



Joni Päykkönen

Organisaation kehittäminen kasvavassa katsastusyrietyksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Ajoneuvotekniikka

Insinöörityö

22.11.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Joni Päykkönen
Otsikko:	Organisaation kehittäminen kasvavassa katsastusyri- tyksessä
Sivumäärä:	57 sivua + 6 liitettä
Aika:	22.11.2022
Tutkinto:	Insinööri (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Ajoneuvotekniikan tutkinto-ohjelma
Ohjaajat:	Tutkintovastaava Juho Vallivaara Toimitusjohtaja Pasi Lahikainen, DEKRA Katsastus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen organisaatorakennetta, millä mahdollistetaan toiminnan laajeneminen. Kohdeyrityksenä toimii DEKRA Katsastus Oy, joka harjoittaa katsastustoimintaa Itä-Suomen talousalueella. DEKRA Katsastuksen toiminta Suomessa käynnistyi vuonna 2021, kun Tähti Katsastuksen liiketoiminta siirtyi DEKRA Katsastukselle. DEKRA on maailmanlaajuisesti suuri ja tunnettu ajoneuvojen rekisteröinti-, hyväksyntä- ja katsastuspalveluita tarjoava yritys, jolla on toimintaa 26:ssa eri maassa.

Työssä perehdyttiin katsastusalan organisaation erilaisiin vaatimuksiin työn tilaajan sekä lakien ja määräysten asettamien rajoitteiden näkökulmasta. Lisäksi teoriaosiossa käsitellään organisaation kehittämiseen ja muutokseen liittyvää tietoutta. Organisaatorakenteen suunnittelun kulmakivinä toimivat työn tilaajan tarpeet, henkilöstön näkökulma ja asiakaslähtöisyys. Rakennesuunnittelun tavoitteena oli määrittää konkreettiset organisaation työtehtävät, vastuualueet ja johtamisen rakenne.

Työn aihealuetta lähestyttiin konstruktivisella tutkimusstrategialla, joka soveltuu tosielämän ongelmien ratkaisuun. Lopputuloksena syntyi konstruktio, uusi organisaatiosuunnitelma, jolla haetaan ratkaisua alkuperäiseen ongelmaan. Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin haastatteluja ja tutkijan havainnointia. Haastattelut järjestettiin koko henkilöstölle ja ne toteutettiin teemahaastatteluna.

Työn tuloksena kohdeyritykselle onnistuttiin laatimaan tulevaisuuden tarpeisiin sopiva organisaatorakenne-ehdotus. Haastattelujen avulla saatiin henkilöstö aktivoitua mukaan organisaatiosuunniteluun. Muutosprosessi käynnistyi kohdeorganisaatiossa osittain jo opinnäytetyön aikana.

Avainsanat: Organisaatorakenne, organisaatiomuutos, katsastus

Abstract

Author: Joni Päykkönen
Title: Organizational Development in a growing Car Inspection Company
Number of Pages: 57 pages + 6 appendices
Date: 22 November 2022

Degree: Master of Engineering
Degree Programme: Automotive Engineering
Supervisors: Juho Vallivaara, Senior Lecturer
Pasi Lahikainen, Chief Executive Officer, DEKRA Katsastus

The purpose of this Master's thesis was to develop the organizational structure of the target company, which enables the expansions of operations. The target company was DEKRA Katsastus Oy, which practices car inspection activities in the Eastern Finland economic area. DEKRA's operations in Finland started in 2021 when Tähti Katsastus business was transferred to DEKRA Katsastus. DEKRA is a large and well-known worldwide company which offers car registration, vehicle approval and inspection services and operation in 26 different countries.

The thesis discusses various requirements of the organization of the car inspection from the point of view of the client, the restrictions set by laws and regulations. In addition, the theory sections deals with information related to the development of the organization. The needs of the client, the perspective of the personnel and customer orientation serve as the cornerstones of planning the organizational structure. The objective of the structural design was to determine the concrete tasks of the organization, the areas of responsibility and the management structure.

The thesis uses a constructive research approach, which is suitable for solving real-life problems. As a result a construction, a new organization plan was created, which will be used for seeking a solution to the original problem. Interviews and the writer's observation were used as research methods. The entire personnel was interviewed and the interviews were carried out as theme interviews.

As a result of the thesis a suitable organization structure that meets the future needs of the company was created. With the help of the interviews the personnel became active in the organizational plan. The change process partially started during the thesis in the target organization.

Keywords: Organizational structure, organizational change, car inspection

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän lähtökohta ja työn tausta	3
2.1	DEKRA Katsastus Oy	3
2.2	Katsastus- ja rekisteröintiprosessin kuvaus	4
2.3	Katsastusalan tilannekatsaus	7
3	Tutkimusongelma- ja kysymykset	9
3.1	Tutkimusongelma	9
3.2	Tutkimuskysymykset	9
4	Organisaatio	10
4.1	Organisaatiomuutos – mitä sillä tarkoitetaan?	12
4.2	Organisaatiomuutos tyyppinä	13
4.3	Organisaatiomuutosten ideologiat	14
4.4	Asiakkaan merkitys organisaatiomalleihin	17
4.5	Organisaatiomuutoksia ja niiden toteutuksia	19
4.6	Muutosprosessin hallinta	22
4.7	Henkilöstö muutosprosessissa	25
5	Tutkittava organisaatio	30
5.1	Organisaation kuvaus	32
5.2	Organisaation vaatimukset ja tehtävät	34
6	Tutkimusmenelmät	37
6.1	Konstrukttiivinen tutkimus	37
6.2	Tutkimusvaiheet ja tutkimusmenetelmät	39
6.3	Haastattelu	40
6.4	Havainnointi	41
7	Organisaatiosuunnittelu ja toteutus	43
7.1	Lähtötiedot	43
7.2	Organisaatiosuunnittelu	44
7.3	Ehdotus organisaatorakenteeksi	47
7.4	Vastuualueet ja työtehtävät	49

7.5	Johtaminen	52
7.6	Muutoshaasteet	54
8	Yhteenveto ja päätelmät	54

Lähteet	58
---------	----

Liitteet

Liite 1: DEKRA Katsastus henkilöstöhaastattelu

Liite 2: Toimitusjohtajan työtehtävät ja vastualueet

Liite 3: Aluepäällikön työtehtävät ja vastualueet

Liite 4: Toimipisteen yhteyshenkilön työtehtävät ja vastualueet

Liite 5: Katsastajan työtehtävät ja vastualueet

Liite 6: Toimistohenkilön työtehtävät ja vastualueet

Lyhenteet

ATJ:	Ajoneuvotietojärjestelmä
M1:	Henkilöiden kuljettamiseen tarkoitettu ajoneuvo 1 + 8, "henkilöauto"
M2:	Linja-auto, jonka kokonaismassa enintään 5000 kg
M3:	Linja-auto, jonka kokonaismassa yli 5000 kg
Mak:	Määräaikaikatsastus
Mk:	Muutoskatsastus
N1:	Tavaroiden kuljettamiseen tarkoitettu ajoneuvo, "pakettiauto"
N2:	Kuorma-auto, jonka kokonaismassa yli 3500 kg
N3:	Kuorma-auto, jonka kokonaismassa yli 12000 kg
O3:	Perävaunu, jonka kokonaismassa on yli 3500 kg
O4:	Perävaunu, jonka kokonaismassa on yli 10 000 kg
Rk:	Rekisteröintikatsastus
Yh:	Yksittäishyväksyntä
YKL:	Yksityisten katsastustoimipaikkojen liitto ry

1 Johdanto

Epävarmassa nopearytmisessä ja sitä kautta monimutkaisessa maailmassa voittajat toimivat usein kokeilun kautta (Piha 2017: 172).

Organisaatiossa tapahtuva yksittäinen muutos tai useampien muutoksien muutosarja voidaan ajatella eräänlaisena muutosmatkana. Matkan onnistuminen on kuitenkin riippuvainen monista eri tekijöistä, ja muuttujiakin varmasti sattuu matkan varrelle. Onnistumisen kannalta tärkeää on huolellinen suunnittelu, jonka avulla vältetään matkan jääminen puolitiehen. Huolellisesti suunnitellun muutosmatkan aikana organisaatio kulkee omaa muutospolkuaan lähtötilanteesta kohti uusia toimintamalleja ja -tapoja. (Salminen 2021.)

Opinnäytetyössäni tutkimuskohteena on DEKRA Katsastus Oy:n katsastustoiminnan ja organisaation kehittäminen. Toiminnan laajentuessa nykyisen organisaation resurssit eivät riitä sille asetettujen toimintojen ylläpitämiseen. Organisaation kehittämisen myötä avautuu mahdollisuus toimia aiempaa paremmin, tehokkaammin ja saada ohjattua oikeat henkilöt oikeisiin paikkoihin. (Talvisara 2020). Organisaation kehittämisessä keskeisessä asemassa ovat johtajat, esihenkilöt ja koko muu henkilöstö varustettuna oikeanlaisella muutostahtotilalla. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, joten huolellinen organisaatiomallin suunnittelu ja prosessien hallinta ovat tärkeässä roolissa yritysten päivittäisessä toiminnassa. (Organisaatiomuutos 2022.) Myös tässä opinnäytetyössä käsiteltävä katsastusala on kokenut viime vuosina merkittäviä lainsäädännön muutoksia, mikä on aiheuttanut markkinatilanteiden horjumista, epävakautta ja kilpailun lisääntymistä eri toimijoiden välillä. Ulkoisiin muutoksiin on myös pystyttävä sopeutumaan nopeasti, jotta organisaation kilpailukyky säilyy hyvänä ja olemassaolo saadaan turvattua. (Organisaatiomuutos 2022).

Opinnäytetyössäni käsiteltävät aihealueet käsittelevät organisaatioita, organisaatiosuunnittelua, organisaatiomuutosta, muutosprosessin hallintaa ja muutosjohtamista. Työn alkupuolella käsitellään kehittämistyön lähtökohdat, työn

tausta ja määritetään työn tutkimusongelma sekä eritellään varsinaiset tutkimuskysymykset. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan työhön liittyvää teorian tietoa, joka muodostuu organisaation keskeisistä vaatimuksista. Organisaation vaatimuksissa selvitetään asioita, jotka koskevat katsastustoimilupaa ja katsastustoimintaa. Vaatimusten lisäksi käsitellään teoriaosassa erilaisia organisaatiomalleja, lyhyesti erilaisten organisaatioiden historiaa, organisaatiomuutoksen hallintaa ja muutosjohtamista. Työn seuraavassa osa-alueessa tarkastellaan työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja kuvataan konkreettisen kehitystyön toteuttaminen kohdeorganisaatiolle. Kehitystyön pohjana käytetään teorian tietoa, laissa määrättyjä asioita, omia havaintoja ja henkilöstön kautta hankittua kokemusperäistä tietoa. Lisäksi sovelletaan organisaatioista käsiteltyä tietoutta. Lopuksi käydään läpi työn tuloksia, päätelmiä ja yhdistetään johtopäätöksiä niiden ympärille.

Työn toimeksiantajana toimii DEKRA Katsastus Oy, joka harjoittaa ajoneuvojen katsastustoimintaa. DEKRA Katsastuksen toiminta Suomessa on käynnistynyt v. 2021, mutta Saksassa ensimmäisiä ajoneuvotarkastuksia suoritettiin jo v. 1925 DEKRAn toimesta. DEKRA on maailman suurin erilaisia ajoneuvojen rekisteröinti-, hyväksyntä- ja katsastuspalveluja tarjoava yritys. (DEKRA Katsastus 2022.) DEKRA suorittaa myös teollisuuden teknisiä tarkastuksia, testauksia ja erilaisia sertifiointeja. Teollisuuden palvelut kuuluvat DEKRA Industrial Oy:n toimialaan. Teollisuuden palveluita tarjotaan yhteensä 21 toimipisteessä Suomessa. (Yhteys 2022.) Ajoneuvojen hyväksyntään liittyen DEKRAlla on oma tutkimuslaitos Saksassa, jossa voidaan testata esimerkiksi ajoneuvokohtaisten komponenttien vaatimuksenmukaisuuksia. Katsastuspalveluja tarjotaan yhteensä 26:ssä eri maassa ja vuosittain tarkastetaan n. 27 miljoonaa ajoneuvoa. Suomen katsastustoiminta kuuluu North-West Europe -alueeseen, johon kuuluvat myös mm. Ruotsi ja Tanska. Ruotsissa DEKRAn asemaverkosto muodostuu 76 katsastustoimipisteestä, ja Tanskan ketjuun kuuluu 50 toimipistettä. Työn lähtötilanteessa DEKRAn asemaverkosto Suomessa kattaa kuusi katsastustoimipistettä Itä-Suomen talousalueella. DEKRAn tulevaisuuden tavoite on laajen-

taa asemaverkosto kattamaan koko Suomen alue. (DEKRA acquires Tähti Katsastus Oy in Eastern Finland – Global Number One Starts Vehicle Inspections in Finland 2021.)

2 Kehittämistehtävän lähtökohta ja työn tausta

Organisaation kehittäminen yrityksissä on yleistä, joka usein seuraa liiketoiminnan muutoksien aiheuttamista tarpeista. Organisaation kehittämistarve voi olla joissain tapauksissa jopa välttämätöntä, mikäli vastassa on esimerkiksi voimakkaita ulkoisia muutoksia. Organisaatiomuutoksen huolellisella suunnitellulla ja osaavalla muutosjohtamisella tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa ja hallitumpaa.

2.1 DEKRA Katsastus Oy

Opinnäytetyöni tausta muodostuu DEKRA Katsastus Oy:n liiketoiminnan käynnistyttyä Suomessa. DEKRA Katsastuksen toiminta Suomessa alkoi vuoden 2021 viimeisellä vuosineljänneksellä, jolloin DEKRA Katsastus Oy osti Tähti Katsastus Oy:n liiketoiminnan. Näin ollen Suomen markkina-alueelle tuli uusi, mutta maailmanlaajuisesti jo tunnettu suuri toimija harjoittamaan katsastustoimintaa. Tähti Katsastuksen kuusi katsastustoimipistettä siirtyivät henkilöstöineen DEKRAn palvelukseen. (DEKRA acquires Tähti Katsastus Oy in Eastern Finland – Global Number One Starts Vehicle Inspections in Finland 2021.) Henkilöstö kokonaisuudessaan muodostuu katsastajista, toimistohenkilöstä ja toimitusjohtajasta. Työntekijät siirtyivät vanhoina työntekijöinä uuden työnantajan palvelukseen, mikä käytännössä tarkoitti kaikkien oikeuksien ja velvollisuuksien pysyvän samana muutoksesta huolimatta. Muutos Tähti Katsastuksesta DEKRA Katsastukseksi ei aiheuttanut suuria muutoksia toimintamalleihin ja -tapoihin. DEKRA Katsastuksen tavoite ja tulevaisuudenstrategia on laajentaa katsastustoimintaa Suomessa. Toiminnan laajentaminen koko Suomen alueelle tarkoittaa tässä työssä työntilaajan mukaan n. 50 katsastustoimipisteen muodostamaa asemaverkostoa. Laajentuminen tapahtuu toimitusjohtaja Lahikaisen mu-

kaan perustamalla uusia katsastustoimipisteitä ja mahdollisuuksien mukaan yritystoilla. Toiminnan laajentuessa koko Suomen alueelle yrityksellä on hyvä olla mahdollisimman tarkasti valmisteltu organisaatorakenne, toimintasuunnitelma ja toimintamallit, jotta kokonaisuus pystytään hallitsemaan. Opinnäytetyön tarkoitus on toimia työkaluna kohdeyritykselle ja toimintasuunnitelmaehdotuksena organisaatorakenteen kehittämisessä.

2.2 Katsastus- ja rekisteröintiprosessin kuvaus

Euroopan unionin katsastusdirektiivin 2014/45/EU myötä kaikkien jäsenmaiden toiminnan pitäisi vastata suurin piirtein toisiaan ajoneuvojen kunnontarkastuksen kohteiden suhteen. Katsastusalan markkinat ovat myös vapautuneet kilpailulle kaikissa eri jäsenmaissa. Eroavaisuuksia kuitenkin löytyy esimerkiksi ajoneuvoluokkakohtaisten katsastettavien ajoneuvojen, rekisteröintivelvollisten ajoneuvojen ja katsastuksen määräaikojen suhteen. Katsastusten määräajat vaihtelevat merkittävästi eri jäsenmaiden välillä. (Auton rekisteröintimenettelyt ja -asiakirjat 2022.) Eroavaisuuksien vuoksi katsastustoiminnassa eri maissa on huomioitava eri asioita ja ongelmat ovat erilaisia. Erot vaikuttavat myös käytettäviin organisaatiomalleihin, joten toimivat ratkaisut ovat maakohtaisia, joissa hyödynnetään markkina-alueen parasta tietämystä.

Keskeisiä tavoitteita katsastusprosessissa ovat ajoneuvojen liikennekelpoisuuden valvonta, asiakaspalvelu sekä riittävän laadun ylläpitäminen ja varmistaminen. Liikennekelpoisuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan turvallista, määräysten ja säädösten mukaan tarkastettua ajoneuvoyksikköä. Määräysten ja säädösten ohella katsastuksen yhteydessä valvotaan ajoneuvojen veroehtojen täyttymistä katsastusajankohtana ja ajoneuvoihin kohdistuvien verojen ja maksujen maksamista. Määräaikaiskatsastuksia sääntelevät voimassa oleva katsastusdirektiivi ja Traficomien arvosteluperusteet. Edellä mainittuja keskeisiä tavoitteita kehittämällä ja yhdenmukaistamalla kaikissa olemassa olevissa ja tulevaisuudessa katsastustoimipisteissä voidaan tarjota asiakkaille laadukkaita ja tasapuolisia katsastuspalveluita. Katsastustoimipisteen toiminnassa korostuu asiakaspalvelun

ja asiakastyytyvyyden merkitys. Katsastusalan yrityksen ensisijainen myytävä tuote asiakkaille on määräaikaikatsastus, joten palvelun täytyy olla hyvää, tietyiltä osin joustavaa ja tehokasta. Katsastusalan organisaation kehittämistä on mielestäni hyvä lähestyä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin näkökulmasta. Asiakaslähtöisessä organisaation muutosprosessissa asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet ovat toiminnan keskiössä.

