



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eemeli Nieminen

Korjaamon palaverikäytäntöjen kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2022

Konetekniikan tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Konetekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Auto- ja työkonetekniikka

Tekijä: Eemeli Nieminen

Työn nimi: Korjaamon palaverikäytäntöjen kehittäminen

Ohjaaja: Ari Saunamäki

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 35

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyö tehtiin Käyttöauto Oy:n Seinäjoen Pohjankaaren toimipisteessä sijaitsevan vauriokorjaamon tarpeisiin. Työssä pyrittiin kehittämään vauriokorjaamon viikko- ja kuukausipalavereja. Vauriokorjaamon palaverikäytännöt tarvitsivat toimeksiantajan mielestä kehittämistä.

Vauriokorjaamossa käytössä ollut palaverijärjestelmä vaati kehittämistä korjaamon prosessin laadun ja tehokkuuden parantamiseksi. Opinnäytetyössä tutkittiin palaverien teoriaa, erilaisia palaverimuotoja, sekä sisältöä ja sisällön käsittelyjärjestystä. Työn tarkoituksena oli rakentaa toimivat rungot kuukausi- ja viikkopalavereille. Työssä perehdyttiin lisäksi erilaisiin tuotannon mittareihin ja tunnuslukuihin, joista myöhemmin valittiin tärkeimmät prosessia kuvaavat luvut esiteltäviksi palavereissa. Työn tuloksena saatiin korjaamolle luotua uudenlaiset kuukausi- ja viikkopalaverit, sekä tunnuslukujen esittämistä varten kuvaajia, joita palavereissa esitellään.

¹ Asiasanat: Kokoukset, neuvottelut, autot, kehittämisprojektit, viestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Degree Programme in Mechanical Engineering

Specialization: Automotive and Work Machine Technology

Author: Eemeli Nieminen

Title of thesis: Improving meetings in workshops

Supervisor: Ari Saunamäki

Year: 2022

Number of pages: 35

Number of appendices: 2

The thesis was made for the use of Käyttöauto Oy's body shop in Pohjankaari, Seinäjoki. In the thesis the main goal was to develop the body shops weekly and monthly occurring department meetings.

The existing department meetings needed developing to further improve the process quality and efficiency.

In the second chapter the thesis studied the ideals behind successful meetings and what should be included in them with the goal of creating two meeting frames, one for the monthly meetings and one for the weekly meetings.

The third chapter processed different measurable aspects of the repairing process in the body shop. Of the key aspects the most important ones were chosen to be included in the meetings.

As a result, two different meeting frames were created as well as indicators for the key aspects of the process, which would be shown during the meetings.

¹ Keywords: meetings, cars, negotiations, development projects, communication

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä | 1 |
| Thesis abstract | 2 |
| SISÄLTÖ..... | 3 |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo | 5 |
| Käytetyt termit ja lyhenteet | 6 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Yritysesittely | 7 |
| 1.2 Vauriokorjaamon esittely..... | 8 |
| 1.3 Työn tavoitteet..... | 9 |
| 1.4 Opinnäytetyön rajaukset | 10 |
| 1.5 Opinnäytetyön rakenne | 10 |
| 1.6 Tutkimusongelma ja työmenetelmät..... | 10 |
| 2. NEUVOTTELUT, PALAVERIT JA KOKOUKSET | 11 |
| 2.1 Kokoukset..... | 11 |
| 2.2 Neuvottelut | 12 |
| 2.3 Palaverit..... | 13 |
| 2.3.1 Palaveriin valmistautuminen | 14 |
| 2.3.2 Palaverien sisältö | 15 |
| 2.3.3 Palaverityypit | 16 |
| 2.3.4 Palaverien muodot..... | 19 |
| 3. Tunnusluvut | 20 |
| 3.1 Myynti | 20 |
| 3.2 Laatu | 21 |
| 3.3 Läpäisy aika..... | 22 |
| 3.4 Kapasiteetti..... | 23 |
| 3.5 Tehokkuus | 24 |
| 3.6 Käytösuhde..... | 24 |
| 3.7 Tuottavuus..... | 25 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 4. PRODUKTIO | 26 |
| 4.1 Nykytilan arviointi | 26 |
| 4.1.1 Kuukausipalaveri | 27 |
| 4.1.2 Viikkopalaveri..... | 30 |
| 4.2 Havaintotaulut..... | 30 |
| 5. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT..... | 32 |
| LÄHTEET..... | 33 |
| LIITTEET | 34 |

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|--|----|
| Kuva 1. Käyttöauton Seinäjoen Pohjankaaren toimipiste | 8 |
| Kuvio 1 Keskimääräisen korjausprosessin läpäisy aika | 23 |
| Kuvio 2. DuPont-kaavio tuottavuudesta | 25 |
| Taulukko 1. Erilaisten kanavien soveltuvuus erityyppisiin palavereihin | 17 |

Käytetyt termit ja lyhenteet

- Vauriokorjaamo** Käytetään tässä työssä Käyttöauto Oy:n Seinäjoen toimipisteen vauriokorjaamosta.
- Info Manager Adviser** Info Manager Adviser on Käyttöauto Oy:llä käytössä oleva tietokoneohjelma, joka koostaa korjaamon tunnuslukuja ja muodostaa niistä kaavioita.
- Palaveri** Epävirallinen kokoontuminen, jolle on etukäteen sovittu paikka ja aika, ja jossa tarkoituksena on saada aikaan päätöksiä.
- Korikorjaamoluokitus** Autoalan keskusliitto on tuottanut korikorjaukseen erikoistuneille korjaamoille ajoneuvoihin kolareissa syntyneiden vaurioiden mukaisen korikorjaamoluokituksen.

1. JOHDANTO

Johdannossa esitellään ensimmäisenä toimeksiantaja lyhyessä yritysesittelyssä. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin vauriokorjaamo, jonka tarpeisiin tämä opinnäytetyö on varsinaisesti tehty. Vauriokorjaamon esittelyn jälkeen käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne. Viimeisenä käsitellään tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät.

1.1 Yritysesittely

Käyttöauto on Seinäjoella vuonna 1970 perustettu perheyhtiö (Käyttöauto, i.a.-a). Yritys on laajentunut vuosien varrella yhden merkin edustuksesta ja yhdestä toimipisteestä kymmenellä paikkakunnalla toimivaksi. Käyttöauto edustaa nykyään 17 eri merkkiä. Esimerkkejä edustetuista merkeistä ovat muun muassa Mercedes-Benz, Volvo ja Audi. Vuosittain Käyttöautolta ostaa auton lähes 15 000 asiakasta ja huoltokäyntejä kertyy noin 110 000 kappaletta. Automyynnin ja huollon lisäksi toimipisteistä löytyy paikkakunnasta riippuen vauriokorjaamoita ja renkaanvaihtopisteitä.

Seinäjoen kahdessa toimipisteessä on edustettuna 14 merkkiä automyynnissä ja lisäksi 13 merkkiä huollossa (Käyttöauto, i.a.-b). Pohjankaaren toimipisteestä löytyy lisäksi kuorma- ja linja-autojen myynti ja huolto sekä vauriokorjaamo, jonka tarpeisiin tämä kyseinen työ on tehty. Kuvassa 1 vauriokorjaamo näkyy ylhäällä, sinisten ovien rivistön oikealla puolella.



Kuva 1. Käyttöauton Seinäjoen Pohjankaaren toimipiste (Käyttöauto, i.a.-b).

1.2 Vauriokorjaamon esittely

Seinäjoen Käyttöauton vauriokorjaamo sijaitsee Pohjankaaren toimipisteessä. Korjaamo täyttää useiden merkkien vaatimukset ja on saavuttanut kolmen tähden luokituksen, autoalan korikorjaamoluokituksessa (H. Päckilä, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2021). Kolmen tähden luokitus tarkoittaa, että korjaamolla voidaan suorittaa myös vaativat korin rakenneosien vaihto- ja vetotyöt sekä vaurioanalyysit (Autoalan keskusliitto, i.a.). Kolme tähteä vaatii myös henkilöstön jatkuvaa koulutusta ja erikoisammattitutkintoja.

Vauriokorjaamossa työskentelee toimistotiloissa kolme työnjohtajaa, joista yksi toimii myös varaosatoiminnoissa, yksi takuukäsittelijä ja yksi varaosamyyjä (Päckilä, H., henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2021). Lisäksi vauriokorjaamon toimihenkilönä on korjaamopäällikkö, joka toimii myös työnjohdon tehtävissä oman työnsä ohessa. Vauriokorjaamo näkyy kuvassa 1 ylhäällä keskellä, sinisten ovien oikealla puolella.

Vauriokorjaamossa työskentelee viisi korimekaanikkaa, neljä maalaria, sekä yksi henkilö, jonka toimenkuvana on takuunalaiset maalipinta- ja korityöt (H. Päckilä, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2021). Vauriokorjaamon henkilöstö on työskennellyt yrityksessä pitkään,

josta todisteena on useampi lähes kaksikymmenvuotinen työura Käyttöauton palveluksessa.

