

Inka Ahonen

Huoltoprosessin parantaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Insinöörityö

8.5.2014

Tekijä(t) Otsikko	Inka Ahonen Huoltoprosessin parantaminen
Sivumäärä Aika	27 sivua + 3 liitettä 8.5.2014
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Auto- ja kuljetustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Jälkimarkkinointi
Ohjaaja(t)	Lehtori Pertti Ylhäinen Korjaamopäällikkö Teemu Sukki, Audi Center Helsinki
<p>Tämän insinöörityön tavoitteena on luoda suunnitelma ja onnistunut toteutus takatuen käyttöön ottamiseksi Audi Center Helsingissä. Tällä tavalla on tarkoitus parantaa huollon prosessia ja sen sujuvuutta sekä asiakastytyvääisyyttä.</p> <p>Työ aloitettiin havainnoimalla ensin Volkswagen Center Helsingin ja Audi Center Espoon huollon prosesseja ja jo olemassa olevia takatukia. Näiden pohjalta suunniteltiin toteutus Audi Center Helsingin tarpeisiin. Muutoksen aloittamisen jälkeen sen toimivuutta seurattiin hetki, minkä jälkeen työnjohdon mielipiteitä muutoksen toimivuudesta selvitettiin kyselyn avulla. Kyselyn pohjalta pidettiin palaveri, jossa käytiin kyselyn tulokset läpi. Palaverin jälkeen huoltoneuvojat saivat pienryhmissä keksiä ratkaisut havaittuihin ongelmiin. Näistä ratkaisuista pidettiin vielä toinen palaveri, jossa päätettiin yhdessä, miten toimitaan jatkossa. Lopuksi muutoksen hyötyjä kartoitettiin vielä toisen kyselyn avulla.</p> <p>Takatuen todettiin lopulta olevan erittäin toimiva ratkaisu. Prosessin sujuvuus ja asiakastytyvääisyys parani huomattavasti muutoksen myötä.</p>	
Avainsanat	muutos, takatuki, prosessi, asiakastytyvääisyys

Author(s) Title	Inka Ahonen Improving the Service Process
Number of Pages Date	27 pages + 3 appendices 8 May 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive and Transport Engineering
Specialisation option	Automotive After Sales Engineering
Instructor(s)	Pertti Ylhäinen, Lecturer Teemu Sukki, Workshop Manager, Audi Center Helsinki
<p>The objective of this thesis was to create a back-up support plan and implement it in order to improve the service process, make it more fluent and improve customer satisfaction at Audi Center Helsinki.</p> <p>The work was begun by observing the service process and the already existing back-up support in Volkswagen Center Helsinki and Audi Center Espoo. Based on these studies an implementation plan was created for Audi Center Helsinki. After starting the transition its functionality was followed for a while after which a questionnaire was sent to the service advisors to find out their opinions of the transition and the new system. Based on the questionnaire a meeting was held where the results of the questionnaire were analyzed. After the meeting service advisors had an assignment in which they had to find solutions to the problems found in small groups. Another meeting was held after that, and a decision was made together with all the employees how to proceed in the future. Finally, the benefits of this transition were analyzed and surveyed with another questionnaire.</p> <p>Finally the back-up support was found to be a very functional solution. Fluency of the process and customer satisfaction improved significantly after the transition.</p>	
Keywords	transition, back-up support, process, customer satisfaction

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Audi Center Helsinki	4
3	Huoltoprosessi	5
3.1	Ajanvaraus	5
3.2	Töiden ennakointi	6
3.3	Työn vastaanottaminen	6
3.4	Työn suorittaminen	7
3.5	Työn laskutus	7
3.6	Työn luovutus	7
4	Ongelmat ennen muutosta	8
4.1	Ongelmat yleisesti	8
4.2	Haastattelut	8
4.2.1	Mekaanikot	9
4.2.2	Työnjohtajat	10
4.3	Johtopäätökset	11
5	Ehdotettu ratkaisu huoltoprosessin parantamiseksi	11
5.1	Prosessi ennen muutosta	11
5.2	Ehdotettu huoltoprosessi muutoksen jälkeen	12
6	Muutosten vaikeus	13
6.1	Ihmisten kaksijakoisuus	14
6.2	Vision merkitys	14

	2
6.3 Uuden pelko	15
6.4 Esimiehen rooli muutostilanteessa	16
7 Muutos	17
7.1 Suunnittelu	17
7.2 Toteuttaminen	18
7.2.1 Idean esittäminen	18
7.2.2 Käynnistäminen	19
7.2.3 Kehittäminen	20
7.3 Tulokset	24
8 Yhteenveto	25
Lähteet	27
Liitteet	
Liite 1. Työnjohdon tehtäväroolit	
Liite 2. Kysely 1	
Liite 3. Kysely 2	

1 Johdanto

Tämä insinööriyö on tehty yhteistyössä Audi Center Helsingin kanssa ja se jatkaa Mika Klemetin insinööriyötä (Klemetti, 2013). Klemetin työssä on tutkittu Audi Center Helsingin huoltokorjaamon huoltoprosessin sujuvuutta ja esitetty kehitysehdotus sen parantamiselle.

Insinööriyön tavoitteena on luoda suunnitelma ja onnistunut toteutus niin kutsutun takatuen käyttöön ottamiseksi Audi Center Helsingissä. Tässä toimintamallissa töiden vastaanotossa työskentelevät huoltoneuvojat jaetaan kahden hengen tiimeihin. Tiimistä toinen huoltoneuvoja tekee aamuvuoroa ja toinen iltavuoroa. Aamuvuoro työskentelee töiden vastaanotossa, kunnes iltavuoro saapuu töihin. Tämän jälkeen aamuvuoro siirtyy takatukeen, joka on erillään töiden vastaanotosta. Tällä tavalla on tarkoitus parantaa huollon prosessia ja sen sujuvuutta sekä asiakastytyväisyyttä.

Työ on toteutettu tutustumalla ensin Volkswagen Center Helsingin ja Audi Center Espoon huoltoprosesseihin. Näillä huoltokorjaamoilla takatuki on jo käytössä ja niiden pohjalta on suunniteltu toimiva toteutus takatuelle Audi Center Helsingissä. Suunnitelman valmistuttua pidettiin projektin aloituspalaveri, jossa käytiin muutos ja sen tarkoitus läpi. Kun muutos oli saatu käyntiin ja sitä oli testattu tarpeeksi kauan, työnjohdolle laadittiin kysely muutoksen siihenastisista hyödyistä ja mahdollisista parannusehdotuksista. Kyselyn valmistuttua pidettiin palaveri, jossa päätettiin työnjohdon kesken mahdollisista muutoksista toimintatavassa. Lopuksi laadittiin vielä toinen kysely työnjohdolle, jossa pyrittiin selvittämään, oliko muutoksesta ollut hyötyä prosessin sujuvuuden kannalta.

Työssä esitellään ensin päällisin puolin huoltoprosessin kulku, jotta lukija voisi ymmärtää, millaisesta toiminnasta on kyse. Huoltoprosessin esittelyn jälkeen kerrotaan havaituista ongelmista ennen muutosta ja suunnitellusta ratkaisusta ongelmien korjaamiseksi. Tämän jälkeen työssä kerrotaan itse muutoksesta ja sen toteutuksesta. Lopuksi käydään läpi vielä, kuinka muutos on vaikuttanut työskentelyyn ja prosessin sujuvuuteen.

Insinööriyössä kerrotaan myös psykologisesta näkökulmasta, minkä vuoksi muutokset eivät ole työympäristössä aina niin helppoja toteuttaa.

Tässä insinööriyössä käytetään termejä hallityönjohtaja ja huoltoneuvoja, jotka yhdessä muodostavat työnjohdon.

2 Audi Center Helsinki

Audi Center Helsinki (kuva 1) on Helsingin Herttoniemessä toimiva Audi-henkilöautojen myynti- ja huoltotoimintaan keskittynyt yritys. Muita toimipisteitä pääkaupunkiseudulla ovat Audi Center Airport ja Audi Center Espoo. Audi Centerit ovat osa VV-Autotalot Oy:tä, jonka toimialaan kuuluvat myös Volkswagen- ja Seat-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyajoneuvojen myynti ja huolto. Tällä hetkellä Audi Center Helsingissä työskentelee vakituisena 19 mekaanikkoa ja 7 huoltoneuvojaa.



