtyä ja toimitetuksi asentajalle. Ainoana vaihtoehtona ei ole kuin viedä työmääräys henkilökohtaisesti asentajalle ja antaa muiden asioiden odottaa. Tämä toimintamalli on käytössä ja ongelmaan ei löytynyt parempaakaan ratkaisua.

5.2.6 Kampanja- ja takuutyöt

Takuutöiden ja kampanjatöiden selvittäminen ja suorittaminen sujuu lähes ongelmitta. Takuutyöt ja kampanjatyöt tarkoittavat eri asiaa ja poikkeavat hieman toisistaan. Takuutyö on asiakkaan tai mekaanikon huomaama korjaustarve takuukäiselle autolle, kun taas kampanjatyö on maahanatuojan asettama korjaustarve. Menettelyprosessi työnjohdossa on kuitenkin samankaltainen, koska tavanomaisesti molemmissa tapauksissa maahantuoja maksaa kustannukset. Takuuprosessin läpivieminen on työläämpää kuin tavallisen huolto- tai korjausprosessin. Maahantuoja antaa ohjeistuksen takuutöiden suorittamisesta. Joskus takuukäytäntö saattaa poiketa normaalista ja tällöin maahantuoja antaa tarkemman ohjeistuksen. Ohjeistus voi koskea takuuanomuksen tekoa, huoltotavan suorittamista tai muuta asiaa.

Isojen kampanjatöiden kohdalla osien saatavuus saattaa olla heikko. Lähtökohtaisesti osien saatavuus pitää selvittää työmääräystä tehdessä ja ilmoittaa tästä asiakkaalle. Osien saatavuus saattaa olla heikko, koska maahantuoja ei ole ennättänyt varautua riittävästi varaosatarpeen tyydyttämiseksi. Kaikki takuuseen korjattavat ja vaihdettavat osat tulisi asentajan säästää ja siirtää takuuhyllyyn työmääräysnumerolla varustettuna. Jostakin syystä osia hukkuu, todennäköisesti ne menevät roskakoriin. Tämä saattaa johtua siitä, että huolto / korjaushetkellä asentaja ei tiedä tekevänsä takuutyötä.

Työn vastaanoton pitäisi pyrkiä selkeämmin erottamaan työmääräyksestä takuutyöt. Takuutöitä saatetaan tehdä samalla kertaa kun auto käy normaalissa huollossa ja tällöin asentaja ei ymmärrä tekevänsä takuutyötä, koska sitä ei ole työmääräykseen merkitty. Asentaja tekee työmääräyksen mukaisesti työn, eikä silloin voida vaatia asentajan tietävän takuukäytännöstä. Työnjohto on porras joka antaa selkeän kannanoton asiakkaalle työtilausta tehtäessä ja hoitaa takuuanomuksen ja anoo kustannukset maahantuojalta. Työnjohto voisi epäselvissä tapauksissa merkata työmääräykseen osan tai osien vietaväksi takuuhyllyyn, josta ne olisi helppo jälkikäteen heittää pois. Nelipyörä Oy lähettää lähes kaikki takuuseen vaihdetut osat takaisin maahantuojalle. Maahantuoja lähettää palautuspyynnön takuuosasta vasta sitten kun takuukorjauslasku on anottu maahantuojalta. Tässä kestää yleensä vähintään pari päivää. Tällöin roskiksessa oleva palautettava takuuosa on jo menetetty. Palauttamattomista osista seuraa korjaamolle hankaluuksia ja kun palautumattomia osia on suhteessa liian paljon kaikkiin takuutöihin, saattaa maahantuoja evätä korjaamolta maksuvaateen takuutyöstä.

5.2.7 Goodwill -työt

Kaikki työnjohtajat kokevat olevansa hyviä ongelman ratkaisijoita. Kuitenkin goodwill tapausten ratkaisuihin oli vastausten perusteella selkeitä eroja. Goodwill menettely vaatii yhteistyötä ja pitkäjänteisyyttä asiakkaan kanssa. Työnjohdon esimies ottaa usein kantaa goodwill - tapauksiin ja toisaalta asiakas saattaa vaatia tyytymättömänä päästä huoltoneuvojan esimiehen puheille. Usein tapauksiin liittyy monia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet asiakkaan tyytymättömyyteen. Goodwill-tapaukset voidaan jakaa korjaamon ja maahantuojan goodwill-tapauksiin. Yhden ihmisen ratkaistessa goodwill-tapaukset seuraa tasapuolisuutta mutta tarpeetonta työtä ylemmälle asteelle. Työnjohto toivoi selkeämpiä raameja korjaamon pienten goodwill- tapausten ratkaisemiseksi.