Katsastusprosessin yksi tärkeimpiä vaiheita on ajanvaraus. Ajanvaraus on ensimmäinen kontakti, joka luodaan asiakkaaseen. Kohdeyrityksessä on käytössä puhelinvaihdopalvelu, jonka välityksellä toimistohenkilö ylläpitää ajanvarauspalvelua kaikille toimipisteille. Puhelinvaihdetta ylläpidetään klo 8:30–16:30, ja sen ylläpitoon osallistuvat toimistohenkilön lisäksi mahdollisuuksien mukaan myös katsastajat. Muita ajanvarausmahdollisuuksia ovat verkkoajanvaraus ja toimipisteissä suoritettavat ajanvaraukset. Verkkoajanvarauksen kautta on mahdollista varata aika määräaikaikatsastukselle ja jälkitarkastukselle. Verkkoajanvaraus on mahdollista tehdä M1/N1-luokkien ajoneuvoille. Aikoja on varattavissa varauskalenterissa 20 minuutin välein.

Katsastuspalveluihin kuuluvat ajoneuvojen määräaikaikatsastukset (mak), valvontakatsastukset (vk), jälkitarkastukset (jt), rekisteröintikatsastukset (rk), muutokatsastukset (mk) ja yksittäishyväksynöt (yh). Katsastuspalveluihin rinnastettava, mutta erillinen prosessi on ajoneuvon kuntotarkastus, joka suoritetaan asiakkaan haluamalla laajuudella. Mak-prosessi käynnistyy ajanvarauksella, jonka asiakas voi suorittaa verkkoajanvarauksella, puhelinpalvelun välityksellä tai suoraan katsastustoimipisteellä asioidessaan. Drive-in-periaatteella mak-prosessi käynnistyy asiakaskohtaamisella, jonka aikana toimistohenkilö tai katsastaja vastaanottaa asiakkaan ja ajoneuvon tiedot syötetään katsastusjärjestelmään. Kevyen kaluston M1/N1-ajoneuvoluokkien ajoneuvot saapuvat drive-in-periaatteella tai ajanvarauksella. Katsastaja ottaa saapuneen ajoneuvon tarkastettavaksi aikavarauksen tai saapumisjärjestyksen mukaisesti. Jälkitarkastukset pyritään suorittamaan mak-tapahtumien välissä joustavan palvelun saavuttamiseksi. Käytössä olevan Muster-katsastusjärjestelmän katsastustietojen perus-

teella M1/N1-ajoneuvoluokkien mak-prosessi kestää vastaanottovaiheesta ajoneuvon takaisinluovutukseen noin 20 minuuttia. Jälkitarkastuksen kesto puolestaan on noin 10 minuuttia. Edellä mainitut aikamääreet täyttyvät asiakkaan n. 0–10 minuutin odotusajalla. Katsastuspäätös ja lyhyt palaute tarkastetusta ajoneuvosta annetaan katsastuksen jälkeen ajoneuvon luovutuksen yhteydessä.

Erikoiskatsastukset rk ja mk suoritetaan ajanvarausten perusteella. Rk- ja mk-katsastustapahtumien kesto vaihtelee 20–60 minuutin välillä riippuen työn laajuudesta. Rk- ja mk-katsastustapahtumat vaativat usein vaatimustenmukaisuuden selvittämistä, asiakirjojen tarkastelua ja määräyksien sekä ohjeiden tulkitusta.

Raskaan kaluston N2/N3, M2/M3 sekä O3/O4-ajoneuvoluokkien katsastusten suorittaminen vaihtelee tila- ja laitevaatimusten vuoksi eri toimipisteissä. Kaikissa kohdeyrityksen toimipisteissä ei suoriteta lainkaan raskaan kaluston katsastuksia ja osassa toimipisteitä suoritetaan esimerkiksi N2/M2-ajoneuvoluokan ”kevyt kuorma-autojen” ja pienoislinja-autojen katsastuksia. Raskaan kaluston katsastukset suoritetaan aina ajanvarausten perusteella. Näin ollen raskaan kaluston katsastusten keskimääräistä kestoja on hankala arvioida, koska siihen vaikuttavat paljon esimerkiksi valmiit mittaustodistukset.

Ajoneuvon tarkastuksen yhteydessä katsastaja tallentaa katsastusjärjestelmään ajoneuvon mittausravot, mahdolliset viat tai puutteet ja katsastuspäätöksen. Erikoiskatsastukset syötetään erikseen ATJ-tietojärjestelmään. ATJ-tietojärjestelmän käyttöoikeudet määräytyvät katsastajan suorittamien koulutusten ja ammattitaidon perusteella. Katsastuspäätökseen liittyvät asiakirjat kuten esimerkiksi päästömittaustodistukset, nopeudenrajoitintodistukset ja paineilmajarru sovitukset arkistoidaan toimipisteelle. Erikoiskatsastusten asiakirjat lähetetään digitoitavaksi Traficomille, jossa ne liitetään ATJ-tietojärjestelmään ajoneuvon asiakirjoihin.

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä seuranneena olen havainnut, että katsastustoi-
mipaikan valintaan vaikuttavien asioiden tulkinta on varsin hankalaa. Syvälinen

tarkastelu vaatisi tutkimusaineistoa, jota voisi kerätä esimerkiksi haastatteluilla tai asiakastyytyväisyystutkimuksella. Asiakkaan katsastustoimipaikan valintaan vaikuttavia yleisiä seikkoja ovat mm. katsastuksen hinta, toiminnan näkyvyys, palvelun taso, aiempi asiointi, kutsukirje, arviot eri kanavissa (Google-palaute ja sosiaalinen media) ja toisen asiakkaan antama suositus.

Ajoneuvojen rekisteröintipalvelut ovat nykyisin valinnainen palvelu, joten niiden tarjoaminen kaikissa katsastustoimipisteissä ei ole pakollista. Rekisteröinnit ovat katsastuksen oheispalveluita. Kohdeyrityksen kaikissa toimipisteissä suoritetaan ajoneuvojen rekisteröintejä. Rekisteröintejä voi suorittaa Traficomien materiaalin opiskellut ja kokeen läpäissyt henkilö. Kohdeorganisaatiossa rekisteröintioikeuksia on toimistohenkilöllä ja katsastajilla. Rekisteröintien määrä on vähentynyt huomattavasti Traficomien oma-asiointipalvelun myötä, jonka välityksellä voi suorittaa lähes kaikki ajoneuvon hallintaan liittyvät toimenpiteet verkossa. Käytännössä katsastustoimipisteillä suoritetaan vain haastavimmat rekisteröinnit, joita ovat esimerkiksi liitteelliset rekisteröinnit. Toimipisteellä suoritettujen rekisteröintien asiakirjat lähetetään jokaisen viikon päätteeksi Traficomille digitoitavaksi. Traficomilla asiakirjat liitetään ATJ-tietojärjestelmään ajoneuvon rekisteröintiasiakirjoihin. Osa rekisteröintiasiakirjoista, kuten esimerkiksi siirtolupahakemukset arkistoidaan katsastustoimipisteille.

2.3 Katsastusalan tilannekatsaus

Katsastusala kokonaisuutena on ollut viime vuosina suurien muutoksien vaikutuksen alaisena. Keväällä 2018 voimaan tullut lakimuutos vapautti aiemmin käytössä olleen neljän kuukauden aikaikkunan, jonka aikana ajoneuvon katsastus tuli suorittaa viimeistään käyttöönottopäivään mennessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nykyään ajoneuvon voi katsastaa koska tahansa. Kevyen kaluston M1/N1-ajoneuvoluokkien sekä raskaiden nelipyörien katsastusajat muuttuivat uudistuksen myötä 4–2–2–2–1-syklin mukaiseksi. (Katsastusajankohdat ajoneuvoluokittain 2020). Aiemmin käytössä olleeseen 3–2–1–1-sykliin verrattuna katsastusvälit harvenivat ensimmäistä kertaa katsastettavien ja käyttöönottopäivästä alle 10 vuotta vanhojen yksityiskäytössä olevien ajoneuvojen osalta.

Katsastusvälien harveneminen on aiheuttanut työmäärän vähenemistä katsastustoimipisteissä, koska suurin osa työmäärästä muodostuu M1/N1-ajoneuvo-luokkien kevyen kaluston katsastussuoritteista.

Keväällä 2020 katsastusvälit harvenivat jälleen. Tämän muutoksen yhteydessä yksityiskäytössä olevien yli 40 vuotta vanhojen ajoneuvojen katsastusaikaväliksi tuli kaksi vuotta. Saman muutoksen myötä museoajoneuvojen katsastusaikavälejä yhtenäistettiin siten, että iästä riippumatta käyttöön otettiin neljän vuoden katsastusaikaväli. (Valtioneuvoston asetus ajoneuvon liikennekelpoisuuden valvonnasta 2019: 3 §, kohta 7 ja 8.) Kokonaisuutena jälkimmäinen katsastusmääräaikojen muutos ei vaikuttanut niin paljon, koska yli 40 vuotta vanhojen ja museoajoneuvojen osuus katsastettavien ajoneuvojen kokonaismäärästä on varsin vähäinen.

Työmäärän väheneminen aiheutti katsastusalan yrittäjissä huolta, ja vuoden 2019 aikana lopetti toimintansa Traficom in julkaiseman taulukon (kuva 1) mukaan 40 katsastusasemaa koko Suomen alueelta. Katsastusasemien maakuntakohtaisesta tilastoinnista käy ilmi, että lukumääräisesti suurin ero oli Uudenmaan alueella, jossa ovensa sulki yhteensä 11 asemaa. Suhteellista muutosta arvioidessa suurin prosentuaalinen muutos oli –40 % Keski-Pohjanmaan alueella. (Traficom Katsastusalan tilannekatsaus 2020.)

Toimipaikkojen määrä	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Muutos toimipaikkojen lukumäärässä 1.1.2019-1.1.2020	Suhteellinen muutos toimipaikkojen määrässä 1.1.2019-1.1.2020
Etelä-Karjala	15	16	16	18	15	-3	-17 %
Etelä-Pohjanmaa	23	24	27	28	26	-2	-7 %
Etelä-Savo	17	18	18	19	19	0	+0 %
Kainuu	9	10	11	11	10	-1	-9 %
Kanta-Häme	18	18	18	20	20	0	+0 %
Keski-Pohjanmaa	7	8	9	10	6	-4	-40 %
Keski-Suomi	22	22	23	25	23	-2	-8 %
Kymenlaakso	17	18	18	19	17	-2	-11 %
Lappi	34	36	34	36	28	-8	-22 %
Pirkanmaa	37	39	38	43	45	+2	+5 %
Pohjanmaa	14	15	14	16	17	+1	+6 %
Pohjois-Karjala	14	13	13	14	15	+1	+7 %
Pohjois-Pohjanmaa	45	47	43	46	41	-5	-11 %
Pohjois-Savo	22	22	23	24	20	-4	-17 %
Päijät-Häme	16	18	19	21	20	-1	-5 %
Satakunta	21	22	23	26	28	+2	+8 %
Uusimaa	101	104	115	127	116	-11	-9 %
Varsinais-Suomi	40	45	47	49	46	-3	-6 %
YHTEENSÄ	472	495	509	552	512	-40	-7 %

Kuva 1. Traficom in taulukko katsastusasemien lukumäärästä maakunnittain 2015–2019. (Katsastusalan tilannekatsaus 2020).

3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

3.1 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää katsastusyriksen organisaatiota tukemaan sen tulevaisuuden strategiaa. Tutkimuksessa pyrin parantamaan katsastustoimipisteiden prosesseja jaottamalla työtä ja luomalla selkeitä vastuualueita toiminnalle. Työn tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa toimiva organisaatorakenne toimintaa laajentavalle kohdeyritykselle. Organisaatiosuunnittelussa huomioidaan kohdeyrityksen liiketoiminnan laajentumisen edellytykset, organisaation tavoitteet ja toimipisteiden arjessa käytännötasolla toimivat ratkaisut. Työn konkreettinen tavoite on luoda kohdeyritykselle n. 50 katsastustoimipisteelle organisaatorakenne. Organisaatorakenne-ehdotuksen ohessa tarkoituksena on myös pohtia kohdeorganisaation johtamista.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä vaatimuksia on n. 50 katsastustoimipisteen organisaatiossa?
- Miten katsastusyriksen organisaatio muodostuu?
- Millaisia muutoshaasteita organisaatiomuutoksessa on?

4 Organisaatio

Ihmiset haluavat muutoksia niin, että mikään ei muutu (Järvinen 2012: 62).

Organisaatiolle määritelmänä on olemassa monia erilaisia kuvauksia. Organisaatioiden yleisyyden vuoksi niitä pidetään jopa itsestäänselvytenä. Esimerkiksi meistä jokainen tietää työskentelevänsä jossakin tietyssä organisaatiossa ja ostavansa jonkin kulutushyödykkeen niiden myymiseen keskittyvästä organisaatiosta. Organisaatiot yleisesti ottaen koostuvat ihmisistä ja niiden toiminnoista, jossa on jatkuvaa vuorovaikutusta. Organisaatiossa toimiva yhteisö eli työntekijät muodostavat työyhteisön. Organisaatioille ominaista ovat tietyt kyvyt, joita ovat osaaminen, strategia sekä tieto. Kyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation toimintaan liittyviä vakiintuneita käytäntöjä. (Harisalo 2008: 17.)

Harisalon mukaan tarkan ja yksiselitteisen määritelmän antaminen organisaatiolle on hankalaa. Organisaatioille on kuitenkin olemassa neljä yleisempää määritelmää. Näiden määritelmien ymmärtäminen on tärkeää, kun organisaatiota tutkitaan tai kehitetään. (Harisalo 2008: 17.)

Yleisin tapa määritellä organisaatio on tavoite- ja tehokkuusmalli. Tämän mukaan organisaatio on hyvin suunniteltu järjestelmä, jonka tarkoituksena on päästä sille asetettuihin tavoitteisiin mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat tämän määritelmän mukaan organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia. (Harisalo 2008: 17.)

Harvinaisempi määritelmä organisaatiolle on säilymismalli, jonka mukaan organisaatiot edustavat yhteistoiminnallisia järjestelyitä. Tämän mallin mukaan organisaatioiden keskeisenä tarkoituksena on olemassaolon turvaaminen ja toiminnan jatkuvuus. (Harisalo 2008: 18.)

Kolmas organisaation määritelmä on vaihdantamalli, jossa korostetaan toimintaympäristön ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Tässä toimintamallissa

ollaan erityisen kiinnostuneita toimintaympäristön olosuhteista ja organisaation kehitysmahdollisuuksista. (Harisalo 2008: 18.)

Neljäntenä määritelmänä organisaatiolle on tulkinnallinen mielikuva. Tämän mukaan ihmisten ymmärrys organisaatioista riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan. Tulkinnallinen mielikuva on yksi osa todellisuudesta, kun ihminen määrittää omaa käsitystään organisaatiosta. (Harisalo 2008: 18.)

Organisaation määritelmä vaikuttaa siihen, kuinka sitä kannattaa tutkia ja kehittää. Organisaatio ja sen toiminta ei ole kuitenkaan pelkästään tavoitteisiin ja mahdollisimman suureen tulokseen tähtäämistä. Organisaation toiminta on myös inhimillistä toimintaa, jossa joudutaan ajoittain ottamaan riskejä ja varautumaan epäonnistumisiin. (Harisalo 2008: 18–19.)

Tavoitteet kuvaavat organisaatioiden olemassaolon tarkoitusta. Tavoitteiden tarkoituksena on auttaa ohjaamaan organisaation toimintaa ja arvioimaan sen toimivuutta. Tavoitteet voivat olla luonteeltaan yksiselitteisiä tai moniselitteisiä. Moniselitteisten tavoitteiden ongelma on toisinaan niiden hankala toteuttaminen ja päätöksenteon hankaluus. Usein organisaatioiden kasvaessa ja kehittyessä tavoitteet ketjuuntuvat ja laajentuvat, jolloin yksiselitteinen tavoite voi muuttua luonteeltaan monitahoiseksi. Monitavoitteinen organisaatio voi olla tehokkaampi kuin yksitavoitteiset organisaatiot. Monitavoitteisten organisaatioiden haasteiden vuoksi nykyisin suositaan kuitenkin enemmän yksitavoitteisia organisaatioita, joissa keskitytään omaan ydinosaamiseen. (Harisalo 2008: 20–21.)

Klassinen organisaatioteoria alkoi kehittyä 1900-luvun alussa, jolloin alettiin kiinnittämään huomiota organisaatioiden rakenteeseen ja niiden hallinnollisiin suhteisiin. Jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, joka muodostetaan tehtävien ja tavoitteiden pohjalle. Rakenne kuvaa vallan ja vastuun jakautumista sekä asioiden linkittymistä toisiinsa. Klassisen organisaatioteorian tavoitteena oli saada tuotannollinen työn suorittaminen mahdollisimman tehokkaaksi. Tuotannon tehostamisessa huomioitiin rakenteen lisäksi myös erilaiset prosessit,

joiden avulla toiminta organisaatiossa tapahtuu. Rakenteen ja prosessien tarkoituksena oli auttaa henkilöstöä tekemään oikeita asioita, jotta organisaation tavoite toteutuisi. (Harisalo 2008: 68–69.)

Tehokkuuden tavoittelu perustui seuraaviin olettamuksiin:

- Työnjakaminen ja erikoistuminen lisää organisaatioiden tehokkuutta.
- Hierarkkinen osastojako lisää organisaatioiden tehokkuutta.
- Komentoketjun yhtenäisyys lisää organisaatioiden tehokkuutta. (Harisalo 2008: 69.)

Pyrkimyksenä oli saada organisaation työntekijät ymmärtämään paremmin toimenkuvansa. Tarkoituksena oli myös osoittaa, että työ on riippuvaista myös hallinnollisista järjestelyistä (kuva 2). (Harisalo 2008: 68–70.)

Rakennetekijät	Rakennetekijän kuvaus
1. Erikoistuminen, työnjako	Tehtävien jakaminen erilaisiksi osatehtäviksi
2. Osastojako	Kriteeri, jonka avulla tehtävät ryhmitellään yhteen
3. Auktoriteetin hierarkia	Kriteeri, joka määrittää hierarkian asteen
4. Komentoketjun yhteisyys	Kenelle työntekijät raportoivat suorituksistaan
5. Valvontajänne	Kuinka monen työntekijän työtä yksi johtaja voi valvoa
6. Keskitys ja hajautus	Kuka saa päättää ja mistä hän saa päättää
7. Muodollisuus	Sääntöjen ja määräysten aste

Kuva 2. Klassisen organisaatorakenteen suunnittelussa huomioitavia tekijöitä. (Harisalo 2008: 71).

