



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

## KORJAAMOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN LÄHIJOHTAMISEN TIIMIMALLILLA

TEKIJÄ:

Arto Vartiainen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Arto Vartiainen	
Työn nimi Korjaamotoiminnan kehittäminen lähijohtamisen tiimimallilla	
Päiväys	27.5.2017
Sivumäärä/Liitteet	52/7
Ohjaaja(t) TKI-asiantuntija Kai Kärkkäinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) E. Hartikainen Oy (Autotalo Hartikainen)	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin E. Hartikainen Oy:n Kuopion toimipisteen autokorjaamon lähijohtamisen tiimimallia. Työn tavoitteena oli tutkia miten lähijohtamisen tiimimallilla saadaan tiedonkulkua, tehokkuutta ja asiakastytyväisyyttä parannettua. Lähtökohtana oli pysyvä muutos perinteiseen työnjohtaja vetoiseen työryhmään verrattuna. Työn tavoitteena ei ole ollut ehdottoman totuuden etsiminen vaan toimivien ratkaisumallien löytäminen lisäämällä ajatustenvaihtoa ja ymmärrystä hyödyntämällä kaikkien tiimiläisten vahvuuksia. Tutkimusongelmana oli miten jokainen työntekijä voi vaikuttaa omaan työhön ja miten kehitysideat saadaan hyödynnettyä käytännön työssä sekä miten välttää turhaa työtä. Tutkimusongelmana oli myös miten saadaan aikaan positiivista tekemisen meininkiä ja miten se saadaan näkymään asiakkaalle saakka kasvavana asiakastytyväisyytenä.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin tiimin kasvun ja kehityksen vaiheet sekä toimivan korjaamoprosessin vaiheet huollon ajanvarauksesta auton luovutukseen. Kehittämistoimenpiteen aluksi kuvattiin Kuopion toimipisteen tiimimalli sekä palaverikäytäntö ja kehittämistoimenpiteen aikaiset käytännön vaiheet. Kehittämistoimenpiteen tulokset esitettiin kaksivaiheisena kuvauksena, joista ensimmäinen on tiimien palaveripöytäkirjojen kehittämis- ja parannusehdotuksista laadittu tarkastelumalli. Toisessa vaiheessa selvitettiin korjaamohenkilöstön haastattelujen avulla juurisyitä korjaamoprosessiin ja tiimimallin toimivuuteen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, jossa samalla kertaan toteutuvat työelämän kehittäminen ja tutkimus. Työssä käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen. Tässä kehitystyössä työn tekijä, tutkija oli vahvasti mukana tekemässä yhdessä muiden tiimiläisten kanssa kehitystyötä. Kehitystyön tuloksia mitataan henkilöstötyytyväisyydellä, asiakastytyväisyydellä, susitöiden määrällä sekä korjaamon tehokkuusmittarilla €/h.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena tuli esille korjaamolaitteiden ja merkkikohtaisten testilaitteiden sekä erikoistyökalujen merkitys asiakastytyväisyyteen ja korjaamon tulokseen. Korjaamon tehokkuuden kannalta dokumentoinnin merkitys korostuu niin asiakkaan kuin valmistajankin näkökulmasta. Tiiminvetäjän rooli on merkittävä, jotta tiimi saadaan hitsautumaan yhteen ja kaikki tekeminen ja osaaminen voidaan käyttää koko tiimin hyväksi. Kaikki tiimit eivät näe mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön kovin vahvana. Mercedes - Benz -tiimiä lukuun ottamatta kahdessa muussa tiimissä ei nähdä tai haluta nähdä merkittävää muutosta entiseen verrattuna. Joillekin on tärkeämpää kuulua vain johonkin ryhmään ja toimia ryhmän sisällä mahdollisimman äänettömästi. Vastuu tiimin kehityksestä ja ajatuksen vaihdosta on jokaisella. Nopeasti muuttuvassa maailmassa jokaisen pitää olla kiinnostunut siitä mitä ympärillä tapahtuu ja osallistua keskusteluun tervein kriittisesti. Tulevaisuus on tiimityössä. Tiimin vahvuus on siinä kun ihmiset voivat tukeutua monien ihmisten apuun ja tukeen. Korjaamotoiminnan olemassaolo lähtee asiakkaan tarpeista ja sen arvon määrää asiakas omasta näkökulmastaan. Asiakas ei osta pelkästään tuotteita ja palveluita vaan tuotteiden ja palveluiden tuomia ratkaisuja. Tämä vaatii osaavan henkilökunnan lisäksi asiakkaan tarpeisiin mukautuvia ihmisiä. Kuopion korjaamon henkilöstö on luonut omannäköisen mallin toimia. Toimintamallia ei ole tuotu mistään ulkoa eikä sitä ole mistään kopioitu. Jokaisen tiimin toimintamalli ja ajatukset ovat tiimin omia.</p>	
Avainsanat	
Tiimi, Tiimityö, Korjaamoprosessi	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management			
Author(s) Arto Vartiainen			
Title of Thesis Workshop development with front-line management			
Date	27.5.2017	Pages/Appendices	52/7
Supervisor(s) RDI Specialist Kai Kärkkäinen			
Client Organisation /Partners E. Hartikainen Oy (Autotalo Hartikainen)			
<p>The objective of this thesis was to study the model of the front-line management in E. Hartikainen Ltd Kuopio. The objective of this study was to examine how this front-line management can improve the flow of information, efficiency and customer satisfaction and how team member is able to have an influence on his own job. The starting point of the thesis is to study permanent changes compared to traditional supervisor leading of workgroups. The aim of the thesis is not to find an absolute truth but to find a functional models by increasing exchanging ideas and understanding. This is taking done by using all the team members' strengths. One research problem was how each employee can have an influence on his own job and how all the development ideas can be utilized in practical work and useless work can be reduced. A research problem was also how to create positive attitude in working and how it can be made visible to customers and increase customer satisfaction this way.</p> <p>The theoretical part studied the growth of the team and the phases of development as well as the functional service process phases from the service appointment to the car's delivery to the customer. This development work was started to defining E. Hartikainen Ltd Kuopio team model, their meeting methods and functional procedures. The result of this development work lies shown as a two step method. The first method was a meeting document development – and a proposal for an improved function model. The second phase clarified, with the help of workshop staff interviews reasons for the service process and the function of the team model. The research method chosen was action research, which realizes working life development and research taking place simultaneously. This work research was carried out as a qualitative study. The author, i.e the investigator, was strongly involved in development work with the rest of the staff. The results are measured by staff and customer satisfaction, amount of faulty mountings (€) and workshop effectiveness (€/h). The result showed that the significance of workshop devices and brands' test equipment together with special tools influence on customer satisfaction and workshop results. Documentation has an important role in work efficiency both for customers and manufacturers. The team leader's role in the team model is significant so that the team can unite and all doing and knowhow is available for the use of the whole team. All teams don't see the possibility to influence on their own job so strongly. With the exception of Mercedes - Benz -team two other teams can't see or are not willing to see significant changes compared with the previous. Some persons prefer to be part of any group and act inside the group as silently as possible. Everyone has responsibility of the team development and exchanging ideas. As the world is changing very fast, everyone should be interested in what happens around them and participating to critical conversation. The future is about teamwork. The strength to the team is that people can talk and lean on other persons' help and support. The existence of workshop activity starts from the customer's needs and its value is determined by the customer from his point of view. The customer doesn't only buy products and technical services but the solutions carried out by products and services. This requires, in addition to the skilled staff, willingness to adapt to the customer's needs. The personnel of Kuopio workshop has developed and created specific functionmodel to act. This function model is not brought from any other workshop or copied. The function model and ideas belongs to each team.</p>			
Keywords			
Team, Teamwork, Service process			

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Kehittämistehtävän tausta .....	6
1.2	Tutkimusongelma .....	8
1.3	Kohdeyrityksen esittely.....	8
1.4	Käytetyt tiedonkeruu ja analyysimenetelmät .....	9
1.5	Kehitystyössä käytettävät mittarit .....	10
2	TIIMIN OLEMASSAOLON TARKOITUS.....	12
2.1	Tiimin kasvun ja kehityksen vaiheet .....	14
2.2	Tiimin sudenkuoppaana ryhmäajattelu .....	16
3	KORJAAMOPROSESSI .....	17
4	KEHITTÄMISTOIMENPITEEN KUVAUS .....	21
4.1	Tiimit .....	21
4.2	Palaverikäytäntö .....	22
5	KEHITTÄMISTOIMENPITEEN KÄYTÄNTÖÖN VIENTI.....	24
6	TULOSTEN TARKASTELU .....	28
6.1	Tiimipalavereiden tulokset .....	28
6.2	Teemahaastattelujen tulokset .....	34
6.2.1	Huoltomyyjien haastattelujen tulokset .....	36
6.2.2	Mekaanikkojen haastattelujen tulokset .....	39
6.3	Kehitystyön mittareiden tulokset .....	42
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	46
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	51

## 1 JOHDANTO

Lähijohtamisen tiimimalli tuotiin ensimmäistä kertaa esille keväällä 2016 E. Hartikainen Oy:n autokaupan toimialajohtajan aloitteesta. Lähtökohta lähijohtamisen tiimimallissa on, että kaikki osaaminen ja tietämys saadaan laajempaan käyttöön koko työyhteisöön. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja mahdollisuus osallistua aitoon, avoimeen ja kannustavaan keskusteluun sekä tiedonvälitykseen.

Lähijohtamisen tiimimalli tarkoittaa, että mallissa tehdään tiimin toimintaan liittyviä päätöksiä yhdessä ja jossa ryhmä ihmisiä vastaa organisaation tavoitteita palvelevasta tietystä tehtävästä mahdollisimman itsenäisesti. Tässä tiimimallissa haetaan yhteisvastuuta ja mahdollisuutta oppia sekä kasvaa henkisesti työssä sekä vaikuttaa omaan työhönsä. Tiimimallilla parannetaan myös tiedonkulkua kehittämällä palaverikäytäntöjä. Tiedonkulku ja tilanteisiin reagoiminen on tehokkaan korjaamotoiminnan edellytys jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Tietämys on saatava muutettua konkreettiseksi tekemiseksi niin, että se näkyy ennen kaikkea asiakkaalle saakka tekemisen meininkinä ja lisääntyneenä asiakastyytyväisyytenä, tuloksentekeä unohtamatta. Tarkoituksena on saada osaamista laajennettua tiimin sisällä niin, että hiljainen tieto saadaan siirrettyä myös nuoremmalle työntekijäkunnalle tekemällä työtä yhdessä. Osaamisella tässä yhteydessä ei tarkoiteta pelkästään sitä, miten hyvin työntekijä selviytyy päivittäisestä työstään, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisömme tiimitoiminnan kehittämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on pysyvä muutos. Kaikki kehittämistyö ja tutkimusainesto sovelletaan päivittäiseen tekemiseen. Kaikki kehittämistyö, joka ei jalkaannu käytännön toiminnaksi paperilta on turhaan heitettyä työtä (Kananen 2014, 8). Johtamistyylinä tässä lähijohtamisen tiimimallissa käytettiin perinteisen management- tyylin sijasta leadership- tyylin johtamista. Tarkoituksena on luoda pyyteettömällä, rehellisellä toiminnalla ympärille uskottavuuden ja luottamuksen ilmapiiri. Perinteiseen esimiesvetoiseen työryhmään verrattuna tässä tiimimalliajattelussa voidaan puhua merkittävästä organisaatiokulttuurin muutoksesta. Tässä yhteydessä muutoksen aikaansaaminen on vaikeampi tehtävä kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen (Kananen 2014, 12).

### 1.1 Kehittämistehtävän tausta

Aikaisemmin korjaamotoimintaa on hoidettu perinteisesti esimiesvetoisella työryhmällä, jossa jokainen on tehnyt työtään itsenäisesti omassa työpisteessään niin korjaamohallissa kuin asiakaspalvelussakin. Huoltomyyjien ja mekaanikkojen työpisteet olivat aikaisemmassa mallissa niin etäällä toisistaan, että hiljaisen tiedon siirtyminen on ollut käytännössä mahdotonta. Tiimimallista ja korjaamopaikkojen uudesta sijoittelusta oli puhuttu jo aikaisemminkin, mutta muutosta ei ole rohjettu tehdä. Varaosatoimintot on tehnyt työtään omana osastonaan korjaamotoiminnan tukena. Yhteisiä palaveriteita, joissa myös varaosamyyjät olisivat olleet mukana, oli aika harvakseltaan.

Ennen kuin lähdetään arvostelevaan aikaisempaa toimintamallia, pitää tässä huomioida se, että maailma on muuttunut viime vuosina kilpailun kiristyessä. Tämä muutos jatkuu voimakkaana yhä edelleen ja asiakkaat ovat entistä tietoisempia omista oikeuksistaan. Valmistajien ja maahantuojien vaatimukset ovat muuttuneet ja tiukentuneet mm. takuutapausten käsittelyjen suhteen. Työmääräimiltä pitää löytyä tarkat kuvaukset mitä on tehty ja minkä takia. Dokumentoituna pitää olla lisäksi se, tuliko auto kuntoon vai ei. Tuntuu tietysti jälkikäteen ajateltuna itsestään selvältä, että näinhän se olisi pitänyt olla jo kauan aikaa sitten. Toisaalta autotekniikkakin on kehittynyt suurin harppauksin, mihin asiakkaat eivät ole ihan valmiita. Uuden tekniikan hyödyntäminen tarkoittaa asiakkaillekin omaehtoista perehtymistä ja opettelua.

Perusteluna tälle kehittämistyölle on se, että kaikki osaaminen, lahjakkuus, vahvuudet, luovuus ja tietämys saadaan koko organisaation käyttöön. Lähtökohtana on se, että henkilöstö pitää saada keskustelemaan laaja-alaisemmin kuin perinteisesti on totuttu. Henkilöstön pitää pystyä vaikuttamaan omaan päivittäiseen työhön niin, että henkilöstön ääntä kuunnellaan ja epäkohtiin puututaan välittömästi niiden ilmaannuttua. Perinteisellä mallilla ei tulevaisuuden haasteista selvitä. Tiedonkulun on parannettava, jossa työmääräyksellä oleva, kirjoitettu informaatio on suurimmassa roolissa. Kaikki tehty työ täytyy olla aukotonta ja perusteltua. Näin toimimalla varmistetaan oma oikeusturva, jos tehtyyn työhön pitää palata myöhemmin reklamaatiotapauksissa. Kaikki tehty työ täytyy saada laskutettua. Ilman perusteita tai asiakkaan lupaa se on mahdotonta.

Itseohjautuvan työskentelytiimin rakentaminen ja ylläpitäminen on ratkaisu työelämän muutokseen, jota informaatioyhteiskuntamme tehokas toiminta edellyttää. Vaikeissa, moniosaamista vaativissa tehtävissä on koettu selkeä tarve rakentaa moniosaamista edustavia ryhmiä, joita on harjoitettu yhdessä ajattelemiseen, keskinäiseen riippuvuuteen ja yhdessä tekemiseen. Yksin ei enää selvitä monisyisten ongelmien tehokkaasta ratkaisemisesta. (Heikkilä 2002, 383.)

Tämä toimintatutkimus ei ole pelkästään tutkijan tekemä kuvaus toimivasta tiimimallista. Tässä työssä on jokaisen työntekijän ääntä kuunneltu niin tiimipalaverissa, tiiminvetäjien viikkopalaverissa ja kuukausipalaverissa sekä kahden keskisissä keskustelussa juuri syiden selvittämiseksi. Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, yrityksen toiminnankin on jatkuvasti uudistuttava. Kun yrityksellä on kirkas suunta ja kaikki yrityksessä katsovat yritystä sen tuotteiden käyttäjien ja asiakkaiden silmin, parannettavaa löytyy kokoajan. Jatkuva muutos ei ole itseisarvo, vaan välttämättömyys. (Alahuhta 2015, 30.)

## 1.2 Tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan E. Hartikainen Oy:n Kuopion toimipisteen autokorjaamon lähijohtamisen tiimimallia. Pääpainona on tutkia ja analysoida, että millainen on toimiva tiimimalli ja mitä se pitää sisällään nykyaikaisessa merkkikorjaamossa. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan pysyvä muutos koko korjaamon toimintaan, niin että se näkyy asiakkaalle saakka positiivisena tekemisen meininkinä ja kasvavana asiakastytyväisyytenä, tuloksentekoa unohtamatta. Tiimityöhön on harvoin olemassa täysin oikeita tai vääriä vastauksia. Tarkoituksena on lisätä ajatustenvaihtoa ja ymmärrystä. Tavoitteena ei ole ehdottoman totuuden etsiminen, vaan toimivien ratkaisujen löytäminen. (Spiik 2004, 11).

Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millä tavalla työntekijä voi vaikuttaa omaan työhön ja miten kehitysideoita saadaan hyödynnettyä käytännön työelämässä?
2. Miten toimivalla tiimimallilla saadaan tehokkuutta ja tuottavuutta nostettua niin, että se näkyy positiivisena tekemisen meininkinä asiakkaalle saakka?
3. Miten tiedonkulkua parantamalla saadaan vähennettyä turhaa työtä niin, että siitä on lisäarvoa myös asiakkaalle?

## 1.3 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on E. Hartikainen Oy, joka on perustettu Outokummussa vuonna 1965. E. Hartikainen Oy on yksi juridinen yhtiö, joka toimii kahdella eri toimialalla maanrakennuksessa ja autoliiketoiminnassa. Liikevaihto koko yhtiössä oli vuonna 2016 yhteensä molemmilla toimialoilla 207 milj. €. Koko yhtiössä työskenteli vuonna 2016 yhteensä 680 työntekijää. (Yritysesittely 2017.)

Autokaupassa E. Hartikainen Oy on ollut mukana jo vuodesta 1984. Autotalo Hartikainen toimii Joensuuissa, Kuopiossa, Kajaanissa sekä Iisalmessa. Henkilöstöä vuonna 2016 oli autokaupan parissa yhteensä 221 työntekijää. Liikevaihto vuonna 2016 oli 94,9 milj. €. Autotalo Hartikaisella on 10 merkin myyntiedustus sekä yhteensä 19 merkin huoltoedustus käsittäen myös henkilö-, paketti- sekä kuorma-autot. (Yritysesittely 2017.)

Autotalo Hartikainen on perustettu Kuopioon vuonna 2005. Kuopion autotalossa työskentelee yhteensä 48 työntekijää. Automyynnissä on 11 työntekijää ja jälkimarkkinoinnissa 37 työntekijää. Tämän tutkimuksen kohteena on E. Hartikainen Oy:n Kuopion autotalon korjaamo. Korjaamossa työskentelee

15 mekaanikkoa, neljä huoltomyyjää, hallityönjohtaja, takuukäsittelijä ja korjaamopäällikkö. Varaosissa työskentelee neljä varaosamyyjää, varaosapäällikkö sekä varastomies. Autotalossa toimii myös E. Hartikainen Oy:n oma korikorjaamo, jossa työskentelee yhteensä kolme korimekaanikkoa, kolme automaalaria ja kaksi työnjohtajaa.

#### 1.4 Käytetyt tiedonkeruu ja analyysimenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus (Action Research), jossa samalla kertaa toteutuvat työelämän kehittäminen ja tutkimus (Kananen 2014, 9). Tässä työssä käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen, jossa selvitettiin toimivan tiimimallin mahdollisimman syvällinen ymmärtäminen ja korjaamoprosessin eri vaiheiden merkitys tiimin menestykselle. Tässä toimintatutkimuksessa työntekijä, tutkija on vahvasti mukana tekemässä yhdessä muiden tiimiläisten kanssa kehitystyötä.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutuksen lähempää tutkimista (Metsämuuronen 2000, 28). Kananen (2014, 11) mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm. käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksen tärkein elementti on muutos, joka on pysyvä ja se voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta (Kananen 2014, 11 - 13). Tässä toimintatutkimuksessa tutkimuksen kohteena on Autotalo Hartikaisen Kuopion toimipisteen korjaamohenkilöstö. Välillisesti tässä tutkimuksessa on mukana myös varaosahenkilöstö, koska toimivan korjaamoprosessin edellytys on toimiva varaosaprosessi. Vauriokorjaamo on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Toimintatutkimus liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja työpaikalla työskenteleviin ihmisiin mekaanikoista aina asiakasrajapinnassa työskenteleviin huoltomyyjiin saakka.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimusongelman määrittämiseen käytettiin päivittäisten tiimipalavereiden muistioita ja kehityskeskustelujen yhteydessä käytyjä teemahaastatteluja. Haastattelut käytiin keväällä 2017. Tiimipalavereiden muistioista tehtiin erillinen yhteenvetotaulukko, johon kirjattiin tiimikohtaisesti kaikki tiimipalavereissa esille tulleet kehityskohteet aikavälillä 10.11.2016 - 3.3.2017. Kaikille kehityskohteille vastaavasti määritettiin, mihin korjaamoprosessin vaiheeseen käsitelty aihealue liittyy. Yhteenvetotaulukoista käy selville tiimikohtaisesti kehitettävä alue korjaamoprosessissamme. Liitteessä 1 on esimerkinomaisesti esitetty lähestymiskulma tutkimusongelmaan. Liitteessä olevassa taulukossa on esitetty havaittu epäkohta, ratkaisumalli ja kohteen sijoittuminen korjaamoprosessimme. Taulukon tiimikohtaisia kehityskohteita ratkottiin jokaisen mekaanikon ja huoltomyyjän kanssa tiimipalavereissa, joissa mietittiin juurisyytä tiimimallimme ja korjaamoprosessimme toimintaan.

Kehityskeskusteluissa on ongelman ydintä ratkottu eri näkökulmista. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna, johon oli määritetty aiheet, joista keskusteltiin kahden kesken. Kehityskeskusteluihin laadit-



tiin liitteen 2 mukainen lomake sekä liitteen 3 mukainen kehityskeskustelujen saatekirje. Kehityskeskustelujen tavoitteena oli tarkentaa tutkimuskysymystä sekä selvittää ja tunnistaa kriittiset menestystekijämme.

