

Johtamisparadigmat Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin Tieteellinen liikkeenjohto

Dosentti, PhD Hannele Seeck
Senior Fellow, LSE
Vanhempi tutkija, TTL
hannele.seeck@ttl.fi

Essee

- Pituus: 2 op: 4-5 sivua, 4 op: 12-15 sivua
- Kirjoita Times New Romanilla (fonttikoko 12), riviväli 2. Wordin oletusmarginaalit. Laitathan esseeseen sivunumerot, nimesi ja opiskelijanumerosi joka sivulle. Muistathan käyttää viitteitä asianmukaisesti (ks. tarvittaessa HY:n/tiedekunnan ohjeet).
- Kirjoita essee toisesta seuraavista aiheista:
 1. Millainen on eri kursseilla käsitellyjen johtamisparadigmojen (tieteellinen liikkeenjohto, ihmisyhteiskunta, rakenneteoriat, kulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat) vallitseva käsitys työntekijästä, johtajasta ja johtajuudesta.TAI
 2. Miten eri johtamisparadigmojen tulo Suomeen vertautuu johtamisparadigmojen kansainväliseen omaksumiskehitykseen?
- Essee palautetaan viimeisellä luentokerralla.

Copyright © Hannele Seeck

2

Johtamisparadigmat

- Neljä historiallista vakiintunutta paradigmaa:
 - Tieteellinen liikkeenjohto (1900–1923; 1910–1960)
 - Ihmissuhdekoulukunta (1923–1955; 1940–1960)
 - Rakenneteoriat/strateginen johtaminen (1955–; 1960–)
 - Kulttuuriteoriat (1980–; 1990–)
- Mikä paradigma vallitsee tällä hetkellä?
 - Innovaatioteoriat (1990–)?
 - Markkinarationalismi (1990–)?

Copyright © Hannele Seeck

3

Tieteellisen liikkeenjohdon syntyyn vaikuttaneita tekijöitä

- Useilla yhteiskunnan tasoilla vaikuttanut **tehokkuusliike**
 - koski sekä liikkeenjohtoa että valtionhallintoa.
 - taylorismi kehittyi vuorovaikutuksessa yleisemmän tehokkuusliikkeen kanssa.
- Yhdysvaltalaisien yhtiöiden **erikoistuminen**
 - työnjaon lisääntyminen
 - erikoistuneiden koneiden käyttöönotto
- Yhdysvaltoihin saapuvat **siirtolaiset**
 - työvoiman joukossa oli huomattavasti enemmän ammattitaidotonta kuin ammattitaitoista työvoimaa.
- Yhdysvaltalaisia yrityksiä vaivasi myös ajoittainen **työvoimapula** ja työvoiman suuri **vaihtuvuus**.
- Näissä olosuhteissa erityisesti **ammattitaidosta työvoimasta** oli pulaa.
 - työnjaon lisäämisen avulla ammattitaitoiset työläiset voitiin sijoittaa vaativimpiin tehtäviin ja antaa yksinkertaiset työt ammattitaidottomille työntekijöille.
 - samalla myös työvoimakustannukset pienenevät

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

4

Tieteellisen liikkeenjohdon syntyyn vaikuttaneita tekijöitä (jatkoa)

- **Systemaattinen johtaminen** (systematic management)
 - liikkeen piirissä kehitettiin monia taylorismin keskeisiä osa-alueita:
 - menetelmiä työprosessien vaatimien työmäärien arvioimiseksi
 - kustannuslaskentaa
 - luotiin keskitetyt osastot lattiatason työprosessin johtamiseksi ja otettiin käyttöön erilaisia suorituspalkkausmenetelmiä
- **Työelämän levottomuudet**
 - Yhdysvalloissa esiintyi 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa paljon lakkoja. Toisinaan lakkoihin liittyneet levottomuudet eskaloituivat aseellisen väliavallan tasolle.
- **Yhtiöiden koon kasvu**
 - yhtiöiden kasvu lisäsi tuotantoprosessin monimutkaisuutta, jonka hallitsemiseksi piti kehittää uusia johtamismenetelmiä.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

5

Mitä ongelmia tieteellinen liikkeenjohto tahtoi ratkaista?