4.1 Organisaatiomuutos – mitä sillä tarkoitetaan?

Organisaatiomuutos ilmiönä on lähes yhtä haasteellinen määritellä kuin organisaatio. Organisaatiomuutokset ovat nykyisin yrityksissä varsin yleisiä, koska yritysten kilpailukyky ja sopeutuminen ovat varsin usein testissä. Organisaatiomuutoksia voidaan jakaa eri tyyppeihin, ja niiden taustalla on usein erilaisia

syitä. Luonteeltaan muutokset voivat olla suuria tai pieniä ja aikataulullisesti nopeita tai pitkäkestoisia. (Pahkin 2019.)

4.2 Organisaatiomuutos tyyppejä

Muutos yleisenä käsitteenä organisaatioissa tarkoittaa esimerkiksi prosessia, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se on alun perin ollut. Muutos tapahtuu jotakin asiaa muuttamalla tai muuttumalla. Tavoitteena on usein korjata tai kehittää sen hetkistä tilannetta ja päästä parempaan lopputuloksen. Organisaatiomuutos voidaan määritellä toiminnan rakenteelliseksi muuttamiseksi. Yksinkertaisimmillaan voidaan ajatella organisaatiomuutoksen olevan uuden toimintavan omaksumista. Organisaatiomuutos on prosessi, joka sisältää useita vaiheita suunnittelun ja toteutuksen välillä. Organisaatiomuutos koskettaa usein henkilöstöä, työtehtäviä ja asemaa organisaatiossa. (Organisaatiomuutos 2022.)

Organisaatiomuutoksia voidaan jaotella eri tyyppeihin, joita ovat esimerkiksi työtapojen muutokset, organisaatiokulttuuri muutokset sekä organisaatiofuusiot. Jaottelu voi tapahtua myös muutoksien syiden perusteella proaktiivisiin ja reaktiivisiin syihin. Proaktiivisessa muutoksessa kehitystarve lähtee organisaation sisällä havaitusta kehitystarpeesta tai ideasta, jolla varaudutaan tuleviin muutoksiin ja kehitetään toimintaa. Reaktiivisessa muutoksessa puolestaan organisaatio pyrkii reagoimaan ulkopuoliseen uhkaan tai pakotteeseen, jossa vaaditaan nopeaa reagointia. Organisaatiomuutokset voidaan jakaa myös vähittäisiin muutoksiin, joissa strategiaa rakennetaan vähitellen tehostamalla toimintaa, kehittämällä henkilöstöä ja käytettävissä olevaa laitteistoa. Viimeisimpinä muutos-tyyppinä on strateginen muutos, jossa organisaation perustehtävä ja toiminnan ehtoja määritellään uudelleen. (Nadler & Tushman 1990: 77–97.)

Organisaatiomuutosten tyypillisin ja näkyvin osa-alue on organisaatorakenteen uudistaminen. Käytännössä työtehtävien, toimintojen keskittäminen ja hajauttaminen, johtamisjärjestelmän uudistaminen ja yksiköiden yhdistäminen ovat tyypillisiä esimerkkejä organisaatorakenteen kehityskohteista. (Kivistö 2019: 153–154.)

4.3 Organisaatiomuutosten ideologiat

Nopeudesta on tullut keskeinen kilpailutekijä kaikkialla. Yritykset kilpailevat tuoteominaisuuksien, asiakaskokemusten ja hinnan lisäksi sillä, kuka ehtii reagoimaan ensin esimerkiksi toimintaympäristön muutoksiin. Tilanteen vaatiessa nopea muuntuminen, sopeutuminen ja kyky uudistua on nykyään elintärkeää. Nopeat ratkaisut edellyttävä uudenlaista johtamisjärjestelmää, jonka tavoitteena on tehdä päätökset mahdollisemman oikealla tasolla, jolla on paras ymmärrys päätöksen sisällöstä ja kyky tehdä nopea päätös. Ero perinteiseen hierarkkiseen päätöksentekoon on suuri. Johdon pitää pystyä luottamaan organisaation alempiin tasoihin, ja toisaalta alemman tason pitää ottaa vastuuta, kun päätöksentekoa ei voi delegoida ylöspäin. (Ilmarinen & Koskela 2015: 97.)

Jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, joka on johdettu sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Määritelmän mukaan organisaatorakenne kertoo yrityksen toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenne kuvaa vallan ja vastuun jakautumista organisaatiossa, ja sen avulla kuvataan, kuinka erilaiset asiat yhdistetään toisiinsa ja saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatorakenne riippuu aina yrityksen koosta ja henkilöstömäärästä. Organisaation kasvaessa ja toiminnan laajentuessa organisaatorakennetta kannattaa tutkia tehokkuuden näkökulmasta ja suunnitella yritykselle toimiva organisaatiokaavio. Organisaatorakenteen tehtäviä kuvataan usein erilaisilla organisaatiokaavioilla. Organisaatiokaavio on visuaalinen kuvaus organisaation rakenteesta (kuva 3). Organisaatiot voidaan jaotella eri tyypeihin, joita ovat perinteiset linja- ja matriisiorganisaatiot, prosessi, projekti, tiimi ja modulaariset organisaatiot. (Viitala & Jylhä 2019: 147.)



Kuva 3. Pelkistetty visuaalinen esimerkki organisaatiokaavion rakenteesta.

Organisaatorakenteen perustehtäviä ovat

- organisaation tehokas toiminta
- resurssien hyödyntäminen
- vastualueiden määrittely ja yhdistäminen eri osien välillä
- organisaation toiminnan johtaminen
- henkilöstön tyytyväisyyden parantaminen (Jalonen 2019).

Nykyään organisaatorakenteet uudistuvat nopeasti ja uusia variaatioita organisaatiomalleista syntyy jatkuvasti. Organisaatorakenteissa on kuitenkin joitain yhdistäviä tekijöitä, kuten matala hierarkkisuus ja pyrkimys paikalliseen päätöksentekoon. Organisaatorakenteissa myös suositaan itseohjautumista, jossa korostuu luottamus, vuorovaikutus ja motivaatio. Vastuuta ja mahdollisuuksia annetaan ylhäältä alaspäin. (Jalonen 2019.)

Organisaatorakenteen muodostaminen palvelee pitkän aikavälin tähtäimellä, jotta organisaatio suoriutuu perustehtävissään mahdollisimman hyvin. (Jalonen 2019). Seuraavassa perehdytään tarkemmin linja- ja matriisirakenteisiin organisaatiomalleihin, koska kokemukseräisesti voin todeta katsastusosalalle parhaiten sopivan yksinkertaisen ja joustavan rakenteen yhdistelmän.

Linjaorganisaatio on perinteinen varsin hierarkkinen organisaatiomalli, jossa käskyt tulevat ylhäältä alaspäin. Rakenne on yksinkertainen ja sitä voidaan pitää organisaatorakenteiden prototyyppinä. Linjaorganisaatiossa on selkeästi rajatut vastuualueet, joiden mukaan henkilöstö toimii. Linjaorganisaation vahvuus on tehokas toiminta. Heikkoutena on rakenteen kankeus, työntekijöiden itseohjautumisen rajaaminen ja viestinnän heikko toiminta. (Harisalo 2008: 72–73.)

Matriisirakenteella tarkoitetaan sitä, että organisaation eri toiminnot ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa. Matriisiorganisaatiossa toteutuu ristikkäisohjaus, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että toiminnasta vastataan yhdelle tai useammalle esihenkilölle. Ristikkäisohjauksen avulla matriisiorganisaation viestintä toimii yleensä hyvin, koska tieto liikkuu organisaatorakenteessa paremmin sivuttaisin kuin pystysuoraan. Matriisiorganisaation etuja ovat nopea muokkautuminen ja joustavuus. Matriisiorganisaatio onkin verrattain ketterä nykyisiin toimintaympäristöihin, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti ja asioihin vaaditaan nopeaa reagoitua. Matriisiorganisaation haasteita ovat toisinaan epäselvät vastuualueet ja roolit. Jaettu johtajuus voi aiheuttaa haasteita, kun tavoitteet ja tehtävät ovat ristiriidassa keskenään. Työnkuvan epäselvyydet aiheuttavat priorisointiongelmia, jolloin organisaation toiminta kokonaisuudessaan voi heikentyä. Matriisiorganisaation johtaminen voi muodostua kalliiksi, koska hallinnollista henkilökuntaa tarvitaan raskaamman johtamisrakenteen vuoksi huomattavasti enemmän. (Harisalo 2008: 74–76.)

4.4 Asiakkaan merkitys organisaatiomalleihin

Ennen asiakkaat mukautuivat ja tyytyivät helpommin yritysten toimintatapoihin ja palveluaikoihin. Yritykset määrittivät säännöt ja puitteet toiminnalleen ja asiakkaiden kanssakäymiselle. Asiakkaiden oli ikään kuin sopeuduttava yritysten maailmaan ja mentävä niiden ehdoilla. Nykyään asetelma on monelta osin muuttunut päinvastaiseksi. Asiakkaat yhä useammin määrittävät ajankohdat ja kanavat, milloin ja missä haluavat olla vuorovaikutuksessa yritysten kanssa. (Ilmarinen & Koskela 2015: 180.)

Asiakkuusajattelu, erilaiset asiakkuuteen liittyvät strategiat ja asiakkuusmarkkinointi ovat vakiintuneita käytäntöjä monissa yrityksissä. Asiakkuuteen kohdistuva ajattelu on käynnistynyt 2000-luvun alkupuolella digitalisaation myötä. Asiakkuusajattelu on muokannut tilannetta niin, että asiakkaat odottavat heidän toiveensa ja odotuksensa ohjaavan ja muokkaavaan yrityksen toimintaa. Asiakkailla on valtaa aikaisempaa enemmän. Vertailu, kilpailuttaminen, arviointi ja palveluntarjoajan vaihtaminen ovat nykyään helppoa tarjolla olevan informaation vuoksi. Yrityksille tämä merkitsee kovempaa kilpailua ja tarvetta erottua edukseen kilpailijoista. Yritysten on oltava kiinnostavia, houkuttelevia ja merkityksellisiä asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseksi. Asiakas sanelee entistä enemmän itse, miten, missä ja milloin hän haluaa asiointinsa suorittaa. (Ilmarinen & Koskela 2015: 176–178.)

Perinteisesti asiakkaat ovat olleet yrityksille markkinoinnin tai viestinnän kohteita, palvelun tai tuotteen ostajia ja maksajia sekä palveluiden käyttäjiä. Nykyään asiakkaat voivat olla markkinoijia ja sisällöntuottajia. Tämä tapahtuu jakamalla saamiaan kokemuksia ja suosituksia. Asiakkaat välittävät eteenpäin yrityksen tuottamaa sisältöä ja osallistuvat markkinoinnin ja mainonnan tuottamiseen. Monet yritykset ovatkin nähneet tässä mahdollisuuden ja avanneet arvostelu- ja arviointimahdollisuuden toiminnalleen. (Ilmarinen & Koskela 2015: 179.)

Asiakkaat voivat olla myös tuotteiden ja palveluiden kehittäjiä, jolloin he antavat kehitysideoita ja osallistuvat tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen esimerkiksi

asiakasyhteistyön kautta. Joukkoistaminen on yksi suosittu menetelmä asiakaslähtöiseen palvelun kehittämiseen, koska tällöin saadaan enemmän erilaisia näkökulmia esille. (Ilmarinen & Koskela 2015: 179–180.)

Asiakkaiden rooleilla (kuva 4) on myös omat haittapuolensa, jotka voivat ilmeitä esimerkiksi yritykseen kohdistuvana kritiikkinä tai pahimmillaan jopa mustamaalaamisena. Yrityksen näkökulmasta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa leviävää kritiikkiä on mahdotonta hallita tai sensuroida. Parhaita keinoja kritiikin minimointiin ovat yritystoiminnan avoimuus, läpinäkyvyys ja luotettavuus. (Ilmarinen & Koskela 2015: 179.)



Kuva 4. Asiakkaan rooleja asiakaslähtöisessä toiminnassa. (mukailten Ilmarinen & Koskela 2015: 178)

Nopeus asiakkaille tarjottavissa palveluissa on nykyisin organisaatioille arkipäivää. Asiakkaat odottavat, että erilaisiin yhteydenottoihin, tarjouspyyntöihin ja muihin tarpeisiin vastataan nopeasti (kuva 5). Yrityksen liiketoiminnan edellytyksenä on, että toimintamallit ja prosessit ovat kehitettävä siten että päätöksenteon, toiminnan kehittämisen ja asiakastarpeiden täyttymisen on oltava riittäväällä tasolla. (Ilmarinen & Koskela 2015: 198–199.)

ESIMERKKEJÄ	Asiakkaiden odotus ennen	Asiakkaiden odotus nyt
Jonotusaika puhelinpalveluun	3–10 min	1–2 min (myös iltaisin ja viikonloppuisin)
Ajanvarauksen tekeminen lääkäriin tai hammaslääkäriin	2–15 min (aukioloaikana)	heti (24/7)
Uusi verokortti	2–5 vrk	heti (24/7)
Sähkö sopimuksen tekeminen	2–5 vrk	heti (24/7)
Lainatarjous pankista	3–10 vrk	heti–2 vrk
Vastaus asiakkaan lähettämään sähköpostitiedusteluun	1–3 vrk	1–24 h
Verkkokaupasta tilatun tuotteen toimitusaika	1–2 vkoa	2–5 pv (myös ulkomailta)

Taulukko 9.1: Asiakkaan odotukset palvelun nopeuden suhteen.

Kuva 5. Asiakkaiden odotus ennen ja nykyään. (Ilmarinen & Koskela 2015: 198)

4.5 Organisaatiomuutoksia ja niiden toteutuksia

Jokainen organisaatiomuutos on oma kokonaisuutensa, joten takuuvarmasti toimivaa toimintasuunnitelmaa on lähes mahdotonta laatia. Käytössä on kuitenkin hyväksi havaittuja toimintamalleja, joita organisaatiomuutoksissa on jo menestyksekkääksi hyödynnetty. (Organisaatiomuutos 2022.)

Organisaatiomuutos alkaa talonrakentamisen tavoin perustan luomisesta. Organisaatiomuutoksen perustalla tarkoitetaan muutostarpeen, käytännön edellytys-

ten tunnistamisella ja tavoitteiden asettamisella. Ennen organisaatiomuutokseen ryhtymistä on selvitettävä vastaus muutamaan kysymykseen: Mitä muutetaan? Mitkä ovat muutoksen tavoitteet? Miten muutosprosessia arvioidaan? Näiden kysymysten jälkeen muutoksen tarkoitus muotoillaan perustelluksi visioksi. Organisaatiomuutoksen suunnittelun yhteydessä on tärkeää hahmotella muutoksen kokonaiskuva. Muutoksen edellytyksien arviointi on myös olennainen vaihe suunnittelussa. Huomion keskipisteenä ovat muutosprosessiin käytössä oleva aika, tekniset mahdollisuudet, organisaation voimavarat sekä jakaminen, fyysiset puitteet ja ympäristöön liittyvät tekijät. (Kauhanen 2018: 52.)

Organisaatorakenteen muuttaminen on yksi suurimpia organisaatiomuutoksia, mitä yritys voi kohdata. Organisaatorakenne määrittää organisaation vastualueet, roolit ja työtehtävät. Rakenteen tavoitteena on luoda organisaatiolle näkemys toiminnan järjestyksestä, työnjaosta sekä ohjaussuhteista. Valitettavasti tavoite ei usein toteudu käytännön elämässä. Kyse on enemmän siitä, miten asioiden toivottaisiin tapahtuvan organisaatiossa. (Jalonen 2019.)

Organisaatorakenteen tulee sopia yhteen organisaation perustehtävän ja toimintojen kanssa. Organisaatorakenteen mahdollisuudet ovat sidoksissa tehtäviin, tavoitteisiin, ihmisiin ja ympäristöön. Rakenteen määrittämisessä on kuitenkin aina useita eri vaihtoehtoja. Samalla toimialalla toimivat kilpailevat yritykset voivat menestyä yhtä hyvin tai jopa paremmin erilaisella organisaatorakenteella. (Jalonen 2019.)

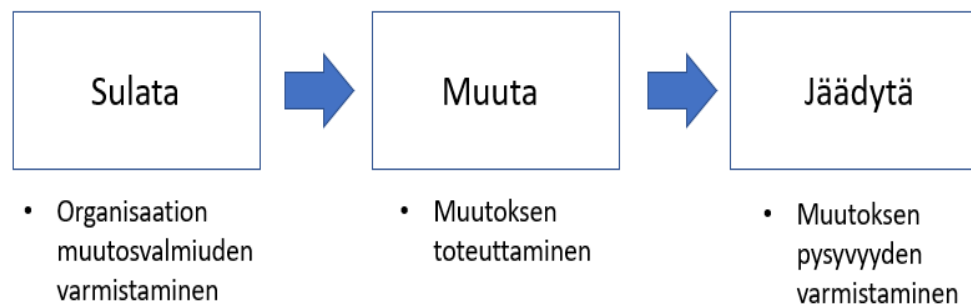
Organisaatorakenteen suunnittelu vaatii toimialan syvällistä ymmärrystä, mutta perustavoite on kuitenkin varsin yksinkertainen. Rakenteen avulla pyritään järjestämään työtehtävät ja vastualueet tavalla, jolla toiminta on mahdollisimman tehokasta. (Kivistö 2019: 153–154.)

Usein ajatellaan organisaatorakenteen suunnittelun olevan pelkkien nimikkeiden määrittämistä ja sijoittamisesta organisaatiokaavion laatikoihin. Kyseessä on kuitenkin varsin monimutkainen kokonaisuus, jossa olisi hyvä huomioida

myös kohde organisaation rooleja, toimintamalleja ja prosesseja. Organisaatorakenteen suunnittelu pyrkii myös seuraamaan yrityksen strategista linjausta. Organisaatorakenteen suunnittelun keskeisiä päämääriä ovat seuraavat:

- Tiedetään, että kuka tekee mitäkin ja missä järjestyksessä.
- Tiedetään vastualueet ja kenelle ne kuuluvat.
- Tiedetään johtamisen rakenne, kuka johtaa ja ketä. (Kivistö 2019: 153–154.)

