



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Toimitusketjun johtaminen

Tiedonkulun ominaispiirteet eri organisaatorakenteissa

**Information flow features in different organization
structures**

Kandidaatintyö

Tuomas Turunen

Hannu Varanki

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Tuomas Turunen ja Hannu Varanki

Työn nimi: Tiedonkulun ominaispiirteet eri organisaatorakenteissa

Vuosi: 2016

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

31 sivua, 4 kuvaa ja 2 taulukkoa

Tarkastaja: Petra Pekkanen

Hakusanat: organisaatorakenne, tiedonkulku, funktionaalinen rakenne, divisionaalinen rakenne, organisaation tiedonkulku

Keywords: organization structure, information flow, functional structure, divisional structure, organization's information flow

Tämä kandidaatintyö käsittelee tiedonkulun ominaispiirteitä eri organisaatorakenteissa. Tarkastelun kohteena ovat funktionaalinen ja divisionaalinen organisaatorakenne. Työn tavoitteena on tutkia rakenteiden asettamia tiedonkulun tarpeita, haasteita ja keskeisimpiä eroavaisuuksia sekä niiden pohjalta tehdä päätelmiä rakenteiden ominaisuuksien vaikutuksesta tiedonkulun ominaisuuksiin.

Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena alan kirjojen ja lehtien pohjalta. Käytetyt teokset ja artikkelit käsittelevät organisaation suunnittelua, organisaatiokäyttäytymistä sekä organisaatioviestintää. Kirjallisuuden perusteella muodostettiin yleiskuva käsiteltävien rakenteiden tiedonkulkuun vaikuttavista ominaisuuksista ja niiden asettamista tarpeista.

Kirjallisuuden perusteella tiedonkulun ominaispiirteet ovat erilaisia eri organisaatorakenteissa. Organisaatorakenne määrittää organisaation sisäisiä valtasuhteita

ja raportointivastuita, joten sitä voidaan pitää tiedonkulun kanavien pohjana. Organisaation ominaisuuksista erityisesti hierarkkisuus, muodollisuus ja päätösvallan keskittyminen vaikuttavat sisäisiin suhteisiin ja siten myös tiedonkulkuun. Nämä ominaisuudet ovat hyvin erilaiset funktio- ja divisioonarakenteissa, joten myös tiedonkulun käytännöt, tarpeet ja haasteet ovat erilaiset. Hierarkkinen funktiorakenne on tiedonkulultaan hyvin virallinen ja esimiesohjautuva, kun taas divisioonarakenteessa johdon ohjaus ja tiedonkulku ovat vähäisempää ja divisioonat toimivat itsenäisinä tulosityksikköinä.

Tulosten perusteella huomataan, että kumpikaan rakenteista ei ole toista parempi tiedonkulun kannalta. Organisaation kannattaakin harkita yhdessä rakenteessa pitäytymisen sijaan useamman eri rakenteen yhtäaikaista hyödyntämistä, jolloin saavutetaan useamman rakenteen hyötyjä kerralla. Organisaation on siis mahdollista tehostaa tiedonkulkuaan rakenteita yhdistelemällä tai muokkaamalla tiedonkulkua olemassa olevaan rakenteeseen sopivammaksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tausta	3
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.3	Työn rakenne	4
2	TIETO ORGANISAATIOSSA	5
2.1	Tieto.....	5
2.2	Tiedonkulku.....	6
2.2.1	Lähikanavat	7
2.2.2	Kaukokanavat	8
3	ORGANISAATORAKENTEET	10
3.1	Organisaatorakenteen muodostamisen periaatteet	11
3.1.1	Päätösvallan jakautuminen	12
3.1.2	Osastoihin jakautuminen	12
3.2	Funktionaalinen rakenne.....	13
3.3	Divisioonarakenne	14
4	TIEDONKULUN OMINAISPIIRTEET ERI ORGANISAATORAKENTEISSA.....	16
4.1	Tiedonkulku funktionaalisessa organisaatorakenteessa	16
4.1.1	Tiedonkulun tarpeet funktionaalisessa organisaatorakenteessa	16
4.1.2	Tiedonkulun haasteet funktionaalisessa organisaatorakenteessa	17
4.1.3	Tiedonkulun kehittämismahdollisuudet funktionaalisessa organisaatorakenteessa.....	18
4.2	Tiedonkulku divisioonaalisessa organisaatorakenteessa.....	21

4.2.1	Tiedonkulun tarpeet divisionaalisessa organisaatorakenteessa	21
4.2.2	Tiedonkulun haasteet divisioonaalisessa organisaatorakenteessa	23
4.2.3	Tiedonkulun kehittämismahdollisuudet divisionaalisessa organisaatorakenteessa.....	24
4.3	Tiedonkulun vertailu eri rakenteissa.....	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
	LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Nykymaailmassa organisaatioita on olemassa lukematon määrä, ja määrä kasvaa päivä päivältä. Jokainen organisaatio on oma yksilönsä, mutta niiden rakentamiseen käytetään yleensä tiettyjä rakenteita.

Funktionaalisisessa rakenteessa organisaatio on jaettu päätoimintoihin. Tällöin päätösvalta säilyy keskitetysti yritysjohdolla, ja organisaatio on muuten hyvin muodollinen sekä byrokraattinen. Divisionaalisesti jakautunut organisaatio jakautuu eri divisiooniin eri perustein, tyypillisesti tuoteryhmittäin, alueittain tai asiakassegmenteittäin. Divisioonan sisällä jakautumiseen ei ole sääntöjä, mutta yleinen käytäntö on muodostaa funktionaalinen rakenne divisioonassa. Toimiakseen divisioonarakenteen päätösvallan täytyy olla hajautettua.

Yhä kasvavassa määrin organisaatiot luovat sekä tarvitsevat toiminnassaan tietoa eri lähteistä toimintojensa ylläpitämiseen. Mikäli tiedonkulku organisaatiossa ei toimi, vaikuttaa se negatiivisesti koko organisaation tulokseen. Toimiva tiedonkulku edellyttää selkeitä käytäntöjä työyhteisössä. Eri organisaatioissa tiedonkululle on luotu eri käytännöt, mutta organisaation rakenne asettaa silti yleiset viitekehykset tiedonkululle.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Aiheesta ei ole suoraan kirjoitettu vertailevaa kirjallisuutta, jossa puhuttaisiin suoranaisesti organisaatorakenteen vaikutuksesta tiedonkulkuun ja sen ominaispiirteisiin. Tarkasteltavina olevissa rakenteissa, funktionaalisisessa sekä divisionaalisisessa rakenteessa, päätösvalta sekä byrokratian aste ovat huomattavasti erilaisia, jolloin tiedonkulkukin näissä organisaatorakenteissa on erilaista.

Tietoa voidaan ajatella olevan kahdenlaista: täsmällistä ja hiljaista tietoa. Kummallakin tiedon muodolla on tärkeä rooli toimivassa työyhteisössä, mutta hiljaisen tiedon siirtyminen on hyvin yksilöllistä verrattuna täsmälliseen tietoon. Tässä työssä käsitellään täsmällisen tiedon kulkemista organisaatiossa.

Aihetta tutkittiin yhdistelemällä eri kirjallisuuden tuotoksia organisaatiokäyttäytymisestä ja organisaatorakenteista. Havaintojen pohjalta luotiin yleistyksiä yleisistä tiedonkulun

ominaispiirteistä, sekä lopulta päädyttiin vertailemaan piirteitä kahdessa esimerkkirakenteessa: funktionaalisesti sekä divisionaalisesti jakautuneessa organisaatiossa.

Kahdesta eri rakenteesta käydään läpi kolme olennaista kysymystä tutkimuksen kannalta:

- Mitä tarpeita tiedonkululle on eri organisaatorakenteissa?
- Mitä haasteita tiedonkulussa on eri organisaatorakenteissa?
- Mitä kehittämismahdollisuuksia tiedonkululle on olemassa?

Kirjallisuudesta saadun tiedon pohjalta työn lopussa vertaillaan kolmen kysymyksen avulla kahden eri rakenteen eroja sekä pohditaan syitä eroihin. Lopulta on tavoitteena vastata kysymyksen: millaisia ominaispiirteitä tiedonkululla on erilaisissa organisaatorakenteissa?

1.3 Työn rakenne

Työn alussa esitellään kirjallisuuden pohjalta tiedon eri olomuotoja, tiedon tärkeyttä yleisesti sekä keinoja tiedonkulkuun. Tiedon ohella käydään läpi yleistietoa organisaatorakenteista, niiden syntyisestä sekä esitellään funktionaalinen ja divisionaalinen organisaatorakenne tarkemmin.

Tiedonkulkua tarkastellaan lopuksi kahdessa erilaisessa organisaatorakenteessa. Lisäksi käydään läpi millaisia tarpeita, haasteita ja kehittämismahdollisuuksia funktionaalisessa sekä divisionaalisessa organisaatorakenteessa esiintyy tiedonkululle. Analysoinnin lopuksi vertaillaan käsiteltyjä ominaispiirteitä eri rakenteissa.

2 TIETO ORGANISAATIOSSA

2.1 Tieto

Sokrateen (470-399 eaa.) sanoin: ”arvokkainta, mitä toinen ihminen voi antaa toiselle, on tieto”. Tieto on organisaation toiminnassa erittäin tärkeä osa. Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan kaikkeen toimintaan, mitä organisaatio tekee, liittyy tietoa. Toimiessaan ympäristön kanssa organisaatio luo sekä imee itseensä tietoa, jota hyödyntämällä se organisoii itseään ja täten ylläpitää funktionaalista toimintaansa. Myös Nonaka (2007) toteaa, että länsimaiseen ajattelutapaan kuuluu organisaation mieltäminen tietoa prosessoivaksi koneeksi.

Tieto voidaan pääsääntöisesti jakaa kahteen eri tyyppiin – hiljaiseen ja täsmälliseen tietoon (Cabrera & Cabrera, 2002). Nonakan (2007) mainitsema länsimaiseen ajattelutapaan kuuluu ainoastaan täsmällisen tiedon, eli laskettavissa olevan ja helposti siirrettävän tiedon, pitäminen hyödyllisenä. Hänen mielestään toiminnassa tulisi kuitenkin keskittyä enemmän hiljaisen tiedon hyödyntämiseen, mikäli halutaan saavuttaa hyviä tuloksia. Hiljaiseksi tiedoksi mielletään Cabreran ja Cabreran (2002) mukaan yksilön vaikeasti siirrettävät tiedot, kuten loistava trukinajamistaito tai tuotteen myymistaito.