Tämän toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin myös havainnointia ”kenttäkirjanpitoa päiväkirjan muodossa” sekä erilaisia kirjallisia lähteitä. Havainnointi tässä työssä tapahtuu osallistuvana havainnointina, jossa tutkija on enemmän toimijan ja kehittäjän roolissa. Tutkijalla on tässä työssä moraalinen vastuu puuttua epäkohtiin. (Metsämuuronen 2000, 45.)

## 1.5 Kehitystyössä käytettävät mittarit

Mittareina tässä kehitystyössä käytettiin perinteisiä autoalalla jo pitkään käytössä olleita mittareita. Käytettävät mittarit ovat:

- Henkilöstötyytyväisyys
- Asiakastyytyväisyys
- Korjaamon susityöt
- Korjaamon tehokkuus (€/h) ja odotusaika (%)

### **Henkilöstötyytyväisyys**

Autotalo Hartikaisella mitataan henkilöstötyytyväisyyttä kolmen kuukauden välein. Kyselyn lähettää ulkopuolinen yritys (Faros Group) henkilökunnalle sähköpostilla. Kyselyssä vastataan vain yhteen kysymykseen, joka on seuraava: Asteikolla 0 - 10, kuinka todennäköisesti suosittelisit Autotalo Hartikaista työnantajana ystävillesi? Henkilöstötyytyväisyyttä on mitattu vuoden 2017 alusta lähtien eli tähän mennessä mittauksia on tehty kaksi kertaa.

### **Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyyttä mitataan jokaisen edustukseen kuuluvan automerkin osalta. Tässä tutkimuksessa käytetään vain Citroenin ja Mercedes - Benzin asiakastyytyväisyys (CSI) tuloksia, koska näiden merkien osalta tulokset saadaan kuukausittain ja n- luvut ovat korkeampia, kuin muilla merkeillä.

## **Korjaamon susityöt**

Korjaamon susityöt ovat töitä, jotka on tehty virheellisesti eli korjauksen aikana on yleensä rikkoontunut jokin komponentti, jonka kustannukset ei kuulu asiakkaalle. Korjaamon susitöiden määrää ja laatua ei tässä työssä lähdetä tarkemmin analysoimaan. Korjaamon susitöiden määrää mitataan vain tammi – helmikuussa 2017 syntyneiden tuntien ja töihin myytyjen netotettujen varaosien hintojen yhteissummalla.

## **Korjaamon tehokkuus €/h**

Korjaamon tehokkuutta on perinteisesti mitattu tehokkuuslukemalla €/h. Yhtälössä jaettavana on korjaamon liikevaihto (alv 0 %) ja jakajana on mekaanikkojen läsnäolotunnit tarkastelujaksolla. Saatua arvoa verrataan korjaamon keskimääräiseen asiakastuntiveloitukseen (alv 0 %). Saatu lukema on vertailukelpoinen vain saman toimipisteen sisällä.

## 2 TIIMIN OLEMASSAOLON TARKOITUS

Sanalla tiimi on usein myönteinen kaiku työyhteisössä ja monet ihmiset kutsuvat lähityöyhteisöään spontaanisti tiimiksi. Se, että meillä on mukava porukka, jonka kanssa viettää aikaansa, ei kuitenkaan tee porukasta tiimiä. Ei, vaikka johtokin kutsuisi sitä näin. Ollakseen tiimi, on työyhteisön oltava jotain enemmän. (Salminen 2013, 23.) Elämme voimakkaasti muuttuvassa ympäristössä. Muutosvauhdin lisääntyminen on tuonut tullessaan myös muutosvastarintaa. Muuttotahdin kiihtyessä; muutokseen on mentävä mukaan, ja siinä eläminen on helpompaa yhdessä kuin yksin. Tiimityöskentely avaa ihmisille mahdollisuuden muokata omasta työstään sellaisen kuin siitä haluaa. (Heikkilä 2002, 26 - 27.) Organisaation näkökulmasta tiimityöllä pyritään tehostamaan toimintaa ja parantamaan tiedonkulkua. Tiimitoiminta kehittää henkilöstön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Toimivan tiimin kyky ratkaista yhdessä haastavia ongelmia kehittyy ja tuottaa tiimille ainutlaatuista suorituskkyä. (Salminen 2013, 29.)

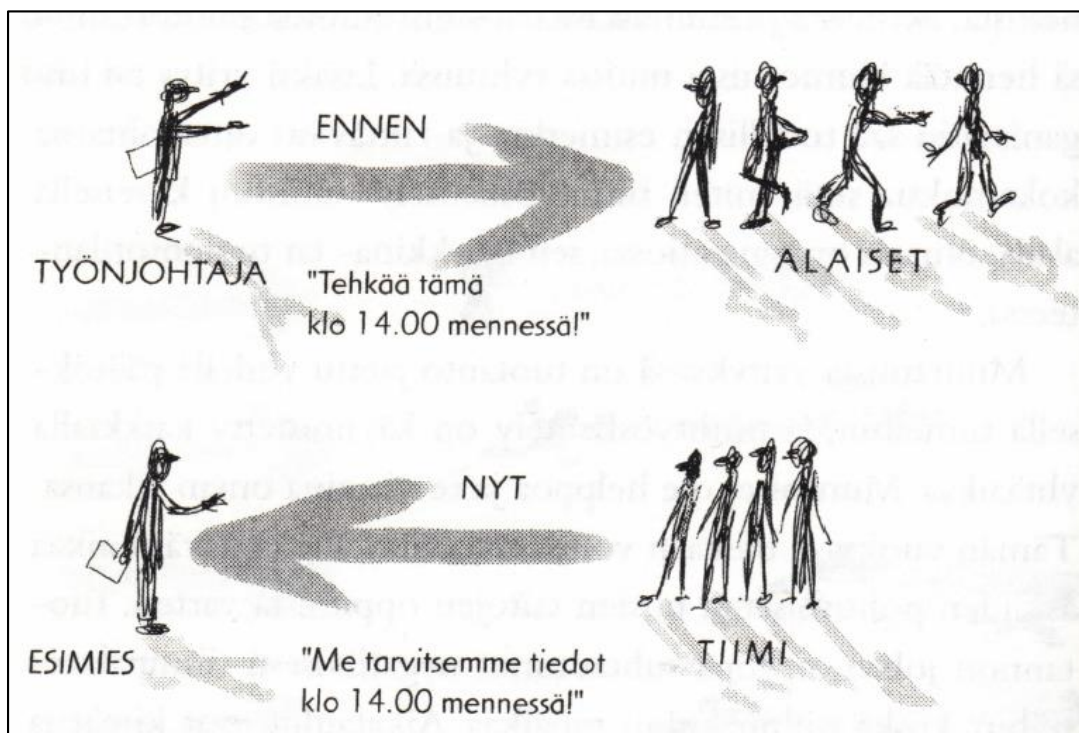
Tiimin määritelmä on Heikkilän (2002, 17) mukaan seuraava: tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Samassa yhteydessä tiimille on toinenkin määritelmä. Tiimi on enemmän kuin joukko loistavia yksilöitä. Se on ryhmä ihmisiä, jotka ymmärtävät toisiaan, tietävät toistensa henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja työskentelevät toisiaan auttaen.

Spiek (2004, 40) kiteyttää tiimin niin, että tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 67) siteeraa John Katzenbahin määritelmää toimivan tiimin tekijöistä, jotka ovat:

1. tavoitteisiin sitoutuminen
2. osaamisen täydentävyys
3. yhteinen toimintamalli
4. yhteisvastuu tuloksista
5. halukkuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen

Tiimin täytyy kokonaisuudessaan kohdistaa huomionsa myös omaan työskentelyprosessiinsa, joilla he yhdessä tekevät työtään ja kehittävät keskinäisiä suhteitaan. Varsinainen tiimityöskentely on luonteeltaan prosessi. Prosessilla tarkoitetaan tässä sitä, miten tiimi työskentelee. Prosessin ajatus on, että niin alkuperäisongelma, ratkaisut kuin arviointikin muuttuvat matkan varrella sen mukaan miten todellisuus ympärillä muuttuu. Prosessin alussa ei voi edes täsmällisesti kuvitella, millainen tulos tiimityöskentelyllä saavutetaan. Tiimityössä kiinnitetään huomiota siihen, miten yhteiseen päämäärään päästään. Tiimityöskentelyn tarkoitus on lisätä itsetuntemusta ja syventää osaamista sekä hioa yhdessä tekemisen ja yhteisen tiedon tuottamisen särmiä. (Heikkilä 2002, 183 - 231.)

Tiimin tekee tiimiksi yhteinen tavoite, jota kohti pyritään yhdessä tiimiläisten vahvuuksia hyödyntäen. Tiimi on kuin joukkue. Aina sen jäsenet eivät pidä toisistaan, mutta heillä on kuitenkin kyky löytää keinot, joilla tulevat esteet ylitetään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikangas ja Grünbaum 204, 67.) Tärkein ero tiimin ja perinteisen työryhmän välillä on, että perinteisessä työryhmässä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta keskittyy yhdelle henkilölle, ryhmän esimiehelle. Tiimissä vastuunkantaja on enemmän, parhaassa tapauksessa kaikki tiimin jäsenet. (Helin 2006, 213.) Tämän saman asian voi pelkistää siten, että aikaisemmin työnjohtaja määräsi työryhmälle tehtäviä. Nyt itseohjautuvat tiimit kertovat työnjohtajalle tarpeistaan ja esittävät pyyntöjä, jotka edellyttävät työnjohdolta toimenpiteitä. (Spiik 2004, 38). Aidot tiimit toimivat itseohjautuvuuden periaatteella eli niissä tehdään omaa toimintaa koskevia päätöksiä yhdessä. Aidossa tiimiorganisaatiossa johto ohjaa tiimin toimintaa lähinnä tiimille annettavien tavoitteiden kautta, sekä päättämällä tiimin resursseista ja toiminnan reunaehdoista. (Salminen 2013, 24.) Kuvassa 1 on esitetty yksinkertaistettuna tämä em. töiden ohjautuvuuden muutos tiimimallin tulemisen myötä työyhteisöön.



KUVA 1. Itseohjautuvuus muuttaa usein työnjohdon ja esimiesten tehtäviä enemmän kuin tiimin jäsenten (Spiik 2004, 38).

Tiimityöskentelyn perustana pidetään avoimuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin vaalimista ja avoimen kommunikaation korostamista päivittäisellä palaverikäytännöllä. Avoimessa kommunikaatiossa molemmat osapuolet pyrkivät pitämään informaation vaihdon niin häiriöttömänä kuin suinkin mahdollista. Niin viestin lähettäjä kuin vastaanottajakin kantaa vastuun siitä, että kommunikaatitilanne säilyy rakentavana eikä informaatiota pantata (Heikkilä 2002, 197).

Tiimiä täytyy jatkuvasti rakentaa tavoitteellisesti, koska muuten se alkaa nopeasti "sählätä" tai muuttuu joukoksi yksilösuorittajia vailla yhteistä näkemystä siitä, miksi töissä ollaan. Organisaatio odottaa tiimiltä tuloksia ja niiden aikaansaaminen edellyttää yksilöiden sitoutumista ja yhteisvastuuta. Tiimin vetäjä valmentaa tiimiään kohti yhteisiä tavoitteita huomioiden sekä yksilöiden onnistumiset että tiimin yhteisen suorituksen. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 69). Tiimin olemassaolon merkitystä voidaan korostaa etsimällä vastausta kysymykseen "Mitä meidän organisaatio menettäisi, jos tiimiä ei olisi olemassakaan?". Jos saamme vastaukseksi "ei yhtään mitään", kannattaa miettiä uudestaan koko tiimin tarkoitus. (Heikkilä 2002, 308 - 309.)

Tiimin johtajalta odotetaan aina rakentavan tiimihengen kehittämistä. Johtajan tyylillä on merkittävä osuus. Johtajan on luovuttava perinteisestä käskyttämisestä. Koska kaikkien tiimin jäsenten osuus kokonaisuuden toimivuuden kannalta on tärkeä, jäsenille on myös järjestettävä persoonallista tilaa ilmentää todellisuuskäsityksiään. Avoimuuden sietäminen, toisen kunnioittaminen ja keskinäisen luottamuksen kasvu ovat tiimityöskentelyn ydinosaamista. (Heikkilä 2002, 319.)

## 2.1 Tiimin kasvun ja kehityksen vaiheet

Jotta tiimi yltäisi ajan myötä tehokkaaseen ja tuloksekkaaseen työskentelyyn tiimin on kasvettava neljän kehitysvaiheen kautta. Kehitys etenee tiimin muotoutumisesta myrskyjen ja sopimisen kautta suorittamisvaiheeseen. (Heikkilä 2002, 275.) Jokainen tiimissä saavutettu kehitystaso on ainutkertainen, koska ei ole kahta samanlaista tiimiä. Kehitystasoja voi kuvailla tiimin jäsenten käyttäytymisen muutoksilla ja niillä ongelmilla, joita jokainen tiimin jäsen ja johtaja kohtaa. (Heikkilä 2002, 274.)

Tiimien kehitysvaiheet on kuvattu kirjallisuudessa neljän, viiden tai kuuden kehitysvaiheen mukaan. Kehitysvaiheeksi otetaan usein mukaan myös hajoamisvaihe, joka koskee erityisesti väliaikaisiksi koottuja tiimejä. Heikkilän (2002, 275 - 292; ks. myös Salminen 2013, 68 - 74 sekä Robbins ja Judge 2013, 309 - 310) mukaan tiimin kasvun ja kehityksen vaiheet kuvataan seuraavasti.

### **Perustamisvaihe**

Ensimmäinen vaihe on perustamisvaihe, jossa joukko ihmisiä kootaan yhteen jonkin päämäärän saavuttamista varten. Perustamisvaiheen aikana tiimin jäsenet aloittavat prosessin, jonka aikana he oppivat tuntemaan toisensa, tiimin tavoitteet ja oman roolinsa tiimissä. Perustamisvaiheen aikana tiimi etsii omaa persoonallista tyyliään ja kokeilee riidansietokykynsä kasvua. Jotkut tiimin jäsenet voivat olla epäilevällä kannalla ja jopa epävarmoja syistä, miksi he ovat liittyneet tiimiin. Näin käy erityisesti silloin, kun tiimi on perustettu johdon päätöksellä, ilman kunnollista keskustelua tiimitoiminnasta ja tiimin perustamisen syistä. Tiimin perustamisvaiheen aikana on tärkeää luoda aitoa vuorovaikutusta

tiimin jäsenten kesken pohtimalla yhdessä tiimin päämääriä ja tavoitteita. Perustamisvaiheessa kannattaa usein laatia tiimisopimus jonka johto, tiimivalmentaja (Leader) ja tiimi yhdessä hyväksyvät ja johon kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat.

## **Myrskyvaihe**

Tiimiytymisen seuraavassa vaiheessa, myrskyvaiheessa, tiimin jäsenet oppivat vähitellen tuntemaan toisiaan paremmin. Yhteistyöhön pyrittäessä kaikki tiimin jäsenet joutuvat mittaamaan omia voimiaan suhteessa toisiinsa eli opettelemaan kuka kukin on. Myrskyvaiheessa on tehtävä lujasti töitä, jotta keskinäisen ärsyttämisen piinasta vähitellen edetään rakentavaan yhteistyöhön. Myrskyvaiheen aikana on saatava aikaan seuraavaa:

- sopimus tiimin yhteisistä vaiheista
- ihmissuhteet avoimeen vuorovaikutukseen
- tiimin rajoitusten ja vahvuuksien tunnistaminen
- tiimin jäsenten roolien tunnistaminen
- tiimin toimintaa tukevien verkostojen kehittäminen
- henkilöiden ja tekijöiden selvittäminen kokemuksen kautta
- tiimin päätöksentekoprosessien toiminnan selvittäminen

Myrskyvaihetta pidetään koko tiimikehityksen tärkeimpänä vaiheena. Jos tässä tilanteessa viivytään tarpeeksi kauan ja prosessi toimii avoimena, kovat otteet alkavat muuttua rakentaviksi ja yhteistyöhakuisuus lisääntyy. Kun myrskyvaihe on ohi, tulee tiimin sisällä olemaan suhteellisen selvä johtajuuden hierarkia. Esa Pohjanheimo kuvaa kirjassaan (2012, 226 - 227), että myrskyvaihetta on usein liioiteltu, sillä normaali kriittisyyden ja kuohunnan vaihe on tarpeen, jotta ryhmä voi kehittyä hyvin toimivaksi ryhmäksi. Kuohunta ilmenee siinä, että ryhmän jäsenet alkavat kyseenalaistaa sovittuja käytänteitä ja työnjakoa. Yleensä kuohunta tarkoittaa kevyttä kyseenalaistamista, sparraamista tai vaihtoehtojen esittämistä: "voisimme ihan hyvin pitää palaverit joka toinen viikko". Haaste tässä on se, että vellovaa keskustelua ei pyritä tyrehtyttämään tai kieltämään, vaan kertyvä palaute tästä jaksetaan ottaa vastaan. Tässä tarvitaan esimiehen kykyä ottaa vastaan ristiriitaiset odotukset, tunnistaa niiden taustalla olevat tarpeet ja ratkaista asiat ryhmän kanssa rakentavalla tavalla.

## **Oppimisvaihe**

Kolmantena vaiheena on oppimisvaihe. Myrskyvaiheessa syntyneet ja hajottavasti vaikuttaneet tiimin sisäiset klikit alkavat menettää merkitystään. Oppimisvaiheessa tiimin toiminta lähtee yleensä kehittymään voimakkaasti. Oppimisvaiheessa tiimin jäsenet alkavat muodostaa yhteistyösuhteita ja yhteinen käsitys tiimin tavoitteista vahvistuu. Tiimi on oppinut ratkaisemaan joitakin ristiriitoja rakentavasti. Tiimin jäsenten sitoutuminen tiimiin syvenee ja me -ajattelu alkaa syrjäyttää minä -ajattelua. Tiimin

kehittymistä osoittaa parhaimmillaan tiimin jäsenten havainto, että he voivat parantaa tiiminsä tehokkuutta vain keskinäisen riippuvuuden vallitessa. Kaikki jäsenet ovat tarpeellisia erilaisuudestaan huolimatta. Kun ryhmä aletaan kokea turvalliseksi, uskalletaan vähitellen tunnustaa myös heikkoudet ja virheet.

### **Suoritusvaihe**

Tässä yhteydessä käsitellään tiimin viimeisenä kehitysvaiheena suoritusvaihe. Ei ole lainkaan itsestään selvää, että tähän vaiheeseen edes koskaan päästäänkään, joten täydellinen tiimityöskentelyprosessi jää usein kokematta. Ihannetapauksessa tiimin jäsenet osoittavat suoritusvaiheessa ensimmäistä kertaa täydellistä lojaalisuutta tiimiä kohtaan. Suoritusvaiheessa tiimin sisällä saadaan kokea vahvaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Tällöin voidaan syystä puhua kypsästä tiimistä, joka ensikokemuksen perusteella saattaa tuntua niin tiiviiltä ja suljetulta piiriltä, että siihen on ulkopuolisen mahdollonta integroitua. Suoritusvaiheessa tiimi on oppinut tekemään niin hyvää yhteistyötä, että tiimin suoritusaste ylittää selvästi perinteisen esimiesvetoisen organisaation saavutukset.

Tiimi voi läpäistä nopeasti kaikki nämä edellä kuvatut vaiheet. On kuitenkin hyvin tavallista, että ensimmäisessä ja toisessa kehitysvaiheessa työskennellään huomattavasti kauemmin kuin kolmannessa ja neljännessä. Joidenkin tiimien kehittyminen voi kärsiä siitä, että jossakin vaiheessa ei ole tarpeeksi syvällisesti yritetty ratkaista juuri sen tason ongelmia. Vaikka tiimi on edennyt suoritusvaiheeseen, ei mikään estä sitä palaamasta takaisin oppimisvaiheeseen ja käsittelemään ja pyrkiä työstämään siellä havaitut virheet entistä syvemmin.

Hyvin toimivalla kehitystiimillä pitää olla onnistunut tiimin kehityskaari. Tämän seurauksena tiimi kehittyy riittävän voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Tiimiin halutaan kuulua, ja siihen kuulumisesta ollaan ylpeitä. (Länsisalmi 2013. 48 - 49.)

## **2.2 Tiimin sudenkuoppaana ryhmäajattelu**

Kun joukko ihmisiä työskentelee yhdessä, se on altis ryhmäpsykologille ilmiölle, jota kutsutaan ryhmäajatteluksi. Ryhmäajattelua tapahtuu, kun ryhmä on hyvin kiinteä eikä kukaan ryhmän jäsenistä haasta eikä kyseenalaista johtajan tai muiden ryhmän jäsenten ideoita. (Heikkilä 2002, 265.)

Heikkilä (2002, 265 - 271) käsittelee kirjassaan ryhmäajattelua varsin laajasti. Hiljaisuus päätöksentekovaiheessa on kaikkea muuta, kuin myöntymisen merkki, vaikka se usein virheellisesti sellaiseksi tulkitaankin. Ihmiset eivät vain eri syistä sano eriäviä mielipiteitä ääneen. Joku haluaa ensin pohtia asioita syvällisesti ja toiselle ryhmään kuulumisen on tärkeämpää kuin eri mieltä oleminen, ja hän

pelkää mahdollisesti aiheuttavansa eriävällä mielipiteellään riviensä rakoilemista. Ääneen sanomattomat eriävät mielipiteet ovat erilaisissa työorganisaatioissa todellinen ongelma tiimin päätyessä tekemään asioita, joita kukaan ei todellisuudessa halunnut tehdä. Tämä korostuu niissä tilanteissa, kun yksi puhuu koko ryhmän puolesta kaikkien muiden ollessa hiljaa. Tästä syntyy yksimielisyyden illuusio, jossa kaikkien tiimin jäsenten oletetaan tai uskotaan kannattavan päätöstä. Ihmisillä on myös voimakas paine samaistua ”jos ajattelet eri tavoin, olet meitä vastaan”.

