



Aalto University  
School of Science

# Organisointi ja johtaminen

## - Ihminen - tuotannon inhimillinen tekijä

*TU-A1100 – Tuotantotalous 1*

*30.1.2024*

*Jari Ylitalo*

# Orientaatio

Kuinka moni on ollut töissä?

Kuinka moni on parhaillaan töissä?

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?



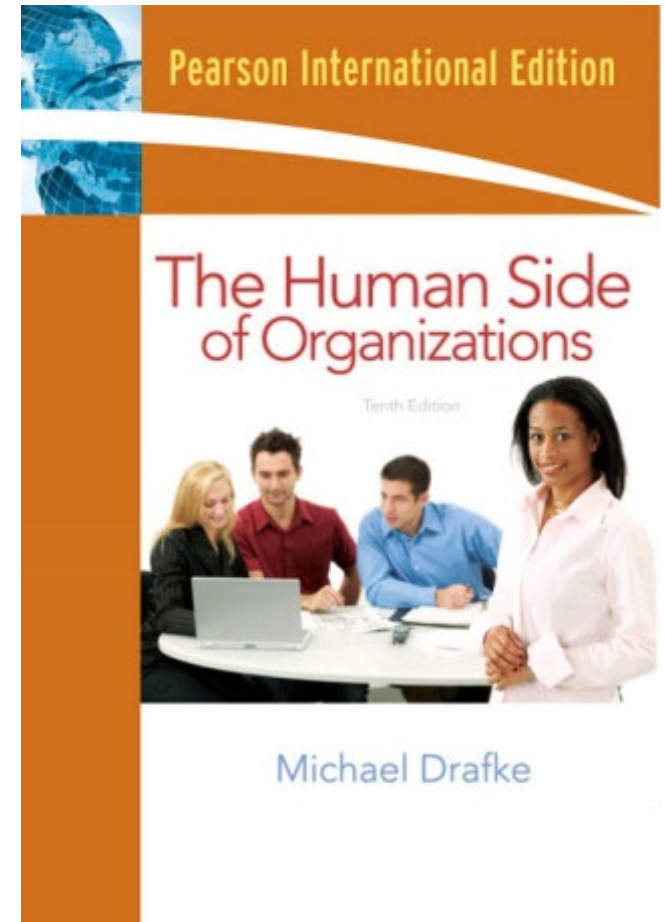
# Keskeinen viesti

**Organisaatioissa (ja työelämässä) on kyse ihmisistä.**

Hawthorne-tutkimukset 1920-luvulla

- Sosiaaliset tekijät ympäristöä tärkeämpiä.
- Yllättäen ihmiset eivät ole koneen kaltaisia.

**Jos ja kun työelämässä on kyse ihmisistä, miksi meidän kannattaa välittää siitä?**



# Ihmisen ja inhimillisen toiminnan luonteesta

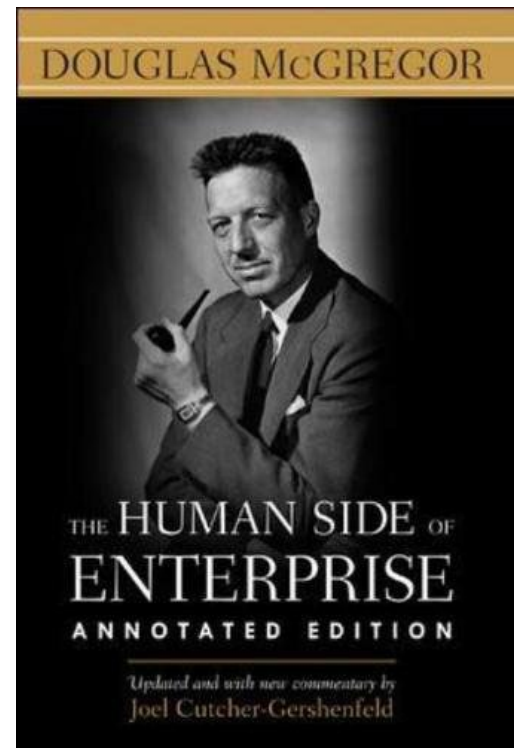
# Yrityksen inhimillinen puoli

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 (ja oman) toiminnan ymmärtäminen on meistä jokaisen vastuulla.

