

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Organisaatio- käyttäytyminen

*21C00250, 6 op, 2021–2022, periodi I*

# Oppimistavoitteet

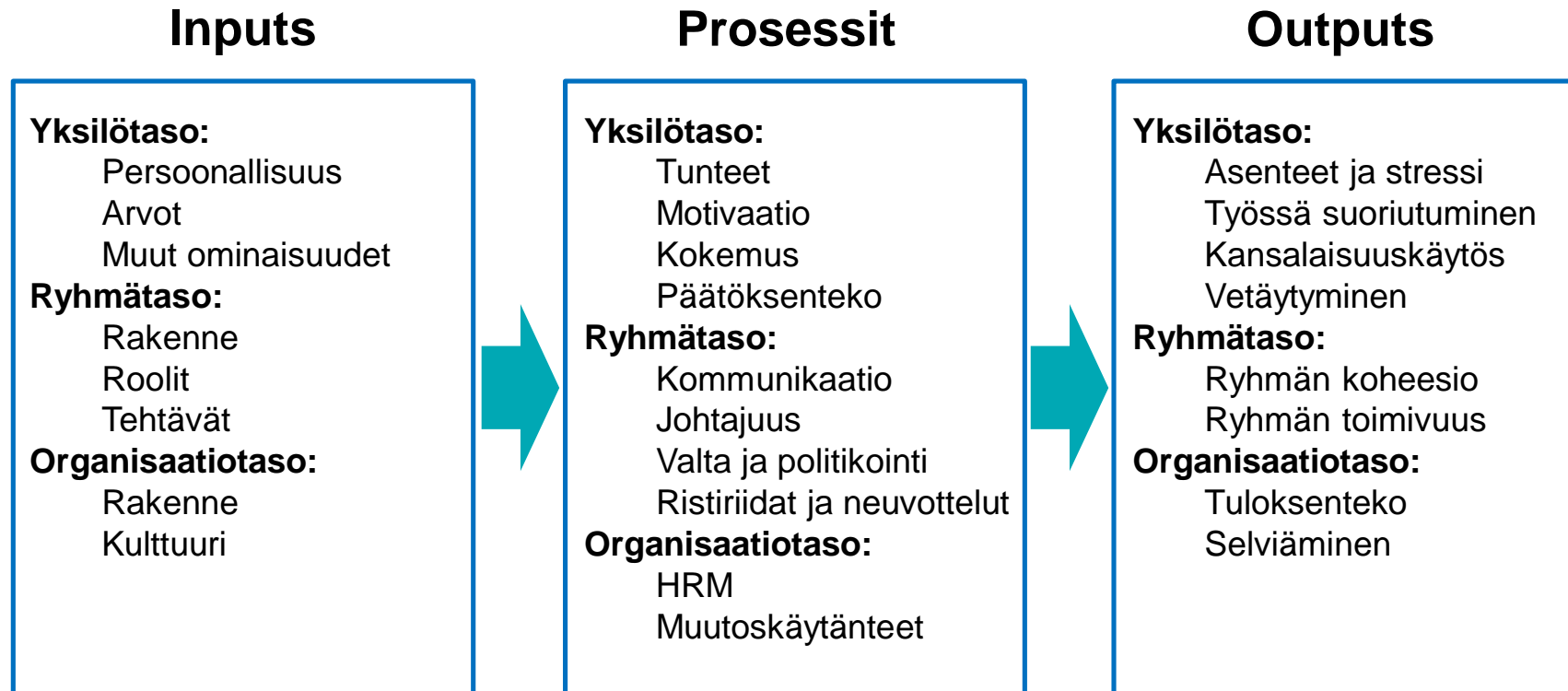
- **Ymmärtää, ettei organisaatiokäyttäytyminen tapahdu tyhjiössä, vaan tietynlaisessa organisaatiokontekstissa**
- **Oppia, miten organisaatio vaikuttaa organisaatiokäyttämiseen**
- **Oppia organisaation keskeisimmät rakenteelliset ominaisuudet ja niiden merkitys työrooleille**
- **Ymmärtää laajemmin, millaisin perusrakentein organisaatioita voidaan tyypitellä ja miten eri tyypit sopivat eri tilanteisiin**