Risto Harisalo (2009, 92 - 93) pohtii kirjassaan ajattelumallia ihmissuhteiden koulukunta, joka poikkeaa oleellisesti toisesta ajattelumallista – tieteellisestä liikkeenjohdon mallista. Lähtökohtana ihmissuhteiden koulukunnassa on organisaatiota koskeva ajattelu, jossa painopiste on ihmisissä, ei ihmisessä. Työntekijät eivät tässä mallissa reagoi organisaatioon – työnantajaan, sääntöihin, normeihin, ja palkkoihin yksilönä vaan ryhmän jäsenenä. He sopivat tavoitteistaan ja vaatimuksistaan yhdessä, eivät yksin, kuten tieteellinen liikkeenjohto olettaa. Tämä teoria tukee ryhmäajattelun perimmäistä syytä. Ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään, mahdollisuuden vaikuttaa ja saada arvostusta ryhmän sisällä. Ryhmän näkemystä vastaan ei kuitenkaan haluta olla, jotta turvallinen paikka ryhmässä säilyisi myös jatkossa.

### 3 KORJAAMOPROSESSI

Kannattavan korjaamotoiminnan taustalla on aina toimiva korjaamoprosessi. Korjaamoprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy siihen, kun tehty työ luovutetaan ja käydään asiakkaan kanssa läpi. Tässä yhteydessä käydään korjaamoprosessin vaiheet läpi pääpiirteissään. Korjaamoprosessi on kuvattuna AKL ISO 9001 laatuohjelmassa ja E. Hartikaisen tapa toimia ohjeessa, jotka löytyvät E. Hartikainen Oy:n intranetistä.

#### **Huollon ajanvaraus**

Korjaamoprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta joko puhelimitse, sähköisellä ajanvarauslomakkeella ([www.hatikainen.com](http://www.hatikainen.com)), asiakkaan käydessä paikanpäällä tai asiakkaalle on lähetetty erillinen huoltokutsu AutoMasterin kiinnipito- ohjelmalla. Puheluihin vastaaminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Puheluita ohjataan erillisellä ohjelmalla, josta vastaa huolto- ja varaosapäällikkö. Sähköiset ajanvaraukset ohjautuvat ryhmäpostilaatikoihin. Huoltomyyjät ottavat sähköiset ajanvaraukset käsiteltäväksi ja kuittaavat ne hoidetuksi. Sähköiset ajanvaraukset vahvistetaan asiakkaalle lähetettävällä henkilökohtaisella sähköpostilla. AutoMasterin kiinnipito- ohjelmalla lähetetään asiakkaalle tekstiviesti lähestyvistä huolloista, joka on arvioitu niin, että auto on huollettava vuoden välein. Kiinnipito- ohjelman lähettämään viestiin asiakkaan vastatessa erillisellä ”koodilla”, tulevat nämä paluuviestit normaalisti sähköisen ajanvarauksen ryhmäsähköpostilaatikoihin.

Kaikista asiakkaan varaamista töistä tehdään ajanvaraus AutoMaster- ohjelmaan. Mikäli E. Hartikainen Oy:n asiakaskannasta ei asiakkaan ja auton tietoja löydy suoraan ovat tarvittavat tiedot haettavissa



ajoneuvojen päivitysliittymästä Trafín tietokannasta VIS- ohjelmalla. Asiakastiedoissa oikeiden auto-tietojen lisäksi on tärkeää myös asiakastiedot, joista tärkeimmät ovat puhelinnumero ja sähköposti-osoite. Asiakkaalle (korjaamolaskun maksajalle) annetaan aina hinta - arvio, kun kysymys on huollosta tai korjaustyöstä, johon hintatieto on jo olemassa. Jos korjaustarvetta ei pystytä ennakolta määrittämään, niin hinta - arvio ilmoitetaan asiakkaalle diagnoosin jälkeen. Annettu hinta - arvio merkitään aina työmääräimelle.

Asiakkaalta on huollon ajanvarauksen yhteydessä tiedusteltava ja kirjattava tarkkaan vian olosuhdetiedot kuten keliolosuhteet, lämpötila, tienpinta onko vika ajoittainen jne. mahdollisimman tarkasti. Olosuhdetiedot helpottavat vian simulointia korjaamo-olosuhteissa ja koeajolla. Takuureklamaatiota-pauksissa pitää varmistaa aina takuun voimassaolo ja auton huoltohistoria. Asiakkaan takuuvaatimukseen voidaan ottaa kantaa, vasta kun vika ja vian aiheuttaja on varmistettu. Ajanvarauksen yhteydessä on työ varattava sellaiselle mekaanikolle, jolla on tarvittava koulutus ja pätevyudet hoitaa työ alusta loppuun saakka. Jos työ edellyttää kahden erilaisen osaamistason omaavaan mekaanikon käyttöä on työn kulku suunniteltava erityisen huolellisesti keskustelemalla ennakkoon kaikkien osallisten kanssa. Huoltoa varatessa kirjataan asiakkaan mahdollinen toivomus valmistumisajankohdasta.

### **Tilatun työn esivalmistelu**

Huoltomyyjä varmistaa etukäteen merkkikohtaisista korjaamojärjestelmistä, että työhön tarvittavat erikoistyökalut ovat saatavilla työn alkaessa. Huoltomyyjän tehtävänä on varata tähän työhön realistinen korjausaika AutoMasterin kalenterista. Jos kyseessä on vaativa korjaus, on huoltomyyjän ennakkoon käytävä keskustelu sen mekaanikon kanssa, joka tekee varatun työn. Huoltomyyjän tehtävänä on varmistaa valmistajan järjestelmistä ennakkoon tarvittavat laadunvarmistuskampanjat. Jos teke-mättömiä kampanjoita löytyy, on ne varattava samaan yhteyteen suunnitellun huollon / korjauksen kanssa. Varaosamyyjä käy läpi säännöllisesti etukäteen korjaamon työvaraukset ja ennakoi tarvittavat varaosat neljä työpäivää ennakkoon. Jos tarvittavia varaosia ei ole varastossa vastaa varaosamyyjä niiden tilauksesta. Kaikki ennakoitavissa olevat varaosat viedään työtilaukselle etukäteen ja ne laite-taan ennakkokeräyshyllyyn. Ennakkokeräyshyllyn paikka merkitään työtilaukselle, jotta mekaanikko osaa hakea ennakkokerätyt osat ennakkokeräyshyllystä. Varaosamyyjän velvollisuus on ilmoittaa huoltomyyjälle, jos osaa ei saada toimitettua korjauspäivämäärään mennessä. Huoltomyyjä sopii näissä tapauksissa uuden ajan asiakkaan kanssa.

### **Tilatun työn vastaanotto**

Huoltomyyjä muuttaa ajanvarauksen työmääräimeksi AutoMaster- ohjelmalla asiakkaan tuodessa au-ton huoltoon / korjaukseen. Tilatut työt ja yhteystiedot (puhelinnumero ja sähköpostiosoite) käydään läpi asiakkaan kanssa ja täydennetään tarvittaessa. Kaikki lisätyöt ja huomautukset kirjataan työmää-räykselle. Vastaanoton yhteydessä varmistetaan lupa pienille lisätöille (esim. palaneet polttimot tai pyyhkimen sulat). Asiakas vahvistaa kaikki tilaamansa työt työmääräyksen allekirjoituksella. Mikäli asiakas ei itse tuo autoa huoltoon/korjaukseen, työn vastaanottaja merkitsee poikkeavan tuontitavan

työmääräimeen (esim. tuotu hinausautolla). Työn luovutuksen ajankohta sovitaan autoa tuodessa työn vastaanottajan kanssa. Työn vastaanottajan tulee tarvittaessa tarkastaa tai koeajaa ajoneuvo yhdessä asiakkaan kanssa vikojen tai puutteiden paikallistamiseksi ennen korjaustoimenpiteitä.

Työn vastaanoton yhteydessä varmistetaan laskun maksutapa. Maksutavat ovat käteinen, pankkikortit, Hartikainen tili, sekä yleisimmät luottokortit. Yritysasiakkaille on tapauskohtaisesti mahdollisuus tehdä myös lasku. Muusta maksutavasta on sovittava työtilausta tehtäessä ja se on merkittävä työtilauslomakkeeseen. Asiakkaan auton sijainti autotalon parkkipaikalla merkitään avaimenperälipukkeeseen. Asiakkaalta varmistetaan, että jääkö hän odottamaan korjauksen / huollon valmistumista. Mikäli hän jää odottamaan hänet opastetaan huollon odotustilaan ja tarjotaan asiakkaalle kahvit auto talon kahviossa. Työmääräys astuu voimaan vasta asiakkaan allekirjoittaessa työmääräyksen.

### **Tilatun työn tekeminen**

Asentaja noutaa aloittamattoman/keskeneräisen työn työmääräystaulusta tai huoltomyyjältä. Asentaja leimautuu työlle oikealle leimauslajille työmääräyksen saatuaan ja aloittaa työmääräyksen mukaiset työt. Mekaanikko kysyy lisäselvityksiä hallityönjohtajalta, mikäli työmääräykseen kirjatut työt sitä vaativat ja koeajaa auton tarvittaessa. Ennen työn aloittamista mekaanikko laittaa tarvittavat suojaimet autoon (istuin, -lattia ja ohjauspyörän suojan). Asentaja tekee työmääräyksen mukaiset työt voimassaolevia merkkikohtaisia huolto- ja korjausohjeita noudattaen. Auton mittarilukema merkitään täydellisenä työmääräykseen. Vianhaussa on pikatestin protokolla ja tarvittavat dokumentit aina tulostettava työmääräimen liitteeksi. Jos tulostusmahdollisuutta ei ole, kirjoittaa mekaanikko käsin työmääräykseen tarvittavat tiedot esim. vikakoodit, suoritettut mittaukset. Vaativissa vianetsintätöissä on käytettävä erillistä diagnoosilomaketta, joka on esitetty liitteessä 6.

Mikäli työmääräyksessä on maininta ennakkoon kerätyistä osista, noudetaan ne työmääräyksessä mainitusta paikasta. Ennakkoon kerätyt osat, joita ei tarvita, palautetaan varaosamyyjälle, joka poistaa ne työmääräykseltä välittömästi.

Mekaanikko ilmoittaa huoltomyyjälle tai hallityönjohtajalle korjattavassa autossa havaitsemansa lisäkorjaustarpeen ja tarvittavan lisätyöajan. Huoltomyyjä ottaa yhteyttä sovitulla tavalla asiakkaaseen ja neuvottelee lisätöiden tekemisestä sekä uudesta valmistumisajasta. Soitosta tehdään merkintä työmääräimeen (kellonaika ja allekirjoitus). Samalla tavalla toimitaan myös takuukorjauksissa. Mikäli havaitun puutteen tai vian korjaamiseen ei asiakkaalta saada lupaa, merkitään puute/vika aina työmääräimelle. Toimitusajan viivästyessä otetaan asiakkaaseen yhteyttä sovitulla tavalla, ensisijaisesti puhelimella soittamalla. Asiakkaan kanssa sovitaan uusi valmistumis- tai korjausaika.

Mekaanikko suorittaa korjauksen aikana tai sen valmistuttua tarvittavat koeajot ja varmistaa auton siisteyden korjauksen päättyessä, sekä poistaa istuin-, lattia- ja rattisuojan. Mekaanikko varmistaa, että kaikki pyydyt huolto- ja korjaustoimenpiteet on asianmukaisesti suoritettu annettujen huolto-

ja korjausohjeiden mukaisesti. Jos jotakin sovittuja toimenpiteitä on jäänyt tekemättä, kirjataan ne työmääräimeen ja informoidaan asiasta välittömästi huoltomyyjää, joka päättää jatkotoimenpiteistä. Tämän jälkeen mekaanikko palauttaa auton asiakaspaikoitusalueelle, auton keula lähtösuuntaan ja merkitsee avainmenperälipukkeeseen auton uuden sijainnin. Mekaanikko leimaa korjauksen päättyneeksi työmääräykselle ja palauttaa työmääräyksen avaimineen huoltomyyjälle ja käy läpi tehdyt tai tekemättömät työt yhdessä huoltomyyjän kanssa suullisesti.

### **Laskun esivalmistelu**

Huoltomyyjä tulostaa sähköisen huoltokirjan tai tarkistaa huoltokirjan merkinnät, huomioiden merkki-kohtaisten huoltokirjojen erot (koritarkastukset, jakohihnan vaihdon ym. kohdat, joille on oma merkintäpaikka huoltokirjassa). Laskun esivalmisteluvaiheessa huoltomyyjä etsii AutoMasterista ja valmistajan järjestelmistä ohjeajat jokaiselle työvaiheelle, jotka mekaanikko on kirjannut työmääräimelle. Jokainen suoritettu työ hinnoitellaan ohjeaikojen mukaisesti. Huoltomyyjä kytkee mahdollisen tiepalvelun voimaan, tarkastaa laskun ja tulostaa työmääräyksestä hinta-arvion työmääräystaskuun. Huoltomyyjä ilmoittaa työn valmistumisen joko soittamalla tai tekstiviestillä, riippuen siitä miten yhteydenottotavasta on autoa tuodessa sovittu. Huoltomyyjä kirjaa seuraavan huollon korjaamokoodin työmääräykseltä AutoMasterin ajoneuvon infoon sekä kirjauspäivän. Laskun esivalmisteluvaiheessa merkitään työmääräimelle myös mekaanikon kirjaamat lisäselvitykset, jotka käydään myös asiakkaan kanssa auton luovutuksen yhteydessä suullisesti läpi. Asiakkaalle tulostetaan kuitti sovitulle maksutavalle, jos maksutapa ei ole tiedossa tulostetaan valmiista työmääräyksestä hinta-arvio työmääräystaskuun. Kaikki asiakkaalle luovutettavat dokumentit taitetaan kahteen osaan ja ne jäävät työmääräystaskuun päällimmäiseksi. Näin varmistetaan, että asiakas saa tarvittavat dokumentit, mutta takuutöiden dokumentit jää työmääräystaskuun.

### **Tilatun työn luovutus**

Tilatun työn luovutuksen yhteydessä asiakkaalle esitellään huoltopöytäkirjan avulla tehdyn huollon laajuus. Keskeneräisistä töistä laskutetaan valmiit työt auton luovutuksen yhteydessä. Viimeistään työn luovutuksessa yhteydessä kerrotaan asiakkaalle työn aikana havaitut puutteet, jotka suositellaan korjattavaksi. Nämä kirjataan myös työmääräimelle/laskulle muistutukseksi asiakkaalle. Havaituista vioista pyritään tekemään uusi työvaraus ja annetaan hinta-arvio (mikäli diagnoosi on selvä). Mikäli kyseessä on liikenneturvallisuutta vaarantava asia ja perusteluista huolimatta asiakas ei ole antanut korjauslupaa, merkitään autoa luovuttaessa laskukopiolle puutteen kohdalle "Olen tietoinen, että tämä vika/puute voi vaikuttaa autoni liikenneturvallisuuteen" ja pyydetään asiakkaan allekirjoitus laskukopioon ko. merkinnän kohdalle, joka arkistoidaan työmääräimen liitteenä.

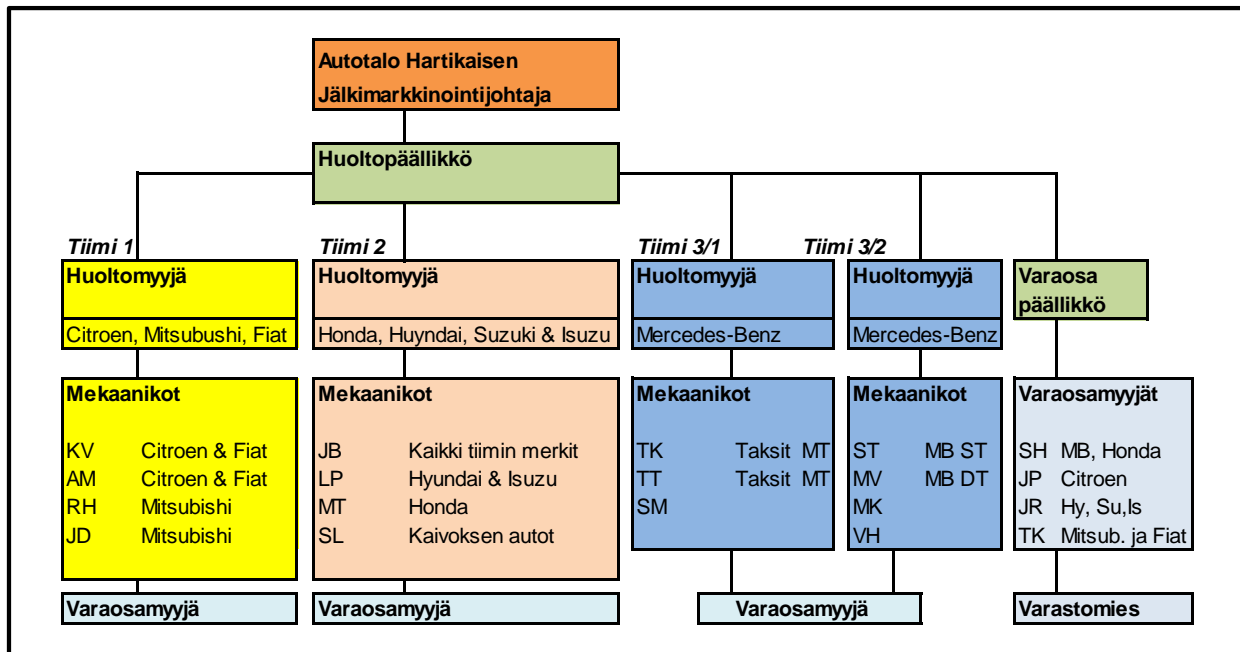
## 4 KEHITTÄMISTOIMENPITEEN KUVAUS

Kuten kohdassa 1.2 on mainittu, tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan pysyvä muutos koko korjaamon toimintaan, niin että se näkyy asiakkaalle saakka positiivisena tekemisen meininkinä ja kasvavana asiakastyytyväisyytenä, tuloksentekeä unohtamatta. Lähtökohtana tässä on tiedonkulun parantaminen ja se, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tiedonkulun parantamisessa kyse on myös sisäisen tiedonkulun lisäksi parantaa asiakkaan, huoltomyyjän ja mekaanikon välistä tiedonkulkua. Kaikki tehty työ on saatava tarkemmin dokumentoitua, jotta siitä saadaan aidosti lisäarvoa päivittäiseen tekemiseen. Tavoitetilana tässä kehittämistyössä on saada henkilökunta paremmin ilmoittamaan korjaamolaitteisiin ja kiinteistön kuntoon vaikuttavista asioista. Keinona tähän otimme käyttöön sisäiseen informointiin työkaluksi yksinkertaisen päivittäisen johtamisen taulun. Tässä työssä otetaan huomioon myös erikoistyökalujen sijoittelu ja niiden paikantaminen korjaamoympäristössä. Tämän kehitystyön aikana kaikki erikoistyökalut on inventoitu ja sijoiteltu uudelleen sekä niiden paikka dokumentoitu korjaamomaailma- ohjelmaan.

Tiimimalliajattelu otettiin käyttöön E. Hartikainen Oy:n kaikissa autotaloissa Joensuun toimipisteessä saatujen hyvien kokemusten perusteella. Jokaisessa toimipisteessä, myös Kuopiossa pidettiin yhteinen aloituspalaveri, jossa aloitettiin oman tiimimallin rakentaminen ja miten käytännössä hoidetaan mm. palaverit ja palaveripöytäkirjat.

### 4.1 Tiimit

Tässä työssä tiimit muodostettiin entisten merkkikohtaisten työryhmien perusteella. Tiimien kokoonpano määräytyy ammattipätevyyksien ja osaamisen pohjalta. Korjaamossa on käytössä neljä eri tiimiä. Tiimeistä kolme on korjaamossa ja yhden tiimin muodostaa vaurikorjaamo, sisältäen korikorjaamon ja maalaamon. Tässä työssä käsitellään korjaamon kolmea eri tiimiä, jotka on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Korjaamon tiimimalli.

Kirjallisuudessa on tiimejä kuvattu mitä moninaisemmilla tiimityypeillä. Tässä työssä määritellään tiimityypimme eräänlaisena "hybridinä" kahdesta tiimityypistä, joista ensimmäinen on itseohjautuva työryhmä (Heikkilä 2002, 30) ja toinen on Cross - Functional team (Robbins ja Judge 2013, 345 - 346). Itseohjautuvassa työryhmässä työntekijät on organisoitu tuotannollisiksi pienryhmiksi ja tiimin jäsenet luovat yhdessä oman tiimi- identiteettinsä. Itseohjautuvalle työryhmälle on ominaista myös sitoutuminen niin työtehtävään, työskentelytaitoihin kuin toisiin tiimin työntekijöihin. Cross- Functional team on ryhmä työntekijöitä samalta hierarkkiselta tasolta, joilla on erilaiset työalueet, mutta he suorittavat yhdessä samaa tehtävää. Cross- Functional team on tehokas tiimityppi organisaatioiden sisällä vaihtaa tietoa, kehitysideoita, ratkaista ongelmia tai koordinoita monimutkaisia projekteja.

Jokainen kuviossa 1 esitetty tiimi on korjaamohallissa järjestetty uudelleen korjaamopaikkojen osalta niin, että mekaanikot pääsevät mahdollisimman läheisesti tekemään tiimityötä. Jokaisella tiimillä on huoltomyyjä tiiminvetäjänä ja lisäksi tiimiin kuuluu merkkivastuussa oleva varaosamyyjä. Tiimien koko vaihtelee 6 - 8 henkilön välillä. Tiimeistä suurin on Mercedes - Benz- tiimi, tiimi 3. Tiimien sijoittuminen korjaamohallissa on esitetty liitteessä 4. Kaikki tiimin jäsenet kuuluvat tiimiin ja heitä kohdellaan täysivaltaisina jäseninä riippumatta heidän osaamisestaan, koulutuksestaan tai iästään.

