



Aalto University
School of Science

Ihminen organisaatiossa

TU-A1100 - Tuotantotalous 1
Luento 24.1.2023

Tuukka Kostamo

Orientaatio

Oletko töissä opiskelun ohella?

Oletko tällä hetkellä tai oletko toiminut esihenkilönä?

Aiotko tulevaisuudessa pyrkiä esihenkilöksi?

Pelkäätkö, ettet tulevaisuudessa voi välttää esihenkilöasemaan joutumista?

Oletko tällä hetkellä tai aiotko pyrkiä yrittäjäksi?



Tuukka Kostamo

Tohtorikoulutettava,
Tuotantotalouden laitos

- Johtajuus, toimijuus, puhe
- Opettaja TUTA:lla ja AVP:lla
- Valmentaja, Filosofian Akatemia Oy

Tutkin erityisesti vuorovaikutusta

- Ihmissuhteet, johtaminen
- Käytänteet, kommunikointi
- Positiivinen organisaatiotutkimus



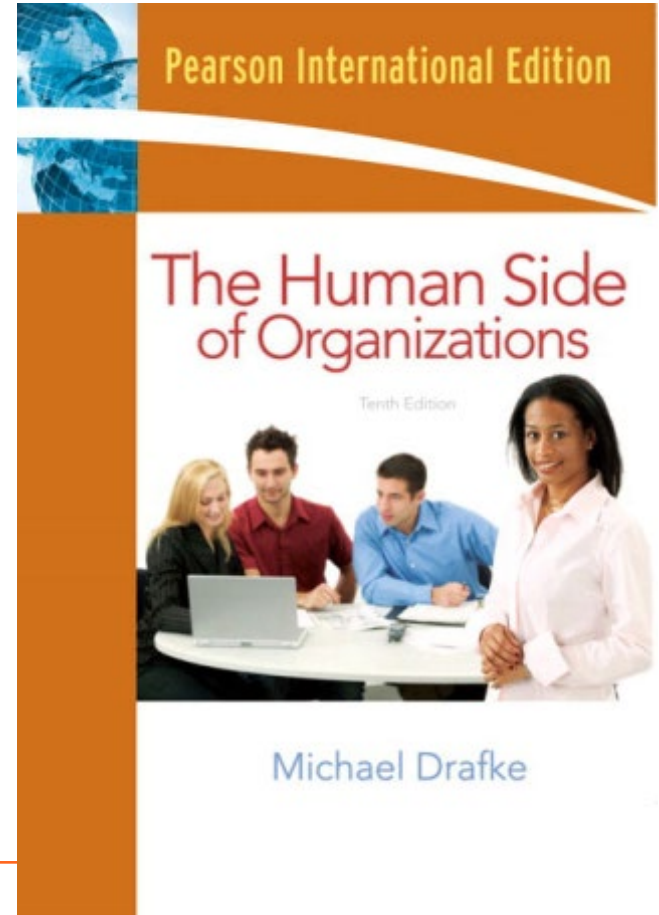
Keskeinen viesti

Organisaatioissa on kyse ihmisistä.

Hawthorne-tutkimukset 1920-luvulla

- Sosiaaliset tekijät ympäristöä tärkeämpiä.
- Yllättäen ihmiset eivät ole koneita. Tai edes apinoita.

Jos organisaatioissa on kyse ihmisistä, miksi sinun pitäisi välittää siitä?





*"For man is a giddy thing,
and this is my conclusion."*

*Benedict in
Shakespeare's "Much ado about nothing"*

Organisaatioiden perusteita

Organisaatio

Yksinkertaisimmillaan **organisaatio** on sosiaalinen järjestys, jonka avulla voimme saada aikaiseksi asioita, joita emme voisi tehdä yksin.

- Organisaatio pyrkii kohti tiettyjä **tavoitteita**.