- Kuinka hyvin ymmärrän itseäni ja omaa vuorovaikutustani? Olenko kiinnostunut toisista ihmisistä ja siitä, miten oma toiminta vaikuttaa muihin?




# Psykologiset perustarpeet hyvinvoinnin ja motivaation perustana (SDT-teoria)

**Omaehtoisuus.** Tämä tarkoittaa kokemusta siitä, että ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään ja tekemisen motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä, ei ulkoisista pakotteista.

**Kyvykkyys.** Tämä tarkoittaa henkilön kokemusta siitä, että hän osaa hommansa, selviää haasteista ja saa asioita aikaan, ja että hänellä on mahdollisuus oppia.

**Yhteisöllisyys.** Tämä tarkoittaa ihmisen perustavaa tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Me välitämme toisista ihmisistä ja haluamme kokea, että meistä välitetään.



Hyvinvointi  
Työn imu  
Sisäinen  
motivaatio  
Tuloksellisuus

# Organisoinnin perusteita



# Organisaatio ja organisointi

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

- Organisoinnilla pyritään kohti tiettyjä **tavoitteita**.

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

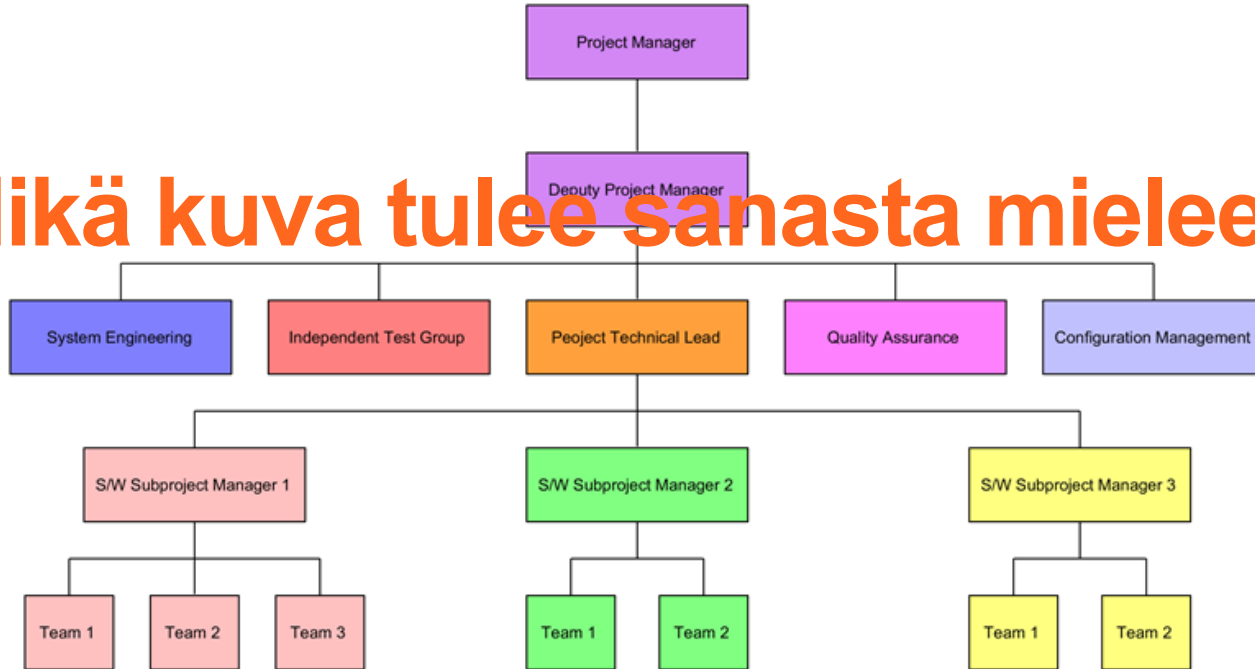
Organisoitumisen avulla yritys hankkii **resursseja** ympäristöstään ja **muunnosprosessinsa** kautta palauttaa **tuotteet** takaisin ympäristöönsä.