- Työn tehottomuus
- Työvoimapula
- Työpaikkojen epäjärjestys
- Työelämän levottomuudet
- Työprosessin osittamiseen ja tuotannon erikoistumiseen liittyvät uudet vaatimukset
- Yhtiön koon kasvamisesta aiheutuneet ongelmat

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

6

Charles Babbage (1792-1871)

- Englantilainen koneinsinööri ja filosofi
- Kiinnostunut tuotannon mekaanisista periaatteista
- Pääteos *On the Economy of Machinery and Manufactures*
 - Osoitti teoksessa, että työn osittaminen lisää tehokkuutta ja pienentää työvoimakustannuksia
- Kehitti useita tieteelliseen liikkeenjohtoon liitettyjä ajatuksia jo sata vuotta ennen tieteellisen liikkeenjohdon syntyä.



Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

7

Frederick W. Taylor (1856-1915)

- Frederick W. Taylor syntyi Philadelphiassa varakkaaseen lakimiesperheeseen.
- Kotikasvatus oli tiukka ja korosti työnteon merkitystä.
- Taylor pyrki vanhempiensa toiveesta Harvardiin opiskelemaan lakia. Hän läpäisi pääsykokeen kunniamaininnoilla, mutta meni lopulta harjoittelijaksi tehtaaseen.
- Hän opiskeli koneinsinööriksi kirjekurssilla työnsä ohella, mikä oli tuohon aikaan harvinaista, ja valmistui vuonna 1883.



Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

8

Taylorin uran alkuvaiheet

- Taylor yleni Midvale Steel tehtaassa työskennellessään nopeasti johtavaksi insinööriksi. Tämän periodin kokemuksilla oli ratkaiseva merkitys sille, minkälaiseksi Taylorin johtamisjärjestelmä muodostui.
- Tehtaassa hän näki työn organisoinnin todellisuuden työntekijöiden näkökulmasta ja siihen liittyvät ongelmat, kuten työntekijöiden "alisuorituksen", huonon johtamisen ja ristiriitaiset suhteet johtajien ja työntekijöiden välillä.
- Keskeisenä ongelmana Taylor piti sitä, ettei työnjohtajilla ollut minkäänlaista käsitystä siitä, kuinka paljon eri työtehtäviin kului aikaa. Sen vuoksi he eivät myöskään osanneet arvioida työntekijöiden työtahtia ja tuottavuutta. Tämä sai Taylorin kiinnostumaan työsuorituksen vaatiman ajan arvioimisesta.
- Taylor alkoi pohtia sitä, miten työ pitäisi järjestää, jotta se olisi mahdollisimman tuottavaa.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

9

Taylorin johtamisjärjestelmän keskeisiä tekniikoita

- Taylorin mukaan työtehtävät oli systemaattisesti **analysoitava**, jotta saatiin selville niihin keskimääräisesti kuluva työaika.
- Työ oli **jaettava** mahdollisimman pieniin osiin, jotta jokaiselle työntekijälle jäi vain yksi työtehtävä toteutettavakseen.
- Työn **suunnittelu ja toteuttaminen** piti erottaa toisistaan mahdollisimman tehokkaasti, jotta suorittavan työntekijän ei tarvinnut vaivata päätään suunnitteluun liittyvillä seikoilla.
- Erillisen suunnitteluosaston oli koordinoitava koko työprosessia.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

10

Taylorin johtamisjärjestelmän keskeisiä tekniikoita II

- Systemaattisesti rakennettujen suorituspalkkausjärjestelmien oli luotava työntekijälle sisäinen kiihoke suoriutua työstä mahdollisimman nopeasti. Aikaisemmin ei työntekijälle – eikä myöskään johtajalle – ollut selvää, miten työtahdin kiristäminen vaikuttaa palkkaan.
- Taylorin mallissa työlle asetettiin välitavoitteita, joiden saavuttamista myös seurattiin systemaattisesti, ja työntekijät saivat palautetta työnsä sujumisesta.
- Usein Taylorin nähdään keskittyneen ainoastaan tuotannon taloudellisiin puoliin, mutta todellisuudessa hän kiinnitti tuotannon suunnittelussa huomiota myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijöiden motivointiin.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

11

Taylorin keskeiset teokset

- "A piece-rate system" 1895
- Shop Management 1903
- Art of Cutting Metals 1907
- Principles of Scientific Management 1911, suom. 1914

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

12

Frederick W. Taylorin tärkeimmät seuraajat

Henry L. Gantt (1861-1919)