Kuva 1. Audi Center Helsinki

3 Huolto prosessi

3.1 Ajanvaraus

Huollon prosessi alkaa ajanvarauksesta, joka on prosessin onnistumisen kannalta erittäin tärkeä vaihe. Asiakas varaa huollon joko puhelimitse, internetin välityksellä tai käymällä paikan päällä.

Ajanvaraus aloitetaan auton rekisterinumerolla, jonka avulla huoltoneuvoja saa tarvittavat auton tiedot. Sen jälkeen selvitetään auton ajokilometrit ja huoltohistoria. Näiden tietojen perusteella huoltoneuvoja määrittää tarvittavat huoltotyöt.

Asiakas saattaa tarvita ajanvarauksen myös, jos autossa on jotain vikaa. Tällöin huoltoneuvoja kirjaa työtilaukselle mahdollisimman tarkasti autossa esiintyvän vian. Tärkeää on selvittää, miten auto oireilee, missä olosuhteissa vika esiintyy ja kuinka usein vika esiintyy.

Huoltoneuvoja varaa kalenteriin ajan töiden ohjeaikojen perusteella sopivalle mekaanikolle. Oikea mekaanikko määräytyy tehtävien töiden ja mekaanikon osaamisen perusteella. Esimerkiksi sähkötyöt varataan vain sähkömekaanikoille.

Kustannuksista on sovittava ajanvarauksen yhteydessä. Huollon ja korjausten kustannusarvio ilmoitetaan asiakkaalle ja kirjataan työtilaukselle ylös. Jos autossa on jokin sellainen vika, joka vaatii vian etsintää, asiakkaalle ilmoitetaan vian etsinnän kustannukset ja sovitaan asiakkaan halutessa maksimikustannukset, joita ei ylitetä ilman asiakkaan lupaa.

Asiakkaan tiedot eli nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite on varmistettava ajanvarauksen yhteydessä. Samoin maksaja tarkistetaan eli onko maksajana asiakas itse vai lähetetäänkö lasku esimerkiksi leasingyhtiölle tai muulle yritykselle. Tiedoista tärkein on asiakkaan oikea puhelinnumero, jotta asiakas saataisiin kiinni mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Kun työtilaus on vahvistettu, huoltoneuvoja lähettää tilauksen varaosille, joka myy ja tarvittaessa tilaa tarvittavat osat työlle.

3.2 Töiden ennakointi

Työt on käytävä läpi huoltoneuvojan toimesta ennen auton saapumista korjaamolle mieluiten paria päivää aikaisemmin. Ennakoidessa huoltoneuvoja tarkistaa, että työtilaukselle on merkitty oikeat kustannusarviot ja että vikojen kuvaukset ja toimet niiden korjaamiseksi ovat tarpeeksi selkeät. Tarvittavat varaosat on oltava myytynä työlle ja tilatut osat saapuneet, ennen kuin auto tulee korjaamolle.

Ennakointi varmistaa sen, että asiakkaan tuodessa autoa kaikki sujuu ongelmitta ja että asiakkaan tarvitsee käyttää mahdollisimman vähän aikaa auton tuontiin. Kaikkien lisätöiden ja kustannusarvioiden sopiminen töiden vastaanotossa on aikaavievää ja johtaa pahimmillaan jonoihin ja täten asiakaspalvelun laadun heikkenemiseen.

3.3 Työn vastaanottaminen



Kuva 2. Töiden vastaanotto

Työn ottaa vastaan korjaamolla huoltoneuvoja töiden vastaanotossa (kuva 2). Työtä vastaanotettaessa asiakkaan kanssa käydään vielä kertaalleen läpi sovitut työt ja nii-

den kustannusarviot. Jos asiakas kertoo tässä vaiheessa lisätöistä, ne kirjataan ylös työtilaukselle. Asiakkaan yhteystiedot varmistetaan ja sovitaan auton valmistumisajan kohta. Tässä vaiheessa työtilaus muuttuu työmääräykseksi ja se vahvistetaan sekä huoltoneuvojan että asiakkaan allekirjoituksilla.

3.4 Työn suorittaminen

Työn vastaanottamisen jälkeen huoltoneuvoja luovuttaa työn hallityönjohtajalle, joka vuorostaan jakaa työn mekaanikolle. Hallityönjohtaja pitää ensisijaisesti huolen siitä, että työ suoritetaan ”ammattitaitoisesti ja huolellisesti noudattaen valmistajan kyseistä automallia varten laatimia Suomen olosuhteisiin tarkoitettuja huolto- ja korjausohjeita”. (Moottoriajoneuvojen korjausehdot 2007.)

Jos työn suorittamisen aikana paljastuu muita vikoja tai asiakkaaseen on muusta syystä otettava yhteys, mekaanikko ilmoittaa siitä ensisijaisesti hallityönjohtajalle tai vaihtoehtoisesti vapaalle huoltoneuvojalle. Hallityönjohtaja tai huoltoneuvoja laskee lisätöille kustannusarviot ja soittaa asiakkaalle kysyäkseen luvat töiden suorittamiselle. Kaikki sovittu kirjataan työmääräykselle.

3.5 Työn laskutus

Työn valmistuessa mekaanikolta huoltoneuvoja laskuttaa työn. Laskutettaessa varmistetaan, että hinta pysyy kustannusarvion rajoissa. Kaikki työmääräykselle käsin kirjoitettu kirjataan myös sähköiseen työmääräykseen. Laskun ollessa valmis se tulostetaan asiakkaalle tai vaihtoehtoisesti lähetetään maksavalle taholle. Tämän jälkeen työ ilmoitetaan valmiiksi joko tekstiviestillä tai puhelulla asiakkaalle.

3.6 Työn luovutus

Asiakkaan noutaessa autoa huoltoneuvoja käy tehdyt työt tarkasti läpi ja kertoo asiakkaalle töiden lopullisen hinnan. Asiakas maksaa laskun autoa noutaessaan, jos lasku ei ole mennyt yritykselle. Huoltoneuvoja varmistaa, että asiakas on tietoinen autonsa sijainnista ja kysyy lopuksi vielä asiakkaan tyytyväisyyttä palvelun ja korjauksen laatuun.

4 Ongelmat ennen muutosta

4.1 Ongelmat yleisesti

Mika Klemetti selvitti insinööriyössään ongelmia huollon prosessissa Audi Center Helsingissä. (Klemetti, 2013).

Yleisellä tasolla ongelmana oli prosessin tehottomuus. Työnjohdossa oli liian kiire, mikä aiheutti ongelmia koko prosessissa ja sen toteutuksessa. Aikaa meni liikaa asioiden selvittelyyn.

Esimiestyöskentely lähiesimiestasolla oli puutteellista.

Toiset huoltoneuvojat kuormittuivat enemmän kuin toiset töiden jakaantuessa epätaisisesti.

Vastuiden rajauksissa oli epäselvyyksiä, mikä johti siihen, että vastuuta ei otettu.

Töiden seuranta oli puutteellista. Huoltoneuvojat eivät tienneet kommunikaation puuttumisen takia, missä vaiheessa heidän vastuullaan olevat työt olivat.

Näitä ongelmia avataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

4.2 Haastattelut

Mika Klemetti toteutti insinööriyössään haastatteluja sekä mekaanikoille että huoltoneuvojille. Haastattelujen avulla pyrittiin määrittelemään prosessin ongelmat tarkemmin. Haastattelu toteutettiin laatimalla mekaanikoille ja huoltoneuvojille omat kysymyslomakkeet. Kysymyslomakkeet lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta niihin voitiin tutustua ennen haastattelua. Yhteensä haastateltiin 9:ää mekaanikkoa ja 4:ää huoltoneuvojaa.

4.2.1 Mekaanikot

Ongelmiksi havaittiin töiden ennakkoinnin puutteellisuus. Työmääräykset olivat epäselviä vielä silloin, kun ne tulivat mekaniikoille. Työmääräyksistä ei käynyt suoraan ilmi, mitä työlle tulisi tehdä. Tämä johti siihen, että mekaanikot joutuivat selvittämään työnjohtajalta, mitä autoille tulisi oikeasti tehdä, mikä vei turhaan mekaanikon työaika.