## 4.2 Palaverikäytäntö

Tiimipalaverit pidetään seuraavan mallin mukaisesti, jokainen työpäivä:

Tiimi 1. Kello: 9:20

Tiimi 2. Kello: 9:15

Tiimi 3. Kello: 8:55

Tiimipalaverissa on läsnä tiiminvetäjä, tiimiin kuuluvat mekaanikot ja varaosamyyjä. Palaverit pidetään joka päivä, samaan aikaan, samassa paikassa. Jos tiiminvetäjä on varattuna vaikka asiakaspalvelussa, palaa muut tiimiläiset takaisin töihin ja tiiminvetäjä kutsuu palaverin koolle myöhemmin saman päivän aikana. Palaverin kesto max. 5 min. Tiimipalaverissa käydään läpi päivän työt ja miten tiimi yhdessä hoitaa mahdolliset poikkeamat. Tärkeät valmistajan- ja päämiehen tiedotteet käydään läpi otsikkotasolla. Tiedotteita ei lueta vaan, vaan tiiminvetäjä kehottaa kaikkia tiimiläisiä lukemaan ne esim. merkikokohtaisista järjestelmistä. Tiimipalaverissa kirjataan muistivihkoon, mikä oli eilen vaikeaa työssä, mikä hankaloitti tai hidasti työntekoa. Muistivihkolle kirjatut asiat siirretään myöhemmin päivän aikana intranettiin. Tiimipalaveripöytäkirja on esitetty liitteessä 4.

Tiiminvetäjien viikkopalaveri pidetään kerran viikossa perjantaisin. Tiiminvetäjien viikkopalaverissa on läsnä huoltopäällikkö, varaosapäällikkö ja tiimien vetäjät. Palaverin kesto on noin 15 - 20 min. Palaverissa käydään läpi mittarit, tulokset, laskuttamattomat, tuntitulo jne. Laskuttamattomien töiden tekeminen varmistetaan laskuttamattomien listauksen ja laskutuslukujärjestyksen läpikäynnillä. Viikkopalaverissa käydään läpi mikä on ollut tiiminvetäjillä vaikeaa sekä mikä vie aikaa sekä hankaloittaa tekemistä. Palaverissa käydään läpi myös tiimipalaverissa esille tulleita kehitysasioita. Asiakastytyväisyytulosten ja osastojen tulosten läpikäynti on esillä myös tiiminvetäjien palaverissa. Palaverista tehdään myös muistio ja se tallennetaan intranettiin.

Tiimien kuukausipalaverit pidetään kerran kuukaudessa. Kuukausipalaverissa tiiminvetäjät, varaosapäällikkö, takuukäsittelijä, hallityönjohtaja ja kaikki tiimiläiset. Palaverin kesto 30 - 60 min. Palaverin pääpaino on prosessien hiomisessa. Palaverissa käydään läpi myös alkavan kuukauden yhteiset tavoitteet ja tekemiset sekä kuluneen kuukauden tulokset. Palaverista tehdään myös muistio ja se tallennetaan intranettiin.

Toimipisteen tulospalaveri pidetään noin kerran kvartaalissa. Palaverin koollekutsuja on huoltojohtaja. Palaverissa on läsnä huoltojohtajan lisäksi toimialajohtaja sekä projektipäällikkö ja toimipisteen jälkimarkkinointihenkilökunta. Palaveri pidetään tarvittaessa kahdessa ryhmässä. Palaverin kesto noin 30 min ryhmä. Palaverin painopiste on tuloksissa.

Tiimipalaverissa tulisi huolehtia siitä, että tiimille tärkeät päätökset tehdään yhdessä ja konsensuspyrkien. Konsensuksella ei tarkoiteta sitä, että jokaisen osallistujan tulisi olla samaa mieltä asiasta tai enemmistöä kannattavan näkemyksen tulisi voittaa. Konsensuspäätöksellä tarkoitetaan, että päätöksen kanssa jokainen voi elää ja toimia, vaikka se ei olisi itsestä parhaalta tuntuva vaihtoehto. (Heikkilä 2002, 237.)

## 5 KEHITTÄMISTOIMENPITEEN KÄYTÄNTÖÖN VIENTI

Korjaamotoiminnan kehittäminen aloitettiin kesäkuussa 2016, jolloin huoltomyyjien tiskijärjestys muutettiin niin, että huoltomyyjät ovat lähempänä toisiaan kuin aikaisemmin. Tämä mahdollistaa entistä paremman kommunikoinnin huoltomyyjien välillä, jolloin saadaan samalla tietoa kulkemaan myös varaosahenkilöstön ja huoltomyyjien välillä. Myös huoltopäällikön tiedonsaanti on samalla parantunut, kun henkilöstö on saatu ylipäätään puhumaan ja tietoa liikkumaan eri henkilöiden välillä.

Korjaamotoiminta on suurta ja parkkialueet ovat laajalla alueella. Tästä johtuen jokainen huoltoon tulevan ja lähtevän autonpaikka merkitään avaimenperälipukkeeseen. Avaimenperälipukkeessa on pysäköintialuekartta, johon merkitään auton- paikka asiakkaan tuodessa auto huoltoon ja vastaavasti paikka merkitään lipukkeeseen, kun huolto on suoritettu. Tämä helpottaa sekä asiakkaan, että mekaanikon työtä etsittäessä autoa parkkipaikoilta.

9.11.2016 Kuopiossa pidettiin uuden tiimimallin aloituspalaveri, jossa ulkopuolinen konsultti oli esittelemässä toimialajohtajan ja huoltojohtajan kanssa uuden tiimimallin idean ja sen käytännön toteutuksen. Aloituspalaverissa pystyttiin yhdessä keskustelemaan tiimimallin huonoista ja hyvistä puolista ja miten käytännössä aletaan pitämään esim. palavereja.

Ensimmäinen tiimipalaverin pöytäkirjamalli tehtiin tämän aloituskokouksen jälkeen. Tiimikohtaiset palaverit saatiin toimintaan vaiheittain seuraavasti:

Mercedes - Benz - tiimipalaverit aloitettiin 10.11.2016

Citroen & Mitsubishi - tiimipalaverit aloitettiin 21.11.2016

Honda & Hyundai - tiimipalaverit aloitettiin 1.12.2016

Tiimikohtaisesti korjaamotoiminnan perusasiat käytiin läpi 30.11.2016. Perusasioita on työajan alkamisen merkityksen korostaminen niin, että henkilöstö on valmiina tekemään työtä heti työajan alkaessa. Ruokatauot on jaksotettu erityisesti asiakaspalveluhenkilöstön osalta niin, että asiakaspalvelussa on vähintään kaksi huoltomyyjää aina paikalla. Perusasioihin kuuluu myös valmiiden työmääräimien paikka asiakaspalvelussa. Jokainen tiimin mekaanikko palauttaa valmiin työn palveluneuvojien työpisteeseen läheisyydessä oleviin valmiiden työmääräimien lokeroihin. Työn luovutuksen yhteydessä jokainen mekaanikko käy suullisesti läpi tehdyn työmääräimen yhdessä huoltomyyjän kanssa, jotta tehdyn työn sisältö tulee selväksi palveluneuvojalle ja työn laskutusvalmiiksi saattaminen voidaan aloittaa.

Korjaamon työmääräintaulu on tarkoitettu työmääräimille, johon huoltomyyjä laittaa mekaanikkokohtaisesti korjaamolle saapuneet työt siihen järjestykseen kuin ne AutoMasterin ajanvarauskalenterissa on suunniteltu. Työmääräintaulu oli aluksi huoltomyyjien välittömässä läheisyydessä asiakaspalvelutilassa, mutta työmääräintaulun paikka siirrettiin korjaamohalliin samassa yhteydessä, kun hallityönjohtajakin aloitti toiminnan 2.1.2017. Työmääräintaulun paikasta käytiin vielä 20.1.2017 keskustelua, mutta yhteisellä päätöksellä nykyinen paikka korjaamohallissa oli paras sillä edellytyksellä, että korjaamohallissa on hallityönjohtaja, jonka ensisijainen vastuu on huolehtia siitä, että työt saadaan alkamaan sovittuun aikaan.

Korjaamopaikat muutettiin vastaamaan nykyistä mallia joulukuussa 2016. Nykyinen korjaamopaikkajako on ollut tuotannossa 1.1.2017 alkaen. Muutoksen yhteydessä siirrettiin neljän mekaanikon työpiste, jotta tiimimallimme mukaisesta merkkijaosta saatiin mahdollisimman yhtenäinen. Korjaamohallin layout sekä korjaamopaikkojen jakaantuminen tiimeihin on esitetty liitteessä 5.

Asiakasinformaatiossa täydellinen työmääräys on kaiken perusta. Tiimien kuukausipalaverissa on käsitelty henkilöstömme kanssa, että millainen on täydellinen työmääräys ja miten mekaanikon tulee ilmoittaa lisätyöt ja tehdyt diagnoosit. Vikadiagnoosien dokumentointiin otettiin käyttöön erillinen diagnoosilomake tammikuussa 2017, joka on esitetty liitteessä 6. Diagnoosilomakkeen tarkoitus on se, että sitä kautta mekaanikko informoi kaiken tekemänsä työn kirjallisesti. Diagnoosilomake huolellisesti täytettynä antaa vastauksen kaikkiin tarvittaviin kysymyksiin takuutapauksissa. Huoltoneuvojan tehtävänä on kirjata mekaanikon kirjoittama informaatio AutoMasterin jobikohtaiseen tekstikenttään. Tällä tavalla toimimalla tieto saadaan kulkemaan ja dokumentoitua, niin että sitä voidaan myöhemmin tarkastella, jos vika uusiutuu tai asiakkaan reklamoidessa tekemästämme työstä. Kaikki tehty työ pitää pystyä perustelemaan asiakkaalle, joten kaikkien mittautulosten on käytävä selville työmääräimeltä ja sen liitteenä olevasta diagnoosilomakkeesta.

Joulukuussa 2016 otettiin käyttöön toimivampi sisäinen toimintamalli siitä, miten ilmoitamme asiakkaalle, kun auto valmistuu huollosta tai korjauksesta. Asiakkaalta kysytään, kun auto otetaan vastaan, että haluaako asiakas soiton vai tekstiviestin kun auto valmistuu huollosta. Tätä informaatiota varten työmääräimeen laitetaan erillisellä leimasimella, punaisella tekstillä merkintä "soitto, kun valmis" tai "tekstiviesti, kun valmis". Tämän lisäksi vahvistaaksemme sisäistä informaatiota otettiin käyttöön työmääräimien värikoodaus erivärisillä työmääräintaskuilla. Varaosamyjät olivat aiemmin kyselleet useaan otteeseen huoltomyyjiltä, että miten kiire tilattavilla osilla on? Vähentääksemme turhaa kyselyä ja odottelua työmääräimien värikoodaus tuo tähän parannuksen. Sininen väri tarkoittaa takuutyötä. Keltainen väri tarkoittaa huolenpitosopimuksen alaista työtä. Punainen tarkoittaa liikkumispalvelun alaista työtä, jolloin auto on pääsääntöisesti tullut hinausautolla ja asiakkaalla on käytössä sijaisauto, jonka kustannukset kattaa liikkumisturva. Liikkumisturvaan sisältyvän sijaisauton veloitus on rajattu yleensä 1 - 3 päivään. Näiden lisäksi on käytössä kirkas työmääräintasku, joka tarkoittaa "normaalia" työtä. Värikoodaus kertoo mekaanikolle välittömästi sen mitä erikoistoimenpiteitä esim. takuu- ja huolenpitosopimuksen alaisissa autoissa pitää tehdä esim. autosta irrotettujen osien



suhteen. Takuuprosessi edellyttää vaihdettujen osien säilyttämistä takuuosavarastossa tietyn aikaa, joten väri kertoo mekaanikolle heti sen, että ne pitää muistaa kerätä säilytykseen. Liikkumisturvan alaisia autoja (Mercedes - Benz) maahantuoja seuraa erityisen tarkkaan, joten niiden menestyksekkäs ja riipä hoitaminen on erittäin tärkeää. Punaisella työmääräintaskulla merkitty liikkumisturvanalainen tapaus saa varmasti jokaisen huomion. Varaosissakaan ei tarvitse kysellä, että pitääkö varaosat tilata nopeinta tilausluokkaa käyttäen, kun työmääräimen väri kertoo sen välittömästi.

Mercedes - Benz -autojen korjauksissa korjaamoprosessi edellyttää vikadiagnoositöissä tulo- ja lähtöprotokollan tulostamista ja liittämistä työmääräimen liitteeksi. Näissä protokollissa on täydelliset vika-diagnoositiedot ennen ja jälkeen korjauksen. Erityistapauksissa protokollat pitää tulostaa englanninkielisinä, etenkin jos tapaukseen liittyy Daimlerin kanssa käytävää keskustelua. Tulostetut vikadiagnoosiprotokollat ovat pakollisia, joten tulostimet ovat kovilla korjaamohallissa. Tämän vuoksi otimme mekaanikkojen aloitteesta käyttöön sen, että jokaisen Xentry- testerin yhteydessä on lasertulostin. Vikatilanteita varten on korjaamolla varastossa aina varalle yksi uusi tulostin, mikäli tulostin rikkoon-tuu.

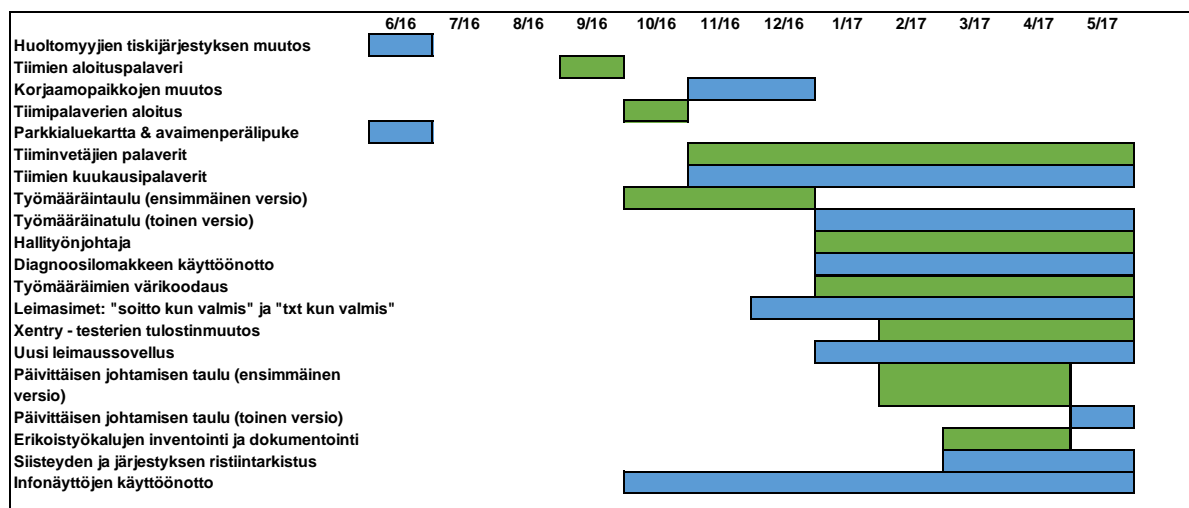
Tammikuulle 2017 ajoittuu myös merkittävä päivitys AutoMasteriin, kun uusi leimaussovellus otettiin käyttöön 2.1.2017. Muutos sinänsä oli pieni, mutta sen vaikutukset olivat erittäin suuret. Leimaussovellus on mekaanikon ajankäytön seurantaan tarkoitettu sovellus, jolla tehdään työajan aloitukset ja lopetukset sekä leimaukset työmääräimille. Leimaussovelluksen "tuottamat" tunnit ovat palkan peruste. Leimaussovellus on ollut käytössä jo pitkän aikaa, mutta uuden päivityksen myötä mekaanikot eivät itse pääse muuttamaan omia leimaustietojaan. Aikaisemmin mekaanikot ovat saaneet itse korjata leimaukset mieleisekseen, mikä ei missään muussa merkkikorjaamossa ole ollut mahdollista. Mekaanikkojen tuntileimaukset korjaa ja palkan maksaa aina huoltopäällikkö. Tästä aiheutui tammi- ja helmikuussa 2017 todella paljon ylimääräistä henkistä työkuormaa koko henkilöstölle. Tästä on jo päästy yli ja tilanne on normalisoitunut.

Korjaamolaitteet ja niiden vikojen informoiminen on tuloksekkaan korjaamotoiminnan peruspilareita. Palaverissa on sovittu, että kaikki korjaamolaitepuutteet, joita tulee viikoittain, on ilmoitettava huoltopäällikölle, joka alkaa välittömiin toimenpiteisiin asian korjaamiseksi. Työkalupuutteet mekaanikko kirjaa varaosissa olevalle tussitaululle. Tästä tussitaulusta on tullut infonäyttöjen lisäksi yksi informaatiokanava. Seuraava askel tästä on suunnitella taulu niin, että siitä tulee päivittäisen johtamisen taulu. Suunnittelussa huomioidaan mekaanikkojen antamat ideat haastattelun yhteydessä, joita taulussa pitäisi olla nopeaan, päivittäiseen informointiin ilman palaverin pitämistä.

Kehitystyön aikana otettiin käyttöön sähköisen infokanava. Infokanavaan on laitettu korjaamon tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen liittyviä mittareita. Näiden lisäksi huoltopäällikkö laittaa kanavalle koko henkilöstölle tiedotettavaa, kuten tapahtumat korjaamolla, palaverit tai välittömät muutokset korjaamoprosessiin esim. päämiehen tekemien muutosten johdosta. Infokanava näkyy "pakko-syötöllä" henkilökunnan taukotilassa ja pukeutumistilassa.

Erikoistyökalut ovat olleet pitkään niin, että kukaan ei ole tarkkaan pystynyt kertomaan niiden sijaintia korjaamohallissa. Maalis- ja huhtikuun aikana 2017 kaikki erikoistyökalut on inventoitu. Erikoistyökalujen paikkoja on muutettu ja järkipäristetty. Jokaiselle työkalulle on määrätty paikka. Työkalunumeron perusteella työkalun voi tarkistaa erillisestä selainpohjaisesta ohjelmasta (Korjaamomaailma.fi) josta selviää myös tarvittavan erikoistyökalun paikka. Mekaanikoille on oma tunnus ja salasana ko. ohjelmaan, jotta jokainen pystyy itse selvittämään korjaamohallissa olevilta tietokoneilta, missä tarvittavat erikoistyökalut on varastoituna.

Tehokkaan ja kannattavan korjaamotoiminnan peruspilareita ovat korjaamohallin siisteys ja järjestys. Siisteydestä ja järjestyksestä on puhuttu tiimipalaverissa talven ja kevään aikana, mutta haluttua tasoa ei ole saavutettu. Olemme ottaneet maaliskuussa 2017 käyttöön erillisen tiimikohtaisen riskinarviointijärjestelmän, jossa yksi tiimi viikoittain arvioi kaikkien muiden tiimien siisteyden. Kaikista arvioinneista syntyy pöytäkirja. Kehittämistoimenpiteen käytäntöön viennin eri vaiheet on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Kehittämistoimenpiteen vaiheet.

## 6 TULOSTEN TARKASTELU

Tulosten tarkastelu esitetään kaksivaiheisena kuvauksena, joista ensimmäinen on tiimien palaveripöytäkirjojen kehittämis- ja parannusideoista laadittu tarkastelumalli. Toisena vaiheena käsitellään haastattelujen tulokset. Haastattelut on pidetty kehityskeskustelujen yhteydessä keväätalven 2017 aikana. Näissä molemmissa vaiheissa tutkimusprosessi perustuu pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järjestykseen, yhdistämiseen ja luokittamisvalmiuksiin perustuvaa; on monta tapaa tehdä päätelmiä samasta aiheesta (Metsämuuronen 2000, 8). Tulosten tarkastelu perustuu tutkijan lähes 20 vuoden kokemukseen erikokoisten henkilö- ja hyötyajoneuvokorjaamojen johtotehtävistä. Tulosten tarkastelun yhteydessä on lopuksi esitetty yhteenveto, miten kehitystyön tekeminen näkyi asetettujen mittareiden näkökulmasta.

### 6.1 Tiimipalavereiden tulokset

Tiimipalavereista laadittiin pöytäkirjamalli, joka on esitetty liitteessä 5. Tiimien palaveripöytäkirjojen perusteella tarkisteluajaksolla 10.11.16 - 3.3.2017 tehdyistä kehitys- ja parannusideoista on laadittu taulukko, joka on yrityksemme intranetissä. Liitteessä 1 on esitetty esimerkinomaisesti malli, miten taulukko on rakennettu. Kaikkia taulukoita ei tässä työssä esitetä. Kehitys- ja parannusideat on koodattu niin, että mihin korjaamoprosessimme vaiheeseen ko. aihe liittyy. Mikäli se ei liity varsinaisesti mihinkään korjaamoprosessin vaiheeseen, se on koodattu nimellä muu aihe. Korjaamoprosessiin liittyy myös sitä tukevia toimintoja, joten ne on määritetty erikseen. Korjaamoprosessin tukitoiminnot on esitetty taulukossa 1. Lähtökohtana tässä määrittelyssä on se, että esim. mekaanikkojen leimausjärjestelmään, työveloituksiin sekä työvaiheisiin liittyvät aiheet on merkitty koodilla AutoMaster. Vastavasti korjaamolaitteiksi tässä työssä kuuluu kaikki korjaamolla olevat laitteet kuten erikoistyökalut ja nostinkalusto, lukuun ottamatta mekaanikon henkilökohtaisia työkaluja.

TAULUKKO 1. Korjaamoprosessi. Korjaamon tukitoiminnot.

