

Jani Leppäniemi

ESITUTKIMUS KOHDEYRITYKSEN
ORGANISAATORAKENTEEN KEHITTÄMISEKSI

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2020

ESITUTKIMUS KOHDEYRITYKSEN ORGANISAATORAKENTEEN KEHITTÄMISEKSI

Leppäniemi, Jani

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Maaliskuu 2020

Ohjaajat: Nokkonen, Sirpa & Minkkinen, Eila

Sivumäärä: 95

Liitteitä: 4

Asiasanat: organisaatiot, asiantuntijuus, hajautus

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli toimia esitutkimuksena kohdeyrityksessä toteutettavalle organisaatiomuutokselle. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja kehittämisehdotuksia, joita voitaisiin hyödyntää organisaatiomuutosta suunniteltaessa ja tehtäessä.

Kehittämistehtävän teoreettisena viitekehyksenä perehdyttiin organisaatorakenteiden peruseräisiin ja erilaisiin organisaatorakenteisiin. Lisäksi työssä tutustuttiin hajautettuun organisaatioon ja asiantuntijaorganisaatioihin, sekä siihen, miten niiden erityispiirteet tulisi huomioida yrityksen organisaatorakenteessa.

Kehittämistehtävä oli lähestymistavaltaan tapaustutkimus. Tietoa kerättiin kohdeyrityksessä yhdistelemällä laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Osana tutkimusta toteutettiin kohdeyrityksessä haastatteluja sekä kysely.

Tutkimuksen ja teorian tiedon perusteella huomattiin, että kohdeyrityksen organisaatorakenne on funktionaalinen rakenne, jossa on piirteitä myös muista rakenteista. Havaittiin, että kohdeyrityksen rakenteen vahvuudet ja heikkoudet ovat hyvin tyypilliset funktionaaliselle rakenteelle, mutta kohdeyrityksessä on myös tiettyjä erityispiirteitä, joiden avulla se on kyennyt minimoimaan joitain funktionaaliselle rakenteelle tyypillisiä heikkouksia.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi dokumentaatiota ja joukko kehitysehdotuksia, jotka esiteltiin kohdeyrityksen johtoryhmälle.

PRESTUDY TO DEVELOP THE ORGANIZATION STRUCTURE OF THE TARGET COMPANY

Leppäniemi, Jani

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Degree

March 2020

Supervisors: Nokkonen, Sirpa & Minkkinen, Eila

Number of pages: 95

Appendices: 4

Keywords: organizations, experts, decentralization

The purpose of this thesis was to serve as a prestudy for an organization change in the target company. The aim was to produce information and development suggestions, which could be taken into account during the planning and implementation of the organization change.

This thesis explored the theory behind basic principles of organization structure and different organization structures. In addition this thesis also took a look at decentralized and expert organizations and how their specialties and features should be taken into account when planning the company's organization structure.

The research was done as a case study. Information was gathered using both quantitative and qualitative methods. Interviews and a questionnaire were performed as part of the research.

According to the theory and the research results, it was noted that the structure of the target company is functional organization structure, which also has some features of other structures. The strengths and weaknesses of the target company's structure are quite typical for a functional structure, but the company has been able to minimize some of the weaknesses.

This thesis produced documentation and development suggestions, which were presented to the executive management team of the company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	KOHDEORGANISAATIO.....	8
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	8
2.2	Organisaation rakenne	9
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TAVOITTEET	12
3.1	Tausta.....	12
3.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	13
4.1	Tapaustutkimus	13
4.2	Tiedonkeruumenetelmät	14
4.2.1	Haastattelu	15
4.2.2	Kysely	17
4.2.3	Dokumenttianalyysi.....	19
5	ORGANISAATORAKENNE.....	20
5.1	Organisaatorakenteen tarkoitus.....	20
5.2	Organisaation tasot.....	21
5.3	Organisaatorakenteen peruseriaatteen	22
5.4	Mekaaninen ja orgaaninen rakenne	24
6	ERILAISIA ORGANISAATORAKENTEITA.....	25
6.1	Funktionaalinen organisaatio	25
6.2	Divisioonaorganisaatio	26
6.3	Matriisiorganisaatio	28
6.4	Horizontaalinen organisaatio	29
6.5	Tiimiorganisaatio	31
6.6	Tulevaisuuden organisaatorakenteita.....	33
6.6.1	Virtuaaliorganisaatio	33
6.6.2	Rajaton organisaatio	35
6.6.3	Teal	35
6.7	Hybridirakenne	38
6.8	Yhteenveto eri organisaatorakenteista	39
7	HAJAUTETTU ORGANISAATIO	41
7.1	Keskittäminen ja hajauttaminen.....	41
7.2	Keskittämisen ja hajauttamisen vahvuudet ja heikkoudet	43
7.3	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen.....	44
7.4	Transnationaalinen organisaatio	45

7.5	Hajauttamisen erityispiirteiden vaikutus organisaatorakenteeseen	46
8	ASiantuntijaorganisaatio	48
8.1	Asiantuntijuus ja asiantuntijaorganisaatio	48
8.2	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet	49
8.3	Organisatorinen ja ammatillinen johtajuus	50
8.4	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden vaikutus organisaatorakenteeseen	51
9	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	53
9.1	Teemahaastatteluiden toteutus	53
9.2	Teemahaastatteluiden tulokset	54
9.2.1	Nykyisen rakenteen heikkoudet	54
9.2.2	Nykyisen rakenteen vahvuudet	56
9.2.3	Tiimien ja osastojen välinen toiminta	57
9.2.4	Itseohjautuminen ja itseorganisointi	57
9.2.5	Funktionaaliset ja monialaiset tiimit	58
9.3	Kyselyn toteutus	58
9.4	Kyselyn tulokset	60
9.5	Dokumenttianalyysi	79
9.6	Tulosten luotettavuus ja validiteetti	79
10	ANALYYSI KOHDEORGANISAATION NYKYRAKENTEESTA	80
10.1	Toiminnan ja rakennekaavion analyysi	80
10.2	Tutkimustulosten analyysi	81
11	KEHITYSEHDOTUKSET	85
11.1	Tutkimuskysymykset	85
11.2	Nykyisen rakenteen vahvuudet ja heikkoudet	85
11.3	Rakenne ja tiimien rooli	86
11.4	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden huomioiminen	87
11.5	Esimiesten rooli	88
11.6	Divisioona- ja tiimiorganisaatioiden hybridi	89
12	YHTEENVETO	89
12.1	Kehittämistehtävän eteneminen	89
12.2	Loppupohdinta	90
	LÄHTEET	93

LIITTEET

Liite 1: MagiCAD Groupin organisaatiokaavio

Liite 2: Haastattelujen kysymykset / teemat

Liite 3: Kyselyn kysymykset / väittämät

Liite 4: Kyselyn tulokset

1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuvat suhdanteet, vaatimukset ja poliittiset tilanteet yhdistettynä eri maihin, eri paikkakunnille ja eri aikavyöhykkeille hajautettuihin tiimeihin, asettavat yrityksen organisoinnille, johtamiselle ja tiedonvälitykselle aivan uudenlaisia haasteita. Mutta samalla nuo nopeat muutokset tarjoavat myös mahdollisuuksia. Tämän kaiken rinnalla työn tekeminen ja asiantuntijaorganisaation työntekijöiden odotukset työlleen ovat muuttumassa. Miten organisaatio kykenee vastaamaan näihin kaikkiin haasteisiin?

Tässä työssä perehdytään organisaatiomallien ja rakenteiden peruseriaatteisiin sekä tutustaan erilaisiin organisaatiomalleihin, niiden heikkouksiin ja vahvuuksiin. Samoin tutustutaan hajautettujen ja asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteisiin ja miten ne vaikuttavat organisaatiarakenteisiin.

Tämän työn aiheena on MagiCAD Groupin organisaation kehittäminen. MagiCAD Group on suomalainen LVIAS-suunnitteluun ohjelmistoja ja palveluja tuottava yritys. Yritys on aloittamassa organisaatiomuutoksen suunnittelua ja tämän työn tarkoituksena on toimia esitutkimuksena varsinaiselle suunnittelulle. Työssä tuodaan esiin nykyisen organisaation vahvuudet ja heikkoudet niin teorian tiedon kuin henkilöstön kokemusten valossa. Lisäksi työ antaa ehdotuksia ja suuntaviivoja siitä, miten organisaatiota ja sen johtamista tulisi kehittää siten, että se kykenee säilyttämään tunnistetut vahvuudet ja samalla kehittämään heikkouksiaan.

2 KOHDEORGANISAATIO

2.1 Kohdeorganisaation esittely

MagiCAD Group on suomalainen vuonna 1983 perustettu rakennusalan ohjelmistoja tarjoava yritys. MagiCAD Group tunnettiin aikaisemmin nimellä Progman. Yritys uudelleenbrändäsi itsensä MagiCAD Groupiksi vuodenvaihteessa 2018-2019. Yritys on erikoistunut tietomallipohjaiseen LVIAS-suunnitteluun tarkoitettuihin ohjelmistoihin ja palveluihin. Yrityksen päätuote on MagiCAD-suunnitteluohjelmisto. Päätuotteen lisäksi MagiCAD Group tarjoaa erilaisia ohjelmisto-, mallinnus- ja palveluratkaisuja LVIAS-suunnitteluun, alan laitevalmistajille sekä rakennustoimintaan. Kolme asiakassegmenttiä ovat siis LVIAS-suunnittelijat, LVIAS-laitevalmistajat ja rakennusalan urakoitsijat.

MagiCAD Groupilla on noin 180 työntekijää. Merkittävimmät toimipisteet sijaitsevat Turussa, Raumalla, Espoossa, Göteborgissa ja Manchesterissa. Lisäksi yrityksellä on useita pienempiä toimistoja, muun muassa Tukholmassa ja Lontoossa. Näiden lisäksi on vielä pieniä muutaman henkilön toimipisteitä ympäri Eurooppaa.

MagiCAD Groupiin kuuluu myös kaksi tytäryritystä, Ruotsissa MagiCAD Group AB ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa MagiCAD Group Ltd. Vaikka tytäryrityksiä on vain Ruotsissa ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa, on MagiCAD Groupilla toimintaa myös useissa muissa maissa, kuten Saksassa ja Italiassa. Näillä alueilla ei kuitenkaan ole omia tytäryrityksiä.

MagiCAD Groupilla on kolme arvoa, joiden tulisi ohjata yrityksen kaikkea toimintaa. Nämä ovat:

- Grow together
- Stay curious
- Be ahead of the game

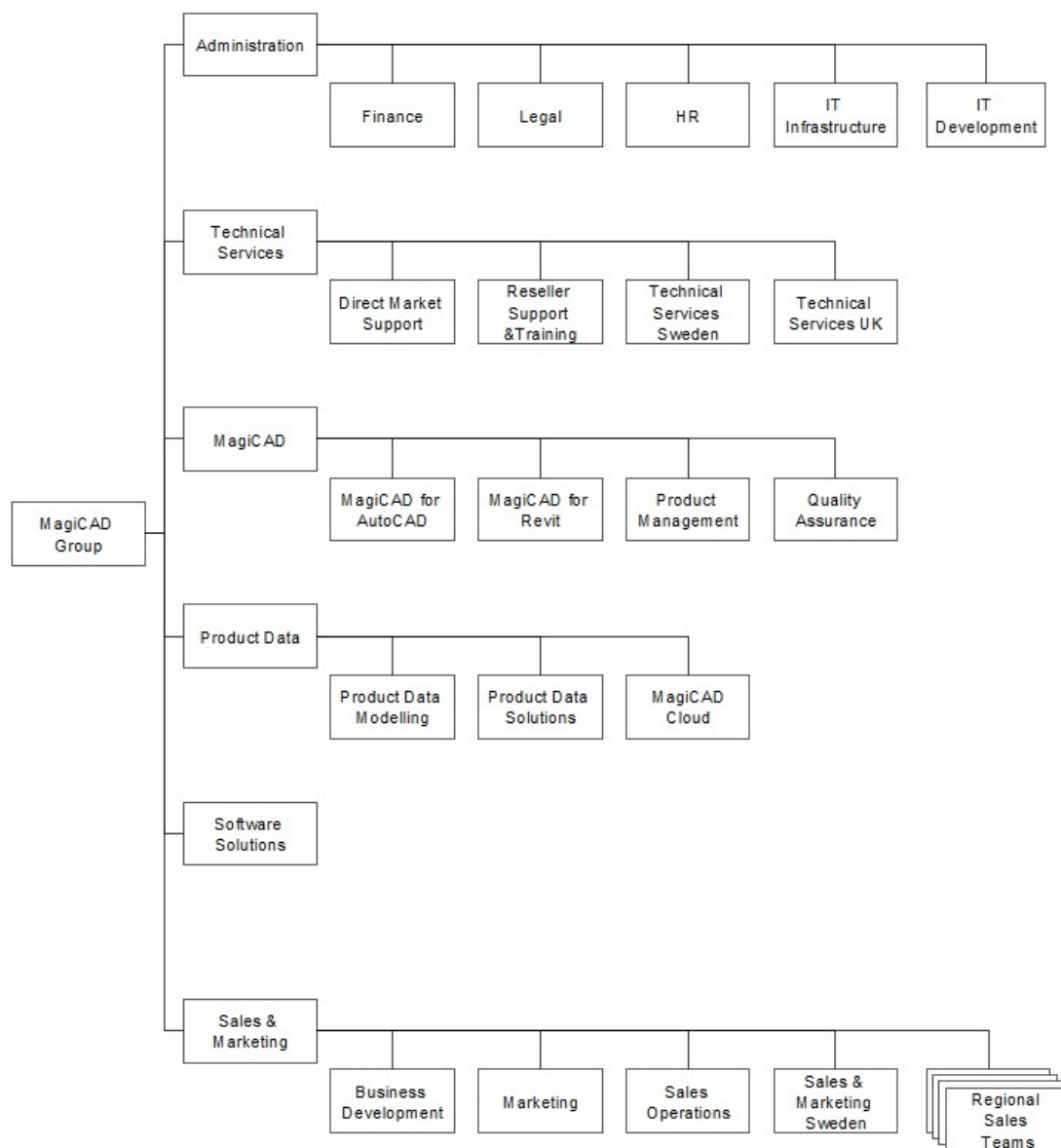
Grow together (kasvetaan yhdessä) -arvon taustalla on ajatus siitä, että yrityksessä työskennellään, pidetään hauskaa ja voitetaan yhdessä kollegojen ja asiakkaiden kanssa. Stay curious (pystyään uteliaina) puolestaan korostaa, että yrityksessä ollaan

avoimin mielin, eikä pelätä tehdä virheitä. Be ahead of the game (pysy pelin edellä) tuo esiin, että yrityksessä pyritään olemaan innovatiivisia ja niin hyviä kuin on mahdollista.

2.2 Organisaation rakenne

MagiCAD Group koostuu kuudesta osastosta, jotka puolestaan koostuvat tiimeistä. Tiimit eivät sijaitse kokonaisuudessaan samassa toimipisteessä, vaan tiimin osia voi olla useissa eri sijainneissa. Tiimit ovat kooltaan muutamasta henkilöstä yli kymmeneen henkilöön. Organisaatiokaavio esitellään kuviossa 1. Osastot ovat hallinto, tekniset palvelut, MagiCAD-kehitys, tuotedata, ohjelmistoratkaisut ja myynti & markkinointi.

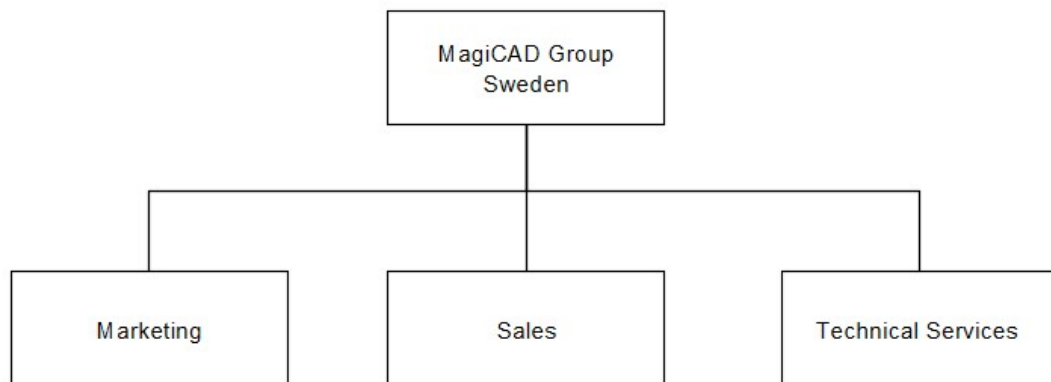
Hallinto-osasto on vastuussa taloushallinnosta, lakiasioista sekä HR- ja IT-toiminnoista. Tekniset palvelut –osasto tarjoaa asiakastukea ja koulutuksia. MagiCAD-osasto kehittää MagiCAD-tuotetta, lisäksi laadunhallintatiimi kuuluu sen alaisuuteen. Tuotedataosasto vastaa teknisten tuotteiden mallintamisesta, plugin-sovellusten ja valintaohjelmien ohjelmistokehityksestä sekä MagiCAD Cloud -pilvipalvelusta. Ohjelmistoratkaisut-osasto tekee valintaohjelmien ja muiden asiakaskohtaisten ratkaisujen ohjelmistokehitystä. Myynti & markkinointi-osasto vastaa liiketoiminnan kehittämisestä, markkinoinnista sekä alueellisista myyntitoiminnoista.



Kuvio 1. MagiCAD Groupin organisaatiokaavio

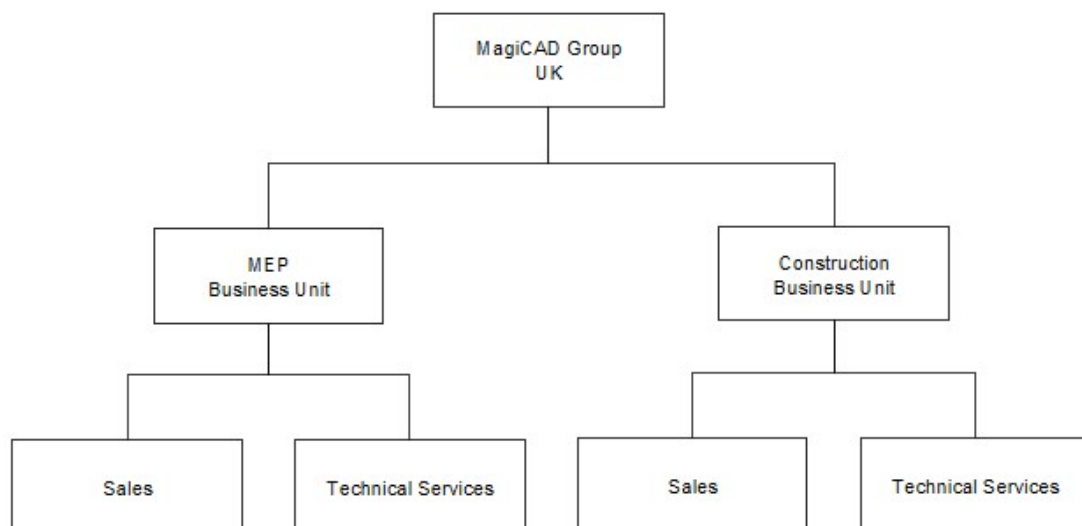
Kuviossa 1 esitellyn organisaatiokaavion lisäksi yrityksessä on useita erilaisia ohjaus- ja strategiaryhmiä, jotka päättävät esimerkiksi eri tuotteiden kehityssuunnista ja erilaisista osastojen välistä koordinoitua vaativista asioista. Näissä ryhmissä on edustajia niin eri osastoilta ja tiimeistä kuin erilaisista tehtävistäkin. Merkittävin näistä on EMT, Executive Management Team.

Kuviossa 2 esitellään Ruotsin tytäryrityksen, MagiCAD Group AB:n organisaatiokaavio. Organisaatio jakaantuu kolmeen osaan, markkinointiin, myyntiin ja teknisiin palveluihin. Ruotsin tytäryritys on aloittanut taipaleensa itsenäisenä yrityksenä, joka on sittemmin sulautettu MagiCAD Groupiin.



Kuvio 2. MagiCAD Group AB:n organisaatiokaavio

Kuviossa 3 esitellään Yhdistyneen kuningaskunnan tytäryrityksen, MagiCAD Group Ltd:n organisaatiokaavio. Organisaatio jakaantuu kahteen osaan, LVI- ja rakennuspuoliin, joista kumpikin jakaantuu vielä myyntiin ja teknisiin palveluihin.



Kuvio 3. MagiCAD Group Ltd:n organisaatiokaavio

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TAVOITTEET

3.1 Tausta

Kehittämistehtävän taustana on yrityksen vuonna 2020 alkava Organization Blueprint 2020 -hanke. Hankkeen tarkoitus on muun muassa määrittellä organisaatio, tarkentaa esimiesten ja tiimien roolit sekä parantaa nykyisessä organisaatiossa havaittuja ja piilossa olevia heikkouksia. Organization Blueprint 2020 on osa vielä laajempaa Organization and Culture 2025 –hanketta.

Yrityksessä on tiedossa, että nykyisessä organisaatorakenteessa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Mitään kriittistä ongelmatilannetta kuitenkaan yrityksessä ei ole organisaatorakenteen suhteen. Voidaankin nähdä tämän työn taustojen pohjaavan myös yhteen yrityksen arvoista, ”be ahead of the game”. Pyritään olemaan kehityksen eturintamassa, jottei tulevaisuudessa havahduta siihen, että on jääty jälkehen.

3.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän tarkoituksena on toimia esitutkimuksena Organization Blueprint 2020-hankkeelle. Tavoitteena on kerätä yrityksen johdolle ja hankkeen ohjausryhmälle tietoa siitä, mikä on nykytilanne, miten MagiCAD Groupin kaltainen organisaatio kannattaisi organisoida tulevaisuutta silmällä pitäen?

Olennaisia kysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat nykyisen organisaation vahvuudet ja heikkoudet?
- Miten MagiCAD Groupin kaltainen organisaatio kannattaisi organisoida, jotta säilytetään vahvuudet ja kehitetään heikkouksia?
- Miten otetaan huomioon asiantuntijaorganisaation erityispiirteet?
- Mikä on esimiesten ja tiimien rooli tulevaisuudessa?

Kysymyksiin halutaan vastauksia perustuen tutkittuun tietoon. Sen lisäksi huomioon halutaan ottaa myös henkilöstön näkemykset nykyisestä ja toiveet tulevasta

organisaatiosta. On myös mielenkiintoista selvittää, vastaavatko henkilöstön kokemukset organisaation vahvuuksista ja heikkouksista teoretiedon perusteella tunnistettuja vahvuuksia ja heikkouksia.

Yrityksen osastot ja varsinkin tiimit ovat hyvin erikoistuneita omaan tehtäväänsä ja niillä jokaisella on omat erityispiirteensä. Työssä ei olekaan tarkoituksena lähteä yksityiskohtaisesti tutkimaan ja kehittämään jokaisen yksittäisen tiimin toimintaa. Työ tulee tehdä nimenomaan yrityksen johdon ja johtamisen näkökulmasta, ja sen tulee antaa korkean tason kuva ja suuntalinjoja. Lisäksi työssä tulee ottaa huomioon kohdassa 2.1 esitellyt yrityksen arvot.

Lopputuloksena on tarkoitus tuottaa dokumentaatiota sekä kehitysehdotuksia ja suuntaviivoja, joiden pohjalta Organization Blueprint 2020 –hankkeen on helpompi lähteä liikkeelle.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tapaustutkimus

Lähestymistavaltaan työ on selkeästi tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan syvällistä tietoa kohteesta ja tavoite on tiedon tuottaminen sekä ehdotusten tekeminen, mikä vastaa täysin työn tavoitteita. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymykseen miksi tai miten, ja siinä tutkimuksen kohteena on yleensä suppeahko joukko kohteita, esimerkiksi toiminto, prosessi tai organisaatio. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.) Tässä tapauksessa kohteena on organisaation rakenne ja kysymyksenä, miten se kannattaisi järjestää.

Tapaustutkimuksia voidaan jaotella eri tavoilla eri kategorioihin. Eräs tapa jakaa tapaustutkimuksia on jakaa sen mukaan, minkä tieteenalan ihanteita ne noudattavat. Niin sanotut positivistiset tapaustutkimukset kumpuavat luonnontieteiden alalta. Niille on tyypillistä tiukka järjestelmällisyys, hyödyn tavoittelu ja teorioiden testaaminen. Ihmistieteistä lähtevät tapaustutkimukset puolestaan keskittyvät asian

kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Ne pyrkivät kuvailemaan tilannetta tai selittämään, miten siihen on päädytty. (Eriksson & Koistinen 2014, 11-13.) Tässä kehitystehtävässä tavoitellaan selvästi hyötyä (kehitysehdotukset) ja verrataan teorian tietoa käytännön havaintoihin, joten työ on luonteeltaan enemmän positivistisen tapaututkimuksen kaltainen.

Toinen jaottelu on jako intensiivisiin ja ekstensiivisiin tapaustutkimuksiin. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään saamaan juuri kyseisestä tapauksesta mahdollisimman hyvä ymmärrys. Pyrkimyksenä ei siis ole luoda yleistettävää tietoa, vaan syvää tietoa juuri tutkimuksenalaisesta tapauksesta. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa puolestaan tavoitteena on löytää yleistettäviä asioita joiden pohjalta on mahdollista kehittää uusia teorioita. (Eriksson & Koistinen 2014, 18-20.) Tämä kehittämistehtävä kuuluu intensiiviseen kategoriaan, sillä se keskittyy vain yhteen tiettyyn tapaukseen, ilman tavoitteita luoda yleistettävää teoriaa.

Tässä työssä tavoitteena on selvästi hyödyn tavoittelu ja teorian hyödyntäminen yhdessä nimenomaisessa tapauksessa. Luonteeltaan tämä työ onkin siis positivistinen ja intensiivinen tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksessa käytetään usein niin sanottua monimenetelmällistä tutkimusotetta (multimethod approach). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisia (laadullisia) ja kvantitatiivisia (määrällisiä) menetelmiä. Monimenetelmällistä tutkimusta tehdessä tulokulma tutkimukseen vaihtelee usein teorian tiedon ja tiedonkeruumentelmin kerätyn aineiston välillä. Teorian tiedon kautta voidaan saada uusia kysymyksiä tiedonkeruuseen ja toisaalta tiedonkeruussa voi tulla ilmi tarve syventää tai laajentaa teoriapohjaa jollain tietyllä osa-alueella. (Eriksson & Koistinen 2014, 9-10.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksessa usein yhdistellään erilaisia aineistoja. Aineistot voivat olla jo entuudestaan olemassa olevia, jolloin niitä voidaan käsitellä dokumenttianalyysin keinoin, tai ne voidaan kerätä tutkimuksen osana. (Eriksson & Koistinen 2014, 30.)

Tapaustutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erityisesti erilaiset haastattelut. Kuitenkin yhdistelemällä erilaisia menetelmiä, niin määrällisiä (esimerkiksi kysely) kuin laadullisia (esimerkiksi haastattelu), voidaan saada syvällisempi tulos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.) Esimerkiksi kysely ja haastattelu täydentävät usein hyvin toisiaan (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2012). Myös esim. benchmarking on yleinen menetelmä tapaustutkimusten yhteydessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

4.2.1 Haastattelu

Haastattelu on tehokas tapa hankkia luotettavaa ja syvällistä tietoa kohteesta (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 310). Se sopii erityisesti tilanteisiin joissa on paljon kysymyksiä, kysymykset ovat avoimia tai kysymysten järjestystä voidaan joutua muuttamaan (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 316). Haastattelussa tutkimuksen suorittaja, eli haastattelija, keskittyy ainoastaan yhteen henkilöön, haastateltavaan. Haastattelun aikana haastattelija tekee muistiinpanoja tai haastattelu voidaan äänittää, riippuen siitä, mitä on sovittu. Haastattelu voi olla strukturoitu, vapaamuotoinen tai näiden kahden yhdistelmä. Strukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset ja haastattelu etenee tiukasti suunnitelman mukaisesti. Haastattelija ohjaa tapahtuman kulkua. Avoimessa haastattelussa puolestaan haastattelija ja haastateltava keskustelevat vapaammin valitusta aiheesta. Keskustelun voidaan antaa soljua vapaammin eri suuntiin. Näiden tapojen yhdistelmässä (puolistrukturoitu haastattelu) on olemassa tietty rakenne ja tietyt kysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta, mutta jätetään auki mahdollisuus myös muulle keskustelulle. Kysymykset voivat myös olla eri järjestyksessä tai tarkka sanamuoto voi vaihdella. Puhtaasti strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat vakioita kaikkien haastateltavien kohdalla. Strukturoidussa haastattelusta saadaan vertailukelpoisempia vastauksia, kun taas vapaamuotoisesta haastattelusta saadaan usein syvällisempiä vastauksia. Koska haastattelussa saadaan helposti paljon tietoa, josta osa ei välttämättä liity aiheeseen, tulee haastattelulle asettaa selkeät tavoitteet. Haastattelu on työläs ja aikaa vievä tiedonkeruumenetelmä, joten sen käyttäminen suuriin ihmisjoukkoihin on usein mahdotonta. Haastattelujen jälkeen tulee siinä

kerätyt muistiinpanot tai äänite käydä läpi ja kirjoittaa auki. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106-109.)