Muutosjohtamisajattelun uranuurtaja Kurt Lewinin mukaan organisaatioiden muutokset ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden päätöksenteossa hyödynnetään tietopohjaisia vuorovaikutteita ja sosiaalisia tekijöitä. Hän painotti teoriassaan sosiaalisia tekijöitä ja loi kolmivaiheisen mallin, joka koostuu sulatusvaiheesta, toteuttamisesta ja vakiinnuttamisvaiheesta (kuva 6). (Hakonen ym. 2020: 27.)



Kuva 6. Kaavio mukailleen Lewinin teoriaa muutosmallista.

Sulatusvaiheessa keskitytään viestimään ongelmasta, joka on korjauksen tarpeessa. Tällä pyritään vähentämään epävarmuutta ja vastustusta muutosta

kohtaan. Organisaation jäseniä pyritään motivoimaan ja luomaan hyvä muu-
tosta tukeva ilmapiiri. Organisaation jäsenten positiivinen mielikuva luo hyvän
mahdollisuuden onnistua muutosprosessissa. (Hakonen ym. 2020: 27.)

Hyvin tehdyn pohjatyön jälkeen siirrytään muutoksen toteuttamisvaiheeseen,
jossa keskitytään muutokseen liittyvien asioiden hoitamiseen. Tämän vaiheen
tarkoituksena on saada organisaation jäsenet omaksuma muutoksen ja uu-
den toimintamallin. Motivaation säilyttäminen on tärkeää, koska usein muutok-
set tuovat myös muutoshaasteita mukanaan. (Hakonen ym. 2020: 27.)

Kaavion viimeisessä vaiheessa varmistetaan ja vakiinnutetaan muutoksen py-
syvyys organisaatiossa. Organisaation jäseniä tuetaan uuden toimintamallin
käytössä ja samalla estetään palautumista vanhaan toimintamalliin. (Hakonen
ym. 2020: 27.)

4.6 Muutosprosessin hallinta

Elämme nopeasti muokkautuvassa maailmassa, jossa tilanteet on pyrittävä ot-
tamaan haltuun mahdollisimman nopeasti. Muutokset vaativat usein organisaa-
tiolta sopeutumista, vanhan käytänteen hylkäämistä ja uuden oppimista. Yrityk-
sen on pystyttävä reagoimaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja
mukauduttava sen edellyttämiin tarpeisiin. Mikäli muutokseen ei pystytä vastaa-
maan riittävän nopeasti antaa se kilpailijoille mahdollisuuden iskeä markkinoilla.
Muuttuvassa toimintaympäristössä korostuu muutosjohtamisen tärkeys ja am-
mattitaitoisuus. Muutosjohtamista voidaan kuvata neljästä eri näkökulmasta: lii-
ketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen ja itsensä
johtaminen. (Pirinen 2014: 14–22.)

Nykyisissä organisaatioissa ”korkealta johtaminen” on vähentynyt ja johtamiskä-
sitykset ovat muuttuneet jaettuun ja valmentavaan johtamiseen. Johtajuutta tar-
vitaan organisaation kaikissa toimintatasoissa ja rooleissa. Kyse on siitä, miten
koko organisaatio saadaan aktivoitua johtamiseen ja kehittämään omaa toimin-
taansa. Prosessi lähtee liikkeelle organisaatiokaaviossa ylhäältä alaspäin,

koska johtajat ja esihenkilöt toimivat ikään kuin suunnannäyttäjinä koko muulle henkilöstölle. (Korhonen & Bergman 2019: 10–14.)

Perinteisesti ajateltuna johtajuus voidaan jakaa henkilöjohtamiseen ja asiajohtamiseen, joita molempia joudutaan hyödyntämään organisaation menestymiseksi. Henkilöjohtaminen on vaikuttamista, joka kohdistuu ihmisiin ohjaamalla heidän työskentelyänsä. Henkilöjohtamisella pyritään mahdollistamaan henkilöstön onnistuminen annetuissa tehtävissä. Henkilöjohtaminen koetaan usein vaikeammiksi, koska henkilöstön odotukset esihenkilöitä kohtaan ovat usein kovat. Esihenkilöiltä odotetaan mm. kokemusta erilaisten ihmisten johtamisesta ja työilmapiirin sekä työhyvinvoinnin varmistamista. Hyvä henkilöjohtaminen tuottaa henkilöstön hyvinvoinnin kautta paremman lopputuloksen, koska kaikki organisaation jäsenet haluavat saavuttaa yhteisen päämäärän. (Viitala & Jylhä 2019: 20–21.)

Asiajohtamisella pyritään luomaan sellaiset olosuhteet, jolla organisaation tavoitteiden saavuttaminen mahdollistetaan. Luonteeltaan asiajohtaminen on toiminnan organisointia ja valvontaa, jotta työvaiheet sujuvat mahdollisimman tehokkaasti. Asiajohtamiselle on ominaista ratkaisukeskeisyys, ja sillä pyritään järjestelmälliseen tekemiseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Asiajohtamista voidaan luonnehtia ”kovaksi johtamiseksi”. (Viitala & Jylhä 2019: 20–22.)

Johtajuutta on myös itsensä johtaminen, jonka keskeinen ominaispiirre on itsetutkiskelu. Tarkoituksena on tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittää omaa työtä haluttuun suuntaan. Muutostilanteissa itsensä johtamisen taidot korostuvat, koska tilanne voi olla myös esihenkilöille erittäin kuluttava ja aiheuttaa usein epävarmuutta. (Viitala & Jylhä 2019: 22.)

Muutoksessa johtajan rooli on tärkeä ja ilman oikeanlaista johtamista muutos ei onnistu. Taitava muutosjohtaja selventää tavoitteet, näyttää suuntaa ja kannustaa henkilöstöä koko muutosprosessin matkalla. Johtajan kuuluu olla oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen henkilöstölleen muutoksen aikana. (Pirinen 2014: 23.)

Muutoksen hallintaan on sovellettavissa useita eri toimintamalleja, jotka riippuvat organisaatiomuutoksen luonteesta. Karkeasti määriteltynä vaihtoehtoina on intuitiivinen ”omalla painoilla” etenemisen malli ja rationaalinen erittäin tarkoin ennalta suunniteltu malli. Nämä toimintamallit ovat varsin kaukana toisistaan, mutta molemmat käytettävissä olevia vaihtoehtoja muutokseen hallintaan. (Stenvall & Virtanen 2007: 46.)

Organisaatiomuutoksessa on otettava huomioon muutosten laajuus ja käytettävissä oleva aikataulu, jolla muutos aiotaan toteuttaa. Muutosten laajuus voi tilanteen mukaan olla pieni tai laaja. Pieni muutos koskettaa vain osaa organisaatiosta ja laaja muutos koskettaa koko organisaatiota. Esimerkkinä pienet muutokset ovat tuote- tai palvelumuutoksia, kun taas laajat muutokset ovat rakenteiden tai työtehtävien muutoksia. Aikataulullisesti muutos on nopea, mikäli siihen kuluva aika mitataan viikoissa tai kuukausissa. Hidas organisaatiomuutos voi kestää jopa useita vuosia. (Stenvall & Virtanen 2007: 24–27.)

Muutoksen käynnistyttyä johtajien ja esihenkilöiden vastuulla on saada uudet toimintamallit ja -tavat toteutumaan kohdeorganisaatiossa. Yrityksen ylimmän johdon toiminta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millainen muutoksesta tulee ja miten henkilöstö sen kokee. Myös esihenkilöiden rooli muutosprosessissa on tärkeää ja heidät kannattaa sitouttaa muutokseen hyvissä ajoin, jotta prosessi etenee mahdollisimman sujuvasti. (Hakonen ym. 2020: 50.)

Muutosjohtamisen haasteellisimpia tilanteita ovat henkilöstövahvuuteen vaikuttavat organisaatiomuutokset. Mikäli muutoksen kohteena ovat organisaation sosiaaliset rakenteet ja henkilöstön tunteet. Tilanne on ymmärrettävä, koska työ, työympäristö ja osaamisvaatimukset voivat muuttua. Tämänkaltaisessa tilanteessa tarvitaan muutoksen vastuullista hoitamista, jossa ovat mukana ylin johto, esihenkilöt ja mahdolliset henkilöstöjohtamisen ammattilaiset. (Hakonen ym. 2020: 28.)

Henkilöstövahvuuden muutostilanteissa esihenkilöt yleensä välittävät viestit ylemmältä johdolta henkilöstölle, järjestelevät ja muokkaavat tehtäviä ja huolehtivat muutostilanteen sujumisesta. Henkilöstövahvuuteen liittyvien muutoksien onnistuminen on usein riippuvainen esihenkilöiden työstä. Tilanne on haastava, koska usein henkilöstöä koskevissa muutoksissa myös esihenkilöt itse ovat yhtä epävarmassa tilanteessa kuin muu henkilöstö. (Hakonen ym. 2020: 63.)

Suomessa käytössä olevilla johtamismalleilla on useita yhtäläisyyksiä pohjoismaisiin johtamismalleihin. Tyypillisiä ominaispiirteitä johtamisessa ovat mm. avoimuus, tiimityö, tasa-arvoisuus ja toiminnallisuus. Johtamismallit ovat ajan saatossa vähitellen muokkautuneet vähemmän hierarkkiseen suuntaan. Nykyään organisaatioiden toiminta halutaan rakentaa sovittujen prosessien mukaisesti. Tarkalla prosessin kuvauksella ja määrittelyllä pyritään siihen, että kaikki tietävät kuinka toimitaan. Tämä on vaikuttanut esihenkilöiden määrään nykyisissä organisaatioissa. (Suomalainen johtaminen 2020.)

4.7 Henkilöstö muutosprosessissa

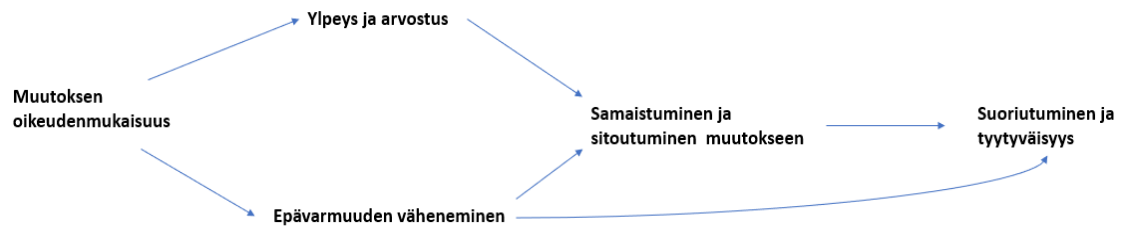
Muutokset tuovat mukaan monesti ristiriitaisia tunteita työyhteisössä. Muutoksen myötä jostakin täytyy luopua ja toisaalta oppia jotakin uutta. Organisaatioiden toiminnan kannalta muutokset ovat välttämättömiä ja pysyvässä roolissa organisaatioissa. (Pirinen 2014: 13–14.)

Henkilöstön kokemukset ja reaktiot tuovat oman merkittävän haasteensa muutosprosessin toteuttamiselle. Muutoksen synnyttämistä reaktioista yleisin on epävarmuus. Huoli muutoksen vaikutuksesta omaan työhön ja jatkuvuuteen on luonnollista. Epävarmuus herää erityisen helposti silloin, kun tulevien päätösten ja mahdollisuuksien ennustaminen on vaikeaa. Epävarmuudella on todettu olevan useita huonoja vaikutuksia työasenteisiin, työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Epävarmuus heikentää erityisesti motivaatiota ja sitoutumista. Pahimmillaan muutosten mukanaan tuoma epävarmuus näkyy työyhteisössä konfliktien ja sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Epävarmuuden käynnistämä kierre on hankala pysäyttää ja pitkänaikavälin näkyvässä se aiheuttaa organisaatiolle

tuottavuuden laskua, työn laadun huononemista ja sitä kautta organisaation maineen heikkenemistä. (Hakonen ym. 2020: 2–3.)

Henkilöstön reaktioihin muutosprosessissa voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintatavoilla. Muutosprosessin aiheuttama epävarmuutta henkilöstössä voi organisaatiotasolla korjata oikeudenmukaisuudella. Oikeudenmukaisuuden merkitys kasvaa, kun ihmiset ovat epävarmoja tilanteestaan ja meilläään olevasta muutoksesta. Epävarmuuden hallinnan teorian mukaan ihmisille on tyypillistä kiinnittää huomioita oikeudenmukaisuuteen saadakseen tietoa omasta asemastaan ja statuksestaan. Ihmiset tulkitsevat oman kohtelunsa oikeudenmukaisuutta ja määrittävät asemaansa muuttuvassa organisaatiossa sen perusteella. Tällöin ihmiset kokevat arvostuksen, reilut menettelytavat, osallistamisen ja aktiivisen viestinnän mahdollisuutena uusiin vastuihin ja urakehitykseen. Epävarmuutta henkilöstössä voidaan vähentää luottamuksen rakentamisella, henkilöstön kouluttamisella sekä esihenkilöiltä saatavalla tuella. Hyvä henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö ovat tärkeässä roolissa organisaation muutosprosessin läpiviennissä. (Hakonen ym. 2020: 4.)

Henkilöstön yhdistymisillä esimerkiksi yrityskauppojen yhteydessä ja henkilöstövähennyksillä on pitkälti samanlaisia vaikutuksia henkilöstöön. Yhdistymisissä on kyse kahden tai useamman organisaation sopeuttamisesta, jolloin päämääränä on tehokas työskentely yhdessä. Yhdistymisiin voi liittyä myös irtisanomisia, jotka aiheuttavat epävarmuutta ja epäselvyyttä omasta asemasta ja tulevaisuudesta työyhteisössä. Epävarma tilanne aiheuttaa ongelmia henkilöstössä. Pahimmillaan organisaatio voi menettää tärkeitä osaajia kilpailijoille ja saada huonon maineen. Henkilöstömäärään vaikuttavien muutosten yhteydessä on tärkeää sitouttaa ja samaistuttaa henkilöstö uuteen organisaatioon (kuva 7). Samaistumisella tarkoitetaan yhteenkuuluvuutta organisaatioon. Tutkimusten mukaan henkilöstölle suunnattu aktiivinen viestintä, arvostaminen ja kuunteleminen ovat tärkeitä elementtejä samaistumisen rakentamisessa. (Hakonen ym. 2020: 10–12.)



Kuva 7. Henkilöstö muutosprosessissa ja muutoksen liittyviä kulmakiviä. (mu-
kaillen Hakonen ym. 2020: 11).

Vietämme paljon aikaa työyhteisössämme, joten sen merkitys ja toiminta on meille tärkeää. Organisaatioiden yhdistymisissä toiset osapuolet nähdään usein aluksi kielteisessä valossa. Muutoshaasteiden helpottamiseksi johdon kannattaa korostaa yhdistyvien organisaatioiden samankaltaisuuksia ja luoda mahdollisimman paljon yhteistyömahdollisuuksia. (Hakonen ym. 2020: 12.)

Tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että oikeudenmukaisuus on tärkein elementti henkilöstön samaistumisessa. Kyse on muutoksen kautta koetusta oikeudenmukaisuudesta. Ihmiset kokevat oikeudenmukaisuuden eritavoin, mutta tutkimusten mukaan tärkeimpiä asioita ovat tasapuolisuus resurssien jaossa ja puolueettomuus päätösten teossa. (Hakonen ym. 2020: 12–13.)

Hakosen mukaan kymmenen tärkeintä kriteeriä liittyen päätöksentekoon ja oikeudenmukaisuuteen ovat

- resurssien tasapuolinen jako
- muutosta koskevien kuuleminen
- päätösten johdonmukaisuus

- päätösten teon puolueettomuus
- päätösten perustuminen tietoon
- virheellisten päätösten korjaaminen
- päätösten teon oikea aikaisuus, hitaus tai nopeus
- eettisyys ja harhaanjohtavan toiminnan välttäminen
- arvostus ja kunnioitus kaikissa muutosprosessin vaiheissa
- rehellisten perustelujen antaminen ja ennakoiva tiedottaminen päätöksistä ja muutosprosessin vaiheista (Hakonen ym. 2020: 13).

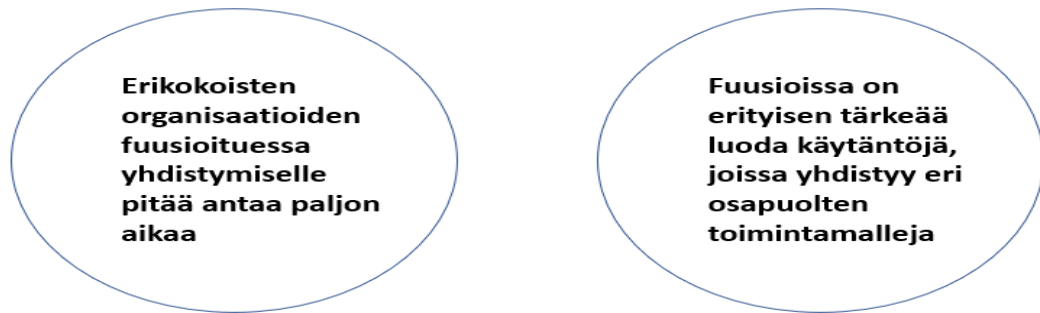
Samaistuminen ja sitoutuminen suurten organisaatiomuutosten jälkeen ovat keskeisiä henkilöstön motivaatiotekijöitä. Organisaatioon samaistuneet henkilöt pyrkivät toimimaan tehokkaasti, koska he tuntevat kuuluvansa organisaatioon ja se on merkityksellinen osa heidän identiteettiään. Sitouttaminen puolestaan innostaa yhteistyöhön ja yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Hakonen ym. 2020: 13–14.)