#### **Korjaamon tukitoiminnot:**

AutoMaster  
 Merkkikohtaiset testilaitteet  
 Korjaamolaitteet  
 Suojavälineet  
 Verkkoyhteys  
 Siisteys/puhtaus/järjestys

## Tiimi 1. (Citroen & Mitsubishi)

Tiimissä 1 (Citroen & Mitsubishi) tuli vertailujaksolla vain 29 muutos- / kehitysideaa, mikä tekee vain 11 % kaikista vertailujaksolla tehdyistä muutos / kehitysideoista. Vertailujaksolla oli useita tyhjiä palaveripöytäkirjapohjia. Tässä tiimissä ollaan epäileväisiä päiväpalavereiden olemassaolon tarpeellisuudesta. Tätä kuvastaa hyvin tiimipalaverin pöytäkirjaan kirjattu kommentti: *”Osa porukkaa ahdistaa joka aamuinen palaveri, jossa etsimällä etsitään jotain, mikä on mennyt huonosti.”* Palaveripöytäkirjaa on matkan varrella hieman muutettu, joten tästä ”negatiivisesta” lähtökohdasta on päästy eroon. Taulukossa 2 on esitetty Citroen & Mitsubishi – tiimissä tulleiden kehitysideoiden määrät ja % - osuudet korjaamoprosessimme eri vaiheissa. Suurinta osuutta näyttelevät muut aiheet, mikä nousee selkeästi esille. Muut aiheet tässä yhteydessä on mielenkiintoinen alue. Palaveripöytäkirjoissa oli merkintöjä siitä, että töitä oli liian vähän tai vastaavasti työt meni ylitöiksi. Muihin aiheisiin kirjattiin myös, jos pöytäkirjaan oli kirjoitettu syitä, miksi palaveri jätettiin pitämättä. Tiimipalaverin perumisen syy oli esimerkiksi se, että oli niin paljon töitä korjaamolla ja asiakkaita odotti paljon kahviossa tai vastaavasti palaveri jäi pitämättä, kun huoltomyyjällä oli asiakkaan kanssa puhelu. Tästä johtuen muutimme palaverikäytäntöämme niin, että kun huoltomyyjä on estynyt pitämään tiimien päiväpalaveria aikataulun mukaisesti, kokoaa tiiminvetäjä tiimensä palaveriin myöhemmin päivän aikana.

Korjaamolaitteiden osuus kehitysideoista on toiseksi merkittävin. Korjaamolaitteiden osalta on käyty keskustelua mm. uudesta ohivuotomittarista ja mittarin sijainnista korjaamohallissamme. Korjaamolaitteiden toimimattomuus tulee esille selkeästi, mikä tietysti on yksi tiimipalaverin ideakin, jotta ne saadaan mahdollisimman nopeasti toimintakuntoon. Korjaamolaitteiden osalta mm. pakokaasuimuri ja lasinpesunestesekoittaja saivat aikaan paljon keskustelua.

TAULUKKO 2. Citroen & Mitsubishi - tiimin kehitysideat

<b>Korjaamoprosessin vaihe:</b>	kpl	%
Huollon ajanvaraus	0	0
Tilatun työn esivalmistelu	2	7
Tilatun työn vastaanotto	0	0
Tilatun työn tekeminen	3	10
Laskun esivalmistelu	0	0
Tilatun työn luovutus	1	3
Takuu- ja HPS käsittely	1	3
<b>Korjaamon tukitoiminnot:</b>		
AutoMaster	5	17
Merkkikohtaiset testilaitteet	1	3
Korjaamolaitteet	6	21
Suojavälineet	0	0
Verkkoyhteys	0	0
Siisteys/puhtaus/järjestys	2	7
Muu aihe	8	28

Citroen & Mitsubishi - tiimissä korjaamon tukitoiminnot aiheutti eniten pohdintaa varsinaisen korjaamoprosessin jäädessä vähemmälle huomiolle.

## **Tiimi 2 (Honda & Hyundai)**

Tiimissä 2 (Honda & Hyundai) tuli vertailujaksolla 85 muutos- / kehitysideaa, mikä tekee 33 % kaikista vertailujaksolla tehdyistä muutos- / kehitysideoista. Tässä tiimissä ollaan kaikkein kriittisempiä työveloituksiin ja niiden oikeellisuuteen mekaanikon näkökulmasta. Tässä tiimissä on nostettu myös esille eco- huoltopakettien oikeudenmukainen veloittaminen, niin että mekaanikko ei kärsisi tästä liikaa liian pienen työveloituksen muodossa. Eco- huoltopaketit ovat normaaleja huoltoja edullisimpia, yli 5 vuotiaaseen autokantaan tarkoitettuja huoltoja. Eco- huoltopaketit ovat myös käytössä Mercedes - Benz tiimissä, mutta siellä niiden veloitukset ei nouse juuri lainkaan esille. Tiimipalaverien pitäminen on aiheuttanut myös keskustelua. Tiimin jäsenet ovat kriittisiä uuteen työajanseurantajärjestelmään (AutoMasterin leimaussovellukseen). Keskustelua on toki käyty uudesta leimaussovelluksesta muissakin tiimeissä. Tiimipalaveripöytäkirjaan on kirjattu, että ”minne palaveri ja kahvitauko aika menee”? Syökö se mekaanikolta veloitettavaa aikaa?” Tiimipalaveri kestää n. 5 min ja palaveriaikaa ei kalenteroida, eikä koulutukselle tiimipalaverin ajaksi leimata. Kahvitauko käyttäytyy kuten aikaisemminkin, ennen leimausjärjestelmän muutosta 2.1.2017 eli kahvitauot pidetään työn lomassa eikä sitäkään kalenteroida kuten ruoka-taukoja, joka ei ole työaika.

Taulukossa 3 on esitetty Honda & Hyundai - tiimissä tulleiden kehitysideoiden määrät ja % - osuudet korjaamoprosessimme eri vaiheissa. Eniten keskustelua tiimipalavereissa tuli korjaamon tukitoiminnoista; AutoMasterista sekä jälleen kerran muista aiheista. Varsinaisen korjaamoprosessin osalta eniten keskustelua on aiheuttanut tilatun työn tekeminen. Tilatun työn tekemisen osalta keskustelua on herättänyt uusien autojen varustelu. Uusien autojen varusteluille ollaan yhdessä automyyntin kanssa luomassa uutta mallia, miten uusien autojen varustelut saadaan tehtyä PDI -tarkistuksineen ja luovutuspesuineen. Kommunikointi palveluneuvojan ja mekaanikon välillä sekä suullisesti että kirjallisesti on aiheuttanut aiheestakin keskustelua ja kehitysideoita. Vaihtoautojen osalta keskustelua on käyty siitä, että mekaanikon aikaa kuluu erityisesti aamuisin, kun vaihtoautoja joutuu etsimään vaihtoautohallista. Tämä aiheuttaa paljon autojen siirtelyä ja samalla ajanhukkaa. Jatkossa pyrimme siihen, että automyyjä ajaa edellisenä iltana tarkistettavan vaihtoauton korjaamohalliin mekaanikolle valmiiksi. Uusien sekä käytettyjen autojen siirtelystä vastaa ensisijaisesti hallityönjohtaja ja viimekädessä tiiminvetäjät.

Tähän tarkistelukokoukseen sattui myös yksi erittäin vaativa korjaustapahtuma, joka johtui meidän omasta virheestä polttoainekäyttöisen lisälämmittimen asennuksen yhteydessä. Tämän työn veloituspäätökset ja yksittäisen vaativan työn tekeminen asetti tiimille suuria haasteita ja samalla keskustelua.

Muista aiheista esille on noussut erityisesti vuodenvaihteessa voimaan tullut kilpailukykysojous. Tätä asiaa on pohdittu kaikissa muissakin tiimeissä. Kiky- leimauksista ja kiky- töistä on pidetty talven mittaan kaksi palaveria, joten kiky- tapaukset ja kiky- leimaaminen on nyt loppuvuoden osalta kunnossa. Tässä tiimissä on myös keskusteltu infonäyttöjen paikasta asiakastilassa, varsinkin kun niissä

näytetään yrityksemme sisäisiä asioita. Infonäytön paikka on muutettu niin, että se ei enää sijaitse asiakastilassa.

TAULUKKO 3. Honda & Hyundai - tiimin kehitysideoita

<b>Korjaamoprosessin vaihe:</b>	kpl	%
Huollon ajanvaraus	7	8
Tilatun työn esivalmistelu	11	13
Tilatun työn vastaanotto	1	1
Tilatun työn tekeminen	12	14
Laskun esivalmistelu	11	13
Tilatun työn luovutus	0	0
Takuu- ja HPS käsittely	2	2
<b>Korjaamon tukitoiminnot:</b>		
AutoMaster	14	16
Merkkikohtaiset testilaitteet	0	0
Korjaamolaitteet	9	11
Suojavälineet	2	2
Verkkoyhteys	3	4
Siisteys/puhtaus/järjestys	0	0
Muu aihe	13	15

### Tiimi 3 (Mercedes - Benz)

Tiimissä 3 (Mercedes - Benz) tuli vertailujaksolla 142 muutos / kehitysideoa, mikä tekee 55 % kaikista vertailujaksolla tehdyistä muutos- / kehitysideoista. Mercedes - Benz - tiimissä on keskustelu kaikkein runsainta ja tervein kriittistä, enemmän korjaamoprosessin kehittämiseen liittyvää, kuin muissa tiimeissä. Tiimipalaverissa tulee esille myös positiivista palautetta tiiminvetäjiltä mekaanikoille ja päinvastoin. Hinnoista ja veloituksista ei ole palaveriraporteissa yhtään mainintaa. Taulukossa 4 on esitetty Mercedes - Benz -tiimissä tulleiden kehitysideoiden määrät ja % - osuudet korjaamoprosessimme eri vaiheissa. Korjaamoprosessin vaihe, tilatun työn tekemisellä oli suurin painoarvo. Korjaamolaitteet oli toinen aihealue, joka on tiimin sisällä aiheuttanut keskustelua. Kun puhutaan tilattujen töiden tekemisestä mekaanikot kaipaavat enemmän työnjohdollista tukea ja selvyttä työmääräyksiin. Myöhemmin tammikuussa 2017 käyttöön otettu hallityönjohdon toimi on Mercedes - Benz -tiimin mekaanikkojen kertoman mukaan selkeyttänyt korjaamon yleistä toimintaa. Kaikesta huolimatta kommunikaation puute ja informaation siirtyminen erityisesti varaosien suuntaan kaipaavat vielä jatkossa toimenpiteitä. Tiimin 3 sisällä on huomioitu myös siisteyden ja järjestyksen merkitys. Tiimin sisällä on keskusteltu, että kaikki joutoaika käytetään korjaamopaikkojen järjestelyyn ja kunnostukseen. Tiimin sisältä on tullut esille se, että saman mekaanikon, joka työn on aloittanut, pitäisi saada tehdä työ alusta loppuun saakka ilman, että mekaanikko välillä vaihtuu. Tämä lisää tehokkuutta, kun tiedonsiirrossa ei ole monta porrasta. Tämä asettaa myös palveluneuvojille haastetta, että oikea työ pystytään varaamaan

oikealle mekaanikolle. Myös uusi leimausjärjestelmä on ainakin sen käyttöönottovaiheessa koettu hankalaksi, mutta palavereiden ja uuden järjestelmän käytön myötä on ohjelma tullut jo kaikille varsin tutuksi. Toisaalta leimausten korjaustenkin suhteen on parannusta tapahtunut, kun leimauksia käydään läpi päivittäin ja mahdolliset epäkohdat käydään läpi mekaanikon kanssa välittömästi. Tiimipalavereissa on painotettu ja vaadittu tehtyjen töiden dokumentointia sekä keskusteltu diagnoosilomakkeen käytöstä etenkin vaikeissa diagnosointitöissä ja takuutöissä. Huolellinen dokumentointi on myös laskutuksen perusta. Huoltomyyjän tehtävä on kirjata kaikki diagnoosin tulokset AutoMasterille, joten se tuo meille myös lisäarvoa myöhemmin, jos tehtyihin tapauksiin joudutaan palaamaan esim. asiakasreklamaation muodossa.

TAULUKKO 4. Mercedes - Benz -tiimin kehitysideat

<b>Korjaamoprosessin vaihe:</b>	kpl	%
Huollon ajanvaraus	7	5
Tilatun työn esivalmistelu	17	12
Tilatun työn vastaanotto	2	1
Tilatun työn tekeminen	49	35
Laskun esivalmistelu	4	3
Tilatun työn luovutus	0	0
Takuu- ja HPS käsittely	3	2
<b>Korjaamon tukitoiminnot:</b>		
AutoMaster	8	6
Merkkikohtaiset testilaitteet	5	4
Korjaamolaitteet	25	18
Suojavälineet	0	0
Verkkoyhteys	0	0
Siisteys/puhtaus/järjestys	2	1
Muu aihe	20	14

#### Tiimipalavereiden yhteenveto

Yhteenvetona kaikkien tiimien osalta voidaan todeta, että korjaamoprosessin vaihe tilatun työn tekeminen on tiimimallissamme saanut aikaan eniten mainintoja epäkohdista ja tiimin sisällä pohdintaa niiden poistamiseksi. Korjaamolaitteet ovat tehokkaan korjaamotoiminnan perusasioita ja samalla toimivan tiimin perustekijöitä. Tämä nyt ei automaattisesti tarkoita sitä, että käytössä olevat korjaamolaitteet olisivat huonokuntoisia tai toimimattomia. Tästä ei ole kyse, vaan siitä että oma-aloitteisella toiminnalla jokainen mekaanikko ja yleensä henkilökuntaan kuuluva voi edesauttaa tässä asiassa tekemällä ilman erillistä käskyä tai määräystä niiden kuntoon saattamiseksi jotakin. Tämä tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan asioista avointa keskustelua ja asioiden esilletuomista tiimipalavereissa, myös jatkossa. Korjaamolaitteikantamme on erittäin laaja ja niiden ikäjakauma on suuri, joten tämä korjaamolaitteiden osuus tulee myös jatkossa näyttämään toiminnassamme varsin suurta osaa.

Taulukossa 5 on esitetty kaikissa tiimissä tulleiden kehitysideoiden määrät ja % - osuudet korjaamoprosessin eri vaiheissa.

Kannattava korjaamotoiminta kulminoituu toimivan varaosalogistiikan lisäksi siihen, että mekaanikolla on aina tarvittava informaatio käytössä, kun korjaamotyö leimataan aloitetuksi. Informaatio kulkee asiakkaalta palveluneuvojan välityksellä mekaanikolle sekä päinvastoin. Asiakkaalta kysellään ja kirjataan tarkat vikakuvaukset ja mekaanikon toimesta kirjoitetaan tarkkaan tehdyt työt ja diagnoosilomakkeet, jotta meillä on perusteet myös veloittaa tehdystä työstä. Tiimipalavereissa on puhuttu organisaatiokulttuurista korjaamon sisällä ja muuttuvasta maailmasta. Dokumentointi ylipäättään nähdään hieman toisarvoisena asiana, mutta varsinkin asiakasreklamaatiotilanteissa niiden arvo korostuu. Asiakkaan mielen muuttuessa voimme turvata oman selustamme AutoMasterin huoltohistoriasta, jonne on kaikki tekemämme työt on kirjattu niin kuin ne on sovittu.

Kaikki tiimimme eivät ole olemukseltaan lainkaan samanlaisia, vaikka tiimien perustehtävä on sama. Tiimien varsinainen idea ja lisäarvo liittyy vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymiseen (Helin 2006, 214). Tämä edellä mainittu on toteutunut parhaiten tiimissä 3 (Mercedes-Benz), joka pystyy käsittelemään muuttuvaa maailmaa terveellä tavalla kriittisesti ja pyrkii löytämään epäkohtiin myös ratkaisun. Tiimissä 3 korostuu palaveripöytäkirjojen perusteella myös positiivisen palautteen antaminen merkitys, joita tiiminvetäjät ovat raportoineet antaneensa tiimiläisille.

26 - 28.4.2017 pidetyissä tiimipalavereissa käsiteltiin ja korostettiin tiimipalavereiden tärkeyttä, jotta tieto saadaan kulkemaan, kuten edellä on kuvattu. Palaverissa käsiteltiin asiaa esimerkinomaisesti, miten tieto rikkoontuneesta korjaamolaitteesta vaikuttaa yksittäisen mekaanikon työhön korjaamohallissa. Korjaamolaitteiden tiedon ollessa reaaliaikaista, ei turhaa työtä tarvitse kenenkään tehdä ja säästynyt aika voidaan käyttää asiakastöihin. Tässä yhteydessä tiimeille 1 ja 3 saatiin sovittua tiiminvetäjän varahenkilö, joka pitää tiimipalaverin, jos tiiminvetäjä ei ole paikalla. Molemmissa edellä mainituissa tiimeissä varatiiminvetäjä on mekaanikko. Tiimiin 2 ei varahenkilöä ole määritetty.



TAULUKKO 5. Kaikkien tiimien kehitysideoita

<b>Korjaamoprosessin vaihe:</b>	kpl	%
Huollon ajanvaraus	14	5
Tilatun työn esivalmistelu	30	12
Tilatun työn vastaanotto	3	1
Tilatun työn tekeminen	64	25
Laskun esivalmistelu	15	6
Tilatun työn luovutus	1	0
Takuu- ja HPS käsittely	6	2
<b>Korjaamon tukitoiminnot:</b>		
AutoMaster	27	11
Merkkikohtaiset testilaitteet	6	2
Korjaamolaitteet	40	16
Suojavälineet	2	1
Verkkoyhteys	3	1
Siisteys/puhtaus/järjestys	4	2
Muu aihe	41	16

## 6.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelut pidettiin keväällä 2017. Taulukossa 6 on esitetty tarkat haastatteluajankohdat. Jokaiselle haastateltavalle oli varattu AutoMasterin kalenterista 1,5 tunnin haastattelu-aika, joka kahta poikkeusta lukuun ottamatta saatiin tehokkaasti käytettyä. Näiden kahden haastateltavan osalta keskustelu oli ohi noin puolen tunnin keskustelun jälkeen. Kaikista keskusteluista kirjattiin oleellimmat asiat ylös paperille käsin kirjoittamalla keskustelun aikana. Tilaisuuteen oli varattuna yläkerran tyhjä toimistohuone eli olosuhteeksi saatiin rauhallinen keskustelu-ympäristö. Jokainen haastateltava oli saanut saatekirjeen ennen haastattelua, mutta itse teemahaastattelun kysymykset tuli esille vasta haastattelutilaisuudessa. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa kävi 20 henkilöä, 14 yleiskorjaamon mekaanikkoa ja 4 huoltomyyjää, hallityönjohtaja sekä takuukäsittelijä. Kaikki haastattelun aikaiset muistiinpanot on litteroitu illalla puhtaaksi rauhassa kotona, johon myös koko haastatteluaineisto on arkistoituna. Haastatteluaineiston pohjalta koottiin yhteenvetolistaus mekaanikkojen ja huoltomyyjien osalta, joita lähdettiin jatkojalostamaan. Puhtaaksi kirjoitettua haastatteluaineistoa tuli yhteensä 71 A4- paperiarkkia. Yhteenvetolistauksen osalta materiaalia tuli huoltomyyjien osalta 6 sivua ja mekaanikkojen osalta 13 sivua. Kaikki keskustelut käytiin toimivan tiimimallin ja korjaamoprosessin näkökulmasta. Keskustelut aloitettiin keskustelemalla aluksi yleisestä voinnista ja korjaamomme tilanteesta. Aloituskysymysten jälkeen lähdettiin varsinaisten haastattelukysymysten pariin. Kaikkia kysymyksiä ei orjallisesti käyty läpi, jos keskustelua ei aiheesta luonnostaan saatu irti.

TAULUKKO 6. Haastattelujen aikataulu

<b>Päivä- määrä</b>	<b>Aika</b>	<b>Haastateltava</b>	<b>Tiimi</b>
24.2.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen A	Tiimi 3
24.2.2017	10.00 - 11.30	Tiiminvetäjä A	Tiimi 3
27.2.2017	8:00 - 9.30	Tiimin jäsen A	Tiimi 2
27.2.2017	10.00 - 11.30	Tiimin jäsen B	Tiimi 3
27.2.2017	13.00 - 14.30	Tiimin jäsen	Tiimit 1, 2 & 3
28.2.2017	12:00 - 13.30	Tiimin jäsen C	Tiimi 3
28.2.2017	10.00 - 11.30	Tiimin jäsen A	Tiimi 1
1.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen B	Tiimi 1
2.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen D	Tiimi 3
3.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen E	Tiimi 3
13.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen C	Tiimi 1
23.3.2017	10.00 - 11.30	Tiiminvetäjä B	Tiimi 3
14.3.2017	7.30 - 9.00	Tiimin Jäsen D	T1
14.3.2017	10.00 - 11.30	Tiimin jäsen	Tiimit 1, 2 & 3
15.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen B	Tiimi 2
24.3.2017	10.00 - 11.30	Tiiminvetäjä	Tiimi 1
16.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen C	Tiimi 2
22.3.2017	10.00 - 11.30	Tiiminvetäjä	Tiimi 2
17.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen F	Tiimi 3
20.3.2017	8.00 - 9.30	Tiimin jäsen G	Tiimi 3

## 6.2.1 Huoltomyyjien haastattelujen tulokset

### **Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtävien hoitamista?**

Huoltomyyjien osalta tiimimallin kehitystyön alkumetreillä tiimipalaverien sisältö oli hyvin negatiivinen, mutta viimeaikoina sisältö on alkanut olemaan sellaista, jolla saadaan konkreettisia kehitysehdotuksia aikaan. Työmääräimien sisältö koetaan niin, että ne ovat paljon valmiimpia. Takuutöiden näkökulmasta tiimissä 1 (Citroen & Mitsubishi) työmääräykset ja niiden sisältö on ollut erittäin hyvää. Vastavasti tiimissä 3 (Mercedes - Benz) takuutyömääräimissä on paljon toivomisen varaa, vaikka erillinen diagnoosilomake on otettu käyttöön. Huoltoneuvojat ovat kokeneet, että merkkiroolitus on selkeyttänyt toimintaa. Tiedonkulku ja ylipäättään kahdenkeskinen kommunikointi on lisääntynyt, etenkin sen jälkeen kun uusi huoltomyyjä rekrytoitiin tiimiin 2 (Honda & Hyundai). Mercedes - Benz tiimi elää omaa keskustelurikasta elämää verrattuna muihin tiimeihin. Tähän on syynä se, että tiimi on suurin ja yhtenäisin sekä keskustelu on rikkaampaa, tiimiajastusta eteenpäin vievää, kuin muilla tiimeillä. Haastattelussa tuli huoltomyyjien keskuudesta esille seuraava, työnjakoa ja merkkiroolitusta tukeva kommentti: *”Nyt on hyvä tilanne. Nyt pystyy hoitamaan hyvin työnsä loppuun saakka. Asioista on puhuttu ja roolitus on selkeytynyt”*.