**A!**

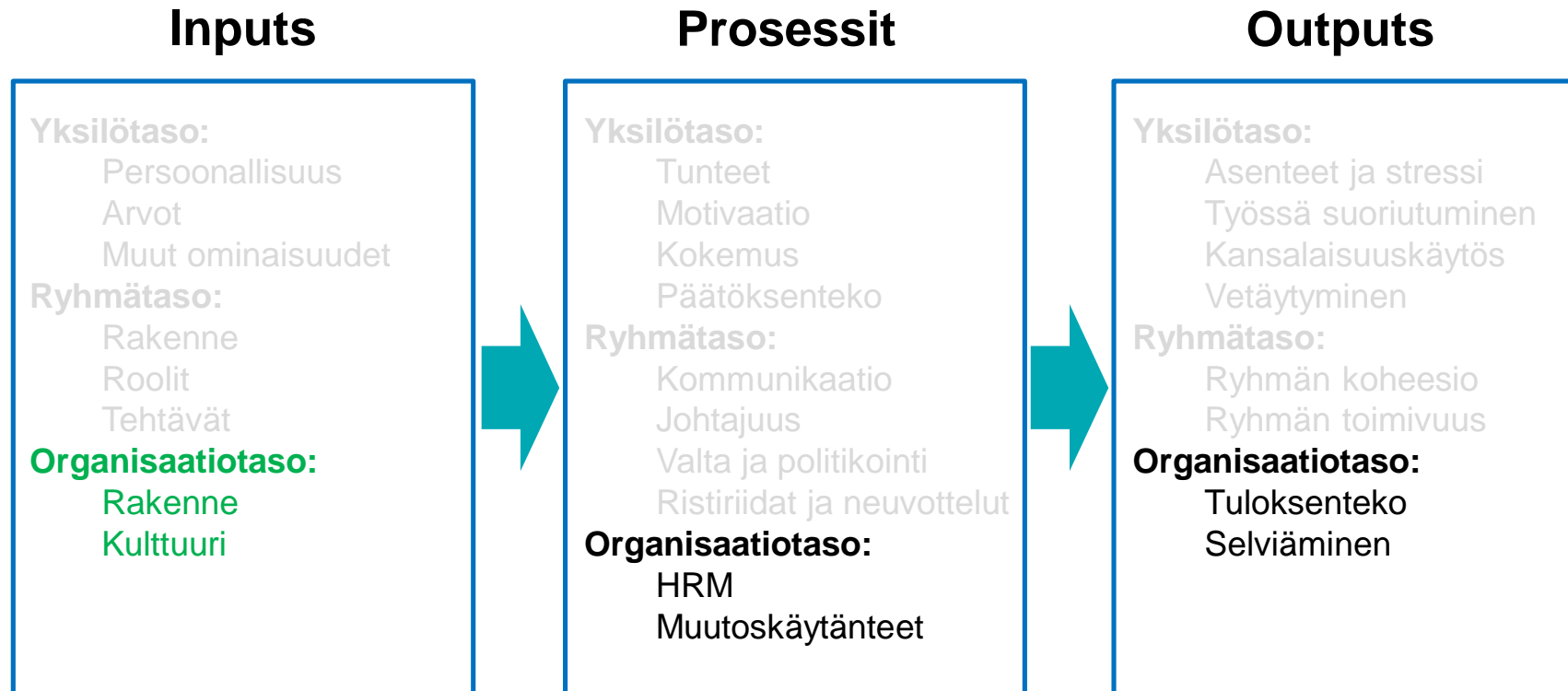
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Organisaation ominaispiirteet ja suunnittelu