Korjaamotiloissa on kolme nosturipaikkaa, joissa on myös mahdollisuus kevyisiin vetotöihin. Lisäksi korjaamossa on kolme saksinosturia, yksi kaksipilarinostin, yksi ajosiltanosturi pyöränsuuntauslaitteistolla, sekä korinoikaisupenkki, johon voidaan kiinnittää myös korinmittauslaitteisto (H. Päckilä, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2021). Maalaamosta löytyy kuusi kappaletta esikäsitelytiloja, jotka soveltuvat myös pieniin maalaustöihin, sekä yksi moderni maalausammio, jossa onnistuu tarvittaessa kaksi eriväristä maalausta yhtä aikaa.

1.3 Työn tavoitteet

Työn tavoitteina oli saada selvyys hyvän palaverin sisällöstä ja parhaiten vauriokorjaamolle sopivista menetelmistä sekä tyyleistä. Sisällön, tyylin ja menetelmien parhaiden vaihtoehtojen kautta rakennetaan vauriokorjaamolle sopiva kokonaisuus kuukausi- ja viikkopalavereihin. Toisena tavoitteena opinnäytetyössä on tärkeimpien mitattavien ja tilastoitavien tunnuslukujen etsiminen korjaamoprosessista. Tunnuslukuista kootaan myös esitettävään muotoon saatava mittaristo, johon lukuja voidaan laittaa esille.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kirjallisuuden kautta palaverien toimintaa, sekä erilaisia tapoja ja malleja pitää palavereita. Erilaisia menetelmiä palavereiden pitämiseen esitellään ja käsitellään mahdollisimman laajasti. Menetelmien sopivuutta korjaamon tarpeisiin pohditaan sekä analysoidaan, ja tavoitteena on löytää mahdollisimman hyvä järjestelmä tukemaan korjaamon kehitystä. Palavereita tukemaan tutkitaan myös erilaisia tuottavuuden ja tehokkuuden mittareita, joita seuraamalla pystytään tulkitsemaan kehityksen suuntaa ja korjaamon sen hetkistä tilannetta. Tehokkuuteen vaikuttavia mitattavia ja seurattavia ilmiöitä ja suureita tutkitaan kirjallisuuden kautta. Korjaamolla on olemassa tehokkuuden seurantajärjestelmä, mutta sitä ei suoraan hyödynnetä tavoitteiden selvittämiseen työntekijöiden kanssa. Tästä järjestelmästä saatavien lukujen käytettävyyttä pohditaan.

1.4 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa palavereihin. Kokouksia ja neuvotteluita sivutaan, mutta ne eivät ole työn keskeinen aihe. Toisena pääkohtana palaverien lisäksi keskitytään erilaisiin mitattaviin tunnuslukuihin.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa esitellään kohdeyritys, työn tavoitteet, tutkimusongelma ja työmenetelmät. Seuraavaksi käsitellään työn teoria-alueita, tässä työssä palaveria ja tuotannon tehokkuuden mittareita. Teoriaosuuden jälkeen kuvataan työn tuotoksen, eli palaverirunkojen kasaamista ja sopivien tehokkuuden mittareiden valintaa. Lopuksi tehdään yhteenveto koko työstä ja pohditaan saatuja lopputuloksia ja mahdollisia lisätutkimuksia.

1.6 Tutkimusongelma ja työmenetelmät

Vauriokorjaamossa käytössä oleva tiimipalaverikäytäntö on vasta alkutekijöissään. Opinnäytetyössä pyritään kehittämään korjaamon tehokkuutta luomalla toimintaa tukevat palaverirungot. Työssä tutkitaan erilaisia palaverityylejä ja -tyyppejä, sekä erilaisia tehokkuuden ja tuottavuuden mittareita, joiden pohjalta koostetaan mahdollisimman hyvä kokonaisuus korjaamoa varten.

Työssä tutkitaan kirjallisuutta, josta etsitään tietoa palavereista ja erilaisista mittareista. Lukuja hyödynnetään palavereissa korjaamonkehityksen ja toiminnan seuraamiseen. Kysymyksessä on siis kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

2. NEUVOTTELUT, PALAVERIT JA KOKOUKSET

Neuvottelut, palaverit ja kokoukset ovat työelämässä usein toistuvia vuorovaikutusta vaativia tilanteita (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s.197). Nämä tilanteet vaativat osallistujilta perustelua omista näkemyksistä, kuuntelua, yhteistyötä ja pyrkimystä yhteisen konsensuksen saavuttamiseen. Yleensä neuvotteluille, palavereille ja kokouksille on asetettu jokin tavoite, jota kohti pyritään puheenjohtajan tai vetäjän johdolla.

2.1 Kokoukset

Toisin kuin neuvottelu ja palaveri, kokoukset ovat säädeltyjä tapaamisia (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s.197). Virallisia kokouksia säätelee yhdistyslaki, osakeyhtiölaki, yhdistysten säännöt ja vakiintuneet käytännöt. Kokouksen päätösvaltaisuus edellyttää koollekutsumista lakien, sekä sääntöjen tai yhtiöjärjestyksen mukaan.

Yhdistyksen tulee pitää kokous säännöissä määriteltynä ajankohtana (Yhdistyslaki 503/1989). Mikäli kokousta ei ole kutsuttu koolle, voi sen pitämistä vaatia kuka tahansa jäsenistä. Ylimääräinen kokous tulee pitää, mikäli näin päätetään yhdistyksen kokouksessa tai hallituksen niin päättäessä. Jos vähintään 10 % äänioikeutetuista niin haluaa, tulee myös pitää ylimääräinen kokous. Mikäli yhdistyksellä on jäsenenä muita yhdistyksiä, voidaan säännöissä määrätä joko korkeampi tai matalampi vähemmistö ylimääräistä kokousta varten. Mikäli jäsenenä on vain yksityisiä henkilöitä, voidaan määrätä vain pienempi vähemmistö.

Kokous tulee kutsua kokoon säännöissä määritetyllä tavalla (Yhdistyslaki 503/1989). Kutsusta on ilmentävä paikka ja aika, milloin ja missä kokous järjestetään. Lisäksi on mainittava, mikäli kokoukseen voi osallistua etäyhteydellä, sekä mahdollisista etäyhteydellä osallistujien puheoikeuden rajoituksista.

Kokouksista on myös koostettava pöytäkirja, josta selviää kokouksessa päätetyt asiat (Yhdistyslaki 503/1989). Pöytäkirjan tekemisestä vastaa puheenjohtaja ja sen vahvistavat allekirjoituksilla puheenjohtajan lisäksi kaksi kokouksessa erikseen tehtävään valittua henkilöä. Pöytäkirja on laadittava myös tilanteessa, jossa päätösvaltaa on käytetty

kokouksen ulkopuolella erillisissä äänestystilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi sähköpostitse tai muulla etäyhteydellä tapahtuva äänestys. Puheenjohtajan on aina allekirjoitettava pöytäkirja.

2.2 Neuvottelut

Neuvottelu voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi viestintäprosessiksi, jossa kaksi (tai useampia) osapuolta pyrkii sopimaan jonkin asian suhteen samansuuntaisia, toisistaan poikkeavia tai vastakkaisia tavoitteita, aikeita tai intressejä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s.199). Neuvotteluissa on yleensä tavoitteena päästä käsiteltävistä asioista yhteisymmärrykseen. Yleensä se vaatii joko molempien tai vähintään toisen osapuolen luopumista osasta omia tavoitteitaan ja intressejään. Neuvottelut koostuvat usein useista eri tapaamisista, eivätkä ne ratkea yhdellä kerralla. Neuvottelun osapuolet saattavat olla esimies-alainen-suhteessa tai tasavertaisia. Neuvottelija pyrkii saamaan omalle taustaryhmälleen parhaat myönnytykset neuvotteluissa.

Neuvotteluja voidaan käydä yrityksen, yhdistyksen tai ryhmän sisällä tai eri osapuolten, esimerkiksi yritysten välillä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s.199). Sisäinen neuvottelu voi olla esimerkiksi osaston viikkopalaveri. Tällaisissa neuvotteluissa osallistujilla on samansuuntaisia tavoitteita. Sisäisissä neuvotteluissa osallistujat myös yleensä tuntevat toisensa.

Eri osapuolten välisissä neuvotteluissa osapuolten intressit ja tavoitteet voivat erota toisistaan merkittävästi (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s.199). Osapuolia voi olla useampia kuin kaksi, eivätkä ne välttämättä tunne toisiaan etukäteen. Myös toisen osapuolen tavoitteet ovat tuntemattomia, ennen kuin niistä keskustellaan. Esimerkkejä tällaisista neuvotteluista ovat työnantajien ja -hakijoiden väliset rekrytointineuvottelut tai osto- ja myyntineuvottelut.