Organisaation toimintaa ylläpitämään tarvittavaa täsmällistä tietoa syntyy jokaisen yksilön toiminnasta, ja sen kulku on tärkeä edellytys toiminnalle. Operatiiviseksi tiedoksi mielletään kaikki tieto, jota organisaation työyhteisön jäsenet tarvitsevat oman työnsä hoitamiseen. Pääsääntöisesti operatiivinen tieto voidaan jakaa kahteen osaan sen siirtymistavan mukaan: suora yhteydenpito ja välitetty yhteydenpito. Suorassa menetelmässä tietoa jaetaan henkilökohtaisesti kasvokkain, kun taas välitettyssä viestinnässä tieto kulkee teknisten apuvälineiden kautta. (Åberg 1996)

Operatiivisen tiedon ulkopuolelle jää organisaatiollinen tieto, eli tieto, jota työyhteisö ei tarvitse päivittäiseen oman työnsä hoitamiseen. Tällaisena tietona voidaan pitää organisaation strategiaan liittyvää tietoa, henkilöstömuutoksia tai mahdollisia organisaatiomuutoksia. Organisaatiollisen tiedon voidaan ajatella olevan kertaluonteista, kun taas operatiivinen tieto on toistuvaa päivittäin ja kriittistä toiminnalle.

Joillekin organisaation jäsenille jokin tieto voi olla tärkeää, toiselle merkityksetöntä. Tehokkaasti hoidetussa tiedonkulussa ongelmaksi voi muodostua turhan tiedon ylitulva. Siukosaari (2002) toteaa tämän olleen ennen paperista A4-saastetta, mutta nykyisin

verkkoviestinnän yleistyttyä sähköpostitulvaa. Hän mainitsee professori Nymanin (1999) artikkelin pohjalta suurimmaksi syyksi organisaation yhteisen näkemyksen puutteen siitä, kuka tarvitsee mitään tietoa. Tietotekniikan edistyessä tiedonhallinnan vastuu ei tunnu kuuluvan kenellekään, jolloin ei ymmärretä omaa roolia tiedon tuottamisen ja välittämisen ketjussa. Tiedottamisessa haasteeksi muodostuu täten tiedon karsiminen ja kohdistaminen oikeille henkilöille. Åberg (1996) mainitsee, että viestinnän järjestelyjen puutteellisuudet johtavat organisaatiossa kaaokseen.

2.2 Tiedonkulku

Tiedonkuluksi määritellään tapahtuma, jossa toisen yksilön toimintaan vaikuttaa toisen yksilön kokemus (Argote & Ingram 2000). Åberg (1996) puolestaan toteaa hieman enemmän selkokielellä sanoman olevan informatiivinen sen vähentäessä sanoman vastaanottajan epätietoisuutta kyseisestä asiasta. Organisaation sisäinen viestintä on yksi tiedonkulun muoto.

Boerin (2005) mukaan tiedonkulkua pidetään yleisesti organisaation rakenteesta riippumatta yhtenä organisaation tärkeimmistä prosesseista. Tiedon täytyy kulkea organisaatiossa yksilöltä toiselle, jotta organisaation yhteiseen tavoitteeseen voidaan päästä. Tiedonkulun tärkeydestä huolimatta monessa organisaatiossa yhdeksi suureksi ongelmaksi muodostuu sen puute. Yksi syy tähän on yksilön motivaatio ja motivaation puute tiedon kuljettamiseen organisaatiossa. Myös Åberg (1996) toteaa työmotivaation ja tiedonkulun onnistumisen välillä olevan suora yhteys.

Puhuttaessa tiedonkulusta organisaatiossa tieto voi tyypillisesti kulkea sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Vertikaalisessa tiedonkulussa tieto kulkee organisaatorakenteen hierarkian mukaisesti ylös- tai alaspäin. Tyypillisesti vertikaalisesti ylhäältä alaspäin kulkeva tieto liittyy organisaation strategiaan. Alhaalta ylöspäin kulkeva tieto on työtehtävistä syntyneen tiedon siirtämistä ylöspäin. Yleisesti voidaan sanoa, että vertikaalisesti liikkuva tieto liittyy aina työhön. (Bartels et al. 2010)

Horisontaalisessa tiedonkulussa liikkuu sekä työhön liittyvää että epävirallista tietoa työntekijältä toiselle samalla hierarkkisella tasolla. Työhön liittyvä tieto on työntekijöiden tehtävän kannalta tärkeää, ja auttaa organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Epävirallinen tieto voi liittyä esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisiin asioihin. Ominaista

epäviralliselle tiedolle on, että se ei ole millään tavalla oleellista työtehtävien kannalta. (Bartels et al. 2010) Horisontaalisen tiedonkulun monimutkaisuuden takia Galbraith (1977) on määritellyt seitsemän eri lateraalia koordinoitikeinoa organisaation sisäiseen tiedonkulkuun: suora kontakti, yhteyshenkilö, projektiryhmä, pysyvä työryhmä, integroiva rooli, integroiva johtaja ja matriisirakenne. Kyseisiä keinoja tehokkaasti hyödyntämällä yksiköiden välisessä tiedonkulussa voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä, etenkin tehtävien tullessa monimutkaisemmiksi (Weigelt & Miller 2013).

Organisaation sisäiseen tiedonkulkuun on olemassa lukuisia eri keinoja. Åberg (1996) jakaa ne neljään ryhmään kahden eri ulottuvuuden perusteella: lähikanavat, kaukokanavat, suora keskinäisviestintä sekä välitetty pienjoukkoviestintä. Yhdistämällä edellä mainitut ulottuvuudet saadaan taulukon 1 mukainen nelikenttä.

Taulukko 1 Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 1996)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora tiedonkulku	Esimiehet, kokoukset, muut työntekijät	Tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet
Välitetty tiedonkulku	Työpaikkajulkaisut, yksikön ilmoitustaulu	Toimintakertomus, uutistaulu, henkilöstölehti

2.2.1 Lähikanavat

Siukosaari (2002) toteaa puhumisen ja kuuntelemisen olevan tehokkaimmat sisäisen tiedotuksen keinot. Tämä väite sopii taulukon 1 nelikentässä lähikanavien suoran viestinnän kenttään. Åberg (1996) taas korostaa tärkeimmän kanavan yksittäiselle työntekijälle operatiivisessa toiminnassa olevan lähin esimies. Alaiset velvoitetaankin omalla tavallaan kuuntelemaan esimiestä työhön liittyvissä asioissa, kun taas ilmoitustaulujen tai vastaavien seuraamista on vaikeampi vaatia. Samalla lähin esimies toimii linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä sekä pystyy suhteuttamaan alaistensa työt laajempaan kokonaisuuteen.

Esimiehen ohella toinen toimiva suoran tiedonkulun keino on muut työntekijät. Työntekijöiden keskenään tapahtuva tiedonjako, ns. puskaradio, on nopea sekä selkeä kanava, mutta sen heikkoudeksi muodostuu ajoittainen epätarkkuus. Eri vertailujen tuloksena puskaradiolle on saatu noin 80 – 90 % tarkkuus kun välittynyttä tietoa verrataan alkuperäiseen tietoon. Huono maine on syntynyt 10 – 20 % virheellisen tiedon osuudesta, joka on ollut todella erilaista alkuperäiseen tietoon verrattuna. Yksi virheen osuutta kasvattaja tekijä on etenkin välikäsien määrä. Mitä useamman henkilön kautta tieto kulkee, eli mitä epäsuorempaa tiedonkulku on, sen enemmän virheellisyyden todennäköisyys kasvaa. (Åberg 1996)

Puskaradiota ei pidetä virallisena tiedonkulun kanavana juurikaan missään, mutta jokaisesta organisaatiosta se silti löytyy. Mikäli organisaation sisäisessä tiedonkulussa on aukkoja, korvaa puskaradio aukot enemmän tai vähemmän väärällä tiedolla. Puskaradion negatiivisuuden hillitsemiseksi organisaation sisäisen tiedonkulun tulee olla runsasta ja avointa. Vaikka puskaradiota pidetäänkin huonona asiana, on se hyvin hallittuna tehokas tiedonkulun kanava. (Siukosaari 2002)

Ilmoitustaulut sisältävät suoraan työhön liittyvää sekä tiedotusmuotoista tietoa. Organisaatiosta riippuen ilmoitustauluja voi olla useampi eri paikoissa saman yksikön sisällä, tai vaihtoehtoisesti yksi jokaisessa yksikössä. Tärkeintä on, että työntekijät tietävät missä ilmoitustaulu on ja minkälaista tietoa se sisältää. (Siukosaari 2002, Åberg 1996)

2.2.2 Kaukokanavat

Åbergin (1996) jaottelun mukaan kaukokanavien tarkoituksena on välittää tietoa koko työyhteisölle, eikä niinkään yksittäiselle työntekijälle. Tiedotustilaisuutta voidaan pitää yhtenä tehokkaimpana suoran viestinnän joukkoviestintäkanavana, sillä vaikka Åberg luokittelee sen kaukokanaviin, sisältää se silti henkilökohtaista suoraa, lähikanaville ominaista kontaktia. Tehokkuudesta huolimatta tiedotustilaisuuksia ei pidetä ilman pakottavaa syytä. Tiedotustilaisuuksille on ominaista aiheen laajuus ja tärkeys; tieto koskee useampaa yksikköä ja tiedon perillemeno kohdeyleisölle on tärkeää. Samalla tieto voi olla sen verran monimutkaista, että epätietoisuuden välttämiseksi sitä on tarpeen selittää tarkemmin. Tiedotustilaisuus antaa myös tilaa aiheesta keskustelulle. Kaikin tavoin tiedotustilaisuuden