Haastattelun erikoistyyppinä voidaan pitää ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelussa joukko ihmisiä on samassa tilassa ja keskustelevat valituista aiheista. Sen etuihin kuuluu erityisesti se, että erilaiset tulkinnat ja näkemykset tulevat esiin. Haastattelun ohjaamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi teemalistaa, jolla varmistetaan että kaikki aiheet tulevat käsitellyiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111-113.)

Teemapohjaista haastattelua voidaan käyttää myös tavallisissa kahdenkeskeisissä haastatteluissa. Useimmiten tällöin kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu. Teemapohjaisessa haastattelussa keskustelu voi soljua sujuvasti aiheesta toiseen luonnostaan, kuten puolistrukturoidussa haastattelussa, eikä teemojen käsittelyllä ole tiukkaa järjestystä. Teemat voidaan löytää joko aikaisemmalla tiedonkeruulla, kuten toisilla haastatteluilla, tai teorialtietoa tutkimalla. Kun teemat johdetaan olemassa olevasta teorialtiedosta, haastattelussa ikäänkuin testataan teoriaa käytännössä. (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, 438.)

Haastatteluiden tuloksia tulkittaessa tulee arvioida niiden luotettavuutta, niissä piileviä ennakkoasenteita, niiden validiteettia ja yleistettävyyttä. Luotettavuudella tarkoitetaan tässä sitä, tulisiko toisen haastattelijan tekemänä samat tulokset. Tämä liittyy olennaisesti ennakkoasenteisiin. Ennakkoasenteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan, haastattelijan ja haastateltavan. Haastattelijan ennakkoasenteet voivat vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi sanattoman viestinnän tai sanavalintojen kautta kysymyksiä esitettäessä tai ne voivat vaikuttaa vastausten tulkitsemiseen. Vastaavasti haastateltava voi tulkita kysymyksiä eri tavoin omista näkökulmistaan tai voi olla, ettei vastaaja esimerkiksi halua mennä johonkin aiheeseen syvemmälle ja pyrkii välttelemään tai peittelemään siihen liittyviä asioita. Ennakkoasenteet voivat vaikuttaa jo ennen haastattelua siinä, ketkä ylipäätään suostuvat haastateltaviksi. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 317-319.)

Haastattelu on luonteeltaan hetkessä tapahtuvaa, eikä sen luotettavuutta pystytä arvioimaan sen mukaan kuinka samankaltaisesti siihen vastattaisiin eri haastattelukerroilla. Haastattelua voitaisiin toki standardoida hyvin pitkälle, jolloin

tällaista toistettavuutta ja sitä kautta johdonmukaisuuden vertailua voitaisiin hyödyntää, mutta tällöin menetettäisiin haastattelun suurimmat vahvuudet kahden henkilön keskusteluna. Siksi haastattelun luotettavuuden arvioimiseksi onkin tärkeää dokumentoida haastattelun valmistelut, toteutus ja tulokset hyvin. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 319-320.)

Haastattelu on laadullinen menetelmä, eikä sitä voida pitää kovinkaan yleistettävänä. On kuitenkin esitetty, että haastatteluistakin voidaan tehdä yleistyksiä. Yksittäinen haastattelu voi itseasiassa kattaa useita erilaisia näkökulmia. Hyvin perusteellisesti tehtynä haastattelu voi olla hyödyllisempi kuin monta kevyemmin tehtyä. Myös haastattelun tulosten vertaaminen yleisempään tietoon voi tuoda merkittäviä löydöksiä (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 327-328.)

4.2.2 Kysely

Kysely on tiedonkeruumentelmä, joka soveltuu hyvin suurille joukoille tehtäväksi. Siinä esitetään joukko kysymyksiä tai väittämiä, joihin vastaajat esittävät oman näkemyksensä. Kyselyssä voidaan antaa valmiit vastausvaihtoehdot, esimerkiksi numeroasteikko, tai voidaan antaa vastaajien kirjoittaa vapaasti omat vastauksensa. Valmiit vaihtoehdot tuottavat numeerista, helposti vertailtavaa dataa. Vaarana kuitenkin on, että kysymys on aseteltu huonosti tai väittämä on monitulkintainen. Tämä voi vääristää tuloksia, jos eri ihmiset tulkitsevat kysymyksen eri tavoilla. Avoimilla kysymyksillä saadaan tarkempaa tietoa, mutta menetetään helppo vertailtavuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121-124.) Kyselyn ja kysymysten luomiseen kannattaakin panostaa kunnolla. On tärkeää, että kyselyn tarkoitus on selvillä siihen osallistuville. Kysymysten yksiselitteisyyttä ja tulkinnanvaraisuutta kannattaa testata etukäteen esittämällä ne toiselle henkilölle. Huonosti suunniteltu kysely voi vähentää vastausmääriä tai jopa vastausten luotettavuutta. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 356.)

Kyselykysymyksiä luotaessa tulee perehtyä aiheen teoriaan ja keskustella kysymyksistä toisen tutkijan kanssa. Koska kyselyssä kummankaan osapuolen ei ole mahdollista pyytää tarkennusta kysymykseen tai vastaukseen, tai esittää

jatkokysymyksiä, tulee varmistua siitä, että luoduilla kysymyksillä saadaan vastauksia haluttuihin asioihin. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 361.) Tyypillisesti kysymyksiä luodaan kolmella tavalla: käyttämällä toisissa kyselyissä käytettyjä kysymyksiä, soveltamalla toisissa kyselyissä käytettyjä kysymyksiä tai tekemällä kokonaan uusia kysymyksiä. Aikaisempia kyselyitä hyödyntäessä tulee ensin varmistua niiden laadusta ja siitä sopivatko ne kyseiseen tilanteeseen. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 368.)

Myös kyselyn järjestämistavalla on merkitystä. Kysely voi olla täysin itsetehtävä tai se voi olla tutkijan ohjaama. Itsetehtävä kysely toteutetaan nykyään useimmiten sähköpostin, internetin tai intranetin kautta, mutta myös paperisia lomakkeita käytetään edelleen. Tutkijan ohjaamassa kyselyssä tutkija kirjaa vastaukset ylös, puhelinkysely on tyypiesimerkki tällaisesta kyselystä. Valittu tapa vaikuttaa vastausmääriin ja vastausten luotettavuuteen. Esimerkiksi ainoastaan paperilla tehtävästä ja laatikkoon palautettavasta kyselystä ei voida olla varmoja siitä, onko oikea henkilö vastannut siihen. Verkon kautta tehtävissä tästä voidaan usein varmistua. Tyypillisesti tutkijan ohjaamassa kyselyssä tavoitetaan kohderyhmä paremmin kuin itsetehtävissä, mutta toisaalta aletaan lähestyä työmäärässä haastattelua. Yleisesti ottaen lyhyempiin kyselyihin vastataan aktiivisemmin kuin pitkiin. Vastausten luotettavuus riippuu myös muista tekijöistä. Jos kysely tehdään esimerkiksi puhelimesta, voivat vastaukset muuttua. Itsetehtävissä kyselyissä vastaaja eivät yleensä muokkaa vastauksiaan suuntaan, jonka kuvittelevat sosiaalisesti hyväksyttävämmiksi, mutta vastaukset voivat vääristyä mikäli niistä keskustellaan muiden kanssa ja tätä kautta vastaaja kokee tietyn vastauksen ”oikeammaksi”. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 357-359.)

Kyselyn jälkeen tuloksien validiteettia ja luotettavuutta tulee arvioida. Validiteetti voidaan jakaa vielä neljään alakohtaan. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, edustaako kerätty data todellista tilannetta. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, antavatko kyselyn kysymykset riittävän kattavan kuvan aiheesta. Kriteerivaliditeetti tarkoittaa, että voiko saatujen tulosten perusteella tehdä johtopäätöksiä tai ennusteita. Rakenteellisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan, että mittasiko kysely oikeasti sitä asiaa, mitä sen oli tarkoitus mitata. Validiteetin arviointi voi olla vaikeaa. Yksi

keino on verrata saatua dataa muuhun olemassa olevaan tietoon. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 366-367.)

Luotettavuudella viitataan tulosten suhteen usein johdonmukaisuuteen. Pelkkä johdonmukaisuus ei kuitenkaan riitä. On myös mahdollista, että johdonmukaisesti vastaajat ymmärtävät kysymyksen eri tavalla kuin tutkija sen oli tarkoittanut. Luotettavuus liittyy myös siis kyselyn kestävyYTEEN. Tuottaako se samoja tuloksia eri aikoina ja eri olosuhteissa? Luotettavuutta voidaan arvioida kolmella menetelmällä. Ensimmäinen tunnetaan nimellä ”test re-test”, missä sama kysely toteutetaan uudestaan mahdollisimman samanlaisissa olosuhteissa. Tämä on toki usein hankalaa ja työlästä. Toinen tapa on verrata kyselyn vastausten sisäistä johdonmukaisuutta. Vastaavatko eri kysymysten vastaukset toisiaan? Kolmas on tehdä kyselyyn sama kysymys useaan kertaan hieman eri muodossa ja vertailla näiden vastauksia. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 367-368.)

4.2.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan tekstimuodossa olevan tiedon analysointia. Dokumenttianalyysiä voidaan tehdä lähes mistä tahansa materiaalista, sillä materiaalista voidaan analysoida niin sen suoraan kertomaa sisältöä, kuin myös siitä mahdollisesti löytyvää piilosisältöä. Dokumenttianalyysi alkaa aineiston valmistelulla, jossa aineisto saatetaan muotoon, jossa sitä on helpompi analysoida. Seuraavaksi aineistoa tiivistetään ja pyritään saamaan siitä olennainen esille. Lopuksi tehdään tulkintoja ja johtopäätöksiä aineistosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136-143.)

Dokumenttianalyysi perustuu usein sekundaariseen tietoon, eli tietoon, joka on kerätty jo ennen tutkimusta jonkin muun tahon toimesta. Tieto voi olla alunperin kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen, mutta siitä voi silti olla hyötyä tutkimuksen kannalta. Sekundaarista dokumenttianalyysiä voidaan käyttää myös yksinään, mutta usein se on erityisen hyödyllinen yhdistettynä tutkimuksessa kerättyyn (primääriseen) tietoon. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 248.)

Tämän työn puitteissa dokumenttianalyysiä liittyy organisaatiossa aikaisemmin tehtyjen kyselyiden ja muiden selvitysten tuloksien analysointiin.

5 ORGANISAATIORAKENNE

5.1 Organisaatorakenteen tarkoitus

Organisaatorakenteella tarkoitetaan sitä, millaisessa suhteessa organisaation eri osat ovat toisiinsa nähden. Se määrittelee:

- Mitkä ovat vastualueet ja –suhteet?
- Mitkä ihmiset kuuluvat mihinkin ryhmään ja millaisia laajempia kokonaisuuksia nämä ryhmät muodostavat?
- Mitkä ovat eri osien rajapinnat toisiinsa, miten ne kommunikoivat keskenään ja miten niiden työtä organisoidaan?

(Daft 2016, 88.)

Rakenteen tarkoitus on siis kuvata, miten organisaatiossa tehtävät ja vastuut jakautuvat. Rakenne luo kehykset kaikella toiminnalle organisaatiossa ja mahdollistaa toiminnan systemaattisen johtamisen. Rakenne on olemassa niin isoissa kuin pienissäkin organisaatioissa. Kuitenkin, organisaatorakenteessa olevat ongelmat tulevat esiin vasta kun organisaatio kasvaa. Pienissä organisaatiossa henkilökohtaiset suhteet korvaavat rakenteen puutteita, jolloin päätöksiä voidaan tehdä ja tehtäviä jakaa epämuodollisesti. Isommassa organisaatiossa tämä ei enää ole mahdollista. Tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi tarvitaan vastuiden ja auktoriteettien selvä määrittely. Tämä määrittely tehdään organisaatorakenteen avulla. (Mullins & Christy 2016, 395.) Organisaatorakenne sitoo organisaation yhteen. Ilman rakennetta ei ole paikkaa organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Ilman rakennetta ei ole organisaatiota ja ilman organisaatiota ei ole organisaation tavoitteita, ihmiset ja prosessit kilpailevat keskenään ilman yhteistä päämäärää. (Hamilton 2012.)

Rakenteen avulla toimintaa ja ihmisiä kyetään organisoimaan, jotta organisaatio kykenee toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Pitää kuitenkin koko ajan muistaa, että organisaatorakenteen on tarkoitus palvella organisaation toimintaa, ei päinvastoin. (Pellinen 2017, 19.) Organisaatorakennetta onkin syytä tarkkailla myös kriittisesti ja pyrkiä kehittämään sitä jatkuvasti (Mullins & Christy 2016, 395). Pelkästään rakenteen olemassaolo kaaviona ei tarkoita, että rakenne on oikeasti olemassa. Onkin tärkeää, että todellinen ja dokumentoitu rakenne vastaavat toisiaan. (Hamilton 2012.) Jos ne eroavat toisistaan merkittävästi, tarkoittaa se sitä, että on olemassa niin sanottu piilo-organisaatio. Piilo-organisaatiossa ihmisillä on varsinaisen organisaatiokaavion mukaisten toimenkuvien lisäksi myös muita tehtäviä tai valtasuhteita. (Huuhka 2010.)

5.2 Organisaation tasot

Yleisellä tasolla voidaan nähdä, että organisaatioista on havaittavissa kolme eri tasoa, joilla työskentelevillä ihmisillä on toisistaan poikkeavat tehtävät ja vastuut. Nämä kolme ovat suorittava taso, keskijohto ja ylin johto. Suorittavalla tasolla työskentelevät henkilöt suorittavat organisaation eri tehtäviä, kuten esimerkiksi tuotteiden valmistusta, suunnittelua tai taloushallintoa. Keskijohto huolehtii työn koordinoinnista ja resursoinnista. Ylin johto puolestaan keskittyy esimerkiksi strategiaan ja organisaation kehittämiseen osana ympäröivää yhteiskuntaa. Eri tasojen väliset rajat eivät välttämättä ole mustavalkoisia. Suorittava taso on usein selkeästi eroteltavissa, mutta raja keskijohdon ja ylimmän johdon välillä voi olla epäselvä. Yleistäen voidaan sanoa, että ylin johto on kiinnostunut tuloksista ja keskijohto siitä, miten ne saavutetaan. Varsinkin pienemmissä organisaatioissa yksittäisen henkilön tehtävissä voi olla piirteitä useamman tason tehtävistä. Lisäksi erilaiset organisaatorakenteet, kuten tiimiorganisaatio, saattavat sekoittaa rajoja entisestään. Selkeiden rajojen piirtämisen sijaan onkin tärkeämpää ymmärtää näiden kolmen eri tason (ylin johto, keskijohto ja suorittava taso) olemassaolo. (Mullins & Christy 2016, 396-397).

5.3 Organisaatiorakenteen peruseriaatteet

Organisaatioiden rakenteihin voidaan nähdä vaikuttavan kolme yleistä periaatetta:

- hierarkia
- kontrollialueen laajuus
- komentoketju

Nämä kolme voivat esiintyä eri organisaatioissa eri tavoilla, eikä niitä voida pitää tiukkoina sääntöinä. Kuitenkin esimiehelle on tärkeää tunnistaa nämä ilmiöt omassa organisaatiossaan ja kyetä soveltamaan niitä sopivalla tavalla. (Mullins & Christy 2016, 403.) Näiden kolmen lisäksi komentoketjun ja kontrollialueen laajuuden välillä on suhde, jota kutsutaan organisaatiorakenteen tasapainoksi. (Mullins & Christy 2016, 405.)

Hierarkialla tarkoitetaan selkeästi rajattuja päätöksenteko- ja vastuualueita sekä niiden suhdetta toisiinsa. Kun kaikkien tiedossa on, kuka vastaa mistäkin, on asioiden koordinoiminen helpompaa. Muuttunut työskentely-ympäristö on tehnyt hierarkiasta vähemmän jäykän ja ilmeisen, mutta hierarkia on silti edelleen olemassa taustalla. Aina on joku henkilö tai jokin elin, jolla on viimeinen sana päätöksiin. Erityisesti viimeaikoina on nähty entistä enemmän organisaatioita, joissa on pyritty demokraattisempaan päätöksentekoon. On kuitenkin myös havaittu, että organisaation kasvaessa tiettyä hierarkisuutta on vaikea välttää. (Mullins & Christy 2016, 404.)

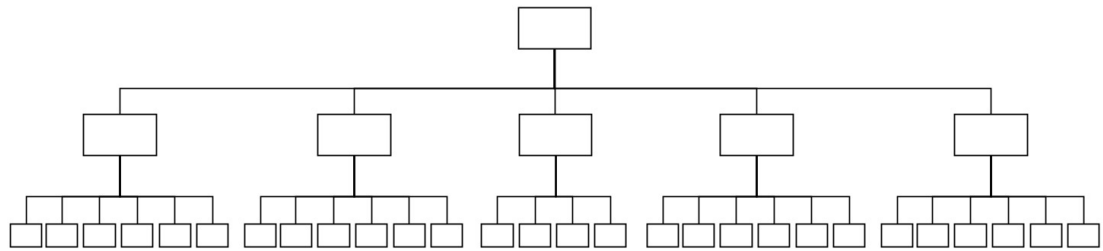
Kontrollialueen laajuus (span of control) kuvaa sitä, kuinka monta suoraa alaista esimiehellä on. Sen voidaan siis nähdä liittyvän organisaatiorakenteen leveysulottuvuuteen. Jos tämä laajuus on liian laaja, eli esimiehellä on (liian) monta suoraa alaista, asettaa se liikaa kuormaa esimiehelle. Se voi myös johtaa epävirallisten aliryhmien syntymiseen. Alaiset voivat tuntea, ettei esimiehellä ole aikaa heille. Jos laajuus taas on liian kapea, voivat alaiset kokea, että heitä pidetään liian tiukassa kontrollissa. Liian kapea kontrollialueen laajuus myös johtaa siihen, että yksittäisellä esimiehellä ei ole riittävästi resursseja suorittaakseen tehokkaasti töitään. (Mullins & Christy 2016, 404.) Viimeaikoina trendi on suosinut laajempia kontrollialueita organisaatioiden pyrkiessä keventämään rakenteitaan. Tämä

kuitenkin vaatii enemmän organisaation henkilöstöltä, koska esimies ei välttämättä ole aina saatavilla. (Robbins & Judge 2011, 492-493.)

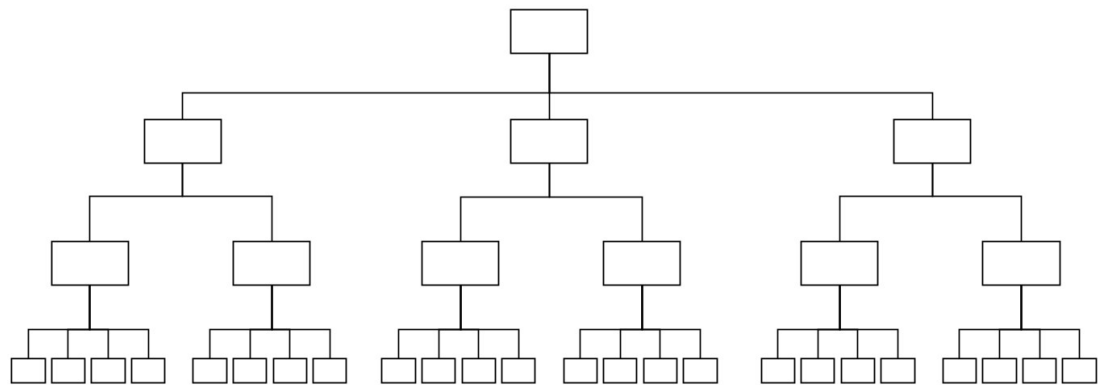
Komentoketju kuvaa organisaatorakenteen pystyulottuvuutta eli syvyyttä. Se kertoo, kuinka vastualueet rajautuvat, kuka on kenenkin esimies ja alainen. Selkeästi rajattua auktoriteettia ja vastuuta pidetään välttämättömänä organisaation sujuvalle toiminnalle. Yleisesti pidetään työskentelymotivaation kannalta parempana pitää organisaatio mahdollisimman matalana eli komentoketju mahdollisimman lyhyenä. (Mullins & Christy 2016, 404.) Komentoketjuun liittyen tulee huomioda myös komentoketjun yhteneväisyys (unity of command). Se kuvataan usein virkkeellä ”henkilöllä tulee olla yksi ja vain yksi esimies, jolle hän on suoraan vastuussa”. Näin komentoketju pysyy yksiselitteisenä. (Robbins & Judge 2011, 491-492.)

Organisaatorakenteen tasapainolla kuvataan kontrollialueen laajuuden ja komentoketjun pituuden suhdetta toisiinsa. Kuten edellä huomattiin, kumpikin vaikuttaa työskentelymotivaatioon. Komentoketjun tulisi olla mahdollisimman lyhyt, mikä johtaa kontrollialueen laajenemiseen. Liian laaja kontrollialue puolestaan voi laskea työskentelymotivaatiota ja aiheuttaa tehokkuushäviöitä. Yleisesti ottaen organisaatioita, joissa on lyhyt komentoketju, mutta laaja kontrollialue, kutsutaan mataliksi tai tasaisiksi organisaatioiksi (flat organisation). Organisaatioita, joissa on pitkä komentoketju, mutta kapeampi kontrollialueen laajuus, kutsutaan puolestaan korkeiksi tai syviksi organisaatioiksi (tall organisation). Tyypillisiä esimerkkejä matalista organisaatioista ovat yliopistot ja syvistä sotilasjoukot. Ei voida yksiselitteisesti sanoa, kumpi on parempi. Se on aina riippuvaista organisaation omista erityisolosuhteista. (Mullins & Christy 2016, 405.)

Kuvioissa 4 ja 5 esitellään esimerkit matalasta ja korkeasta organisaatiosta, joissa on yhtä monta jäsentä. Kuvion 4 matalassa organisaatiossa komentoketjun pituus on kolme ja kontrollialueen laajuus neljästä kuuteen. Kuvion 5 korkeassa organisaatiossa komentoketjun pituus on neljä, mutta kontrollialueen laajuus vain kahdesta neljään. On huomattavaa, että tässä esimerkkitapauksessa matala ja korkea ovat hyvin lähellä toisiaan ja kuvion 5 korkea organisaatio ei itseasiassa ole kovinkaan korkea. Matala ja korkea tuleekin ottaa tässä tapauksessa lähinnä suhteellisenä vertailuna toisiinsa.



Kuvio 4. Matala organisaatio



Kuvio 5. Korkea organisaatio

5.4 Mekaaninen ja orgaaninen rakenne

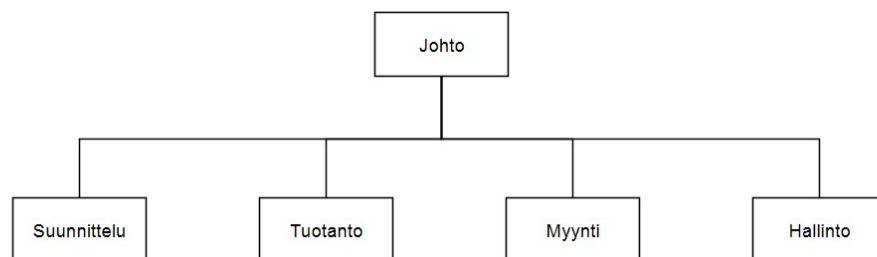
Organisaatorakenteita jaotellaan myös akselilla mekaaninen-orgaaninen. Mekaanisilla organisaatioilla on yleensä kapea kontrollialue. Ne ovat yleensä hyvin muodollisia, erikoistuneita ja keskitettyjä. Komentoketju on aina hyvin selvä. Orgaanisessa rakenteessa puolestaan on laaja kontrollialue ja löysät osastorajat. Ne ovat usein melko hajautettuja ja vähemmän muodollisia kuin mekaaniset. Komentoketju vaihtelee tilanteiden mukaan ja voi olla välillä epäselvä. Mekaaninen rakenne korostaa vastuualueiden selkeyttä, orgaaninen rakenne ketteryyttä ja joustavuutta. (Devaney 2018.) Tyypillisesti mitä suurempi organisaatio, sitä mekaanisempaan suuntaan sen rakenne kehittyy. Suuri koko vaatii enemmän sääntöjä ja ohjeita, joten kehitys mekaanisempaan suuntaan on luonnollista. Suuressa organisaatiossa on myös enemmän erikoistumista, osastoitumista ja hierarkian kerroksia. (Robbins & Judge 2011, 505.)

Jako mekaanisiin ja orgaanisiin rakenteisiin on liukuva. Jokainen organisaatorakenne sijoittuu johonkin näiden kahden ääripään välillä. Tämä on luonnollista, sillä molempien etuja tarvitaan. Organisaatiossa on, varsinkin sen kasvaessa, pakko olla yhteisiä käytäntöjä, proseduureja ja toimintatapoja, jotta yhteistoiminta on ylipäättään mahdollista. Toisaalta, organisaatioon halutaan myös ketteryyttä ja reagointikykyä muutoksiin. Erilaiset organisaatorakenteet pyrkivät omilla ratkaisuillaan löytämään mielekkään tasapainon mekaanisuuden ja orgaanisuuden välillä. (Devaney 2018.)

6 ERILAISIA ORGANISAATORAKENTEITA

6.1 Funktionaalinen organisaatio

Funktionaalinen organisaatio muodostuu osista, joista jokaisella on jokin tietty tehtävä, funktio. Esimerkiksi suunnittelijat ovat suunnitteluosastolla, myyjät myyntiosastolla ja valmistuksen työntekijät valmistusosastolla. Jokaisen funktio-osaston esimies on vastuussa kaikesta kyseisen funktion toiminnasta koko organisaatiossa. (Daft 2016, 104.) Esimerkki funktionaalisesta organisaatiosta esitellään kuviossa 6.



Kuvio 6. Funktionaalisen organisaation rakenne

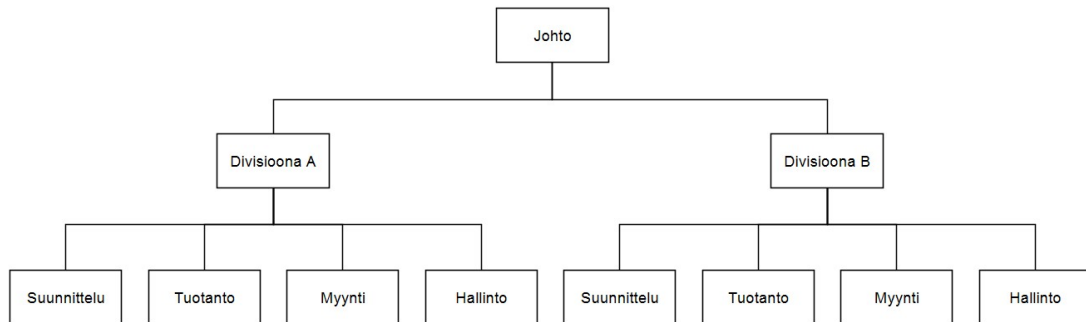
Tämänkaltaisen organisaation vahvuuksiin kuuluu erityisesti tehokkuus ja selkeät vastuualueet. (Santalainen 2009, 85). Kyseisen alan asiantuntijat saavat keskittyä juuri tiettyyn asiaan, jolloin heidän työpanoksestaan saadaan paras hyöty irti. Lisäksi

työskentely yhdessä muiden saman alan asiantuntijoiden kanssa mahdollistaa myös syvällisemmän keskustelun ongelmatilanteista, erilaisista ratkaisutavoista ja uusista visioista. Tiedon siirtyminen osaston sisällä onkin yleensä hyvää funktionaalisessa organisaatiossa. (Management Squaren [www-sivut 2019.](#))

Tiedon siirtyminen ja kommunikaatio horisontaalisesti eri osastojen välillä puolestaan on funktionaalisten organisaatioille tyypillinen heikkous. Osastot voivat olla liian keskittyneitä omaan tehtäväänsä tai ajatella, ettei heidän asiansa kiinnosta muita osastoja. On myös mahdollista, että jollakin osastolla tehty innovaatio, joka voisi hyödyttää muitakin osastoja, ei koskaan päädy näiden muiden tietoon, kun eri osastot eivät tiedä riittäväällä tasolla, mitä muut osastot tekevät. Funktionaalisen organisaation osastot yksinään ovat yleensä hyvin tehokkaita, mutta kokonaisuutena voidaan kärsiä tehottomuudesta, jos osastoilla on päällekkäisiä toimintoja. Pahimmillaan, esimerkiksi huonosti valittujen palkitsemismetodien johdosta, eri osastot voivat myös kilpailla epäterveesti keskenään. (Management Squaren [www-sivut 2019.](#))

6.2 Divisioonaorganisaatio

Divisioonaorganisaatiossa organisaatio jaetaan divisiooniksi kutsuttaviin osiin vastuualueiden, esimerkiksi eri tuoteperheiden, mukaan. Esimerkiksi yksi osa kehittää, valmistaa ja myy yhtä tuoteperhettä, kun taas toinen osa toista. Tällöin jokainen näistä divisioonista on hyvin itsenäinen. (Lumen Learningin [www-sivut 2019.](#)) Usein jokainen divisioona on ikäänkuin oma yrityksensä, sillä on kaikki tarvittavat resurssit omaan toimintaansa. Divisioonilla on sisäisesti omat organisaatorakenteensa, joka tyypillisesti on funktionaalinen organisaatio. Yleinen havainto on, että funktionaaliset organisaatiot muuntuvat kasvaessaan usein divisioonaorganisaatioiksi, joiden divisioonat ovat edelleen funktionaalisia organisaatioita. (Daft 2016, 106.) Kuviossa 7 esitellään puhdas divisioonarakenne, jossa ei ole yhteisiä toimintoja.