Muutosnopeus ja sen oikeaoppinen määrittäminen on varsin vaikeaa organisaatiomuutoksessa. Uusien toimintamallien ja järjestelmien nopea käyttöönotto ei poista tosiasiaa, että henkilöstö elää vielä murrosvaiheessa. Henkilöstöllä on oma historia vanhassa organisaatiossa. Vanhaan organisaatioon on samaisuttu ja sitouduttu, joten käytänteistä on vaikea luopua. Tutkimukset osoittavat, että vanhoista käytänteistä luopuminen ja uuden omaksuminen vaatii enemmän aikaa, kuin suunnitteluvaiheessa usein huomioidaan. Muutosvaikeuksien kanssa kamppaileva henkilöstö tarvitsee organisaation täyden tuen (kuva 8). (Hakonen ym. 2020: 14.)



Kuva 8. Organisaatiomuutoksen onnistumisen kolme kulmakiveä henkilöstön näkökulmasta. (mukaillen Hakonen ym. 2020: 14).

Yhdistyvien organisaatioiden koolla on merkitystä muutoksen vakiinnuttamiseen ja muutosprosessin nopeuteen. Henkilöstön näkökulmasta uuteen organisaatioon sopeutuminen on aina aikaa vievä prosessi. Samaistuminen uuteen organisaatioon on aluksi alhaista, koska uudesta organisaatiosta on vaikea muodostaa etukäteen kokonaiskuvaa. Tulevaisuus näyttää henkilöstölle aluksi organisaatioiden kokoelmalta, joista puuttuu jatkuvuuden tunne. Tässä tilanteessa henkilöstö samaistuu helpommin vanhaan tuttuun ja turvalliseen organisaatioon kuin uuteen organisaatioon. Organisaatioiden koolla ja voimasuhteilla on merkitystä uuteen organisaatioon siirtymisessä (kuva 9). Alkujaan suuremmissa organisaatioissa uskotaan vanhojen toimintamallien säilymiseen, mikä nopeuttaa uuteen organisaatioon samaistumista. Huomattavasti pienemmissä organisaatioissa voi esiintyä uhkakuvia ja epäilyksiä siitä, että muutoksen jälkeen organisaation toimintatavat ja kulttuuri määräytyvät suuremman organisaation mukaiseksi. Pienemmän organisaation samaistuminen uuteen kokonaisuuteen on hitaampaa. Tutkimusten mukaan samaistuminen uuteen organisaatioon hyvin erikokoisten organisaatioiden välillä voi kestää useita vuosia. Alun perin pienempien organisaatioiden henkilöstön epävarmuus ja uhkakuvat väistyivät verrattain hitaasti. (Hakonen ym. 2020: 21–23.)



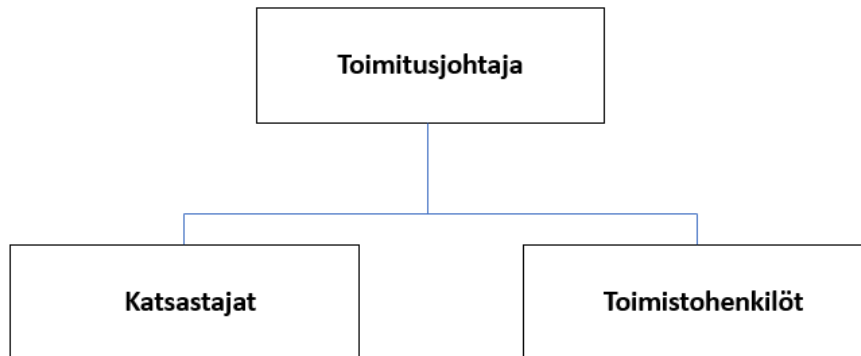
Kuva 9. Tiivistelmä onnistuneen prosessin hallintaan, kun suuri organisaatio yhdistyy pienemmän kanssa. (mukaillen Hakonen ym. 2020: 23)

Henkilöstönäkökulma on tutkimusten mukaan osoittautunut tärkeäksi kulmaksi yrityskauppojen taustalla. Yritysten yhdistyminen lähtee yleensä liikkeelle siitä, että havaitaan tarve rakentaa tulevaisuuden menestystä vahvemmalle pohjalle. Tällöin sopivan yrityksen liiketoiminta vahvistaa ja täydentää olemassa olevaa liiketoimintaa esimerkiksi osaamisella ja olemassa olevalla asiakasverkostolla. Yrityskaupprosessin käynnistyminen näkyy johdolle jo varhaisessa vaiheessa, jolloin selvitetään ja tunnustellaan kohdetta. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta prosessi käynnistyy, kun yrityskaupasta on virallisesti ilmoitettu. Henkilöstöjohtamista voi kuvata neljällä eri roolilla: strateginen kumppani, muutosagentti, hallinnollinen asiantuntija ja henkilöstön kehittäjä. Henkilöstöjohtaminen strategisella tasolla tarkoittaa koko henkilöstöjohtamisen potentiaalin hyödyntämistä. (Hakonen ym. 2020: 32–33.)

5 Tutkittava organisaatio

Työn lähtötilanteessa DEKRA Katsastuksen asemaverkosto muodostuu kuudesta toimipisteestä Itä-Suomen alueella. Kohdeorganisaation henkilöstö lähtötilanteessa muodostuu katsastajista, toimistohenkilöistä ja toimitusjohtajasta (kuva 10). Työntekijöiden lukumäärä työn lähtötilanteessa on 12, joista osa

työskentelee kausiluonteisesti ja tarpeen vaatiessa. Katsastajien ja toimistohenkilöiden johtajana toimii toimitusjohtaja. Lähtötilanteessa tutkittavan organisaation vastuualueita voidaan luonnehtia jakamattomiksi.



Kuva 10. Kehitystehtävän lähtökohta, organisaatiokaavio mukailen työn lähtötilannetta.

Kohdeorganisaation lähtötilanteessa kuuden katsastustoimipisteen työskentelyssä vallitsee kaaviokuvan mukainen matalahierarkkiseksi luonnehdittava kevyt organisaatorakenne, jossa työskentelee tiivis hyvin motivoitunut henkilöstö. Organisaatorakennetta voidaan luonnehtia myös joustavaksi ja dynaamiseksi. Kollikon käänttöpuolena lähtötilanteen organisaatorakenteelle on se, että tämänkaltaisena organisaatio on helposti haavoittuva yllättävän tilanteen sattuessa. Työn lähtötilanteessa jokaisen yksittäisen työntekijän rooli organisaation toiminnan kannalta on merkittävä, ja esimerkiksi sairauspoissaolot pahimmillaan aiheuttavat toiminnan keskeytymisen yksittäisessä toimipisteessä.

Olen havainnut henkilöstön itseohjautumisen lisääntyneen organisaatiossa merkittävästi, kun kohdeyrityksen omistajuussuhteet muuttuivat. Itseohjautuminen näkyy kohdeorganisaatiossa vastuun ottamisena ja roolituksena. Henkilöstön

sisällä eri toimipisteiden välillä on tapahtunut lähentymistä, ja toiminta on muokautunut enemmän tiimityöskentelyn kaltaiseksi toiminnaksi. Käytännössä tämä on näkynyt esimerkiksi erilaisten ongelmatilanteiden yhteisen ratkaisumallin pohdinnassa ja teknisessä neuvonnassa.

Henkilöstön itseohjautuminen sisältää mielestäni samalla hyviä että huonoja puolia. Hyviä puolia ovat henkilöstön aito halu menestyä omassa työssään ja itsenäinen ote organisaation eri työtehtäviin. Henkilöstö arvostaa omaa työyhteisöä, jossa kaikki vuorovaikuttavat keskenään. Tiiviin vuorovaikuttamisen avulla henkilöstön sisällä on säilyttänyt työilmapiirin hyvänä. Henkilöstön itseohjautuminen sisältää myös riskejä. Riskejä ja mainittavia huonoja puolia ovat esimerkiksi erilaisten hierarkioiden muodostuminen henkilöstön sisällä ja vahvistamattomien vastuualueiden muodostuminen. Vahvistamattomien vastuualueiden muodostuminen merkitsee työtehtävien välillä merkittäviä eroja kuormituksen vaihtelussa. Pahimmillaan tilanne voi ajan mittaan johtaa kaaokseen henkilöstön sisällä.

5.1 Organisaation kuvaus

Toimitusjohtajan rooli organisaation lähtötilanteessa on merkittävä, jolloin käytännössä kaikki vastuualueet ovat jakamattomia. Toimitusjohtajan roolia voi luonnehtia lähes korvaamattomaksi organisaation toiminnan kannalta työn lähtötilanteessa. Tehtävien rajanveto on ymmärrettävästi vaikeaa, koska resurssit tehtävien hajauttamiseen ja henkilöiden palkkaamiseen ovat rajalliset.

Lähtötilanteessa toimitusjohtaja hoitaa mm. kaiken päivittäisen johtamisen, hallinnon, kehittämisen, palautteiden sekä reklamaatioiden käsittelyn, organisoimisen ja laadunvalvonnan. Työn aikana toimitusjohtajan rooli on muuttunut, ja tehtävät keskittyvät enemmän hallinnollisiin ja strategisiin tehtäviin organisaatiossa. DEKRAn tulevaisuuden strategisten tavoitteiden vuoksi toimitusjohtajan rooli on erittäin keskeinen ja tärkeä. Toimitusjohtajan lisääntynyt sitoutuminen hallinnollisiin ja strategisiin tehtäviin on vähentänyt resursseja päivittäisten asioiden johtamisessa.

Katsastajien päivittäiset tehtävät koostuvat katsastustyön suorittamisesta lupien sallimissa rajoissa, neuvonnasta ja asiakaspalvelusta. Katsastajan työtehtäviin kuuluu myös toimistohenkilön tehtäviä, joihin sisältyvät mm. ajoneuvojen rekisteröintipalvelut. Lähes kaikilla henkilöstöön kuuluvilla katsastajilla on katsastajan peruskoulutuksen lisäksi myös ajoneuvojen rekisteröintioikeudet. Kohde yrityksen kaikissa katsastustoimipisteissä suoritetaan ajoneuvojen rekisteröintejä. Toimipisteestä riippuen päivittäinen työskentely tapahtuu yksin tai työparin kanssa.

Toimistohenkilöiden päivittäinen työ muodostuu asiakaspalvelusta, ajoneuvojen rekisteröintipalvelusta, asiakkaiden vastaanottamisesta ja ajankäytön hallinnoinnista varauskalenterissa. Toimistohenkilöt lähtökohtaisesti ylläpitävät puhelinvaihdetta, jonka välityksellä katsastusten ajanvarauksen voi suorittaa kaikille toimipisteille. Työmäärän mukaan myös katsastajat osallistuvat puhelinvaihteen ylläpitoon. Työn lähtötilanteessa vakituisia toimistohenkilöitä on yksi ja hän kiertää yrityksen kaikissa katsastustoimipisteissä.

Kohdeorganisaation katsastajien koulutusasiat ja tekninen tuki on järjestetty Yksityisten katsastustoimipaikkojen liitto ry:n kautta. YKL tarjoaa säännöllisesti määräaikaikatsastajan alalletulo-, täydennys- ja jatkokoulutuksia. Katsastajien vuosittain suoritettavan mak-katsastajan täydennyskoulutuksen lisäksi henkilöstöä tarpeen vaatiessa jatkokoulutetaan eri katsastuslajeihin.

Katsastuskäytössä olevilla laitteilla on riittävän katsastuksen laadun ja työturvallisuuden varmistamiseksi tarkastus- ja kalibrointivaatimuksia. Testiradoilla käytössä oleva laitteisto on kovalla kuormituksella, jonka vuoksi laitteiden huolto ja jatkuva kunnon tarkkailu on erityisen tärkeää. Kohdeorganisaatioissa laitteiden huoltoasiat, kuten rasvaukset, puhdistukset sekä pienet korjaukset suoritetaan mahdollisuuksien mukaan työn ohessa. Laiteasennukset, kalibroinnit ja isommat korjauspalvelut ovat hankittu Tecalemit Oy:n kautta.

5.2 Organisaation vaatimukset ja tehtävät

Katsastusalan organisaatioiden muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa haasteita toimivan organisaatorakenteen löytämiseksi. Organisaation pitää olla selkeä ja rakenteeltaan mahdollisimman kevyt, ja siinä tulee olla selkeät työtehtävät, vastualueet ja pelisäännöt. Päätöksenteko paikallisella tasolla pitäisi saada riittävän yksinkertaiseksi ja nopeaksi.

Työn taustan yhteydessä luvussa kaksi käsiteltiin katsastusalan viime vuosien lakimuutoksia ja niiden vaikutuksia katsastussuoritteiden määrään. Katsastusala on lakimuutosten myötä muokkautunut enemmän sesonkipainotteiseksi, minkä vuoksi suurin osa vuoden katsastuksista suoritetaan huhti–elokuun aikana. Muutokset ovat aiheuttaneet katsastusalan yrityksissä erilaisia toimia, sopeutumista ja jopa toiminnan lopettamista. Katsastusalan muutoksien seurauksena monien yritysten kannattavuus on heikentynyt. Kannattavuuden heikentymisen seurauksena kaikki toiminnasta aiheutuvat kulut on pyrittävä pitämään mahdollisimman alhaisina. Kannattavuuden näkökulmasta ajatellen katsastusalan organisaatio on pidettävä mahdollisimman yksinkertaisena, tehokkaana ja mahdollisimman itseohjautuvana.

Katsastustoiminta on luvanvaraista toimintaa ja edellyttää toimilupaa, jonka myöntää Traficom. Toimilupa on nykyään yrityskohtainen, joten samalla yrityksellä voi olla useita eri katsastustoimipisteitä saman luvan alla. Luvan saamisen edellytyksenä on luvan hakijan kelpoisuus ja katsastustoiminnan riittävän laadun varmistaminen, joka edellyttää akkreditoitua laatujärjestelmää. (Uudeksi katsastusyrittäjäksi? 2021.) Toimitusjohtaja Lahikaisen mukaan katsastusyritysten organisaatiolle tai vastuualueille ei ole suoranaisia vaatimuksia laissa, mutta hyväksytyyn akkreditoitun laatujärjestelmän edellytyksenä esimerkiksi organisaation vastualueet tulee määrittää. Laatujärjestelmän sisältö ja laajuus ovat tapauskohtaisia, ja niihin vaikuttaa kohdeyrityksen koko. Akkreditoitun laatujärjestelmän myöntävä taho arvio järjestelmän riittävyttä ja tarvittaessa pyytää täydennyksiä. Laadunhallintajärjestelmää ohjaa kansainvälinen ISO 9001:2008

tai tätä uudempi kyseinen standardi, jonka sisältö on tarkasti määritelty. (Uudeksi katsastusyrittäjäksi? 2021). Standardisoitu laadunhallintajärjestelmä on luonteeltaan yleispätevä, ja sitä hyödynnetään useilla eri toimialoilla. Laadunhallintajärjestelmää ei ole suunniteltu katsastusalan toiminnan pohjalta, joten se vaatii tapauskohtaista räätälöintiä. Nykyään katsastusyrittäjille on YKL:n toimesta luotu mallipohja katsastusosalalle sopivasta laatukäsikirjasta, joka on muokattu ISO 9001 -standardin pohjalle. Mallipohjan tarkoituksena on helpottaa alalletuloa uusille yrittäjille, koska laadunhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan on oltava sertifioitu kuuden kuukauden kuluessa katsastustoiminnan aloittamisesta. (Uudeksi katsastusyrittäjäksi? 2021).

Laatujärjestelmän keskeinen sisältö katsastusorganisaatiossa on seuraava:

- katsastustoiminnan prosessikuvaus
- organisaatorakenne, vastuut ja velvollisuudet
- johtaminen
- laadunvalvonta ja palautteet
- henkilöstö, rekrytointi ja koulutustarpeet
- tila- ja laiteasiat.

Tämän opinnäytetyön kannalta laatujärjestelmän vaatimusten osalta paneudutaan kohtiin organisaation rakenne, vastuut ja velvollisuudet sekä johtaminen. Laatujärjestelmässä työtehtävät ja vastualueet ovat jaettu vastuumatriisiin mukaisesti. Vastuumatriisissa toimipisteiden jokaiselle työtehtävälle on määritetty vastuuhenkilö ja mahdollisuuksien mukaan käytettävissä oleva varahenkilö (kuva 11).

Laatujärjestelmän toimivuuden kannalta olennaista on, että katsastusorganisaation johto sitoutuu järjestelmän käyttöön ja jatkuvaan kehittämiseen. Organisaation johdolle asetettuja vaatimuksia ovat

- viestintä organisaation henkilöstölle
- katsastuksen laadun määrittäminen
- johdon katselmukset
- resurssien varmistaminen.

Katsastustoimipisteen vastuualueet ja valtuudet			
Tehtävä/ vastuualue	Katsastaja	Toimitusjohtaja	Toimistohenkilö
Toiminnasta vastaava henkilö		x	
Toimiston vastuu henkilö, rekisteröinti ja vakuutusasiamespalveluiden vastuuhenkilö			x
Tilitys ja kassakirjanpito			x
Lomaketilaukset			x
Katsastuspalvelujen vastuuhenkilö		x	
Katsastaja kevyt Mak	x	x	
Katsastaja kevyt Mak ja Kevyt Mk/Rk	x	x	
Katsastaja Raskas Mak	x	x	
Katsastaja Raskas Mak ja Mk/ Rk	x	x	
Toimistotyöntekijän tehtävät (katsastaja)	x	x	x
Arkistointi: asiakirjojen ja tallenteiden hallinta	x		x
Kilpivaraoston hoito			x
Asiakirjojen hävitys	x		x
ATK-järjestelmä ja tietoliikenneyhteydet		x	
Kaluston huolto ja korjaus	x		
Kiinteistöhuollon vuokralaisen toimet	x		
Koulutus		x	
Laatujärjestelmän ylläpito	x	x	x
Perehdyttäminen		x	
Reklamaatiot/poikkeamat		x	
Työsuojelupäällikkö		x	

Kuva 11. Vastuumatriisin sisältämät vastuualueet ja tehtävät katsastustoimipisteissä työn lähtötilanteessa.

6 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on konstrukttiivinen tutkimus, jossa on tarkoitus löytää ratkaisu käytännön ongelmaan. Tavoitteena on, että lopputuloksena syntyy uusi toimintamalliehdotus katsastusalan kohdeyritykselle organisaatorakenteesta.