Kahvipöytäkeskustelut eroavat neuvotteluista ja palavereista sovitun kokoontumisajan ja -paikan perusteella (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s.197). Lisäksi neuvotteluja ja palavereja järjestetään jonkin tietyn ongelman ratkaisemista varten, tai jotta jokin asia saadaan hoidettua. Neuvotteluilla ja palavereilla on siis jokin selkeä tavoite, joka on

osallistujilla tiedossa etukäteen. Näitä tavoitteita sekä määriteltyjä tapaamisaikoja ja -paikkoja ei kahvipöytäkeskusteluilla ole.

Neuvottelut päättyvät sopimuksen tai muistion kirjoittamiseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s.197). Muistioista ja sopimuksista on helppoa myöhemmin tarkistaa, mitä on sovittu. Neuvotteluissa, kuten ei palavereissakaan, ei äänestetä, vaan kaikille sopivaan ratkaisuun pyritään keskustelemalla. Neuvottelu ja palaveri eroavat toisistaan lähinnä palaverien nopeamman ja epävirallisemmän luonteen vuoksi. Lisäksi neuvottelun tuloksia pidetään palaveria sitovampina.

2.3 Palaverit

Työyhteisössä palaverit tunnetaan eri paikoissa eri nimillä, käytettyjä termejä ovat muun muassa palaveri, kokous, neuvottelu ja ideariihä (Surakka, 2006a, s. 12). Useimmiten käytetään palaveria tai kokousta. Palaveri termiä käytetään enemmän epävirallisista kokoontumisista, esimerkiksi tiimipalavereista. Useissa organisaatioissa käytetään eri termejä erilaisista tapaamisista. Kokous on hieman huono termi kuvaamaan työyhteisön sisäisiä tapaamisia, sillä sitä ohjaa yhdistyslaki, ja se on aina määrämuotoinen (mts. 13). Työyhteisön sisäisiä tapaamisia kuvaa yleensä parhaiten termi palaveri.

Palavereita pidetään työyhteisöissä useista eri syistä, mutta yleensä niitä käytetään kuitenkin päätöksenteon välineenä (Surakka, 2006a, s. 9). Muita käyttötarkoituksia palavereille on esimerkiksi ongelman ratkaisu, toiminnan kehittäminen, päätösten toteutumisen seuranta ja oppiminen. Palaverit ovat yhteistyötä tiimin kesken. Koska palavereissa ei yleensä äänestetä, vaan tuloksiin pyritään keskustelulla, kannattaa keskustelujen lopputuloksesta tehdä muistio (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s. 197). Muistio auttaa muistamaan, mitä mistäkin asiasta on sovittu.

Surakan mukaan palaverit muodostavat suuren osan työntekijöiden työajasta, mutta niiden tarkoituksenmukaisuutta kyseenalaistetaan harvoin (Surakka 2006a, s. 9).

Palaverikäytännöt työpaikoilla kehittyvät pitkän ajan kuluessa, usein jopa vuosien saatossa. Näistä johtuen olisi hyvä pysähtyä miettimään, miten palavereilla saadaan edistettyä yhteisiä päämääriä.

Palavereilla saadaan aikaan paljon hyvää, vaikka ne välillä tuntuvatkin turhilta, jos käsitellään tyhjänpäiväisiä aiheita, vain muutamia henkilöitä koskevia alueita tai ei saada sovittuja kohtia käsiteltyä tai päätettyä (Surakka, 2006a, s. 10). Tämän takia olisikin tärkeää, että palavereihin osallistuisi vain ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä käsiteltävien asioiden kanssa. Palavereihin ei siis mennä vain istumaan ja kuuntelemaan, vaan osallistujilla tulisi olla omat vastuunsa. Palaveri on yhteistyötä eri henkilöiden välillä. Palaverien kehitys turhista merkityksellisiksi alkaa, kun palaverin tarpeellisuus osana kokonaisuutta ymmärretään. Tähän kuuluu palavereiden tarkoitusten määrittely ja kunnollinen suunnittelu. Lisäksi palaverien vieminen läpi suunnitelmien mukaan on osa kehitystä.

Palaverien tarkoitukset ja niihin osallistuvat ihmiset vaihtuvat tarpeiden mukaan, ja useimmiten palaverista vastaa esimies (Surakka, 2006a, s. 10). Vaikka koolla olisi ryhmä, jossa kenelläkään ei ole esimiesasemaa, vastaavat palaverikäytäntöjen toimivuudesta ja henkilöstön onnistumiseen vaadittavista palaveritaidoista esimiehet. Myös resurssien ja osaamisen käyttämisestä palaverien tehokkuuteen ja onnistumiseen ovat vastuussa esimiehet. Esimies voi esimerkiksi käyttää assistentin osaamista säästääkseen omaa aikaansa johtamiseen.

Palaveri on esimiehelle mahdollisuus täysimääräisempään johtamiseen (Surakka, 2006a, s. 11). Esimiehen tehtävä ei ole palaverissa ainoastaan lukea asialistaa läpi, vaan esimerkiksi tukea työntekijöitä, auttaa ilmapiirin luonnissa ja tavoitteellisen toiminnan edistämässä, sekä oppimisessa. Myös palautteen antaminen ja saaminen on palaverissa mahdollista.

2.3.1 Palaveriin valmistautuminen

Palaverista saadaan paras hyöty, kun kaikilla osallistujilla on tiedossa, mitä on tarkoitus päättää, miksi, missä ja milloin (Surakka, 2006d, 43). Myös se, miten kukin tahollaan valmistautuu palaveriin, on hyvä tiedottaa etukäteen (mts. 45). Lisäksi on hyvä rajata, miten paljon aikaa on varattu minkäkin kohdan käsittelyyn.

Palaveriin valmistautumisella on suuri merkitys palaverin onnistumisen kannalta (Surakka, 2006. s. 39). Mikäli valmistautuminen on huonoa ja asenteet välinpitämättömiä, luodaan helposti kuva palavereista työstä irrallisina ja siihen liittymättöminä tilaisuuksina. Jokaisessa palaverissa on kuitenkin tilaisuus tuoda esille ja kehittää työyhteisölle merkityksellisiä asioita. Olisi hyvä, mikäli palaverit koettaisiin työtehtävänä muiden joukossa, jotka on suoritettava hyvin.

2.3.2 Palaverien sisältö

Palaverin rakenne riippuu pitkälti palaverin tarkoituksesta (Surakka, 2006d, s. 41). Palavereissa käsiteltävien asioiden olisi hyvä olla luonteeltaan sellaisia, joiden käsittelemisestä yhdessä saadaan jotain lisäarvoa. Jos asia on mahdollista viestiä sähköpostilla, eikä asian yhdessä puimista saada konkreettista hyötyä, ei kyseiseen asiaan kannata tuhlata aikaa palaverissa. Myös asiat, jotka koskevat vain harvoja henkilöitä tai joiden käsittely on nopeampaa ja tuottavampaa muulla tavalla, on hyvä hoitaa palaverien ulkopuolella. Jaksoittain toistuvien palaverien asialista on yleensä vakioitu, mutta niihin saattaa ajankohdasta riippuen liittyä vuosisuunnittelun elementtejä.

Viikkopalavereissa käsitellään yleensä aluksi tiedotusluontoiset asiat, joiden jälkeen siirrytään päätöksiä vaativiin asioihin (Surakka, 2006d, s. 41). Tätä tapaa aloittaa palaveri on Surakan mukaan kritisoinut Streibel (2003). Streibelin mukaan palaveri alkaa tällöin väärällä tavalla, kun viestintä tapahtuu vain yksipuolisesti. Tällöin jatkon yhteistyö vaarantuu ja palaverin varsinainen tarkoitus voi jäädä taustalle.

Palaverin asialistaa laadittaessa on hyvä pyytää osallistujilta näkemyksiä siitä, mitä palaverissa kannattaa käsitellä (Surakka, 2006d, s. 41). On hyvä sopia, millä tavalla koollekutsujalle voi kertoa asioita, joita nähdään keskeisiksi palaverin tarkoituksen kannalta. Yleensä palaverin tarkoituksena on päätöksien aikaansaaminen. Asialistaa kootessa esimiehen on hyvä pohtia, missä asioissa on hyvä pyytää henkilöstöä mukaan päätöksentekoon. Jos henkilöstö saa olla mukana kaikissa päätöksissä, voi tilanne mennä ylidemokraattiseksi, jolloin päätöksenteko hidastuu. Toisaalta liian usein pelkästään esimiehen tekemät päätökset saavat esimiehen näyttämään autoritaariselta. Henkilöstön on hyvä olla päätöksissä mukana, kun päätökset vaikuttavat henkilöstöön tai kun ne ovat

tärkeitä. Myös mikäli henkilöstöllä on asiantuntemusta asiasta, on hyvä pyytää henkilöstö mukaan päätöksen tekoon. Kun valmiin päätöksen perustelu on vähemmän aikaa vievää ja helpompaa kuin yhdessä asiasta päättäminen, on syytä miettiä, onko henkilöstön mukanaolo välttämätöntä.