# Organisaatiokäyttämisen yleinen malli



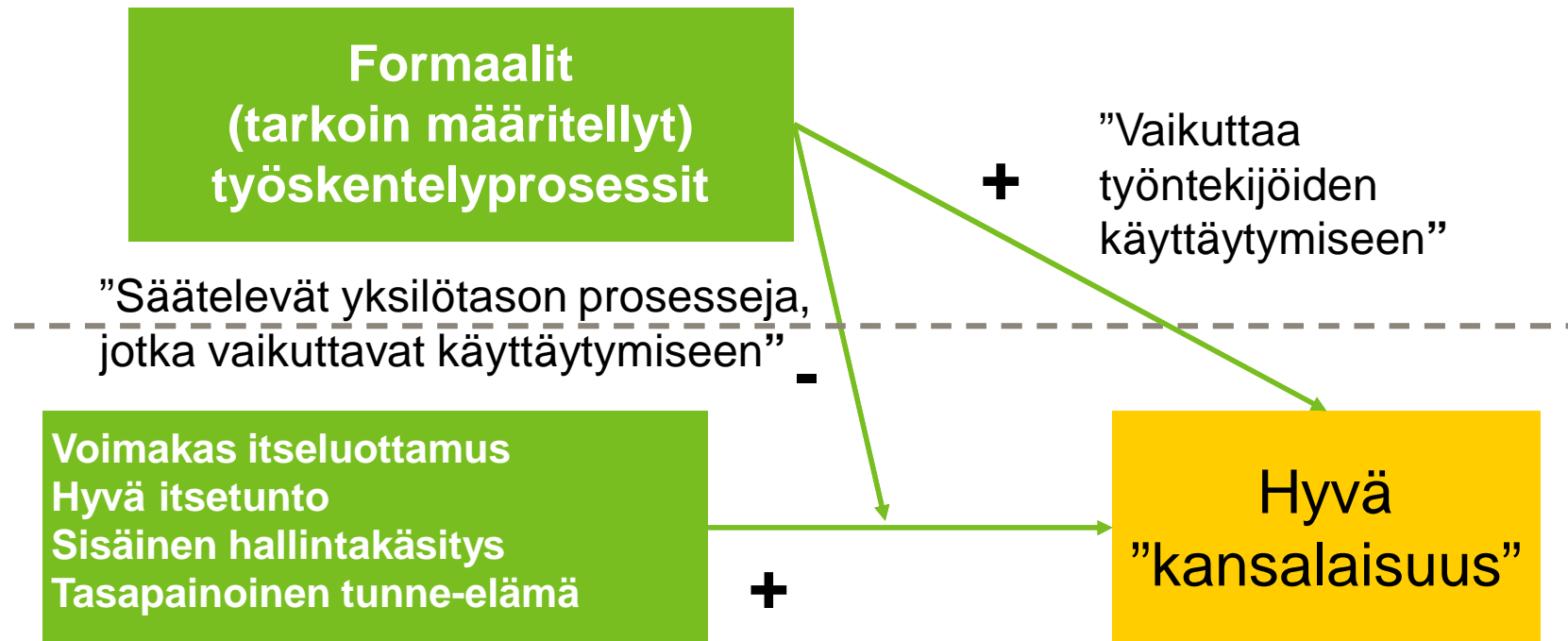
# Organisaatiokäyttämisen yleinen malli



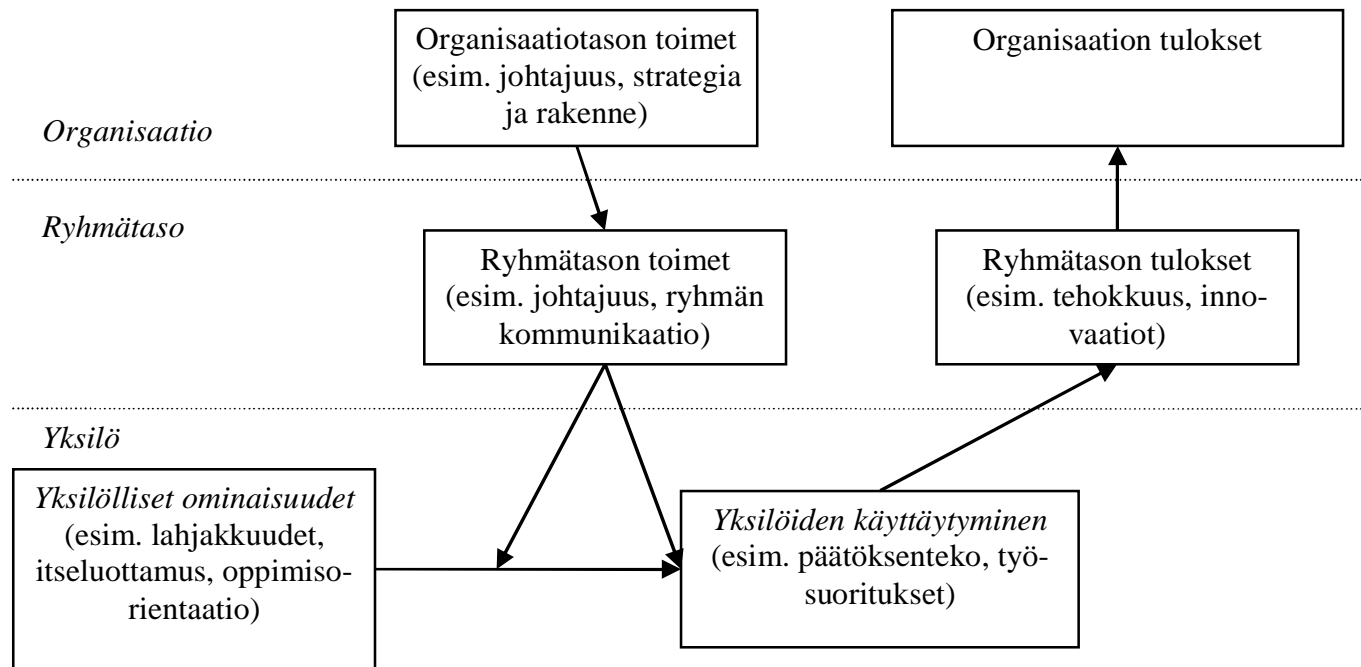
# Organisaatio ihmisten käyttäytymisen kontekstina

- **Työntekijät (= organisaation jäsenet) toimivat tietynlaisessa organisaation rakenteessa ja kulttuurissa**
- **Organisaation ominaispiirteet**
  - Vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen
  - Säätävät yksilötason prosesseja, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen

# Esimerkki organisaation vaikutusmekanismeista



# Organisaatiokäyttämisen analyysitasot





# Organisaation rakenteelliset ominaisuudet

## Tehtäviin erikoistuminen

- Miten laaja työrooli työntekijällä on?

## Osastojako

- Organisointi funktioiden, tuotteiden, alueen, asiakastyypin jne. mukaan

## Komentoketju

- Muodollisten valta-asemien jakautuminen (kuka raportoi kenelle?)

## Alaisten määrä / esimies (hierarkkisuus)

- Miten laajaa joukkoa esimies kykenee tehokkaasi johtamaan?

## Vallan keskittäminen (vs. hajauttaminen)

- Päätöksentekovallan jakautuminen organisaation eri tasoille