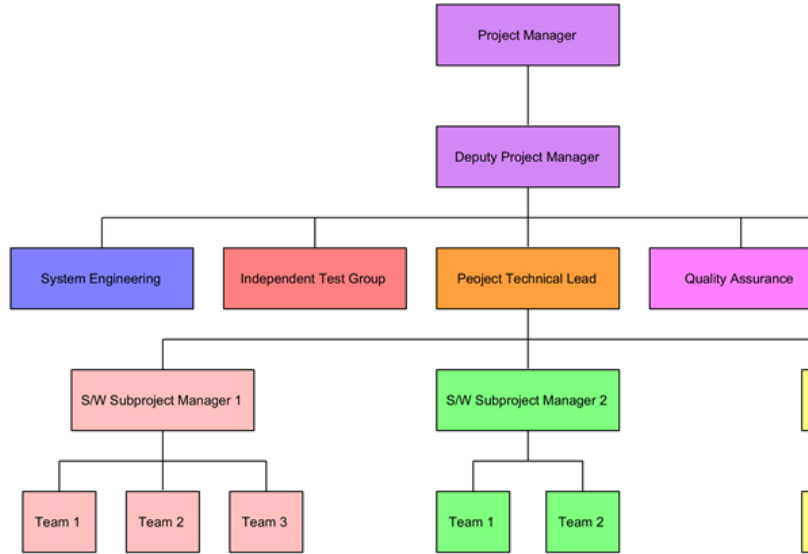
Organisaatiolla tarkoitetaan niitä **rakenteita ja prosesseja**, jotka määrittelevät ja ylläpitävät työnjakoa: **roolit ja vastuut**.

Organisaatio hankkii **resursseja** ympäristöstään ja **muunnosprosessinsa** kautta palauttaa **tuotteet** takaisin ympäristöönsä.

- Nämä tuotteet tuottavat **arvoa** silloin, kun ne ovat arvokkaampia kuin niihin käytettyjen resurssien ja muutosprosessin summa.