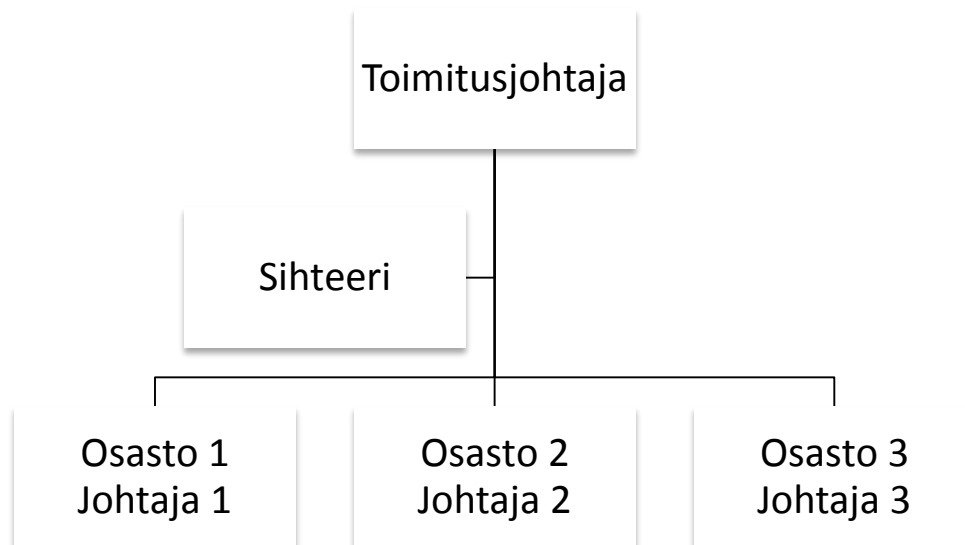
tarkoituksena voidaan pitää puskaradion vallan hillitsemistä, mikä on osa hyvää ja tervettä sisäisen tiedonkulun kulttuuria.

Kaukokanaville ominaiseen tapaan välitetyn viestinnän kanavat eivät kohdistu yksittäiselle työntekijälle. Kanavilla välitetty tieto ei ole itsessään operatiivisella tasolla tärkeää, mutta tieto kuitenkin luetaan tarkasti ja siitä keskustellaan. Tärkeänä pidetään etenkin omaa yksikköä koskevia asioita. (Åberg 1996)

3 ORGANISAATIORAKENTEET

Organisaatioon ja sen toimintaan vaikuttaa lukemattomia tekijöitä, mikä tekee organisaation määrittelemisestä vaikeaa. Baligh (2006) määrittelee organisaation muodostuvan yksilöistä, jotka on laitettu erilaisten periaatteiden perusteella tiettyyn rakenteeseen. Organisaation tarkoituksena on pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen yhteisten sääntöjen ja resurssien avulla.

Organisaatorakenteessa määritetään organisaation jäsenten ja toimintojen väliset valta- ja auktoriteettiasemat sekä suhteet (Galbraith 2002). Organisaatorakenteen kuvaamiseen käytetään usein organisaatiokaaviota (Kuva 1), josta organisaation jäsenten väliset suhteet käyvät ilmi. Juutin (2006) mukaan on kuitenkin huomioitava, että organisaatorakenne ei tarkoita vain organisaatiokaaviota, vaan organisaation valta-asemien muodostamaa hierarkiaa ja organisaation jatkuvasti toistuvia toimintoja. Organisaatorakenne voidaan nähdä myös suunnitelmana organisaation tehokkaalle työnjaolle, toimivalle yhteistyölle, resurssien tehokkaalle käytölle ja koordinoinnille eri tehtävien ja osien välillä. (Juuti 2006, Lämsä & Hautala 2004)



Kuva 1 Esimerkki organisaatiokaaviosta

Organisaatorakenne määrittelee organisaation jäsenten roolit ja tehtävät sekä niiden väliset suhteet. Valta- ja auktoriteettisuhteet määräytyvät organisaatorakenteessa vertikaalisesti. Kuten kuvassa 1 näkyy, toimitusjohtaja on hierarkiassa korkeammalla ja omaa auktoriteettiaseman osastojen johtajiin. Osastojako taas näkyy organisaatiokaaviossa

horisontaalisesti. Yhdessä organisaatiorakenteen vertikaalinen ja horisontaalinen ulottuvuus määrittävät organisaation muodollisen rakenteen. (Juuti 2006)

Organisaatiorakenne määritetään organisaation johdossa liiketoimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii joustavamman organisaatiorakenteen, kun taas hitaasti muuttuvassa ympäristössä organisaatiorakenne voi olla jäykkä ja hierarkkinen. Tärkeintä on, että organisaatiorakenne palvelee organisaation päämäärien saavuttamista. Organisaatiorakenteelle ei siis ole olemassa valmiita viitekehyksiä, vaan kunkin organisaation on muodostettava oma, tilanteeseen ja tavoitteisiin sopiva organisaatiorakenne. (Juuti 2006)

Suhteiden ja tehtävien määrittämisen lisäksi organisaatiorakenteen tehtävä on edesauttaa nopeaa ja tehokasta tiedonkulkua sekä päätöksentekoa (Juuti 2006). Tiedonkulun tarpeet vaihtelevat organisaatioittain, eikä yhden organisaatiorakenteen voida olettaa olevan toista parempi tiedonkulun kannalta. Toisin sanoen, erilaiset organisaatiorakenteet asettavat erilaisia vaatimuksia tehokkaalle tiedonkululle.

3.1 Organisaatiorakenteen muodostamisen periaatteet

Galbraithin (2002) mukaan organisaatiorakenne muodostuu erilaisten käytäntöjen – erikoistumisen, valvontajänteen, päätösvallan jakautumisen ja osastoihin jakautumisen – mukaisesti. Erikoistumisella tarkoitetaan työskentelyssä käytettyjen erikoisosaamisten määrää, joiden myötä organisaatio jakautuu horisontaalisesti useihin alaosastoihin. Organisaatiorakenteen valvontajänne määräytyy organisaation kullakin tasolla olevissa osastoissa työskentelevien ihmisten määrän mukaan. Valvontajänteen ollessa suuri yhden esimiehen alaisuudessa on paljon työntekijöitä. Mitä enemmän työntekijöitä yhdellä osastolla on horisontaalisella tasolla, sitä vähemmän vertikaalisia tasoja organisaatiossa yleensä on. Tällöin myös valvottavien alaisten ja toimintojen määrä kasvaa. Päätösvallan jakautumisessa on huomioitava organisaation vallan keskittyminen tai hajautuminen vertikaalisesti, sekä horisontaalisesti jaettu päätösvalta. Osastoihin jakautuminen tapahtuu esimerkiksi tuoteryhmittäin, maantieteellisesti tai funktioittain. Myös Juuti (2006) sekä Lämsä ja Hautala (2004) toteavat samojen teemojen toistuvan organisaatiorakenteesta puhuttaessa.

3.1.1 Päätösvallan jakautuminen

Päätösvallan voidaan ajatella olevan keskittynyt tai hajaantunut organisaatiossa vertikaalisesti. Mitä harvemmat henkilöt osallistuvat päätöksentekoon, sitä keskitetympi se on. Päätösvalta voi olla myös hajaantunut useammille henkilöille organisaatiossa. Tällöin päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä usealta eri hierarkian tasolta. (Kortmann 2012)

Keskitetyllä päätöksenteolla tarkoitetaan organisaatorakenteessa tietyille henkilöille määritetyn muodollisen aseman suoma päätösvalta (Juuti 2006). Toisin sanoen, tiettyjen organisaatorakenteessa määritettyjen roolien tehtäviin kuuluu tehdä päätöksiä. Useimmiten mitä ylemmäs organisaation hierarkiassa mennään, sitä enemmän päätösvaltaa kullakin roolilla on. Alemmalla tasolla voidaan kyllä tehdä päätöksiä, mutta ne on hyväksyttävä ylemmällä johdolla (Ebert & Griffin 2007).

Hajautetussa päätöksenteossa puolestaan päätösvaltaa delegoidaan ylemmiltä hierarkiatasoilta alemmille tasoille (Juuti 2006). Tällöin päätökset eivät kulje organisaatorakenteessa korkealla oleville, vaan ne tehdään lähempänä niiden toimeenpanopaikkaa, ja tarve viedä päätöksenteko ylemmälle johdolle vähenee (Galbraith 1977). Useimmiten, mitä laajempi ja monimutkaisempi organisaatio on kyseessä, sitä hajautetumpaa päätöksenteko on (Ebert & Griffin 2007). Hajauttamalla päätöksentekoa laajalle organisaatioon saadaan päätöksiin lisää voimavaroja ja erilaisia näkökulmia (Juuti 2006).

Päätösvallan horisontaalinen jakautuminen liittyy päätösvallan hajauttamiseen. Sen tarkoituksena on jakaa päätösvalta organisaation samalla hierarkiatasolla oikeille henkilöille ja osastoille (Galbraith 2002). Organisaatorakenne sisältää yleensä horisontaalisella tasolla erilaisia osastoja, jotka hoitavat eri asioita (Juuti 2006). Nämä osastot, hajautuksen asteesta riippuen, päättävät itse omaan toimintaansa vaikuttavista asioista. Päätösvalta siis siirretään osastolle, jossa päätös pannaan toimeen.