6.1 Konstrukttiivinen tutkimus

Konstruktiiiviselle tutkimusotteelle ominaista on pyrkiä löytämään ratkaisu tosielämän ongelmaan kehittämällä ratkaisu eli konstruktio. Tutkimusote voidaan määritellä laadulliseksi menetelmäksi, joka etenee kysymyksenasettelusta teoriaosioon ja olemassa olevan todellisen ongelman ratkaisumalliin. Konstruktiiivinen tutkimusote on kehitetty alkujaan liiketaloustieteen alueelle. Tutkimustapa on viime aikoina hyväksi havaittu myös tekniikan, tietotekniikan ja lääketieteen alan tutkijoiden keskuudessa. Konstruktiiivinen tutkimusote on innovatiivinen, käytännön ongelmiin ratkaisuja tuottava menetelmä. Konstruktioille tunnusomaista on, että ne ovat keksittyjä ja kehitettyjä. Kehittämällä konstruktio, se poikkeaa olemassa olevasta ja on jotain aivan uutta. Tutkimuksessa tuotetun konstruktion empiiriset löydökset kytetään ja reflektoidaan työn teoriaan. (Lukka 2001.)

Tutkimusaiheen valinta on tärkein vaihe kaikissa tutkimuksissa, myös käytettäessä konstruktiiivista tutkimusstrategiaa. Tutkimuskohdetta tulisi pohtia teorian ja käytännön kannalta. Parhaaseen lopputulokseen pääsee tutkimusaiheella, jolla on käytännöllistä merkitystä ja toisaalta se on teoriatasolla esimerkiksi kirjallisuudesta tunnettu. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkijan olisi hyvä olla itse työryhmän jäsen, joka ongelman ratkaisemiseksi perustetaan. Työryhmän perustaminen on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Lukan mukaan yksin toimivan tutkijan kehitysideat ja konstruktio harvoin päättyvät todelliseen toteutusvaiheeseen. (Lukka 2001.)

Konstruktiiivisen tutkimusotteen käyttämisestä voidaan perustella tutkittavan aiheen tarkoituksenmukaisuudella. Tutkimus aloitetaan aiheen käytännöllisen ja

teoreettisen merkityksen pohdinnalla. Tutkimusongelman tarkoituksenmukaisuus tulee varmistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Lukka 2001.)

Konstruktivistisesta tutkimusotteesta käyttävä tutkija keskittyy toimintaympäristöihin ja organisaatioihin, ongelmiin, jotka ovat tarpeen ratkaista (kuva 12). Konstruktiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on kokemuksen, ajattelun ja ilmiöiden hyödyntäminen. Edellä mainitut seikat paljastavat mikä toimii tai ei toimi, miten toimii ja miten voidaan tuottaa käytännöllisiä ratkaisuja. Konstruktiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on myös teorian ja käytännön ilmiöiden yhdistäminen ja niiden välillä liikkuminen. Se voi tapahtua esimerkiksi yksittäisten ilmiöiden havainnointina ja aineiston systemaattisena keräämisellä. (Heikkinen ym. 2005: 2–4.)



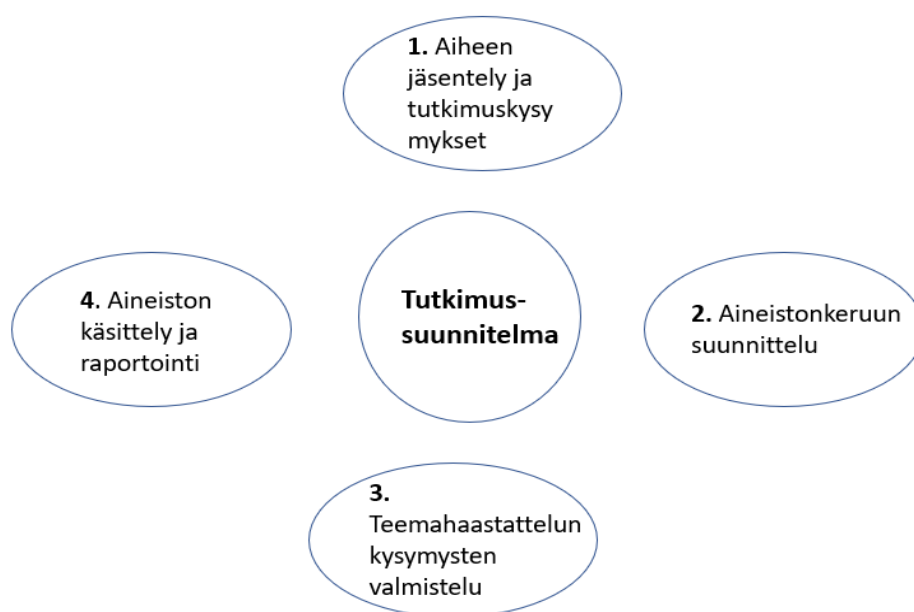
Kuva 12. Konstruktiivisen tutkimusotteen elementit. (mukaillen Lukka 2001).

Konstruktiivisen tutkimusotteen käyttäminen tässä työssä on perusteltua, koska kohdeyritystä on tarkoituksen mukaisesti tarkastella omana tapauksenaan. Erilaiset organisaatiokaaviot ja rakenteet itsessään ovat entuudestaan tunnettuja monista yrityksistä, mutta tässä työssä tavoitteena on luoda uudenlainen tapauskohtainen konstruktio juuri kohdeorganisaation tarpeisiin.

6.2 Tutkimusvaiheet ja tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Työssä hyödynnetään teoretietoa ja empiiristä lähestymistapaa perustuen omaan työkokemukseen katsastusosalta. Työssä toteutetaan myös henkilöstölle suunnattuja teemahaastatteluja. Henkilöstöhaastatteluiden tarkoituksena on kerätä ja hyödyntää henkilöstön tietoutta katsastusorganisaation rakenteesta, johtamisesta ja muutossaasteista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, kuvata ja antaa tulkintoja tutkittavasti ilmiöstä. Tutkimusmenetelmät eivät pois sulje toisiaan, joten kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien lisäksi tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä. (Kananen 2009: 11–24.)

Tutkimuksen toteuttaminen tehtiin alla olevan kuvion (kuva 13) mukaisesti, josta selviää tutkimussuunnitelman toteuttamisen päävaiheet.



Kuva 13. Tutkimussuunnitelman vaiheet.

6.3 Haastattelu

Haastattelu on yksi monista kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelua voidaan luonnehtia puhetilanteeksi, jossa tieto saadaan haastateltavalta. Tutkimushaastatteluissa käsitellään usein asioita, jotka ovat tapahtuneet aiemmin jossain toisaalla ja pohjautuu haastateltavien kokemusperäiseen tietouteen. Haastattelulajit jakautuvat yksilö ja ryhmähaastatteluihin. Yksilöhaastattelu sopii paremmin esimerkiksi arkaluonteisten asioiden tutkimiseen. Ryhmähaastattelun etuna on ryhmän eri jäsenten moninainen tietous. Haastattelut ovat moniaikaisia ja -paikkaisia, ne ovat läsnä siinä hetkessä tilannesidonnaisesti. Haastattelu on paljon muutakin kuin pelkästään ennalta valmisteltujen kysymysten esittämistä. Hyvien kysymysten ennalta valmistelu ei välttämättä aina johda onnistuneeseen haastattelutulokseen. Haastattelu on jatkuvaa vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä, ja yllätyksen mahdollisuus on aina olemassa. Haastattelu voi muistuttaa luonteeltaan keskustelua, mutta eroavaisuuksia löytyy esimerkiksi päämäärän, tavoitteen, osallistujien roolien suhteen. (Hyvärinen ym. 2017: 1–3.)

Haastattelussa esitettävät kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja kysymyksiä. Suljetut kysymykset sopivat hyvin tiedonhankintaan, mutta väärin laadittuna haastateltavan vastaus voi olla hyvin lyhyt: kyllä tai ei. Avoimet kysymykset laaditaan siten, että haastateltavan vastaus on pidempi. Kysymysten laatimisessa on hyvä ottaa huomioon muutama tärkeä asia. Kysymysten joukossa on oltava ainakin yksi kysymys, jolla haastattelijä pyrkii ohjamaan tutkimusta. Toisena kysymystyyppinä on haastattelukysymykset. Kolmantena tyyppinä on aineistolle tehtävät kysymykset, jotka liittyvät haastattelulla kerättyyn aineistoon. Haastattelulla ei saada tuotettua suoraan valmiita tuloksia. Tutkijan rooli on analysoida haastattelulla kerättyä aineistoa ja muodostaa niiden pohjalta tulokset. (Hyvärinen ym. 2017: 24.)

Teemahaastattelu on yleisesti käytössä oleva haastatteluokeino. Termi on saanut suomalaisessa kielenkäytössä alkunsa tunnettujen kasvatustieteiden tutkijoiden Hirsjärven ja Hurmeen työn tuloksena. Teemahaastattelu etenee ennalta

valittujen teemojen avulla ilman tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Haastattelun teemat ovat tärkeä pohtia huolellisesti ennen haastattelun toteuttamista. Teorialähtöinen teemojen valitseminen on Hirsjärven ja Hurmeen mukaan toivottava lähestymistapa, jotta haastattelu etenee luontevasti eikä keskity esimerkiksi tapahtumiin ja henkilöihin. Teemahaastattelun kulkuun vaikuttavat keskeisesti tutkijan ennakkoon suunnittelemaat teemat ja niistä johdetut kysymykset. (Hyvärinen ym. 2017: 1–3.)

Teemahaastattelun suunnittelussa on otettava huomioon haastateltavien vaikuttamismahdollisuudet haastattelun kulkuun ja teemojen valintaan. Teemojen valinta pelkästään tutkijan intuition perusteella on mahdollinen mutta ei-toivottu toimintamalli, joka aiheuttaa usein ongelmia tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Intuition perusteella valittujen teemojen muodostaminen jää helposti vajaaksi ja kertoo tutkijan ennakkokäsityksistä tutkittavasta kohteesta. Teemoja kannattaa enemmän muodostaa etsimällä niitä aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Teemoja voi myös muodostaa teorian avulla, jolloin esimerkiksi teoreettinen käsite muutetaan haastattelun teemaksi. Haastattelussa pitäisi ottaa huomioon haastateltavien erilaisuus ja koulutustausta. Ennalta valittu haastattelun teema voi muodostua hankalaksi haastateltavalle, jos se on esimerkiksi ennalta tuntematon tai ei niin läheinen. Teema-alueiden riittävä väljyys helpottaa haastateltavan vastausta, ja toisaalta tutkittava aihe käsitellään riittävän monipuolisesti. (Hyvärinen ym. 2017: 1–3.)

6.4 Havainnointi

Havainnointi on hyvin yleinen tutkimusmenetelmä, jota lähes jokainen suoraan yhteyttä tutkiva tutkija käyttää tutkimuksessaan. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä informaatiota esimerkiksi yksittäisten henkilöiden tai koko työyhteisön toiminnasta. Havainnointia voidaankin pitää yhtenä laadullisen tutkimuksen perusmenetelmänä. Havainnointi tutkimusmenetelmänä jää usein muiden menetelmien varjoon. Sen parhaimpina ominaisuuksina on se, että sen avulla on mahdollista päästä seuraamaan todellista tilannetta tässä ja nyt. Havainnoinnin

etuna on myös kokonaisvaltaisuus, koska saatu tieto on kytkettävissä asiayhteyteensä. Havainnointi on hyvä tutkijan työkalu, mutta se vaatii harjautuneisuutta, ja parhaiten sen oppii tekemällä. (Aaltio ym. 2020: 127.)

Havainnointia voidaan käyttää pääasiallisena sekä muuna aineistonkeruuta tukevana menetelmänä. Havainnoinnin muodot voidaan jaotella tutkijan roolin suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkija voi olla osallinen tutkittavassa ilmiössä, jolloin havainnointi tapahtuu esimerkiksi omalla työpaikalla. Osallistuva havainnoija voi olla esimerkiksi ulkopuolinen ohjaaja, avustaja tai täysin ulkopuolinen havainnoija kehitysprojektissa. Tutkijan rooli voi myös vaihdella tutkimusprosessin kuluessa. Tutkijan ollessa itse osana tutkittavaa ilmiötä, voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista. Esimerkiksi tutkittavana kohteena on se organisaatio, jossa tutkija itse työskentelee tai jonka toiminnassa on aktiivisesti mukana. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on selvästi ulkopuolisen tutkijan rooli, vaikka hänen läsnäolonsa vaikuttaa havainnoidun ilmiön kulkuun. Ulkopuoliselle havainnoinnille tyypillistä on, että tutkija pyrkii pysymään tutkittava ilmiön ulkopuolella ja vaikuttamaan tapahtumien kulkuun mahdollisimman vähän. (Aaltio ym. 2020: 127.)

Tutkimusmenetelmänä havainnointi on helppo toteuttaa, mutta alussa on hyvä pohtia, kuinka havainnointi on tarkoitus toteuttaa. Tutkittavan kohteen ollessa tuntematon on järkevää aloittaa vapaalla havainnoinnilla. Vapaan havainnoinnin yhteydessä tutkittavan kohteen erityispiirteet tulevat paremmin esille ilman ennakkokäsityksiä. Havainnointi voi perustua pitkäaikaiseen yhtäjaksoiseen osallistumiseen tai satunnaiseen havainnointijaksoon. (Aaltio ym. 2020: 127.)

Tutkijan tehtävä on löytää havainnoidusta ilmiöstä merkityksellisiä asioita. Esimerkiksi työyhteisössä tutkijan tehtävä on välittää ja tuoda käytännön kokemukset kirjalliseen muotoon analyysissä. Havainnointiaineiston käsittelyyn ei ole olemassa yhtä ainutta toimintamallia. Tutkija hyödyntää tekemiään muistiinpanoja ja luo niiden pohjalta mahdollisimman yksityiskohtaisen ja monipuolisen analyysin. (Aaltio ym. 2020: 127.)

7 Organisaatiosuunnittelu ja toteutus

Organisaatiorakenteen toimivuutta voidaan arvioida mm. sen sopivuudella toimintaympäristöön, tavoitteisiin ja tehtäviin. Katsastusalan organisaation keveys ja ketteryys voi olla eduksi esimerkiksi monessa arkisessa tilanteessa, mikäli johonkin asiaan pitää saada mahdollisimman nopea ratkaisu. Eri organisaatiorakenteita pohtiessa tein päätelmän, että monimutkaisen organisaatiorakenteen ylläpitäminen kuormittaisi kohdeyrityksen resursseja tarpeettomasti ja silloin rakenteesta muodostuisi helposti joustamaton. Organisaatiosuunnittelun tavoitteena on löytää rakenne, jolla jaetaan ja selkiytetään henkilöstön vastuualueita sekä vältetään päällekkäisiä työtehtäviä. Tarkoitus on lähentää organisaatiossa työskentelevää henkilöstöä ja huomioida henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen. Organisaatiorakenteen suunnittelu auttaa myös kohdeyritystä tulevaisuudenstrategian toteutumisessa, kun vastuualueita jaetaan eri tehtävänimikkeille.

7.1 Lähtötiedot

Kohdeorganisaation suunnittelussa käytetään työn tilaajalta saatua lähtötietoa, jonka mukaan tavoite laajuus on n. 50 katsastustoimipistettä Suomen alueella. Työtä rajataan siten, että organisaatiosuunnittelu keskittyy kohdeyrityksen päivittäiseen toimintaan. Suunnittelussa ei huomioida hallinnollista osa-aluetta, johon kuuluvat mm. taloushallinto, henkilöstöhallinto ja markkinointi. Työssä ei myöskään voida huomioida mahdollisia asemaverkoston liittyviä uusia toimipisteitä työn aikana.

Organisaatiosuunnittelussa kulmakivinä ovat ensisijaisesti kohdeorganisaation tarpeet, henkilöstö ja asiakaslähtöisyys palveluiden tarjonnassa. Vastuualueiden ja työtehtävien jaottelussa huomioidaan oikeudenmukaisuus ja työmäärän oikea mitoitus eri tehtävänimikkeille.

Kevyen organisaatiorakenteen haasteena on haavoittuvuus esimerkiksi irtisanoutumisen tai sairauspoissaolon vuoksi. Tilanteet ovat usein yllättäviä ja muut-

tuvat nopeasti, jolloin organisaation puutteet tulevat esille. Käytännössä organisaation henkilöstöresurssit pitäisi mitoittaa siten, että esimerkiksi sairauspoissaolon vuoksi toimipisteen toiminta ei vaarannu tai pahimmillaan keskeydy. Yksinkertaisimmillaan järjestelyn pystyisi toteuttamaan siten, että alueittain toimipisteiden välistä yhteystyötä tehostettaisiin. Toimipisteiden yhteistyön avulla sijainen järjestettäisiin aina tarpeen mukaan toiselle toimipisteelle, jolloin katsastustoiminta ei kärsi.

7.2 Organisaatiosuunnittelu

Aloitin organisaatiosuunnittelun ympäristötekijöiden määrittämisellä. Ympäristötekijöihin kuuluvat organisaation tehtävät, visio ja strategia. Edellä mainituista tekijöistä tärkeimpänä tekijänä toimii visio, joka toimii myös perustana organisaation tehtävien ja tavoitteiden määrittämiselle. Vision määrittämisen voi tiivistää kolmeen kysymykseen:

- Mitä tehdään?
- Miten tehdään?
- Milloin tehdään? (Puranen 2021.)