### **Mitkä asiat ovat haitanneet työtehtävien hoitamista?**

Huoltomyyjien osalta tämä kysymys sai aikaan paljon painokkaampia mielipiteitä. Alati muuttuvassa maailmassa muutoksen vauhdissa pitää pysyä mukana ja sopeutua. Sopeutuvat työntekijät (myös esimiehet) pärjäävät paremmin kuin ne, jotka pitävät sisukkaasti kiinni vanhoista tavoista toimia (Ala-Kivimäki 2016, D3). Tätä teoriaa tukee seuraava kommentti: *”Voi olla, että olen tai pikimminkin olemme urautuneet tähän omaan maailmaamme”*. Viimeaikoina korjaamohallissa oleva tilanne on työn määrän osalta ollut heikkoa, niin huoltomyyjät ovat laittaneet merkille sen, että kun ei ole jatkuvaa painetta, huolimattomuus kasvaa. Tämä sama huomio koskee myös huoltomyyjien toimintaa jatkuvan pienen paineen puuttuessa. Asiakkaita käy kuitenkin ihan kiitettävästi, mutta halli on tyhjä. Varaukset on tehty ”pitkinä” eli ajanvarauskalenterista varattu mekaanikon resurssi on merkitty ylipitkäksi. Näin toimimalla on tehty näennäistä ajanvarauskalenterin täyttöä. Kaikki löysä aika on saatava kalenterista pois, koska muuta korvaavaa työtä ei ole olemassa korjaamomme pihalla eikä automyyynnissä. Asiakkaat ovat nykyään sangen varovaisia varaamaan huolto ja korjausaikoja.

Huoltomyyjien keskuudesta tuli esille myös kommentti siitä, että asiakaspalveluhenkilöstön pitää olla aidosti läsnä, siellä missä heidän kuuluukin olla, asiakaspalvelussa. Jos huoltomyyjän poissaolo kestää pidempään kuin 5 min, pitää tästä ehdottomasti kertoa muille, että jokainen tietää, missä huoltomyyjä on, kun häntä kysytään. Korjaamohalliin on palkattu hallityönjohtaja, joka pitää hallin tietoisena missä mennään ja joka ohjaa hallin toimintaa omalla toiminnallaan. Asiakaspalvelussa olevat huoltomyyjät ovat asiakaspalvelua varten selvittämässä asiakkaan toivomuksia ja vaateita.

## Mitkä kohteet korjaamoprosessissa ja tiimimallissa kaipaavat välittömiä muutoksia?

Keskusteluissa huoltomyyjien kanssa esille nousi kaksi asiaa: tiimipalavereiden määrä ja varaosien ennakkokeräyksen toimivuus. Joka - aamuinen palaveri nähtiin liian tiheänä, mutta sovituista palavereista on pidetty kiinni, olipa niissä sitten asiaa tai ei. Tiimipalavereista ei tunnu aina saavan välttämättä mitään irti. Huoltomyyjien kommentteista tiimissä 1 (Citroen & Mitsubishi) ja tiimissä 2 (Honda & Hyundai) tuli esille se, että kaksi tai kolme kertaa viikossa on hyvä määrä tiimien päiväpalavereille. Tiimissä 3 (Mercedes - Benz) ollaan kaikkien tiimiläisten suhteen (myös mekaanikot) sillä kannalla, että tiimipalaverit on se "paras" juttu ja aamupalaveri nähdään myös sosiaalisena tapahtumana, hyvässä hengessä.

Ennakkokeräyksen osalta seuraavan työpäivän osat olisi hyvä varmistaa sekä AutoMasterista, että visuaalisesti ennakkokeräyshylystä. Työvarauksia läpikäydessä AutoMasterista on hyvä samassa yhteydessä laittaa työvaihenumerot jobeille ja tiivistää tarvittaessa ajanvarauskalenteria totuudenmukaisemmaksi.

Kahden huoltomyyjän kanssa keskusteltiin tiimipalavereissa käytettävästä palaveripöytäkirjasta. Keskusteluissa tuli esille lause, joka esiintyy palaveripöytäkirjassa "Mikä eilen meni erityisen hyvin tai mikä vaikeutti omassa työssä onnistumista". Tämä palaveripöytäkirjan kysymys koettiin niin, että tarvitaanko tätä lausetta lainkaan. Kysymykset eivät saa olla ohjaavia, vaan ennemmin neutraaleja kysymyksiä. *"Annetaan ihmisten valita se tilanne ja korkeintaan ohjailaan oikeaan suuntaan, jos on tarvetta. Harvoin tuloksia on saatu käskyttämällä. Vapaus pitää antaa niille, jotka haluaa kantaa vastuuta"*. Tiimipalaverien osalta palaveripöytäkirjaa muutettiin kolmannen kerran kehitystyön aikana. Uusi tiimipalaveripöytäkirja on esitetty liitteessä 7 joka otettiin käyttöön tiiminvetäjien palaverissa 5.5.2017.

## Miten olet pystynyt vaikuttamaan omaan työhösi?

Tämä kysymys on johdettu suoraan tiimimallimme ideasta, jossa jokaisella pitää olla mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Tiiminvetäjien mielestä tiimimallin kautta on tullut kehitysideoita yhdessä tiimiläisten kanssa, joita ei olisi muuten tullut välttämättä lainkaan. Tämä edellä mainittu voidaan kiteyttää seuraavaan tiiminvetäjän antamaan kommenttiin: *"Idea on muovautunut ja jalostunut tiimin mukaiseksi eikä pelkästään oman näköiseksi"*. Huoltomyyjien mukaan työhön on pystynyt vaikuttamaan tiimimallin kautta. Tätä tukee seuraava huoltomyyjän antama kommentti: *"Asiat ovat tulleet esille ihan eritavalla kuin ennen. Informaatio on parantunut. Tiimimalli on kannustava. Kun tietoa tulee, ei tarvitse elää epätietoisuudessa, sillä se lamaannuttaa. Nyt nähdään, että asiat etenee, se vähentää kysymyksiä"*.

Yhtenä suurempana keskustelun kohteena olivat hallityönjohdon tehtävät. Tämä tehtäväkenttä on meille täysin uusi, jota ei ole kokeiltu aikaisemmin. Tällä hetkellä hallityönjohtajan toimenkuva ja hal-

lityönjohdon hyödyntäminen on ne asiat, jotka kaipaavat perusteellista pohdintaa yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Hallityönjohdon tärkeimpänä tehtävänä nähdään se, että kaikki työt saadaan työnalle sovittuun aikaan. Mikäli aikatauluissa tapahtuu poikkeamia, käydään tästä keskustelua huoltomyyjien kanssa asiakaspalvelussa sekä informoidaan viimekädessä asiakasta. Tällä hetkellä tämä on pieni ongelma ja se kaippaa vielä pohdintaa. Hallityönjohdon palveluita pystyy hyödyntämään vain Mercedes - Benz -tiimi, ei juuri muut. Muut tiimit pitävät suoraan huoltomyyjän kanssa toimimista kaikkein parhaana tapana hoitaa päivittäisiä asioita. Näin ei voi olla, sillä ajan mittaan se romuttaa loppujen lopuksi koko hallityönjohtomallin perusidean. Hallityönjohtoa ei kuitenkaan nähdä turhana, sillä hallityönjohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa koko korjaamon toimintaa positiivisessa mielessä.

Hallityönjohtajan toimenkuvaa kirkastettiin tiiminvetäjien kanssa 5.4.2017 pidetyssä palaverissa. Hallityönjohtajan toimen hoitaminen ei ole henkilökysymys. Osa mekaanikoista hieman "vierastaa" hallityönjohtajaa vain uutena toimenkuvana, joten nämä henkilöt haluaa hoitaa asiat suoraan ko. merkin tiiminvetäjän kanssa. Tiimin 1 tiiminvetäjän mukaan huoltomyyjä pystyy tarjoamaan mekaanikolle "kokonaisvaltaisen" palvelun osineen päivineen, etenkin jos varaosissa on ruuhkaa.

Hallityönjohtajan toimi kuitenkin rauhoittaa hyvin toimiessaan asiakaspalvelua. Mekaanikkojen on opittava uusi toimintamalli perustöiden, kuten jarrupalojen, huollon lisätöiden ym. yksinkertaisempien asioiden suhteen, jotka hoitaa aina ensisijaisesti hallityönjohtaja. Erikoisosaamista tarvitsevat tapaukset hoidetaan aina tiiminvetäjän johdolla niin, että keskustelua käydään yhdessä mekaanikon ja varaosamyyjän kanssa, jotta saadaan mahdollisimman laaja-alainen lähestymiskulma tekniseen ongelmaan. Hallityönjohtajan ottaessa työmääräimen lisätyöt hoitaakseen hän soittaa asiakkaalle, selvittää kustannukset ja tarvittaessa myös varaosat tiimin varaosamyyjän kanssa. Sovitut hinnat ja tehdyt työt kirjoitetaan AutoMasterille ylös (F5) ja jobi viimeistellään valmiiksi, joten auton luovutuksen yhteydessä on huoltomyyjällä tehtävänä ihannetilanteessa ainoastaan laskuttaminen.

Mekaanikkojen on turha jonottaa tiiminvetäjän juttusille, jos hallityönjohtaja on vapaana hallissa! Mekaanikkojen aika ei saa mennä "selän takana seisomiseen" ja työt ei saa seistä. Hallityönjohtajan toimi punnitaan siinä tilanteessa kun korjaamomme on varattu täyteen, jolloin hallityönjohtajan rooli on arvossaan arvaamattomassa. Hallityönjohtajan osalta sen toimenkuva on huoltomyyjien keskuudessa selvä ja kirkas. Tämä kirkkaus pitää saada siirrettyä myös tiimille 1 (Citroen & Mitsubishi) ja tiimille 3 (Honda & Hyundai). Tiimi 3 (Mercedes - Benz) osaa hallityönjohtajan toimea käyttää hienosti hyväksi.

## 6.2.2 Mekaanikkojen haastattelujen tulokset

### **Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtävien hoitamista?**

Mekaanikkojen haastattelujen aikana keskustelu oli paljon laajempaa kuin huoltomyyjillä. Seuraavat kommentit ovat suoria lainauksia mekaanikkojen antamista kommentteista keskustelujen aikana.

*"Positiivisena seikkana on se, että nyt ei tarvitse etsiä varaosamyyjiä ja työnjohtajia". Työmääräykset ovat alkaneet kehittyä parempaan suuntaan ja ne alkaa olla ihan hyviä".*

*"Tiimimallimme on tuonut edistystä, kun työn lomassa pidetty 15 sekunnin ajatusten-vaihto on nopeuttanut työtä 30 min".*

Tämä edellä mainittu kommentti kuvaa parhaiten tiimimallimme toimintaideaa. Asioista on tietysti keskusteltu aikaisemminkin, mutta tiimimallin myötä asioista on alettu puhumaan aidosti ja kommunikointia on alettu harjoittelemaan niin, että kukaan ei "panttaa" tietoa. Tiimin 2 (Honda & Hyundai) uusi huoltomyyjä on saanut paljon myönteistä palautetta ja korjaamokielellä hän "ottautuu asioihin" ja ottaa asioista selvää, mikäli hän ei tiedä jotain asiaa. Tiimi 3 kokee aamupalaverit erittäin positiivisena asiana. Hyvää tiimihenkeä Mercedes - Benz -tiimissä tukee seuraavat kommentit.

*"Hyvä työyhteisö ja työkavereiden kanssa ei tarvitse tapella".*

*"MB osasto keskustelee asiat selviksi keskenään. Kaverit opastaa ja auttaa toinen toisiaan. Aamupalaverit on hyvä asia".*

Tiimeissä 2 ja 3 nähdään hyvänä asiana asioista keskustelu, jopa etupainotteisesti ennen kuin korjattava auto on edes korjaamolla. Mekaanikot lukevat AutoMasterin ajanvarauskalenteria aktiivisesti ja asioista keskustellaan koko tiimin sisällä. Myös varaosamyyjä on keskusteluissa mukana aktiivisesti selvittelemässä tarvittavien osien tilannetta.

### **Mitkä asiat ovat haitanneet työtehtävien hoitamista?**

Mekaanikkojen mielestä suurin yksittäinen haittaava asia on se, kun huoltomyyjät eivät kysele asiakkaalta eikä samalla kirjaa työmääräimelle tarkkoja vikojen oirekuvauksia. Tätä kuvaa parhaiten seuraava haastatteluissa esille tullut kommentti.

*"Yksinkertaisesti selvät tiedot ja oirekuvaukset on saatava asiakkaalta työmääräykselle. Työmääräykset voivat olla ristiriitaiset, samassa virkkeessä myönnetään ja kielletään?"*

Tiimistä 3 (Mercedes - Benz) mekaanikko otti esille muiden mekaanikkojen käyttäytymisen korjaamohallissa. Hänen mielestään henkilökunnan olisi mietittävä tarkkaan, mitä kieliasua käytetään korjaamohallissa, jos asiakkaita on kuuntelemassa.

### **Mitkä kohteet korjaamoprosessissa ja tiimimallissa kaipaavat välittömiä muutoksia?**

Tässä yhteydessä keskusteluissa nousi esille, kuten huoltomyyjienkin kanssa tiimien päiväpalaverien määrä. Aamupalaverit nähdään hyvänä asiana, mutta niiden määrä suhteessa palavereissa käsiteltävien asioiden määrään on mekaanikkojen mielestä liian suuri. Oikea tiimipalaverien määrä mekaanikkojen mielestä on kaksi kertaa viikossa. Aamupalaverit koetaan jopa "tylsänä" Mercedes - Benz - tiimiä lukuun ottamatta, johon palaa vain tehokasta työaikaa.

Työmääräimelle kirjoitettava tarkka oirekuvaus keskusteltiin tiimissä 3 työskentelevän mekaanikon kanssa läpi erittäin huolellisesti. Hänen antama kommentti on seuraava:

*"Vikadiagnoosien tekemisessä avainasioita on tarkka asiakkaan kertoma oirekuvaus. Huoltomyyjän on osattava kysyä tehdessään oirekuvaukseen liittyviä kysymyksiä asiakkaalta: mikä, missä, miksi & miten."*

Korjaamoprosessissa on se puute, että sitä vaivaa yleinen sekavuus, sillä työmääräimeltä puuttuu selkeä vastuunottaja, joka viimekädessä vastaa tehdyistä vikaselostuksista ja asiakkaan yhteystiedoista. Joskus huoltomyyjiltä kuuluu puhetta "että minä otin sen vain vastaan". Vastuuhenkilön nimi tarvitaan ainakin vaikeimmissa diagnoositöissä, mihin tarvitaan laajat asiakkaan oirekuvaukset ja tarvittaessa tiedot mahdollisesti ennakkoon suoritetusta koeajosta tai ennakkodiagnoosista, jonka joku toinen mekaanikko on tehnyt. Oirekuvauksissa on tärkeää myös linkittää huoltohistoriassa olevat tiedot niin, että ne on sinne kopioitu suoraan huoltohistoriasta ilman, että aikaisempia työmääräimiä pitää alkaa lukea. Tämä vastuuhuoltomyyjä osoitetaan työmääräimellä selkeällä maininnalla AutoMasterin tekstikentässä omalla täydellisellä nimikirjoituksella ja päivämäärällä.

### **Miten olet pystynyt vaikuttamaan omaan työhösi?**

Lähijohtamisen tiimimallissa uskotaan ja luotetaan siihen, että inhimillinen pääoma saadaan paremmin käyttöön, kun tiimissä osallistuva henkilö saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on niitä tiimityön peruspilareita, joiden varaan koko ajatus rakentuu. Tiimissä 3 uusi tiimimallimme nähdään positiivisena asiana. Tiimin 2 mekaanikko totesi haastattelun aikana että "meidän tiimissä ollaan hieman kateellisia Mercedes - Benz -tiimille, kun siellä on paljon asiantuntijoita keskustelemassa aidosti päivänpolttavista asioista ja meidän tiimissä on vain tuppisuita". Seuraavat tiimien 1 ja 2 kommentit siihen, miten yksittäinen mekaanikko on pystynyt vaikuttamaan omaan työhön, ei kyllä millään muotoa tue tiimitoiminnan perusajatusta.

*”Muutosta ei ole tapahtunut suuntaan eikä toiseen”.*

*”Tiimimallilla ei ole ollut tähän vaikutusta”.*

*”En tiedä onko tiimimallimme tuonut entiseen verrattuna mitään muutosta (ei käytännön merkitystä). En ole kuitenkaan kokenut tiimitoiminnasta mitään negatiivista”.*

*”Ei se nyt ole muuttunut varsinaisesti mihinkään, mutta on se selkeyttänyt toimintaa (tekemistä ja tiedonsaantia), mutta pienessä mittakaavassa.*

Tiimissä 3 osataan asiat ottaa esille hieman eri näkökulmasta, kuin muissa tiimeissä. Tiimin 3 mekaanikko kertoi, että tiimimalli on hyvä, kun tuemme toinen toisiamme. *”Nyt pitää katsoa tulevaisuuteen. Oikeat roolitasot diagnoosien tekemiseen vaatii tiimin tukea ja ajoittain jopa vahvaa tukea. Tarvitsemme väkevää tekemistä jokaiselta ja yhteen hiileen puhaltamista. Työ on tärkeintä”.* Tiimissä 3 tuli esille seuraavat tiimimallin tuomat asiat helpottamaan töiden tekemistä korjaamohallissa. Mercedes - Benzin Xentry -testereihin saatiin omat tulostimet ja työnjohdollinen tuki on lähempänä, kun hallityönjohtaja saatiin korjaamohalliin vuoden alussa. Tiimipalaverit on suurin kehitysaskel, joka koetaan erittäin tärkeänä. Tiimipalaveriin pitää keskittyä enemmän ja palaverissa on mietittävä tätä päivää ja tulevaisuutta. Tiimien päiväpalaverien aikana ei saa murehtia menneitä ja negatiivisia asioita. Näiden lisäksi tiimissä 3 nähdään tärkeänä se, että isoissa ja laajoissa töissä mekaanikko on saanut keskittymisrauhan. Tätä ennen työt keskeytettiin vähän väliä ja erilaisten töiden välillä joutui siirtymään päivän aikana useampaan kertaan.

Korjaamossa on kaksi infonäyttöä, joissa on päivän aikana esillä korjaamon tehokkuuslukuja (tuntitulo ja mekaanikkojen myynnit) sekä merkkikohtaisia asiakastyytyväisyystuloksia. Yksi infonäyttö oli aikaisemmin sellaisessa tilassa, jossa osa varaosamyynnin asiakkaista pääsi näkemään vain sisäiseen käyttöön tarkoitettua informaation. Tämä asia nousi esille vielä näissä haastatteluissa negatiivisena asiana, vaikka tämä kyseenalaisessa paikassa ollut infonäyttö on siirretty toisaalle. Infonäytöt nähtiin mekaanikkojen keskuudessa hyvänä tiedonvälitysmuotona. Infonäytöillä ilmoitetaan paljon sisäiseen viestintään liittyviä asioita, kuten aikaisemmin on ilmoitettu ”perinteiseen malliin” ilmoitustaululla. Korjaamotiloissa olevista infonäytöistä tuli keskusteluissa esille seuraavanlaista kommenttia.

*”Ne vaan on, en ole niihin paneutunut syvällisemmin”.*

*”Kaipa se on tarpeellinen, jospa se ei haittaisi”.*

*”Infonäytöissä ei saa olla mitään tyhjänpäiväistä. Korjaamolaittepuutteet ovat kuitenkin sellaisia asioita, että niistä on info oltava reaaliaikaista. Jos korjaamolaitteissa on puutteita ja puutteista ei ole tiedotettu, se aiheuttaa turhaa ihmettelyä, joka syö energiaa”.*



Tiimin 3 mekaanikko toi esille seuraavan selkeän ja tänä päivänä varsin ajankohtaisen näkökannan. *”En minä nyt oikein tiedä, kuuluuko myynnit ilmoittaa henkilötasolla, mutta en minä ole siitä ottanut itseeni ja toivottavasti tämä ei johda siihen, että henkilöstö jaotellaan niin, että myynnin perusteella tämä on huono ukko ja tämä ei”.*

### Hallityönjohto

Hallityönjohto koettiin mekaanikkojen keskusteluissa tiimiä 3 lukuun ottamatta varsin vieraalle. Mercedes - Benz -tiimi osaa paremmin hyödyntää hallityönjohtajaa, joten hallityönjohto keskittyy nyt luonnostaan enemmän Mercedekseen. Tiimissä 3 hallityönjohto nähdään koko korjaamotoiminnan pelastajana. Citroen & Mitsubishi -tiimissä tuli mekaanikon toimesta esille se, että onko se samalla osoitus siitä, että emme osaa vaatia hallityönjohdolta palveluksia. Tiimin 1 mekaanikon mielestä hallityönjohdosta on apua, mutta onko siitä riittävästi suhteessa kustannuksiin. Hallityönjohto koetaan hyvänä asiana ja hallityönjohtaja ”ottautuu” hyvin erilasiin asioihin. Hallityönjohdosta on konkreettista apua diagnoosivaiheessa koeajojen muodossa, katsastuksessa käytöissä, autojen hakemisessa vaihtoauto-myynnistä ja korjausohjeiden sekä kiristysarvojen etsimisessä mekaanikolle valmiiksi. Tiimien 1 ja 2 mekaanikot haluaa toimia oman tiiminvetäjänsä kanssa, koska viimeisin tieto on heillä. Lisäksi yhteistyö onnistuu luontevasti tällä vanhalla, hyväksi koetulla toimintotavalla.