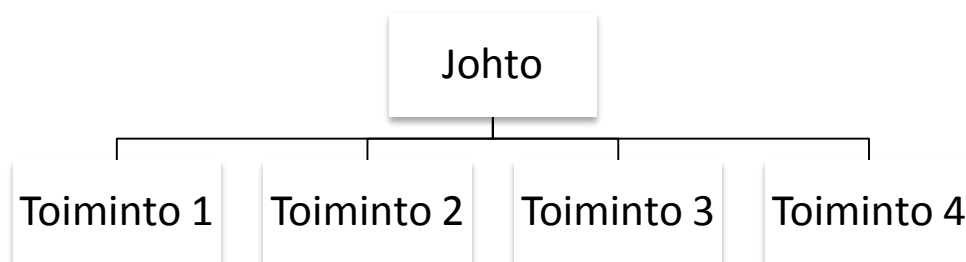
3.1.2 Osastoihin jakautuminen

Osastoihin jakautumisella tarkoitetaan organisaation toimintojen integroimista tiettyjen osastojen alle sekä osastohierarkian muodostamista. Osastojen määrä riippuu erikoistumisen määrästä organisaatiossa ja valvontajänteestä. Valvontajänne vaikuttaa organisaatorakenteen muodostumiseen vertikaalisesti, kun taas erikoistuminen horisontaalisesti. Organisaatio

muodostaa ympäristönsä ja tavoitteidensa mukaisesti sopivan määrän vertikaalisia tasoja, joiden alle muodostetaan horisontaalisesti halutulla tavalla jaettuja osastoja. Näiden osastojen määrä riippuu erikoistumisen määrästä organisaatiossa, halutusta erikoisosaamisten integroinnin asteesta sekä halutusta valvontajänteestä. Tavallisimmat osastoihin jakautumisen perusteet ovat toiminnot, tuoteryhmät, asiakassegmentit ja maantieteelliset alueet. (Galbraith 2002, Juuti 2006)

3.2 Funktionaalinen rakenne

Toimintojen perusteella jaetussa eli funktionaalisisessa organisaatorakenteessa organisaation eri toiminnot, kuten markkinointi, tuotanto tai taloushallinto, on jaettu omiksi erikoistuneiksi osastoikseen työntekijöiden samankaltaisten työtehtävien perusteella. Kuvassa 2 on esimerkki funktionaalisisesta organisaatorakenteesta. Useimmiten funktionaalinen organisaatorakenne esiintyy pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, jotka ovat keskittyneet vain harvoille markkinoille tai tuoteryhmille. Toiminnan monimutkaistuessa ja tuotevalikoiman kasvaessa siirtyminen kohti toisenlaista organisaatorakennetta, esimerkiksi divisioonarakennetta, tulee ajankohtaiseksi. (Galbraith 2002, Lämsä & Hautala 2004)



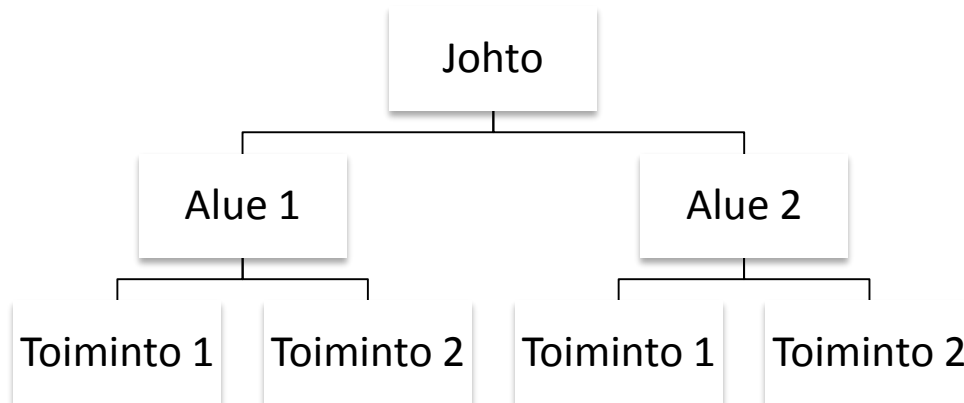
Kuva 2 Esimerkki funktionaalisisesta organisaatorakenteesta (Lämsä ja Hautala 2004)

Päätösvalta on funktionaalisisissa rakenteissa useimmiten keskittyntä ja toiminnoissa pyritään koko organisaation laajuiseen standardointiin (Galbraith 2002, Ebert & Griffin 2007). Kukin osasto hoitaa siis niille määritellyt tehtävät ylempään johdon laatimien toimintaohjeiden mukaan. Kortmann (2012) puhuu muodollisuudesta eli sääntöjen ja käytäntöjen vaikutuksen asteesta päätöksentekoon ja työskentelyyn. Osastoille voidaan delegoida päätösvaltaa, mutta yleensä niiden tekemät päätökset on hyväksyttävä ylempällä johdolla (Ebert & Griffin

2007). Kukin osasto on tarkasti koulutettu ja erikoistunut juuri omaan tehtäväänsä. Toimintojen johtajat valvovat oman osastonsa toimintaa ja vastaavat sen kehityksestä. Ylin johto taas vastaa kokonaisuuden johtamisesta ja pitää hallussaan päätösvaltaa organisaation muutoksia koskevissa asioissa.

3.3 Divisioonarakenne

Lämsä ja Hautala (2004) esittelevät divisioonarakenteen, joka perustuu tuoteryhmäkohtaisiin, asiakassegmenttikohtaisiin tai aluekohtaisiin osastoihin jakautumiseen. Tällöin organisaatorakenteessa ylemmällä tasolla käytetään jotain edellä mainituista jakamisperusteista divisioonien muodostamiseksi. Rakenteen seuraava taso on taas jaettu jonkin muun jakamisperusteen mukaisesti, esimerkiksi toimintojen perusteella. Suurissa organisaatioissa voidaan soveltaa useampaa jakamisperiaatetta kerrallaan. Rakenteeseen voi myös muodostua funktionaalisuuteen perustuvia osastoja (Peltonen 2007). Samat toiminnot toistuvat kaikissa divisioonissa, mikä vähentää divisioonien välistä riippuvuutta ja tekee niistä autonomisia (Mintzberg 1979). Divisioonarakennetta käyttävät erityisesti laajalle levinneet monialaiset organisaatiot. Kuvassa 3 on esimerkki divisioonarakenteesta, jossa ylemmällä tasolla organisaatio on jaettu alueittain ja alueosastot edelleen toimintojen perusteella. Sopivan divisioonajakoperusteen valinta pohjautuu useimmiten organisaation tuottamiin hyödykkeisiin tai palveluihin (Galbraith 2002). Kalliit kuljetuskustannukset tai läsnäoloa vaativa palvelu kannustavat useimmiten alueelliseen jakoon, kun taas pienet kuljetuskustannukset ja suuri tuotevalikoima vaikkapa asiakassegmenttijakoon.



Kuva 3 Esimerkki divisioonarakenteesta (Lämsä ja Hautala 2004)

Divisioonarakenteelle on tyypillistä, että kukin divisioona muodostaa oman tulosityksikkönsä, jolla on omat tavoitteensa, toisin kuin funktionaalisessa organisaatorakenteessa. Useimmiten päätösvalta on hajautettu siten, että tulosityksikköjen johtajilla on tulosvastuu omasta yksiköstään. Vaikka tulosityksiköiden johtajat vastaavat omien yksiköidensä tuloksesta, organisaation ylin johto vastaa kuitenkin toiminnan johtamisesta kokonaisuutena. Divisioonat voidaan siis nähdä omina, organisaation sisäisinä pienoisorganisaatioina, joiden välillä esiintyy tervehenkistä, liiketoimintaa edistävää kilpailua. Ylimmän johdon on pidettävä huolta, ettei keskinäinen kilpailu vaikuta haitallisesti liiketoimintaan. Myös liiallinen päätösvalan delegointi voi johtaa divisioonien vieraantumiseen organisaation ylimmän johdon antamista ohjeista. (Lämsä & Hautala 2004, Ebert & Griffin 2007)

Divisioonaa voidaan hallinnoida ja muokata organisaation tarpeen mukaisesti ilman, että se häiritsee muiden divisioonien toimintaa (Ebert & Griffin 2007). Divisioonarakenne sopiikin hyvin dynaamiseen liiketoimintaympäristöön, jossa organisaation on mukauduttava pysyäkseen kilpailukykyisenä. Divisioonat ovat lähempänä markkinoita kuin funktionaaliset organisaatiot, jolloin mukautuminen on tehokkaampaa (Peltonen 2007). Hyvä esimerkki tästä on alueellinen jakautuminen, joka mahdollistaa kunkin alueen tarkan seurannan.

4 TIEDONKULUN OMINAISPIIRTEET ERI ORGANISAATORAKENTEISSA

Yksi organisaatorakenteen tehtävistä on tukea tehokasta tiedonkulkua. Erilaisissa organisaatorakenteissa tiedonkulkua ei ole välttämättä kannattavaa toteuttaa samalla tavalla, vaan tiedonkulku tulee sopeuttaa organisaatioon sopivaksi. Daftin ja Lengelin (1986) mukaan organisaatorakennetta muokkaamalla voidaan vaikuttaa tehokkaasti organisaation sisäiseen tiedonkulkuun.

4.1 Tiedonkulku funktionaalisessa organisaatorakenteessa

Funktionaalille organisaatorakenteelle on tyypillistä, että toimintojen mukaisesti jaettujen osastojen sisäinen tiedonkulku on tehokasta. Saman alan asiantuntijat pystyvät helposti jakamaan ideoita ja tietoa keskenään. Toisaalta, osastojen välinen tiedonkulku ei välttämättä ole kovin tehokasta. Funktionaalisessa organisaatorakenteessa tiedonkulku tapahtuu tyypillisesti vertikaalisessa suunnassa, työmiehiltä osastojen johtajille ja edelleen ylemmälle johdolle raportointina ja vastakkaiseen suuntaan taas tehtyinä päätöksinä, palautteena ja osastokohtaisina työohjeina. Funktionaalisen rakenteen selkeät valtasuhteet ja yksinkertainen kommunikaatioverkosto tukevat nopeaa tiedonkulkua ja tehokasta päätöksentekoa. Myös korkea muodollisuuden aste auttaa tiedonkulussa. Osastojen heikko keskinäinen tiedonkulku luo kuitenkin haasteita. (Galbraith 2002, Galbraith et al. 2002, Lämsä & Hautala 2004, Richmond et al. 2005, Duncan 1979, Kortmann 2012)

4.1.1 Tiedonkulun tarpeet funktionaalisessa organisaatorakenteessa

Funktionaalinen organisaatorakenne toimii yleensä vakaassa ympäristössä, jolloin ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset päätöksenteolle ovat vähäiset. Informaatio ja koordinoitotarpeetkin ovat tällöin vähäisemmät. Funktionaalisen rakenteen organisaatiot keskittyvät yleensä vain harvoille markkinoille tai tuoteryhmille, joten organisaatio ja tiedonkulku eivät pääse muuttumaan monimutkaisiksi. (Galbraith 2002, Duncan 1979)

Huczynskin ja Buchananin (2001) mukaan ylemmässä johdossa laaditut työohjeet ja käytännöt sopivat hyvin funktionaaliseen organisaatorakenteeseen sen vakauden ja vähäisen

muutoksen ansiosta. Toimintaohjeiden tarkoitus on vähentää poikkifunktionaalisen tiedonkulun tarvetta antamalla ennalta määrättyihin ja toistuviin tilanteisiin selvät ohjeet, joiden mukaan toimia. Johdolta tulevien toimintaohjeiden, toiminnan standardoinnin ja hyvän osastojen sisäisen tiedon jakamisen ansiosta osastot pystyvät hoitamaan omat tehtävänsä tehokkaasti. Vertikaalisessa suunnassa funktionaalisen organisaation täytyy pystyä jakamaan tietoa kullekin yksikölle sen tarvitsemat operatiiviset ja organisaatiolliset tiedot. Funktionaalinen rakenne mahdollistaakin tämän hyvin.