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



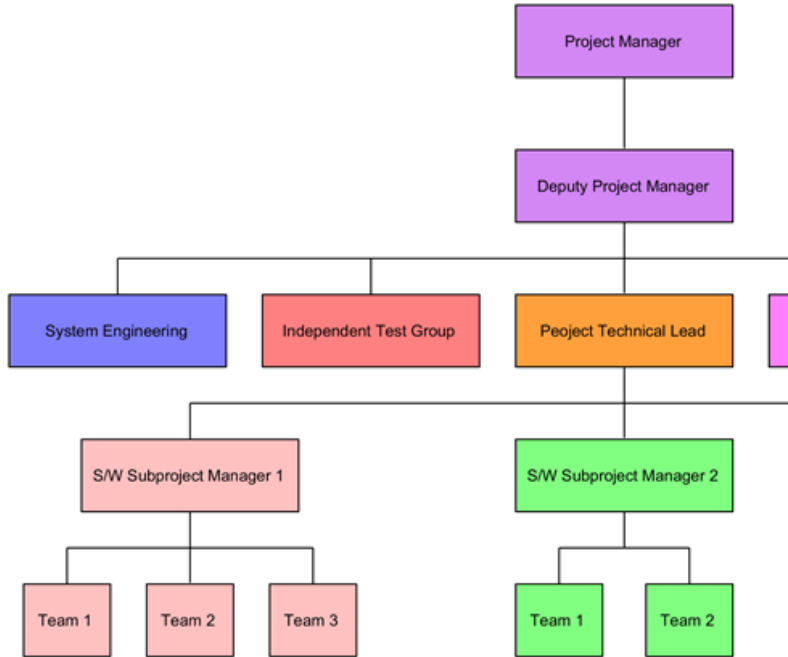
# Organisaatio

Mikä kuva tulee sanasta mieleen?



Kuinka monelle tuli mieleen jotain tämänkaltaista?