Töiden organisointia pidettiin myös epäonnistuneena. Mekaanikot eivät olleet tietoisia siitä, mitä töitä heidän tulisi päivän aikana tehdä. Usein kävi niin, että isot työt tuotiin mekaniikolle vasta päivän viimeisenä työnä, jolloin niitä ei välttämättä ehditty suorittaa.

Töiden jakautuminen mekaniikoille ei ollut tasaista, jolloin toiset saivat työt, joista maksetaan hyvin, ja toiset työt, joista ei ollut mahdollista tehdä hyvää tulosta. Mekaanikoille maksetaan provisiota työmyynnistä, eli jos mekaniikko suorittaa tietyn työn nopeamassa aikataulussa kuin työn ohjeaika määrittää, mekaniikko saa siitä provisiota. Tämä asia liittyy myös puutteelliseen töiden organisointiin.

Lähes puolet mekaniikoista oli sitä mieltä, että tukea ei ole tarpeeksi saatavilla. Työnjohdon kiire ja puutteellinen vastuun ottaminen aiheutti eniten ongelmia. Hallityönjohtaja ei ehtinyt auttamaan kaikkia, ja kun apua yritettiin pyytää töiden vastaanotosta, siellä työskentelevät kertoivat olevansa liian kiireisiä auttamaan.

Mekaanikoilla ei ollut myöskään varmuutta siitä, kuka auttaa epäselvän työn sattuessa kohdalle. Mekaanikolla tai työnjohdolla ei ollut suoraa tietoa siitä, kuka tietää työstä parhaiten, koska työmääräyksiä ei töiden vastaanotossa välttämättä vastuutettu oikealle henkilölle. Töitä saattoi olla vastuutettuna esimerkiksi hallityönjohtajalle. Tämän vuoksi mekaniikoita palloitettiin hallityönjohtajalta töiden vastaanottoon ja takaisin.

Yli puolelle mekaniikoista ei ollut selvää, kuka on vastuullinen henkilö yksittäisissä töissä ja keneltä heidän tulisi kysyä apua ongelmatilanteissa. Erityisen hankalia olivat tilanteet, joissa asiakkaaseen pitäisi olla yhteydessä tai jos työmääräys oli epäselvä.

Työnjohdon kokoonpanoa ei koettu toimivaksi. Suurin ongelma oli yhden hallityönjohtajan riittämättömyys. Asian korjaamiseksi ehdotettiin sekä toisen hallityönjohtajan palkkaamista että oman vastuullisen työnjohtajan nimeämistä. Tärkeimmäksi asiaksi nousi se, että tiedettäisiin keneltä kysyä apua ongelmatilanteissa.

Nämä ongelmat vaikuttavat paljon korjaamon tuottavuuteen ja työilmapiiriin. Mekaanikot ovat korjaamon tuottavia henkilöitä, ja jokainen hetki, jonka he joutuvat käyttämään muuhun kuin itse autojen huoltamiseen tai korjaamiseen, johtaa työtehon ja tuottavuuden laskuun. Työilmapiiri laskee myös, kun mekaanikot turhautuvat pyytäessään apua, jota ei välttämättä ole heti saatavilla.

4.2.2 Työnjohtajat

Työnjohdossa ongelmalliseksi koettiin valmiiden töiden laskuttaminen. Tiskillä työnjohtajat tulivat jatkuvasti keskeytetyksi muun muassa puhelimen soidessa, mekaanikon pyytäessä apua tai asiakkaan palvelemisen vuoksi. Esimerkiksi töitä laskuttaessa keskeytykset pakottavat aina aloittamaan laskuttamisen käytännössä alusta, jolloin yhden laskun tekemiseen menee turhaa aikaa. Paras tilanne olisi, jos yhden tehtävän saisi hoitaa kerralla loppuun. Tämä kuitenkin tulee jatkossakin olemaan mahdotonta, koska huoltoneuvojan työ vaatii aina jonkin verran multitaskingia. Keskeytysten määrää voidaan kuitenkin pyrkiä vähentämään.

Töiden ennakointiin ei ollut tarpeeksi aikaa. Töiden ennakoinnista kerrotaan tarkemmin kohdassa 3.2.

Vastuun jakautuminen töiden osalta ei ollut tasaista, koska työt jaettiin töitä ennakoidessa sattumanvaraisesti huoltoneuvojien kesken. Osa huoltoneuvojista sai kohtuuttoman määrän isoja töitä hoitaakseen ja osa vain pieniä töitä. Seurauksena oli se, että työt eivät menneet ajankäytöllisesti tasan.

Lähiesimiestyöskentelyyn ei myöskään ollut tarpeeksi aikaa. Huoltoneuvojan tulisi keskustella oman tiimin mekaanikoidensa kanssa säännöllisesti muun muassa mekaanikon tekemästä tuloksesta, työssä vastaan tulleista ongelmista, työilmapiiristä ja motivaation säilymisestä. Nämä keskustelut ovat tärkeitä ylläpitämään mekaanikon ja huoltoneuvojan välistä suhdetta ja kartoittamaan mekaanikon työhyvinvointia.

Korjauslupien soittaminen ja kustannusarvioiden laskeminen koettiin myös hankalaksi jatkuvien keskeytysten vuoksi. Asiakkaan tullessa töiden vastaanottoon tai puhelimen soidessa huoltoneuvojan oli pakko palvella asiakasta ensin, jonka seurauksena mekaanikot joutuivat odottamaan. Tilanne oli pahin iltapäivisin, jolloin asiakkaat yleensä noutavat autojaan huollosta ja puhelin soi vähän väliä.

Pääsääntöisesti työnjohdon vastuut koettiin selkeiksi, mutta aikaa niiden suorittamiseen oli liian vähän. Ongelmia aiheutti ainoastaan hallityönjohdon ja muun työnjohdon vastuiden rajat. Huoltoneuvojat eivät olleet täysin varmoja, ehtiikö hallityönjohtaja hoitamaan kaikki työt valmiiksi. Kommunikointi ei toiminut poikkeustilanteissa tarpeeksi hyvin.

Tilanteen korjaamiseksi ja kiireen vähentämiseksi esitettiin, että töiden ennakoitiin ja puhelimeen vastaamiseen järjestettäisiin enemmän resursseja. Töiden vastaanoton työtehtäviä olisi vähennettävä ja vastuita muutenkin selkeytettävä työnjohdon kesken. Asiakaspalvelun ja laskuttamisen sekä lisätöiden soittamisen tulisi toimia erillään. Työmääräysten merkintöjä olisi myös selkeytettävä.

Yhteinen mielipide oli, että töiden vastaanoton kuormitusta tulisi vähentää. Ongelman ratkaisemiseksi ehdotettiin, että kaksi työnjohtajaa tulisi vapauttaa laskuttamiseen ja mekaanikoiden auttamiseen.

4.3 Johtopäätökset

Klemetti totesi haastattelujen valmistuessa, että lähes kaikki ongelmat kulminoituivat töiden vastaanoton ruuhkautumiseen. Huoltoneuvojien ylikuormittuessa ongelmat alkoivat kasaantua. Töiden vastaanotossa, jossa pääpainon tulisi olla asiakaspalvelussa ja puhelinliikenteen hoitamisessa, oli liian paljon tehtäviä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutos tarvitaan ja halu olla muutoksessa mukana oli erittäin suuri.