Goodwill-ohjeistus laatukäsikirjassa tuntuu olevan riittämätön, jotta työnjohto voisi itsenäisesti ratkaista pienemmät korjaamon goodwill tapaukset. Ohjeistus pitäisi päivittää ja selkeästi kirjata laatukäsikirjaan. Maahantuojalla on viimeaikana antanut uuden ohjeistuksen tehdas goodwill-menettelyyn, mikä helpottaa jatkossa työnjohdon ratkaisun tekoa goodwill-tapauksissa ja -vaateissa. Rahallinen arvo on asetettu aika korkeaksi ja sitä ei voida hakea pienissä tapauksissa.

5.2.8 Muita näkökulmia

Työnjohdossa asiakaspalvelu on priorisoitu ensimmäiselle sijalle. Tämä aiheuttaa keskeytyksiä työtehtäviin. Pieni osa vastaajista näki töiden keskeytymisen epämiellyttävänä asiana. Tähän ei kuitenkaan suoraan voida vaikuttaa tai kehittää ryhmänä. Jokaisen henkilön yksilönä on kyettävä toimimaan työtehtävässään joustavalla tavalla.

Tietomäärän kanssa tasapainottelu mietitytti vähäisemmän työkokemusta omaavia henkilöitä. Haasteena koettiin olevan asiakaspalvelun ja teknisen osaamisen hallinta ja niiden yhdistäminen. Tämä ratkeaa työkokemuksen karttuessa jolloin toimialatuntemus ja sen hallinta kasvavat.

Muissa huollon ydinprosessin osa-alueilla ei ollut ongelmia. Hyvinkäällä toimipisteen tonttia ei ympäröi aita kuten Hämeenlinnan toimipisteessä. Ennakolta sovittujen tai sopimattomien työtilauksien vastaanottaminen aukioloaikojen ulkopuolella ei nähty on-

gelmallisena vaikka asiakasta ei nähdä kasvotusten, ennen kuin hän tulee noutamaan autoaan. Ongelmaa ei ollut, koska toimintaohjeet laatukäsikirjassa työtilauksista aukioloaikojen ulkopuolella olivat selkeät ja ne olivat kaikkien tiedossa.

Kaikkiaan tuloksista oli havaittavissa, että jatkuvia työnjohdollisia toimintatapapuuutteita ei ollut. Työnjohdon toimintatavat mukailevat Nelipyörä OY:ssä käytössä olevan laatukäsikirjan ohjeita ja Toyota TSM -ohjeistusta. Kaikki perusasiat huollon ydinprosessien toimimiseksi ovat vankat. Yrityksen tulevaisuus nähdään valoisana ja kaikki uskovat yrityksen toimintaan jatkossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Laatukäsikirjan olemassaolo ja muiden standardien olemassaolo ja noudattaminen ovat kehittyneen yrityksen laadun lähtökohta. Toimintatapojen kirjaaminen luo toimintavarmuutta ja mahdollisuudet laadulliseen epäonnistumiseen pienenevät. Yrityksen laatukäsikirja on muutaman vuoden vanha ja Nelipyörä Oy aikoo päivittää sen lähitulevaisuudessa. Varsinaista ongelmaa tai muuta vastaavaa siitä ei muodostunut työtä tehtäessä. Tutkimusta tehdessä kävi varsin selväksi, että Nelipyörä Oy on panostanut työntekijöiden työympäristöön ja työtyytyväisyyteen.