Organisaatiot: rakenne ja kulttuuri



Organisoinnin universaalit ongelmat

Työnjako

- Tehtävien tunnistaminen
- Tehtävien jakaminen

Motivointi

- Oikean tekemisen palkitseminen
- Vapaamatkustamisen estäminen

Informointi

- Oikean suunnan varmistaminen
- Keskinäisriippuvaisen tekemisen koordinointi



Organisaatiomuotoja

Linjaorganisaatio

Funktionaalinen
organisaatio

Matriisiorganisaatio

Projektiorganisaatio

Prosessiorganisaatio

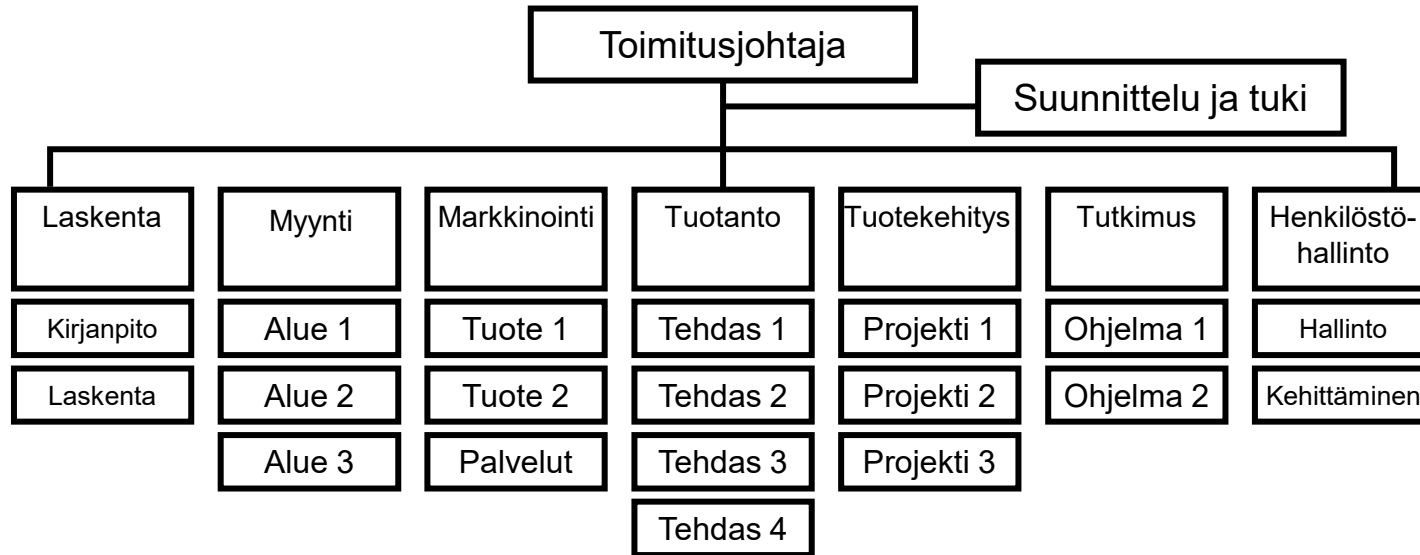
Verkosto-organisaatio

Virtuaalinen organisaatio

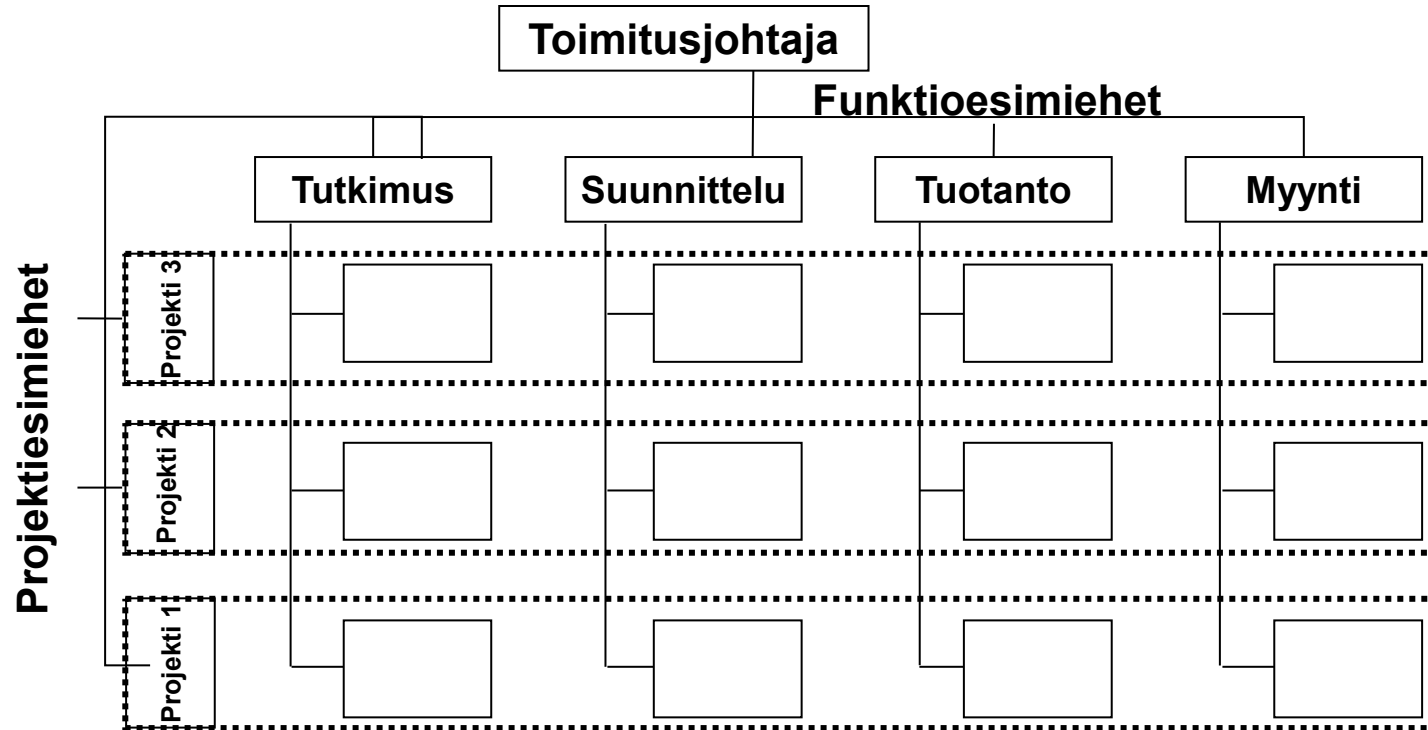
Jokaisella muodolla on
omat hyvät ja huonot
puolensa