# Organisaatio: rakenne, käytänteet ja kulttuuri?



# Mihin haasteisiin organisoinnilla pyritään vastaamaan?

## Työnjaosta ja rooleista huolehtiminen

- Tehtävien tunnistaminen
- Tehtävien jakaminen

## Motivaatiosta huolehtiminen

- Oikean tekemisen palkitseminen
- Vapaamatkustamisen estäminen

## Yhteisestä informaatiosta huolehtiminen

- Oikean suunnan varmistaminen
- Keskinäisriippuvaisen tekemisen koordinointi



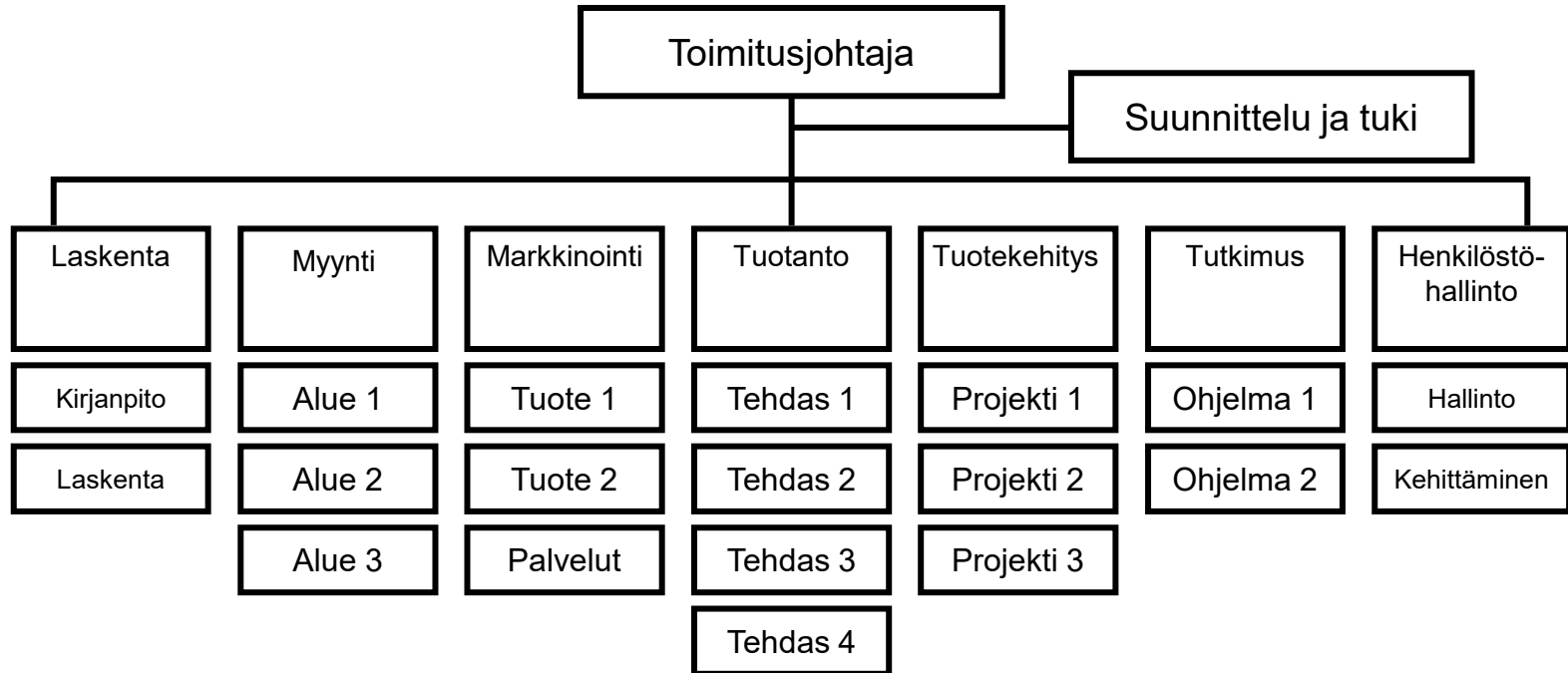
# Organisaatiomuotoja

- Funktionaalinen organisaatio
- Matriisiorganisaatio
- Projektorganisaatio
- Prosessiorganisaatio
- Verkosto-organisaatio
- Virtuaalinen organisaatio