Hyvin muotoiltu asialista sisältää tiedon palaverin laadusta, sekä missä ja milloin se järjestetään (Surakka, 2006d, s. 45). Lisäksi asialistasta olisi hyvä selvittää palaverin kesto ja ketkä palaveriin osallistuvat. Käsiteltävät asiat ja mitä niille on asetettu tavoitteiksi, miten niitä käsitellään ja paljonko millekin kohdalle on varattu aikaa ovat myös tärkeitä tietoja palaveriin valmistautumisen kannalta.

Asioiden käsittelyjärjestykseen on syytä panostaa (Surakka, 2006d, s. 45). Palaveri kannattaa aloittaa helpolla, mahdollisesti positiivisella asialla, jotta palaveri saadaan hyvin käyntiin. Toisena asiana palaverissa olisi hyvä käsitellä joko vaikein tai tärkein asia. Päätöksenteko yhdessä on helpompaa, kun on saatu lämmitellä ensin helpomman asian kanssa. Haastavan aiheen jälkeen on hyvä tarjota pieni hengähdystauko osallistujille ja käsitellä tiedotettavat asiat. Palaverin asialistaa ja käsittelyjärjestystä voidaan palaverin alussa muuttaa yhteisellä päätöksellä, mikäli siihen koetaan tarvetta.

2.3.3 Palaverityypit

Erityyppisiä palavereita käytetään eri tarkoituksiin (Surakka, 2006c, s. 26). Joskus samalla palaverilla voi olla useita eri tarkoituksia. Erilaisia palaverityyppejä sekä niiden toimintaa erilaisten palaverimenetelmien kanssa on esitelty taulukossa 1, erilaisten kanavien soveltuvuus erityyppisiin palavereihin.

Taulukko 1. Erilaisten kanavien soveltuvuus erityyppisiin palavereihin (Surakka, 2006c, s. 30).

| | <i>Suunnittelupalaveri</i> | <i>Kehityspalaveri</i> | <i>Ideointipalaveri</i> | <i>Käynnistyspalaveri</i> | <i>Maastoutuspalaveri</i> | <i>Seuran tapalaveri</i> | <i>Ristiriitapalaveri</i> | <i>Koordinointipalaveri</i> |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <i>Palaverikasvo</i> | Erinomainen | Erinomainen | Erinomainen | Erinomainen | Erinomainen | Erinomainen | Erinomainen | Erinomainen |
| <i>Virtuaalipalaveri</i> | Hyvä | Hyvä | Hyvä | Hyvä | Tyydyttävä | Erinomainen | Huono | Erinomainen |
| <i>Puhelinpalaveri</i> | Tyydyttävä | Huono | Huono | Tyydyttävä | Huono | Hyvä | Huono | Hyvä |

Kaikki esiteltävät palaverityypit toimivat nimensä mukaisesti, esimerkiksi suunnittelupalaverin pääasiallinen tarkoitus on tulevan suunnittelu (Surakka, 2006c, s. 27). Suunniteltava asia voi olla alkava projekti tai toimintasuunnitelman tekoa. Suunnittelupalavereissa aktiivisten osallistujien määrä kertoo suoraan suunnitteluun käytettävien resurssien määrään. Mitä enemmän on aktiivisia osallistujia, sitä enemmän on resursseja käytössä ja suunnittelu nopeutuu. Tarpeen vaatiessa suunniteltavan asian voi pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin ja suunnitteleville ryhmille antaa omat osuudet suunniteltaviksi. Tällöin resurssien käyttö on tehokkaampaa.

Kehityspalavereissa käsitellään mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Kehityspalaveri voi olla myös esimerkiksi tiimin sisäinen kehityskeskustelu, jossa arvioidaan edellistä jaksoa ja asetetaan tavoitteet seuraavalle jaksolle (Surakka, 2006c, s. 27). Kehitystoimenpiteet voivat ilmetä esimerkiksi erilaisten kyselyiden ja mittausten purkamisesta, esimerkiksi työilmapiiri- tai asiakastyytyväisyyskyselyistä. Näiden läpikäyminen voi olla myös yksi mahdollinen aihe kehityspalaverille.

Ideointipalaverissa pyritään saamaan uusia ideoita ja kyseenalaistamaan asioita, joita pidetään itsestäänselvyyksinä (Surakka, 2006c, s. 27). Ilmapiiirin tulee olla kannustava, jotta myös hullulta kuulostavat ideat uskalletaan kertoa. Ideointipalaverit on myös hyvä toteuttaa selkeästi kaksiosaisina. Ensin toteutetaan ideointivaihe, jonka aikana pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita. Tässä vaiheessa kaikki kommentointi, oli se sitten positiivista tai negatiivista, on kielletty, jotta tilanne pysyy spontaanina. Ideointivaiheen jälkeen tulee analysointivaihe, jonka aikana pyritään käymään kaikki ideat läpi ja valitsemaan niistä parhaat. Lopuksi voidaan vielä suunnitella, miten parhaat ideat saadaan toteutettua.

Käynnistyspalaverin tarkoituksena on käynnistää jokin uusi projekti tai hanke (Surakka, 2006c, s. 27). Käynnistyspalavereissa pyritään myös yhtenä tavoiteltavana asiana sitouttamaan projektin tai hankkeen avainhenkilöstö kyseiseen kokonaisuuteen. Ennen käynnistyspalaveria on tärkeää suunnitella, miten henkilöstö saadaan ymmärtämään yhdessä projektin uhat, mahdollisuudet ja heikkoudet. Hankkeen onnistumiselle on tärkeää, että uskaltaa kertoa omat epäilynsä sitä kohtaan. Epäilyksiä on torjuttava yhdessä, löytämällä niihin ratkaisut.

Maastoutuspalaverissa pyritään jalkauttamaan jokin aikaisempi idea, esimerkiksi organisaatiomuutos tai uusi toimintatapa (Surakka, 2006c, s. 27). Maastouttaminen ei onnistu, mikäli maastouttajat eivät itse usko asiaan, olivat he sitten olleet suunnittelemassa ja luomassa maastoutettavaa konseptia.

Seurantapalavereissa käsitellään käynnissä olevia projekteja ja hankkeita (Surakka, 2006c, s. 28). Seurantapalaverit estävät hankkeiden ja projektien hautautumista, kun niiden etenemistä ja tuloksia seurataan määrätyn väliajoin. Seurantapalavereissa on tärkeää kerätä mielipiteitä ja kokemuksia toiminnan kehittymisestä. Positiiviset lausunnot vahvistavat uskoa kehitysohjelmaan ja motivoivat tulevaisuuden kehitysprojektien kanssa. Kehityspalavereissa voidaan käydä myös läpi, miten kehitystoimien läpiviennissä on onnistuttu.

Ristiriitapalavereissa pyritään ratkaisemaan erilleen ajautuneiden työntekijöiden näkemyseroja, keskeisten asioiden kohdalla (Surakka, 2006c, s. 28). Erimielisyyksien

sijaan työntekijöiden olisi hyvä keskittää voimansa yhteisten päämäärien saavuttamisen. Aluksi tulee selvittää eri osapuolien näkemykset ja odotukset. On tärkeää, ettei aluksi lähdetä tuomitsemaan ja kumoamaan toisten näkemyksiä, vaan kuunnellaan kaikki eri näkökulmat. Kun muiden näkemykset ovat selvillä, voidaan yhdessä miettiä ja yrittää ymmärtää muiden osapuolien näkemyksiä. Tämän jälkeen voidaan lähteä etsimään yhteistä näkemystä ryhmätyöskentelyllä. Lopuksi kerätään parhaat ideat jatkokäsittelyjä varten.

Koordinointipalaverit ovat perinteisiä viikkopalavereita, joissa käydään läpi viikon töitä ja tavoitteita (Surakka, 2006c, s. 27). Koordinointipalaverit auttavat hallitsemaan kokonaisuutta ja mahdollisia yllätyksiä, joita mahdollisesti tulee eteen. Näin kaikki tulee hoidettua parhaalla mahdollisella tavalla.

2.3.4 Palaverien muodot

Taulukossa 1 esiteltiin erityyppisten palaverien lisäksi suullisia palaverimuotoja. Kasvokkain pidetyssä palaverissa palaute tulee viiveettä, kuten myös virtuaalisissa- ja puhelinpalavereissa (Surakka, 2006c, s. 29–30). Kasvotusten pidetyssä palaverissa viestin vastaanoton kontrollointi ja erilaisten yhteistyömenetelmien soveltaminen onnistuu erinomaisesti. Virtuaali- ja puhelinpalavereissa erilaisten yhteistyömenetelmien hyödyntäminen on haasteellista. Lisäksi sähköpostiviesteillä kommunikoitaessa yhteistyömenetelmiä ei voida käyttää ollenkaan. Viestin vastaanoton kontrollointi onnistuu näistä mainituista palaverimuodoista hyvin kasvotusten pidetyn palaverin lisäksi ainoastaan virtuaalipalaverissa. Viestin laadinnan kontrollointi ei suullisissa menetelmissä onnistu parhaimmillaankaan kuin kohtuullisesti, kun taas kirjallisesti esitettynä esimerkiksi sähköposteissa ja tiedotteissa se on helppoa. Kirjalliset menetelmät häviävät suullisille palaverimuodoille viestin vastaanoton kontrolloinnissa, mutta onnistuvat taas paremmin tuomaan esille yksityiskohtia.