Osastojen välisen tiedonkulun tarve riippuu osastojen keskinäisestä riippuvuudesta (Galbraith 2002). Esimerkiksi tuotesuunnittelun insinöörien päivittäisten työtehtävien kannalta ei ole tarpeellista saada tietoa logistiikkaosastolta. Toisaalta, tuotesuunnittelussa tarvitaan tietoa tuotantolinjojen mahdollisuuksista valmistaa uutta, suunnitteilla olevaa tuotetta. Tarkasta työnjaosta ja erikoistumisesta johtuen osastoilla ei välttämättä edes ole tarvetta jakaa tietoa toistensa kanssa. Muodollisuuden ja hierarkkisuuden takia työntekijöillä ei ole juurikaan tilannetietoa muista osastoista eikä päätäntävaltaa oman tehtävän suorittamisen suhteen (Mintzberg 1979). Tästä syystä omaan tehtävään liittyvä operatiivinen tieto, kuten päivittäiset tuotantomäärät, ja varsinkin muilta osastoilta tuleva operatiivinen tieto saadaan omalta esimieheltä. Oman osaston sisällä kulkeva tieto taas on helposti jaettavissa, kun kaikki ovat erikoistuneet samaan asiaan ja hoitavat samaa tehtävää.

4.1.2 Tiedonkulun haasteet funktionaalisessa organisaatorakenteessa

Funktionaalisen organisaatorakenteen tavallisin haaste ovat poikkifunktionaaliset prosessit, mukaan lukien tiedonkulku (Galbraith et al. 2002). Tiedonkulku funktioiden välillä riippuu pitkälti niiden keskinäisestä riippuvuudesta, joten tiettyjen osastojen ei välttämättä edes tarvitse jakaa tietoa keskenään. Toimintaohjeet määrittelevät osastojen välisen tiedonkulun tarpeen, eivätkä osastot koe muuta tiedonkulkua tarpeelliseksi. Aika ajoin syntyy kuitenkin tilanteita, jolloin tietoa muilta osastoilta tarvitaan. Haasteet syntyvät nimenomaan näistä poikkifunktionaalista tiedonkulkua vaativista poikkeuksellisista tilanteista (Laamanen 2001).

Funktionaalisessa organisaatiossa tieto kulkee johtajatasen kautta, koska työntekijöiden vaikutusvalta ja organisaatiollinen tietämys on vähäistä. Se saattaa johtaa informaation puutteeseen ja siitä seuraavaan työskentelyn tehottomuuteen. Poikkeuksellisista tilanteista

syntyvät informaation puutostilanteet saavat työntekijät ja alemman tason johtajat siirtämään päätökset hierarkiassa ylemmän tason johtajille. Tämä johtaa tavallistakin suurempaan määrään vertikaalista tiedonkulkua, ja siten johtajien ylikuormittumiseen sekä tiedonkulun ja päätöksenteon hidastumiseen. Lisäksi, mitä enemmän hierarkian tasoja informaatio joutuu läpikäymään, sitä enemmän sen kulku hidastuu. Keskitetyn päätöksenteon organisaatioissa, varsinkin osastojen määrän kasvaessa, hierarkiatasoja on tyypillisesti useita, mikä hidastaa tiedonkulkua entisestään. (Ebert & Griffin 2007, Duncan 1979)

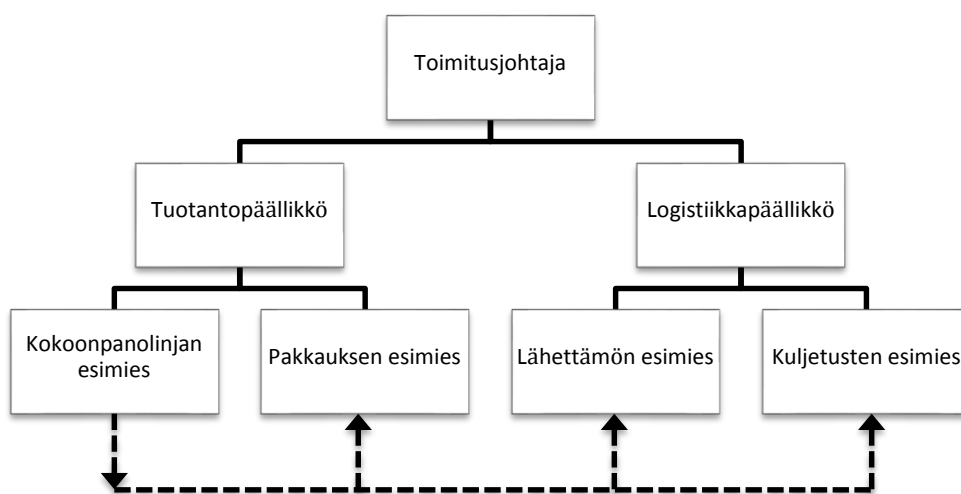
Omaan osastoon erikoistuminen ja toimintaohjeiden sokea noudattaminen saa työntekijät ja johtajat keskittymään vain oman osastonsa toimintaan. Tällöin he eivät välttämättä edes tiedä tai vaihtoehtoisesti eivät välitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa muihin osastoihin ja organisaatioon kokonaisuutena. Funktionaalisessa organisaatiossa voidaan ajautua herkästi osaoptimointiin, jolloin osastot tavoittelevat omaa etuaan välittämättä koko organisaation edusta. (Laamanen 2001)

4.1.3 Tiedonkulun kehittämismahdollisuudet funktionaalisessa organisaatorakenteessa

Yksinkertaisin keino tiedonkulun tehostamiseen funktionaalisessa organisaatorakenteessa lienevät lateraalit koordinoitikeinot. Niiden ideana on saada tiedonkulkua tapahtumaan horisontaalisessa suunnassa vertikaalisen suunnan lisäksi sekä saada ongelmanratkaisu pysymään mahdollisimman lähellä ongelman lähdettä (Galbraith 1977). Lateraalit koordinoitikeinot luovat tietoisuutta siitä, miten toisen osaston toiminnot vaikuttavat oman osaston toimintaan ja siitä, miten toiset yksiköt toimivat käytännössä (Weigelt & Miller 2013). Tarkoituksena on rikkoa osastojen välisiä rajapintoja ja siirtää ylimääräistä vertikaalista tiedonkulkua horisontaaliseksi. Lateraaleja koordinoitikeinoja kannattaa käyttää erityisesti niiden osastojen välillä, joiden toimintojen välillä on keskinäistä riippuvuutta.

Poikkeustilanteissa, joissa osastokohtaisesta toimintaohjeesta ei ole apua, turvaudutaan useimmiten tiedon puutteen takia lähimpään esimieheen, mikä kuormittaa vertikaalista tiedonkulkua. Lateraalien koordinoitikeinojen avulla ongelmatilanteissa ei tarvitse turvautua esimieheen informaatiokanavana ja aiheuttaa turhaa kuormitusta, vaan tietoa voidaan hankkia saman hierarkiatason henkilöltä, jolta löytyy ongelman ratkaisemiseen tarvittava tieto. Galbraith (1977) kutsuu tätä menettelyä suoraksi kontaktiksi. Esimerkiksi sopii tilanne, jossa

tuotanto-osaston kokoonpanolinjalla tuotteiden siirtäminen pakkaukseen ja kuljetukseen kestää normaalia kauemmin, koska tilaus on tavallista suurempi. Sen sijaan, että ongelma viedään ylemmille johtajille ratkaistavaksi, kokoonpanolinjan esimies voi kuvan 4 mukaisesti täyttää muiden osastojen informaation tarpeen ilmoittamalla asiasta suoraan muiden osastojen saman hierarkiataason henkilöille. Näin toimintaohjeesta poikkeava ongelmatilanne saadaan ratkaistua kuormittamatta johtajia.



Kuva 4 Suora kontakti koordinoitikeinona

Jos edellisen esimerkin mukaiset tilanteet yleistyvät ja tiedonkulun tarve osastojen välillä kasvaa, voidaan osastojen välille perustaa pysyvä yhteyshenkilön rooli (Galbraith 1977). Yhteyshenkilön tulee olla tietoinen niiden osastojen tarpeista ja toiminnoista, joiden linkkinä hän toimii (Huczynski & Buchanan 2001), tässä tapauksessa tuotannon ja logistiikan. Yhteyshenkilö voi esimerkiksi olla kirjoilla tuotanto-osastossa, mutta sijaita fyysisesti logistiikan puolella.