Kuvio 7. Divisioonaorganisaation rakenne

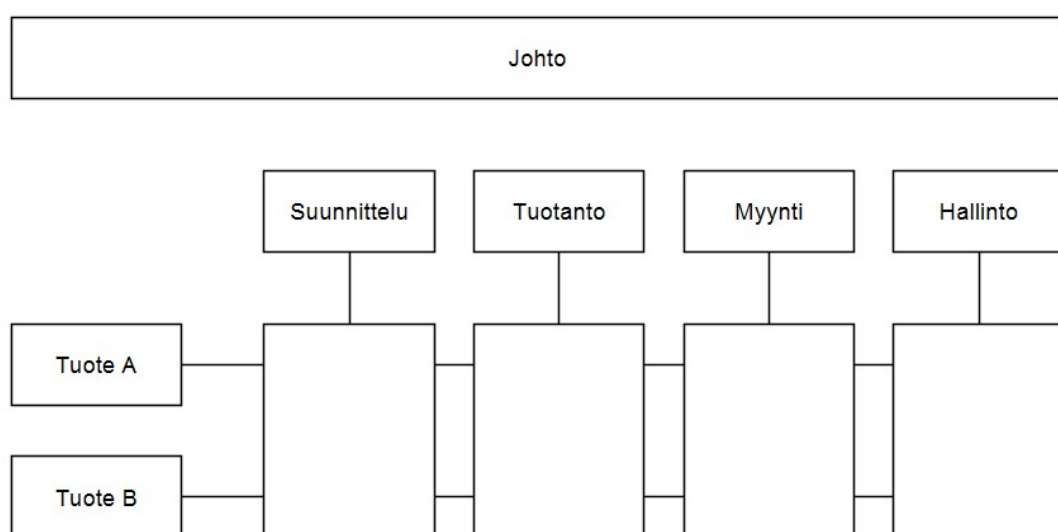
Divisioonaorganisaation vahvuudet nousevat esiin erityisesti suurissa ja/tai monimutkaisissa organisaatioissa, sillä se hajauttaa päätöksentekoa. Divisioonien johtajat kykenevät tekemään päätöksiä tiettyyn tasoon asti itsenäisesti. Tällöin ylin johto voi keskittyä paremmin kokonaiskuvaan ja strategisiin linjoihin, kun päivittäinen päätöksen teko on divisioonissa. Divisioonatasolla on myös parempi tilannekuva juuri kyseisen divisioonan tilanteesta ja erityisolosuhteista. Koska divisioonat ovat huomattavan itsenäisiä, ne kykenevät reagoimaan muutoksiin ketterämmin kuin koko organisaatio. Esimerkiksi eri divisioonissa voidaan perustelluista syistä päätyä erilaisiin ratkaisuihin. Tämä ketteryys näkyy myös siinä, että divisioonien sisäinen yhteistyö sujuu yleensä hyvin, koska divisioonan eri funktioilla on kuitenkin selkeä yhteinen päämäärä. Asiakkaan näkökulmasta divisioonaorganisaatio mahdollistaa helpomman yhteydenpidon, sillä esimerkiksi tietystä tuotteesta vastaa tietty yksikkö. Ja kyseinen divisioona on vastuussa kaikesta kyseiseen tuotteeseen liittyvästä toiminnasta. (Daft 2016, 107-108.) Suurissa organisaatioissa tämän tyyppisessä rakenteessa on etuna myös se, että yhden divisioonan ongelmat eivät suoraan vaikuta muiden toimintaan (Lumen Learningin [www-sivut](http://www.lumenlearning.com) 2019).

Heikkoutena puolestaan tässä organisaatiomallissa menetetään puhtaaseen funktionaaliseen verrattuna osaamisen keskittymisen tuomat edut. Tässä tapauksessa esimerkiksi suunnitteluinsinöörejä on useissa eri divisioonissa, joten heidän keskenäinen ajatusten ja ideoiden vaihtaminen ei tapahdu enää yhtä automaattisesti. Myös yhteistyö ja koordinointi eri divisioonien välillä voi olla hankalaa. (Daft 2016, 108.)

Divisioonaorganisaatio voidaan jakaa myös fyysisten alueiden perusteella. Tällainen rakenne muistuttaa usein divisioonaorganisaatiota, mutta jakoperusteena on esimerkiksi tuoteperheiden sijaan fyysinen sijainti. Kuten divisioonaorganisaatiossa, alueellisesti jaetussa organisaatiossa organisaation osat voivat olla hyvin itsenäisiä. Alueellisen jaon etuna on paikallisten olosuhteiden parempi ymmärrys, esimerkiksi kulttuuri- ja lakiasioissa. Muutoin sen vahvuudet ja heikkoudet ovat samankaltaiset kuin divisioonaorganisaatiolla. (Mullins & Christy 2016, 400-401.)

6.3 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiossa organisaation rakenteessa on kaksi ulottuvuutta, joiden mukaan se on jaettu. Esimerkkejä yleisistä jakoperusteista ovat funktio ja toimialue, funktio ja tuote tai toimialue ja tuote. Kuviossa 8 esitellään esimerkki matriisiorganisaatorakenteesta, joka on jaettu tuotteiden ja funktioiden mukaan. Kuvion mukaisessa organisaatorakenteessa esimerkiksi tuotteen A suunnittelijoiden esimiehinä toimivat suunnittelun ja tuote A:n esimiehet. (Lumen Learningin www-sivut 2019.)



Kuvio 8. Matriisiorganisaation rakenne

Usein matriisiorganisaatiossa toinen ulottuvuus on teknis-asiantuntijamainen, kun taas toinen tuotannollis-taloudellinen. Esimerkiksi kuvion 8 esittämässä organisaatiossa suunnittelu-, tuotanto-, myynti- ja hallinto-osastojen esimiehet ovat myös omien alueidensa asiantuntijoita ja ymmärtävät esimerkiksi, millaista osaamista kyseisissä toiminnoissa tarvitaan. Tämän ansiosta he osaavat esimerkiksi jakaa tehtäviä tehokkaasti henkilöstölleen. Samassa kuviossa tuote-ulottuvuuden esimiehet puolestaan tietävät esimerkiksi toimitusten aikataulujen aiheuttamat vaatimukset. (Chiesa 2001, 160.)

Matriisiorganisaation vahvuudet perustuvat siihen, että laajempi joukko ihmisiä on mukana päätöksentekoprosessissa. Tällöin laajempi joukko on tietoinen asioista, jolloin tieto leviää paremmin organisaatiossa. Koska päätöksenteossa on mukana useampia ihmisiä, useammat myös kokevat olevansa vastuussa päätöksistä, joten sitoutuminen päätöksiin vahvistuu. Samalla paremman tiedon leviämisen myötä organisaation eri osissa vältetään helpommin tekemästä toisistaan tietämättä ristiriitaisia päätöksiä. Oikein toteutetussa matriisiorganisaatiossa myös joustavuus lisääntyy, kun keskustelu ja yhteistyö eri osien välillä korvaa byrokratian. (Santalainen 2009, 86.)

Toisaalta matriisiorganisaatio voi helposti myös kääntyä itseään vastaan. Päätöksenteko voi vaikeutua, kun mukana on useita osapuolia. Jaettu vastuu päätöksistä voi aiheuttaa epäselvyyttä vastuunjaossa, mikä puolestaan aiheuttaa epätietoisuutta organisaatiossa. Keskustelun ja yhteistyön onnistuminen vaatii yhteistyökykyä organisaation eri osien välillä. Mikäli tätä kykyä ei löydy, voivat ristiriidat vesittää yhteistyöllä mahdollisesti saatavat hyödyt. (Santalainen 2009, 86.) Matriisiorganisaatiota tuleekin käyttää vain, mikäli organisaation monimutkaisuus sitä vaatii (Lumen Learningin [www-sivut](http://www.lumenlearning.com) 2019).

6.4 Horisontaalinen organisaatio

Horisontaalisessa organisaatiorakenteessa eri osia yhdistävä tekijä ovat eri prosessit. Tiedon on yleensä aina liikuttava organisaatiossa myös vaakatasossa ja

horisontaalisessa organisaatiorakenteessa koko organisaatio on rakennettu tämän ajatuksen ympärille. Organisaatiossa ei enää ole erillisiä osastoja, vaan henkilöstö on sijoitettu prosesseihin. Henkilöstö voi edelleen olla jaettuna tiimeihin, mutta nämä tiimit ovat aina prosessien sisäisiä. Tiimit ovat monialasia, ja niissä voidaan käyttää myös tehtävien vaihtelua. Prosesseilla on erikseen prosessipäällikkö tai vastaava esimies, joka on vastuussa prosessin etenemisestä. (Daft 2016, 116-117.)

Kuviossa 9 esitellään horisontaalinen rakenne, joka on rakentunut kahden prosessin ympärille. Prosessi A tuottaa asiakkaalle tuotteita ja prosessi B tuottaa palveluita.



Kuvio 9. Horisontaalinen organisaatiorakenne

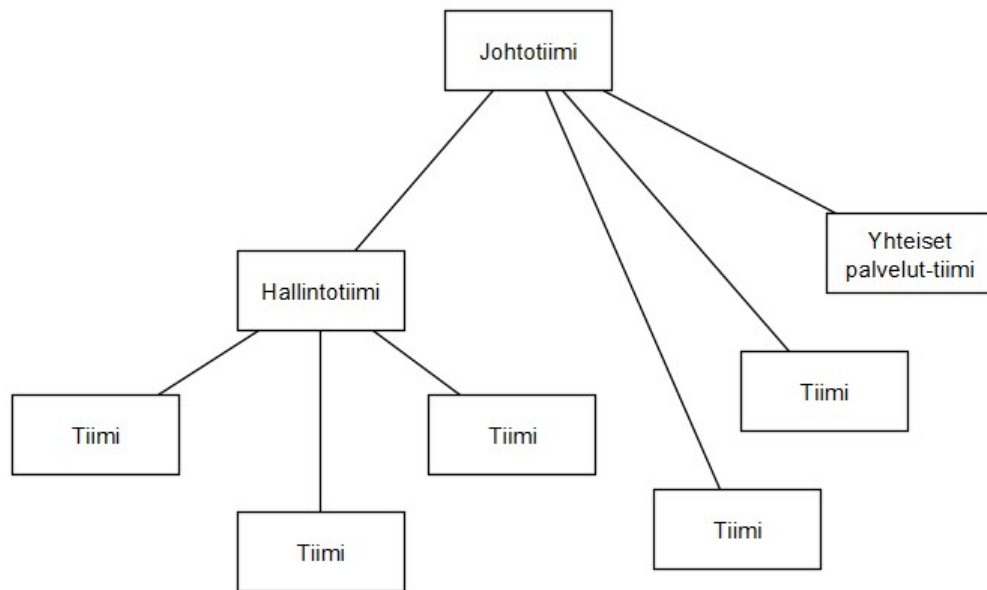
Horisontaalisen rakenteen vahvuus on yhteistoiminnan paraneminen. Kun prosessin eri vaiheissa työskentelevillä on selkeästi yhteinen päämäärä, parantaa se yhteistoimintaa ja joustavuutta. Tätä lisää erityisesti se, jos ei ole selkeitä osastorajoja. Horisontaalinen rakenne kannustaa yhteistyöhön, sillä tavoitteet ovat myös yhteiset. Yhteisten tavoitteiden ja monialaisten tiimien ansiosta rakenteessa kaikki ymmärtävät oman roolinsa kokonaisuudessa. Henkilöstö saa paremman yleiskuvan kokonaisuudesta ja voi sujuvasti siirtyä tehtävästä toiseen, mikä lisää ketteryyttä ja joustavuutta. Tällä tavalla horisontaalinen rakenne usein antaa työntekijöille mahdollisuudet nähdä ja vaikuttaa laajemmalti koko prosessiin, ei vain omaan osuutensa. Tämä lisää työskentelymotivaatiota, ruokkii uusia ideoita ja usein johtaa työnkuvien laajenemiseen. Laajojen työnkuvien seurauksena horisontaalisessa organisaatiossa vastuu jakaantuu usein laajalle joukolle. (Daft 2016, 119.)

Horisontaalisen organisaation suurin heikkous on sen perustamisen vaikeus. Tulisi olla hyvin selkeästi selvillä, mitkä prosessit ovat yritykselle kriittisimmät. Koska koko organisaatio rakentuu valittujen prosessien ympärille, tulee niiden valinnan olla oikea. Myös muutos horisontaaliseen rakenteeseen voi olla vaikea. Se vaatii koulutusta ja asennemuutosta. Työnkuvien laajeneminen voi johtaa myös erityisosaamisen heikkenemiseen. (Daft 2016, 119.)

6.5 Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatio on rakenne, jossa yksilöt on jaettu tiimeihin, joilla on spesifiset tehtävät. Tiimit ovat ryhmiä henkilöitä, joilla on yleensä toisiaan täydentävää osaamista. Tiimiin kootaan tiettyä tarkoitusta varten sopiva joukko henkilöitä, jotka työskentelevät kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimien määrä ja kokoonpano voi muuttua joustavasti tilanteen sitä vaatiessa. Osa organisaation tiimeistä voi olla pitkäaikaisia (tai jopa pysyviä), osa taas lyhytaikaisia (esimerkiksi jonkin tietyn projektin ajaksi muodostettu tiimi). Tiimit eivät yleensä ole hierarkisia, mutta usein niissä on kuitenkin jokin johtorakenne, esimerkiksi saman kaltaisia tehtäviä suorittavia tiimejä voidaan koota yhteen. Kokonaan tiimeistä koostuvassa organisaatorakenteessa voi olla esimerkiksi johto-/hallinto-tiimi. (Lumen Learningin [www-sivut](#) 2019). Tiimirakenne on usein hyvin lähellä horisontaalista rakennetta (Writing 2019).

Kuviossa 10 esitellään esimerkki tiimiorganisaatiosta. Kyseisessä esimerkissä on johtotiimi, joka vastaa organisaation ylimmän tason strategiasta ja yhteiset palvelutiimi, joka tuottaa kaikkien muiden tiimien tarvitsemia palveluja (esimerkiksi HR ja IT). Osa organisaation tuotantotyötä tekevistä tiimeistä on suoraan johtotiimin alaisuudessa, mutta osa on kerätty yhteen erillisen hallintotiimin alaisuuteen.



Kuvio 10. Tiimiorganisaatiorakenne

Tiimiorganisaation vahvuudet ovat sen keveydessä. Siinä on vähän väliportaita ja päätökset tehdään lähellä toimintaa, joten reagointi muuttuviin tilanteisiin on nopeaa. Varsinkin, jos tiimissä on monialaisesti osaamista, niin sillä saattaa olla myös resurssit reagoida ketterästi muutoksiin. Pienessä ja kevyessä organisaatiossa on myös helpompi tehdä erilaisia kokeiluja. Tiimiorganisaatiossa työntekijät usein kokevat tavoitteet läheisemmiksi, mikä nostaa työskentelymotivaatiota. (Writing 2019.)

Tiimiorganisaatio on jo perusideansa mukaan kevyempi hallintorakenteeltaan. Kuitenkin nämäkin tehtävät on jonkun hoidettava. Tiimirakenteessa tiimien jäsenten tulee olla aktiivisempia ja ottaa enemmän vastuuta asioiden kommunikoinnista, kun suoraan komentokejtua ei ole. Tiimit voivat olla myös hyvin keskittyneitä omaan tehtäväänsä ja menettää kosketuksensa muihin tiimeihin, mikä voi heikentää yhteistoimintaa tiimien välillä. Tiimien vahvuuksiin kuuluva helppo muutoksiin reagointi ja kokeilujen mahdollistamien voivat aiheuttaa epävakauden tunnetta. Eri tiimit voivat myös kehittyä eri suuntiin, mikä voi aiheuttaa hankaluksia

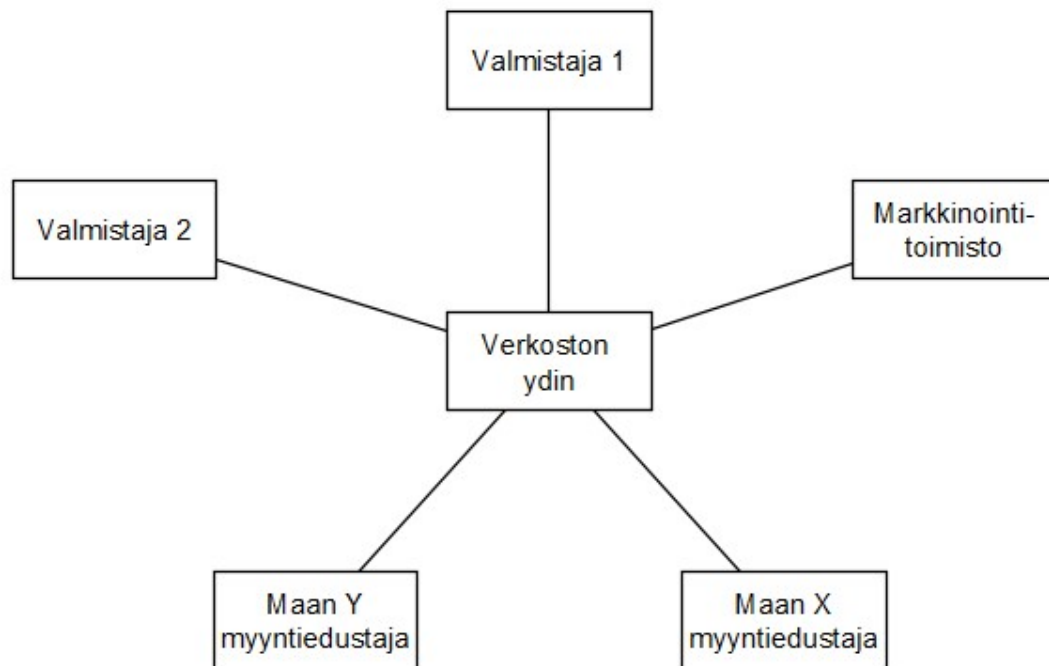
organisaation toiminnalle. Täysin tasavertaiset tiimit, joissa ei ole johtajaa, voivat jäädä jumiin päätöksenteossa, jos yhteisymmärrystä ei löydetä. (Duggan 2019.)

6.6 Tulevaisuuden organisaatorakenteita

6.6.1 Virtuaaliorganisaatio

Virtuaaliorganisaatiolla tarkoitetaan kahta asiaa. Se on organisaatio, joka sijaitsee fyysisesti hajautetusti, joten sen kommunikointi tapahtuu elektronisesti, esimerkiksi internetin välityksellä. Toisaalta virtuaaliorganisaatiolla tarkoitetaan monesti myös virtuaalista verkostoa. Nämä käsitteet menevät osittain limittäin, sillä niillä on paljon yhteistä. Seuraavassa keskitytään virtuaaliseen verkostorakenteeseen. Verkostoorganisaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio itse muodostaa vain verkoston ytimen ja sen ympärille muodostuu joukko alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Organisaatio itse voi esimerkiksi vain suunnitella tuotteita ja olla ulkoistanut kaiken muun toiminnan, kuten valmistuksen ja markkinoinnin, toisille yrityksille. (Daft 2016, 120-122.) Äärimmilleen vietynä verkoston ytimessä voi olla ainoastaan pieni johtoryhmä, joka tekee strategisia päätöksiä ja hankkii kaiken toiminnan verkostonsa kautta. Tavoitteena on saavuttaa korkea joustavuus ja ketteruus. Verkoston kautta organisaatio voi saada hankittua tarvitsemaansa osaamista halvemmalla ja tehokkaammin, kuin aloittamalla kyseisen toiminnon itse. (Robbins & Judge 2011, 500.)

Kuviossa 11 esitellään virtuaalinen verkostorakenne, jossa organisaatio itse on verkoston ytimessä ja se on ulkoistanut valmistuksensa kahdelle eri toimijalle. Lisäksi se hankkii markkinointiin ja myyntiin resursseja toisilta organisaatioilta.



Kuvio 11. Verkostorakenne

Virtuaaliorganisaation vahvuuksiin kuuluu sen riippumattomuus maantieteellisistä sijainneista. Esimerkiksi sopivaa työvoimaa voidaan rekrytoida mistä päin maailmaa tahansa. Se pystyy reagoimaan muutoksiin nopeasti lisäämällä tai vähentämällä ulkopuolelta ostettavia toimintoja. Sen hallinnolliset kustannukset ovat suhteellisen pienet. Verkostoa hyödyntäen pienikin yritys voi saavuttaa suuren tuotantokapasiteetin. (Daft 2016, 123.)

Virtuaalisen organisaation heikkoudet liittyvät pääasiassa sen johtamiseen. Virtuaalinen johtaja ei ole samalla tavalla kontaktissa alaisiinsa, joten hänen voi olla vaikea saada tarkkaa otetta tilanteeseen. Virtuaaliset työntekijät eivät myöskään yleensä ole yhtä kiintyneitä organisaatioon ja saattavat olla herkempiä irtisanoutumaan. Myös verkostorakenne tuo haasteita johtamiseen. Verkoston muihin organisaatioihin vaikuttaminen voi olla vaikeaa ja niissä tapahtuvat yllättävät muutokset voivat säteillä muualle verkostoon. Virtuaaliverkoston johtaminen ja hallinnointi vaatiikin runsaasti työtä ja kommunikointia. (Daft 2016, 123.)

6.6.2 Rajaton organisaatio

Rajattomassa organisaatorakenteessa (boundaryless organization structure) nimensä mukaisesti pyritään häivyttämään selkeät rajat organisaatiossa. Tyypillisesti rajat jakavat organisaatiota pystyulottuvuudessa suorittavaan tasoon, keskijohtoon ja ylimpään johtoon, sekä vaakaulottuvuudessa eri funktionaalisten tai liiketoiminnallisten osastojen välillä. Organisaation eri tasojen välisiä rajoja voidaan purkaa, tai ainakin keventää, luomalla tasojen välisiä tiimejä. Näissä tiimeissä on edustajia kaikilta organisaation tasoilta. Samaa perusideaa käytetään myös vaakaulottuvuudessa, missä esimerkiksi eri funktioiden välille perustetaan tiimejä, joissa on jäseniä molemmista. Nämä tiimit yleensä keskittyvät tiettyyn prosessiin tai vastaavaan. (Robbins & Judge 2011, 501.)

Vaikka monet suuretkin organisaatiot ovat ilmoittaneet pyrkimyksensä rajattomaan organisaatorakenteeseen, todellisia rajattomia organisaatioita on vähän. Rajattoman organisaation piirteitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös muissa organisaatorakenteissa. Esimerkiksi saksalainen autonvalmistaja BMW kannustaa työntekijöitään ensimmäisestä työpäivästään lähtien luomaan organisaation sisäistä verkostoa eri organisaatiotasojen ja osastojen välillä. Tällä pyritään siihen, että tällaista verkostoa käyttäen vaikkapa yksittäisen asennustyöntekijän idea voidaan saada helpommin toisen osaston tai korkeamman tason tietoon. (Robbins & Judge 2011, 502.)

Rajattoman organisaation vahvuus on hyvässä tiedonsiirtymisessä ja yhteistyössä eri tasojen ja osastojen välillä. Haasteena siinä on sen käytännön toteuttamisen vaikeus. (Robbins & Judge 2011, 501.)

6.6.3 Teal

Teal-mallissa erilaisia organisaatioiden tasoja kuvaillaan eri väreillä, red (punainen), amber (meripihkan väri), orange (oranssi), green (vihreä) ja teal (sinivihreä). Teal-ajattelussa eri värit nähdään organisaatioiden tasoina, joista kukin on syntynyt silloisten vaatimusten mukaan. Tasoja ei kuitenkaan nähdä toinen toistaan

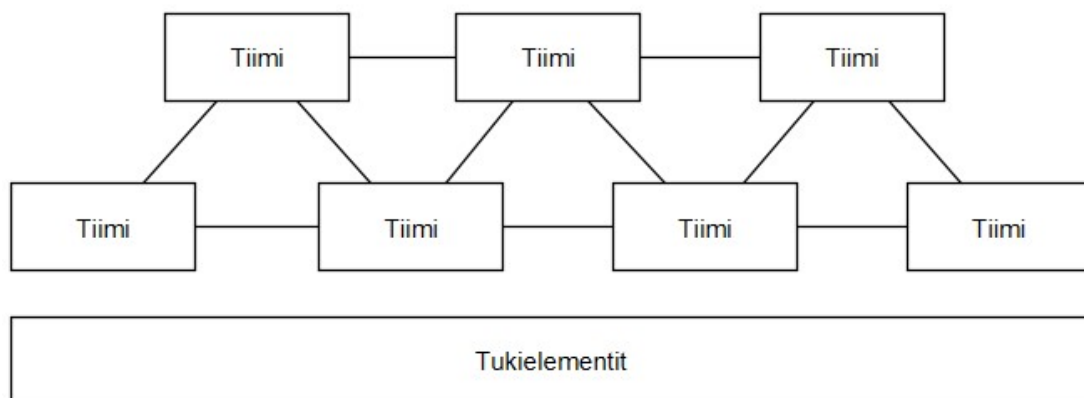
parempina, vaan eri tilanteisiin sopivina. Saman organisaation eri osissakin voi olla vallalla eri väri. Myöhemmät värit kuitenkin sisältävät myös aikaisemmissa tehdyt kehitysaskleet. (Rautanen ym. 2018.)

Teal-ajattelun mukaan punaisen tason organisaatioissa jäsenet toimivat oman tahtonsa ja mielitekojensa mukaan, joten jonkun on jatkuvasti käskettävä jäseniä, jotta yhteisiä tavoitteita kyetään saavuttamaan. Punaisen tason tuomia kehitysaskelia ovat ylhäältä johtaminen ja työnjako. Punaisen organisaation vertauskuvana käytetään susilaumaa tai katujengiä. Punainen organisaatio toimii parhaiten epäselvissä ja epävarmoissa tilanteissa, joissa vaaditaan voimakasta johtajaa. Meripihkatason organisaatio toimii selkeiden sääntöjen avulla. Sen tuomia kehitysaskelia ovat organisaatiokaavio ja prosessit. Sääntöjen, hierarkian ja prosessien avulla organisaatio on hyvä pitämään yllä ennakoitavaa suorituskykyä Meripihkaorganisaation vertauskuvana käytetään armeijaa. Se toimii parhaiten vakaisissa tilanteissa. Oranssin tason organisaatioissa keskiössä on tavoitteiden saavuttaminen ja kilpailullisuus. Sen tuomia kehitysaskelia ovat innovointi, tavoitteilla johtaminen ja meritokratia. Oranssin tason vertauskuvana käytetään konetta. Vihreän tason organisaatioissa oranssin tason tuoman kilpailullisuuden vastapainoksi korostetaan arvopohjaa, voimauttamista ja sidosryhmien ottamista huomioon. Vihreän tason vertauskuvana käyteeään perhettä. Tämän tason organisaatioissa on yleensä korkea tyytyväisyys, mutta ne voivat kärsiä päätöksenteon hitaudesta. (Rautanen ym. 2018.)