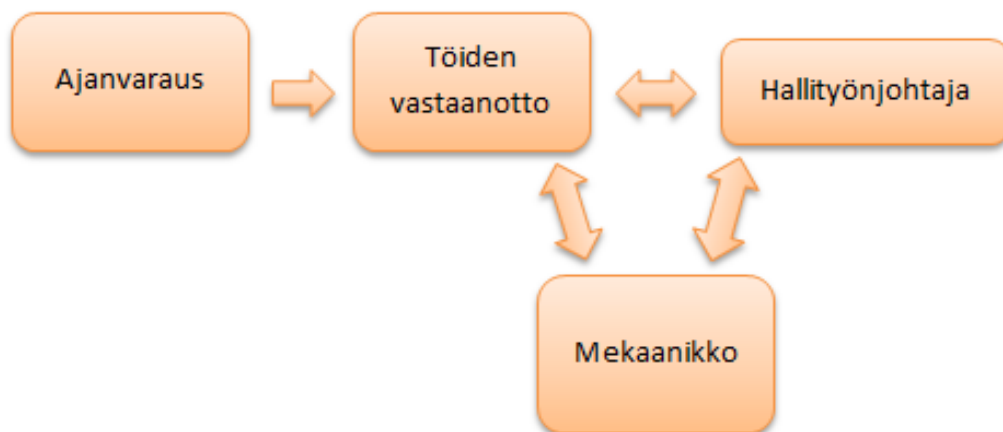
5 Ehdotettu ratkaisu huoltoprosessin parantamiseksi

5.1 Prosessi ennen muutosta

Kuten luvussa 3 on tarkemmin kuvattu, ennen muutosta töiden vastaanotto otti työn vastaan asiakkaalta, minkä jälkeen huoltoneuvoja antoi työmääräyksen hallityönjohtajalle. Hallityönjohtaja puolestaan jakoi työn mekaanikolle. Mekaanikko viesti joko hallityönjohtajalle tai töiden vastaanotolle, jos asiakkaaseen täytyi ottaa yhteyttä. Kun työ

oli valmis, mekaanikko luovutti työmääräyksen huoltoneuvojalle, joka laskutti työn ja ilmoitti auton valmiiksi asiakkaalle.

Seuraavassa (kuva 3) kuvataan työmääräyksen kulkua huoltoprosessissa ennen muutosta. Edestakaiset nuolet kuvaavat sitä, että työ saattaa kulkea molempiin suuntiin. Varaosat on jätetty tästä kuvasta pois, koska niiden toiminta ei muuttunut muutoksen aikana ollenkaan.



Kuva 3. Työmääräyksen kulku ennen muutosta

5.2 Ehdotettu huoltoprosessi muutoksen jälkeen

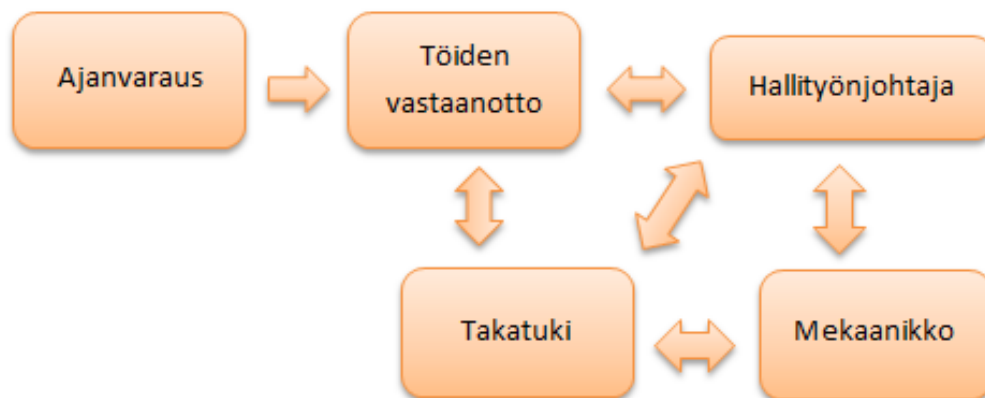
Ratkaisuksi ongelmiin ehdotettiin töiden vastaanoton huoltoneuvojien jakamista asiakaspalveluun ja takatukeen. Kuten johdannossa jo kerrottiin, töiden vastaanotossa työskentelevät huoltoneuvojat jaetaan kahden hengen tiimeihin, joista toinen huoltoneuvoja tekee aamuvuoroa ja toinen iltavuoroa. Aamuvuoro työskentelee töiden vastaanotossa kello 7.30 lähtien, kunnes iltavuoro saapuu töihin kello 10. Tämän jälkeen aamuvuoro siirtyy takatukeen, joka on erillään töiden vastaanotosta. Huollot ja korjaukset jaetaan tiimien kesken tasapuolisesti.

Takatuessa olevat huoltoneuvojat hoitavat päivän aikana töiden seurannan ja valmiiden töiden laskuttamisen. Takatuki auttaa myös mekaniikoita silloin, kun tarvitaan asiakkailta korjauslupia, lasketaan kustannusarvioita tai eteen tulee muita ongelmia. Taka-

tuki on myös apuna puhelimessa ja suorittaa töiden ennakkoinnin. Lähiesimieskeskustellut pyritään hoitamaan sillä viikolla, kun huoltoneuvoja on takatukivuorossa.

Hallityönjohtajan vastuulle jää töiden organisointi ja seuranta sekä työtehon ylläpitäminen hallissa.

Seuraavassa (kuva 4) kuvataan työmääräyksen kulkua huoltoprosessissa muutoksen jälkeen. Töiden vastaanotto ottaa työn vastaan ja luovuttaa sen hallityönjohtajalle. Hallityönjohtaja jakaa työn mekaanikolle. Mekaanikko viestii aikaisemmasta poiketen asiakkaan kontaktointitarpeesta joko hallityönjohtajalle tai takatuella. Kun työ on valmis, mekaanikko luovuttaa työn takatukeen, joka laskuttaa työn ja ilmoittaa asiakkaalle työn valmistumisesta. Asiakkaan tullessa noutamaan autoaan töiden vastaanotto suorittaa auton luovutuksen. Takatuki ja hallityönjohto viestivät tässä keskenään työn valmistusaikataulusta.



Kuva 4. Työmääräyksen kulku takatuen ollessa käytössä

6 Muutosten vaikeus

Usein kuvitellaan, että muutokset työympäristössä ovat helppoja toteuttaa. Jokainen esimies ja muutosprojektin vetäjä kuitenkin huomaa, että näin ei ole. Uudistusprojekteista jopa seitsemänkymmentä prosenttia epäonnistuu tai ei tuota toivottuja tuloksia (Mattila, 2007: 18). Mika Klemetin haastattelujen mukaan kaikilla oli suuri halu muuttaa

prosessia toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Samoin kaikki työntekijät puolsivat muutosta kun projektin aloitusvaiheessa tiedustelin heiltä halukkuutta muutokseen. Uskon, että tämä halukkuus jatkui koko projektin ajan, mutta silti muutos ei toteutunut niin helposti kuin aluksi ajattelin. Seuraavissa luvuissa käsitellään sitä, minkä takia muutos on työyhteisössä usein niin vaikeaa.

6.1 Ihmisten kaksijakoisuus

Ihminen on psyykkiseltä rakenteeltaan erittäin kaksijakoinen olento ja voi yhtä aikaa sekä rakastaa että vihata. Muutostilanteissa tämä näkyy usein niin, että ihmiset haluavat muutosta, mutta kaipaavat kuitenkin pysyvyyttä. Ongelmaksi nousee tässä se, että muutosta ei voi tehdä muuttamatta mitään. Kyseessä on ihmisten halujen ja motiivien välinen ristiriita. (Järvinen, 2011: 44–45.) Jos muutos vaatii vähän ponnisteluja, mutta tuottaa suuren hyödyn, se saa nopeasti kannatusta. Jos taas ponnistelut tuntuvat suurilta hyötyihin nähden, muutokseen on vaikea saada ketään mukaan (Mattila, 2007: 19). Audi Center Helsingissä uuden tulevaisuuden kehittämissä vaiheissa työyhteisö oli innostunut mahdollisista uudistuksista. Kuitenkin muutoksen edetessä ja sen laajuuden paljastuessa, innostus lopahti.

6.2 Vision merkitys

Muutoksen visiointivaihetta pidetään tärkeänä kaikissa muutosjohtamisen teorioissa. Houkuttelevalla visiolla työyhteisö saadaan innostumaan paremmasta tulevaisuudesta ja haluamaan muutosta. Vision tehtävänä on, että se kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole heidän etujensa mukaisia. Hyvä visio tuo selkeästi ilmi muutoksen välttämättömyyden, mutta samalla se tekee selväksi, että uhrauksesta koituu myöhemmin etuja. Visioiden houkuttelevuus riippuu paljon vallitsevista olosuhteista. Jos työntekijät ovat hyvin turhautuneita tai väsyneitä työhönsä, pienetkin ajatukset paremmasta saattavat innostaa. (Järvinen, 2011: 45–46.)