Suora kontakti ja yhteyshenkilö toimivat koordinoitikeinoina, kun tiedonkulun tarve esiintyy vain kahden osaston välillä. Kun tiedonkulkua vaaditaan useampien osastojen välillä, yksittäisten osastojen välinen tiedonkulku ei enää riitä, vaan on perustettava ryhmä. Ryhmään kuuluu jäseniä kaikista osastoista, joiden välillä on tarvetta tiedonkululle. Tiedonkulun tarpeen ollessa kertaluontoista, kuten esimerkiksi tietojärjestelmän käyttöönotossa koko organisaation laajuisesti, perustetaan väliaikainen työryhmä. Kertaluontoisen tilanteen päätyttyä ryhmä lopettaa toimintansa ja jatkaa normaaleja työtehtäviään. Poikkeuksellisen

toiminnan ja usean osaston välisten tiedonkulun tarpeiden määrän kasvaessa ja muuttuessa säännöllisemmäksi, poikkifunktionaalinen ryhmä voidaan perustaa pysyvästi. (Galbraith 1977, Huczynski & Buchanan 2001)

Lateraalien koordinoitikeinojen toimimiseksi on organisaation päätösvaltaa hajautettava siten, että ylempää johtoa ei ole tarpeellista ottaa mukaan joka tilanteessa. Varsinkin ryhmien tapauksessa on varmistettava, että niillä on tarpeeksi päätösvaltaa. Ryhmien on voitava päättää omasta toiminnastaan sekä osastojen resurssien hyödyntämisestä ilman ylemmän tason puuttumista. Lateraalien koordinoitikeinojen idea kärsii, jos niiden käyttämisestä huolimatta hyväksyntää päätöksiin joudutaan hakemaan ylemmältä johdolta. On kuitenkin muistettava, että vaikka lateraaleilla koordinoitikeinoilla pyritään vähentämään vertikaalista tiedonkulkua ja ylemmän johdon kuormittumista, ei vertikaalista tiedonkulkua voi jättää kokonaan pois. Ylemmän johdon huomiota vaativat asiat on yhä vietävä johtoryhmälle. Lateraaleilla koordinoitikeinoilla vastataan kasvaneeseen tiedonkulun tarpeeseen alemmilla hierarkian tasoilla, mutta raportointivastuu ylemmäs hierarkiassa säilyy yhä. (Galbraith 1977, Bishop 1999)

Yksi mahdollisuus tiedonkulun tehostamiseen on sen tarpeen vähentäminen. Galbraithin (1977) mukaan suurempi osastomäärä vaatii enemmän koordinoitua ja siten enemmän kuormitusta johdolle. Toimintojen integroiminen ja sitä kautta hierarkiatasojen sekä tiedonkulun välietappien vähentäminen auttaa tiedonkulun tehostamisessa. Sen sijaan, että tuotanto-osasto on jaettu kokoonpano-, maalaus- ja pakkaustoimintoihin, jotka vastaavat omille esimiehilleen, toiminnot voidaan integroida vastaamaan yhdelle tuotannon esimiehelle. Organisaation tulee siis valita pitkälle erikoistuneesta ja hallinnoidusta osastoista sekä vähemmästä tiedonkulun tarpeesta.

Galbraith (2002) toteaa prosessirakenteen olevan mahdollinen vaihtoehto funktionaaliselle rakenteelle. Sen sijaan, että jokainen osasto hoitaa omia tehtäviään, ajatellaan organisaation toiminta osastorajoja rikkovina prosesseina. Laamanen (2001) määrittelee toimintaprosessin seuraavasti: ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” Organisaatiossa voidaan siis tunnistaa vähintäänkin tärkeimmät ydinprosessit ja niihin kuuluvien osastojen väliset tiedonkulun tarpeet. Prosessiajattelulla saadaan prosesseihin kuuluvat henkilöt kokemaan olevansa osa prosessin määrittämää kokonaisuutta, ja siten avata

osastojen välisiä rajoja. Kun kokonaisuus ymmärretään, voidaan koko organisaation voimin pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen osastokohtaisten tavoitteiden sijaan. Prosessiajattelun voidaan ajatella madaltavan kynnystä jakaa tietoa muiden osastojen edustajien kanssa, kun ymmärretään kaikkien osastojen vaikutus prosessin tehokkuuteen. Koko organisaatorakennetta ei välttämättä ole tarvetta muuttaa prosessien perusteella jaetuksi, vaan ajatella eri prosessien kulkevan organisaation osastojen läpi. (Laamanen 2001)

4.2 Tiedonkulku divisioonaalisessa organisaatorakenteessa

Samoin kuin funktionaalisessa organisaatorakenteessa, divisioonarakenteelle on tyypillistä hyvä divisioonan sisäinen tiedonkulku. Vaikeuksia taas synnyttää divisioonien välinen tiedonkulku. Yksittäinen divisioona voidaan nähdä ikään kuin isomman organisaation sisällä olevana pienempänä organisaationa. (Sengupta et al. 2006)

Divisioonalliset organisaatiot ovat tyypillisesti dynaamisia ja mukautuvat ympäristönsä muutoksiin, joten divisioonansa tarkasti tuntevien johtajien on helpompi tehdä divisioonaa koskevia operatiivisia päätöksiä kuin ylemmän johdon. Ylemmällä johdolla on kuitenkin oltava valtaa divisiooniin. Muuten divisioonat olisivat täysin itsenäisiä organisaatioita, mikä tekisi ylemmän johdon olemassaolosta epäolennaista. (Mintzberg 1979)

4.2.1 Tiedonkulun tarpeet divisioonaalisessa organisaatorakenteessa

Divisioonat ovat useimmiten autonomisia, eli niille on hajautettu päätösvaltaa omista asioistaan päättämiseen. Divisioonien johtajat vastaavat divisioonansa tuloksesta ylemmälle johdolle. Kukin divisioona antaa omat raporttinsa, joista ylemmän johdon on helppoa muodostaa kokonaiskuva ja tehdä päätöksiä jokaisen divisioonan suhteen. Raporttien on hyvä olla saman standardin mukaisia, jolloin divisioonien vertailu ja koordinointi on helpompaa. Ylemmältä johdolta saatavat toimintaohjeet koskevat lähinnä strategiaa ja tavoitteita. Divisioonien johtajien päätettäväksi jää, miten organisaatiotason strategia toteutetaan, millaista strategiaa oman divisioonan markkinoilla käytetään ja miten tavoitteet saavutetaan. Ylemmän johdon ja divisioonien välinen tiedonkulku sisältääkin lähinnä raportointia ja ison linjan toimintaohjeita. (Ebert & Griffin 2007, Mintzberg 1979)

Divisioonien johtajille on hajautettu päätösvaltaa, mutta divisioonien sisällä päätösvallan keskittymisen aste voi vaihdella divisioonan sisäisen rakenteen mukaisesti. Mintzbergin (1979) mukaan divisioonan johto voi itse päättää miten ylemmän johdon asettamat divisioonakohtaiset tavoitteet saavutetaan. Helpoin vaihtoehto on toimia keskitetysti ja standardoidusti, jotta ylemmälle johdolle voidaan tuottaa helposti standardin mukaista raportointia. Tämä voi johtaa siihen, että divisioonan sisäisestä rakenteesta tulee byrokraattinen ja hierarkkinen samoin kuin funktionaalisessa rakenteessa. Tällöin divisioonan sisäisen tiedonkulun tarpeissa korostuu tehokas vertikaalinen kommunikaatio. Toisaalta, Sengupta et al. (2006) ja Rasmussen et al. (2012) toteavat divisioonarakenteen tuoman autonomian auttavan toimintojen välistä koordinoitua ja tehostavaa päätöksentekoa. Divisioonan sisällä työskentelevät henkilöt kokevat kuuluvansa omien osastojensa sijaan divisioonan määrittämään kokonaisuuteen ja pyrkivät osastokohtaisten tavoitteiden sijaan divisioonan tavoitteisiin, minkä takia osastojen väliset rajat eivät ole yhtä selkeitä kuin funktionaalisessa rakenteessa. Lisäksi toimintaympäristön dynaamisuuden takia sisäisen tiedonkulun on pysyttävä mukana muutoksessa. Divisioonien sisäinen rakenne on siis standardoitu ja hierarkkinen, mutta ei osastokohtaisesti sisäänpäin suuntautunut, minkä ansiosta divisioonarakenteen sisäisessä tiedonkulussa saavutetaan funktionaalisen rakenteen hyödyt ilman sen suurimpia haittoja.

Divisioonien välinen tiedonkulku on pääasiassa satunnaista ja tapahtuu yleensä silloin, kun tilanne vaatii asiantuntemusta useammasta divisioonasta (Galbraith et al. 2002). Divisioonien autonomisuuden takia koordinoinnin tarve niiden välillä on vähäistä. Sisäinen jakoperiaate on tyypillisesti samanlainen jokaisessa divisioonassa, jolloin jokaisella on omalla tavallaan toimivat, mutta samoja tehtäviä hoitavat divisioonan sisäiset osastot. Tällöin divisioonien ei tarvitse hankkia asiantuntemusta toisiltaan operatiivisiin asioihin kuin poikkeustilanteissa. Divisioonat voivat jakaa keskenään koko organisaation kattavia resursseja ja tietoa, esimerkiksi tutkimustuloksia työtapaturmiin johtaneista syistä, uutta tuotekehitystietoa tai huonoja strategisia päätöksiä, joita muiden ei kannata toistaa. Tämä tiedonkulku ei toisaalta tapahdu suoraan divisioonien välillä, vaan ylemmän johdon kautta. Divisioonien välisen säännöllisen tiedonkulun tulisi sisältää kvalitatiivista tietoa, josta koko organisaatio voi hyötyä. (Duncan 1979, Mintzberg 1979)

4.2.2 Tiedonkulun haasteet divisioonaalisessa organisaatiorakenteessa

Suurin haaste divisioonarakenteen tiedonkulussa muodostuu divisioonien autonomisuudesta. Ensinnäkin, ylemmän johdon on varmistettava divisioonien pysyvän niiden hallinnassa ilman liiallista kontrollointia ja siten divisioonarakenteen perimmäisen tarkoituksen hylkäämistä (Mintzberg 1979). Jos ylemmän johdon ja divisioonien välillä ei ole virallisia ja standardoituja tiedonkulun kanavia, voi tiedonkulku hidastua ja päätöksenteon tehokkuus kärsiä (Lämsä & Hautala 2004). Ylemmän johdon on siis muodostettava divisiooniin sopivat viralliset ja tehokkaat tiedonkulkukanavat ja tarjottava divisioonille tietoa strategiasta, tavoitteista ja tehtävistä. Miten nämä tavoitteet saavutetaan, jää divisioonajohtajien vastuulle. Jos ylempi johto antaa ohjeet tähänkin, koko divisioonarakenteen ajatus itsenäisistä tulosyksiköistä kärsii.

Jos tiedonkulku ylemmän johdon ja divisioonien välillä ei ole riittävän tehokasta, voi siitä seurata divisioonien vieraantumista koko organisaation tavoitteista ja strategiasta (Sengupta et al. 2006). Ylemmän johdon on pystyttävä seuraamaan divisioonien toimintaa sekä viestimään strategisia asioita divisiooniin. Ilman kunnollista tiedonkulkukanavaa tämä ei onnistu. Divisioonajohtajilla on päätösvaltaa omien divisiooniensa toimintaan, joten jos ylemmän johdon viesti strategiasta ei mene perille, divisioonat voivat alkaa toimia koko organisaation strategian vastaisesti. Lisäksi organisaation yhteisistä tavoitteista poikkeaminen ja liiallinen divisioonan omiin tavoitteisiin keskittyminen voi aiheuttaa osaoptimointia ja epätervettä, kokonaisuutta haittaavaa kilpailua divisioonien välillä (Rasmussen et al. 2012).