Teal-ajattelun korkein taso on sini-vihreä, teal. Sen vertauskuvana on elävä organismi. Teal-organisaatio pyrkii itseorganistoitumiseen (itseorganisoitumisesta tarkemmin kohdassa 7.3) ja sen tiimit ovat autonomisia. Organisaation jäsenten roolit ovat moninaisia ja tilanteen mukaan muuttuvia. Itseorganistoitumisesta huolimatta teal-organisaatioissa on silti hierarkiaa. Se voi olla tilannekohtaista tai esimerkiksi niin sanotulla neuvonantoprosessilla. (Rautanen ym. 2018.) Siinä eniten asiasta tietävä henkilö antaa näkemyksensä aiheeseen. Päätöksentekijä voi valikoitua myös halukkuuteen tai vapaaehtoisuuden perusteella. Tiukat komentoketjut korvaantuvat joustavalla luonnollisella hierarkialla. On tärkeää huomata, että Teal ei siis perustu konsensukseen tai siihen, että kaikki olisivat tasavertaisina päättämässä asioista. Organisaatio tarvitsee edelleen rakenteita ja käytäntöjä päätösten tekemiseen.

(Laloux 2015.) Muita Tealiin liittyviä avainasioita ovat kokonaisvaltaisuus ja evolutionaarinen tarkoitus. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsen voi olla juuri sellainen kuin on, eikä hänen tarvitse sopia johonkin tiettyyn muottiin. Valtavirrasta eriäviä mielipiteitä pitää voida tuoda julki. Konflikteja ei vältellä, vaan niistä pyritään oppimaan. Evolutionaarisella tarkoituksella ajetaan takaa sitä, että Teal-organisaatiolla pitää olla myös jokin suurempi tarkoitusperä. (Rautanen ym. 2018.)

Teal-organisaatio koostuu autonomisten tiimien verkosta, joka elää jatkuvasti. Näillä tiimeillä on rajapintoja useiden tiimien kanssa ja tiimien rajat voivat olla epäselviä, jopa päällekkäisiä. Esimiesten rooli on toimia enemmän valmentajina ja neuvonantajina kuin perinteisinä esimiehinä. (Córdoba 2017.) Kuviossa 12 esitellään esimerkki Teal-organisaatorakenteesta, jossa on seitsemän tiimiä, joiden välillä on yhteyksiä, sekä tukielementtejä, kuten valmentaja-esimiehiä.



Kuvio 12. Teal-organisaatorakenne.

Tealin tavoite on yhdistää ajatusmaailmansa mukaisten aikaisempien tasojen vahvuuksia. Se pyrkii ratkaisemaan aikaisempien värien ongelmakohdat, säilyttäen kuitenkin niistä saadut opit. Esimerkiksi punaisen työnjako, meripihkan järjestelmällisyys, oranssin tavoitteellisuus ja vihreän harmonisuus pitäisi kaikki löytyä edelleen organisaatiosta. Samaan aikaan kuitenkin organisaation tulisi kyetä välttämään punaisen kaaosta, meripihkan jäykkyyttä, oranssin konemaisuutta ja vihreän konsensuksen tavoittelun aiheuttamaa jumiutumista. (Freeman 2016.) Teal-

organisaatio on mukautuvien ja autonomisten tiimien kautta ketterä ja hyvin reagoiva. Koska ihmiset voivat liikkua tiimeistä toiseen helposti, myös tieto liikkuu helposti organisaatiossa. (Rautanen ym. 2018.)

Yhtenä Tealin heikkouksista pidetään sitä, että se vaatii henkilöstöltä sitoutumista aivan eri tasolla, kuin monet muut rakenteet. Se olettaa, että henkilöstölle on tärkeintä saada tehdä merkityksellistä työtä, jossa kykenee kehittämään itseään. Tämä ei kuitenkaan ole kaikkien tavoite. Osa henkilöstöstä haluaa itseasiassa vain tehdä työtä, joka on riittävän mielekästä rahoittaakseen mukavaa elämää. Tai joidenkin henkilöiden tavoite voi olla nousta korkeampaan asemaan urallaan, mikä on Tealissa vaikeammin todennettavissa. (Dębowski 2017.) Teal-ajattelun mukaan ihmisen pitäisi voida olla oma itsensä. Mutta entäs jos ihminen ei ole luonteeltaan sopiva tai ei halua toimia jatkuvasti muuttuvien tiimien organisaatiossa? (Freeman 2016.)

Tealin kaltainen itseohjautuva ja itseorganisoituva organisaatio on paljon helpompi luoda tyhjästä kuin muuttaa olemassaoleva siihen. Muutos vaatii ihmisiä luopumaan nykyisestä asemastaan. Henkilöstöhaasteet ovatkin yksi merkittävimmistä tämän tyyppisten organisaatioiden haasteista, sopivien henkilöiden rekrytoiminen on haastavaa ja aikaa vievää. (Luukka 2019.) Muutettaessa olemassa olevaa organisaatiota Tealiin, voidaan kokea paljon irtisanoutumisia (Dębowski 2017). Tealiin kannattaakin siirtyä pienin askelin, esimerkiksi aloittamalla ylimmästä johdosta siirtymällä sitten keskijohtoon. Keskijohto voi sitten antaa enenevässä määrin vastuuta henkilöstölleen ja niin edelleen. Teal vaatii koulutusta toimiakseen. Esimerkiksi tiimeissä, joissa ei ole esimiestä tai hallintoa, nuokin tehtävät on edelleen tehtävä. (Laloux 2015.)

6.7 Hybridirakenne

Edellä esitellyt organisaatorakenteet ovat teoreettisia abstraktioita reaali maailman organisaatioista. Todellisuudessa useissa organisaatioissa on piirteitä eri organisaatorakenteista. Tämä voi johtua historiallisista syistä tai olla täysin suunniteltua. Yhdistelemällä eri organisaatorakenteiden piirteitä ja peilaamalla niitä

juuri kyseisen organisaation erityisolosuhteisiin, voidaan saada usean eri rakenteen hyötyjä ja samalla minimoida niiden heikkouksia. Eräs hyvin tyypillinen tapa on yhdistää funktionaalisen ja divisioonarakenteen piirteitä. Erityisesti uusille alueille laajentuneissa organisaatioissa on yleistä, että tietyt ydintoiminnot pidetään keskitettyinä, mutta alueellista osaamista vaativat toiminnot hajautetaan. (Daft 2016, 124.)

Erityisesti suuremmissa organisaatioissa voivat organisaation rakenteet olla hyvinkin monipuolisia. Eräässä suuressa japanilaisessa elektroniikkayrityksessä suunnittelu on jaettu funktionaalisesti, valmistus prosessien mukaan, myynti maantieteen mukaan ja jokainen alueellinen myyntiosasto vielä asiakassegmenttien mukaan. (Robbins & Judge 2011, 491.)

6.8 Yhteenveto eri organisaatorakenteista

Kuten edellä huomattiin, erilaisilla rakenteilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Taulukossa 1 esitellään ne tiivistetyssä muodossa. Todelliset organisaatiot ovat usein yhdistelmä erilaisia rakenteita, joten niissä voi olla useiden eri rakenteiden vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä voi olla suunniteltua tai organisaation evoluution tulosta.

Taulukko 1. Yhteenveto eri organisaatorakenteiden vahvuuksista ja heikkouksista. (Daft 2016, 107-108; Daft 2016, 119; Daft 2016, 123; Dębowski 2017; Duggan 2019; Lumen Learningin www-sivut 2019; Luukka 2019; Management Squaren www-sivut 2019; Rautanen ym. 2018; Robbins & Judge 2011, 501; Santalainen 2009, 85-86; Writing 2019;)

Rakenne	Vahvuudet	Heikkoudet
Funktionaalinen	<ul style="list-style-type: none"> • (funktioiden) tehokkuus • selvät vastualueet • osaamisen keskittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • päällekkäiset toiminnot • horisontaalinen kommunikaatio
Divisioona	<ul style="list-style-type: none"> • isoissa organisaatioissa vähentää ylimmän johdon kuormaa • divisioonien parempi tilannekuva ja lähempänä tehtävät päätökset • ketteryys 	<ul style="list-style-type: none"> • täysin funktionaaliseen rakenteeseen verrattuna menetetään keskittämisetu • divisioonien välinen koordinointi voi olla haastavaa
Matriisi	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä tiedon siirtyminen • ketteryys 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikea rakenne ottaa käyttöön • epäselvät vastualueet voivat johtaa ristiriitoihin
Horisontaalinen	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä yhteistoiminta • ketteryys ja joustavuus • osaamisen laajeneminen 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikea rakenne ottaa käyttöön • laajentuvien työkuvien aiheuttama erikoisosaamisen heikkeneminen
Tiimiorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • keveys 	<ul style="list-style-type: none"> • siiloutuminen

	<ul style="list-style-type: none"> • ketteruus ja joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • päällekkäiset toiminnot
Virtuaaliorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • sijainnista riippumaton • kykenee kasvattamaan tai pienentämään kapasiteettia nopeasti 	<ul style="list-style-type: none"> • verkoston johtaminen voi olla vaikeaa • muualla verkostossa tapahtuvat ongelmat voivat vaikuttaa
Rajaton organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä tiedon siirtyminen ja yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikea rakenne ottaa käyttöön
Teal	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä tiedon siirtyminen • ketteruus ja joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikea rakenne ottaa käyttöön • vaatii paljon henkilöstöltä, rekrytointivaikeudet

7 HAJAUTETTU ORGANISAATIO

7.1 Keskittäminen ja hajauttaminen

Keskittämisellä tarkoitetaan organisaation kohdalla sitä, että päätöksenteko on keskitetty harvoille henkilöille, käytännössä ylimmälle johdolle. Tällöin kaikki tärkeimmät päätökset tulevat ylimmältä johdolta ja etenevät komentoketjua pitkin alimmille tasoille. (Management Study Guiden www-sivut 2019.) Organisaation kasvaessa, erityisesti laajentuessa maantieteellisesti eri alueille, ei kuitenkaan enää ole mahdollista johtaa koko organisaatiota tehokkaasti muutamien henkilöiden toimesta. Tällöin päätöksentekoa tulee jakaa useammille henkilöille. Tätä kutsutaan

hajauttamiseksi. (Mullins & Christy 2016, 402.) Hajauttamista tapahtuu aina, kun eri fyysisissä sijainneissa olevat ihmiset antavat työpanostaan yhteiseen päämäärään (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14). Käytännössä lähes kaikissa organisaatioissa on jonkin verran hajauttamista (Mullins & Christy 2016, 402). Ainoastaan pienissä yrityksissä, joissa yleensä omistaja tekee kaikki käytännön päätökset, tavataan puhtaasti keskitettyä päätöksentekoa (Vitez 2019).

Hajauttaminen on siis päätösvallan jakamista eri osille organisaatioissa. Tällöin ylin johto tekee päätöksiä strategiasta ja suuntaviivoista, mutta se, miten ne käytännössä toteutetaan, jätetään muiden organisaatio-osien päätettäväksi. On huomattavaa, että hajauttamisessa ei ole kyse vain tehtävien delegoinnista. Hajauttaminen on järjestelmällistä ja pysyvää päätösvallan jakoa. Esimerkiksi, jos organisaatio aiemmin toimitusjohtaja on hyväksynyt kaikki lomat ja organisaation kasvaessa hän siirtää tämän tehtävän henkilöstöpäällikölle, kyseessä on delegointi. Päätösvalta on vain siirtynyt toiselle henkilölle. Jos taas lomien hyväksyminen siirretään osastojen päälliköille, kyseessä on hajauttaminen. Päätösvalta on hajautunut usealle eri henkilöille. (Management Study Guiden www-sivut 2019.)

Hajauttamista voidaan tehdä myös eri tavoilla. Puhutaan vertikaalisesta, horisontaalisesta ja valitsevasta hajauttamisesta. Tyypillisesti hajauttamisesta puhuttaessa puhutaan vertikaalisesta hajauttamisesta, missä päätösvaltaa jaetaan komentoketjussa alaspäin. Näin oli esimerkiksi edellä esitellyssä loma-esimerkissä. Horisontaalisella hajauttamisella tarkoitetaan sitä, miten valta jakaantuu organisaatiokaavion vaakatasossa. Jos esimerkiksi tuotanto-osaston esimiehellä on valtaa tehdä päätös käyttöönotettavasta ohjelmistosta, on hänelle hajautettu valtaa IT-osastolta. Valitsevalla hajauttamisella tarkoitetaan päätösvallan antamista tietyissä asioissa tietyille organisaatioyksiköille tai henkilöille. Esimerkiksi päätösvalta käytettävien ohjelmistojen valinnasta voi olla ainoastaan IT-osastolla. (Lunenburg 2012.)

Hajauttamista voidaan tehdä myös resurssien tai palveluiden saatavuuden parantamiseksi. Esimerkiksi jos tehtävään soveltuvaa henkilöä ei löydy organisaation toimintapaikkakunnalta, voidaan uusi henkilö rekrytoida etätööhön toisella

paikkakunnalla. Tai organisaatio voi perustaa uuden toimipisteen tuodakseen palvelujaan lähemmäksi asiakkaitaan. (Vartianen, Kokko & Hakonen 2004, 14).

7.2 Keskittämisen ja hajauttamisen vahvuudet ja heikkoudet

Keskittämisen vahvuuksiin kuuluvat erityisesti taloudelliset ja hallinnolliset hyödyt. Keskittäminen helpottaa yhteisen strategian ja toimintapojen implementointia sekä eri osien yhteistoiminnan koordinoitua. Se vähentää hallinnollisia kuluja ja voi tehostaa päätöksentekoa, kun todellista valtaa käyttävät harvemmat ja vältetään epäselvien vastualueiden aiheuttamia ristiriitatilanteita. Sen avulla voidaan myös saada parempi hyöty irti erityisosaamisesta keskittämällä saman alan asiantuntijoita yhteen. (Mullins & Christy 2016, 403.) Keskittämällä osaamista mahdollistetaan myös syvemmän erikoisosaamisen syntyminen, kun asiantuntijat voivat keskittyä entistä kapeampaan alaan. Esimerkiksi 20 hengen ohjelmistosuunnitteluosastolla voi hyvinkin olla muutama tietokanta-asiantuntija, jotka keskittyvät puhtaasti tietokanta-asioihin. Jos samat 20 henkeä olisi jaettu vaikka 5 hengen tiimeiksi, ei tiimeillä ole mahdollisuutta uhrata viidennestä resursseistaan yhteen tiettyyn asiaan, vaan kaikkien jäsenten tulisi olla monialaisia. (Hamilton 2012.) Keskittämällä voidaan saada aikaan myös luotettavuutta. Sen avulla voidaan helpommin valvoa ja ylläpitää yhteisiä ohjeita, standardeja ja muita vastaavia sääntöjä. Myös pitkän aikavälin suunnittelu ja muut päätökset, joissa ei ole näkyvissä välitöntä hyötyä (esimerkiksi pitkän tähtäimen investoinnit) tai joiden tekeminen on vaikeaa (esimerkiksi jonkin tuotteen lopettaminen), ovat yleensä helpompia keskitetyimmässä organisaatiossa. (Vantrappen & Wirtz 2017.)

Keskittämisen heikkouksiin kuuluu organisaation kasvaessa pitenevä komentoketju ja sen aiheuttama byrokratia, mikä voi johtaa päätöksenteon hidastumiseen. (Vitez 2019.) Tämä voi aiheuttaa myös toiminnan kangistumista (Hamilton 2012). Lisääntyvä byrokratia voi myös aiheuttaa henkilöstössä tuntemuksia, että he ovat vain osa konetta, jolla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (CFO Edgen www-sivut 2016).

Hajauttamisen vahvuuksiin kuuluu erityisesti reagoitokyvyn paraneminen. Erilaisiin mahdollisuuksiin ja riskeihin on nopeampi reagoida, kun päätös tehdään lähempänä. Lähempänä tarkoittaa tässä yhteydessä paikkaa ja/tai aikaa. Kun jokin reagointia vaativa tilanne tulee vastaan, on luonnollisesti nopeampaa reagoida sillä tasolla, joka tilanteen kohtaa. Sama pätee myös maantieteellisesti, paikalliset toimijat ymmärtävät paikalliset tavat ja säädökset paremmin. (Vantrappen & Wirtz 2017.) Päätöksenteon siirtäminen lähemmäs suorittavaa tasoa parantaa yleensä työskentelymotivaatiota. Hajauttaminen pitää organisaation matalampana ja ketterämpänä. Tukipalvelut, kuten erilaiset hallinnolliset toiminnot, ovat lähempänä toteuttavaa porrasta. (Mullins & Christy 2016, 403.)

Hajautettu hallinto ja muut tukitoiminnot yleensä myös lisäävät kuluja, mikä on yksi hajautettujen organisaatioiden heikkouksista. Erimielisyydet voivat hidastaa päätöksentekoa hajautetussa organisaatiossa. (Vitez 2019.) Hajautettu organisaatio voi aiheuttaa epätervettä kilpailua eri osien tai henkilöiden välillä (CFO Edgen www-sivut 2016). Hajautetun organisaation eri osien koordinointi on vaikeampaa kuin keskitetyimmässä ratkaisussa (Loehr 2018).

7.3 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Yleensä kun puhutaan itseohjautuvuudesta, puhutaankin itseasiassa kahdesta eri termistä: itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta. Näistä itseohjautuvuus viittaa henkilöön, itseorganisoituminen organisaatioon. Itseohjautuvuus kuvaa henkilön ominaisuuksia, jotka mahdollistavat toiminnan itsenäisesti ilman ohjauksen tarvetta. Toimiakseen itseohjautuvasti henkilö tarvitsee kolme asiaa. Ensimmäinen näistä on motivaatio, henkilöllä tulee olla aito halu tehdä asioita itsenäisesti ja ottaa vastuuta. Toinen asia on päämäärä, itseohjautuvalla henkilöllä tulee olla selkeä suunta, mihin hänen toimintansa tulee tähdätä. Kolmas vaadittava asia on osaaminen vaadittavien tehtävien suorittamiseksi. Jos jokin näistä kolmesta, motivaatio, päämäärä ja osaaminen, puuttuu, ei itseohjautuvuus toimi. Itseorganisoitumisella viitataan puolestaan organisaation organisoitumistapaan. Itseorganisoituvassa organisaatiossa pyritään minimoimaan ylhäältä, keskitetystä johdosta tulevat määräykset siitä, miten organisaatio rakentuu. Henkilöstö organisoituu tilanteenmukaisesti ja erilaiset

organisaation rakenteet ovat eläviä, jolloin ne muuntuvat tarpeiden mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen tarkoittavat päätöksentekovallan hajauttamista koko organisaatioon. Se on kuitenkin asia, joka tarkoittaa eri henkilöille eri asiaa. Joillekin se tarkoittaa suhteellisen pienten asioiden päättämistä yksilötasolla, joillekin puolestaan tilannetta, jossa kuka tahansa organisaation jäsen voi perustaa tiimin yhdessä muiden jäsenten kanssa saavuttaakseen jonkin tavoitteen. Useimmille se lienee kuitenkin jotain näiden kahden ääripään välissä. Onkin tärkeää, että organisaatiossa, joka tavoittelee itseohjautuvuutta, on tarkka yhteinen visio siitä, mitä se tarkoittaa juuri kyseiselle organisaatiolle. (Luukka 2019.)

Kuten monet muutkin organisaation piirteet, itseorganisoituminen ei ole binäärinen kyllä/ei -tilanne, vaan eri organisaatiot sijoittuvat skaalan eri vaiheille. Täysin itseorganisoituneessa organisaatiossa henkilöstö voi vapaasti luoda ja purkaa tiimejä, tilanteen mukaan. Vastakohtana voidaan pitää tiukasti ylhäältä johdettua organisaatiota, jossa on jäykkä hierarkia ja kaikkiin päätöksiin tulee hakea hyväksyntä korkeammalta tasolta. Todellisuudessa organisaatiot yleensä sijoittuvat jonnekin näiden ääripäiden välille. Tyypillistä on esimerkiksi, että organisaatio on organisaatiokaaviotasolla hyvinkin perinteinen ja jäykänoloinen, mutta osasto- tai tiimitasolla hyvinkin itseorganisoituva. Tämä on sinällään loogista. Ainoastaan todella pienet organisaatiot voivat toimia täysin itseorganisoituvasti. Yli kymmenen hengen organisaatiossa on väistämättä oltava joitain määriteltyjä toimintamalleja, rakenteita ja sääntöjä. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.)

7.4 Transnationaalinen organisaatio

Monikansallisille organisaatioille on kehitetty niin sanottu transnationaalinen organisaatiomalli. Se perustuu kuuteen kulmakiveen, jotka ovat:

- Johdon toiminta määritellään aluekohtaisesti, jokaisen alueen erityispiirteet huomioiden.
- Jokaisella organisaatioyksiköllä on oma erikoisosaamisalueensa.
- Erikoistumisen ansiosta kehittyä osaamiskeskuksia

- Konzernijohto tarjoaa vanhemmuusedun
- Tietoa jaetaan organisaatioyksikkörajat ylittävillä projekteilla ja eri organisaatioyksikköjen erilaiset erikoistumisalueet ruokkivat tätä.
- Muodollinen organisaatorakenne on johdon ajatusmalli.

(Santalainen 2009, 87.)

Santalaisen (2009) esittelemien kulmakivien perusteella voidaankin ajatella, että jokaisella aluekohtaisella yksiköllä pitää siis olla oma erikoistumisalueensa. Esimerkiksi voi olla loogista, että jokaisella aluekohtaisella yksiköllä on oma markkinointi- tai tukitoimintansa, sillä tällä tavalla ne kykenevät paremmin ottamaan huomioon paikalliset toimintaolosuhteet, kielen ja kulttuurin. Esimerkiksi suunnittelutehtävissä puolestaan työ voi olla hyvinkin samanlaista alueesta riippumatta. Tällöin eri alueiden suunnitteluosastoille pitää määritellä niiden erikoistumisalueet, jotta vältetään päällekkäisiä toimintoja.

7.5 Hajauttamisen erityispiirteiden vaikutus organisaatorakenteeseen

Hyvin valittu tasapaino keskittämisen ja hajauttamisen välillä on yksi avaintekijöistä menestyville organisaatioille (Chiesa 2001, 163). On sanottu, että ylimmän, keskitetyn johdon tulisi tehdä ainoastaan ne päätökset, joita ei voida tehdä matalammalla tasolla. Sinänsä yksinkertaiselta kuulostavassa periaatteessa on kuitenkin haaste. Mitkä ovat ”ainoastaan ne päätökset”? (Vantrappen & Wirtz 2017.)

Asiaa voidaan pohtia esimerkiksi siltä kannalta, mitkä ovat ylimmän johdon tehtävät? Ylimmän johdon voidaan nähdä sekä lisäävän että vähentävän arvontuottoa. Arvoa tuottavia piirteitä ovat:

- Visiointi: Ylin johto tuottaa pitkän aikavälin vision, jonka avulla organisaation eri tasoilla voidaan tähdätä yhteiseen tavoitteeseen. Samalla visiolla voidaan kommunikoida tavoitteita selkeästi myös organisaation ulkopuolelle. Voitaisiin jopa sanoa, että visio kertoo, miksi organisaatio on olemassa.

- Valmennus: Ylin johto voi auttaa muita tasoja kehittämään strategista osaamistaan. Se voi toimia yhteistoiminnan ja synergiaetujen mahdollistajana.
- Keskitetyt palvelut: Kaikkien organisaation osien tarvitsemat palvelut on tehokkaampaa toteuttaa yhteisinä. Tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi HR-, talous-, laki- ja IT-asiat. Tämä voi myös mahdollistaa organisaatiolle vahvemman neuvotteluaseman neuvoteltaessa esimerkiksi yhteistyökuvioista.
- Väliintulo: Jos jossakin organisaation osassa on selkeitä ongelmia, on ylempään tason yleensä helpompi puuttua niihin.

Vastapainona, ylin johto voi myös vähentää arvontuottoa. Tämä tapahtuu pääasiassa kolmella eri tavalla:

- Kasvavat hallinnolliset kulut: Ylimmän johdon henkilöstö- ja tilakustannukset lisäävät luonnollisesti kuluja.
- Kasvava byrokratia: Lisäkerrokset organisaatorakenteessa lisäävät byrokratiaa, mikä voi hidastaa organisaation reagointikykyä.
- Taloudellisen suorituskyvyn hämäryttäminen: Mikäli talousluvut lasketaan ainoastaan ylimmällä tasolla, voi olla, ettei organisaatiossa tiedetä tarkkaan sen eri osien tuloksellisuutta.

Ensin esiteltyjen, arvoa tuottavien piirteiden tulisi siis tuottaa enemmän arvoa kuin mitä arvontuottoa vähentävät piirteet syövät. (Johnson, Scholes & Whittington 2007, 272-273.)

Hajauttamisella on vaikutusta organisaatorakenteeseen erikoistumisen ja osastoitumisen kautta. Kun organisaation toiminnot jaetaan riittävän pieniin osiin, löydetään yksittäisiä työtehtäviä. Näihin työtehtäviin voidaan asettaa henkilö. Mitä spesifisempi yksittäinen työtehtävä on, sitä syvällisemmin sitä tekevä henkilö paneutuu asiaan. Tätä kutsutaan erikoistumiseksi. Tyypillisesti samaan toimintoon liittyviin työtehtäviin erikoistuneet henkilöt kerätään yhteen. Tätä kutsutaan osastoitumiseksi. On havaittu, että erikoistuminen tiettyyn asiaan lisää tuottavuutta johonkin pisteeseen asti, mutta siitä pidemmälle viety erikoistuminen alkaa syödä tuottavuutta. Tämä johtuu siitä, että syventyvä erikoistuminen mahdollistaa tehtävien suorittamisen tehokkaammin, sillä hyvin erikoistuneella henkilöllä on syvää osaamista aiheesta. Samalla erikoistuminen vähentää tehtävästä toiseen vaihtamisen

aiheuttamaa ajan menetystä, eikä jokaisen henkilön tarvitse osata kaikkia eri vaiheita, jolloin he voivat keskittyä paremmin ydintehtäväänsä. Liiallisen erikoistumisen aiheuttama tuottavuuden lasku puolestaan johtuu siitä, että tehtävän erikoistuminen on viety niin pitkälle ja yksinkertaiseksi, että inhimilliset vaikuttimet, kuten tylsistyminen, laskevat työtehoa. Onkin huomattava, että eri tehtävissä optimaalinen erikoistumisen taso vaihtelee. (Robbins & Judge 2011, 488-491.)

Hajautetuissa organisaatioissa työtehtävät ovat tavallisesti laajempia ja vähemmän erikoistuneita, kun taas keskitetyissä organisaatioissa tehtävät ovat kapeampia ja erikoistuneempia. (Hamilton 2012.) Tämän vuoksi tulee sopivaa hajautuksen tasoa suunniteltaessa miettiä, mikä on sopiva erikoistumisen taso eri tehtävissä tai osastoissa. Se voi myös vaihdella eri osastojen välillä. (Robbins & Judge 2011, 489-491.)

8 ASIANTUNTIJAORGANISAATIO

8.1 Asiantuntijuus ja asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijuus ja asiantuntijaorganisaatio ovat hankalia termejä määritellä yksiselitteisesti. Eräs määritelmä asiantuntijaorganisaatiolle on, että asiantuntijaorganisaation työ on luovaa, yksilöistä riippuvaa, monimutkaista ongelmanratkaisua, joka ei ole täysin standardoitavissa. (Sveiby 1990, 36-37). Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä, että siinä on hyvin koulutettu henkilöstö ja ihmispääoma on merkittävässä roolissa (Sveiby 1990, 40). Asiantuntijaorganisaatio onkin usein hyvin riippuvainen henkilöstöstään (Sipilä 1991, 23).

Asiantuntija tekee luovaa työtä tiedon ja ongelmien ratkaisemisen parissa. Työssä voi olla myös käytännön toteutusta (kuten esimerkiksi lääkäriellä tai ohjelmistosuunnittelijalla), mutta työn pääpaino on ajatustyössä. (Sveiby 1990, 58-59.) Asiantuntijalla on siis osaaminen ja tiedot ongelman ratkaisemiseksi, mutta myös taito toteuttaa ratkaisu käytännössä. (Sipilä 1991, 21). Työ ei ole yleensä aikaan tai paikkaan sidottua, sillä ongelmanratkaisu on luova prosessi. Asiantuntijalla

raja työn ja vapaa-ajan välillä voikin hämärtyä. Hän voi pohtia työasioita öisin tai vastailla työpuheluihin tai sähköposteihin iltaisin. (Sveiby 1990, 58-59.) Asiantuntija on usein vastuussa omasta työstään ja työskentelee hyvin itsenäisesti, vaikka olisikin osana ryhmää (Sveiby 1990, 70). Asiantuntija on usein hyvin autonominen (Huuhka 2010). Asiantuntijuus voi myös olla suhteellista: asiantuntija tietää asiasta enemmän kuin muut vertailuryhmässä (Sipilä 1991, 19).