Organisaatiosuunnittelussa hyödynnettiin työnalkupuolella käsiteltyä teoriatietoutta, omaa empiriaa ja henkilöstöltä teemahaastattelulla kerättyä aineistoa organisaatorakenteesta, muutoshaasteista sekä johtamismalleista. Haastattelun teema-alueet valikoituivat teorialähtöisesti Hirsjärven ja Hurmeen oppien mukaisesti. Henkilöstöhaastattelun tarkoituksena oli tiedonkeruumenetelmän lisäksi myös aktivoida eli osallistaa henkilöstö mukaan organisaatiosuunnitteluun. Usein henkilöstön osallistaminen organisaatiosuunnitteluun vähentää mahdollista muutosvastarintaa toteutusvaiheessa.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen tiedote tutkimuksesta, joka oli laadittu Metropolian e-lomakkeelle. Tiedote sisälsi tärkeitä tietoja mm. tutkimuksen tarkoituksen/tavoitteen, tutkijan yhteystiedot, osallistumisen vapaaehtoisuuden, tutkimusmenetelmät ja aineiston jatkokäyttöön liittyviä asioita. Tiedottamisen yhteydessä haastateltavat saivat myös teemahaastattelurungon (liite 1) etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelijan omassa teemahaastattelurungossa oli laadittuna muutamia tarkentavia kysymyksiä jokaisesta teema-alueesta. Tarkentavilla kysymyksillä pyrittiin välttämään haastattelun jumittuminen ja ohjaamaan tarvittaessa keskustelua oikeaan suuntaan. Haastattelut järjestettiin puolistrukturoituna yksilöteemahaastatteluina Zoom-etäsovelluksen välityksellä toimipisteiden välisen etäisyyden vuoksi. Yksilöhaastattelut sopivat tähän tutkimukseen parhaiten, koska haastatteluajankohtana oli menossa kesälomakausi ja aikataulujen sovittaminen toimipisteiden työtilanteisiin muodostui haastavaksi. Yksilöhaastattelun etuna näin myös vapaamman ja rennomman haastattelutilanteen. Haastattelut tallennettiin haastateltavan suostumuksella myöhemmin suoritettavaa analysointia varten. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli n. 30 min, ja ne suoritettiin työn tilaajan suostumuksella työpäivän lomassa ennalta sovittuina ajankohtina. Työpäivän aikana järjestetyillä haastatteluilla pyrittiin lisäämään henkilöstön aktiivisuutta, jotta saatava tieto olisi mahdollisimman laadukasta. Työpäivän lomassa järjestetyillä haastatteluilla otanta oli varsin hyvä, koko DEKRA Katsastuksen sen hetkinen henkilöstö (n=12).

Haastatteluiden jälkeen käynnistyi tutkimusaineiston analyysi, jonka ensimmäinen vaihe oli litterointi. Tässä vaiheessa äänitallenne muutettiin kirjalliseen muotoon. Työn luonne ja käytettävissä oleva aika huomioiden litteroinnissa tarkkuudessa pääpaino keskitettiin puheen sisältöön. Tällöin kyse on sisällönanalyysistä, jolla pyritään litteroimaan mahdollisimman tarkasti piirteet, joita pidetään keskeisinä tutkittavan ongelman kannalta. (Hyvärinen ym. 2017: 220–225).

Henkilöstöhaastatteluissa esille nousseita keskeisiä asioita katsastusorganisaatiosta olivat seuraavat:

- Rakenteen pitäisi olla kevyt ja ketterä.

- Tarvittaessa organisaation tulisi olla kykenevä nopeisiin päätöksiin.
- Hierarkkisuus on hyväksyttävää, kunhan oikeat henkilöt oikeassa roolissa.

Henkilöstöhaastatteluissa esille nousseita keskeisiä asioita muutoshaasteista olivat

- viestintä
- resurssit
- vastuualueiden yksiselitteinen jakaminen ja päällekkäisyyksien välttäminen
- kilpailu- ja markkinatilanne katsastusalalla
- johtaminen.

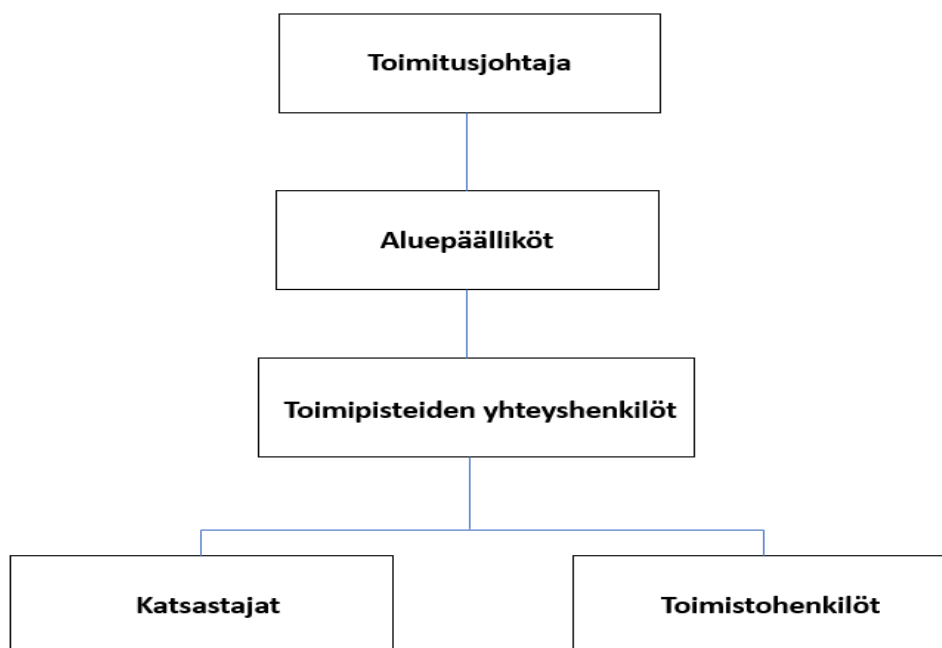
Henkilöstöhaastatteluissa esille nousseita keskeisiä asioita johtamismalleista/johtamisesta olivat

- rakenteellisesti ylempi johto, keskijohto, alempi johto
- tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus
- henkilöjohtaminen ja asiajohtaminen
- suunnitelmallisuus
- tavoitteellisuus
- inhimillisyys.

7.3 Ehdotus organisaatorakenteeksi

Organisaatiosuunnittelun jälkeen aloin hahmottelemaan organisaatiokaavion rakennetta. Organisaatiokaavion luomista lähestyin kohdeorganisaation tehtävien ja vastuualueiden pohjalta. Määrittelin uusia tehtävänimikkeitä, työtehtäviä ja vastuualueita. Organisaatiokaavio on tarkoituksella rakenteeltaan yksinkertainen, mutta sillä kuitenkin saadaan eriytettyä organisaatio pienempiin osiin. Tarkoituksena on selkeyttää henkilöstön oman roolin hahmottamista.

Päädyin ratkaisuehdotukseen, jossa jokaisella katsastustoimipisteellä on oma yhteyshenkilö ja alueittain oma aluepäällikkö. Ratkaisuehdotuksen perusteena on henkilöstöhaastatteluiden pohjalta kerätty tieto, organisaatorakenneteoria ja omat havainnot sekä päätelmät. Organisaatiokaavion (kuva 14) tarkoituksena on selkeyttää päivittäisiä vastuualueita. Tarkoituksena on myöskin välttää selkeällä työtehtävien rajauksella vääristyneen itseohjautuvuuden seurauksena muodostuvia virheellisiä vastuualueita ja hierarkioita henkilöstössä. Uuden rakennuehdotuksen tavoitteena on kannustaa ja ohjata henkilöstöä, jotta itseohjautuminen sitouttaisi oikealla tavalla henkilöstöä.



Kuva 14. Organisaatiokaavioehdotus kohdeyritykselle.

Organisaatorakenteessa on huomioitu kohdeorganisaation perustehtävät ja niiden jaottelu mahdollisimman tasaisesti eri tehtävänimikkeille. Rakenne on pidetty selkeänä ja jäsennehtynä kokonaisuutena. Rakenteen tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä tiimityöhön. Tiimityöllä tarkoitetaan esimerkiksi aluepäälliköiden ja toimipisteiden yhteyshenkilöiden välistä toimintaa.

Organisaatorakenne-ehdotuksessa pohdin pitkään kohdeyrityksen oman koulutusjärjestelmän ja laitehuoltojärjestelmän tarvetta. Tulevaisuuden näkymä huomioiden molemmille järjestelmille olisi varmasti tarvetta, mutta käytännössä niiden toteutus ei ole kohdeorganisaation tärkeimpiä asioita. Esimerkiksi pelkästään koulutusjärjestelmän luominen nolatilanteesta vaatisi paljon kohdeorganisaatiolta resursseja.

Organisaatorakenteessa on vastoin nykyistä trendiä hierarkkisia piirteitä, mutta käytännössä hierarkia pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena. Hierarkisuuden kaksijakoisuus organisaatorakenteessa on selvä, mutta henkilöstöhaastattelujen perusteella DEKRA Katsastuksen henkilöstö kannattaa sopivassa suhteessa hierarkkisuutta.

Asiakasnäkökulma on huomioitu organisaatorakenteessa siten, että kaikissa toimipisteissä on oma yhteyshenkilö. Toimipisteiden omilla yhteyshenkilöillä pyritään helpottamaan asiakkaan lähestymistä organisaatiota kohtaan. Yleisesti kohdeyrityksellä käytössä olevan puhelinvaihteen lisäksi jokaiselle toimipisteelle on oma suora puhelinnumero ja sähköpostiosoite, jolla aseman yhteyshenkilö on tavoitettavissa. Ajanvaraus valtakunnallisesti puhelinvaihteen kautta on yleinen toimintamalli monilla isoilla katsastusalan yrityksillä. Yhteyshenkilön suora puhelinnumero ja sähköpostiosoite nopeuttavat esimerkiksi yritysasiakkaiden palvelua, neuvontatehtäviä ja palautteiden käsittelyä.

7.4 Vastuualueet ja työtehtävät

Työtehtävien ja vastuualueiden jakamisella pyrin selventämään tehtävänimikettä vastaavia tavoitteita. Nimikkeitä vastaavat tarkemmat työtehtävät ja vastuualueet ovat eriteltynä liitteissä 2–6. Liitteissä ovat huomioitu tehtävänimikkeet, jotka kuuluvat uuteen organisaatorakenne-ehdotukseen ja vaikuttavat katsastustoimipisteiden päivittäisen toimintaan.

Uudessa organisaatorakenne-ehdotuksessa toimitusjohtajan rooli on edelleen suuri, mutta se keskittyy enimmäkseen hallinnollisiin ja strategisiin tehtäviin. Strategisen johtamisen tärkeys on yksi tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä. Toimitusjohtajan vastuualueelta päivittäistä johtamista ja toiminnan organisointia on siirretty aluepäälliköiden vastuualueelle. Toimitusjohtajan tarkempi tehtäväkuvaus löytyy työn lopusta liitteestä 2.

Aluepäällikkö on uusi tehtävänimike kohdeyrityksen organisaatorakenne-ehdotuksessa. Aluepäällikön tarkoituksena ja tehtäväkuvana on vastata oman alueensa n. 10 katsastustoimipisteen päivittäisestä toiminnasta ja johtamisesta. Aluepäällikön rooli on olla lähempänä katsastustoimipisteitä kuin ylempi johto. Yhteistyö ja toimipisteiden yhteyshenkilöiden tukeminen on aluepäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä. Aluepäällikön tarkempi tehtäväkuvaus löytyy työn lopusta liitteestä 3.

Aluepäälliköiden toimialueet Suomen laajuudella ovat jaettu viiteen eri osaan. Aluekohtaisesti aluepäällikön vastuulle jää n. 10 katsastustoimipistettä. Tämän kaltaisella aluejaolla päästäisiin työntilaajan asettamaan n. 50 katsastustoimipisteen tavoitteeseen.

Aluepäälliköiden toiminta-alueet ovat

- Länsi-Suomen alue
- Etelä-Suomen alue

- Itä-Suomen alue
- Oulun alue
- Lapin alue.

Toimipisteen yhteyshenkilön työtehtävät muodostuvat pääasiallisesti katsastustyön suorittamisesta lupien sallimissa rajoissa. Katsastustoiminnan ohessa toimipisteen yhteyshenkilö toimii esihenkilönä katsastajille ja toimistohenkilöille.

Toimipisteiden yhteyshenkilöt vastaavat arkisista asioista toimipisteillä. Pyrkimys on ylläpitää tilannetta, jossa kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus ja työkalut suoriutua työtehtävistä mahdollisimman hyvin. Toimipisteen yhteyshenkilö-nimike ei ole uusi kohdeorganisaatiossa, mutta tässä organisaatorakenne-ehdotuksessa se saa uuden merkityksen. Toimipisteen yhteyshenkilön vastuualue kasvaa ja toimenkuvaan tulee esihenkilön rooli. Yhteyshenkilö toimii esihenkilön roolissa katsastustoimipisteen muulle henkilöstölle. Esihenkilön roolissa kaksi tärkeää johtamisen osa-aluetta ovat asiajohtaminen ja henkilöjohtaminen. Asiajohtaminen sisältää työn suorittamiseen liittyvien asioiden huolehtimista, kuten henkilöstön ohjeistusta, organisointia, tarviketilauksia ja työvuorosuunnittelua. Henkilöjohtamisessa on kyse henkilöstön motivaation kehittämisen sekä valmentamiseen liittyvistä tehtävistä.

Yhteyshenkilön roolissa keskeisiä ominaisuuksia ovat ratkaisukeskeisyys ja hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot. Yhteyshenkilö työskentelee tarvittaessa asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä rajapinnassa. Vuorovaikutustaitojen lisäksi yhteyshenkilö kannustaa ja motivoi muuta henkilöstöä suoriutumaan työssään paremmin.

Toimipisteen yhteyshenkilön henkilöstöä koskevia työtehtäviä ovat mm. työvuorolistojen ja lomasuunnitelmien laadinta. Toimipisteen yhteyshenkilön vastuulla on toimipisteen tilitettävät rahat ja rahojen säilytykseen sekä kuljetukseen liitty-

vien asioiden hoitaminen. Yhteys henkilön vastuualueeseen sisältyy myös katsastuslaitteiston huolto- ja kalibrointi sekä korjausasioiden järjestäminen. Yhteys henkilön tarkempi tehtäväkuvaus löytyy työn lopusta liitteestä 4.

Katsastajien ja toimistohenkilöiden työtehtävät ja vastuualueet pysyvät uudessa organisaatorakenne-ehdotuksessa samoina kuin työn lähtötilanteessa. Käytännössä päivittäinen suorittava työ ei muutu, joten myös työtehtävät pysyvät muuttumattomina. Katsastajien ja toimistohenkilöiden tarkemmat tehtäväkuvaukset löytyvät työn lopusta liitteistä 5–6.

Työn lopusta löytyvien työtehtävien ja vastuualue liitteiden lisäksi päivitin olemassa olevan vastuumatriisin (kuva 15) sopivaksi tulevaisuuden näkymää ajatellen. Suurin muutos päivitetystä vastuumatriisissa työnlähtötilanteeseen verrattuna on toimitusjohtajan vastuualueiden jakaminen aluepäällikölle ja toimipisteen yhteys henkilölle.

Katsastustoimipisteen vastuualueet ja valtuudet

Tehtävä/ vastuualue	Katsastaja	Toimipisteen yhteys henkilö	Toimistohenkilö		
Toiminnasta vastaava henkilö		X		Katsastustoimipisteen yhteys henkilö/vastaava:	Yhteys henkilö
Toimiston vastuu henkilö, rekisteröinti ja vakuutusasiainpalveluiden vastuu henkilö			X	Laatuvastaava:	Aluepäällikkö
Tilitys ja kassakirjanpito			X	Rekisteröinnistä vastaava:	Toimistohenkilö/katsastaja
Lomaketilaukset	X		X		
Katsastuspalvelujen vastuu henkilö		X			
Katsastaja kevyt Mak	X	X			
Katsastaja kevyt Mak ja Kevyt Mk/Rk	X	X			
Katsastaja Raskas Mak	X	X			
Katsastaja Raskas Mak ja Mk/ Rk	X	X			
Toimistotyöntekijän tehtävät (katsastaja)	X	X	X		
Arkistointi: asiakirjojen ja tallenteiden hallinta	X	X	X		
Kilpivaraoston hoito			X		
Asiakirjojen hävitys			X		
ATK-järjestelmä ja tietoliikenne yhteydet		X			
Kaluston huolto ja korjaus	X	X			
Kiinteistöhuollon vuokralaisen toimet		X			
Koulutus		X			
Laatujärjestelmän ylläpito	X	X	X		
Perehdyttäminen		X			
Reklamaatiot/poikkeamat		X			
Työsuojelupäällikkö		X			

Kuva 15. Vastuumatriisin vastuualueet ja tehtävät päivitettyinä n. 50 katsastustoimipisteen näkymään.

7.5 Johtaminen

Organisaatorakenne-ehdotuksen ja työtehtävien esittelyn jälkeen on luontevaa pohtia myös organisaation johtamista. Organisaatorakenteen määrittäminen ja vastuualueiden päivittäminen eivät yksistään takaa organisaation toimivuutta ja menestystä. Olen lähestynyt johtamista ensimmäisenä sen karkeana rakenteellisenä kuvauksena (kuva 16).



Kuva 16. Johtamisen eri tasot.

Kohdeorganisaation rakenne-ehdotuksessa toimitusjohtaja edustaa johtavana toimihenkilönä ylempää johtoa. Ylemmän johdon taso on strateginen taso, jonka tarkoituksena on määrittää yrityksen pitkän aikavälin kehitystä. Strategisella tasolla suunnitellaan ja määritetään yrityksen tulevaisuuden tavoitteet. Strategisen tason johtamisella tarkoitetaan koko yrityksen menestykseen vaikuttavien asioiden johtamista. Johtamisen tasot toimivat lähinnä suuntaviivoina, koska

johtaminen ei ole käytännössä koskaan täysin yhtäjaksoista työntelyä tietyllä tasolla. Pitääkin muistaa, että esimerkiksi strategisen ja operatiivisen johtamisen välinen toiminta ei ole toisistaan irrallisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että strategista ja operatiivista johtoa ei voida täysin irrottaa toisistaan. (Viitala & Jylhä 2019: 25–26.)

Keskijohtoon kuuluvat aluepäälliköt, joiden vastuualueella on toimintasuunnitelmien selittäminen ja työn liikkeelle laittaminen jokapäiväiseen toimintaan. Voidaan luonnehtia, että keskijohto on toimintasuunnitelman käytäntöön panna ohjaava voima. Keskijohto vastaa toiminnan järjestämisestä ja organisoinnista omalla toimialueellaan. Keskijohdon osa-alueella vaaditaan monialaista osaamista, koska sidosryhmiä on useita. Sidosryhmiin kuuluvat mm. toimitusjohtaja, muut aluepäälliköt, toimipisteiden yhteyshenkilöt, työntekijät ja ulkoiset sidosryhmät.

Alempi johto, johon kuuluvat toimipisteiden yhteyshenkilöt, toteuttavat suunnitelmat. Alempi johto käytännössä keskittyy toimipisteissä asioiden toteuttamiseen yhdessä muun henkilöstön kanssa. Henkilöstön motivointi, suunnan näyttäminen omalla esimerkillä ja työn laadun arviointi kuuluvat toimipisteen yhteyshenkilöille.