Kasvotusten järjestetty palaveri toimii kaikkien edellisessä osiossa esiteltyjen palaverityyppien kanssa erinomaisesti, kuten taulukossa 1 esitetään. Kasvotusten pidettävät palaverit voivat sisältää myös kirjoitettua materiaalia tai muita visuaalisia apuja, jolloin yksityiskohtien esilletuonti on helpompaa (Surakka, 2006c, s. 29).

3. Tunnusluvut

Yrityksen toimintaa ohjattaessa käytetään apuna erilaisia toiminnan mittareita ja tunnuslukuja (Uusi-Rauva ym., 2009, s. 398). Tunnusluvuilla voidaan helpottaa seuranta ja tavoitteiden asettamista. Toiminnan tehokkuutta voidaan arvioida esimerkiksi myynti- ja käyttökatetta sekä jalostusarvoa tarkastelemalla. Liiketoiminnan tunnuslukuja, joita kirjanpito tuottaa, voidaan käyttää soveltuvin osin toiminnan ohjaamisessa. Toiminnan johtaminen vaatii kuitenkin näiden lisäksi vielä omia lukuja resurssien käytöstä ja toiminnan tuloksista.

Tunnusluvut kuvaavat jotain tunnusomaista ohjauskohteesta (Saari, 2004, s. 83). Tunnusluvut voivat olla joko suoraan tuloksista saatavia, esimerkiksi myyntilukuja, tai suhteellisia, kuten esimerkiksi kapasiteetin käyttöaste. Tunnuslukujen tuottaminen tapahtuu arvioimalla tai mittaamalla.

Tässä luvussa esitellään erilaisia prosessin tehokkuutta ja toimintaa mittaavia tunnuslukuja, joista on tarkoitus myöhemmin valita tärkeimpiä esiteltäväksi palavereissa. Luvuista kootaan taulukot ja kuvaajat, joista voidaan seurata kehityssuuntia ja tavoitteiden saavuttamista.

3.1 Myynti

Myynti on vauriokorjaamon tunnuslukujen pohja (H. Päckilä, henkilökohtainen tiedonanto, 9.2.2021). Sen kautta saadaan johdettua tehokkuus- ja tuottavuusluvut. Myynnin määriä seuraamalla voidaan tarkkailla työnjohtajien työpanosta. Myyntiä seurataan sekä myytyinä tunteina että euroina, sillä eri työvaiheille on määritetty erilaisia hintoja työn vaativuuden mukaan. Myös eri asiakkailta voi olla erilaisia sopimushintoja, joten jokainen tunti ei ole aina saman arvoinen. Myyntimäärien perusteella voidaan myös ennakoida tulevaa työkuormaa, jolloin kapasiteetin säätely on helpompaa.

3.2 Laatu

Laatu voidaan määritellä monella tapaa ja useista eri lähtökohdista (Uusi-Rauva ym., 2009, s. 372). Nykyaikaisesti laatu saadaan parhaiten määriteltyä tuotteen tai palvelun kykynä täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet. Määritelmä rajaa laadun asiakkaan mielipiteeksi tuotteesta tai palvelusta, jolloin jokaisella asiakkaalla on oma näkemys laadusta. Tämä määrittelytapa vaatii myös tuotteen virheettömyyttä.

Asiakaslähteininen määrittely tuotteelle vaikuttaa kaikkiin yrityksen toimintoihin ja kilpailutaktiikkoihin (Uusi-Rauva ym., 2009, s. 372). Asiakaslähtöinen määrittely pakottaa suunnittelemaan yrityksen tuotantoprosessit ja tuotteet asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakaslähtöisyys pakottaa laadun keskeiseksi johtamisperiaatteeksi ja toimintojen kehittämisen perustaksi. Laatuajattelua soveltavalle yritykselle on normaalia, että toiminta on asiakas- ja markkinalähtöistä.

Asiakaslähtöisyyden lisäksi laadulle tarvitaan käsitteenä yrityksen sisäinen määritelmä (Uusi-Rauva ym., 2009, s. 372). Asiakaslähtöinen määrittely aiheuttaa yrityksen toimintaan ja kehittämiseen ylimääräisiä vaikeuksia hankalan soveltuvuuden kautta. Yrityksen näkökulmasta parempi määrittely laadulle Uusi-Rauvan ym. mukaan on tuotteen vastaavuus määrittelyihin ja standardeihin.

Määritelmä rajaa yritykselle selkeät raamit ilman poikkeuksia, ja sille voidaan myös asettaa halutut toleranssit ja kriteerit (Uusi-Rauva ym., 2009, s. 372). Standardit ja tuotemäärittelyt auttavat erottelemaan virheelliset ja hyväksyttävät tuotteet. Samaan tapaan voidaan asettaa raja-arvot ja kriteerit prosesseille, jotta voidaan seurata laaduntuottokykyä. Konkreettinen määritelmä laadulle vaaditaan laadunvalvontaa, prosessien ohjausta ja laadun kehittämistä varten.

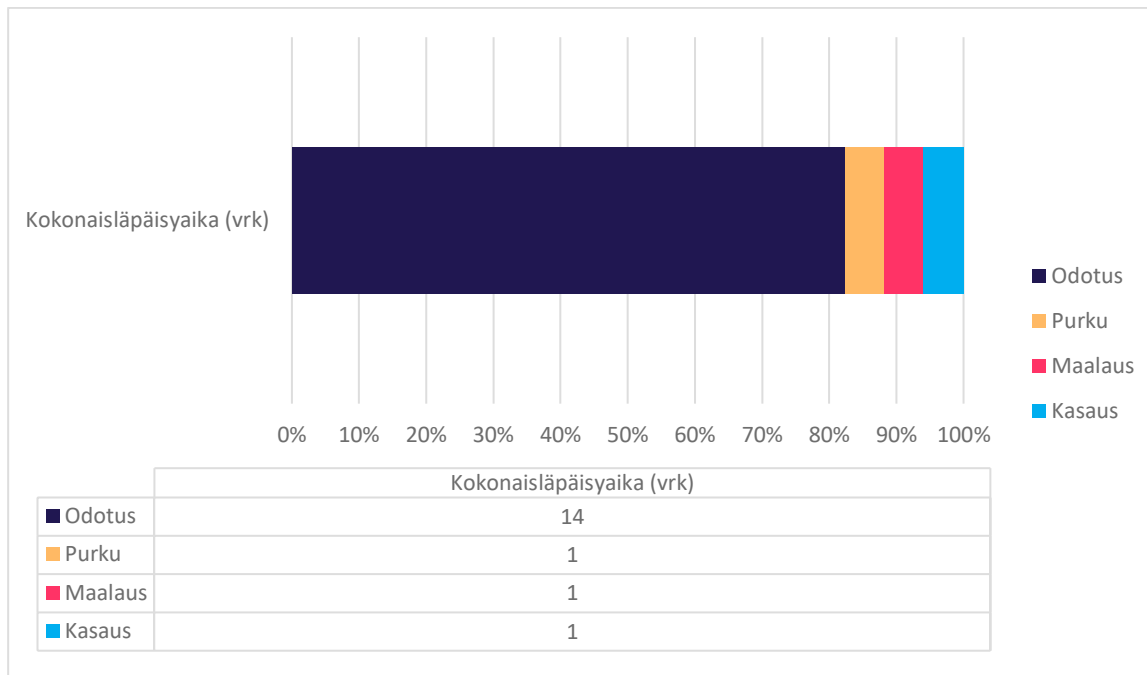
Laatu korikorjaamossa tarkoittaa käytännössä valmistajien auditointien läpäisyä ja työn jäljestä aiheutuvien reklamaatioiden vähäisyyttä (H. Päckilä, henkilökohtainen tiedonanto, 9.2.2022). Korjaamon laatuna voidaan myös pitää töiden tasalaatuisuutta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi maalareiden välisiä toleransseja pinnan laadussa ja värien sävyissä. Lisäksi uusi korjaamoiden laatua mittaava tekijä on AKL:n korjaamoluokitus. Mitä

paremmat tulokset saadaan valmistajien ja AKL:n auditoinneista ja lisäksi mitä vähemmän tulee reklamaatioita, sitä laadukkaampi korjaamo on.