- Taylorin oppilas ja työtoveri Henry L. Gantt hyväksyi Taylorin ajattelun tärkeimmät lähtökohdat, mutta teki myös merkittäviä lisäyksiä hänen kehittämiinsä johtamismenetelmiin.
- Gantt keksi palkkausjärjestelmän, jossa työnjohtaja palkittiin, mikäli kaikki työntekijät ylsivät heille asetettuun tavoitteeseen. Tämän tarkoituksena oli kannustaa työnjohtajia työntekijöiden auttamiseen hioamisen sijasta.
- Ganttin keskeiset teokset:
 - Works, Wages and Profits 1913
 - Industrial Leadership 1916
 - Organizing for Work 1919

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

13

Gantt-kaavio

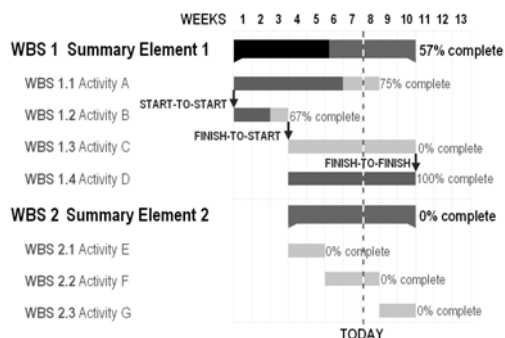
- Parhaiten Ganttin keksinnöistä muistetaan Gantt-kaaviot, jotka tekivät mahdolliseksi työprosessin ajassa etenemisen graafisen kuvaamisen.
- Aluksi Gantt kehitti kaavionsa kuvaamaan yksittäisten työntekijöiden pysymistä heille asetetuissa tavoitteissa, mutta kun kaaviot osoittautuivat käytännöllisiksi tässä tehtävässä, Gantt laajensi ne kuvaamaan työprosessin etenemistä kokonaisvaltaisemmin ja eri tekijöiden aiheuttamia kustannuksia. Ajatus oli aikanaan vallankumouksellinen.
- Ganttin yrityksessä toiminut Wallace Clark popularisoi Ganttin ajatuksen kirjassa, joka käännettiin kahdeksalle kielelle. Kirja vaikutti myös Neuvostoliiton taloussuunnittelun tapaan kontrolloida viisivuotissuunnitelmien etenemistä.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

14

Gantt-kaavio



Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

15

Frank B. Gilbreth (1868-1924)



- Frank Gilbreth syntyi vuonna 1868 Fairfieldissa, Mainessa.
- Isänsä kuoltua Gilbrethin ollessa 3-vuotias hän asui lapsuutensa Bostonissa.
- Gilbert läpäisi MIT:n pääsykokeet, mutta päätti perheen heikon taloudellisen tilanteen vuoksi olla ottamatta opiskelupaikkaa vastaan.
- Sen sijaan hän aloitti oppipoikana rakennusfirmassa, ja työskenteli alalla, kunnes perusti oman yrityksen.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

16

Frank B. Gilbreth ja taylorismi

- Gilbreth oli aloittanut Taylorin työtä muistuttavien johtamismenetelmien kehittämisen jo ennen kuin tutustui Tayloriin.
- Gilbrethin varhaiset keksinnöt koskivat rakentamisen tehostamista.
- Taylorin ajattelu vaikutti kuitenkin Gilbrethiin, joka Taylorin palveluksessa ollessaan teki uusia avauksia erityisesti työaikatutkimuksen kehittämisessä.
- Aikatutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tehokkuutta karsimalla työprosessista tarpeettomia ja hidastavia liikkeitä ja liikeratoja.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

17

Frank B. Gilbrethin tutkimustoiminta

- Gilbreth kehitti valokuvaukseen perustuvan aikatutkimuksen, joka oli paljon perinteistä aikatutkimusta tarkempaa. Sen avulla oli helpompi seurata liikkeitä, joita ihmissilmä ei ehtinyt havaita.
- Gilbrethin pyrkimys esittää oma aikatutkimuksensa vanhaa aikatutkimusta tieteellisempänä sai kuitenkin viileän vastaanoton Taylorilta ja hänen oppilailtaan.
- Välien rikkouduttua Tayloriin Gilbreth perusti oman konsulttiyhtiön.
- Keskeiset teokset:
 - *Bricklaying System* 1909
 - *Primer of Scientific Management* 1912
 - *Fatigue Study* (L. E. M. Gilbrethin kanssa) 1916