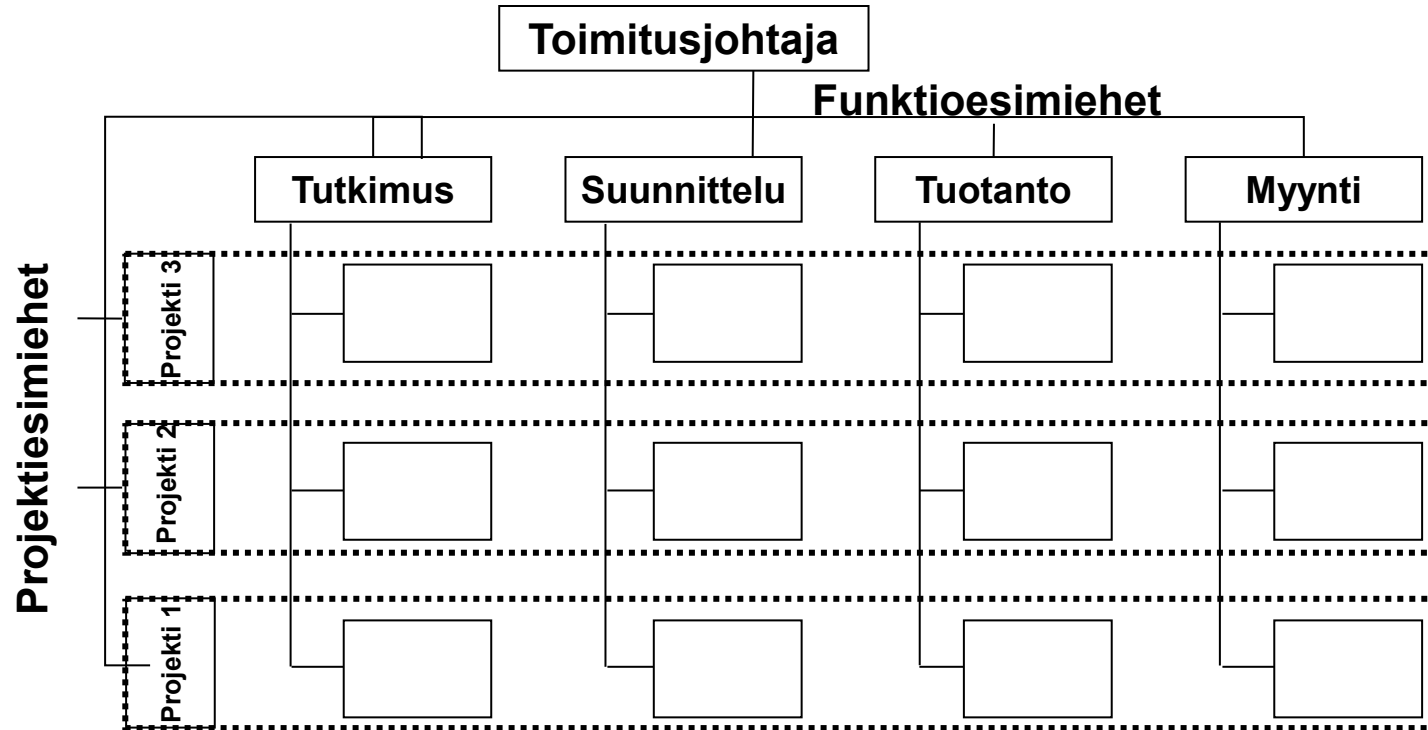
Jokaisella muodolla on omat hyvät ja huonot puolensa