Kyselyllä tehtyä tutkimusta olisi voinut täydentää henkilökohtaisilla haastatteluilla. En kuitenkaan nähnyt sille tarvetta, koska olen itse työskennellyt yrityksessä ja haastattelut eivät olisi antaneet juurikaan lisäarvoa. Tutkimuskyselyyn vastauksista pieni osa oli hyvin suppeita ja niistä sai lähinnä suuntaa antavaa mielipidettä. Näille vastauksille annoin pienemmän painoarvon. Onneksi mukana oli myös hyviä ja laajoja vastauksia. Nelipyörä Oy voi tutkimuksessa tulleiden asioiden perusteella valita kehitettävät kohteet. Oleellista on kaikkien työnjohdossa toimivien henkilöiden sitouttaminen kehitystapahtumaan. Kehitystapahtuman loppuun vieminen ja mahdollisten parempien toimintamallien kehityttyä ne kannattaa kirjata yrityksen laatukäsikirjaan puuteiden osalta jos se on mahdollista.

Tutkimusraporttia tehdessä oli haastavaa kertoa asioita siten, että ne lukijan kannalta olisivat ymmärrettäviä, koska osa aineistosta oli salaista yritystietoa. Nelipyörä Oy:n laatukäsikirjaa tutkiessani ja lukiessani kehityin ammatillista uraani ajatellen. Asiaan perehtyminen ja tutkiminen auttavat minua jatkossa toimimaan paremmin työnjohdollisissa tehtävissä.

LÄHTEET

AKL-Laatuohjelmat - Autoalan Keskusliitto. Luettu 29.11.2012
<http://www.akl.fi/palvelut/akl-kehitysohjelmat/akl-laatuohjelmat/>

Cerion solutions. Toiminnan tehostaminen. Luettu 9.1.2012.
<http://cerion.fi/index.phtml?s=107>

Järventie T. 2004. Linnani on kotini, Tarinoita Hämeenlinnasta, Pesämuna Oy.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Moottoriajoneuvojen korjausehdot 1.1.2007. Luettu 29.11.2012.
<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/yritykselle/sopimusehdot/vakiosopimusehdot/moottoriajoneuvojen-korjausehdot/>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Mettälä K, jälkimarkkinointipäällikkö, Henkilökohtainen tiedonanto 18.1.2013

Nelipyörä Oy laatukäsikirja, 31.3.2008, AKL versio 2.0 22.8.2003

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Liite 2. Työnjohdolle lähetetty kysely

1 (2)

Työnjohdon kyselylomake

Vastaa kattavasti, pyri antamaan laaja-alainen vastaus, vältä pelkän ei sanan käyttöä.

Tutkimus on osa opinnäytetyötä.

Kyselyn aineistoa käytetään luottamuksella.

Tero Bragge
Tampereen Ammattikorkeakoulu
Auto ja Kuljetustekniikka

1 Yleiset kysymykset

Millaisena koet työympäristön? Voisiko sitä jotenkin parantaa?

Onko työpisteesi viihtyisä?

Ovatko kaikki ATK-ohjelmat hyvin hallinnassa vai onko joitain järjestelmiä vaikea käyttää?

Toimiiko kommunikointi asentajille ja varaosaosastolle? Millaisissa tilanteissa kommunikointi ei ole ollut riittävää?

Mikä työssäsi on suurin ongelmakohta ja miksi?

Millaisena näet kehittymismahdollisuudet?

Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden?

Onko työmäärä mielestäsi sopiva?

Toimiiko tiedonvälitys/tiedonkulku, yleisellä tasolla, esim. puhelimet, sähköposti?

2 Huollon ydinprosessit

Onko asiakasprosesseissa ongelmakohtia?

(ajanvaraus, vastaanotto/työmääräys, auton luovutus ja laskutus, jälkiseuranta)

Asiakas haluaa jättää auton huoltoon korjaamon porttien ollessa kiinni, toimiiko tämä järjestely mielestäsi riittävästi?

Onko sisäisissä prosesseissa ongelmakohtia?

(valmistelevat työt, huoltotöiden/korjausten suoritus, laadunvalvonta)

Onko takuutöiden suorittamisessa/takuuprosessissa ongelmakohtia?

3 Toiminta ongelmatilanteissa

Saadaanko pienet ongelma ratkaistuksi ilman esimiestä, millaisissa tilanteissa tarvitaan esimiehen mielipidettä?

Onko ohjeistus goodwill tai hyvitystapauksissa mielestäsi riittävä, kaipaisitko tarkennusta?

Vapaa sana

Kiitos vastatauksista!