Toimitusvarmuus tarkoittaa korikorjaamoissa sovituissa aikatauluissa pysymistä (H. Päckilä, henkilökohtainen tiedonanto, 9.2.2022). Aikataulu sovitaan asiakkaan kanssa työtä varatessa, jotta asiakkaalla on edellytykset järjestellä menonsa korjausajan ympärille. Työtä varatessa on hyvä hieman tarkastella varaosien saatavuuksia, jotta töitä ei jouduttaisi myöhemmin siirtämään. Aikatauluja pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti, joten mahdollisten viivästymisien vaikutukset valmistumisaikaan nähdään välittömästi ja asiakasta pystytään informoimaan ajoissa. Yleisimmät syyt viivästymisille ovat osapuutokset ja poissaolot.

3.3 Lämpäisy aika

Kokonaisaika, joka kuluu toimintaketjun läpäisemiseen, kutsutaan läpäisyajaksi (Uusi-Rauva ym., 2009, s. 401). Yleensä termillä läpäisy aika kuvataan joko valmistuksen läpäisy aikaa tai kokonaisläpäisy aikaa. Aika, joka kuluu tilauksesta tavaran toimitukseen, kutsutaan kokonaisläpäisyajaksi. Valmistuksen läpäisy aika kuvaa nimensä mukaisesti ainoastaan valmistukseen menevää aikaa. Lämpäisy aika ei kuvaa toimitusketjun aikana tapahtuvia asioita, vaan ainoastaan käytettyä aikaa. Lämpäisy aika ilmoitetaan kalenteriaikana, eli päivinä, viikkoina tai kuukausina.



Kuvio 1 Keskimääräisen korjausprosessin läpäisy aika

Kuviossa 1 on esitelty keskimääräinen korjausprosessi korikorjaamossa. Korjausprosessin alussa vaurioitunut auto tarkastetaan, työt varataan kalenteriin ja tarvittavat varaosat tilataan. Tämän jälkeen odotetaan työjonosta ja osien saatavuuksista riippuen yhdestä viikosta jopa kuukauteen, että päästään aloittamaan varsinainen työn osuus. Varsinainen työ ei taas keskimäärin vie kolmea päivää pidempään.

3.4 Kapasiteetti

Kapasiteetilla tarkoitetaan tuotantoyksikön maksimaalista suorituskykyä halutussa aikayksikössä (Uusi-Rauva ym., 2009, s. 400). Mikäli valmistettavien tuotteiden vaatimukset kapasiteetin suhteen eivät poikkea toisistaan suuresti, voidaan kapasiteetti ilmoittaa tuoteyksiköissä. Paperi- ja metalliteollisuudessa kapasiteetti esitetään tonneina, joko tuntia tai päivää kohti. Muita esitystapoja ovat esimerkiksi betonielementtien valmistuksessa käytettävä neliometriä/päivä ja tuotteiden vaatiessa eri määriä kapasiteettia käytettävä tuntia/viikko.

Esimerkiksi työn tilaajana toimivan vaurikorjaamon toiminnassa jokainen työ vaatii eri resursseja ja eri määrän kapasiteettia, ja kokonaiskapasiteetti voidaan ilmoittaa käytettävissä olevana työaikana. Esimerkiksi korimekaanikkoja on töissä viisi, joista jokaisella on viikossa käytettävissä 37,5 tuntia. Tällöin kokonaisuudessa viikon kapasiteetti on 187,5 tuntia.

3.5 Tehokkuus

Tehokkuus on yleiskäsite tavoitteellisessa toiminnassa (Saari, 2006, s. 162). Se kuvaa tuotetun arvon ja siihen vaaditun uhrauksen suhdetta, tai joissain tapauksissa näiden erotusta. Kun tehokkuus määritellään tällä tavalla, noudattaa se lisäarvon logiikkaa. Tehokkuus ilmoitetaan yleensä suhdelukuna, sillä se voidaan johtaa keskenään yhteismitattomista suureista, esimerkiksi liikevaihto per henkilö. Mikäli suureet ovat yhteismitallisia, voidaan tehokkuuden mittarina käyttää erotusta, esimerkiksi kannattavuutta mitattaessa, kun kustannukset vähennetään voitoista.

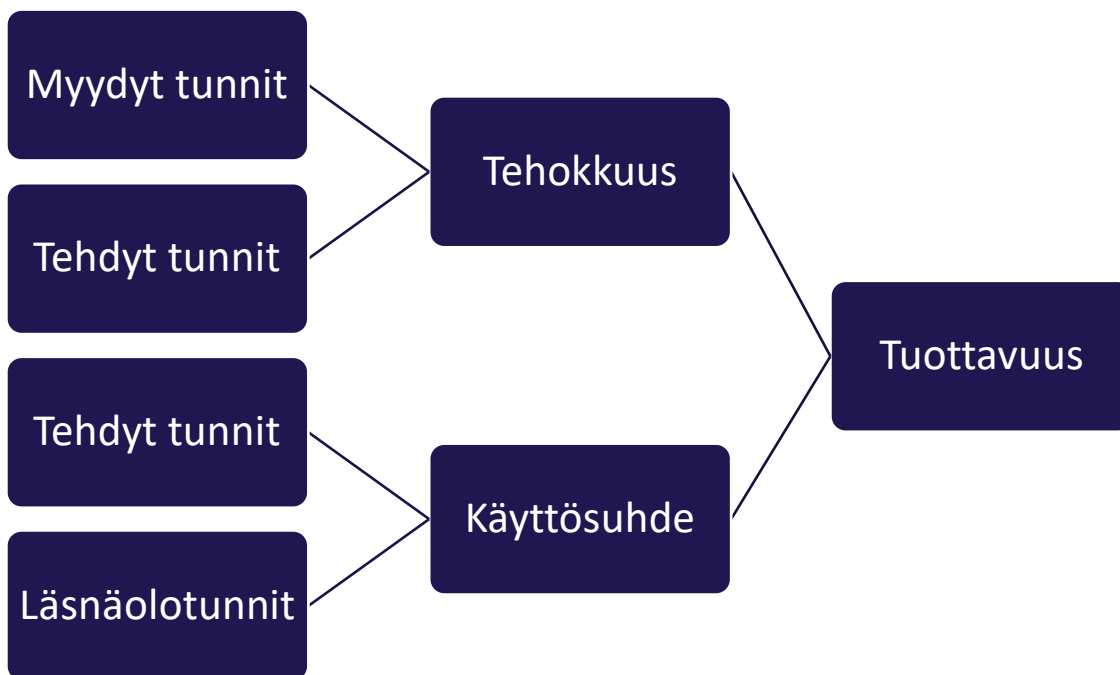
Vaurikorjaamossa tehokkuus johdatellaan myytyjen ja tehtyjen työtuntien kautta, kuten kuviossa 2 esitetään (Sohlberg, 2016). Tehokkuus on prosenttiluku, joka saadaan, kun jaetaan myytyt tunnit tehdyillä työtunneilla. Tavoitteeksi tehokkuuden suhteen korikorjaamoille on asetettu valtakunnallisesti 120 %. Vaurikorjaamon tehokkuudella mitataan siis maalarien ja korimekaanikkojen työn tehokkuutta.

3.6 Käytösuhde

Käytösuhteessa verrataan tehtyjä työtunteja koko siihen aikaan, joka ollaan töissä vietetty (Sohlberg, 2016). Käytösuhde ilmoitetaan prosenttilukuna, joka saadaan, kun tehtyjen tuntien määrä jaetaan läsnäolotunneilla. Valtakunnallisesti tavoitteena olisi korikorjaamoiden saatava käytösuhteeksi yli 90 %. Käytösuhde mittaa vaurikorjaamossa käytännössä työnjohdon onnistumista työnsuunnittelun kanssa. Mitä paremmin työt on kalenteriin suunniteltu, sen vähemmän kertyy odotusaikaa. Myös myyntimäärät ovat tärkeä osa käytösuhdetta, sillä jos ei ole saatu myytyä töitä, ei päiviltä kerry kuin odotusaikaa.

3.7 Tuottavuus

Tuottavuus saadaan laskettua, kun kerrotaan käyttösuhde tehokkuudella (Sohlberg, 2016). Valtakunnalliseksi tavoitteeksi korikorjaamoiden tuottavuusluvulle on asetettu 108 %. Tuottavuudella ilmoitetaan siis tuottavan työn osuus työajasta. Tuottavuus ottaa huomioon sekä maalareiden ja korimekaanikkojen oman onnistumisen tehokkuuden kautta, että työnjohdon onnistumisen työnsuunnittelun ja myynnin osalta. Kuviossa 2 esitetään DuPont-kaavio tuottavuudesta.



Kuvio 2. DuPont-kaavio tuottavuudesta (Sohlberg, 2016)

4. PRODUKTIO

Tässä luvussa esitellään yrityksen palaverikäytäntöjen nykytilaa, sekä esitellään varsinaisia opinnäytetyön tuotoksia. Ensin käsitellään yrityksen nykyistä palaverikäytäntöä, josta etsitään hyviä ja huonoja puolia. Tämän jälkeen esitellään teoriapohjasta ne kohdat, jotka vaikuttavat tuleviin palaverirunkoihin. Lopuksi kerrotaan vielä havaintotaulujen rakentamisesta.