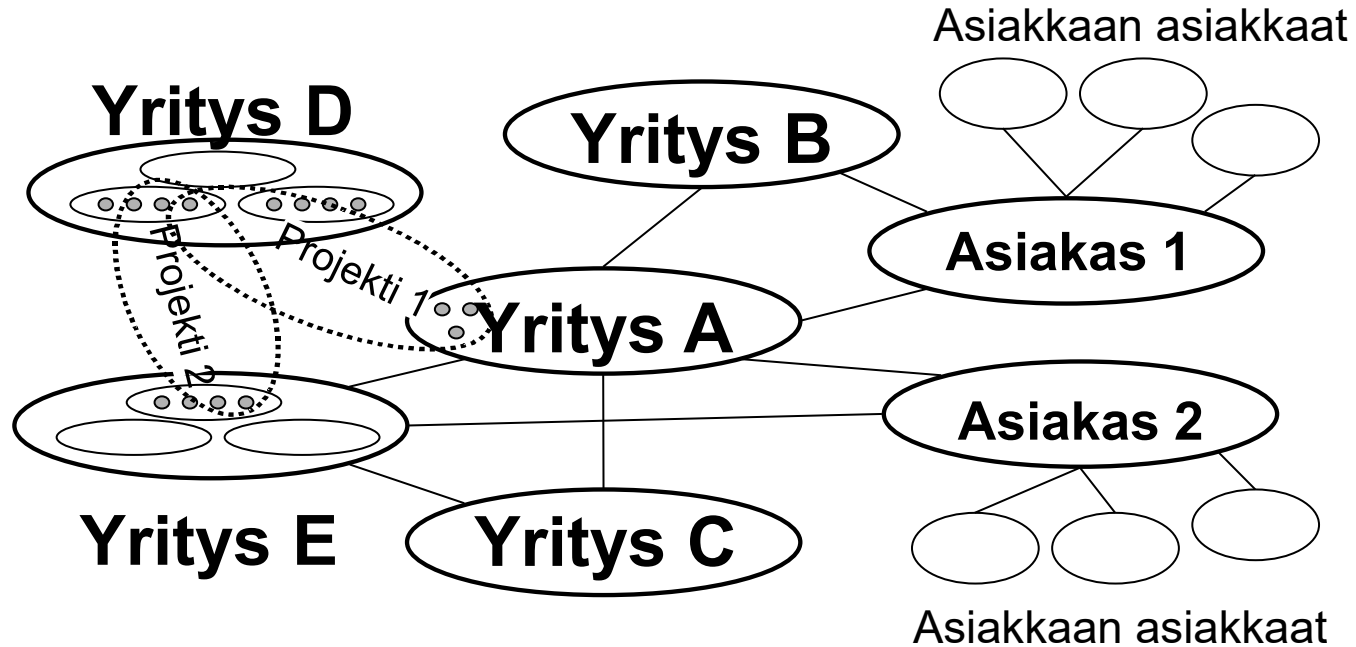
Functional organization



Matrix organization



Network organization



Itseohjautuvista organisaatioista

Itseohjautuvuus tuntuu olevan joka puolella

- Pois (manageriaalisesta) hierarkiasta kohti (yksilön) autonomiaa
- Uudet ratkaisut organisoinnin ongelmiin

R

futurice



FREDERIC LALOUX
ILLUSTRATIONS BY STEPHAN LAFRET

Reinventing
organizations

An Illustrated Invitation
to Join the Cooperative or
Next-Stage Organization



Ihmisenä olemisesta

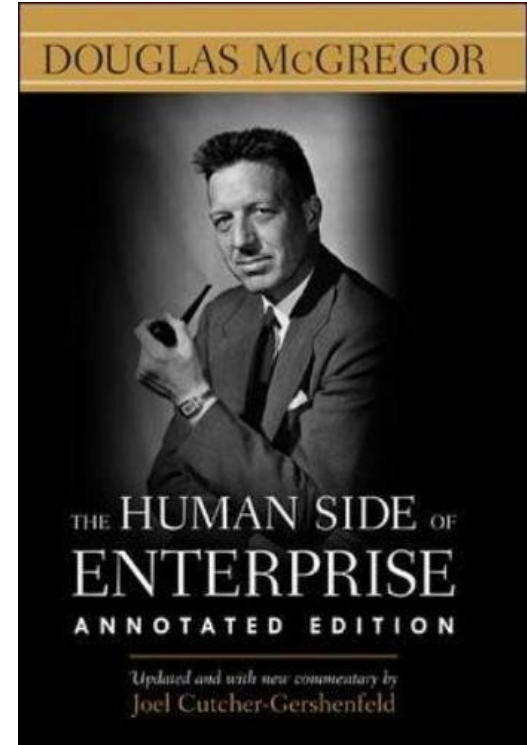
Yrityksen inhimillinen puoli

Ihmisen toiminnan tutkiminen, ja ymmärtäminen, on erilaista kuin luonnontieteissä.