8.2 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet

On esitetty jopa, että asiantuntijaorganisaatiota ei voi johtaa. Tämä ei tietenkään pidä paikkaansa, sillä johtamaton organisaatio olisi täysin vailla päämäärää, eikä siten kykenisi pitkäjänteiseen toimintaan. (Sveiby 1990, 57.) Usein tällä tarkoitettaneenkin sitä, että asiantuntijaorganisaatiota ei voi johtaa määrittelemättömin ”perinteisin keinoin” (Huuhka 2010).

Asiantuntijaorganisaatiossa johtajaan kohdistuu usein kovia odotuksia ja vaatimuksia (Sipilä 1991, 90). Asiantuntijaorganisaation johtajalta vaaditaan samoja ominaisuuksia kuin sen työntekijöiltäkin: hänen tulee olla lahjakas, luova ja monipuolinen. Näiden lisäksi häneltä odotetaan visionäärimäistä otetta motivoinnissa, inspiroinnissa ja tavoitteiden selkeyttämisessä. Hänen toiminnassaan näkyy esimerkillisyys, sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, hän edustaa organisaatiota ja asettaa sen edun oman etunsa edelle. Hän välittää henkilöstöstä ja ajattelee henkilöstöä työtovereina, ei alaisina. (Huuhka 2010.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteita on monenlaisia, jotka usein liittyvät asiantuntijoihin ja asiantuntijatyöhön liitettyihin luonteenpiirteisiin. Näistä ei kuitenkaan voi tehdä yleispätevää listaa, vaan asiantuntijatehtävissä työskentelee monenlaisia ihmisiä, kuten missä tahansa tehtävissä. (Huuhka 2010.) Asiantuntijat ovat usein hyvin keskittyneitä omaan työhönsä ja ovat samalla oman arvonsa tuntevia. Tyypillisiä haasteita, joita asiantuntijaorganisaation johtajat kokevat ovat mm.:

- Vahva omaan työhön keskittyminen voi aiheuttaa ymmärryksen puutetta ympäröivästä maailmasta. Esimerkiksi teknisten alojen asiantuntijoille talous- ja markkinointiasiat voivat jäädä mielenkiinnon ulkopuolelle.
- Keskittymisen pitäminen tavoitteiden kannalta oleellisissa tehtävissä. Monilla asiantuntijoilla on taipumus tehdä mieluummin kiinnostavaa tai haasteellista työtä, kuin mahdollisesti kyseisellä hetkellä tärkeämpiä, mutta tylsempiä tai rutiininomaisia töitä.
- Yksin työskentelemisen aiheuttama huono tiedonsiirtyminen.
- Rekrytointihaasteet, tehtävät ovat laajoja, monipuolisia ja muuttuvia, joten niiden tarkka kuvaaminen ja vertaaminen muihin tehtäviin on vaikeaa.
- Sitouttamisen vaikeus
- Motivointi ja palkitseminen, eri henkilöillä voi olla hyvinkin erilaisia toiveita palkitsemisesta tai eduista.
- Palautteen antaminen

(Sipilä 1991, 52-56.)

Näistä voidaan huomata nousevan esiin neljä pääteemaa:

1. Halu keskittyä syvällisesti johonkin voi olla pois vähemmän kiinnostavaksi koettujen asioiden tekemisestä.
2. Tehtävien moninaisuus ja laaja-alaisuus.
3. Tiedon siirtyminen
4. Motivointi, palkitseminen ja sitouttaminen.

8.3 Organisaattorinen ja ammatillinen johtajuus

Asiantuntijaorganisaation organisoinnissa ja johtamisessa eräs suuri haaste on yhdistää kahdenlainen johtajuus. Tarvitaan ammatillista johtajaa, joka on saman alan asiantuntija kuin hänen alaisensa, ja organisatorista johtajaa, joka johtaa kaikkea, mikä ei liity suoraan luovaan asiantuntijatyöhön. Molemmat roolit tarvitaan, mutta ne harvoin löytyvät yhdestä henkilöstä. Toki on myös mahdollista, että joku kykenee hoitamaan molempia rooleja. (Sveiby 1990, 91.)

Ammatillisen (tuotannollisen) johtajan tulee tuntea alaisensa hyvin, jotta kykenee aina muodostamaan yleiskuvan tilanteesta. Hän tietää heti, kuka on sopivin henkilö mihinkin tehtävään ja mikä on asioiden prioriteetti. Alan asiantuntijana hän kykenee arvioimaan, mitkä ovat toteutuskelpoisia ideoita ja mitkä eivät. Hän pystyy myös toimimaan ikäänkuin mentorina (Sveiby 1990, 79.) Ammatillinen johtaja on usein työhön osallistuva esimies (Sipilä 1991, 71).

Organisatorisen (hallinnollisen) johtajan tulee ymmärtää ympäröivät realiteetit. Hänen tulee ajatella kaikkien toimien taloudellishallinnollisia vaikutuksia. Hän on vastuussa organisaation pitkän aikavälin jatkuvuudesta ja kehitymisestä. (Sveiby 1990, 86.) Hän luo ja ylläpitää olosuhteet, jotka mahdollistavat organisaation päätehtävän suorittamisen pitämällä huolta käytännön asioiden toimivuudesta (Sipilä 1991, 72).

8.4 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden vaikutus organisaatorakenteeseen

Kun tarkastellaan edellä esiteltyjä asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä ja verrataan niitä luvussa 6 esiteltyihin erilaisiin organisaatorakenteisiin, huomataan, että moniin erityispiirteisiin ja haasteisiin kyetään vaikuttamaan myös organisaatorakenteen kautta.

Työskentelymotivaatioon organisaatorakenne vaikuttaa monella tavalla. Asiantuntijat arvostavat yleensä mahdollisuutta kehittää itseään. Jos työnkuva ei mahdollista itsensä kehittämistä, tai asiantuntija muutoin tuntee, ettei työ haasta häntä, voi hän hyvinkin vaihtaa työpaikkaa. (Huuhka 2010). Rakenteen näkökulmasta tätä voidaan ajatella kahdella tavalla. Keskitetyissä, kuten funktionaalisessa rakenteessa saman alan asiantuntijat keskitetään yhteen, jolloin he kykenevät syventymään syvemmälle tiettyyn aiheeseen (Management Squaren www-sivut 2019). Toisaalta hajautetummissa rakenteissa tehtävänkuvat ovat monipuolisempia, mutta vähemmän erikoistuneita (Hamilton 2012). Kummassakin rakenteessa on mahdollista kehittää itseään, mutta eri suuntiin. Keskitetyimmässä ratkaisussa luodaan erikoisasiantuntijoita, hajautetussa taas laaja-alaisempia osaajia.

Tiedon siirtyminen on merkittävästi erilaista eri organisaatorakenteissa. Funktionaalisessa organisaatiossa tieto kulkee hyvin osastojen sisällä, mutta huonosti niiden välillä (Management Squaren [www-sivut](http://www.management-square.com) 2019). Matriisi- ja horisontaaliorganisaatioissa puolestaan tieto liikkuu hyvin organisaatiokaavion vaakatasossakin (Santalainen 2009, 86). Tiedonsiirtymisen kannalta parhaita rakenteita ovatkin ne, joissa eri yksiköt eivät ole vain atomisia osia, vaan ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Huuhka 2010). Tämä on tyypillistä organisaatioissa, jotka ovat mekaanis-organisaation akselin organisaation päädyssä (Devaney 2018).

Johtamisen eri roolit, organisatorinen ja ammatillinen johtajuus, voidaan myös huomioda organisaatorakenteessa. Esimerkiksi matriisiorganisaatiossa usein toinen ulottuvuus edustaa organisatorista puolta, toinen ammatillista puolta (Chiesa 2001, 160).

Esimiesten määrään on syytä kiinnittää huomiota. Kuten kohdassa 5.3 (organisaatorakenteen perusperiaatteet) todettiin, viimeaikoina monet organisaatiot ovat vähentäneet esimiesten lukumäärää tavoitellessaan kevyempiä rakenteita. Tämä johtaa kontrollialueen laajenemiseen (Robbins & Judge 2011, 492-493.) Kontrollialueen laajentuessa esimiesten kuormitus kasvaa ja heillä on käytössään vähemmän aikaa alaisten kohden (Mullins & Christy 2016, 404). Asiantuntijaorganisaatiossa tämä on tärkeää huomioda, sillä organisatorisen johtajan tulee kyetä mahdollistamaan asiantuntijoiden keskittyminen olennaisiin asioihin hoitamalla juoksevia käytännön asioita (Sipilä 1991, 72). Toisaalta myös liian pitkä komentoketju sekä liian leveä tai kapea kontrollialue heikentävät työskentelymotivaatiota. (Mullins & Christy 2016, 405.)

Huomataan, että asiantuntijaorganisaation organisaatorakenteen valinnalla on moninaisia vaikutuksia. Valinta onkin aina kompromissi eri asioiden suhteen.

9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

9.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa kohdeorganisaation organisaatorakenteesta selvitettiin teemahaastattelujen avulla. Aluksi haastateltavien henkilöiden valintaan oli ehdolla kaksi eri lähestymistapaa. Ensimmäinen lähestymistapaidea oli kaikkien osasto-tason esimiesten, joita on kuusi kappaletta, haastattelu. Näillä henkilöillä on hyvin laaja kokemus ja ymmärrys organisaation toiminnasta, joten heiltä olisi saatavissa syvällistä tietoa nykyisen organisaatorakenteen vahvuuksista ja heikkouksista. Toinen lähestymistapa oli haastatella henkilöitä, jotka työskentelevät erilaisissa asemissa, tehtävissä ja osastoissa. Samalla pyrittäisiin vielä jakamaan haastateltavia kokemuksen ja maantieteellisen sijainnin kannalta monipuolisesti. Näistä kahdesta vaihtoehdosta keskusteltiin kehittämistehtävän toimeksiantajan kanssa ja lopulta päädyttiin jälkimmäiseen vaihtoehtoon monipuolisempien näkemysten saamiseksi. Haastateltaviksi valitaan henkilöitä organisaation eri tasoilta, erilaisista tehtävistä, erilaisilla kokemustaustoilla ja eri maantieteellisistä sijainneista.

Haastattelun tyypiksi valittiin teemahaastattelu. Valinnan taustalla oli halu antaa keskustelujen soljua vapaammin ja sitä kautta saada laajempaa kuvaa haastateltavien näkökulmista aiheeseen. Toisaalta haluttiin myös varmistaa, että tietyt teemat tulevat käsitellyiksi.

Haastattelujen teemoiksi valittiin:

- Nykyisen organisaatorakenteen heikkoudet
- Nykyisen organisaatorakenteen vahvuudet
- Tiimien ja osastojen välinen yhteistyö
- Itseohjautuminen ja itseorganisoituminen
- Funktionaaliset ja monialaiset tiimit

Teemoista kaksi ensimmäistä, nykyisen rakenteen vahvuudet ja heikkoudet, valittiin puhtaasti nykytilanteen kartoituksen tukemista varten. Muut teemat tukevat sekä

ymmärryksen lisäämistä nykytilanteesta, että sitä, miten haastateltavat näkevät asioiden olevan tulevaisuudessa. Kuten aikaisemmissa luvuissa on todettu, itseohjautuminen ja itseorganisoituminen, sekä funktionaaliset ja monialaiset tiimit ovat organisaatorakenteen kannalta oleellisia muuttujia. Erityisesti, kun otetaan huomioon kohdeorganisaation luonne hajautettuna asiantuntijaorganisaationa.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2019. Haastateltavia oli yhteensä viisi kappaletta. Osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten MagiCAD Groupin Rauman toimipisteessä, osa hyödyntäen verkkokommunikaatio-ohjelmistoja. Haastattelujen kesto vaihteli 30 ja 60 minuutin välillä. Teemat toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä olisi aikaa pohtia niitä ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin suomea puhuvien henkilöiden kanssa suomeksi, muutoin englanniksi.

Haastateltavat olivat selvästi valmistautuneet haastatteluihin tai muutoin pohtineet esillä olleita teemoja, sillä jokaisella haastateltavalla oli paljon kokemuksia, esimerkkejä ja kommentteja kaikkii teemoihin. Haastateltavat valittiin tarkoituksella erilaisista taustoista, mutta silti haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Tämä kertonee ainakin siitä, että organisaatorakenne, sekä sen vahvuudet ja heikkoudet, nähdään samankaltaisena sen eri osista.

Haastattelujen aikana keskusteltiin myös monista muista asioista, jotka eivät suoraan liity tämän kehittämistehtävän aiheeseen. Esimerkiksi organisaatiomuutoksen toteuttamisesta haastateltavilla oli runsaasti ajatuksia.

9.2 Teemahaastatteluiden tulokset

9.2.1 Nykyisen rakenteen heikkoudet

Ensimmäinen teema oli nykyisen rakenteen heikkoudet. Tässä teemassa nousi selkeästi esiin kolme pääasiaa, jotka kaikki tai lähes kaikki haastateltavat ottivat esiin.

Ensimmäinen ja vahvimmin esiin tullut heikkous oli vastuiden ja omistajuuden epäselvyys asioista, jotka jäävät organisaation eri osien väliin. Kohdeorganisaatiossa on ohjelmistoja ja prosesseja, joita hyödyntävät tai ylläpitävät useat tiimit tai osastot. Haastateltavat kokivat monien näistä ohjelmistoista tai prosesseista olevan erittäin tärkeässä roolissa koko organisaation toiminnassa. Niiden koettiin toimivan hyvin päivittäisessä työskentelyssä, ikäänkuin omalla painollaan, oman toimen ohessa ja henkilöiden välisten suhteiden avulla, mutta muutosten ja pidemmän aikavälin suunnittelun tekeminen ei tuntunut olevan selkeästi kenenkään vastuulla. Kun esimerkiksi muutoksia tarvitaan, johtaa se usein pitkittyneeseen kokousten sarjaan ja päätöksenteko pienissäkin muutoksissa voi viedä pitkään.

Toinen vahvasti esiin tullut heikkous liittyy osittain edelliseen kohtaan. Sisäisten tai yhteisten hankkeiden priorisointi koettiin hitaaksi ja vaikeaksi. Nykyisessä rakenteessa eri osastojen ja tiimien välisen yhteistyön koordinoimiseen käytetään erilaisia ohjaus- ja strategiaryhmiä. Näillä ryhmillä on yleensä selkeä tarkoitus, johon ne keskittyvät, ja niiden toiminta koettiin tehokkaaksi. Ryhmien selkeistä tehtävistä johtuen, vastuu joistakin eri osastojen yhteisistä hankkeista ei välttämättä suoraan osu minkään ryhmän kohdalle, vaan esimerkiksi osittain useammalle eri ryhmälle. Tällöin ryhmien sisäinen tehokkuus ei auta, kun vaaditaan ryhmien välistä yhteistyötä. Ajaudutaan mielenkiintoiseen tilanteeseen, jossa osastojen välisten toimintojen koordinointiin perustettujen ohjausryhmien välillä pitää tehdä yhteistyötä. Vaikeimmaksi koettiin juuri saada selvyys siitä, mikä taho omistaa tietyn hankkeen, miten se vertautuu prioriteetissa muihin hankkeisiin ja kuka lopulta päättää priorisoinnista. Pääsääntöisesti koettiin, että kun työ saadaan käyntiin, se etenee sujuvasti.

Kolmas yleisesti esiin tullut heikkous liittyi kohdeorganisaation voimakkaaseen kasvuun. Haastateltavat kokivat, etteivät organisaation rakenteet ja prosessit ole pysyneet mukana kasvun tahdissa. Organisaatio on kasvanut muutamien viime vuosien aikana voimakkaasti. Kasvun aikana organisaatorakenteen kehittämiseen ei ole panostettu erityisesti, vaan se on kehittynyt hieman ad hoc-maisesti tilanteen mukaan. Tästä on seurannut tiettyjä päällekkäisyyksiä ja toisaalta aukkoja vastuualueissa.

Haastatteluissa nousi esiin myös muita heikkouksia, joskaan ei aivan yhtä vahvasti kuin kolme edellistä. Eräs tällainen oli se, että jos asiakkaalla on käytössään useiden eri tiimien tai osastojen tuotteita tai palveluja, ne saattavat vaikuttaa aivan kuin eri yrityksiltä hankituilta. Prosessit voivat olla asiakkaankin näkökulmasta erilaisia ja molemmista voi tulla erilliset laskut. Tämän haastateltavat näkivät johtuvan siitä, että funktiot keskittyvät liiaksi vain omaan toimintaansa, eivätkä tiedä tai ota huomioon muita saman asiakkaan käyttämiä tuotteita tai palveluja.

Osa haastateltavista myös koki, että useat funktiot toimivat hyvin teknologiakeskeisesti asiakaskeskeisyyden sijaan.

Eräs hyvin spesifinen esille noussut heikkous oli, että nykyisestä rakenteesta on työlästä saada loogisesti jaoteltuja talouslukuja. Tulojen ja menojen kohdentaminen oikein vaatii runsaasti työtä. Toiveena olikin, että tulevaisuudessa organisaatorakenne tukisi myös taloudellisen suorituskyvyn seuraamista.

9.2.2 Nykyisen rakenteen vahvuudet

Toinen teema oli nykyisen rakenteen vahvuudet. Tässä teemassa haastateltavat olivat hyvin pitkälti samoilla linjoilla keskenään.

Kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että yksittäiset tiimit ja osastot toimivat erittäin tehokkaasti. Niiden prosessit ja toimintatavat ovat hyvin hioutuneita ja niillä on myös jatkuvaa suunnitelmallista kehittämistyötä toiminnan jalostamiseksi. Tiimien erikoistumisaste on korkea, minkä ansiosta organisaatiosta löytyy korkeatasoisia asiantuntijoita. Osastot ja tiimit toimivat myös hyvin itsenäisesti. Myös aikaisemmin esiteltyjä ohjaus- ja strategiaryhmiä pidettiin toimivina.

Vaikka organisaatio on kasvanut viime vuosina merkittävästi, haastateltavat kokivat sen kyenneen säilyttämään pienen yrityksen tunteen. Rajat tiimien ja osastojen välillä tuntuvat matalilta ja yhteishenki on hyvä. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

9.2.3 Tiimien ja osastojen välinen toiminta

Kolmas teema oli yhteistyö osastojen ja tiimien välillä nyt ja tulevaisuudessa. Saman osaston sisällä tiimien välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota pidettiin hyvin toimivana. Sama koski pääsääntöisesti yhteistyötä ja kommunikointia myös osastorajojen yli, mutta tässä nähtiin olevan enemmän kehittämisen varaa. Haastatteluissa tuli esiin, että tietyt osastojen väliset toiminnot toimivat hyvin. Haasteena on ehkä ennemminkin se, että ei tarkkaan tiedetä, mitä kaikkea toiset osastot tekevät. Tästä syystä uusien yhteistoimintojen tunnistaminen ja aloittaminen on vaikeaa. Usea haastateltava korosti, että käytössä olevista resurssimääristä johtuen yhteistyö eri osastojen välillä on välttämätöntä.

9.2.4 Itseohjautuminen ja itseorganisointi

Neljäs teema oli itseohjautuminen ja itseorganisointi. Tämä teema on yrityksen ylimmän johdonkin esiinnostama ja sitä on markkinoitu sisäisesti organisaatiossa.

Haastateltavien mielestä organisaatio on itseohjautuvuudessa jo aika pitkällä, ja itseorganisoidumisestakin löytyi hyviä esimerkkejä. Osittain nähtiinkin, että nykyisen rakenteen heikkouksia on nimenomaan paikattu itseohjautuvuuden avulla. Tätä monet haastateltavat pitivät pienen organisaation kulttuurin ansiona. Toisaalta todettiin myös, ettei esimerkiksi tiimien sisäinen itseohjautuvuus välttämättä näy muille organisaation osille.

Itseohjautuvuuden ja itseorganisoidumisen roolin nähtiin entuudestaan kasvavan tulevaisuudessa, askel kerrallaan. Samalla tuotiin useiden haastateltavien toimesta esiin, että itseohjautuvuus ja itseorganisoiduminen vaativat myös runsaasti tukea esimerkiksi esimiehiltä. Itseohjautuvaan toimintaan tulisi kannustaa ja ohjata, mutta samalla ymmärtää, ettei se välttämättä ole jokaiselle henkilölle hänen ominaisin tapansa toimia. Esimiesten roolia korostettiin usean haastateltavan toimesta. Esimiehen pitää tuntea alaisensa hyvin, jotta tietää millaista tukea, opastusta ja kannustusta kukin tarvitsee. Samalla esimiesten pitää myös pitää reaalielämästä alaistensa mielessä.

9.2.5 Funktionaaliset ja monialaiset tiimit

Viides teema oli funktionaaliset ja monialaiset tiimit. Jo nykytilanteessa erilaiset projektitiimit ovat usein monialaisia. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa tiettyjä toimintoja, kuten markkinointi, myynti ja tekninen tuki voitaisiin organisoida jo organisaatorakenteessa suoraan monialaisiksi tiimeiksi. Toisaalta esimerkiksi ohjelmistotuotantotiimien nähtiin haastateltavien toimesta jatkavan nykyisen kaltaisesti funktionaalisissa tiimeissä, joista siten muodostetaan tilanteen mukaan (virtuaalisia) projektitiimejä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei voida suoraan sanoa, että kaikki tiimit olisivat jatkossa funktionaalisia tai monialaisia, vaan eri tilanteissa vaaditaan erilaisia ratkaisuja.

9.3 Kyselyn toteutus

Henkilöstön yleisiä mielipiteitä, kokemuksia ja toiveita päätettiin selvittää kyselyn avulla. Kysely päätettiin heti alkuvaiheessa toteuttaa sähköisesti verkkolomakkeen kautta koko henkilöstölle. Koska merkittävä osa henkilöstöstä ei puhu suomea, kysely toteutettiin englanniksi. Kyselyn väittämät ja vastausvaihtoehdot englanniksi ovat liitteessä 3.

Kyselyssä oli viisi pääkohtaa, joihin jokaiseen liittyi kolmesta viiteen väittämä. Nämä pääkohdat olivat:

1. Tiimien sisäinen työskentely
2. Osastojen sisäinen työskentely
3. Osastojen välinen työskentely
4. Koko organisaatiota koskevat väittämät
5. Rooleihin ja tiimeihin liittyvät valinnat

Neljän ensimmäisen aiheen väittämiin oli viisiportainen vastausasteikko:

- Eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Neutraali

- Osittain samaa mieltä
- Samaa mieltä

Viidennessä aiheessa oli jokaiseen väittämään kaksi eri vastausvaihtoehtoa.

Tiimien sisäistä työskentelyä selvitettiin seuraavilla väittämillä:

1. Viestintä tiimini sisällä toimii hyvin
2. Tiedän, mitä muut tiimiläiseni tekevät
3. Yhteistyö tiimini sisällä toimii hyvin
4. Tiimi toimii tehokkaasti

Väittämillä pyrittiin selvittämään, miten henkilöstö kokee tiimiensä sisäisen yhteistyön ja viestinnän toimivan, sekä onko toiminta tehokasta.

Osastojen sisäistä työskentelyä selvitettiin vastaavan kaltaisilla väittämillä:

5. Kommunikaatio osastoni sisällä toimii hyvin
6. Tiedän, mitä muut tiimit osastoni sisällä tekevät
7. Yhteistyö osastoni sisällä toimii hyvin

Näillä pyrittiin selvittämään samankaltaisia asioita kuin tiimitasolla, mutta nyt koko osaston tasolla. Tehokkuusväittäjä jätettiin pois, koska keskustelun jälkeen päädyttiin siihen, että voi olla vaikeaa ajatella koko osaston tehokkuutta, sillä osastojen sisälläkin on niin monenlaista toimintaa.

Kolmannessa kategoriassa väittämät olivat samat, mutta koskivat osastojen välistä toimintaa:

8. Kommunikaatio osastojen välillä toimii hyvin
9. Tiedän, mitä muut osastot tekevät
10. Yhteistyö osastojen välillä toimii hyvin

Neljännessä kategoriassa väittämät koskivat koko organisaatiota:

11. Vastuualueet on määritelty selkeästi
12. Päätöksenteko on sujuvaa
13. Organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin
14. Tiedän, miten oma työni liittyy koko organisaation toimintaan
15. Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni

Näistä väittämistä kolme ensimmäistä (11, 12 ja 13) liittyivät organisaation rakenteen, komentoketjun ja vastuualueiden selkeyteen sekä reagointikykyyn. Kaksi jälkimmäistä (14 ja 15) puolestaan liittyivät oman työn merkityksen ymmärtämiseen ja itseohjautuvuuteen.

Viidennessä kategoriassa oli kolme väittämää, joista jokaisella oli kaksi vastausvaihtoehtoa:

16. Työskentelisin mieluummin:

- Laajassa ja monipuolista osaamista vaativassa rooliissa
- Hyvin erikoistuneessa ja syvällistä osaamista vaativassa roolissa

17. Työskentelisin mieluummin:

- Tiimissä muiden saman aiheen asiantuntijoiden kanssa
- Monialaisessa tiimissä

18. Työskentelisin mieluummin:

- Pääasiassa samojen henkilöiden kanssa
- Vaihtuvissa tiimeissä

Näillä väittämillä pyrittiin selvittämään henkilöstön toiveita omista rooleistaan ja tavasta organisoida tiimit tulevaisuudessa.

Lisäksi kyselyn lopussa oli vapaasanakenttä, jonka avulla toivottiin saatavan laajalti erilaisia näkökulmia ja kommentteja nykyiseen ja tulevaan organisaatorakenteeseen.

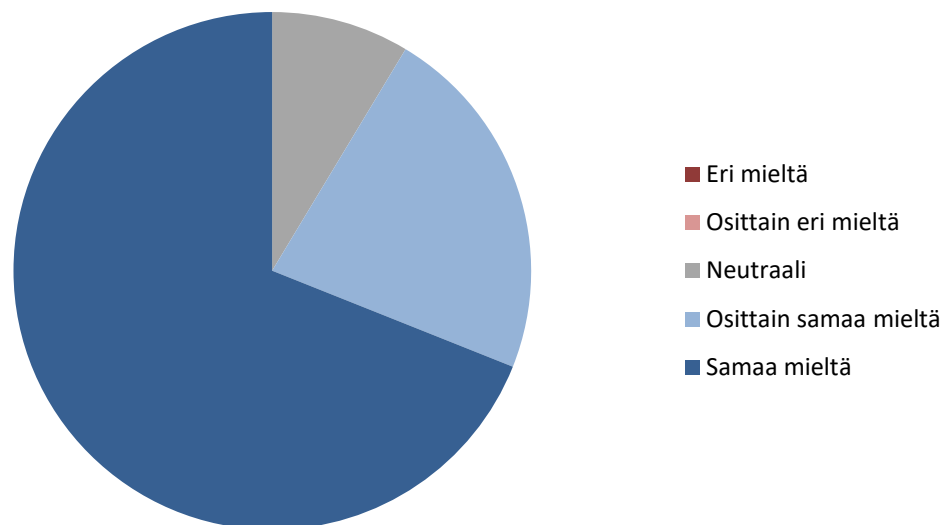
9.4 Kyselyn tulokset

Kysely toteutettiin verkkolomakkeen avulla marraskuussa 2019. Henkilökohtainen linkki kyselyyn jaettiin koko henkilöstölle sähköpostitse. Vastausaikaa kyselylle annettiin alunperin yksi viikko. Ajan päättymisen jälkeen useampikin henkilö otti yhteyttä ja kysyi voisiko kyselyyn vielä vastata, joten se avattiin vielä toiseksi viikoksi. Kysely lähti 180 henkilölle, joista 58 vastasi. Vastausprosentti oli siis noin 32 eli noin kolmannes henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Kohdeorganisaatiossa tyypillinen vastausprosentti erilaisiin kyselyihin on yleensä yli 50, joten tässä tapauksessa jäätin siitä jälkeen.

Seuraavassa puretaan väittämien vastaukset kaavioina. Kaikki numeeriset tulokset löytyvät taulukosta liitteessä 4.

Kyselyn ensimmäinen pääkohta käsitteli tiimien sisäistä työskentelyä ja siihen liittyivät väittämät 1-4. Kuvioissa 13-16 esitetään väittämien vastaukset kaavioina ja taulukoissa 2-5 numeerisena.