4.1 Nykytilan arviointi

Nykytilassa Käyttöauton vauriokorjaamon palaverikäytännöt ovat kehitysvaiheessa. Palavereita pidetään kolmesti viikossa, maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin, kello 10. Palaverit pidetään scrum-tyylisesti: korjaamopäällikkö johtaa ja kertoo esimerkiksi edellisen viikon onnistumisia. Tämän jälkeen käydään läpi muutamia tärkeämpiä töitä alkavalta viikolta, jonka jälkeen jokaisella on omat puheenvuoronsa. Henkilöstön puheenvuoroissa kerrotaan, jos jonkin työn kanssa on tullut viivästymisiä tai on havaittu osapuutoksia. Usein kerrotaan myös, mikäli jotkin tarvikkeet ovat loppumassa, jolloin niitä pystytään hakemaan tai tilaamaan lisää.

Ennen covid-19-pandemiaa korjaamolla on pidetty myös isompia kuukausipalavereita, joissa työntekijöille on esitelty prosessin tunnuslukuja, esimerkiksi tuottavuutta ja tehokkuutta. Tämä osuus on tarkoitus tuoda takaisin pandemian hellittäessä.

Nykyinen palaverikäytäntö on jokseenkin toimiva, koska jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä. Palaverit ovat kuitenkin lyhyitä, eikä niissä ole aikaa esimerkiksi käsitellä korjaamon tilannetta tunnuslukujen valossa, mikä kuitenkin toisi lisää informaatiota myös korjaamohallin puolella työskenteleville. Jos työntekijöillä olisi tiedossa esimerkiksi tehokkuus ja tuottavuuslukuja, voisivat he itse puuttua tilanteeseen ja etsiä mahdollisuuksia tehostaa toimintaa.

Palavereissa olisi myös mahdollisesti helpompi kertoa mieltä painavia asioita, mikäli tilaisuuteen osallistuisi vähemmän henkilöitä. Korjaamossa on kaksi osittain erillistä osastoa, maalaamo ja korikorjaamo. Palaverit molemmille osastoille erikseen

mahdollistaisi tehokkaamman ja tarkemmin osastoihin liittyvien asioiden käsittelyn ilman, että tilanteessa on asiaan liittymättömiä henkilöitä.

Prosessin tehokkuutta kuvaavia lukuja ja mittareita on käytössä, mutta lukuja ei tällä hetkellä ole esillä palavereissa. Korjaamolla on käytössä Info Manager Adviser -niminen ohjelmisto, josta pystytään ajamaan ulos kattaviakin raportteja korjaamon prosessista. Ohjelmistosta voidaan seurata tunnuslukuja yksittäisten työntekijöiden luvuista aina toimipistetasolle saakka. Info Manager Adviser seuraa myyntiä euromääräisesti ja myytyjen työtuntien perusteella. Korimekaanikkojen ja maalarien toimintaa järjestelmä seuraa työaikaleimausten perusteella. Järjestelmä erottelee läsnäolotunnit ja tehdyt työtunnit, sekä laskee näistä kuvion 2 mukaisesti tehokkuus-, käytösuhde- ja tuottavuusluvut osastolle.

4.2 Palaverien suunnittelu

Palavereista käytiin keskustelua toimeksiantajan kanssa. Lopputulemana näistä keskusteluista saatiin valmiiksi kaksi erillistä, joskin hyvin samankaltaista palaverirunkoa. Varsinainen suunnittelutyö on osittain tehty jo lukujen 2 ja 3 kirjoittamisen aikana, mutta nyt esitellään sieltä tärkeimmät havainnot.

4.2.1 Kuukausipalaveri

Työn kolmannessa luvussa esitellyistä erilaisista tunnusluvuista kuukausipalaverissa esiteltävää mittaristoa varten valitaan laatu, tehokkuus, tuottavuus, myyntimäärät ja käytösuhde. Nämä viisi tunnuslukua kertovat prosessin tilanteesta kattavasti. Näiden lukujen perusteella on myös mahdollista paikallistaa mahdollisissa ongelmatilanteissa, mistä tilanteet johtuvat.

Kapasiteetin esittäminen yrityksessä, jossa se ei juurikaan kuukausittain muutu, ei tuo palaveriin lisäarvoa. Kapasiteetin muutokset johtuvat lähinnä sairastapauksista ja lomista, eivätkä ne toisaalta vaikuta muiden työntekijöiden työkuormaan. Äkillisten sairastapausten kohdalla on toki suositeltavaa käydä läpi mahdollisten keskeytyneiden töiden siirtymiset kalenterissa.

Läpäisy aika on tunnuslukuna toimiva, mutta sisäisissä palavereissa sen esittäminen ei anna lisäarvoa. Läpäisyajat muuttuvat lähinnä osatoimitusten viivästyessä, tai työsuunnittelun epäonnistuuessa. Joissain tapauksissa läpäisy aika voi venyä mahdollisten sairastapausten vuoksi. Läpäisyajalla mitataankin enemmän työnjohdon onnistumista omassa työssään, eikä sen muutoksista tietäminen vaikuta korjaamohallissa työskentelevien työhön.

Laadun esittely, etenkin laatu poikkeamien ja reklamaatioiden läpikäynti työntekijöiden kanssa, auttaa ymmärtämään prosessin mahdollisia ongelmia. Tilanteesta saadaan näkyviin työntekijän näkökulma ja mahdolliset parannusehdotukset, jotta vastaavilta virheiltä vältytään jatkossa. Lisäksi pystytään myös antamaan ja saamaan palautetta mahdollisista virheistä.

Tehokkuus, käytösuhde ja tuottavuus ovat tärkeitä lukuja korjaamon prosessia tutkittaessa. Kun lukuja käydään yhdessä työntekijöiden kanssa läpi, voidaan antaa korjaamon kokonaistilanteesta palautetta, ja työntekijät pystyvät ottamaan tilanteesta kiinni. Mikäli esimerkiksi tehokkuuslukema laskee, eikä sitä oteta puheeksi työntekijöiden kanssa heti, on tilanteen korjaaminen myöhemmin erittäin vaikeaa. Vaikka näistä kolmesta luvusta on Info Managerin kautta saatavilla myös työntekijäkohtaiset lukemat, on kuukausipalavereissa paras käyttää vain koko osaston toimintaa kuvaavia lukuja, jottei tunnu siltä, että yksittäisiä henkilöitä syyllistetään osaston tuloksesta. Henkilökohtaisten lukujen käsittely on parempi jättää kahdenkeskeisiin kehityskeskusteluihin korjaamopäällikön ja työntekijöiden välisiksi asioiksi.

Myyntimäärien esittely kuukausipalavereissa auttaa työntekijöitä valmistautumaan tulevaisuuteen, kun on tiedossa, paljonko töitä on tulossa jatkossa. On helpompaa esimerkiksi suunnitella lomaviikkoja, kun on tiedossa tuleva työtilanne.

Lisäksi kuukausipalavereissa olisi hyvä käydä läpi edellisen kuukauden haasteita aiheuttaneet työt, sekä onnistumiset. Onnistumisista tulee antaa positiivista palautetta, jotta työilmapiiri pysyy hyvänä. On kuitenkin hyvä antaa myös sopivassa suhteessa rakentavaa palautetta, jottei tyydytä tämänhetkiseen tilanteeseen, vaan pyritään aina kehittämään.

Tyypiltään kuukausipalaverit ovat samanaikaisesti sekä seuranta-, kehitys-, että koordinoitupalavereita. Palavereissa siis seurataan mahdollisesti käynnissä olevia hankkeita ja projekteja, otetaan vastaan kehitysideoita ja koordinoidaan töiden kulkua.

Palaverimuotona tällaisessa työyhteisön sisäisessä jaksottaisessa tapaamisessa kannattaa käyttää palaveria kasvotusten. Kasvotusten pidetyssä palaverissa palautteen antaminen ja saaminen on välitöntä, eikä jää epäselvyyksiä viestin perille menemisestä. Osallistujina palavereissa tulisi olla koko henkilöstö, sillä käsiteltävät asiat koskevat kaikkia tasapuolisesti. Aikaa palaveriin tulisi varata noin 30 minuuttia, jotta kaikki asiat ehditään varmasti käsittelemään, mutta aikaa ei kuluisi turhaan seisokeluun.

Kuukausipalaverin ajankohta tulisi olla kuukauden alussa, mutta kuitenkin sillä tavalla, että kerätty aineisto saadaan jäsenneltyä ennen palaveria. Viikoilla, jolloin kuukausipalaveri pidetään, se voi hyvin korvata viikkopalaverin, sillä molemmissa käsitellään samoja asioita, joskin kuukausipalaverissa hieman laajemmin.