Aiemmin käsitellyt johtamisen tasot antavat ymmärtää, että sovellettava valtarakenne edustaa varsin perinteistä hierarkkista mallia. Pyrkimystä siihen ei kuitenkaan ole. Vallankäytön on suunniteltu toteutuvan kohdeorganisaatiossa ylhäältä alas tai alhaalta ylös. Tavoitteena on, että tällä valta-ajattelulla esimerkiksi ongelmatilanteisiin saataisiin mahdollisimman nopea ratkaisu. Tärkeintä tuloksen kannalta ei ole se, että onko ongelmanratkaisija johtamistasolla yläpuolella vai alapuolella.

7.6 Muutoshaasteet

Kohdeorganisaation rakennesuunnittelun ohessa arvioin myös siihen kohdistuvia muutoshaasteita. Muutoshaasteita pohdin työn alkupuolella käsitellyn teoriaosion, omien havaintojen sekä henkilöstöhaastatteluiden pohjalta. Henkilöstöhaastattelun yksi kolmesta teema-alueesta oli muutoshaasteet. Haastatteluiden perusteella havaitsin, että DEKRA Katsastuksen henkilöstöllä on aitoa muutostuntoa. Henkilöstön muutosinnostuksen perusteella päätelin, että pahin muutosvastaisuus on jo voitettu muutoksen yhteydessä Tähti Katsastuksesta DEKRA Katsastukseksi. Muutosvastarinta ja sen käsittely on kuitenkin yksi tärkeimmistä muutosprosessin osa-alueista. Muutosvastarinta on varsin yleistä organisaatorakenteen ja toimintojen muutoksissa. Usein muutosvastarinta näkyy organisaatiossa siten, että muutos näennäisesti hyväksytään, mutta todellisuudessa toimitaan kuten ennenkin. Muutosta ja sen läpi vientiä ikään kuin hiljaisesti vastustetaan.

Muutoshaasteita liittyy kohdeorganisaation päivittäiseen toimintaan, kuten toimivan viestinnän järjestämiseen, resurssien riittävyyteen, vastuualueiden jakamiseen sekä johtamisjärjestelyihin. Edellä mainituista haasteista resurssien riittävyys on mielestäni yksi suurimmista ja hankalimmista ongelmista käytännössä. Katsastusalalla ammattitaitoisen ja hyvin motivoituneen työvoiman saatavuus on osoittautunut melko suureksi haasteeksi nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkiksi rakenne-ehdotuksessa mainitut aluepäälliköt ja toimipisteiden yhteyshenkilöt ovat hyvin keskeisessä roolissa ja heidän motivaatiollansa, johtamistaidoillansa ja ammattitaidoillansa on suuri merkitys toimipisteiden menestymiseen.

8 Yhteenveto ja päätelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää DEKRA Katsastus Oy:n organisaatorakennetta ja toimintaa. Opinnäytetyön käsittelemä aihe on varsin ajankohtainen kohdeorganisaatiossa, jonka tarkoituksena on laajentaa katsastustoimintaa.

Työn ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää n. 50 katsastustoimipisteen organisaation vaatimuksia. Asiaa selvitettiin ja havaittiin, että yrityksen akkreditoitu laatujärjestelmä asettaa organisaatiolle tiettyjä vaatimuksia. Laatujärjestelmää on tarkoitus ylläpitää ja päivittää aina toiminnan muuttuessa, joten se on huomioitava myös toiminnan laajentuessa.

Työn toinen tutkimuskysymys oli selvittää, miten katsastusalan yrityksen organisaatio muodostuu. Tavoitteena oli suunnitella kohdeyrityksen tulevaisuuden n. 50 katsastustoimipisteen näkymään sopiva organisaatorakenne. Tähänkin tavoitteeseen päästiin, mutta käytäntöön soveltaminen jäi työn nopean aikataulutuksen vuoksi valitettavan vähäiseksi. Työn tuloksena muodostui konkreettinen ehdotus kohdeyrityksen organisaatorakenteesta sekä sen sisältämistä tehtävänimikkeistä ja vastuualueista.

Työn kolmas tutkimuskysymys oli organisaatorakennemuutoksen muutoshaasteiden arviointi ja kartoitus. Muutoshaasteita selvitettiin teoreettisessa valossa työn alussa ja pohdittiin kohdeorganisaation osalta henkilöstöhaastatteluiden pohjalta kerätyn aineiston perusteella. Havaintojen perusteella organisaatorakennemuutokset sisältävät aina muutoshaasteita ja riskejä, joihin olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan varautua.

Kohdeorganisaatiossa käynnistyi opinnäytetyön aikana muutosprosessi. Muutosprosessin seurauksena yrityksessä on käyttöön otettu uusia toimintamalleja ja osittain jaettu vastuuta. Prosessi on kuitenkin vielä kesken, ja muutokset ovat yksittäisiä irrallisia muutoksia, joten ratkaisujen toimivuutta käytännössä on vielä hankala arvioida.

Kohdeorganisaation sisällä on jaettu yksittäisiä tehtäviä ja vastuualueita seuraavasti:

- oma yhteyshenkilö jokaisella katsastustoimipisteellä
- laadunvalvonnan ylläpidolla ja seurannalla oma vastuuhenkilö.

Laadullista tutkimusta arvioitaessa voidaan soveltaa tietyiltä osin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Validiteetin arvioiminen on kuitenkin hankala toteuttaa, koska tutkijoiden näkemys ja kokemus vaikuttavat laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Työn tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien on sovelluttava tutkimusongelmaan. Arvioitaessa työn luotettavuutta vaikuttavia seikkoja ovat mm. aineiston riittävyys, työn toistettavuus ja tulosten yleistettävyys. (Tutkimuksen toteuttaminen 2021.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa keskeisesti henkilöstöhaastattelut. Haastattelutannaksi sain koko DEKRA Katsastuksen senhetkisen henkilöstön, joten koen sen olevan riittävä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös aineistonkeruu useammalla eri menetelmällä.

Työ oli kaikkiaan varsin haastava kokonaisuus, jonka avulla opin uusia asioita mm. organisaatorakenteista, aineiston keräämisestä ja käsittelystä, haastatteluiden järjestämisestä ja aikataulusuunnittelun tärkeydestä. Työn avulla syvensin myös omaa ammatillista osaamistani. Henkilöstöhaastatteluiden suunnittelu, järjestäminen ja jatkoanalysointi osoittautuivat paljon aikaa vieviksi prosessiksi. Haastattelijana toimiminen ja keskustelun ohjaaminen teemoittain oikeisiin tutkimuksen kannalta hyödyllisiin asioihin oli etenkin ensimmäisissä haastatteluissa hankalaa. Haastattelijan roolissa kehittymistä tapahtui jokaisen haastattelun aikana, ja jokaisesta haastattelusta muodostui keskusteluomainen informatiivinen tilanne. Haastatteluista välittyi haasteltavien aidosti kiinnostunut asenne tutkimusta kohtaan. Mielestäni onnistuin haastatteluissa hyvin, mutta kehittämistä haastattelijan roolista varmasti vielä löytyy.

Tämä opinnäytetyö on opettanut minulle paljon organisaatioihin liittyvää teoriaa, ja olen päässyt soveltamaan tietoa kohdeyrityksen organisaatorakenne-ehdotuksessa. Organisaatorakenne-ehdotuksen arviointi on mahdotonta, koska erilaisia vaihtoehtoisia toteutusmalleja on useita. Koen kuitenkin onnistuneeni rakenne-ehdotuksessa ja uskon siitä olevan hyötyä kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyön aihe oli varsin laaja, ja tarkemmalla rajauksella siitä olisi saanut pilkottua osa-alueittain useita mielenkiintoisia pienempiä aihekokonaisuuksia. Työn tilaajaan kannalta tärkeää kuitenkin tässä vaiheessa oli kokonaiskuvan muodostaminen. Työn pohjalta jatkojalostettavia ajatuksia ovat esimerkiksi organisaatiosuunnittelun laajentaminen hallinnolliseen osa-alueeseen, laatujärjestelmän päivittäminen toiminnan laajentuessa ja oman koulutusjärjestelmän perustaminen.

Opinnäytetyön loppusuoralla kohdeorganisaation asemaverkosto laajeni yhdellä toimipisteellä. Mäntyharjulla sijaitsevan JT-Katsastuksen toiminta sulautui osaksi DEKRA Katsastuksen toimintaa. Näin ollen DEKRA Katsastuksen toiminta vahvistui Itä-Suomen talousalueella. Tulevaisuus näyttää, mitä katsastusalalla ja kohde organisaatioissa tulee lähivuosina tapahtumaan. Tilanne on varsin mielenkiintoinen, koska DEKRA Katsastuksen toiminta Suomessa on vasta varsin alkutaipaleella.

Lähteet

Aaltio, Iiris; Juuti, Pauli & Puusa, Anu. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Auton rekisteröintimenettelyt ja -asiakirjat. 2022. Verkkoaineisto. Euroopan unioni. <https://europa.eu/youreurope/citizens/vehicles/registration/formalities/index_fi.htm>. Luettu 20.8.2022.

DEKRA acquires Tähti Katsastus Oy in Eastern Finland – Global Number One Starts Vehicle Inspections in Finland. 2021. Verkkoaineisto. STT. <<https://www.sttinfo.fi/tiedote/dekra-acquires-tahti-katsastus-oy-in-eastern-finland---global-number-one-starts-vehicle-inspections-in-finland?publishid=69818939&releaseld=69920988>>. Luettu 18.4.2022.

DEKRA Katsastus. 2022. Verkkoaineisto. DEKRA Katsastus. <<https://www.dekra-katsastus.fi/>>. Luettu 18.2.2022.

Hakonen, Anu & Viitala, Riitta. 2020. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Harisalo, Risto. 2009. Organisaatioteoriat. E-kirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Heikkinen, Vesa & Söderqvist, Minna. 2005. Konstruktiivinen tutkimusote majoi- tus- ja ravitsemisal- an ilmiöiden analysointivälineenä. Verkkoaineisto. <<https://journal.fi/akakk/article/view/115031/67891>>. Luettu 22.7.2022.

Hyvärinen, Matti; Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jalonen, Kari. 2019. Organisoitumallit. Verkkoaineisto. <https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1150013/mod_resource/content/1/RTO%20Luento%2010%20-%20Organisaatorakenne%20ja%20organisointi.pdf>. Luettu 5.9.2022.

Järvinen, Pekka. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, Jorma. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Katsastusajankohdat ajoneuvoluokittain. 2020. Verkkoaineisto. Traficom. <<https://www.traficom.fi/fi/liikenne/tieliikenne/katsastusajankohdat-ajoneuvoluokittain>>. Luettu 17.8.2022.

Katsastusalan tilannekatsaus. 2020. Verkkoaineisto. Traficom. <<https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Katsastusalan%20tilannekatsaus%202020.pdf>>. Luettu 17.8.2022.

Kauhanen, Juhani. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppa-
mari.

Kivistö, Jussi. 2019. Unohdettu organisaatiosuunnittelu? Verkkoaineisto. <<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98036/56008>>. Luettu 5.9.2022.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lahikainen, Pasi. 2022. Toimitusjohtaja, DEKRA Katsastus Oy. Keskustelu 29.8.2022.

Lukka, Kari. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Verkkoaineisto. <<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>>. Luettu 20.7.2022.

Nadler, David & Tushman, Michael. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. Verkkoaineisto. <<https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1301289739?pq-origsite=primo>>. Luettu 24.6.2022.

Organisaatiomuutos. 2022. Verkkoaineisto. Työterveyslaitos. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>>. Luettu 18.2.2022.

Pahkin, Krista. 2019. Hyvinvoivana läpi työuran ja organisaatiomuutosten. Verkkoaineisto. <<https://www.sosiaalipsykologit.fi/hyvinvoivana-lapi-tyouran-ja-organisaatiomuutosten/>>. Luettu 24.9.2022.

Piha, Kirsi. 2017. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puranen, Tero. 2021. Missio, visio ja strategia. Verkkoaineisto. <<https://ammatti-johtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>>. Luettu 5.10.2022.

Salminen, Jari. 2021. Onnistunut organisaatiomuutos – Oman muutospolun löytäminen. Verkkoaineisto. <<https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-organisaatiomuutos/>>. Luettu 18.2.2022.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suomalainen johtaminen. 2020. Verkkoaineisto. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=28>. Luettu 5.9.2022.

Talvisara, Oona. 2020. Henkilöstö ensin: kuinka tehdä organisaatiomuutosta kriisitilanteessa? Verkkoaineisto. <<https://www.rogerstudio.fi/blogi/henkilosto-ensin-kuinka-tehda-organisaatiomuutosta-kriisitilanteessa>>. Luettu 18.2.2022.

Tutkimuksen toteuttaminen. 2021. Verkkoaineisto. Jyväskylän yliopisto. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>>. Luettu 15.9.2022.

Uudeksi katsastusyrittäjäksi? 2021. Verkkoaineisto. Traficom. <<https://www.traficom.fi/fi/liikenne/tieliikenne/uudeksi-katsastusyrittajaksi?toggle=Katsastusluvan%20my%C3%B6nt%C3%A4misen%20edellytykset&toggle=Katsastusluvan%20hakeminen>>. Luettu 17.8.2022.

Valtioneuvoston asetus ajoneuvon liikennekelpoisuuden valvonnasta. 2019. 1455/2019.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Yhteys. 2022. Verkkoaineisto. DEKRA. <<https://www.dekra.fi/fi/yhteys-dekra/>>. Luettu 18.2.2022.

Henkilöstöhaastattelu

DEKRA Katsastus henkilöstöhaastattelu:

Haastattelumuotona käytetään teemahaastattelua, jossa kaikki haastateltavat saavat kysymysten aihepiirit etukäteen tutustuttavaksi. Tarkoituksena hyödyntää henkilöstön kokemukseen pohjautuvaa tietoa katsastusalan organisaatiosta ja sen muuttamisesta.

Teema-alueet:

- **Toimiva katsastusorganisaatio**
- **Muutoshaasteet**
- **Johtamismallit**

Toimitusjohtajan työtehtävät ja vastualueet:

Henkilöstö:

- Henkilöstön valinta ja työsuhteen ehdoista sopiminen
- Case-luonteinen johtaminen

Talouden hallinta:

- Myyntitavoitteiden asettaminen
- Liiketoiminnan johtaminen ja valvominen
- Liiketoimintaan liittyvien sopimusten tekeminen

Toimipisteet:

- Toiminnan organisointi hallituksen strategian mukaisesti
- Toimintojen seuranta

Raportointi/viestintä:

- Hallitus
- Aluepäälliköt
- Toimipisteen yhteyshenkilöt
- Henkilöstö
- Traficom

Aluepäällikön työtehtävät ja vastualueet:

Henkilöstö:

- Toimipisteiden yhteyshenkilöiden perehdytys ja tuki
- Henkilöstö resurssien tarkkailu ja tyytyväisyyden seuranta
- Rekrytoinnin toteuttaminen
- Case-luonteinen johtaminen
- Työvuorolistojen ja lomien vahvistus

Talouden hallinta:

- Myynnin seuranta €/kpl
- Kehittämissuunnitelmien laatiminen ja läpikäynti

Toimipisteet:

- Toimipisteiden ohjaus ja yhteistyö
- Toimitilojen ja laitteiden kuntoisuuden arviointi, tarvittaessa hankinnat
- Markkinointi
- Laadunvalvonnan seuranta ja laatujärjestelmän hallinta
- Asiakaspalautteiden ja reklamaatioiden seuranta

Raportointi/viestintä:

- Toimitusjohtaja
- Muiden alueiden aluepäälliköt
- Toimipisteiden yhteyshenkilö
- Henkilöstö

Toimipisteen yhteyshenkilön työtehtävät ja vastualueet:

Henkilöstö:

- Toimipisteen katsastajien ja toimistohenkilöiden perehdytys ja tuki
- Henkilöstöressurssien tarkkailu
- Työvuorolistojen suunnittelu

Talouden hallinta:

- Tilitys- ja kassavastaava
- Toimipistekohtaisten muutosten seuranta: asiakkuudet yms.

Toimipisteet:

- Katsastussuoritteet lupien sallimissa rajoissa (kevyt mak, kevyt rk/mk, raskas mak, raskas rk/mk, yh)
- Laadunvalvonnan ylläpito
- Poikkeamien ja asiakaspalautteiden käsittely
- Huolto- ja laitevastaava
- Pienet toimipisteen tarvehankinnat
- Yhteyshenkilö toimipisteelle, suora puhelinnumero ja sähköposti-osoite
- Asiakaspalvelu
- Asiakkaiden neuvonta ja opastus

Raportointi/viestintä:

- Toimitusjohtaja
- Aluepäällikkö
- Muiden toimipisteiden yhteyshenkilöt
- Henkilöstö

Katsastajan työtehtävät ja vastualueet:

Toimipisteet:

- Katsastussuoritteet lupien sallimissa rajoissa (kevyt mak, kevyt rk/mk, raskas mak, raskas rk/mk, yh)
- Rekisteröinti ja vakuutusasioiden suorittaminen
- Asiakkaiden neuvonta ja opastus
- Asiakaspalvelu
- Omavalvonta
- Laitteiston huolto ja korjaus
- Toimipisteen yleisen siisteyden ja toimintojen ylläpito
- Asiakirjojen ja tallenteiden hallinta
- Tarvittaessa keskitetyn puhelinvaihteen ylläpito

Raportointi:

- Toimipisteen yhteyshenkilö
- Aluepäällikkö
- Toimitusjohtaja

Toimistohenkilön työtehtävät ja vastualueet:

Toimipisteet:

- Keskitetyn puhelinvaihteen ylläpito
- Asiakaspalvelu
- Asiakkaiden neuvonta ja opastus
- Tilitys ja kassakirjanpito
- Kilpivaraston hoito
- Asiakirjojen hävitys
- Lomaketilaukset
- Rekisteröinnin vastuuhenkilö
- Rekisteröinti ja vakuutusasioiden suorittaminen
- Asiakirjojen ja tallenteiden hallinta
- Toimipisteen yleisen siisteyden ja toimintojen ylläpito

Raportointi:

- Toimipisteen yhteyshenkilö
- Aluepäällikkö
- Toimitusjohtaja