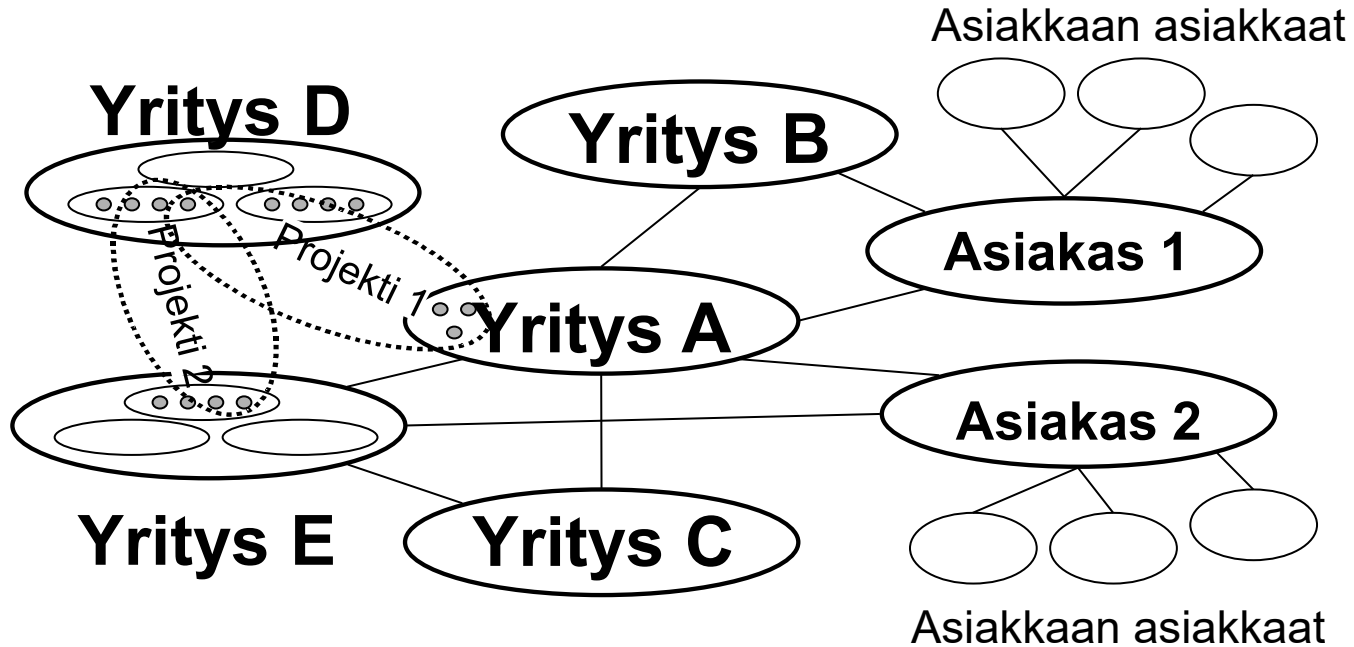
# Funktionaalinen organisaatio



# Matriisiorganisaatio



# Verkostomainen organisaatio





# Itseohjautuvista organisaatioista

Itseohjautuvuus tuntuu olevan joka puolella

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



futurice



FREDERIC LALOUX  
ILLUSTRATIONS BY STEPHAN ARNETT

Reinventing  
organizations

An illustrated invitation  
to join the Cooperative or  
Next-Stage organization



"This book is a  
world changer!"  
— Larry Green, CEO  
of Google



# Organisoitumisesta vielä

- **Kaikki organisaatiot ovat ”hybridejä” – sekoituksia erilaisista rakenteista**
- **Keskeistä ovat ihmisten välisten suhteiden laatu ja palvelevuus (luottamus, kommunikation palvelevuus, roolien ja tekemisen vastavuoroisuus, yhteinen ymmärrys toimivuuden ehdoista)**
- **Verkostomaisissa (ja itseohjautuvammissa) organisoitumisissa ihmisten välisyys korostuu**
- **Muuttuva ja epävarma toimintaympäristö edellyttää joustavuutta ja reagointikykyä**
  - > **verkostomaisuus vastaa näihin hierarkiaa paremmin, mutta edellyttää ihmisiltä kyvykkyyttä ja halua pitää yllä toimivia suhteita**