### 6.3 Kehitystyön mittareiden tulokset

Kehitystyössä käytetyt mittarit ovat perinteisiä ja alalla pitkään käytettyjä, joita käytetään myös erilaisten korjaamojen vertailuun henkilömäärien ja liikevaihdon ohella.

### Henkilöstötyytyväisyys

Henkilöstötyytyväisyyttä on mitattu tähän mennessä kaksi kertaa. Tulokset on esitetty taulukossa 7. Tulosten tulkinnassa pitää huomioida vastaajien määrä (n- luku). Molemmissa vastausmäärät ovat suhteessa koko henkilömäärään (48 henkilöä) nähden pieniä. Tammikuun tuloksessa on huomioitava, että kyselyllä ei saavutettu kaikkia mekaanikkoja, joten vastaajien määrä jäi vain alle 30 %:iin kokonaishenkilömäärästä. Henkilöstötyytyväisyyden osalta tulokset ovat hyvällä tasolla.

Taulukko 7. Henkilöstötyytyväisyyskyselyjen tulokset.

	n- luku	tulos
Tammikuu 2017	14	8,9
Huhtikuu 2017	27	7,9

## Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyystulokset (CSI) kehitystyön aikana on esitetty taulukossa 8. Citroenilla ja Mercedes - Benzillä asiakastyytyväisyyden määrää mittaava suure on erilainen. Citroenilla suurin arvo on 10 ja Mercedes - Benzillä vastaavasti 100. Taulukosta näkyy selkeästi positiivinen Mercedes - Benzin asiakastyytyväisyyden kehitys. Citroenin osalta asiakastyytyväisyys ei ole edennyt suoraviivaisesti vaan kuukausien välillä on vaihtelua. Citroenin osalta tulokset ovat hyviä ja tekeminen ylittää asetettuun tavoitteeseen, joka on 8,5. Mercedes - Benzin osalta tulokset asetettuun tavoitteeseen nähden (75) ovat liian vaatimattomia. Nykyinen tekeminen ei ansaitse asiakkaisen luottamusta, joten asiakastyytyväisyyteen on panostettava todella paljon. Toimenpiteet on jo aloitettu, mutta tuloksissa se ei vielä näy mitenkään. Asiakastyytyväisyystulokset on saatu AutoPalaute.fi -järjestelmästä.

Taulukko 8. Asiakastyytyväisyystulokset (CSI).

	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017	4/2017
CSI (Citroen)	8,6	8,8	9,0	8,4	8,9	8,3	9,2
CSI (Mercedes - Benz)	66,0	58,1	61,2	63,9	67,2	69,2	70,1

## Korjaamon susityöt ja Goodwill

Korjaamon susityöt ovat töitä, joita ei voi velkoa asiakkaalta. Susitöitä aiheuttaa korjaamo omalla toiminnallaan joko vahingossa tai huolimattomuuttaan. Vahinkoja sattuu aina, mutta huolellisuus ja perehtyminen korjausohjeisiin sekä työmääräysten selkeys ennaltaehkäisee susitöiden määrää. Taulukossa 9 on esitetty korjaamon asiakastyytyväisyyden kohottamiseksi (Goodwill) ja susitöihin kulu- neet tunnit ja netotetut varaosat 1.1 - 31.3.2017. Susityöt ovat merkittävä kuluerä. Nykyinen susitöiden määrä sisältäen käytetyt osat on noin 5000€/kk (alv 0 %). Vastaavasti Goodwillin määrä on noin 1700€/kk (alv 0 %). Yhteensä vuoden aikana tämä tekee noin 80 000 € (alv 0 %). Tämä tekee noin 4,7 % liikevaihdosta.

Taulukko 9. Korjaamon Goodwill ja susityöt 1.1 – 31.3.2017.

Osasto	Tunnit	Osat €
Yleiskorjaamo "susityöt"	142	7039
Yleiskorjaamo GW	82	249
Hylätyt takuut	8,5	128
Korikorjaamo "susityöt"	13,7	33

### Korjaamon tehokkuus (€/h) ja odotusaika (%)

Korjaamon tehokkuus on heikko ja sitä myötä mekaanikkojen odotusaika on liian suuri. Korjaamotointi ei ole kehittynyt positiiviseen suuntaan kehitystyön aikana. Tammikuu oli töiden riittävyyden suhteen erinomainen, mutta työmäärää ei osattu muuttaa rahaksi. Tammikuussa Mercedes – Benz -mekaanikkojen määrää lisättiin kahdella, joka näkyy etenkin helmi - huhtikuussa odotusajan lisääntymisenä. Korjaamon tehokkuusluku (€/h) pitäisi olla > 70 €/h ja vastaavasti odotusajan < 10 %. Korjaamon tehokkuuslukemat on esitetty taulukossa 10. Korjaamon tehokkuus (€/h) oli taulukossa 10 esitetyllä tarkastelujaksolla keskimäärin 60 €/h ja odotusaika oli vastaavasti 20,5 %.

Taulukko 10. Korjaamon tehokkuus tarkastelujaksolla

	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017	4/2017
Tehokkuus (€/h)	68,6	68,9	65,6	53,0	55,8	54,2	55,6
Odotusaika (%)	18,7	23,6	14,0	14,3	23,0	28,4	21,8

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta: miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihteluille. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2008, 147.) Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Siksi on mahdotonta tavoittaa ”todellisuutta”, johon väitettä verrataan. Reliabiliteetti on mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään muutokseen eikä niiden välttämiseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on sen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen ym. 2008, 148.) Reliabiliteettia ei pidä tässä ymmärtää ajallisena pysyvyytenä, koska ongelmaksi muodostuu ilmiön luonnollinen muuttuminen. (Kananen 2014, 131.)

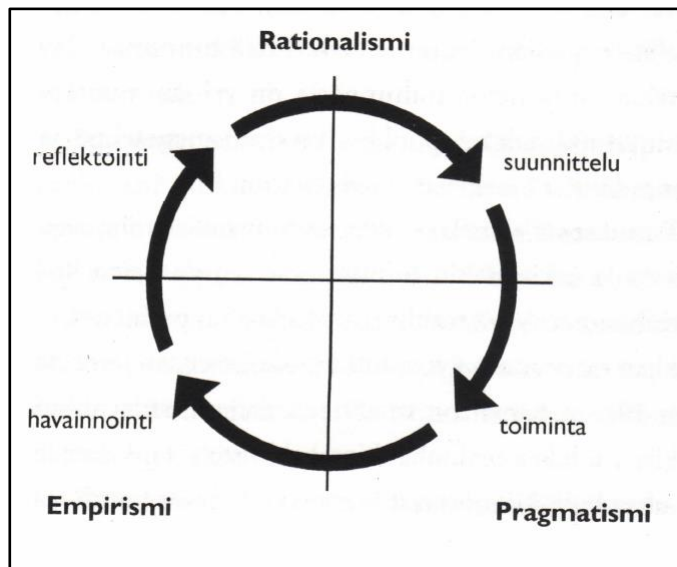
Tässä työssä tutkijan tärkein työväline on itse tutkija ja siksi hänen on tärkeää reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa. Reflektiivinen tutkija pyrkii tiedostamaan oman tietämisensä mahdollisuuksia, ehtoja ja rajoituksia. (Heikkinen ym. 2008, 152.) Tämä tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja tutkimuksen aikana vähittäin kehittyneeseen tulkintaan tiimimallin tilasta ja käytännön kehittämistyöstä. Tutkijan rooli on tässä työssä vahva. Tutkija oli mukana tiimipalaverissa, joskus myös vetämässä niitä sekä rohkaisemassa henkilökuntaa aitoon keskusteluun palaverien aikana. Tiimipalaverit hoidettiin tutkimuksen aikana pääsääntöisesti tiiminvetäjien toimesta, joten lähes kaikki tiimipalaverissa esille tulleet ideat ja ajatukset ovat tiiminvetäjien kirjoittamia, tiimin sen hetkisestä tilanteesta. Tutkija oli vahvasti läsnä sekä koollekutsujana jokaisessa tiimien kuukausipalaverissa sekä tiiminvetäjien viikkopalaverissa. Tutkija oli mukana tekemässä myös huoltomyyjän ja hallityönjohtajan työtehtäviä tutkimuksen aikana, joten tämä osaltaan lisää tutkimuksen aitoutta ja luotettavuutta. Tutki-

muksen aikana pidettiin tutkimuspäiväkirjaa ”kenttäkirjanpitoa” ajanjaksolla 1.2 - 1.3.2017. Luotettavuutta tutkimuksessa lisää myös se, että siinä on käytetty suoria lainauksia henkilökunnan haastattelujen aikaisesta materiaalista. Kaikki haastatteluun käytetyt kysymykset on johdettu suoraan toimivan tiimimallin ideasta, niin, että kysymysten avulla on pyritty selvittämään mahdollisimman luotettavasti prosessimme kehitystarpeet. Haastatteluihin oli varattu tarpeeksi aikaa ja rauhallinen tila, missä tutkija ja haastateltava pystyi hyvin keskustelemaan vaikeistakin asioista työyhteisössä. Tässä työssä luotettavuutta on varmistettu tarkalla tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun dokumentoinnilla niin, että tutkijan ajatuksenjuoksua on mahdollista seurata tutkimusprosessin eri vaiheissa. Luotettavuutta on lisäksi varmistettu sillä, että työpaikan ohjaajan lisäksi luottamusmies on päässyt tutustumaan tutkimustyöhön ja antamaan tästä oman näkemyksensä tutkijalle tutkimuksen loppuvaiheessa.

Tutkimustyön tuloksia arvioidaan toimivuusperiaatteen näkökulmasta ja käytännön vaikutuksen näkökulmasta, kuten osallistujien voimaannuttamisen ja hyödyn näkökulmasta. Toimivuusperiaate voidaan tiivistää Michael Quinn Pattonin tapaan: ”Voin näyttää sinulle, mikä on hyödyllistä. Mikä on hyödyllistä, on totta.” (Heikkinen ym. 2008, 156.) Toimivuusperiaate palauttaa toimintatutkimuksen pätevyyden arvioinnin pragmatismiin. Pragmatismi tarkoittaa tieteen filosofista suuntausta, jossa korostetaan tiedon käytännöllistä luonnetta (Jyväskylän yliopiston Koppa). Pragmatismi ikään kuin korvaa totuuden käsitteen tiedon toimivuudella ja käyttökelpoisuudella. (Heikkinen ym. 2008, 171.)

Toimintatutkimuksen juuret ovat syvällä pragmatismissa, mutta sen tiedonprosessissa on empiristisiä ja rationaalisia piirteitä, jotka painottuvat eri tavalla eri tutkimushankkeissa. Kaikissa toimintatutkimushankkeissa tuotetaan tietoa ajattelun, toiminnan ja empiiristen havaintojen kautta. Tiedonmuodostuksen tavat voidaan nähdä suunnittelu- ja arviointivaiheessa, kun tarvitaan ajattelua. Pragmatisesti tietoa muodostuu erityisesti toiminnan vaiheessa. Havainnoinnin vaiheessa tietoa taas muodostetaan empiristiseen tapaan. (Heikkinen ym. 2008, 199.) Kuvassa 2 on esitetty edellä mainitut toimintatutkimuksen tiedonmuodostuksen painopisteet tutkimuksen eri sykleissä.

Tässä työssä kaikki tiimipalaverissa käsitellyt kehitysideat tulee suoraan tiimiläisiltä ja ne ovat käytännönläheisiä ja siinä mielessä ”oikeita”. Kaikki kehitysideat tukevat tehokkuusajattelua ja korjaamoprosessin toimivuutta niin, että siitä on hyötyä myös asiakkaalle saakka. Opinnäytetyön ovat lukee neet työpaikkaohjaajan lisäksi toimipisteen luottamusmies. He ovat antaneet tähän kehitysideoita ja omia näkökantoja sekä ”hiljaisen” hyväksynnän tutkimuksen sisällölle ja tutkimuksen tulokselle.



KUVA 2. Tiedonmuodostuksen painopisteet toimintatutkimuksen syklissä.  
(Heikkinen ym. 2008, 199.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tiimityöhön siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi. Suuri haaste se on niille, jotka ei ole aikaisemmin tehneet laajemmin yhteistyötä. Tiimityö edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista, melko usein myös omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. (Spiik 2004, 46.) Tiimimalliajattelu tuli Kuopion toimipisteeseen yrityksen johdolta annettuna tekijänä. Lähtötilanteessa oli ulkopuolisen konsultin vetämä aloituspalaveri, jossa myös johto oli mukana. Aloituspalaverissa oli osalla henkilökuntaa vastarintaa tiimimalliajatteluun ja tätä henkilöstön ääntä kummeksuttiin. Kuitenkin tätä lähtökohtaa peilaten Kuopion toimipisteen henkilöstö on luonut omannäköisen mallin toimia. Tätä toimintamallia ei ole tuotu ulkoa eikä sitä ole mistään kopioitu. Jokaisen tiimin toimintamalli ja ajatukset ovat tiimin omia. Niitä ei voi täysin luokitella oikeisiin ja väärin, koska tässä ei haeta absoluuttista totuutta, vaan toimivia ratkaisumalleja arjen tilanteisiin. Niihin tilanteisiin, joihin voimme itse vaikuttaa.

Tiimimallin kehittämistyön alkumetreillä oli sellaisia tekijöitä kuten leimaussovelluksen muutos ja infonäyttöjen sijoittelu, jotka eivät suoranaisesti liittyneet korjaamoprosessiin tai lähijohtamisen tiimimalliin millään muotoa, mutta ne aiheuttivat paljon keskustelua ja kulutti myös paljon ylimääräistä energiaa. Infonäyttöjen sijoittelu varaosavarastoon oli kuitenkin niistä loppujen lopuksi pienin yksittäinen tekijä. Vastaavasti AutoMasterin leimausjärjestelmän muutos ja kilpailukyky sopimuksen voimaan tuleminen olivat suuria, korjaamotoimintaan vaikuttavia asioita. Leimaussovelluksen muutos oli kuitenkin teknisesti erittäin pieni muutos, koska leimaussovelluksen käyttäminen ei juuri poikennut entisestä. Suurin muutos oli siinä, että yksittäinen mekaanikko ei uudessa leimausjärjestelmässä enää päässyt korjaamaan leimaustietojaan kuten entisessä, joten oikeuksien karsiminen aiheutti paljon mielihapaa.

Tiimien palaveripöytäkirjoista ja tiimien kuukausipalavereissa ilmenee kriittisyyttä huoltojen ja korjausten työveloituksiin. Keskustelu hinnoista on täysin oikeutettua, sillä mekaanikot saavat provisiota tekemänsä työn perusteella. Jos työstä ei saada täyttä hintaa se pienentää mekaanikon provisiota. Kehitystyön aikana käyty keskustelu kahvi- ja ruokataukojen käyttäytymisestä on ollut aiheetonta, koska taukojen toiminta ei ole muuttunut miksiään leimaussovelluksen vaihtuessa. Toisaalta leimaussovelluksen ja provision muodostumisen osalta käyty keskustelu on selkeyttänyt korjaamon ilmapiiriä ja tervehdyttänyt asioihin suhtautumista.

Toimivan korjaamoprosessin ja tehokkaan tiimityön kannalta suuressa arvossa ovat toimivat ja kunnossa olevat korjaamolaitteet. Yhteisistä erikoistyökaluista huolehtiminen pitää saada jokapäiväiseksi toiminnaksi niin, että epäkohtiin kiinnitetään enemmän huomiota ja puutteet nostetaan napakammin esille päivittäisen johtamisen taulussa. Kehitystyön aikana kaikki erikoistyökalut saatiin inventoitua ja järjestettyä niin, että ne löytyvät korjaamomaailma.fi -ohjelmasta, johon mekaniikoilla on omat tunnukset.

Tiimipalavereiden määrä päivittäin nähdään sekä huoltomyyjien että mekaniikkojen mielestä liian tiheänä. Tiimiä 3 (Mercedes - Benz) lukuun ottamatta tiimipalavereiden sisältö on liian vajavaista. Näiden tiimien tiiminvetäjien mielestä puhuttavaa ei ole. Kuitenkin puhuttavaa on aina. Korjaamolla ei ole sellaista tilannetta, että ei olisi mitään kehitettävää, joka ei aiheuttaisi keskustelua. Tiiminvetäjien palavereissa on kevään mittaan keskusteltu, että mistä tämä johtuu, kun puhuttavaa ei ole. Korjaamoprosessin toimivuus sekä korjaamon ja varaosaosaston yhteistyön kehittäminen vaatii aina asioiden esille nostamista tiimipalaverien yhteydessä. Myös jatkossa jokaisen tiimin on pidettävä kiinni sovitusta palaverikäytännöstä. Tiiminvetäjien on pidettävä tiimipalavereissa yllä sujuvaa puhetta omalla aktiivisella otteellaan. Henkilöstö kyllä lähtee puhumaan, kun tilannetta hieman ”kohentaa” omalla positiivisella otteellaan. Ainakin tämä toimii tiimissä 3 niin, miksi se ei toimisi muissakin tiimeissä?

Ennakkokeräyksen toimivuus ja aukottomuus varmistetaan yhteistyössä huoltomyyjän ja varaosamyyjän kanssa päivittäin. Samassa yhteydessä tulee ajanvarauskalenterin täyttöaste käytyä samalla läpi, kun huoltomyyjä tarkistaa seuraavan päivän työmääräimet läpi. Tämä malli luo viimeisen ”silauksen” korjaamon tehokkuudelle silloin, kun päivät on saatu varattua 100 %:sti täyteen. Huoltomyyjän ja hallityönjohdon on vaadittava mekaniikkoja täyttämään diagnoosilomake jokaiseen vikadiagnosiin. Valmistajat edellyttää tarkkaa diagnosointia tehdyistä takuutöistä. Hallityönjohdon pitää varmistaa ja vaatia henkilöstöä tekemään se, miten takuuhjeissa on kerrottu. Mekaniikkojen mielestä huoltomyyjien on keskityttävä tarkkoihin oirekuvauksiin ja niiden kirjaamiseen. Työmääräykselle on saatava selkeä vastuunkantaja, joka ensikädessä vastaa työmääräyksestä. Vastuunkantaja on tiiminvetäjä.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön kuuluu tiimimallin perusajatukseen. Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön toimivan tiimimallin avulla ei kuitenkaan mekaniikkojen keskuudessa nähdä kovin suu-

rena, etenään tiimeissä 1 ja 2. Mercedes - Benz -tiimi näkee tiimimallin sekä olemassa olevan palaverikäytännön täysin eri näkökulmasta. Tulevaisuus on tiimityössä, joka vaatii jokaisen tiiminjäsenen vahvan työpanoksen vikadiagnoosien tekemiseen. Tiimien yhteistyötä hiottaessa on keskityttävä jatkossa enemmän tähän päivään ja tulevaisuuteen. Uusi tiimipalaveripöytäkirja tukee tätä edellä mainittua ajatusmallia, jossa katse suunnataan enemmän tulevaisuuteen. Tiiminvetäjien on otettava omalla tekemisellään oma roolinsa niin, että tekemisen meininki tarttuu kaikkiin tiimin jäseniin ja kehitysideat saadaan esille ja kehitysideat jalostettua lattialle, mikä näkyy asiakkaalle saakka.

Muutosta vanhaan toimintamalliin verrattuna ei haluta nähdä tai siihen ei vielä uskota. Osalla henkilöstöä on sellainen olotila, että vanhassa opitussa ja yleensä hyväksytyssä toimintamallissa on turvallisempaa toimia, kun lähteä oppimaan uutta ja alkaa keskustella avoimemmin toisten ihmisten kanssa. Syynä tähän vastarintaan voi olla se, että edellisen yrityskaupan aikana siirtynyt henkilökunta ei ole jostain syystä integroitunut vieläkään täydellisesti työympäristöön. Tämä näkyy vielä toiminnassamme keskustelemattomuutena ja omissa oloissa viihtymisenä. Muutos vaatii vielä keskustelua tiimin 2 sisällä. Lisäksi tämä vaatii ammatillisen osaamisen laajentamista erityisesti Hyundain ja Hondan osalta. Hondan osalta merkki on liian pienen ammattiosaamisen (yhden mekaanikon) varassa, joten tämä nykyinen toimintamallimme ei ole kestävä, kun asiaa katsotaan hieman pidemmälle tulevaisuuteen. Tätä tukee Honda mekaanikkomme kommentti *” Muut tiimiläiset ei kysy ja kun kysyvät, on homma karannut jo käsistä”*.

Maailma on muuttunut ympärillämme ja niin myös huolettava ja korjattava kalustokin. Ajoneuvot ovat jo niin monimutkaisia, että niiden viat ja ominaisuudet alkaa olla mahdottomia selvittää asiakkaalle kansantajuisesti ja ymmärrettävästi. Uusi ajoneuvotekniikka edellyttää myös asiakkailta aitoa perehtyneisyyttä ja mielenkiintoa ajoneuvoaan kohtaan, sillä kaikki ei voi olla merkkihuollonkaan vastuulla.