Johtamisen näkökulmasta visioiden tuottaminen on hyvin hienosäätöinen tehtävä, koska henkilöstön odotukset eivät saisi myöskään nousta turhan korkeiksi. Tällöin odotusten toteutuminen voi nousta liian hankalaksi saavuttaa. Tämä taas tuottaa henkilöstölle

pettymyksen, jonka seurauksena luottamus johtoa ja muutosta kohtaan on menetetty. (Järvinen, 2011: 46.)

Harva ihminen tiedostaa, miten paljon mielikuvien voimaa käytetään motivoitumiseen ja psyykkisen tasapainon säätelyyn. Esimerkiksi työn tuntuessa raskaalta moni jaksaa ponnistella eteenpäin ajattelemalla mukavia, kuten tulevaa lomamatkaa tai mitä aikoo tehdä työpäivän jälkeen. Ihminen tuottaa näitä mielikuvia usein täysin huomaamattaan. Ihmisen irrationaalinen puoli saattaa ohjata voimakkaasti hänen käyttäytymistään, ja joissain tilanteissa tällainen toiminta voi olla hyvin järkevää. Unelmoimalla ihminen voi kestää arkisia murheita sekä kykenee olemaan toiveikas. Tämän vuoksi kaikissa muutoksen johtamisopeissa korostetaan visioiden merkitystä saada ihmiset mukaan uudistustyöhön. (Järvinen, 2011: 46–47.)

6.3 Uuden pelko

Usein muutoksen hankalin kohta on saada ihmiset toteuttamaan muutosta käytännössä ja estää heitä pitäytymästä vanhoissa toimintatavoissa. Muutoksessa on aina kysymys siirtymisestä johonkin sellaiseen uuteen, josta ihmisellä ei ole aikaisempaa kokemusta. Ihminen astuu tuntemattomaan ja vieraaseen tilanteeseen, joka aiheuttaa pelkoa ja huolta. (Järvinen, 2011: 50–51.)

Viimeistään työpaikalla toivotun uudistuksen tullessa riittävän todelliseksi, monien työyhteisön jäsenten innostus vaihtuu huolestuneisuudeksi ja peloksi. Psykologiassa tästä ilmiöstä käytetään termiä suoritusahdistus. Ihmisten mieliin hiipivät pelot vaihtelevat yksilöstä ja tilanteesta riippuen. Innostuksen lopahtamisen saattaa aiheuttaa työpaikan menettämisen pelko, saavutettujen etujen menettämisen pelko tai pelko siitä, ettei työntekijä opikaan uusia asioita tarpeeksi nopeasti. On melko tavallista, että merkittävässä muutoksissa osa henkilöstöstä saattaa oireilla fyysisesti tai psyykkisesti ja hakea vaivoihinsa apua työterveydenhuollosta vaikka ongelmien todellinen syy onkin muutoksen aiheuttama ahdistus. (Järvinen, 2011: 51–52.)

6.4 Esimiehen rooli muutostilanteessa

Esimieheltä vaaditaan päättäväisyyttä ja alaistensa kannustamista, jotta muutos onnistuisi. Esimies joutuu varsinaiseen johtajuuden tulikokeeseen siinä vaiheessa, kun mielihyväperiaatteen nostattama vastustus ja kritiikki uutta kohtaan kasvavat. Tämä on usein muutoksen kriittinen piste, jossa uudistus jää kesken. (Järvinen, 2011: 56.)

Tässä kohtaa esimieheltä edellytetään vaatimista ja pakottamista, joka nykymaailmassa koetaan hyvin vieraaksi johtamistavaksi. Tämä johtuu siitä, että ennen esimiehen tehtävänä oli yksipuolisesti komentaa alaisiaan, mutta työntekijöiden koulutustason parantuessa esimiehen rooli on muuttunut. Esimies ei enää välttämättä voi suoraan määrätä työntekijää tekemään jotain asiaa tietyllä tavalla, koska työntekijä hallitsee usein työnsä esimiestä paremmin. Esimiehen tehtäväksi on tullut luoda työntekijöille olosuhteet, joissa he haluavat saavuttaa tavoitteita. Tämän vuoksi esimiehet eivät useinkaan käytä työnjohto-oikeuttaan ja monen on vaikea toimia auktoriteettina sekä olla riittävän luja muutoksen läpiviemiseksi. Jotta esimies kykenee toimimaan riittävän määrätietoisesti, uudistuksen perustelujen tulee olla hänelle selkeät. Jos esimies ei itse usko täysin muutoksen hyödyllisyyteen, hän ei voi olla riittävän päättäväinen vastustuksen kumoamiseksi. (Järvinen, 2011: 57.)

Kehittämisen ja parannushankkeiden välttämättömyys esitetään henkilöstölle aina tapauskohtaisesti. Usein apuna käytetään tunnuslukuja ja raporttien tuottamia faktoja, mutta ne eivät yksinään puhuttele riittävästi henkilöstöä. Muutosten onnistuminen vaatii aina sen, että esimies astuu joukkojensa eteen ja herättää väkensä muutokseen. Todelliset muutokset eivät toteudu sähköpostien tai PowerPoint-esitysten avulla. Muutoksen onnistumiseksi esimiehen on tehtävä työntekijöille selväksi muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Muutoksen on tunnettava työntekijästä mielekkäältä ja toimintasuunnitelman on muutostilanteessa oltava kaikille selvä. (Järvinen, 2011: 57–58.)

7 Muutos

7.1 Suunnittelu

Muutoksen suunnittelu aloitettiin toukokuun 2013 lopulla tutustumalla Helsingin Volkswagen Centerin työnjohdon toimintaan.

Volkswagen Center Helsingissä on käytössä oma versionsa takatuesta, jossa on 3 kahden hengen tiimiä, joista toinen tiimin jäsen on takatuessa ja toinen töiden vastaanotossa. Heillä takatuki ja töiden vastaanotto eivät vuorottele roolejaan vaan työntekijät ovat aina kiinteitä tehtävissään. Takatuki on täysin töiden vastaanotosta erillään olevassa tilassa. Siellä ei ole erillistä hallityönjohtajaa, joten takatuessa oleva huoltoneuvoja huolehtii itse oman tiiminsä mekaanikoiden työtehon ja -laadun säilymisestä. Takatuki on paikalla heti aamusta, kun korjaamo avautuu klo 7.30 ja lopettaa toimintansa mekaanikoiden työvuorojen päättyessä klo 16. Takatuki hoitaa laskuttamisen, lisätöiden soittamisen, mekaanikoiden auttamisen ongelmatilanteissa ja puhelimeen vastaamisen. Näin töiden vastaanotto voi keskittyä täysin asiakaskontakteihin.

Kesäkuun alussa vuorossa oli tutustua Audi Center Espoon takatukeen. Siellä on myös kolme kahden hengen tiimiä. Aamuvuorossa (7.30) on töiden vastaanotossa kolme huoltoneuvojaa ja yksi vastaamassa pelkästään puhelimeen. Kahden iltavuorossa olevan huoltoneuvojan tullessa töihin klo 10 kaksi aamuvuorossa olevaa siirtyy takatukeen. Espoossa työnjohdon roolit kiertävät vuoroviikoin, joten heillä tulee paljon vaihtelua työrooleihin. Takatuki hoitaa ensisijaisesti laskuttamisen ja lisätöiden soittamisen. Heillä takatuki on töiden vastaanoton takana samassa tilassa. Espoossa on erikseen hallityönjohtaja, joka pitää työtehoa ja -laatua yllä hallissa, organisoii työt ja tekee töiden ennakoinnin.

Kun takatuen toimintaperiaate alkoi olla selvä, pidin aloituspalaverin korjaamopäällikkö Teemu Sukin kanssa. Palaverissa totesimme, että meillä on kaikki edellytykset muutoksen aloittamiselle. Pöydät ja tietokoneet takatuen pystyttämiseksi oli tilattu jo aikaisemmin Teemu Sukin toimesta.