1. Kommunikaatio tiimini sisällä toimii hyvin



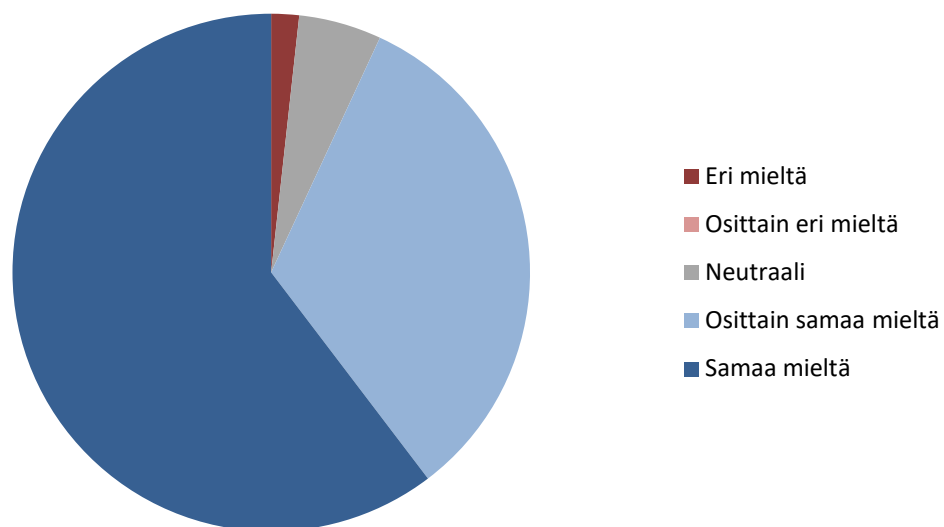
Kuvio 13. Väitteen 1 vastaukset.

Väitteessä 1 (kuvio 13, taulukko 2) ylivoimainen enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että kommunikaatio tiimin sisällä toimii hyvin. Painopiste vastauksissa oli vahvemmin samaa mieltä vaihtoehdossa. Merkillepantavaa on, että joukossa ei ollut yhtään eri mieltä olevaa vastausta.

Taulukko 2. Väitteen 1 vastaukset.

1. Viestintä tiimini sisällä toimii hyvin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	0	0.0%
Neutraali	5	8.6%
Osittain samaa mieltä	13	22.4%
Samaa mieltä	40	69.0%

2. Tiedän, mitä muut tiimiläiseni tekevät



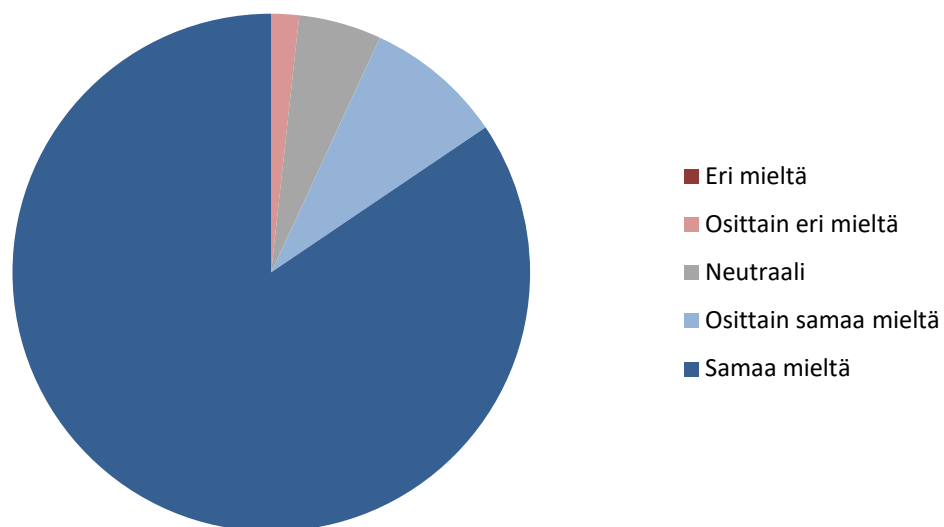
Kuvio 14. Väitteen 2 vastaukset.

Väitteen 2 tulosten (kuvio 14, taulukko 3) mukaan enemmistö vastaajista tietää, mitä muut tiimiläisensä tekevät. Merkittävä osa (60%) oli vahvasti samaa mieltä.

Taulukko 3. Väitteen 2 vastaukset.

2. Tiedän, mitä muut tiimiläiseni tekevät	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	1	1.7%
Osittain eri mieltä	0	0.0%
Neutraali	3	5.2%
Osittain samaa mieltä	19	32.8%
Samaa mieltä	35	60.3%

3. Yhteistyö tiimini sisällä toimii hyvin



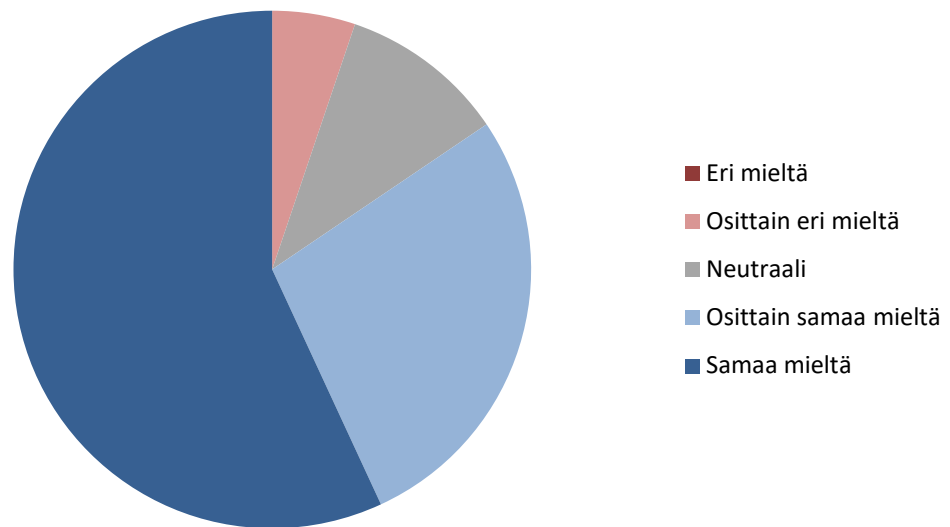
Kuvio 15. Väitteen 3 vastaukset.

Väitteessä 3 (kuvio 15, taulukko 3) huomataan tämän osion trendin jatkuvan, eli suuri enemmistö oli samaa tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Yhteistyö tiimien sisällä vaikuttaa siis toimivalta.

Taulukko 4. Väitteen 3 vastaukset.

3. Yhteistyö tiimini sisällä toimii hyvin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	1	1.7%
Neutraali	3	5.2%
Osittain samaa mieltä	5	8.6%
Samaa mieltä	49	84.5%

4. Tiimini toimii tehokkaasti



Kuvio 16. Väitteen 4 vastaukset.

Väitteessä 4 (kuvio 16, taulukko 5) tiimiosion muiden väittämien tapaan enemmistö vastaajista oli samaa tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Tiimini toimii tehokkaasti –väittämässä kuitenkin huomataan hieman enemmän neutraaleja ja osittain eri mieltä vastauksia.

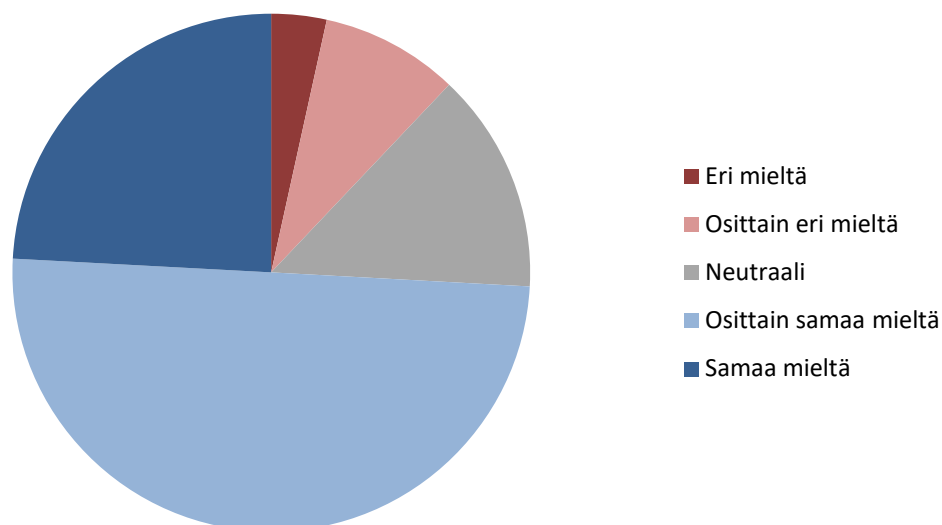
Taulukko 5. Väitteen 4 vastaukset.

4. Tiimini toimii tehokkaasti	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	3	5.2%
Neutraali	6	10.3%
Osittain samaa mieltä	16	27.6%
Samaa mieltä	33	56.9%

Kuten kuvioista 13-16 huomataan, ylivoimainen enemmistö vastaajista koki tiimitason työskentelyn toimivan hyvin. Samaa mieltä oli yleisin ja osittain samaa mieltä toiseksi yleisin vastaus kaikkiin väittämiin.

Toinen pääkohta käsitteli osastojen sisäistä työskentelyä. Siihen liittyivät väittämät 5-7, joiden vastaukset esitellään kuvioissa 17-19 ja taulukoissa 6-8.

5. Kommunikaatio osastoni sisällä toimii hyvin



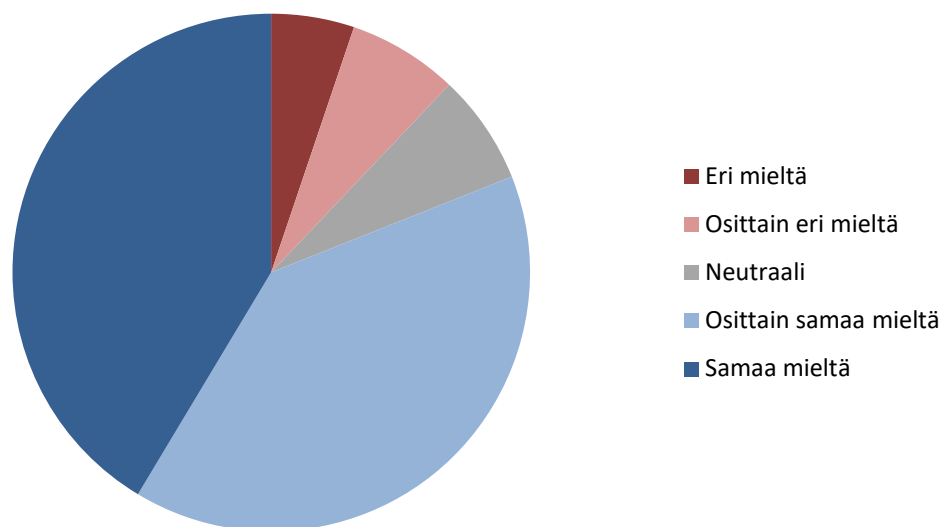
Kuvio 17. Väitteen 5 vastaukset.

Väitteen 5 (kuvio 17, taulukko 6) vastauksista huomataan, että osaston sisäinen kommunikaatio toimii hyvin, mutta merkittävästi suurempi osa oli valinnut vaihtoehdon osittain samaa mieltä kuin tiimitason kommunikaatiota käsitelleessä väittämässä. Myös eri ja osittain eri mieltä vastauksia oli enemmän kuin tiimitason väittämässä.

Taulukko 6. Väitteen 5 vastaukset.

5. Kommunikaatio osastoni sisällä toimii hyvin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	2	3.4%
Osittain eri mieltä	5	8.6%
Neutraali	8	13.8%
Osittain samaa mieltä	29	50.0%
Samaa mieltä	14	24.1%

6. Tiedän, mitä muut tiimit osastoni sisällä tekevät



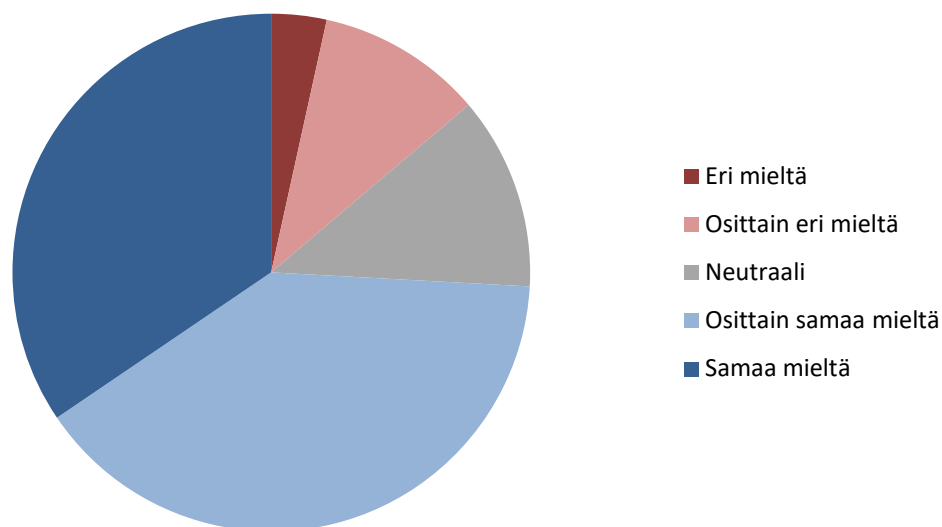
Kuvio 18. Väitteen 6 vastaukset.

Väitteen 5 (kuvio 18, taulukko 7) vastausten perusteella vastaajat tietävät melko hyvin, mitä muut tiimit osastollaan tekevät. Jälleen huomataan, että osastotasolla tulokset olivat hieman heikkommat kuin vastaavassa kysymyksessä tiimitasolla.

Taulukko 7. Väitteen 6 vastaukset.

6. Tiedän mitä muut tiimit osastoni sisällä tekevät	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	3	5.2%
Osittain eri mieltä	4	6.9%
Neutraali	4	6.9%
Osittain samaa mieltä	23	39.7%
Samaa mieltä	24	41.4%

7. Yhteistyö osastoni sisällä toimii hyvin



Kuvio 19. Väitteen 7 vastaukset.

Väitteessä 7 (kuvio 19, taulukko 8) nähdään saman kaavan toistuvan. Osastotasolla yhteistyön koettiin toimivan hyvin, muttei niin hyvin kuin tiimitasolla.

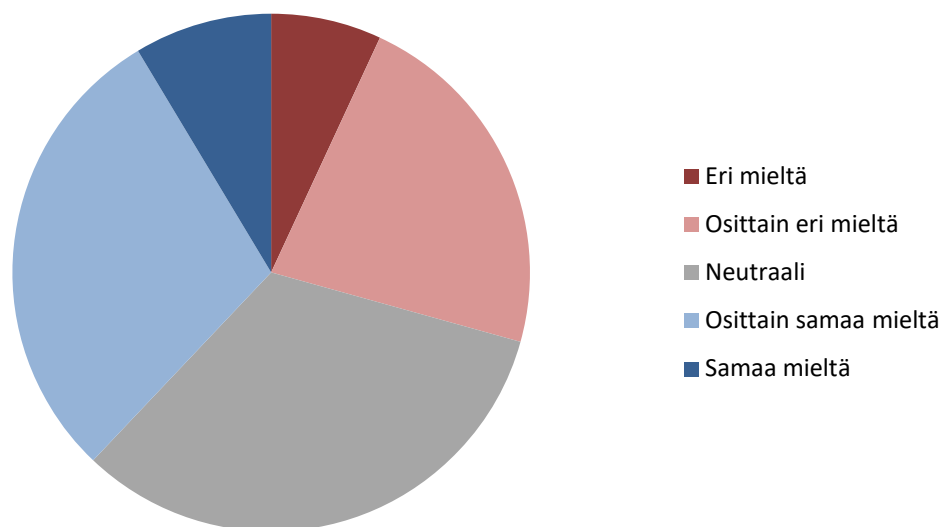
Taulukko 8. Väitteen 7 vastaukset.

7. Yhteistyö osastoni sisällä toimii hyvin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	2	3.4%
Osittain eri mieltä	6	10.3%
Neutraali	7	12.1%
Osittain samaa mieltä	23	39.7%
Samaa mieltä	20	34.5%

Osastotason väittämässä edelleen pääosa koki toiminnan olevan hyvää. Kuitenkin vähemmän vahvasti, sillä vastauksissa vaihtoehdon osittain samaa mieltä osuus on kasvanut merkittävästi. Tässä kohdassa myös neutraalien ja eri mieltä olevien vastausten määrä on noussut.

Kolmas pääkohta käsitteli osastojen välistä työskentelyä. Siihen liittyivät väittämät 8-10, joiden vastaukset esitellään kuvioissa 20-22 ja taulukoissa 9-11.

8. Kommunikaatio osastojen välillä toimii hyvin



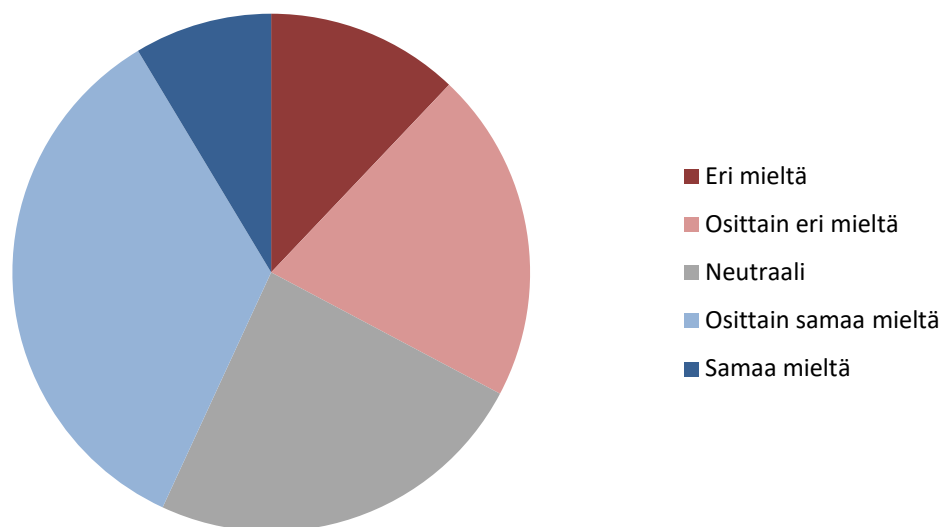
Kuvio 20. Väitteen 8 vastaukset.

Väitteessä 8 (kuvio 20, taulukko 9) kommunikaatiosta osastojen välillä tulokset olivat hyvin hajanaisia. Molemmat ääripäät, samaa ja eri mieltä, olivat vähemmistössä, kun taas keskivaiheen vastausvaihtoehdot olivat yleisempiä.

Taulukko 9. Väitteen 8 vastaukset.

8. Kommunikaatio osastojen välillä toimii hyvin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	4	6.9%
Osittain eri mieltä	13	22.4%
Neutraali	19	32.8%
Osittain samaa mieltä	17	29.3%
Samaa mieltä	5	8.6%

9. Tiedän, mitä muut osastot tekevät



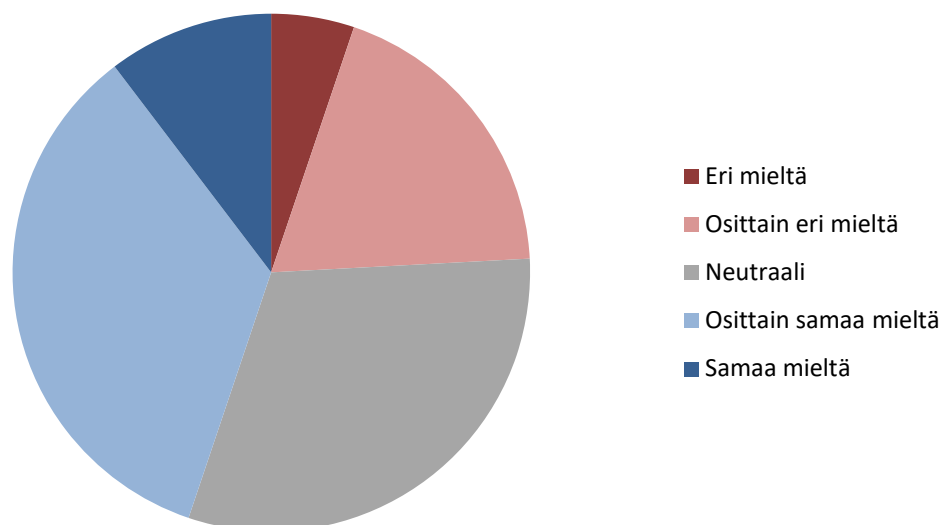
Kuvio 21. Väitteen 9 vastaukset.

Väitteessä 9 (kuvio 21, taulukko 10) muiden osastojen toiminnasta tietämisestä havaitaan samankaltaista hajontaa kuin myös osastojen välisessä kommunikaatiossa. Tässä väittämässä osittain samaa mieltä nousi suosituimmaksi, joskin myös eri mieltä vastausten määrä kasvoi.

Taulukko 10. Väitteen 9 vastaukset.

9. Tiedän mitä muut osastot tekevät	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	7	12.1%
Osittain eri mieltä	12	20.7%
Neutraali	14	24.1%
Osittain samaa mieltä	20	34.5%
Samaa mieltä	5	8.6%

10. Yhteistyö osastojen välillä toimii hyvin



Kuvio 22. Väitteen 10 vastaukset.

Väitteessä 10 (kuvio 22, taulukko 11), yhteistyö osastojen välillä toimii hyvin, yleisin vastaus oli osittain samaa mieltä ja toiseksi yleisin neutraali. Kuitenkin eri mieltä tai osittain eri mieltä vastauksia oli yhteensä vain vajaa neljännes (24,2%) vastauksista.

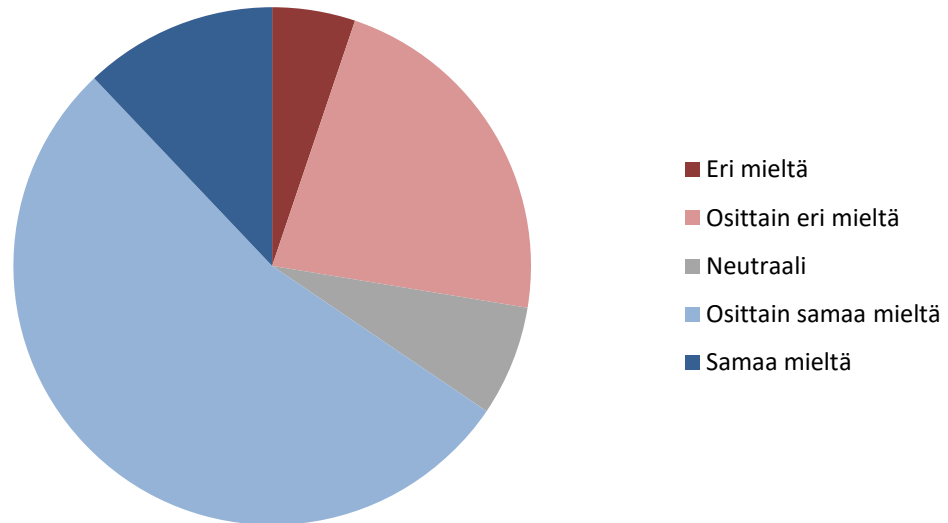
Taulukko 11. Väitteen 10 vastaukset.

10. Yhteistyö osastojen välillä toimii hyvin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	3	5.2%
Osittain eri mieltä	11	19.0%
Neutraali	18	31.0%
Osittain samaa mieltä	20	34.5%
Samaa mieltä	6	10.3%

Osastojen välistä toimintaa koskevissa väittämässä nähdään jo selvästi suurempaa hajontaa. Osittain samaa mieltä ja neutraali olivat kaikissa kolmessa väittämässä yleisimmät vastaukset, mutta myös osittain eri mieltä vastauksia oli merkittävä määrä. Ääripäiden vastaukset olivat selvässä vähemmistössä.

Neljännessä pääkohdassa oli koko organisaatiota koskevia väittämiä. Tähän liittyivät väittämät 11-15, joiden tulokset esitellään kuvioissa 23-27 ja taulukoissa 12-16.

11. Vastuualueet on määritelty selkeästi



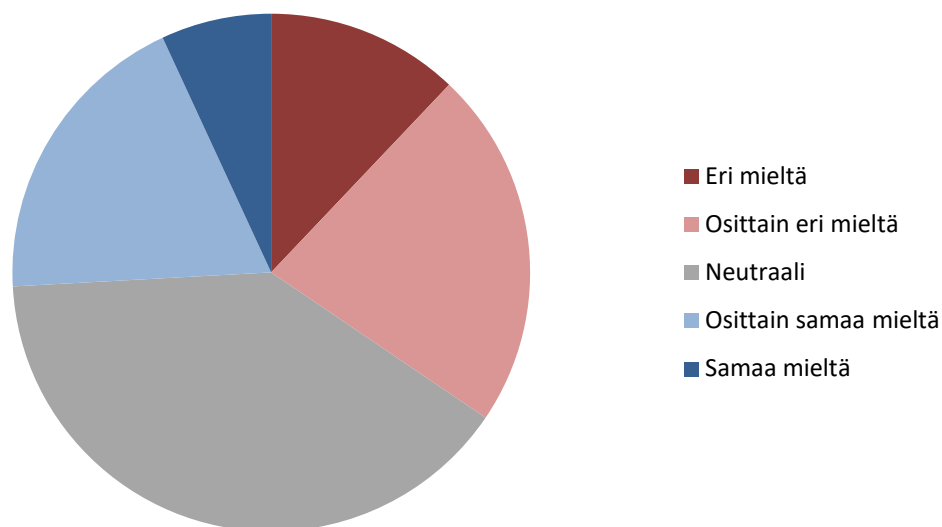
Kuvio 23. Väitteen 11 vastaukset.

Väitteen 11 (kuvio 23, taulukko 12) vastausten perusteella enemmistö vastaajista (65,5%) oli vähintään osittain samaa mieltä siitä, että vastuualueet on määritelty selkeästi, mutta toisaalta noin neljännes oli vähintään osittain eri mieltä. Huomionarvoisesti neutraaleja vastauksia oli varsin vähän tässä väittämässä.

Taulukko 12. Väitteen 11 vastaukset.

11. Vastuualueet on määritelty selkeästi	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	3	5.2%
Osittain eri mieltä	13	22.4%
Neutraali	4	6.9%
Osittain samaa mieltä	31	53.4%
Samaa mieltä	7	12.1%

12. Päätöksenteko on sujuvaa



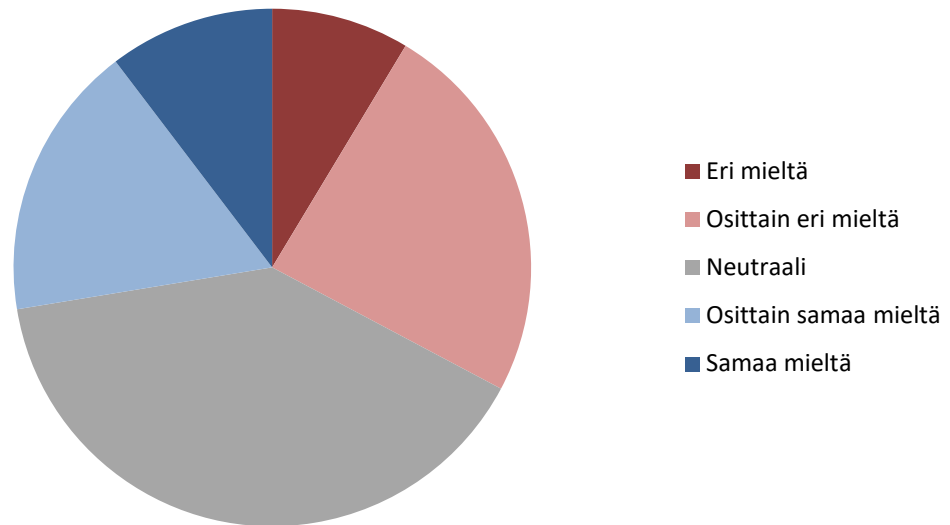
Kuvio 24. Väitteen 12 vastaukset.

Väitteessä 12 (kuvio 24, taulukko 13), päätöksenteko on sujuvaa ja organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin, yleisin vastaus oli neutraali, jota seurasivat osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä.

Taulukko 13. Väitteen 12 vastaukset.