## Formaalisuus

- Toimintaa ohjaavien sääntöjen ja toimintatapojen määrä ja laajuus

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Organisaatiotyypit

*Kutakin organisaatiotyyppiä luonnehtii joukko yhteensopivia rakenteellisia ominaisuuksia*

# Yksinkertainen organisaatorakenne

## Tyypillinen rakenne nuorissa ja pienissä organisaatioissa

- Ei pitkälle vietyä osastojakoa
- Suhteellisen paljon alaisia / esimies
- Organisaation päätöksentekovalta keskitettyä
- Vähän formaaleja sääntöjä ja menettelyohjeita

**Mahdollistaa joustavuuden ja nopean päätöksenteon, eli ”ketteryyden”**

**Muodostuu rajoitteeksi kasvulle, koska suuremmassa organisaatiossa johtaja ei kykene hallitsemaan kokonaisuutta ilman päätöksentekovalan hajautusta ja formaaleja käytäntöjä**

# Byrokraattinen rakenne

**Organisaation toiminnan tehokkuutta pyritään tukemaan standardisoinnin ja rutiinien avulla**

- Pitkälle viety erikoistuminen määriteltyihin tehtäviin
- Tarkoin määritelty ja funktioihin perustuva osastojako
- Ei liikaa alaisia esimiestä kohden
- Selkeä komentoketju ja tarkoin määritelty päätöksentekovalta
- Voimakas formaalisuus