Palaverissa kävimme työnjohdon tehtäväroolit (liite 1) läpi ja sovimme alustavan rungon projektin etenemisen aikataululle:

- tietokoneet tulevat vk 26
- projektipäällikkö Inka Ahonen käy tehtäväroolit läpi jokaisen työnjohtajan kanssa vk 25 aikana ja tekee tarvittavat muutokset ennen vk 26 aloituspalaveria
- vk 26 aloituspalaveri, jossa sovitaan ohjeistus myös mekaanikoille
- 15.7. Inka Ahonen raportoi Teemu Sukille projektin käynnistymisestä ja esittää havaintoja ja mahdollisia muutostarpeita.

7.2 Toteuttaminen

7.2.1 Idean esittäminen

Aluksi tehtäväroolit käytiin läpi jokaisen työnjohtajan kanssa. Lähetin ennakkoon tehtäväroolit sähköpostitse jokaiselle työnjohtajalle, minkä jälkeen kysyin onko heillä mitään lisättävää tai muuta kommentoitavaa tehtäväroolituksesta. Tässä vaiheessa muutoksia roolitukseen ei vielä tullut.

Seuraavaksi pidettiin 27.6. työnjohdon välinen aloituspalaveri. Agendana oli käydä takatuen idea ja toiminta läpi ja varmistaa, että kaikki ovat tietoisia siitä, miten takatuen pitäisi toimia.

Pyrin selvittämään, miksi tämänkaltaiset muutokset eivät ole aiemmin onnistuneet. Muu työnjohto totesi, että aikaisemmin ei ole ollut halua yrittää muutosta ja sovituista asioista ei ole pidetty kiinni. Kysyin vielä, mitä voitaisiin nyt tehdä toisin, jotta muutos onnistuisi, ja sain vastaukseksi, että tällä kertaa kaikilla on halu yrittää ja parantaa prosessia. Totesimme yhdessä, että nyt pidämme kiinni siitä, mitä on sovittu ja tarvittaessa muistutamme toisiamme heti, kun päätöksistä aletaan lipsua. Luvussa 6 kerrotaan lisää muutosten vaikeudesta työympäristössä.

Palaverissa hallityönjohdolle siirrettiin tehtäviksi hinattujen autojen hoitaminen, lisätöiden soittaminen ennen klo 10 ja huoltosarjaan vastaaminen. Samassa yhteydessä todettiin, että prosessin on oltava kaikin puolin hallussa, jotta uudistuminen onnistuisi.

Päätimme sijoittaa takatuen pöydät töiden vastaanoton taakse, koska erillisiä tiloja ei ollut takatuelle vapaana.

Tiedotus mekaanikoille muutoksesta päätettiin hoitaa perjantaipalaverin yhteydessä. Yksilökohtaista opastusta ei koettu tarpeelliseksi, koska käytännössä mekaanikoiden työnsuoritus ei muuttunut juurikaan. Mekaanikoiden piti vain ilmoittaa hallityönjohtajalle tai töiden vastaanoton sijasta takatukeen, jos asiakkaaseen olisi otettava yhteyttä.

Kysyin työnjohdolta myös odotuksia takatuen hyödyistä, joiksi kirjattiin töiden selkeytyminen ja prosessin sujuvuuden parantuminen.

7.2.2 Käynnistäminen

Takatuen mahdollistamiseksi tarvitsimme kaksi uutta tietokonetta, jotka saapuivat viimein 2.7. Ne asetettiin töiden vastaanottotiskin taakse aiemmin sovittuun kohtaan (kuva 5).



Kuva 5. Takatuki

Takatuen käynnistämisen kanssa oli aluksi vaikeuksia kesälomien aiheuttaessa työvoimapulaa ja kiirettä. Takatuessa pidettiin aluksi yhtä huoltoneuvojaa silloin, kun työntekijöitä oli paikalla riittävästi. Tässä vaiheessa huomattiin, että osa huoltoneuvojista siirtyi takatukeen mielellään, mutta osa ei halunnut oma-aloitteisesti siirtyä tiskiltä pois.

Uskoisin, että tämä johtui tottumuksesta vanhaan toimintatapaan. Tästä ongelmasta päästiin kuitenkin eroon helposti, kun asiasta huomautettiin asianomaisille.

Jo yksi huoltoneuvoja takatuessa koettiin kuitenkin hyödylliseksi. Se rauhoitti työskentelyä töiden vastaanotossa töiden hieman jakaantuessa. Asentajien tuleminen hallista takatukeen lisätöiden soittojen vuoksi koettiin hyödylliseksi, koska samalla muutkin huoltoneuvojat saattoivat kuulla hallissa olevista töistä, jolloin töiden seuraaminen helpottui.

Tässä vaiheessa kehitysideaksi esitettiin se, että työnjohdossa toimittaisiin pareittain, jolloin yksi huoltoneuvoja olisi aina tiskillä ja toinen takatuessa. Tällöin työt vastuutettaisiin pareittain. Ennen vuoron loppumista takatukilainen raportoisi tiskillä olevalle parilleen töistä, joita ei ole vielä noudettu, jolloin iltavuoroon jäävä osaisi vastata paremmin mahdollisiin asiakkaiden lisäkysymyksiin. Tällöin asiakaspalvelu parantuisi, kun paikalla olisi aina joku, joka tietää kyseisestä työstä.

Raportointi takatuen käynnistymisestä Teemu Sukille lykkääntyi noin kuukaudella alun työvoimapulan ja tietokoneiden viivästymisen vuoksi, minkä vuoksi emme päässeet käynnistämään takatukea suunnitellusti. Raportti koostui edellä mainituista havainnoista.

Elokuun lopulla päätimme kiireen taas lisääntyessä, että hallityönjohtaja soittaisi ensisijaisesti lisätyöt. Hallityönjohtajasta tuntui myös, ettei hänellä ole tarpeeksi töitä.

Samalla lomakauden päättyessä saimme vihdoin takatuen toimintaan kahden huoltoneuvojan voimin. Syksyn ajan totuttelimme takatukeen ja projektipäällikkönä seurasin sen toimintaa hiljaisesti. Totuttelua varjosti kuitenkin työpula melkein koko loppuvuoden ajan, minkä vuoksi takatukea ei päästy testaamaan täydellä työtarjonnalla.

7.2.3 Kehittäminen

Joulukuussa 2013 teetin työnjohtajilla kyselyn (liite 2) takatuen toiminnasta ja prosessin sujuvuuden parantumisesta tähän mennessä. Pidimme sen jälkeen palaverin 30.1.2014, jossa kävimme läpi kyselyn tuloksia.

Pääsääntöisesti kaikki olivat sitä mieltä, että takatuki on helpottanut työnjohdon kiirettä. Asiakaspalveluun koettiin jäävän paremmin aikaa ja tilanteita, kun kaikki ovat pois tiskiltä, oli ollut vähemmän.

Työtehtävien määrän koettiin olevan takatuella suuri varsinkin sitten kun töitä olisi tarpeeksi. Työtehtäviä ehdotettiin siirrettäväksi puhelinpalvelulle. Tässä vaiheessa vaikutti siltä, että tehtävien jako ei ollut täysin selvä kaikille. Esimerkiksi puhelinten päällä pitäminen, työtilausten ennakointi ja Armi-pyyntöjen tekeminen oli osalle työnjohdossa hankalaa. Armi on järjestelmä, josta huoltoneuvoja näkee asiakkaiden lähettämät huoltopyynnöt ja palautteet.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään kenen pitäisi huoltoneuvojen mielestä suorittaa työtilausten ennakointi. Ennakoijaksi ehdotettiin tasaisesti sekä takatukea että puhelinpalvelua.

Mielipiteet hallityönjohdon ja muun työnjohdon välisen viestinnän toimivuudesta erosivat jonkin verran. Vastauksista oli selkeästi havaittavissa se, että puhelinpalvelu ei pitänyt viestinnän tasoa riittävänä, mutta muu työnjohto totesi sen olevan riittävällä tasolla tai että viestintä oli parantunut aikaisemmasta. Puhelinpalvelun saattoi olla hieman hankalaa vastata kysymykseen, koska pääsääntöisesti puhelinpalvelun ei tarvitse viestiä hallityönjohtajalle niin paljoa kuin takatuessa tai töiden vastaanotossa työskentelevien huoltoneuvojen. Töiden seurannassa todettiin olevan yhä ongelmia ja osalla huoltoneuvojista oli vaikeuksia muistaa seurata päivän töitään. Töiden seurantaan kaivattiin selkeästi vielä yhteistä toimintatapaa.

Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös huoltoneuvojen mahdollista kiinnostusta työnjohdon kierrättämisestä. Kierrättämisellä tarkoitettiin tässä sitä, että huoltoneuvojat vuorottelisivat viikoittain töiden vastaanoton, takatuen ja puhelinpalvelun välillä. Hallityönjohtaja pysyisi tässä toimintatavassa samana. Kaikki totesivat tämän toimivaksi ratkaisuksi, mutta se vaatisi todella paljon koulutusta ja työtä. Tämän vuoksi työnjohdon kierrättäminen jätettiin toteuttamismielessä syrjään vielä tässä vaiheessa.

Kyselyssä pyydettiin huoltoneuvoja kertomaan myös muita mielipiteitä ja parannusehdotuksia. Yleisesti prosessin toimivuuden kannalta tärkeintä oli opetella hoitamaan monta asiaa samaan aikaan, pitää puhelimet auki ja pitää muutenkin kiinni sovituista asioista.

Palaverin tarkoituksena oli samalla löytää ratkaisut ongelmiin, mutta jo pelkässä tulosten läpikäymisessä meni niin paljon aikaa, että päätimme ratkaista ongelmat uudessa palaverissa.

Päätin palaverin jälkeen Teemu Sukin kanssa, että ongelmien ratkaisemiseksi jaamme huoltoneuvojat ryhmiin ja annamme heille aiheet, joita he saavat yhdessä pohtia ajan kanssa ja keksiä niihin ratkaisut.

Ryhmä 1:

- Pelisäännöt ennakoiden hoitamiseksi (kuka hoitaa ja monta päivää aikaisemmin?)
- Tehtäväroolien jako (puhelinpalvelulle lisää tehtäviä?)
- Vastuun ottamisen parantaminen (miksi vastuuta ei oteta ja millaisissa tilanteissa tämä ilmenee?)

Ryhmä 2:

- Hallityönjohdon ja muun työnjohdon välinen viestintä (miksi ei toimi ja mikä on paras tapa viestiä?)
- Työsuoritusten seuranta (miten tulisi seurata?)

Ryhmä 3:

- Keinot puhelimen auki pitämiseksi (miksi ei pidetä auki ja millä saadaan pysymään auki?)
- Miksi takatuki ei auta töiden vastaanottoa tarvittaessa?
- Tiimien kokoaminen (jaetaanko asentajat tiimeiksi?)

Järjestin ryhmille kalenteriin aikaa, jolloin he saivat kokoontua neuvottelutilaamme keskustelemaan aiheistaan. Tällaisella lähestymistavalla pyrittiin saamaan huoltoneuvojat miettimään tosissaan asioita ja antaa heidän itse vaikuttaa päätöksiin.

Pohdintatuokioiden tuloksista pidettiin huoltoneuvojien yhteinen palaveri 25.3.

Ryhmä 1 ehdotti, että ennakoitiin suoritettavaksi heti ajanvarauksen jälkeen ja vielä toisen kerran auton saapumista edeltävänä päivänä. Heidän mielestään ennakkoinnin tulisi suorittaa henkilö, joka ei ole itse tehnyt kyseistä varausta. Puhelinpalvelua pidettiin

sopivana tahona ennakkoinnin suorittamiselle. Tähän mennessä ennakkoinnin oli suorittanut vaihtelevasti joko takatuki tai puhelinpalvelu.

Puhelinpalvelulle ei haluttu lisää tehtäviä, koska sen päätehtävänä haluttiin pitää yhä puhelimeen vastaaminen.

Vastuun ottaminen todettiin hankalaksi kiireessä. Samoin kommunikointi työnjohdon välillä takkuili yhä. Takatuen ja töiden vastaanoton tulisi pyytää apua toisiltaan tarvittaessa. Huoltoneuvojat pyrkivät sitkeästi tekemään päivän työnsä itse, vaikka se tiesi ylitöihin jäämistä. Samoin huomattiin, että töiden vastaanottovuorossa olevat henkilöt jättivät usein töiden vastaanottotiskin tyhjäksi.

Ryhmä 2 oli todennut, että töiden seuranta päivän mittaan on hankalaa sekä hallityönjohdolle että muille huoltoneuvojille. Asiakkaan kanssa sovitusta auton valmistumisaikataulusta oli vaikeaa pitää kiinni, koska hallityönjohtajalle ei käynyt työmääräimistä selväksi sovittua valmistumisaikaa. Asiakkaan toivomaa valmistumisaikaa kysytään aina ajanvarausvaiheessa, mutta tämä aika saattoi asiakkaan pyynnöstä muuttua autoa huoltoon tuotaessa. Työstä vastuullinen huoltoneuvoja ei myöskään aina tullut kysymään hallityönjohtajalta auton valmistumisesta, jolloin valmistuminen saattoi mennä myöhempään kuin mitä asiakkaan kanssa oli sovittu.

Samoin osia odottavat työt saattoivat viivästyä, koska työstä vastuullinen huoltoneuvoja ei muistanut varata niiden jatkamiselle aikaa kalenterista. Osien saapuessa työlle ei ollutkaan vapaata asentajaa.

Kommunikoinnin hallityönjohdon ja huoltoneuvojien välillä todettiin olevan yhä puutteellista.

Ryhmä 3:n mielestä puhelimen auki pitäminen yksinkertaisesti unohtui huoltoneuvojilta. Puhelinta ei muistettu tahattomasti tai tahallisesti avata, kun sille olisi taas aikaa. Samalla he totesivat, että kaikki ovat vastuussa puhelimesta ja sen auki pysymisestä yhdessä.

Takatuessa todettiin olevan ajoittain liikaa töitä, mikä esti töiden vastaanottajien auttamisen tiskin ruuhkautuessa. Ongelmana oli myös se, että takatuesta ei välttämättä näe asiakkaita. Takatuesta ei myös osittain haluttu siirtyä töiden vastaanottotiskille. Takatu-

essa istuva huoltoneuvoja ei halunnut jättää kesken olevaa työtänsä palvellakseen asiakkaita töiden vastaanottotiskillä.

Ryhmä 3 ei halunnut turhan jyrkkiä tiimirajoja. Heidän mielestään vallitseva toimintapa oli hyvä.

Palaverin päätteeksi päätimme, että töiden ennakointi suoritetaan puhelinpalvelussa. Totesimme myös, että ennakointia on turha vahtia liikaa ajankäytöllisistä syistä. Paras keino vähentää ongelmia työtilauksissa on kysyä apua, jos ei ole jostain asiasta varma.

Töiden seuraamisen helpottamiseksi päätimme hankkia hallityönjohtajalle tussitaulun, johon hän voisi kirjata päivän työt ja niiden toivotut valmistumisajat. Tämä helpottaisi töiden jakamista mekaniikoille.

Totesimme, että huoltoneuvojien tulisi ottaa keskeneräisten töiden lista ulos muutaman kerran päivässä ja kiertää sopivin väliajoin hallissa tarkastamassa keskeneräisten töiden tilanne. Näin he olisivat paremmin tietoisia töiden kulusta.

Sovimme yhdessä, että töiden vastaanottotiskiä ei saa jättää tyhjäksi ikinä. Aina on oltava vähintään yksi huoltoneuvoja palvelemaan asiakkaita.

7.3 Tulokset

Teetin lopuksi vielä lyhyen kyselyn (liite 3) huoltoneuvojien kesken, jossa pyrin selvittämään oliko Mika Klemetin havaitsemiin ongelmiin saatu parannusta muutoksen jälkeen.

Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kiire on helpottanut jonkin verran. Vertailua entiseen vaikeutti kuitenkin hieman se, että töitä oli ollut projektin aikana vähemmän kuin normaalisti.

Töiden jakaantumisesta huoltoneuvojien kesken oltiin hieman eri mieltä. Pääsääntöisesti huoltoneuvojat vastasivat kuitenkin, että töiden määrä huoltoneuvojaa kohti on tasaantunut hieman. Töiden jakaminen kaipaa vielä kehitystä, mutta totuus on se, että töitä ei voi koskaan jakaa täysin tasaisesti huoltoneuvojien kesken.