12. Päätöksenteko on sujuvaa	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	7	12.1%
Osittain eri mieltä	13	22.4%
Neutraali	23	39.7%
Osittain samaa mieltä	11	19.0%
Samaa mieltä	4	6.9%

13. Organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin



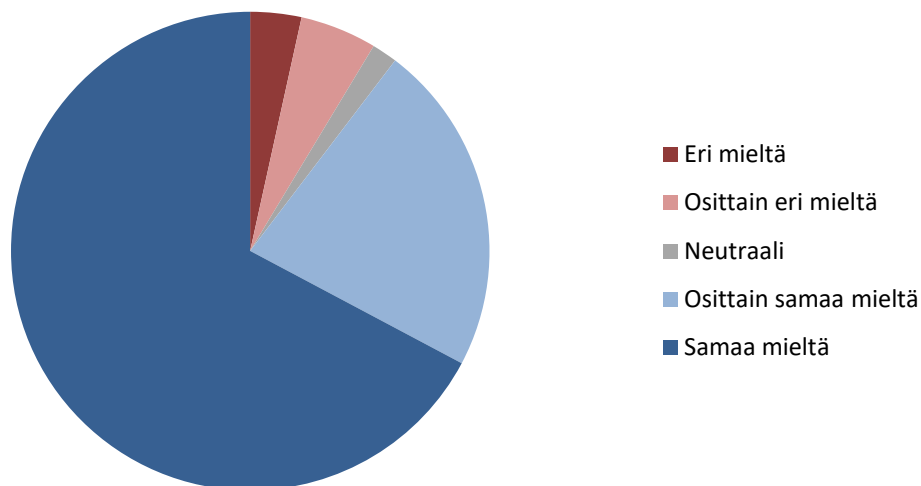
Kuvio 25. Väitteen 13 vastaukset.

Väitteessä 13 (kuvio 25, taulukko 14), organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin, vastaukset olivat hyvin samansuuntaiset kuin päätöksen teon sujuvuutta käsitelleessä väittämässä. Yleisin vastaus oli neutraali ja toiseksi yleisin osittain eri mieltä.

Taulukko 14. Väitteen 13 vastaukset.

13. Organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	5	8.6%
Osittain eri mieltä	14	24.1%
Neutraali	23	39.7%
Osittain samaa mieltä	10	17.2%
Samaa mieltä	6	10.3%

14. Tiedän, miten oma työni liittyy koko organisaation toimintaan



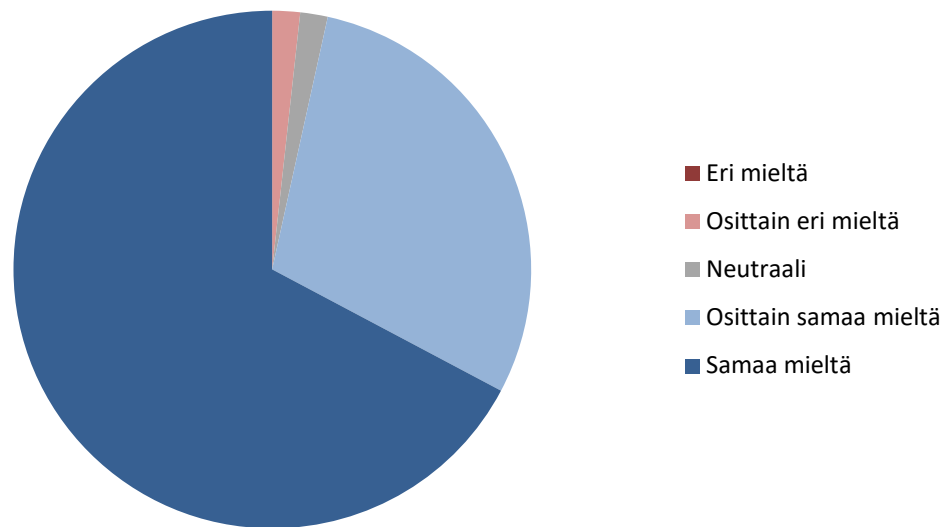
Kuvio 26. Väitteen 14 vastaukset.

Väitteen 14 (kuvio 26, taulukko 15) vastausten perusteella selvä enemmistö tietää, miten heidän oma työnsä liittyy koko organisaation toimintaan. Samaa mieltä oli selvästi yleisin vastausvaihtoehto ja osittain samaa mieltä toiseksi yleisin.

Taulukko 15. Väitteen 14 vastaukset.

14. Tiedän, miten oma työni liittyy koko organisaation toimintaan	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	2	3.4%
Osittain eri mieltä	3	5.2%
Neutraali	1	1.7%
Osittain samaa mieltä	13	22.4%
Samaa mieltä	39	67.2%

15. Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni



Kuvio 27. Väitteen 15 vastaukset.

Väitteen 15 (kuvio 27, taulukko 16) vastausten perusteella lähes kaikki vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa siihen, miten tekevät työnsä. Ainoastaan kaksi vastaajaa vastasi muuta kuin samaa tai osittain samaa mieltä.

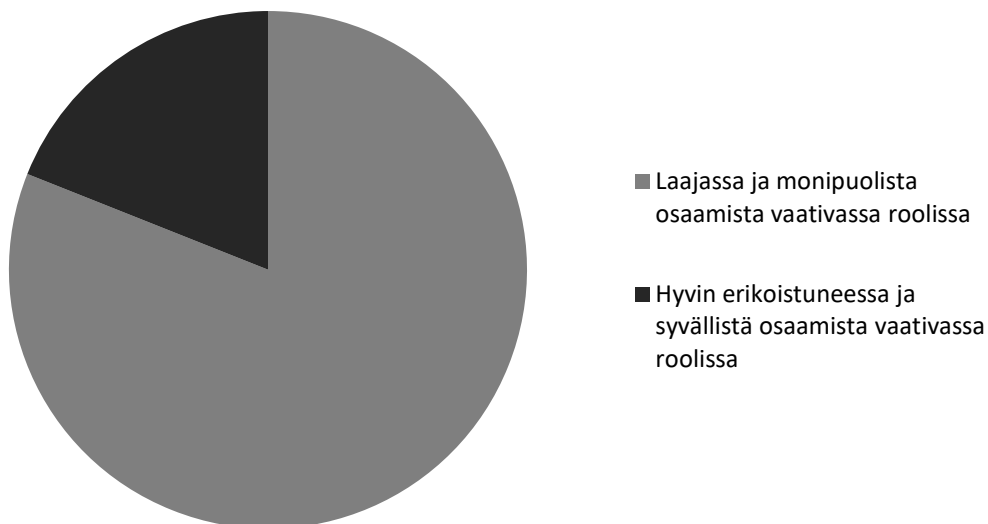
Taulukko 16. Väitteen 15 vastaukset.

15. Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	1	1.7%
Neutraali	1	1.7%
Osittain samaa mieltä	17	29.3%
Samaa mieltä	39	67.2%

Tässä kohdassa väittämät liittyivät vähemmän toisiinsa ja niiden vastauksetkin siten poikkeavat toisistaan enemmän, kuin aikaisemmissa kohdissa, joskin on havaittavissa, että hieman toisiinsa liittyvissä väittämissä päätöksenteon sujuvuudesta ja organisaation reagoitakyvystä saatiin myös hyvin samankaltaisia vastauksia.

Viidennessä pääkohdassa oli kolme väittämää, joilla pyrittiin selvittämään henkilöstön toiveita työskentelytavoista ja tulevasta organisaatiosta. Vastaukset näihin väittämiin 16-18 esitellään kuvioissa 28-29 ja taulukoissa 17-19.

16. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin



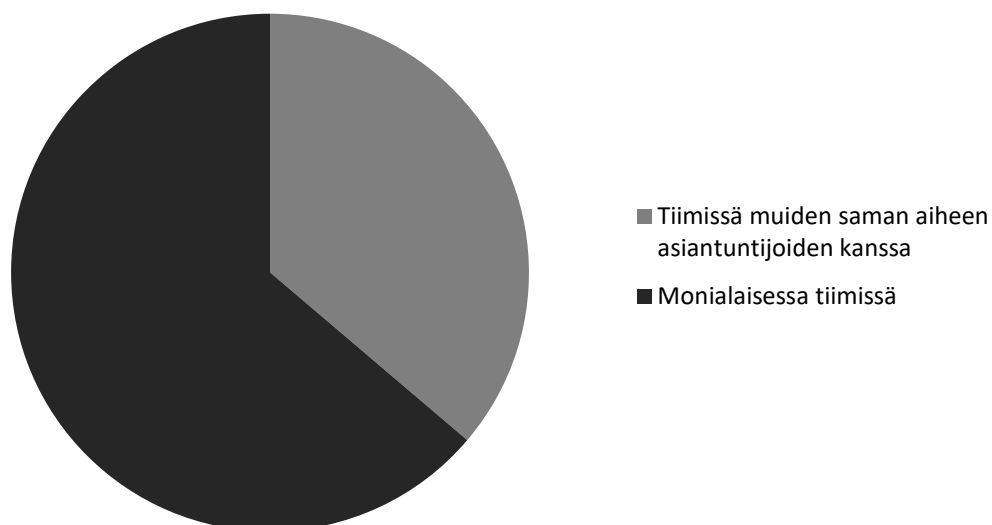
Kuvio 28. Väitteen 16 vastaukset.

Väitteen 16 (kuvio 28, taulukko 17) vastausten perusteella enemmistö vastaajista työskentelisi mieluummin monipuolisessa roolissa.

Taulukko 17. Väitteen 16 vastaukset.

16. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Laajassa ja monipuolista osaamista vaativassa roolissa	47	81.0%
Hyvin erikoistuneessa ja syvällistä osaamista vaativassa roolissa	11	19.0%

17. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin



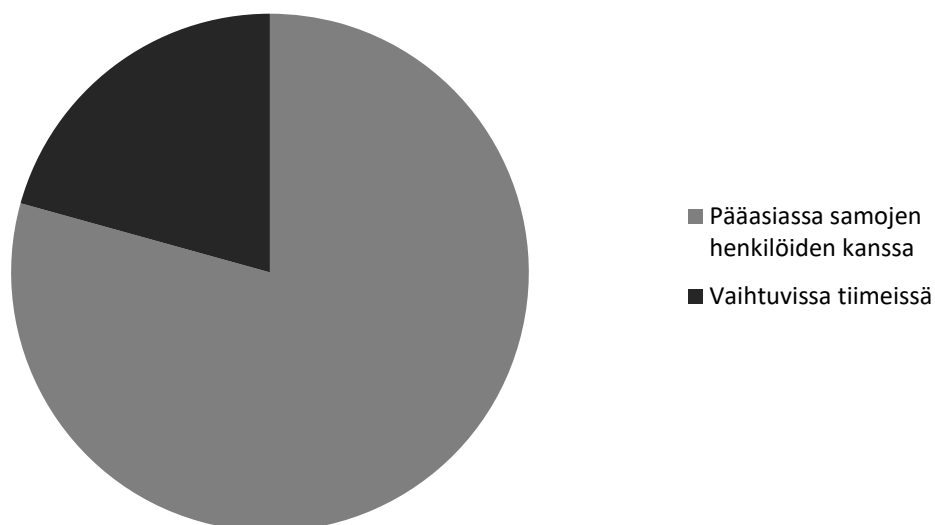
Kuvio 29. Väitteen 17 vastaukset.

Väitteen 17 (kuvio 29, taulukko 18) vastausten perusteella enemmistö vastaajista työskentelisi mieluummin monialaisessa tiimissä, mutta merkittävä määrä vastaajista oli myös funktionaalisen tiimin kannalla.

Taulukko 18. Väitteen 17 vastaukset.

17. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Tiimissä muiden saman aiheen asiantuntijoiden kanssa	21	36.2%
Monialaisessa tiimissä	37	63.8%

18. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin



Kuvio 30. Väitteen 18 vastaukset.

Väitteen 18 (kuvio 30, taulukko 19) vastausten perusteella enemmistö vastaajista työskentelisi mieluummin samojen ihmisten kanssa, kuin muuttuvissa tiimeissä.

Taulukko 19. Väitteen 18 vastaukset.

18. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Pääasiassa samojen henkilöiden kanssa	46	79.3%
Vaihtuvissa tiimeissä	12	20.7%

Väittämistä monialaisessa tai funktionaalisessa tiimissä työskentely jakoi henkilöstöä selvimmin. Kahdessa muussa väittämässä tulokset olivat selkeämmät. Enemmistö haluaisi työskennellä laajassa ja monipuolisessa roolissa ja pääasiassa samojen henkilöiden kanssa.

Kyselyn lopussa olleeseen vapaasanakenttään vastasi 14 vastaajaa, eli noin 24% vastaajista. Vapaasanakentästä toivottiin saatavan näkökulmia tai ideoita, joita esimerkiksi teemahaastatteluissa ei tullut esiin. Tämä ei kuitenkaan juurikaan toteutunut, vaan vapaasanakentän vastauksista merkittävä osa liittyi itse organisaatiomuutoksen toteuttamiseen, joka sinällään ei kuulu tämän

kehittämistehtävän aiheeseen. Toinen useissa vastauksissa usein esiin noussut teema oli pelko siitä, että hyvin toimivia funktioita rikotaan ja menetetään tehokkuutta.

9.5 Dokumenttianalyysi

Kohdeorganisaation nykyrakenteeseen liittyen oli jo entuudestaan olemassa dokumentaatiota. Lisäksi organisaatiossa on tehty runsaasti erilaisia tutkimuksia, pääasiassa kyselyjen avulla. Kyselyt olivat pääasiassa liittyneet johonkin muuhun tai laajempaan aiheeseen, kuten johtamiseen tai työilmapiiriin, mutta useissa niistä on myös sivuttu organisaatorakennetta. Tätä materiaalia tutkittiin kehittämistehtävän yhteydessä.

Organisaatioon liittyvää esittely- ja perehdytysmateriaalia hyödynnettiin esimerkiksi kohdeorganisaation ja sen nykyisen rakenteen esittelyssä ja analysoinnissa. Organization Blueprint 2020 –materiaaleja puolestaan käytettiin kehittämistehtävän taustojen kuvaamisessa ja tavoitteiden asettamisessa.

Erilaisten aikaisempien kyselyiden tuloksia ei kuitenkaan lähdetty hyödyntämään. Näissä kyselyissä organisaatorakenne oli suhteellisen pienessä roolissa ja uusimmat niistä olivat tässä vaiheessa yli vuoden vanhoja. Koska vuoden aikana organisaatiossa on tapahtunut paljon päädyttiin käyttämään pääasiassa tämän kehittämistehtävän puitteissa kerättyä tietoa.

9.6 Tulosten luotettavuus ja validiteetti

Kuten kohdassa 4.2.1 todettiin, on haastattelujen luotettavuuden arviointi vaikeaa. Huomionarvoista on ainakin se, että vaikka haastateltavat työskentelevät organisaation eri osissa ja erilaisissa tehtävissä, olivat vastaukset hyvin samansuuntaisia, minkä voidaan nähdä antavan positiivista signaalia haastatteluiden tulosten luotettavuudesta.

Ennakoasenteiden vaikutusta haastatteluun on vaikea arvioida. Haastatteluväittämät pyrittiin laatimaan mahdollisimman neutraaleiksi, jotteivat ne ohjaisi haastateltavan vastauksia johonkin tiettyyn suuntaan.

Kohdassa 4.2.2 perehdyttiin myös kyselyn luotettavuuden ja validiteetin arviointiin. Eräs tapa tarkastella kyselyn tulosten validiteettia on verrata niitä muuhun saatavilla olevaan tietoon (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 366-367). Tuloksia tarkasteltaessa huomataan, että ne sopivat melko hyvin yhteen teorian kanssa. Esimerkiksi sekä kyselyn tulosten ja teorian mukaan organisaation vahvuudet ja heikkoudet ovat samankaltaisia.

Kyselyyn vastasi noin kolmannes henkilöstöstä. Tarkemmin ei ole tiedossa, mistä organisaation osista vastaukset tulivat, joten ei tiedetä, edustavatko tulokset täysin koko organisaation henkilöstön näkemyksiä.

Kyselyn luotettavuuteen liittyen huomataan, että samantyyliisiin väittämiin saatiin hyvin samankaltaisia vastauksia, minkä voidaan nähdä kertovan näiden kohtien jonkintasoisesta luotettavuudesta.

10 ANALYYSI KOHDEORGANISAATION NYKYRAKENTEESTA

10.1 Toiminnan ja rakennekaavion analyysi

Pohdittaessa, millainen organisaatio MagiCAD Group on, voidaan lähteä liikkeen toiminnasta ja organisaatiokaaviosta. Toimintanaan organisaatio tuottaa ohjelmistoja, mallinnusta ja erilaisia palveluja, kuten koulutuksia. Lisäksi sillä on näitä tukevaa toimintaa, kuten myyntiä, markkinointia ja henkilöstöhallintoa. Organisaation voidaan nähdä olevan melko selkeästi asiantuntijaorganisaatio. Kohdeorganisaatiolla on selvästi kolme eri asiakassegmenttiä. Ne ovat LVIAS-suunnittelijat, laitevalmistajat ja rakennusalan urakoitsijat.

Tutkimalla kohdeorganisaation nykyistä organisaatiokaaviota, on todettavissa, että nykyinen rakenne on tyypiltään funktionaalinen. Organisaatio on jaettu osastoihin, joista jokaisella on oma tehtävänsä osana kokonaisuutta. Lisäksi osastot on jaettu puhtaasti funktionaalisiin tiimeihin. Toki erilaiset ohjaus- ja strategiaryhmät tuovat rakenteeseen hieman matriisimaisuutta.

Organisaation toiminta on hajautettu useaan maahan ja niissä usealle paikkakunnalle. Vaikka rakenne onkin selvästi funktionaalinen, on osastoilla ja tiimeillä paljon liikkumavaraa ja ne toimivat melko itsenäisesti päivittäisessä työskentelyssä. Erikoisemmissa tilanteissa puolestaan vaaditaan korkeamman tason koordinoitua. Tätä koordinoitua varten ovat erilaiset strategia- ja ohjausryhmät. Näihin ryhmiin on koottu organisaation eri osista henkilöitä, joilla on asiantuntemusta kyseiseen asiaan liittyen, ja henkilöitä, joiden vastuulla oleviin asioihin liittyviä asioita ryhmässä käsitellään. Tarvittaessa ryhmät voivat pyytää myös yrityksen johtoryhmältä kannannottoa johonkin tiettyyn asiaan. Voidaan kuitenkin sanoa, että organisaatio on myös hajautettu organisaatio.

10.2 Tutkimustulosten analyysi

Kyseessä on siis hajautettu asiantuntijaorganisaatio, joka on organisoitu funktionaaliseksi rakenteeksi. Nykyrakennetta voidaan analysoida myös tehdyn tutkimuksen perusteella. Haastatteluissa tuli esiin, että tiimi- ja osastotasolla organisaatio toimii hyvin. Toiminta on hyvin hioutunutta ja tehokasta, mikä on tyypillistä funktionaaliselle organisaatiolle. Yhteistyön osastojen välillä koettiin myös toimivan hyvin päivittäisessä työssä, mikä on puolestaan hieman yllättävää, sillä funktioiden välinen yhteistyö on tyypillisesti funktionaalisten organisaatioiden heikkous. (Management Squaren [www-sivut](#) 2019.) Tätä voinevat selittää organisaation erilaiset strategia- ja ohjausryhmät, jotka koordinoivat osastojen välistä työskentelyä. Näitä ryhmiä useat haastateltavat pitivät hyvinä.

Suuremmaksi haasteeksi koettiin erilaisten yhteishankkeiden priorisointi ja omistajuus. Tässä kohtaa ehkä funktionaalisen rakenteen heikkous tuleekin enemmän

esiin, sillä näissä tilanteissa ei välttämättä ole selvää, minkä ryhmän vastuulle kyseinen asia kuuluu.

Haastateltavat pitivät organisaatiota jo melko hyvin itseohjautuvana ja –organisoiduvana. Osa haastateltavista näki, että tämä on se tekijä, mikä paikkaa funktionaalisen rakenteen heikkouksia. Haastateltavat kokivat, että itseohjautuvuuteen ja itseorganisoiduvuuteen vaikuttaa edelleen organisaatiossa oleva pienen yrityksen kulttuuri. Ihmiset ottavat mielellään vastuuta. Samalla useassa haastattelussa tuli esiin, että vaikka itseohjautumisen koettiin jo olevan hyvällä tasolla, toivotaan sen silti kehittyvän jatkossa entisestään.

Haastattelujen perusteella monialaisia tiimejä voitaisiin soveltaa jo rakenteessa joillakin osa-alueilla, mutta pääasiassa projektitiimien kautta. Esimerkkinä mahdollisista soveltamisalueista annettiin myynnin, markkinoinnin ja teknisen tuen yhteistyö. Esimerkiksi markkinoinnin kautta kiinnostunut asiakas siirtyisi myynnille ja lopulta tuelle, siten että jo aikaisessa vaiheessa kaikki toimijat olisivat mukana. Täten esimerkiksi tuki tietäisi valmiiksi asiakkaan tarpeista ja erikoisvaatimuksista. Samalla tuki voisi päivittäisessä työssään kohtaamiensa asioiden avulla antaa vinkkejä markkinoinnille ja myynnille.

Kyselyn tuloksista huomataan, että tiimien koetaan toimivan todella hyvin. Kaikissa tiimitasoa koskeneissa väittämissä selkeä enemmistö antoi samaa mieltä –vastauksen. Funktioiden tehokkuus on funktionaalisen organisaation suurimpia vahvuuksia ja kyselyn perusteella näin näyttäisi olevan myös henkilöstön näkökulmasta (Management Squaren [www-sivut](http://www.sivut) 2019).

Osastotason väittämissä puolestaan havaittiin, että vastaajien enemmistö koki myös osastotason toiminnan toimivan hyvin. Osastotasolla tosin painopiste oli siirtynyt osittain samaa mieltä –vastaukseen. Tulosta voisi selittää ainakin se, että vaikka osastotkin ovat melko funktionaalisia, voi yksittäisen osaston sisällä eri tiimeillä olla hyvinkin erilaista toimintaa. Lisäksi joidenkin tiimien välinen yhteistyö on paljon läheisempää kuin toisten.

Funktionaalille organisaatiolle tyypillinen haaste on tiedon siirtyminen eri funktioiden välillä, mikä havaitaan osastojen välistä työskentelyä koskevissa väittämässä. (Management Squaren www-sivut 2019.) Kategorian väittämässä tulokset olivat selvästi huonommat kuin tiimien ja osastojen sisäistä toimintaa käsittelevissä väittämässä. Kuitenkin esimerkiksi väittämässä yhteistyö osastojen välillä toimii hyvin, lähes puolet vastaajista oli samaa tai osittain samaa mieltä, kun taas vain vajaa neljännes eri tai osittain eri mieltä. Joten osastojen välisen työskentelykin toimii ainakin jollakin tasolla hyvin. On siis havaittavissa, että ainakin osittain kohdeorganisaatio on kyennyt minimoimaan funktionaalisen rakenteen tuomaa heikkoutta. Ääripäiden vastauksia oli koko kohdassa melko vähän, kun taas keskivaiheilla olevia osittain samaa tai eri mieltä ja neutraaleja vastauksia on paljon. Tämä voinee kertoa esimerkiksi siitä, että toisten osastojen toiminnasta tiedetään jonkin verran.

Koko organisaatiota koskevissa väittämässä oli havaittavissa, että lähes kaikki vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa siihen, miten tekevät työnsä ja tietävät, miten heidän työnsä liittyy koko organisaation toimintaan. Omiin työtehtäviin liittyen voidaankin katsoa organisaation henkilöstön olevan melko itseohjautuvaa. Vastuualueet koettiin olevan selkeästi määriteltyjä, mikä on myös funktionaalille organisaatiolle tyypillinen piirre (Management Squaren www-sivut 2019).

Väittämässä päätöksen teon sujuvuudesta ja organisaation reagoitavuudesta havaitaan enemmistön vastauksista olevan neutraaleja. Myös eri tai osittain eri mieltä vastaukset ovat yleisempiä kuin samaa tai osittain samaa mieltä vastaukset, joskin pienillä eroilla. Osittain tähän voi vaikuttaa asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöille tyypilliset korkeat vaatimukset johdolle. Myös päätösten tekeminen kaukana toiminnasta voi olla osatekijä, jos verrataan vaikkapa divisioonaa tai horisontaaliseen organisaatioon, missä päätöksiä tehdään lähempänä (Daft 2016, 107-108, 119).

Työskentelytapoja käsittelevissä väittämässä havaittiin, että enemmistö haluaisi työskennellä laaja-alaista osaamista vaativassa roolissa, mutta merkittävä osa myös syvällistä erikoistumista vaativassa roolissa. Molemmat ovat tyypillisiä asiantuntijaorganisaatiolla, mutta funktionaalissa organisaatiossa roolit ovat tyypillisesti erikoistuneempia. Tämän väittämän perusteella voitaisiinkin pohtia,

onko funktionaalinen rakenne sopivin ratkaisu. Samansuuntaisesti enemmistö työskentelisi mieluummin monialaisessa tiimissä kuin funktionaalisessa tiimissä, joskin tässä väittämässä erot olivat pienemmät. Tulosten perusteella selvä enemmistö haluaisi työskennellä pääasiassa samojen ihmisten kanssa vaihtuvien tiimien sijaan. Mikäli tämän seikan ydistää kahteen edellä mainittuun, voisivat monialaiset tiimit suoraan rakenteessa olla vartenotettava vaihtoehto.

Kun otetaan huomioon organisaation toiminta, rakennekaavio sekä haastattelujen ja kyselyn tulokset, huomataan, että organisaation rakenne on melko selvästi funktionaalinen. Organisaatio kykenee hyödyntämään funktionaalisen rakenteen hyötyjä, mutta samalla on onnistunut ainakin vähentämään funktionaalisen rakenteen heikkouksien vaikutusta.

Jos pohditaan kohdeyrityksen organisaatorakennetta Teal-ajattelun näkökulmasta, huomataan siitä löytyvän piirteitä eri väreistä, mikä onkin tyypillistä. Organisaation taustarakenteena on funktionaalinen rakenne, joka on tyypillisesti meripihkatason tuoma kehitysaskel. Selvemmin organisaatiossa on esillä oranssin tason piirteitä, kuten tavoitteellisuus ja innovointi, sekä vihreän tason piirteitä kuten yhteisiä arvoja. (Rautanen ym. 2018.) Teemahaastatteluiden perusteella organisaatio on jo suhteellisen hyvin itseohjautuva ja –organisoituva, mikä on Teal-ajattelussa sini-vihreälle tasolle tyypillinen piirre. Teal-organisaatiossa roolit ovat monipuolisia ja muuttuvia, tiimit ovat itsenäisiä ja organisaatiolla on selvä missio. (Rautanen ym. 2018.) Nämä kaikki piirteet ovat löydettävissä myös MagiCAD Groupin organisaatiossa. Voitaneenkin sanoa, että MagiCAD Group on ainakin joltain piireiltään jo Tealin sini-vihreällä tasolla.

11 KEHITYSEHDOTUKSET

11.1 Tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän tavoitteiden yhteydessä määriteltiin neljä keskeistä kysymystä:

- Mitkä ovat nykyisen organisaation vahvuudet ja heikkoudet?
- Miten MagiCAD Groupin kaltainen organisaatio kannattaisi organisoida, jotta säilytetään vahvuudet ja kehitetään heikkouksia?
- Miten otetaan huomioon asiantuntijaorganisaation erityispiirteet?
- Mikä on esimiesten ja tiimien rooli tulevaisuudessa?

Seuraavassa pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin. Ensin esitellään tiivistetysti nykyisen organisaatorakenteen vahvuudet ja heikkoudet, minkä jälkeen käsitellään kehittämisehdotuksia muiden tutkimuskysymysten pohjalta. Tiimien rooli käsitellään yhdessä organisaatorakenteen kanssa.

11.2 Nykyisen rakenteen vahvuudet ja heikkoudet

Nykyistä rakennetta voidaan pitää melko tyypillisenä funktionaalisena rakenteena ja sillä on tutkimuksen perusteella funktionaaliselle rakenteelle tyypilliset vahvuudet ja heikkoudet, vaikkakin ainakin joitain heikkouksia on kyetty jossain määrin paikkaamaan. Funktiot toimivat tehokkaasti, mutta funktioiden välisessä yhteistyössä ja koordinoinnissa olisi parannettavaa.

Päivittäisissä, rutiininomaisissa tehtävissä kuitenkin yhteistoiminta funktioiden välillä koettiin hyväksi. Funktionaaliselle organisaatiolle tyypillisesti vastuut ovat selvästi määritellyt, tietyjä eri funktioiden väliin jääviä alueita lukuunottamatta. Asiakaskeskeisyyden puute ja talouslukujen kohdennettavuuden vaikeus ovat myös tunnistettuja heikkouksia.

11.3 Rakenne ja tiimien rooli

Kun pohditaan selkeimmin esiin nousseita heikkouksia, huomataan, että tiettyjen organisaatorakenteiden piirteissä voidaan nähdä vastauksia näihin heikkouksiin.

Ensimmäisenä näistä tulee divisioonaorganisaatio. Kuten aikaisemmin todettiin, funktionaaliset organisaatiot usein kasvaessaan muokkautuvat kohti divisioonaorganisaatiota (Daft 2016, 106). Divisioonaorganisaatiossa organisaatio on jaettu osiin vastualueiden mukaan (Lumen Learningin www-sivut 2019). MagiCAD Groupin tapauksessa eräs looginen tapa jakaa organisaatio voisi olla sen kolme asiakassegmenttiä, joka voisi parantaa myös asiakaskeskeisyyttä.