**Formaalit säännöt ja toimintatavat korvaavat tarvetta yksilöiden harkinnalle**

**Kykenee suorittamaan tarkoin määriteltyjä tehtäviä tehokkaasti ja luotettavasti**

**Hankala koordinoida eri funktioiden toimintaa**

# Matriisirakenne

## **Funktioihin perustuva osastojako yhdistettynä funktioiden välisiin rakenteisiin (funktioiden väliset tiimit)**

- Funktioihin perustuva osastojako mahdollistaa tehokkaan tiedon jakamisen ja koordinoinnin saman alueen (esim. tuotekehitys) ammattilaisten kesken
- Funktioiden väliset tiimit mahdollistavat paremman koordinoinnin ja tietojen vaihdon tietyn tuotelinjan tai asiakkaan näkökulmasta

## **Mahdollistaa kulloinkin oikeanlaisen osaamisen ja tiedon saavutettavuuden**

## **Työntekijät raportoivat kahdelle eri esimiehelle**

- Voi aiheuttaa roolikonflikteja, stressiä ja valtataisteluita

# Muita rakenteita

## **Virtuaaliorganisaatio (tai verkosto-organisaatio)**

- Yksinkertainen organisaatorakenne yhdistettynä verkostoyhteistyöhön muiden organisaatioiden kanssa

## **Rajaton organisaatio**

- Toiminta perustuu itsenäisesti toimiviin tiimeihin ja hierarkkisten tasojen minimointiin
- Komentoketjun, osastojakojen, formaalien sääntöjen minimointi

## **Lean**

- Tarkoituksena parantaa ja joustavoittaa toimintaa keventämällä organisaatiota
- Erityisesti julkisella sektorilla suosiossa oleva ajattelu

# Rakenteen valintaan vaikuttavat tekijät

## **Strategia**

- Esim. onko tärkeämpää innovoida vai toimia kustannustehokkaasti?

## **Organisaation koko**

- Koko lisää koordinoinnin ja organisoinnin haasteita

## **Toimintatapa (teknologia)**

- Missä määrin tuotanto on automatisoitu tai rutiininomaista?

## **Ympäristö**

- Mikä on teknologioiden kehitys? Kasvavatko markkinat?

## **Henkilöstö**

- Valmius tehdä päätöksiä, kantaa vastuuta, osaaminen, itseohjautuvuus

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Mini-Case: Johtajan puheen organisaatio



# Organisaation kehittäminen

**Ryhmä 1: Viking Line**

**Ryhmä 2: Finnair**

**Ryhmä 3: Lehto Group**

**Ryhmä 4: Outokumpu**

**Ryhmä 5: Telia**

**Ryhmä 6: Stockmann**

**Ryhmä 7: Tulikivi**

**Ryhmä 8: NoHo Partners**

- **Avaan pian breakout roomit**
- **Menkää omaa ryhmänumeroanne vastaavaan breakout roomiin (esim. Olin ryhmässä 3, menen breakout roomiin 3)**

# Tehtävä

**Selvittäkää, millainen organisaatorakenne yrityksessänne on nyt  
Huomioiden yrityksenne strategian, toimialan ja muut rakenteen valintaan vaikuttavat tekijät, miten yrityksen organisaatiota tulisi kehittää, jotta työntekijöiden motivaatio ja suoritustaso olisi mahdollisimman suuri?**

- Millaisia rakenteelliset ominaisuudet ovat nyt ja mitä niistä voi ja kannattaa säilyttää? Mitä kannattaisi ehkä muuttaa?
- Minkä tyyppinen organisaatorakenne tarvittaisiin, jotta saavutettaisiin se visio, jota kohti veisitte yritystänne?