Dostojevski, pohtiessaan ihmisen olemassaolon ”laskemisen” mahdollisuutta:

”...uskon, että ihminen tulisi *tarkoituksellisesti* hulluksi, ollakseen järkeä vailla, ja siten jälleen **kykenevä päättämään itsestään.**”

Käytännön elämässä organisaatio rakentuu ja sitä ylläpidetään **inhimillisen toiminnan** kautta: puheella, suhteilla ja toiminnalla.



Inhimillisen toiminnan ymmärtäminen

Tarjolla on valtava määrä käsitteitä ja teorioita, jotka voivat auttaa

- Kulttuuri, motivaatio, kommunikaatio, johtajuus, johtaminen...

Käytännössä ihmisen toiminnan ymmärtäminen on jokaisen vastuulla.

- Kuinka hyvin ymmärrän itseäni ja omaa vuorovaikutustani? Olenko kiinnostunut toisista ihmisistä?



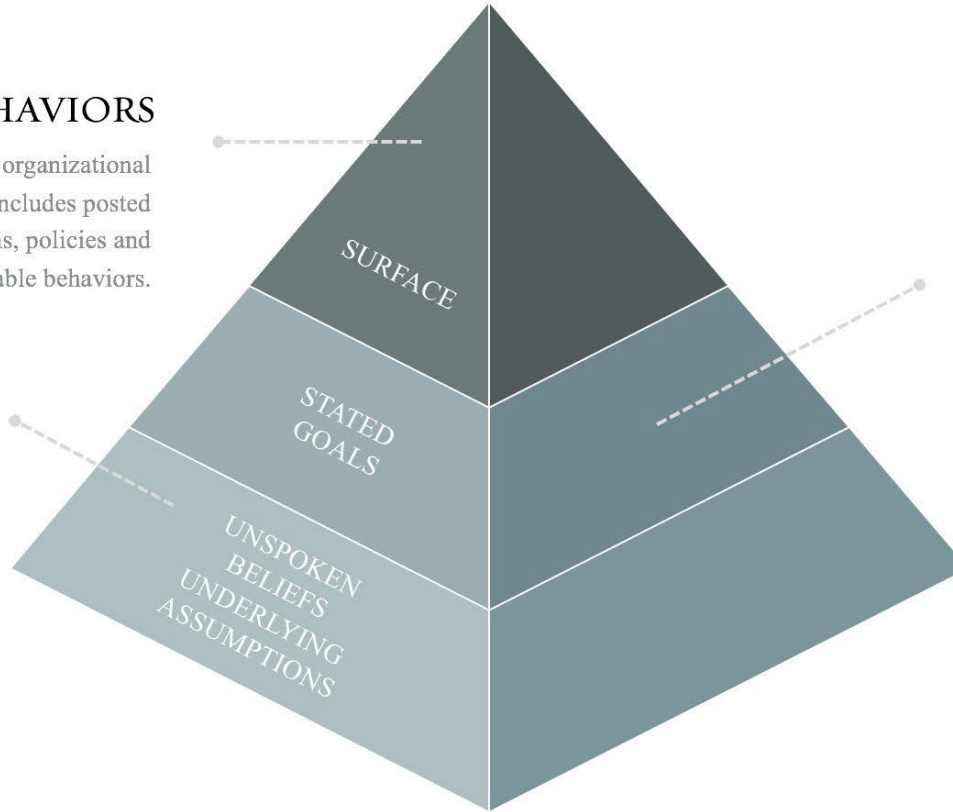
SCHEIN'S CULTURE MODEL

ARTIFACTS & BEHAVIORS

This is the easiest part of organizational culture to see and touch. It includes posted values, office layout, plans, policies and observable behaviors.