Divisioonaorganisaatiossa käytännössä hajautetaan toimintaa divisiooniin (Lumen Learningin www-sivut 2019). Hajauttaminen puolestaan tyypillisesti laajentaa vastuualueita, mutta kaventaa erityisosaamista (Hamilton 2012). Kyselyyn vastanneista enemmistö oli nimenomaan laajempien tehtävien kannalla, joten tämä rakenne tukisi myös sitä toivetta.

Puhtaassa divisioonaorganisaatiossa jokaisella divisioonalla tulisi olla kaikki tarvitsemansa resurssit (Daft 2016, 106). Tämä ei kuitenkaan MagiCAD Groupin tapauksessa ole täysin mahdollista. Haastatteluissakin tuli esiin, että resurssit eivät yksinkertaisesti riitä siihen, että kaikilla osastoilla olisi kaikki tarvitsemansa resurssit käytössä. Tämä osaltaan hieman vesittää divisioonaorganisaation hyötyjä. Samalla se nostaa esille kysymyksen siitä, miten taloudellisia lukuja seurataan? Puhtaassa divisioonaorganisaatiossa voisi ajatella talouslukujen seurannan olevan suoraviivaisempaa, mutta kun kuitenkin eri divisioonat tarvitsisivat toisiltaan resursseja, pitäisi tälle tilanteelle kehittää jokin toimiva mekanismi, jotta kulut kyetään jakamaan reilulla tavalla.

Myös horisontaalinen organisaatorakenne tarjoaisi samankaltaisia hyötyjä, mutta koska MagiCAD Groupissa on niin monenlaista toimintaa, voisi horisontaalisen organisaation luominen olla hyvinkin vaikeaa.

Toinen varteenotettava vaihtoehto voisi olla tiimiorganisaatorakenne. Organisaatio on jo valmiiksi jaettu suhteellisen itsenäisiin tiimeihin. Tiimiorganisaatio on ketterä ja sitä kautta pystyy reagoimaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Siinä tiimit ovat yleensä monialaisia. Tiimit voivat olla väliaikaisia tai pysyviä ja niillä voi olla hyvin erilaisia rooleja. (Writing 2019). Tämä rakenne mahdollistaisi esimerkiksi sen, että osa tiimeistä olisi monialaisia, osa funktionaalisia, osa pysyvämpiä, osa väliaikaisempia. Tätä kautta kyettäisiin täyttämään kyselyyn vastanneiden toiveita työskentelytavoista.

Kohdeorganisaatiolla on myös tytäryrityksiä, yksi Ruotsissa ja yksi Yhdistyneessä kuningaskunnassa. Näiden organisoimisen voitaisiin hyödyntää transnationaalisen organisaatiomallin periaatteita. Mallin mukaan organisaatioyksiköillä pitää alueellisten erityispiirteiden huomioonottamisen lisäksi olla selkeä erikoistumisalansa. (Santalainen 2009, 87.) Kohdeorganisaatiossa jo nykyään tytäryritykset sisältävät pääasiassa aluekohtaista toimintaa, myyntiä, markkinointia sekä koulutus- ja tukipalveluja. Tulisikin pohtia, ovatko kaikki nämä toiminnot oikeasti aluekohtaisia, vai pitäisikö esimerkiksi jotkin niistä siirtää osaksi emoyrityksen rakennetta? Samalla on hyvä pitää nämä seikat mielessä, mikäli tulevaisuudessa perustetaan uusia tytäryrityksiä.

11.4 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden huomioiminen

MagiCAD Group on myös hajautettu asiantuntijaorganisaatio, mikä pitäisi ottaa huomioon sen organisaatorakenteessa. Voidaan lähteä liikkeelle esimerkiksi aikaisemmin esitellystä ajatuksesta, että keskitetty johto tekee vain ne päätökset, joita ei voida tehdä alemmalla tasolla (Vantrappen & Wirtz 2017). Tämä tarkoittaa käytännössä päätöksen teon hajauttamista alemmas organisaatiossa, mikä onnistuu mainiosti esimerkiksi divisioona- ja tiimiorganisaatioissa. Tämä myös ohjaisi automaattisesti itseohjautuvaan suuntaan. Itseohjautuvuus puolestaan olisi sopivaa asiantuntijatyölle, sillä se on usein hyvin itsenäistä (Sveiby 1990, 70).

Lisäksi pitää huolehtia siitä, että organisaatorakenne mahdollistaa työnkuvat, joissa asiantuntijat viihtyvät. Kuten kyselyn tuloksista huomataan, osa henkilöstöstä haluaisi työskennellä laajassa ja monipuolisessa, osa taas syvällistä osaamista vaativassa roolissa. Kummassakin on mahdollisuus kehittää itseään, mikä sopi hyvin yhteen yhden yrityksen arvoista (stay curious) kanssa. Niin ikään funktionaaliset ja monialaiset tiimit jakavat henkilöstöä. Pääosa kuitenkin haluaisi työskennellä pääasiassa samojen ihmisten kanssa. Olisikin ehkä hyvä miettiä, voitaisiinko luoda rakenne, jossa on funktionaalisia ja monialaisia, sekä pysyviä ja muuttuvia tiimejä? Tällaisella ratkaisulla voitaisiin kyetä luomaan olosuhteet, joissa erilaiset asiantuntijat voisivat löytää itselleen sopivimman paikan. Funktionaaliset tiimit tuovat mahdollisuuden syvälliselle erikoistumiselle ja monialaiset tiimit puolestaan mahdollistaisivat monipuolisempia rooleja (Management Squaren [www-sivut 2019](#), Hamilton 2012).

Samalla tiimit voisivat olla entistä itseohjautuvampia. Itseohjautuvuuteen ja itseorganisointivuuteen liittyen, organisaatiossa on jo piirteitä Teal-ajattelun sini-vihreästä tasosta ja niitä voitaisiin jatkossa vahvistaa, esimerkiksi tekemällä tiimeistä entistä autonomisempia. Tämä palvelisi myös selvästi kahta yrityksen arvoista, *be ahead of the game* ja *grow together*.

11.5 Esimiesten rooli

Esimiesten merkittävä rooli nousi selvästi esiin niin teorian tiedon, kuin tutkimuksenkin kautta. Tarvitaan kahdenlaista johtajuutta, organisatorista ja ammatillista (Sveiby 1990, 91). Organisatorinen johtaja mahdollistaa töiden tekemisen huolehtimalla taloudellis-hallinnollisista asioista (Sveiby 1990, 86). Ammatillinen johtaja puolestaan toimii asiantuntijatyön koordinoijana ja mentorina (Sveiby 1990, 79). Nämä molemmat tulee huomioida myös rakenteessa. Esimiesten tekemä työ mahdollistaa asiantuntijoiden keskittymisen varsinaisiin tehtäviinsä (Sipilä 1991, 72).

Myös haastattelujen tulokset antavat samansuuntaisia viitteitä. Haastatteluiden tuloksista nähdään, että kun pyritään kohti itseohjautuvuutta ja itseorganisointumista,

niin esimiesten merkitys ei suinkaan vähene, vaan sen nähdään jopa kasvavan. Uudessa organisaatiorakenteessa tuleekin ottaa huomioon, että esimiehiä on edelleen riittävästi. Tämä sopisi osittain myös yhteen Teal-ajattelun kanssa. Siinä esimiehillä on nimenomaan tukeva rooli valmentajina, neuvonantajina ja mahdollistajina. (Córdoba 2017.)

11.6 Divisioona- ja tiimiorganisaatioiden hybridi

Ottaen huomioon edellä esitellyt seikat, ehkäpä MagiCAD Groupin tuleva organisaatio voisikin olla jonkinlainen hybridi divisioona- ja tiimiorganisaatioiden välillä? Divisioonarakenne tukisi eri asiakassegmenttejä ja sitä kautta asiakaskeskeisyyttä. Se myös mahdollistaisi kohdennettujen talouslukujen helpomman saatavuuden. Puhtaaseen divisioonaorganisaatioon kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan ole resurssien puolesta mahdollista siirtyä, mutta tiimirakenne, jossa olisi sekä divisioonamaisia asiakassegmenttikohtaisia että yhteisiä tiimirakenteita, voisi kyetä täyttämään kohdeorganisaation tarpeet.

Osa teknisemmistä tiimeistä voisi olla täysin funktionaalisia, kun taas lähempänä asiakasta voitaisiin nähdä monialaisempia tiimejä. Lisäksi voitaisiin perustaa esimerkiksi projektikohtaisesti erilaisia virtuaalitiimejä. Näillä erilaisilla tiimeillä myös mahdollistettaisiin monenlaiset työnkuvat.

12 YHTEENVETO

12.1 Kehittämistehtävän eteneminen

Tämän kehittämistehtävän aiheen työstäminen aloitettiin alkuvuodesta 2019, jolloin alustava aihealkio syntyi. Aihetta työstettiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa ja keväällä 2019 aihe saavutti jotakuinkin lopullisen muotonsa. Tässä vaiheessa myös työn tarkoitus ja tavoitteet määriteltiin tarkemmin. Tarkoituksena oli toimia esitutkimuksena Organization Blueprint 2020 –hankkeelle. Tärkeänä

rajauksena linjattiin, että kehittämistyö tehtiin nimenomaan yrityksen johdolle ja sen näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa johdolle tietoa siitä, miten MagiCAD Group kannattaisi organisoida tulevaisuudessa. Kehittämistehtävän lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tarkoituksena on tuottaa tietoa ja ehdotuksia. Esimerkiksi organisaatiomuutoksen toteuttaminen ja siihen liittyvä muutosjohtaminen rajattiin aiheen ulkopuolelle.

Kehittämistehtävän tavoitetta tukemaan etsittiin vastauksia neljään kysymykseen, niin teoretietoon kuin henkilöstön näkemyksiin perustuen.

Nämä neljä kysymystä olivat:

- Mitkä ovat nykyisen organisaation vahvuudet ja heikkoudet?
- Miten MagiCAD Groupin kaltainen organisaatio kannattaisi organisoida, jotta säilytetään vahvuudet ja kehitetään heikkouksia?
- Miten otetaan huomioon asiantuntijaorganisaation erityispiirteet?
- Mikä on esimiesten ja tiimien rooli tulevaisuudessa?

Lisäksi kehittämistehtävässä tulisi ottaa huomioon yrityksen kolme arvoa, grow together, stay curious ja be ahead of the game.

12.2 Loppupohdinta

Organisaatorakenne on mielenkiintoinen ja aina ajankohtainen aihe, josta löytyy runsaasti teoretietoa eri aikakausilta. Aihetta on pohdittu jo kaukana historiassa ja siitä tuotetaan edelleen uutta tutkimustietoa. Aiheesta tekee mielenkiintoisen ehkä se, että käytännössä kaikessa ihmistoiminnassa on olemassa organisaatorakenne, joskus muodollinen, joskus epämuodollinen ja erilaisissa tilanteissa erilaiset rakenteet toimivat parhaiten. Kuitenkin on löydettävissä yleisesti päteviä periaatteita, jotka tuntuvat pätevän organisaatiossa kuin organisaatiossa.

Perinteisistä organisaatorakenteista löytyy hyvin vakiintunutta tietoa, joka on samankaltaista lähteestä riippumatta. Uudempien ideoiden, kuten Tealin tai rajattoman organisaation, kohdalla puolestaan saatavilla olevassa tiedossa on

runsaasti enemmän mielipiteitä ja selkeitä puolesta tai vastaan olevia näkemyksiä objektiivisempien tasaisesti heikkouksia ja vahvuuksia puntaroivien kirjoitusten sijaan. Kehittämistehtävää tehdessä olikin tärkeää yrittää vertailla erilaisia näkemyksiä ja löytää niistä yhteisiä tekijöitä.

Keskittäminen, hajauttaminen ja asiantuntijaorganisaatio puolestaan olivat teorialueen kannalta hyvin vakiintuneen oloisia ja niistä löytyi runsaasti keskenään yhteensopivaa tietoa. Oli mielenkiintoista havaita, että monesti nämä aiheet, hajauttaminen ja asiantuntijaorganisaatio, liittyivät toisiinsa. Esimerkiksi kirjallisuuden esimerkeissä ja vastaavissa ne esiintyivät monesti yhdessä.

Tutkimuksen, teemahaastatteluiden ja kyselyn, tekeminen oli yllättävän työlästä ja tuotti valtavasti tietoa. Kaikkea kertynyttä tietoa ei edes lopulta hyödynnetty tämän kehittämistehtävän yhteydessä. Erityisesti haastatteluissa esiin nousi myös runsaasti jossain määrin organisaatorakenteisiin liittyviä seikkoja, jotka olivat mielenkiintoisia, mutta eivät suoranaisesti liittyneet tämän kehittämistehtävän tavoitteisiin. Selvästi omana asianaan esiin nousi organisaatiomuutoksen toteuttaminen ja muutosjohtaminen, jotka kuitenkin olivat rajattu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Tämä kuitenkin selvästi herätti ajatuksen siitä, että henkilöstön näkökulmasta juuri itse muutosprosessi voisi olla kiinnostavampi aihe. Tämä kehittämistehtävä puolestaan tehtiin jo alkuperäisen tarkoituksensa mukaisesti nimenomaan johdon näkökulmasta. MagiCAD Groupin johtoryhmä ottikin tulokset hyvin vastaan ja oli tyytyväinen saamiinsa tuloksiin.

Itse organisaatiomuutoksen toteuttaminen ja sen vaikutusten arviointi voisivatkin olla aihe kokonaan toiselle työlle. Olisi mielenkiintoista nähdä, millaiseen suuntaan kohdeyrityksen organisaatio rakenne lopulta kehittyy ja saavutetaanko sillä havaittavaa hyötyä. Samoin olisi mielenkiintoista nähdä, miten henkilöstö ja johto kokevat koko muutosprosessin.

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation rakenne vaikutti kaikenkaikkiaan varsin toimivalta. Pääsääntöisesti henkilöstö piti sitä toimivana päivittäisessä työskentelyssä. Vahvuudet olivat juuri niissä asioissa, joissa funktionaalisen organisaatorakenteen odottaisikin olevan vahvimmillaan. Hieman yllättäen myös

fuktioiden välinen toiminta vaikutti suhteellisen hyvin toimivalta. Ongelmia havaittiin lähinnä poikkeuksellista osastorajat ylittävää yhteistyötä vaativissa toiminnoissa. Toisaalta nimenomaan johdon näkökulmasta esiin nousi ongelmia asiakaskeskeisyyden puuttumisesta joillain alueilla ja taloudellisten mittarilukujen työläästä saatavuudesta. Heikkoudet olivatkin ehkä aluksi hieman yllättäviä, mutta pienen pohdinnan jälkeen itseasiassa ne sopivat varsin hyvin yhteen tyypillisten funktionaalisen rakenteen heikkouksien kanssa.

Lopuksi todettakoon, että vaikka nykyinen rakenne vaikuttikin suhteellisen toimivalta, on jo yrityksen arvojenkin (be ahead of the game) mukaista pyrkiä jo ennalta valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin. Siksi näenkin, että organisaatorakenteen päivitys on järkevää kohdeyritykselle.

LÄHTEET

- CFO Edgen www-sivut. 2016. Viitattu 31.7.2019.
<https://www.cfoedge.com/blog/strategy-and-planning/strategic-planning/centralized-vs-decentralized-organizational-structure/>
- Chiesa, V. 2001. R and D Strategy and Organization: Managing Technical Change in Dynamic Context. London: Imperial College Press.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=1679626>
- Córdoba, K. 2017. Teal Organization: Reinventing organizations to promote sustainability. Viitattu 5.9.2019. <https://www.slideshare.net/muguika/teal-organizations-reinventing-organizations-to-promote-sustainability-76805788>
- Daft, R. 2016. Organization theory & design. Boston: Cengage Learning.
- Dębowski, A. The main threats of Turquoise (Teal) organizations. Agile & Change. 6.2.2017. Viitattu 5.9.2019. <https://agileandchange.com/the-main-threats-of-turquoise-teal-organizations-2d46d83b1aae>
- Devaney, E. 2018. 7 Types of Organizational Structure & Whom They're Suited For. HubSpot. Viitattu 14.8.2019.
<https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>
- Duggan, T. 2019. The Disadvantages of Team-Based Organizational Structure. Viitattu 14.8.2019.
<https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-teambased-organizational-structure-22216.html>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvit%20yksi%20c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Freeman, J. So what's this "Teal" organizations thing? Future considerations. 29.2.2016. Viitattu 5.9.2019. <https://futureconsiderations.com/teal-organisations/>
- Hamilton, M. 2012. Organizing for Successful Software Development. Harris Kern's Enterprise Computing Institute. Viitattu 14.8.2019.
<http://www.harriskern.com/wp-content/uploads/2012/05/Organizing-for-Successful-Software-Development.pdf>
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521415593>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2007. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Harlow: Pearson Education.

Laloux, F. The Future of Management Is Teal. *Strategy+Business*. 6.6.2015. Viitattu 5.9.2019. <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876>

Loehr, A. Should Your Organization Be Decentralized? Anne Loehr - Trends Shape Future Leadership. 21.7.2018. Viitattu 28.8.2019. <https://www.anneloehr.com/2018/07/19/should-your-organization-be-decentralized/>

Lumen Learningin www-sivut. 2019. Viitattu 11.7.2019. <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/common-organizational-structures/>

Lunenburg, F. 2012. Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity* 14 <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Organizational%20Structure%20%20Mintzberg%20Framework%20IJSaid%20V14%20N1%202012.pdf>

Luukka, P. Itseohjautuvuuden ihanuudesta. *Leidenschaft*. 15.8.2019. Viitattu 28.8.2019. <https://leidenschaft.fi/itseohjautuvuuden-ihanuudesta/>

Management Squaren www-sivut. 2019. Viitattu 9.4.2019. <https://www.management-square.com/functional-organization/>

Management Study Guiden www-sivut. 2019. Viitattu 31.7.2019. https://www.managementstudyguide.com/centralization_decentralization.htm

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent Oy.

Mullins, L., Christy, G. 2016. *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.

Ojasalo, K., Moilanen, T.; Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Pellinen, J. 2017. *Talousjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rautanen, A.; Markula, J., Halme, A., Kousa, P., Nurmi, H., Kuoksa, I., Tuomainen, A. Lestinen, V., & Saariaho, A. Mitä on Teal? *Teal Suomi*. 31.1.2018. Viitattu 30.8.2019. <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>

Robbins, S. & Judge, T. 2011. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall. <https://www.dawsonera.com/readonline/9782744059971>

Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students 4th Edition*. Harlow: Pearson Education.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. *Research Methods for Business Students 8th Edition*. Harlow: Pearson Education. <https://www.dawsonera.com/readonline/9781292208794>

Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Espoo: Weilin+Göös.

Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Espoo: Weilin+Göös.

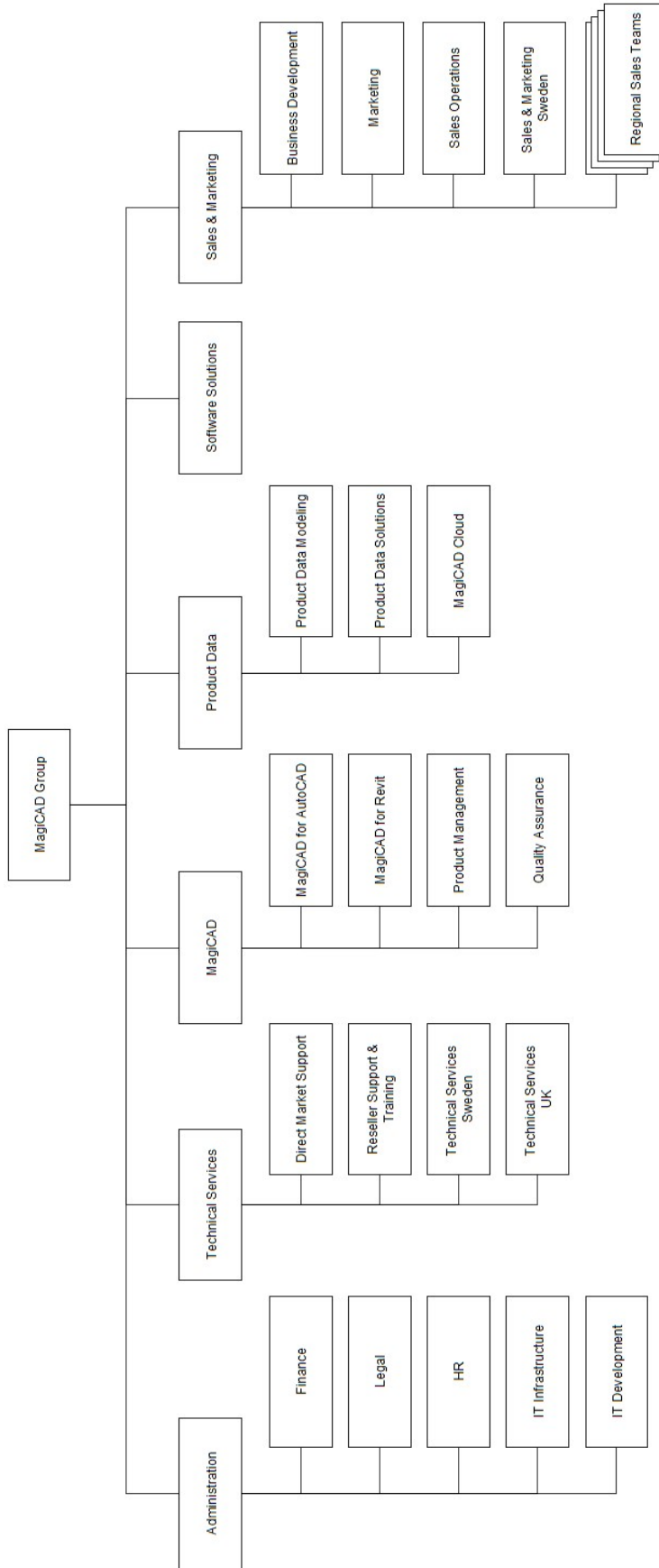
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2012. Kehittämistyön menetelmiä: Osa 2, tiedonhankinta menetelmiä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
https://thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129

Vantrappen, H., Wirtz, F. When to Decentralize Decision Making, and When Not To. Harvard Business Review. 26.12.2017. Viitattu 28.8.2019.
<https://hbr.org/2017/12/when-to-decentralize-decision-making-and-when-not-to>

Vartiainen, M., Kokko, N.; Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vitez, O. 2019. Centralized Vs. Decentralized Organizational Structure. Viitattu 31.7.2019.
<https://smallbusiness.chron.com/centralized-vs-decentralized-organizational-structure-2785.html>

Writing, A. 2019. The Advantages of a Team-Based Lateral Organizational Structure. Viitattu 14.8.2019.
<https://smallbusiness.chron.com/advantages-team-based-lateral-organizational-structure-718.html>



Haastattelujen kysymykset / teemat

Weaknesses of current organization structure

Strengths of current organization structure

Co-operation between teams and departments

Self management and self organizing

Functional teams and cross-functional teams

Kyselyn kysymykset / väittämät

Scale 1-5

- Disagree
- Somewhat disagree
- Neutral
- Somewhat agree
- Agree

Communication and co-operation within team

1. Communication works well within my team
2. I know what my teammates are working with
3. Co-operation works well within my team
4. My teams functions efficiently

Communication and co-operation within department

5. Communication works well within my department
6. I know the responsibilities of the other teams within my department
7. Co-operation works well within my department

Communication and co-operation between departments

8. Communication works well between departments
9. I know what the other departments are working with
10. Co-operation works well between departments

Organization as a whole

11. Responsibilities are clearly defined
12. Decision making is fluent
13. Organization is capable of reacting to changes
14. I know how my work is related to the operation of the whole company
15. I can decide how I do my work

Choices:

16. If I could choose, I would generally like to work in:

- a position that requires wide variety of skills
- a position that requires deep specialization in specific subject

17. If I could choose, I would generally like to work in:

- a team that specializes in the same subject as I do
- a cross-functional team

18. If I could choose, I would generally like to work:

- mostly with the same people
- in changing teams

19. Thoughts, comments and suggestions about the current and/or future organization structure:

Kyselyn tulokset

Viestintää ja yhteistyötä tiimin sisällä koskevat väittämät

	Lukumäärä	Prosenttiosuus
1. Viestintä tiimini sisällä toimii hyvin		
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	0	0.0%
Neutraali	5	8.6%
Osittain samaa mieltä	13	22.4%
Samaa mieltä	40	69.0%
2. Tiedän, mitä muut tiimiläiseni tekevät		
Eri mieltä	1	1.7%
Osittain eri mieltä	0	0.0%
Neutraali	3	5.2%
Osittain samaa mieltä	19	32.8%
Samaa mieltä	35	60.3%
3. Yhteistyö tiimini sisällä toimii hyvin		
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	1	1.7%
Neutraali	3	5.2%
Osittain samaa mieltä	5	8.6%
Samaa mieltä	49	84.5%
4. Tiimini toimii tehokkaasti		
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	3	5.2%
Neutraali	6	10.3%
Osittain samaa mieltä	16	27.6%
Samaa mieltä	33	56.9%

Viestintää ja yhteistyötä osaston sisällä koskevat väittämät

5. Kommunikaatio osastoni sisällä toimii hyvin		
Eri mieltä	2	3.4%
Osittain eri mieltä	5	8.6%
Neutraali	8	13.8%
Osittain samaa mieltä	29	50.0%
Samaa mieltä	14	24.1%
6. Tiedän, mitä muut tiimit osastoni sisällä tekevät		
Eri mieltä	3	5.2%
Osittain eri mieltä	4	6.9%
Neutraali	4	6.9%
Osittain samaa mieltä	23	39.7%
Samaa mieltä	24	41.4%
7. Yhteistyö osastoni sisällä toimii hyvin		
Eri mieltä	2	3.4%
Osittain eri mieltä	6	10.3%
Neutraali	7	12.1%
Osittain samaa mieltä	23	39.7%
Samaa mieltä	20	34.5%

Viestintää ja yhteistyötä osastojen välillä koskevat väittämät

8. Kommunikaatio osastojen välillä toimii hyvin		
Eri mieltä	4	6.9%
Osittain eri mieltä	13	22.4%
Neutraali	19	32.8%
Osittain samaa mieltä	17	29.3%
Samaa mieltä	5	8.6%
9. Tiedän, mitä muut osastot tekevät		
Eri mieltä	7	12.1%
Osittain eri mieltä	12	20.7%
Neutraali	14	24.1%
Osittain samaa mieltä	20	34.5%
Samaa mieltä	5	8.6%
10. Yhteistyö osastojen välillä toimii hyvin		
Eri mieltä	3	5.2%
Osittain eri mieltä	11	19.0%
Neutraali	18	31.0%
Osittain samaa mieltä	20	34.5%
Samaa mieltä	6	10.3%

Koko organisaatiota koskevat väittämät

11. Vastuualueet on määritelty selkeästi		
Eri mieltä	3	5.2%
Osittain eri mieltä	13	22.4%
Neutraali	4	6.9%
Osittain samaa mieltä	31	53.4%
Samaa mieltä	7	12.1%
12. Päätöksenteko on sujuvaa		
Eri mieltä	7	12.1%
Osittain eri mieltä	13	22.4%
Neutraali	23	39.7%
Osittain samaa mieltä	11	19.0%
Samaa mieltä	4	6.9%
13. Organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin		
Eri mieltä	5	8.6%
Osittain eri mieltä	14	24.1%
Neutraali	23	39.7%
Osittain samaa mieltä	10	17.2%
Samaa mieltä	6	10.3%
14. Tiedän, miten oma työni liittyy koko organisaation toimintaan		0.0%
Eri mieltä	2	3.4%
Osittain eri mieltä	3	5.2%
Neutraali	1	1.7%
Osittain samaa mieltä	13	22.4%
Samaa mieltä	39	67.2%

15. Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni		
Eri mieltä	0	0.0%
Osittain eri mieltä	1	1.7%
Neutraali	1	1.7%
Osittain samaa mieltä	17	29.3%
Samaa mieltä	39	67.2%

Työskentelytapoja koskevat väittämät

16. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin		
Laajassa ja monipuolista osaamista vaativassa roolissa	47	81.0%
Hyvin erikoistuneessa ja syvällistä osaamista vaativassa roolissa	11	19.0%
17. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin		
Tiimissä muiden saman aiheen asiantuntijoiden kanssa	21	36.2%
Monialaisessa tiimissä	37	63.8%
18. Jos saisin valita, työskentelisin mieluummin		
Pääasiassa samojen henkilöiden kanssa	46	79.3%
Vaihtuvissa tiimeissä	12	20.7%