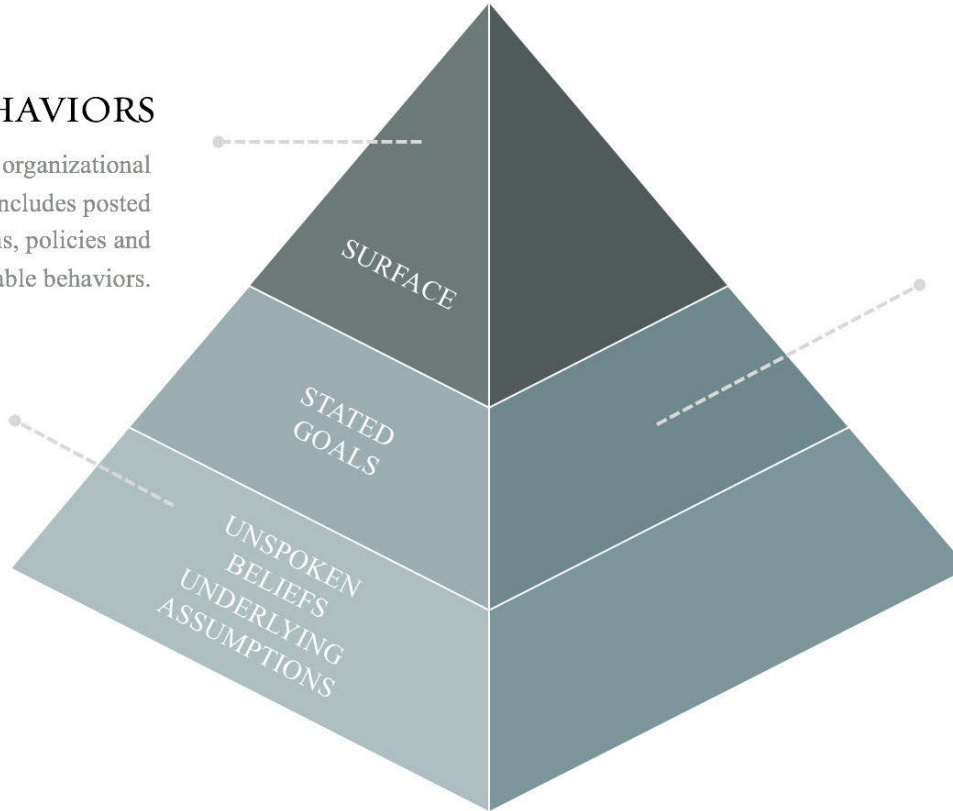
# SCHEIN'S CULTURE MODEL

## 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.

# Johtamisesta

***”Organisoidun aikaansaamisen mahdollistamista”***

# 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 inspirointi
- Muutoksen ja kehittymisen aikaansaaminen ja hallitseminen
- Huono johtajuus: ei muutosta, ei sopeutumista, ei selviytymistä

# Mihin johtamista tarvitaan?

**Ymmärryksen varmistamiseen työn tarkoituksesta – miksi työ on tärkeä? (missio)**

**Ymmärryksen varmistamiseen työn tavoitteista – mitä on tarkoitus saada aikaan (visio/tavoitteet)?**

- Johtamisella huolehditaan siitä, että yksittäisten työntekijöiden tekeminen palvelee tiimin/organisaation perustehtävää ja kokonaistavoitteita

**Edellytysten varmistamiseen työlle**

- Työssä tarvittavan tiedon saatavuuden varmistaminen
- Työssä tarvittavan osaamisen varmistaminen
- Työvälineiden, tilojen ja muiden resurssien varmistaminen
- Yhteisten työkäytänteiden ja menettelyjen tarkoituksenmukaisuudesta huolehtiminen
- Työn tekemisen edellyttämien valtuuksien varmistaminen
- Tarvittavien päätösten tekeminen oikea-aikaisesti
- Ongelmatilanteiden selvittäminen ja työn tekemisen esteiden poistaminen
- Tarvittavien yhteistyösuhteiden varmistaminen

# Mihin johtamista tarvitaan?

- Työnjaosta ja tiimin agendasta sopimiseen
- Toiminnan energisoimiseen ja ylläpitoon
- Toiminnan rajoista huolehtimiseen – aika, paikka, arvot ja perustehtävä
- Tunne-energian suuntaamiseen yhteiseen tehtävään
- Palautteesta ja yhteisestä arvioinnista huolehtimiseen
- Yhteisöllisyyden ylläpitoon ja vahvistamiseen – ”kuulumisen ja kelpaamisen” -olon varmistamiseen
- Organisaation toimintakykyisyyden varmistamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä (oppiminen, kehittyminen, muutos)
- Yksilöiden ammatillisen kehittymisen ja voimavaraisuuden edistämiseen
- Mihin muuhun?



# Tulevaisuuden työ ja organisoituminen?



# Yhteenvetoa

Organisaatioissa on kyse ihmisistä

Organisaatioita voi tarkastella kahdesta näkökulmasta:

- **Rakenne:** prosessit, säännöt, suunnitelmat
- **Kulttuuri ja käytänteet:** 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**.

# Kiitos!