Tiedonkulun parantaminen on työyhteisöissä tänä päivänä jatkuvan kritiikin alaisena. Tiedonkulkuna tässä kehitystyössä käsitetään työmääräimillä liikkuvana informaationa sekä korjaamalla työmääräimien ulkopuolelle liittyvänä informaationa. Työmääräimien ulkoasuun, kirjoittamiseen ja sisältöön on kiinnitetty erittäin paljon huomiota, joten sen menestyksenkäs hoitaminen on täysin omissa käsissä. Muun informaation liikkuminen kulminoituu avoimeen ajatustenvaihtoon toimivalla palaverikäytännöllä, paluuta entiseen ei ole. Vastuu on myös kuulijalla siitä, että on aidosti kiinnostunut, mitä ympärillä tapahtuu ja osallistuu keskusteluun terveen kriittisesti.

Korjaamon hallityönjohtajan käyttöönotto on aiheuttanut ja aiheuttaa vieläkin paljon keskustelua. Hallityönjohtajan toimenkuva ei ole kehitystyön aikana muodostunut kaikille täysin kirkkaaksi, joten toimenkuvan määrittelyssä ei ole onnistuttu tarpeeksi hyvin. Henkilökunta niin mekaanikot kuin huoltomyyjätkin hieman vierastaa tätä toimintamallia. Mekaanikot eivät osaa hyödyntää kaikkia hallityönjohtajan palveluita. Tiimimallin kehittäminen jatkuu niin, että hallityönjohdon painoarvoa lisätään siirtämällä sinne yksi resurssi. Hallityönjohdossa työskenteleviltä vaaditaan teknisen osaamisen lisäksi

järjestelykykyä ja organisointitaitoja niin, että korjaamon odotusaika saadaan tehokkaasti hyödynnettyä. Hallityönjohto alkaa hoitamaan työmääräimien valmistelun kokonaisuudessaan ja samalla hallityönjohto hoitaa kaiken ulospäin suuntautuvan puhelin- ja sähköpostiliikenteen. Asiakaspalveluun keskitetään myös korikorjaamon työnjohto ja toimenkuvia aletaan tehdä pienessä mittakaavassa ristiin. Asiakaspalvelussa olevat henkilöt hoitaa asiakaspalvelun ja tulevan puhelin- sekä sähköpostiliikenteen. Asiakaspalveluun sijoitetaan kyvykkäimmät asiakaspalvelijat. Tämän lisäksi palvelujemme aukioloaikoja muutetaan yhteensopivimmiksi suhteessa asiakkaiden liikkumiseen.

Jatkossa, kun asiakaspalvelumallimme muuttuu ja edellä kuvattua osaamisvajetta aletaan voimallisesti tukiä, tiimimalli tulee muuttumaan. Henkilöiden positioita tiimien sisällä muutetaan. Tämä siksi, että kriittiset työt ei voi olla yhden ihmisen osaamisen varassa. Osaamis pohjaa laajennetaan olemassa olevan henkilöstön kesken. Se on pitkä tie, mutta lyhyttä tietä tähän ei ole olemassakaan. Vaikka osaamisvaje täytettäisiin uudella resurssilla tarkoittaa se sitä, että kun huomioi perehdytyksen, uuden tiimin kasvun ja kehityksen vaiheet mahdollisine myrskyineen on tämä tie todennäköisesti pidempi.

Tiiminvetäjät kaipaavat myös koulutusta ja sparrausta tiiminvetäjän rooliin. Tiiminvetäjän roolia pitää saada nostettua niin, että tiiminvetäjä on aito leader, joka näyttää aidosti omalla esimerkillään suuntaa ja kohottaa joukkuehenkeä. Tämä työ on tutkijalle antanut paljon tietoa ja hänestä on varmasti sparrausapua, mutta varsinaiseksi kouluttajaksi tutkijasta ei ole. Tarvittava koulutus on hankittava ulkopuolelta. Koulutuksen painopiste olisi hyvä olla esiintymistaidossa ja saada tiiminvetäjälle lisää rohkeutta olla oma itsensä niin heikkouksineen kuin vahvuuksineen. Tulevaisuuden kuva on se, että jokainen ymmärtää, kuinka omalla toiminnalla voi edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Ahloth ja Havunen 2015, 34).

Tämä työ on antanut tutkijalle valtavasti henkistä kapasiteettia kohdata tulevaisuuden haasteet. Henkilöstö on lähtenyt hienosti mukaan kehittämään ja selkeyttämään korjaamotoimintaa. Alussa oli vastarintaa ja vastakkainasettelua joka kärjistyi pieniin asioihin, kuten leimussovelluksen muutokseen. Nämä pienet muutokset toimivat ikään kuin ukkosen johdattimena, joka liittyy tiimiytymisprosessiin ja kuohuntavaiheeseen. Kyseessä on merkittävä organisaatiokulttuurin muutos vanhaan toimintatapaan verrattuna.

Tutkimustyön päättyessä ei kehitys tule pysähtymään. Asiakaspalvelussa yhdistämällä korikorjaamon työjohto huoltomyyjien ja varaosamyyjien kanssa samaan tilaan saadaan töitä tehtyä ristiin, jaettua huoltomyyjien työaikoja sellaiseksi, joka vastaa paremmin asiakkaiden liikkumista. Toisin sanoen varmistamme palvelun silloin, kun asiakkaita on hakemassa autojaan korjauksista ja huolloista, jolloin tehokkaan korjaamoprosessin toimivuus mitataan ihan käytännössä. Mittareiden näkökulmasta alkuvuosi oli tammikuuta lukuun ottamatta hiljainen, asiakkaita ei liikkunut tarpeeksi. Tammikuussa, kun asiakkaita liikkui todella hyvin, ei asiakasliikennettä saatu muutettua liikevaihdoksi. Korjaamolla on panostettu erityisesti Mercedes - Benz -toimintoihin rekrytoimalla 2 lisäresurssia, koska sieltä uskottiin



vielä vuoden 2016 loppupuolella saatavan lisää kasvua, mutta suunnitelmat eivät toteutuneet. Tehokkuutta pitää hakea miettimällä tiimien merkkijako uudelleen, jotta Honda - merkkiset autot saadaan huollettua ja korjattua. Lisäksi korjaamalla aletaan tehdä tuulilasienvaihtoja ja korjauksia, mikä samalla tasaa korikorjaamon työtaakkaa. Asiakastytyväisyyden parantamiseen olemme tehneet korjauksia toimenpiteitä keskittymällä autojen puhtauteen ja siisteyteen. Autoja on käytetty harjapesussa ja autojen jalkatilan mattoja on puhdistettu hiekasta ja kurasta, jotta asiakkaalla olisi parempi tunne lähteä puhtaalla autolla huollosta. Näitä toimenpiteitä ei tehdä kaikkiin autoihin vaan valikoidusti, jolloin samalla tuetaan asiakkaan uudelleenostohalukkuutta huoltoihin ja korjauksiin sekä uusien autojen myyntiin.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AHLROTH, M JA HAVUNEN, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki : Talentum.

AKL ISO 9001 - Laatuohjelma. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-1-25.] Sijainti: E. Hartikainen Oy:n verkkomateriaalia [intranet].

ALAHUHTA, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisen voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.

ALA-KIVIMÄKI, P. 2016. Ota vastuu itsestäsi, niin olet parhaimmillasi. Helsingin Sanomat 20.3.2016, D3.

E. Hartikainen Oy – Tapa toimia. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-1-25.] Sijainti: E. Hartikainen Oy:n verkkomateriaalia [intranet].

HARISALO, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Juvenes Print.

HEIKKILÄ, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

HEIKKINEN, H., ROVIO, E ja SYRJÄLÄ, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

HELIN, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jyväskylän yliopiston Koppa. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 2017-3-20.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/pragmatismi?searchterm=pra>.

KANANEN, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.

LÄNSISALMI, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

METSÄMUURONEN, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes OÜ

POHJANHEIMO, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Liettua: BALTO print.

RISTIKANGAS, M ja GRÚNBAUM, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Print Best.

ROBBINS, S ja JUDGE, T. 2013. Organizational Behavior. Fifteenth Edition. Englanti, Essex: Pearson Education Limited.

SALMINEN, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.

SPIIK, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Yritysesitys 2017. E. Hartikainen Oy Yritysesitys. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-1-25.] Sijainti: E. Hartikainen Oy:n verkkomateriaalia [intranet].

## LIITE 1: ESIMERKKI. LÄHESTYMISKULMA TUTKIMUSONGLMAAN

**Tiimipalaverissa esille tulleet kehityskohteet (Citroen & Mitsubishi)**

Päivitetty: 6.3.2017

<b>Havaittu</b>	<b>Ratkaisu</b>	<b>Prosessin vaihe</b>
<b>epäkohta/muutosidea/ajatus</b>		
1 ilmoitus/merkintä onko takuutyö.muutamia takuosia mennyt roskeen kun ei ole tieto	Takuuleima tai työmäär. Tunnistus taskun väristä. Leimasimet ja eriväriset tarkut tulleet, mutta työhohjauseinän paikka on vielä mietinnässä.	Takuu- ja huolenpitosopimusten käsittely, takuuseen vaihdettujen osien käsittely
2 imuvaihtajat vuotaa öljyä lattialla	Tarkistetaan itse välihommina luppoaikaan. Imuletkuja teetetty Paineteholla	<b>Korjaamon tukitoiminnot: Korjaamolaitteet</b>
3 ei mitään huollia hallin puolella. pientä epäselvyyttä mihin valmiit työt laitetaan	Valmiit työt lokerikko käyty läpi palaverissa 30.11.2016	Tilatun työn luovutus
4 <b>Kimmon synt S hanassa ei mittari toimi,sanottu jo kesällä(Artolle) mutta mitään ei ole tapahtunut</b>	Kimmo vaihtaa itse hanan Fordin öljystä jota ei meillä enään ole	<b>Korjaamon tukitoiminnot: Korjaamolaitteet</b>
5 töitä vähän	Korjaamon työtilanne on ollut alkutalvesta ajoittain heikkoa	<b>Muu aihe</b>
6 3.asentajan työt meni ylitöiksi	Tämnä ei ole välttämättä laisinkaan negatiivinen asia	<b>Muu aihe</b>
7 Ei osia Webaston asennukseen (informaatiokatko työnjohto-myyjä-asiakas)		<b>Tilatun työn esivalmistelu; ennakkokeräys</b>
8 <b>Toivottu lohkolämmittimen testauslaitetta</b>	Arto Vartiainen selvittää.	<b>Korjaamon tukitoiminnot: Korjaamolaitteet</b>
9 Tiskillä hidastaa reippaasti automasterin uusi"ominaisuus",kun yrittää kampanjahuoltoiveistä laittaa hinnat kohdilleen rivinäppäimen allaolevasta näytä summa niin tulee pientarvike lisä väkiselä mukaan,joutuu laskimen kanssa veivaamaan.turha ominaisuus	AutoMasterin ominaisuus	<b>Korjaamon tukitoiminnot: AutoMaster</b>
10 puretut/keskeneräiset autot toistuvasti tiellä hallissa,toive jos saisi säilytettyä ulkona jos ei mahdollista pitää nosturilla.joutuu työntelemään pitkin hallia.matkailuauton huollon aloitus tunnin myöhässä,eikä ole seurattu ison lavanosturin	Tämä asia on käsitelty työnjohdon kanssa palaverissa. Sisälle säilötään vain autot jotka on purettu ja osat tilattu	<b>Tilatun työn tekeminen</b>
11 Lasinpesunestettä ei ole hanasta tullut aikoihin,muuten kaikki hyvin	Lasinpesunestepumppu on korjattu 15.2.2017	<b>Korjaamon tukitoiminnot: Korjaamolaitteet</b>
12 FIAT testeri ei mene verkkoon. Korjaus on ATK – tuesta tilattu Perjantaiksi 13.1.2017	Verkkovika on korjattu 13.1.2017	<b>Korjaamon tukitoiminnot: Merkkitkoht testeri</b>

## LIITE 2: KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Päivämäärä: \_\_\_\_\_

Nimi: \_\_\_\_\_

1. Mitkä asiat ovat edistäneet/haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?
2. Miten osaamisesi vastaa nykyisen työsi vaatimuksia?
3. Millaista osaamista tarvitset lähitulevaisuudessa?
4. Miten arvioisit omaa jaksamistasi tällä hetkellä ja miten aiot huolehtia siitä lähivuosina?
5. Mitkä ovat sinun omia vahvuuksiasi?
6. Mitä vahvuuksia on sinun omalla tiimilläsi?
7. Mitkä kohteet korjaamoprosessissa ja lähijohtamisen tiimimallissa on sellaisia, jotka tarvitsevat välittömiä muutoksia? Miten ne mielestäsi pitäisi ratkaista?
8. Miten olet pystynyt vaikuttamaan omaan työhösi sen jälkeen kun tiimimalli otettiin käyttöön Joulukuussa 2016?
9. Päivittäin täytettävä tiimimuistio on ajoittain aiheuttanut pohdintaa henkilökunnan keskuudessa. Minkälainen tämän muistion pitäisi mielestäsi olla? Miten muistion avulla saatua tietoa pitäisi jalostaa niin, että siitä olisi hyötyä koko jälkimarkkinoinnissamme?
10. Jos saisit itse päättää ja suunnitella informaatiotaulun korjaamollemme, mitä elementtejä siinä olisi oltava jotta informaatio saadaan jaettua korjaamon & varaosien päivittäisestä tilanteesta koko henkilökunnalle yksinkertaisesti ja tehokkaasti? Mikä olisi sen paras sijainti autotalossamme?
11. Olet varmaan huomannut että maailma ympärillämme muuttuu voimakkaasti. Autotekniikka kehittyy suurin harppauksin. Samanaikaisesti asiakkaan mielipiteet ja ajatukset ovat muuttumassa haastaviksi ja osin myös erittäin hankaliksi, jota ympärillä vellova keskustelu esim. sosiaalisessa mediassa ruokkii. Myös väärä tieto leviää tässä myllerryksessä. Olemme muutoksen edessä, joka meidän pitää kohdata. Miten organisaatiokulttuurimme pitäisi mielestäsi muuttua että pysymme tässä muutoksessa mukana?
12. Millaisia ammatillisen kehittymisen tavoitteita ja/tai uratoiveita sinulla on?
13. Sovitut toimenpiteet, aikataulu ja seuranta:

## LIITE 3: KEHITYSKESKUSTELUN SAATEKIRJE

**Kehityskeskustelu 2017.**

On aika valmistautua tulevaan kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelu pidetään erillisen aikataulun mukaisesti. Kehityskeskustelun aikataulut löytyy mekaanikkojen osalta ilmoitustaululta ja AutoMasterin kalenterista ja palveluneuvojien osalta Outlookin kalenterista. Kehityskeskustelut pitää korjaamopäällikkö.

Kehityskeskustelujen painopiste on vahvuuksissa ja niiden kehittämisessä. Vahvuuksilla tarkoitan sitä, että ne ovat taitoja, kykyjä ja toimintatapoja, jotka tuntuvat omilta ja luontaisilta. Meissä kaikissa on valtavasti vahvuuksia, jotka ei välttämättä näy mitenkään tai joita ei osata arvostaa. Olisi erittäin hyvä miettiä tätä asiaa etukäteen, mitä se tarkoittaa omalta kohdallasi?

Tunnistamalla vahvuutemme pystymme määrittämään ne kriittiset menestystekijät, joita vahvistamalla saavutamme yhteiset tavoitteemme niin tuloksen kuin asiakastyytyväisyytemme osalta.

Olemme kehittäneet tiimimalliamme kaikissa E. Hartikaisen toimipisteissä syksystä 2016 lähtien. Tiimimallimme ajatuksena on **informaation jakaminen** ja se, että **jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön**. Miten olemme tässä onnistuneet ja mitä tässä tiimiajattelussa pitäisi muuttaa, että työt saadaan mahdollisimman jouhevasti läpi niin, että se näkyy asiakkaalle saakka positiivisena tekemisen meininkiä?

Terveisin;

Arto Vartiainen

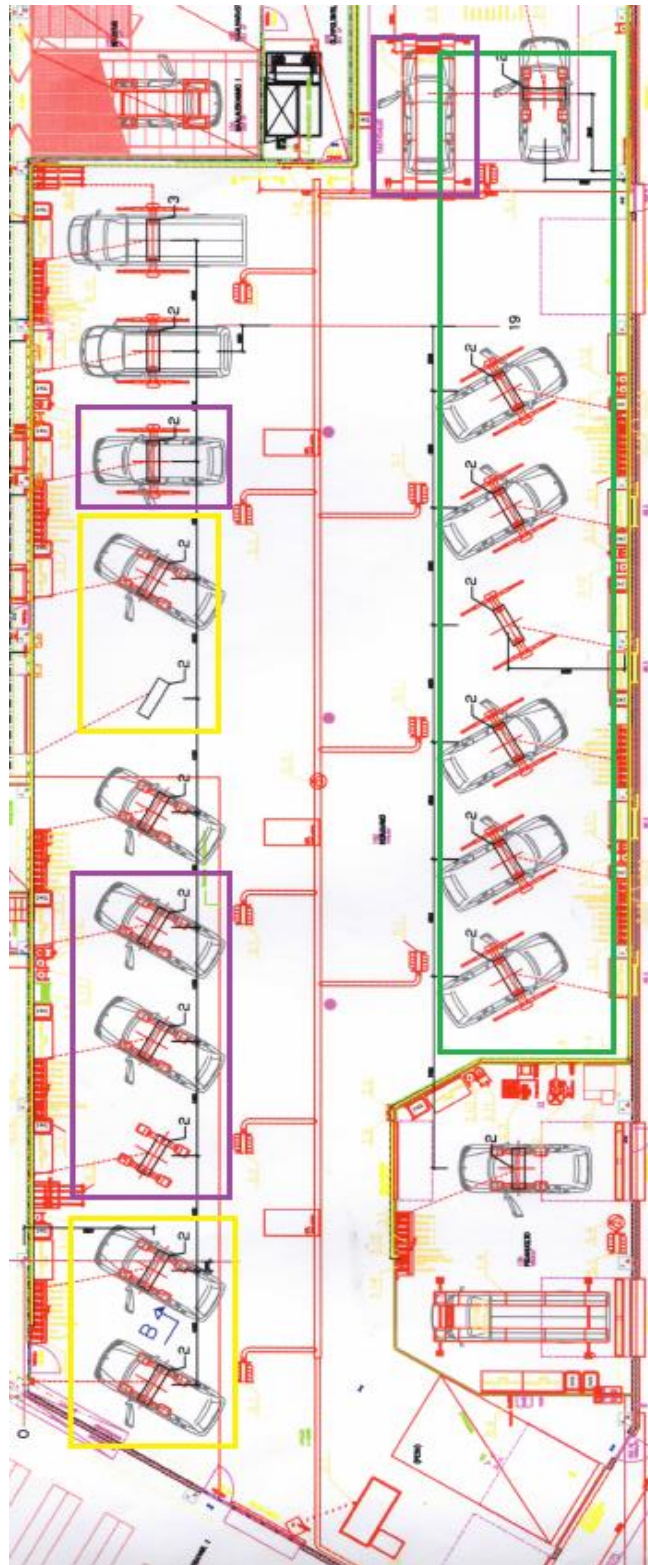
12.2.2017

**#haastaitsesikunnolla #katsepallossa**

## LIITE 4: TIIMIPALAVERIN PÖYTÄKIRJAPOHJA

TIIMI 3 MB klo 8.55 – 09.00	PVM: 17.2.2017
Mikä eilen meni erityisen hyvin tai mikä vaikeutti omassa työssä onnistumista:	
Osaston siisteys, mitä tänään laitetaan kuntoon:	Tiedotteet:
	Päivän työt:

## LIITE 5: KORJAAMOHALLIN LAYOUT JA KORJAAMOPAIKKOJEN TIIMIJAKO



Tiimi 1. Citroen & Mitsubishi - tiimi on merkitty **keltaisella**.

Tiimi 2. Hyundai & Honda - tiimi on merkitty **lilalla**.

Tiimi 2. Mercedes - Benz - tiimi on merkitty **vihreällä**.



## LIITE 6: DIAGNOOSILOMAKE

Vianetsinnän dokumentointi työmääräimen liitteeksi			Päiväys:
Mekaanikko:	Työnumero:	JOB:	
<b>**MITÄ**</b> Vikadiagnoosi, mitä toimenpiteitä tehty vianmäärityksessä, kirjaa ylös mittausarvot/tulokset.			
Käytetty valmistajan ohjetta	EI <input type="checkbox"/>	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	NUMERO:
<b>**MIKSI**</b> Löydös, kuvaus viasta, ota tarvittaessa valokuvia. (Valokuvat AutoMasterille, liitteeksi)			
<b>Selvitys vian aiheuttajaosasta (Tärkeä tieto laajoissa korjauksissa):</b>			
<b>**MITEN**</b> Korjaustapa, kuinka vika poistui ja miten vian poistuminen varmistettiin			
voit jatkaa tarvittaessa kääntöpuolelle			
Tuliko vika kuntoon? <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	Liitteet: <input type="checkbox"/> Tulon pikatesti <input type="checkbox"/> Valokuvat
			<input type="checkbox"/> Lähdön pikatesti <input type="checkbox"/> Takuun ennakkolupa on tehty
Osat merkitty ja varastoitu? <input type="checkbox"/>		KYLLÄ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Poimintalista + testeritulosteet
<input type="checkbox"/> Auton huoltohistorian tarkistus			
Testiajot:	Alku ja loppukilometrit & aika Testiajojen koeajopäiväkirja haasteellisissa diagnooseissa!	Nimi	Kuvaus
1			
2			
3			
28.1.2017			

## LIITE 7: UUSI TIIMIPALAVERIPÖYTÄKIRJA

Tiimi: Pvm: **Miten meillä meni eilen ?**

(Onnistumiset ja ilonaiheet)

**Mitä on suunniteltu tälle päivälle ?**

(Päivän läpikulku pääpiirteissään, huomioiden poikkeamat )

**Mitä on suunniteltu huomiselle**

(uudet suunnitelmat ja kokeilut, parannusehdotukset &amp; kehitysideat)

**Oivallukset ja uudet löydöt, joista pitää ottaa selvää****Siisteys, mikä nurkka laitetaan tänään kuntoon ?**