**Laatikkaa mahdollisimman yksityiskohtaiset kuvaukset**

**Perustelkaa kaikki valintanne ja johtopäätöksenne**

**Selventäkää, mihin tuloksiin kukin rakenteellinen ominaisuus johtaa ja miten**

# Tehtävän tekeminen ja ratkaisujen esittäminen

**Soveltakaa kaikkea tällä kurssilla ja muissa opinnoissanne oppimaanne**

**Aikaa työskentelyyn 30 min**

**Kaikkea materiaalia saa käyttää (huomioikaa kuitenkin rajattu aika)**

- Luentoslidet, kirjat, MyCourses, yrityksenne internetsivu...
- Tärkeintä on oman järjen ja mielikuvituksen käyttö

**Esittäkää tärkeimmät suositukset**

- Aikaa esityksiin max. 3 min / ryhmä
- Sanallisesti tai Zoomissa jaettavan havainnollistamismateriaalin avulla

# Tänään opimme

- **Ettei organisaatiokäyttäytyminen tapahdu tyhjiössä, vaan tietynlaisessa organisaatiokontekstissa**
- **Miten organisaatio vaikuttaa organisaatiokäyttämiseen**
- **Mitkä ovat organisaation keskeisimmät rakenteelliset ominaisuudet**
- **Millaisin perusrakentein organisaatioita voidaan tyypitellä ja miten eri tyypit sopivat eri tilanteisiin**
- **Miten organisaatorakenne sovitetaan yrityksen tavoitteisiin ja nykytilaan**

**A!**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Palautetta kurssista

# Miten tiimit toimivat?

## Ryhmän jäsenten osalta koettiin puutteita ensisijaisesti sitoutumiseen liittyen

- *Miten tähän asiaan voisi pyrkiä vaikuttamaan?*
- *Positiivisten psykologisten kyvykkyyksien merkitys (itsearviot)*

## Jos johtajuutta oli, sen koettiin yleensä olevan jaettava

- *Kannattaa kuitenkin olla tarkkana, toteutuvatko sen edellytykset*
- *”Prosessivastuuhenkilön” valitseminen ei välttämättä huono idea*

# Mitkä tiimit toimivat parhaiten?

## Panostusta ihmissuhteisiin

- Jos haluat saada tehtävät hoidettua, panosta ihmissuhteisiin
- Miksi tämä on tärkeää?

## Keskity osaamisen kehittämiseen, performanssi seuraa kyllä

## Vastuuta johtajuudesta

- Asioihin tarttumista ei kannata arastella
- Ryhmissä, joissa oli selkeää johtajuutta, oli tyytyväisimmät jäsenet
- Ryhmät, joissa jäsenet osoittivat johtajuutta, saavuttivat parhaiten tavoitteensa
- Eli: kun oli johtajuutta, oli kivaa ja työt sujuivat

# Palautetta kurssin jälkeen

- **Jos haluat keskustella kurssisuorituksistasi, sovi tapaamisaika sähköpostilla**
  - Ryhmätyöreflektioiden arvosanat on annettu
  - Seuraajan palautteet seuraavaksi työlistalla
  - Vertaisarviointien arvosanat annetaan arviot antaneille (jos halua saada, on pakko antaa)
  - Tenttitulokset tulevat niille asetettujen suositusten mukaan



# Kurssipalaute

## Vakiomuotoisen kurssipalautelomakkeen täyttäminen

- Avaa viesti osoitteesta: [coursefeedback-no-reply@aalto.fi](mailto:coursefeedback-no-reply@aalto.fi)

# Tentti

**Tenttiaika: ma 25.10.2021 klo 13:00-14:30**

**Tenttipaikka: MyCourses. Tentti on erillinen ”osio,” joka avataan tenttiajan alkaessa**

**Tentti koostuu kahdesta osiosta**

## **1. Monivalintatehtävät**

- *12 monivalintatehtävää, kaikkiin vastataan*
- *Vastausaikaa 10 minuuttia; alkaa siitä, kun avaat tehtävän*
- *Kussakin kysymyksessä on neljä vastausvaihtoa, joista yksi on ”oikein”*
- *Edellyttää suhteellisen yksityiskohtaista tietämystä kurssin asioista*

## **2. Miniesseekysymys**

- *Kaksi miniesseevaihtoehtoa, joista vastataan yhteen oman valinnan mukaan*
- *Edellyttää kykyä soveltaa kurssilla käsiteltyjä teorioita käytännön tilanteeseen*
- *Lyhyehkö vastaus riittää, keskity asiaan*
- *Käytettävissä koko tenttiaika, jota et käytä monivalintatehtävään*

# Kiitos kurssista ja menestystä tenttiin!