Divisioonien välillä ei ole normaalisti juurikaan tiedon jakamisen tarvetta. Ylemmän johdon määrittämä tiedonkulku sisältää useimmiten vain divisioonan ja johtoportaan välisen raportointitiedonkulun, jossa liikkuu vain kvantitatiivista tietoa, kuten taloudellisia tunnuslukuja. On kuitenkin tilanteita, joissa divisioonat saattavat tarvita tietoa ja asiantuntemusta toisiltaan. Tiedon jakaminen divisioonien välillä voi kuitenkin olla vaikeaa. Ylin johto antaa kyllä divisioonille tietoa kokonaistilanteesta raporttien pohjalta, mutta divisioonissa syntyvälle kvalitatiiviselle tiedolle ei ole kanavia. Tällöin ylempi johto ja muut divisioonat eivät pääse käsiksi tähän koko organisaatiota hyödyttävään tietoon. (Duncan 1979)

Liiallisesta autonomisuudesta mahdollisesti syntyvän osaoptimoinnin ja divisioonien välisen vastakkainasettelun takia tiedonkulku divisioonien välillä hankaloituu entisestään.

Divisioonien välistä tiedonkulkua hankaloittavat myös divisioonien väliset kulttuurierot (Gao 2014). Divisioonien sisällä voi syntyä täysin omia toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka eroavat muiden divisioonien käytännöistä. Eroavaisuudet syntyvät divisioonien johtajien vapauksista, ylemmän johdon virallistamien toimintatapojen puutteesta sekä mahdollisista maantieteellisistä kulttuurieroista. Kun divisioonat ovat tottuneet hoitamaan asiat omalla tavallaan, voi tiedonkulku vaikeutua. Yksi divisioonana voi olla tottunut hoitamaan neuvottelut puhelimitse, siinä missä toinen sähköpostitse.

4.2.3 Tiedonkulun kehittämismahdollisuudet divisionaalisessa organisaatorakenteessa

Ylemmän johdon ja divisioonien välille on pyrittävä löytämään sopiva koordinoinnin aste, joka mahdollistaa divisioonien pitäytymisen organisaation strategiassa rajoittamatta niiden autonomiaa liikaa. Oikea koordinoinnin määrä ja hallinnoinnin aste on täysin tapauskohtaista, eikä siihen ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Tärkeintä on saavuttaa koordinoinnin taso, joka toimii koko organisaation parhaaksi. Keinoja, joilla ylempi johto voi koordinoida divisioonaa on Mintzbergin (1979) mukaan kuusi: strategian määrittäminen, resurssien allokointi, raportoinnin sisällön määrittäminen, divisioonajohtajien valinta, divisioonan toiminnan valvominen sekä divisioonien yhteiset tukitoiminnot. Mitä enemmän kyseisiä keinoja käytetään, sitä vähemmän itsemääräämisoikeutta divisioonille jää ja sitä enemmän tiedonkulkua tarvitaan divisioonien ja johdon välille.

Ylin johto voi vaikuttaa divisioonien väliseen tiedonkulkuun luomalla koko organisaation laajuiset yhteiset käytännöt tiedonkululle. Nämä käytännöt vaativat divisioonaa jakamaan tavallisen raportointitiedon lisäksi organisaation kannalta tärkeää kvalitatiivista tietoa. Tämä ei vaikuta haitallisesti divisioonien autonomisuuteen, vaan helpottaa divisioonaa tavoittelemaan organisaation yhteistä etua sekä pakottaa niitä jakamaan liiketoiminnan kannalta hyödyllistä tietoa keskenään. (Frost 2016)

Yhteisten käytäntöjen lisäksi divisioonien välistä tiedonkulkua voidaan tehostaa lateraaleilla koordinoitikeinoilla. Edellä mainittuun tiedonjakoon voidaan hyvin soveltaa esimerkiksi suoraa kontaktia divisioonien johtajien välillä. Kaikki muu tiedonkulun tarve divisioonien välillä on epäsäännöllistä ja riippuu pitkälti ympäristön muutoksista, joten divisioonien välille ei ole tarpeellista perustaa pysyviä ryhmiä tai rooleja. Esimerkiksi uuden tuotteen kehitykseen voidaan perustaa väliaikainen työryhmä, johon kuuluu tarvittavaa henkilöstöä jokaisesta

divisioonasta. Jos työryhmä halutaan säilyttää pysyvänä, se voidaan nostaa divisioonien yläpuolelle tukitoiminnoksi, jolloin sen on helpompi olla kontaktissa divisioonien kanssa. Toisaalta, tämä vähentää divisioonien autonomisuutta.

4.3 Tiedonkulun vertailu eri rakenteissa

Divisioonarakenteen ja funktionaalisen rakenteen ero tiedonkulun kannalta syntyy tiedonkulun tarpeista. Siinä missä funktionaalisisessa rakenteessa samat operatiiviset ja organisaatiolliset tiedot vaikuttavat kaikkiin funktionaalisiin osastoihin ja tukevat yhteisiä koko organisaation tavoitteita, divisioonarakenteessa kullekin divisioonalle on asetettava omat tavoitteet ja annettava omaa operatiivista tietoa. Ylempi johto voi määrätä isomman linjan strategian ja toimintatavat, joita kaikki divisioonat noudattavat, mutta operatiivinen tieto sekä divisioonan sisäinen, yksilöllinen organisaatiollinen tieto syntyvät jokaisessa divisioonassa erikseen. Funktionaalisessa rakenteessa osastot eivät ole omia tulosityksiköitään, joten niille ei ole tarvetta muodostaa tulokseen liittyviä tavoitteita kuten divisioonille divisioonarakenteessa. Tästä syystä osastot voivat noudattaa samaa strategiaa kuin koko muukin organisaatio, eikä niille tarvitse antaa niin paljoa yksilöllistä tietoa kuin divisioonille.

Divisioonarakenteessa ylin johto on pääasiassa hallinnollinen elin, joka tekee koko organisaatiota koskevia päätöksiä. Divisioonien johtajat vastaavat taas käytännön toteutuksesta. Funktionaalisessa rakenteessa ylempi johto, johon voi kuulua toimintojen johtajia, on huomattavasti lähempänä operatiivista toimintaa kuin divisioonarakenteessa. Tällöin johtoryhmän vastuulla on strategisten päätösten lisäksi operatiivisten päätösten tekeminen. Funktionaalisen rakenteen operatiiviset ja organisaatiolliset päätökset tehdään hierarkiassa korkeammilla tasoilla, jolloin kaiken tiedon on kuljettava useiden hierarkiatasojen läpi. Divisioonarakenteessa operatiiviset päätökset tehdään divisioonajohtajien tasolla, jolloin ylin johto ei juurikaan tarvitse operatiivista tietoa. Divisioonarakenteessa vertikaalinen tiedonkulku on siis vähäisempää ylimmän johdon ja operatiivisen tason välillä kuin funktionaalisisessa rakenteessa.

Tiedonkulku riippuu myös toimintaympäristöstä. Stabiilissa toimintaympäristössä ei tapahdu yllättäviä muutoksia, joten tiedonkulultakaan ei tarvitse edellyttää nopeaa reagointia. Dynaamisen toimintaympäristön jatkuvat muutokset taas asettavat tiedonkululle lisähaasteita. Toimintaympäristön muuttuessa tiedonkulun on sopeuduttava ja muutoksiin liittyvän tiedon

on tavoitettava oikeat tahot. Funktionaalinen rakenne on käytössä useimmiten stabiilissa ympäristössä, joten toimintaympäristö ei ole suuressa roolissa tiedonkulun kannalta. Divisioonarakenne puolestaan toimii useimmiten hyvinkin dynaamisessa ympäristössä. Tiedonkulkua on hallittava siten, että toimintaympäristön muutoksista aiheutuvat asiat tulevat kaikkien tarvittavien osapuolien tietoon.

Yhteisenä haasteena molemmissa rakenteissa on horisontaalinen tiedonkulku. Sekä osastojen että divisioonien välinen tiedonkulku on tyypillinen haaste organisaation tiedonkulussa. Divisioonarakenteessa divisioonien välinen tiedonkulku on pääsääntöisesti poikkeuksellista. Funktionaalisisessa rakenteessa taas osastojen välisen tiedonkulun tarve riippuu osastojen keskinäisestä riippuvuudesta. Molemmissa tapauksissa tiedonkulkua voidaan tehostaa horisontaalisen tiedonkulun toimintaohjeilla ja lateraaleilla koordinoitikeinoilla. On siis tärkeää rikkoa horisontaalisia rajapintoja ja saada koko organisaatio puhaltamaan yhteen hiileen.

Vertikaalisen tiedonkulun haasteet ovat hyvin erilaiset funktio- ja divisioonarakenteessa. Funktionaalisisessa rakenteessa ongelma on liiallinen vertikaalinen tiedonkulku ja kanavien tukkeutuminen, mikä hidastaa tiedonkulkua ja päätöksentekoa. Vaikka funktionaalinen rakenne sopii hyvin vertikaaliseen tiedonkulkuun, sen liiallinen käyttö triviaaleihinkin asioihin vähentää merkittävästi sen hyötyjä. Divisioonarakenteessa taas vertikaalisen tiedonkulun haasteena on sopivan määrän ja sisällön löytäminen. Liian vähäinen vertikaalinen tiedonkulku johtaa liialliseen divisioonien itsenäisyyteen, kun taas liiallinen vertikaalinen tiedonkulku poistaa divisioonarakenteen oleelliset hyödyt. Divisioonarakenteessa kyse ei ole tiedonkulun nopeudesta kuten funktionaalisisessa rakenteessa, vaan sen määrästä ja laadusta.