Asialistan järjestys rakentuu, kuten luvussa 2.3.2 esitetään. Aluksi käsitellään helppo asia, jotta päästään hyvin vauhtiin. Toisena asiana käsitellään vaikein asialistalla oleva asia, jonka jälkeen siirrytään ilmoitusluontoisiin asioihin.

Asialistalle tulevat asiat käsittelyjärjestyksessä ja niihin varatut ajat:

- Viime jakson onnistumisia (5 min.)
- Jakson laatupoikkeamat ja ongelmatilanteet (mikäli niitä on tullut) (5 min.)
- Viime jakson tulokset (laadittujen havaintotaulujen kautta) (10 min.)
- Tulevat haastavammat työt (5 min.)
- Muut esille tulevat asiat (tarvike- ja osapuutteet, viivästymiset, ongelmatilanteet) (5 min.)

Kuukausipalaverin valmis runko löytyy liitteestä 1.

4.2.2 Viikkopalaveri

Kuukausipalavereissa esiteltävistä tunnusluvuista viikkopalavereissa ovat relevantteja vain myyntimäärät ja laatuun liittyvät kohdat. Koska kaikkia viikon aikana tehtyjä töitä ei aina ehditä laskuttamaan seuraavaan viikkopalaveriin mennessä, näyttäisivät tehokkuus ja tuottavuusmittarit virheellisiä lukuja. Myyntimäärät on hyvä käsitellä, jotta kuva tulevaisuuden työtilanteesta säilyy reaaliaikaisena.

Laatuun liittyvät asiat on hyvä käydä läpi heti kun ne ilmenevät. Mitä nopeammin pystytään tilanteeseen reagoimaan, sitä nopeammin saadaan mahdolliset prosessissa olevat virheet korjattua ja näin estettyä virheen uusiutumista. Esimerkiksi johonkin tiettyyn automalliin vaadittavat pidemmät työajat on hyvä saada tietoon heti, ettei seuraavan samanlaisen auton osuessa kohdalle tehdä samaa virhettä uudelleen. Edellisen viikon onnistuneista töistä on myös hyvä keskustella nopeasti, jotta ne eivät pääse unohtumaan. Lisäksi viikkopalaverissa tehdään katsaus alkavan viikon töihin ja kalenteriin.

Viikkopalavereissa palaverimuoto ja osallistujat tulevat olemaan samat, kuin kuukausipalavereissa. Myös sisältö on hyvin samankaltainen, lukuun ottamatta edellisen jakson tuloksia, joiden koostaminen viikoittain ei ole mahdollista. Tuloksatsaukseen jää siis ainoastaan myyntiluvut. Viikkopalaverille sopiva kesto olisi noin 15 minuuttia, sillä kuukausipalaveriin verrattuna tapahtumia on vähemmän (5 työpäivää ja 21,5 työpäivää). Viikkopalaverin valmis runko löytyy liitteestä 2.

4.3 Havaintotaulut

Havaintotaulujen sisältö on valittu yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Havaintotaulut rakennettiin Excel-taulukkoina, jotka esitetään lisäksi graafisesti erilaisia kuvaajia hyödyntäen. Myyntiin liittyen taulukoita tehtiin kaksi erilaista: kokonaisyntymäärää ja työnjohtajakohtaista myyntiä varten. Työnjohtajakohtaista myyntiä varten on myös erikseen eritelty työmyynti tunteina ja euroina.

Hallin puolella työskentelevää henkilöstöä koskevia taulukoita on läsnäolotunneista, sekä myydyistä ja tehdyistä tunneista. Näiden perusteella on omiin taulukoihin laskettu tehokkuus- ja käyttösuhdelukemat ja edelleen tuottavuus. Taulukot on rakennettu

ottamaan huomioon myös lomakuukaudet, jolloin ne jättävät mahdolliset nollassi merkityt kuukaudet huomioimatta.

5. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kirjallisuudesta erilaisia palaverihin liittyviä tekijöitä ja rakentaa niiden perusteella Seinäjoen Käyttöauton vauriokorjaamolle palaverirungot. Toisena osiona työssä oli tutkia erilaisia mitattavia tunnuslukuja korjaamon prosessin kehityksen tukemiseksi.

Alkuperäisen suunnitelman mukaisessa aikataulussa pysyttiin. Opinnäytetyön tuloksina saatiin aikaiseksi laadukkaat palaverirungot, joiden laatimiselle löytyy perusteet kerätystä teoria-aineistosta. Myös erilaisista tunnusluvuista saatiin kerättyä teoriamateriaalia, jonka pohjalta laadittiin havaintotaulut. Havaintotauluilla voidaan esittää kerättyjä tunnuslukuja taulukoituna, sekä graafisessa muodossa palaverien aikana. Opinnäytetyön tulokset otettiin vastaan toimeksiantajan puolelta hyvillä mielin ja ne todettiin juuri sellaisiksi, mistä oli sovittu.

Tulevaisuudessa aiheesta voisi tehdä jatkotutkimusta siitä, miten tässä työssä aikaansaadut palaverit ja havaintotaulut ovat vaikuttaneet korjaamon kehitykseen. Opinnäytetyöprojektiin varatun ajan puitteissa seuranta ei ollut mahdollista, sillä tuotokset otetaan käyttöön vasta työn tultua valmiiksi.

LÄHTEET

- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja*. Edita.
- Käyttöauto, (i.a.-a) *Yritysesittely*. <https://www.kayttoauto.fi/fi/yritysesittely/>
- Käyttöauto, (i.a. -b) *Yhteystiedot: Pohjankaari 2*. <https://www.kayttoauto.fi/fi/autoliikkeet/>
- Yhdistyslaki 503/1989. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>
- Saari, S. (2004). *Tulosmatriisiohjaus: Ominaisuudet ja käyttö: miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa?* Mido.
- Saari, S. (2006). *Tuottavuus: Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa: Tuottavuuden käsikirja*. Mido.
- Sohlberg, J. (2016). *Ajankohtaiskatsaus jälkimarkkinoinnista*. [PowerPoint]
- Surakka, T. (2006a). Kohti parempia palavereja. Teoksessa T. Surakka (toim.) *Työyhteisön palaverit: Yhdessä tavoitteisiin* (s. 9–15). Edita Publishing Oy/Helia
- Surakka, T. (2006b). Palaverit työyhteisössä. Teoksessa T. Surakka (toim.) *Työyhteisön palaverit: Yhdessä tavoitteisiin* (s. 17–25). Edita Publishing Oy/Helia
- Surakka, T. (2006c). Palaverikäytäntöjen suunnittelu. Teoksessa T. Surakka (toim.) *Työyhteisön palaverit: Yhdessä tavoitteisiin* (s. 26–38). Edita Publishing Oy/Helia
- Surakka, T. (2006d). Palaverin valmistelu. Teoksessa T. Surakka (toim.) *Työyhteisön palaverit: Yhdessä tavoitteisiin* (s. 39–56). Edita Publishing Oy/Helia
- Uusi-Rauva, E., Kouri, I., Miettinen, A. & Haverila, M. (2009). *Teollisuustalous* (6. p.). Infacs.

LIITTEET

Liite 1: Kuukausipalaverin runko

Liite 2: Viikkopalaverin runko

Vauriokorjaamon kuukausipalaveri

Paikka: Yläkerran toimisto

Aika: Kuun ensimmäisen täyden viikon keskiviikko kello 10 ja 10.30

Kesto: 30 minuuttia

Osallistujat: Koko henkilöstö, jaetaan kahteen ryhmään

Asialista:

- Edellisen jakson onnistumiset (5 min)
- Laatupoikkeamat (5 min)
- Jakson tulokset (10 min)
- Tulevat työt (5 min)
- Muut ilmenevät asiat (esim. työkalu- ja tarvikepuutokset) (5 min)

JOKAINEN osallistuja miettii valmiiksi edellisestä jaksosta jonkin erittäin onnistuneen työn (myös toisten kehuminen suotavaa)

Jos on mielenpäällä jotain yhteistä sanottavaa, käy ilmoittamassa Hannulle, niin käydään asiaa palaverissa läpi.

Ryhmäjako:

Vauriokorjaamon viikkopalaveri

Paikka: Korjaamohalli
Aika: Maanantai klo. 10
Kesto: 15 minuuttia
Osallistujat: Koko henkilöstö

Asialista:

- Viime viikon onnistumiset
- Laatupoikkeamat (Mikäli akuuttia)
- Edellisen viikon tulokset
- Tulevat ja keskeneräiset työt
- Muut ilmenevät asiat (esim. työkalu- ja tarvikepuutokset)

JOKAINEN osallistuja miettii valmiiksi edellisestä jaksosta jonkin erittäin onnistuneen työn (myös toisten kehuminen suotavaa)

Jos on mielenpäällä jotain yhteistä sanottavaa, käy ilmoittamassa Hannulle, niin käydään asiaa palaverissa läpi.