TACIT ASSUMPTIONS

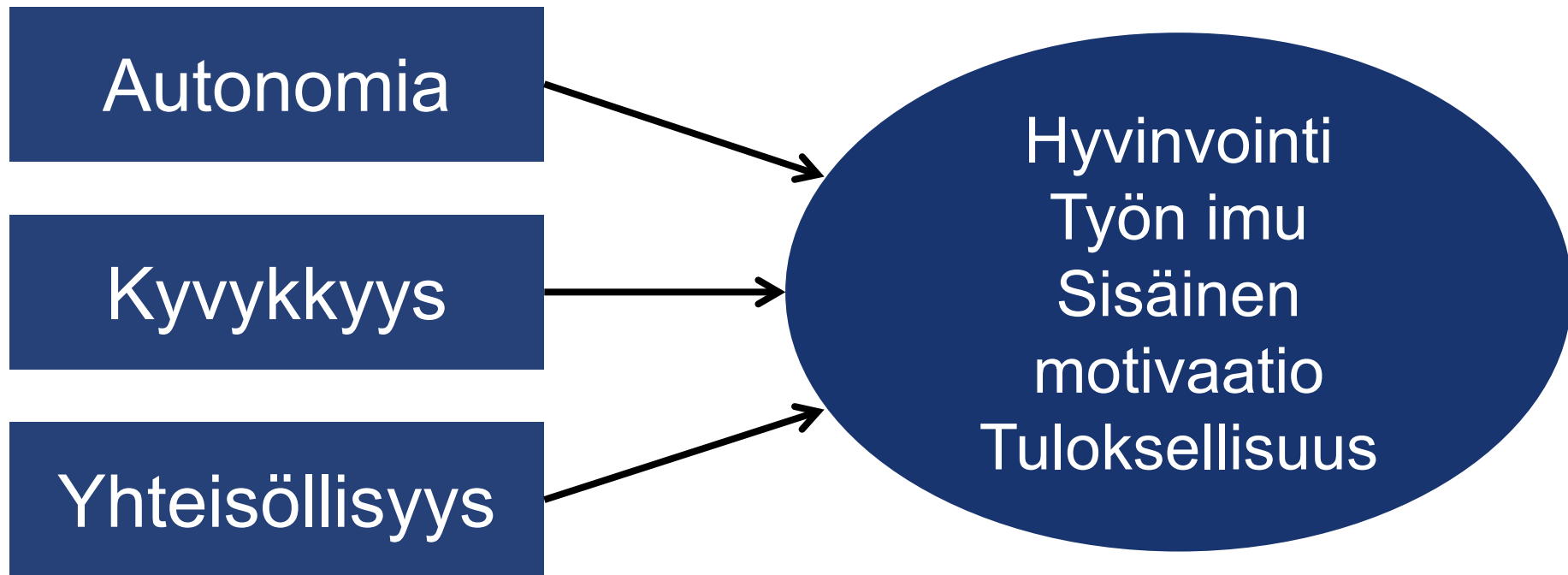
These are the norms, assumptions, tacit knowledge that govern the organization and have the biggest impact on decision-making. These are the things most people ignore.



ESPOUSED VALUES

This is what a company says it stands for and claims to value. These are often times completely incongruent with actual behaviors.

Itsemääräämisteoria & Psykologiset perustarpeet



Johtaminen: ”Management” ja ”leadership”

Hallinnointi (management)

- **Organisaation prosessien järjestäminen ja hallinta:** Resurssien hankkiminen ja niiden muuntaminen joksikin arvokkaammaksi. (Mullins)

Johtajuus (leadership)

- **Ihmisiin vaikuttamisen prosessi**, jossa pyritään ymmärtämään ja sopimaan, mitä pitäisi tehdä ja miten, sekä prosessi jossa johdetaan yksilöllisiä ja kollektiivisiä pyrkimyksiä **yhteisten päämäärien** saavuttamiseksi. (Yukl)

Hallinnointi vs. johtajuus (Kotter)

Hallinnointi

- Suunnittelu ja budjetointi
- Organisaointi ja resurssien allokointi
- Kontrolli ja valvonta
- Ongelmanratkaisu
- Monimutkaisen systeemin hallintaa ennustettavuuden ja järjestyksen aikaansaamiseksi
- Huono hallinnointi: kaaosta ja tuhoa.

Johtajuus

- Vision luominen
- Ihmisten osallistaminen ja sitouttaminen
- Motivointi ja inspiointi
- Muutoksen ja kehittymisen aikaansaaminen ja hallitseminen
- Huono johtajuus: ei muutosta, ei sopeutumista, ei selviytymistä

Tulevaisuuden työ?



Yhteenvetoa

Organisaatioissa on kyse ihmisistä

Organisaatioita voi tarkastella kahdesta näkökulmasta:

- **Rakenne:** prosessit, säännöt, suunnitelmat
- **Kulttuuri:** inhimillinen vuorovaikutus

Tekninen osaaminen ja ymmärrys eivät riitä organisaatioiden **ymmärtämiseen** tai **tehokkaaseen toimintaan** niissä.

Jokainen voi, ja jokaisen pitää, kehittää **vuorovaikutustaitojaan** ja **ymmärrystään ihmisestä** ja **sosiaalisesta toiminnasta**. Ne ovat myös oman **ammattitaidon** keskeinen osa.

Kiitos!