Molemmissa rakenteissa voi esiintyä osaoptimointia divisioonien tai osastojen välillä tiedonkulullisista seikoista johtuen. Syyt ovat kuitenkin erilaiset. Funktionaalisisessa rakenteessa syynä osaoptimointiin on useimmiten osastojen välisen tiedonkulun puute ja siitä syntyvä tietämättömyys organisaation toiminnasta kokonaisuutena sekä oman toiminnan vaikutuksista muihin osastoihin. Tällöin pyritään vain ensisijaisesti omaa osastoa hyödyntäviin toimiin. Divisioonarakenteessa osaoptimointi on hieman erilaista ja johtuu erisyistä. Ylemmän johdon ja divisioonan välinen tiedonkulun puute saa divisioonan

vieraantumaan organisaation strategiasta ja toimimaan liian itsenäisesti. Tällöin toiminta ei välttämättä tavoittele organisaation etua, vaan divisioonan.

Vaikka tarpeet ja ongelmat tiedonkululle ovat erilaisia funktio- ja divisioonarakenteessa, tiedonkulun tehostamiseen voidaan käyttää osittain samoja keinoja. Lateraaleilla koordinoitikeinoilla voidaan tehostaa horisontaalista tiedonkulkua. Lateraalien koordinoitikeinojen merkitys korostuu funktionaalisisessa rakenteessa, jossa osastojen välinen tiedonkulku on edellytys tehokkaalle toiminnalle. Divisioonarakenteessa divisioonien välinen tiedonkulku ei ole niin tärkeä asia, mutta poikkeustilanteisiin sopivat hyvin väliaikaiset yhteydet ja ryhmät. Horisontaaliseen tiedonkulkuun voidaan lisäksi luoda ylemmässä johdossa toimintaohjeet, jotka pakottavat osastot ja divisioonat jakamaan tietoa tiettyjen asioiden suhteen.

Funktionaalisisessa rakenteessa päätösvaltaa kannattaa hajauttaa alemman tason johtajille, jotta ylempi johto ei kuormitu liikaa. Divisioonarakenteessa taas päätösvaltaa voi olla jopa tarpeellista keskittää enemmän ylemmälle johdolle liian omavaltaisen toiminnan johdosta. Erityisesti divisioonarakenteessa on löydettävä sopiva koordinoinnin ja hajauttamisen taso, ettei rakenteen suurimpia hyötyjä menetetä. Myöskään funktionaalisisessa rakenteessa päätösvaltaa ei kannata hajauttaa liikaa, jotta toiminnan koordinointi ei kärsi.

Funktionaalisisessa rakenteessa voidaan vähentää tarvittavaa koordinoinnin ja tiedonkulun määrää yhdistelemällä toimintoja. Tällöin hallinnoitavat osastot vähenevät, mikä tarkoittaa vähempää tiedonkulkua. Tämä tosin haittaa funktionaalisen rakenteen mahdollistamaa korkeaa erikoistumisen astetta. Myös divisioonarakenteessa voidaan yhdistellä toimintoja ja tehdä niistä kaikille divisioonille yhteisiä tukitoimintoja. Tämä puolestaan vähentää divisioonien autonomisuutta ja lisää ylemmän johdon koordinoinnin tarvetta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tiedonkulun ominaispiirteet ovat erilaiset eri organisaatorakenteissa. Organisaatorakenne määrittää sisäisiä valtasuhteita, raportointivastuita ja kommunikointikanavia, jotka vaikuttavat oleellisesti tiedonkulkuun ja sen ominaispiirteisiin. Funktionaalisen ja divisioonallisen rakenteiden tutkimisen yhteydessä huomattiin näiden alueiden eroavan toisistaan kyseisissä rakenteissa hierarkkisyyden, muodollisuuden asteen ja päätösvallan keskittymisen takia. Taulukossa 2 on esitelty rakenteiden eroja. Tiedonkulun vahvuudet ja heikkoudet ilmenevät eri paikoissa ja johtuvat rakenteille tyypillisistä ominaisuuksista. Funktionaalisessa rakenteessa korostuvat erityisesti horisontaalisen tiedonkulun ongelmat, kun taas divisioonarakenteessa ongelmat syntyvät liian vähäisestä vertikaalisesta tiedonkulusta. Divisioonien välinen tiedonkulku voidaan myös nähdä haasteena divisioonarakenteessa, mutta sen poikkeuksellisuus ja kertaluonteisuus eivät tee siitä ongelmaa, jota huolellisella suunnittelulla ja koordinoitikeinojen käytöllä ei voisi ratkaista.

Tiedonkulun kannalta ei voida määrittää parasta mahdollista organisaatorakennetta, sillä tiedonkulun tarpeet riippuvat useista eri seikoista, jotka ovat jokaisella organisaatiolla erilaiset. Esimerkiksi tuotteiden määrä, toiminta-alueen laajuus, palveltavat asiakassegmentit, työntekijöiden määrä ja yksilöiden väliset suhteet vaikuttavat organisaatiossa liikkuvaan tietoon. Funktionaalinen rakenne ei välttämättä toimi tehokkaasti, mikäli tuotevalikoima on laaja ja sisältää erilaisia tuotteita. On siis tärkeää huomioida, että tiedonkulkua tehostamalla organisaation sisällä ei välttämättä saavuteta parasta mahdollista lopputulosta. Organisaatorakenteen muuttaminen voi olla tiedonkulun kannalta kannattavampi vaihtoehto. Funktionaalinen organisaatorakenne voidaankin nähdä ikään kuin helposti hallittavana aloitusskenaariona, josta siirrytään esimerkiksi divisioonarakenteeseen toiminnan monimutkaistuessa.

Lisäksi, tiedonkulku ei ole ainoa asia, joka täytyy huomioida organisaatorakenteiden yhteydessä. Esimerkiksi kustannustehokkuus, organisaation resurssien tehokas allokointi, toimintaympäristön ja teknologian muutokset sekä lainsäädäntö on huomioitava organisaatorakennetta muodostettaessa. Vaikka tiedonkulkua voitaisiin tehostaa vaihtamalla erilaiseen organisaatorakenteeseen, se voi vaikuttaa haitallisesti muuhun toimintaan. Tällöin tiedonkulun tehostamiseen on käytettävä organisaation sisäisiä keinoja, joita tässä työssä on käsitelty.

Tutkimuksen tuloksia voidaan yhdistää myös muihin organisaatorakenteisiin. Esimerkiksi päätösvallan hajauttaminen, byrokratia ja hierarkkisuus ovat ominaisuuksia, joiden määrä vaihtelee eri organisaatorakenteissa. Niiden aiheuttamat edut ja haitat pysyvät kuitenkin lähtökohtaisesti samana tiedonkulun kannalta. Järkevin vaihtoehto tiedonkulun ja muunkin organisaation toiminnan kannalta onkin yhdistellä eri rakenteita. Tällöin saavutetaan niiden suurimpia etuja ja samalla poistetaan haittavaikutuksia. Todellisuudessa yksikään organisaatio tuskin noudattaa pilkuntarkasti tiettyä organisaatorakennetta, vaan hyödyntää eri ominaisuuksia eri rakenteista.

Taulukko 2 Yhteenveto tiedonkulusta eri organisaatorakenteissa

	Funktiorakenne	Divisioonarakenne
Tarpeet	Standardoidut toimintaohjeet Esimes tiedonkulkukanavana Vakaa toimintaympäristö	Päätösvallan jakautuminen Divisioonien yhteiset standardit Poikkeustilanteiden kanavat
Haasteet	Osastojen välinen tiedonkulku Vertikaalisten kanavien kuormittuminen Osaoptimoinnin vaara	Sopiva tiedonkulun määrä johdon ja divisioonien välillä Divisioonien välinen tiedonkulku Kulttuurierot
Kehittämismahdollisuudet	Lateraalit koordinoitikeinot Toimintojen integrointi Prosessiajattelu	Yhteiset käytännöt koko organisaatioon Lateraalit koordinoitikeinot Yhteiset tukitoiminnot

LÄHTEET

- Baligh, H. 2006. *Organization structures*. New York: Springer.
- Bartels, J. et al, 2010. Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), s .210-226.
- Bishop, S. K., 1999. From My Experience Cross-Functional Project Teams in Functionally Aligned Organizations. *Project Management Journal*, 30(3), s. 6-12.
- Cabrera, A. & Cabrera E. F. (2002). Knowledge sharing Dilemmas, *Organization studies*, 23(5), s. 687–710.
- Daft, R. & Lengel, R. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), s. 554-571.
- Davenport, T. & Prusak, L., 1998. Learn how valuable knowledge is acquired, created, bought and bartered. *The Australian Library Journal*, 47(3), s. 268-272.
- Duncan, R. 1979. What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. *Organizational Dynamics*, 7(3), s. 59-80.
- Ebert, R. & Griffin, R. 2007. *Business essentials*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Frost, S. 2016. Communication Within a Company With Divisional Structure. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 30.3.2016]. Saatavilla: <http://smallbusiness.chron.com/communication-within-company-divisional-structure-33912.html>.
- Galbraith, J. 1977. *Organization design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Galbraith, J. 2002. *Designing Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J., Downey, D. & Kates, A. 2002. *Designing dynamic organizations*. New York: AMACOM.
- Gao, M. H., 2014. The Six-Tier Communication Gap for Multinational Corporations after Mergers and Acquisitions: Lessons Learned from the Case of Duracell and Nanfu. *Global Business Languages*, 19(7), s. 85-100.

- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. Organizational behaviour. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Kortmann, S. 2012. The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nonaka, I., 2007. The knowledge-creating company. Harvard Business Review. 85(7-8), s. 162-171.
- Nyman, G., 1999, Aivoille suojeleohjelma informaatiotulvaa vastaan. *Helsingin Sanomat*, 22.3.1999.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-palvelu.
- Rasmussen, R., Mylonas, A. & Beck, H. 2012. Investigating Business Communication and Technologies. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Richmond, V., McCroskey, J. & McCroskey, L. 2005. Organizational communication for survival. Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Sengupta, N., Bhattacharya, M. S., Sengupta, R. N. 2006. Managing change in organizations. New Delhi: Prentice-Hall Of India.
- Siukosaari, A., 2002, Yhteisöviestinnän opas 2. painos. Helsinki: Business Books.
- Weigelt, C. & Miller, D. 2013. Implications of internal organization structure for firm boundaries. *Strategic Management Journal*, 34(12), s. 1411-1434.
- Åberg, L. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki: Tietopaketti.