Töiden seuranta oli kaikkien mielestä parantunut. Laskuttamattomien töiden seuraaminen oli muuttunut päivittäiseksi rutiiniksi ja huoltoneuvojatiimit kävivät aktiivista keskustelua päivän töistä. Tämä näkyy nykyään laskuttamattomien töiden vähenemisenä ja asiakastyytyväisyyden nousuna. Etenkin heikoimmat palautteet ovat jääneet lähes kokonaan pois, koska töitä ei enää unohdeta seurata, jolloin autot valmistuvat pääsääntöisesti ajallaan.

Lähiesimiestyöskentelyyn todettiin yksiselitteisesti olevan paremmin aikaa.

Työnjohdon keskeytykset olivat vähentyneet jonkin verran. Asiakaskeskeytyksiä tuli vähemmän takatuessa. Tämän kuitenkin todettiin vaativan vielä kehittämistä.

Työnjohdon roolitus oli selkeämpää muutoksen jälkeen. Samalla todettiin myös, että liian tiukkoja rajoja ei kannata vetää, koska työnjohdossa joudutaan aina jonkin verran joustamaan ja auttamaan muita poikkeustilanteissa.

8 Yhteenveto

Takatuki on erittäin toimiva ratkaisu, kunhan sovituissa asioissa pysytään ja toimitaan niiden mukaisesti. Muutoksesta oli loppujen lopuksi paljon hyötyä.

Kiireen hieman laantuessa prosessin tehokkuus on kasvanut, ja aikaa ei nykyään mene enää niin paljon asioiden selvittämiseen. Työt jakaantuvat nykyään tasaisemmin kuin ennen, mikä myös vähentää kiirettä työnjohdossa. Huoltoneuvojen keskeytykset ovat vähentyneet hiukan, koska työtehtävät on jaoteltu työnjohdon kesken tarkemmin. Vastuiden rajaukset ovat selkeytyneet ja nykyään huoltoneuvojat tietävät paremmin, mitkä tehtävät heidän vastuullaan ovat. Töiden seuranta on nykyisellään parempaa.

Mekaanikoiden kannalta työmääräykset ovat nykyisellään selkeämpiä, koska työmääräysten merkintöihin on kiinnitetty huomiota parantuneen töiden ennakkoinnin vuoksi. Epäselvyyksien osuessa kohdalle voidaan kysyä suoraan oikealta huoltoneuvojalta, koska nykyään työn vastaanottanut henkilö myös vastuuttaa työn itselleen. Töiden organisointi on parantunut, koska hallityönjohtajalla on paremmin aikaa mekaanikoiden johtamiseen. Isot työt eivät enää mene mekaanikolle päivän viimeisenä työnä, ellei niitä ole lupa jatkaa vielä seuraavana päivänä.

Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta asiakastyytyväisyys on muutoksen myötä parantunut, koska prosessi on selkeämpi ja sujuvampi. Työssä onnistumiseen ei tarvitse ponnistella enää niin paljon kuin aikaisemmin, mikä heijastuu myös työhyvinvointiin ja vähentää stressiä työnjohdon kesken. Tämä taas johtaa siihen, että yrityksen tulos paranee, koska huoltoneuvojat jaksavat tehdä paremmin työnsä. Huolimattomuusvirheitä ei myöskään tule enää niin paljon, koska kiire on vähentynyt.

Prosessin kehittäminen paremmaksi jatkuu vielä tämän insinööriyön ulkopuolella, mutta nyt kehitys on saatu hyvään suuntaan. Ainakin työnjohdon kierrättämistä pohditaan tulevaisuudessa vielä tarkemmin, ja siinä voisi olla hyvä aihe seuraavalle insinööriyölle.

Lähteet

Klemetti, Mika. 2013. Korjaamon työnjohto. Insinöörityö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Moottoriajoneuvojen korjausehdot. Autoalan kuluttajaneuvottelukunta. 2007. AKL-Palvelu OY.

Järvinen, Pekka. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Mattila, Pekka. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

Työnjohdon tehtäväroolit

Takatuen tehtävät

- Aamuvuoron siirtyminen töiden vastaanotosta takatukeen klo 10
- Saapumistarkastukset
- Töiden vastaanoton avustaminen ajan salliessa
- Puhelimeen vastaaminen
- Epäselvien tapausten selvittäminen
- Töiden seuranta
- Laskuttamattomien lista joka päivä
- ~~Töiden ennakointi~~ (siirretty puhelinpalvelulle maaliskuussa 2014)
- Päivittäin Armi-palautteiden läpikäynti
- Lisätöiden ja aikataulujen sopiminen (siirretty hallityönjohdon tehtäväksi elokuussa 2013, tarvittaessa yhä avustetaan hallityönjohtoa)
- Armi-pyyntöjen hoitaminen yhdessä puhelinpalvelun kanssa
- Laskuttaminen
- Avustaa ajanvarausta puhelimen kanssa
- Päivittäin 1 kpl Audi Q-Check tarkistuksia

Hallityönjohtajan tehtävät

- Töiden organisointi hallissa
- Kommunikoit työnjohdolle töiden valmistumisesta
- Käy seuraavan päivän työt läpi päivittäin
- Viestii työnjohtoon, jos töitä menee läpi lisää tai jos hallissa on liian kiire
- Takatuen kanssa lyhyt palaveri joka iltapäivä, jolloin kartoitetaan mitä töitä valmistuu vielä päivän aikana ja mitkä työt menevät seuraavalle päivälle
- Laadunvalvonta

- Vastaa aikataulussa pysymisestä ja sopii tarvittaessa muutoksista takatuen kanssa
- Kirjaa työmääriin kaiken sopimansa
- Huolehtii mekaanikoiden työtehosta
- Käy kerran viikossa diagnoositeknikon kanssa työtilaukset läpi ja kartoittaa riskit uusintakorjauksille ja tarkastaa voidaanko tehdä jotain etukäteen. Tarvittaessa aikataulun säätö kohdilleen.
- **Hinattujen autojen hoitaminen (aloituspalaveri 27.6)**
- **Puhelimeen vastaaminen (aloituspalaveri 27.6)**
- **Lisätöiden ja aikataulujen soittaminen ensisijaisesti (lisätty hallityönjohdolle elokuussa 2013)**

Töiden vastaanotto

- Iltavuoro töiden vastaanottoon klo 10
- Asiakaspalvelu
- Töiden vastaanottaminen
- Töiden luovuttaminen
- Puhelimeen vastaaminen
- Avustaminen laskuttamisessa ja ennakoinnissa, jos aikaa
- Töiden vastaanotto ei koskaan tyhjä

Puhelinpalvelu

- Puhelimeen vastaaminen
- Armi-pyyntöjen läpikäynti
- Tarvittaessa tuuraa töiden vastaanotossa ja takatuessa
- Erikseen sovittavat projektit

Kysely 1

1. Onko takatuen käyttöönotto helpottanut työtaakkaa ja työnjohdon kiirettä mielestäsi tähän mennessä? Onko töiden vastaanotolla nykyään paremmin aikaa asiakaspalveluun?
2. Mitä mieltä olet työtehtävien tämänhetkisestä jaosta työnjohdon kesken? Ehtiikö kaikki sovitut tehtävät suorittaa päivän aikana?
3. Kenen tulisi mielestäsi suorittaa töiden ennakointi?
4. Toimiiko hallityönjohtajan ja muun työnjohdon (takatuki, töiden vastaanotto) välinen viestintä tarpeeksi hyvin? Mikä olisi hyvä tapa hoitaa töiden seuranta päivän aikana?
5. Mitä mieltä olet työnjohdon ns. kierrättämisestä?
6. Muita mielipiteitä ja parannusehdotuksia?

Kysely 2

1. Onko työnjohdon kiire vähentynyt takatuen käyttöönoton aikana?
2. Jakaantuvatko työt nykyisellään tasaisemmin työnjohdon kesken?
3. Onko töiden seuranta parantunut?
4. Onko lähiesimiestyöskentelyyn paremmin aikaa?
5. Ovatko työnjohdon keskeytykset vähentyneet takatuen käyttöönoton jälkeen (asentaja keskeyttää, asiakas keskeyttää)?
6. Ovatko työnjohdon roolitus ja vastuut selkeämmät tällä hetkellä kuin ennen takatukea?
7. Muita ajatuksia/hyötyä takatuesta?