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

18

Lillian Moller Gilbreth (1878-1972)



- Lillian Gilbreth syntyi vuonna 1878 Kaliforniassa saksalaislähtöiseen yrittäjäperheeseen.
- Gilbreth oli nuorena poikkeuksellisen lahjakas opiskelija, ja valmistui maisteriksi Berkeleyn yliopistosta.
- Mentytään naimisiin Frank Gilbrethin kanssa hän vaihtoi akateemisen kiinnostuksen kohteensa psykologiaan, koska katsoi sen parhaiten tukevan miehensä työtä.
- Lillian Gilbreth valmistui tohtoriksi Brownin yliopistosta väsymyksen vähentämistä opettamisessa käsitteellä väitöskirjalla.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

19

Lillian Gillbreth ja traditionaalinen johtaminen

- Lillian Gilbreth korosti teoksissaan
 - inhimillisen tekijän huomioon ottamista
 - koulutuksen merkitystä työntekijöiden kykyjen hyödyntämisessä
 - työturvallisuuteen liittyviä tekijöitä
- Argumentoidessaan taylorismin puolesta Gilbreth käytti jakoa traditionaaliseen johtamiseen ja taylorismiin.
 - Näkemyksen mukaan traditionaalisisessa johtamisessa johto keskusjohto tukahduttaa yksilöllisyyden.
 - Gilbrethin mukaan taylorismissa yksilöllisyys on johtamisen keskiössä. Tämä johtuu siitä, että johtaminen perustuu työntekijöiden valitsemisen, kannusteiden luomisen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen vuoksi.
 - Traditionaalinen johtaminen perustui palkintoihin ja rankaisemiseen. Taylorismin tavoitteena taas oli yhteistyön rakentaminen.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

20

Lillian Gilbreth

- Lillian Gilbreth edisti naisten mahdollisuuksia edetä akateemisessa maailmassa ja liike-elämässä sekä kirjoituksillaan että omalla esimerkillään kohotessaan korkeisiin asemiin molemmilla aloilla.
- Keskeiset teokset:
 - *Psychology of Management* 1914
 - *Foreman and Manpower* 1947

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

21

Henry Ford (1863-1947)

- Henry Ford syntyi vuonna 1863 lähellä Detroitia.
- Hänen vanhempansa olivat maanviljelijöitä.
- Ford oli jo lapsena hyvin kiinnostunut erilaisista koneista.
- Isä toivoi Henryn jatkavan perheen maatilaa, mutta Henry ei ollut kiinnostunut maatalan töistä, ja äitinsä kuoleman jälkeen muutti Detroitiin koneistajan oppipojaksi.
- Myöhemmin hän palasi takaisin kotitalalleen, mutta työskenteli myös insinöörinä sekä pyöritti sahaa.



Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

22

Fordin uran vaiheet

- Edettyään urallaan Edison Illuminating Companyn johtavaksi insinööriksi vuonna 1893 Ford alkoi kehittää omia koneita.
- Fordin ensimmäinen yritys perustaa oma autotehdas epäonnistui, koska hän oli kiinnostuneempi uusien mallien kehittämisestä kuin autojen myymisestä.
- Vuonna 1903 Ford ja yksitoista muuta sijoittajaa perustivat Ford Motor Companyn, jonka toiminta lähti nopeasti käyntiin.
- 1900-luvun vaihteessa autot olivat suurimmaksi osaksi käsityötä, minkä vuoksi niitä saattoivat ostaa vain varakkaat ihmiset. Fordin tavoitteena oli rakentaa autoja, joihin kaikilla yhdysvaltalaisilla olisi varaa.
- Tämä vaati kuitenkin tuotannon uudelleensuunnittelua ja rationalisointia.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

23

Fordin kehittämä teollisen tuotannon malli

- Alkeellisia liukuhihnoja oli otettu käyttöön jo 1800-luvun puolella, mutta niiden järjestelmällinen kehitys ja tuotanto alkoi 1900-luvun alussa.
- Henry Fordilla oli keskeinen rooli liukuhihnaan perustuvan tuotantotavan kehittämisessä. Hän otti tehtailaan liukuhihnatuotantolinjan käyttöön vuonna 1913.
- Henry Fordin tärkein saavutus tuotannon organisoinnissa olikin yhtenäisenä prosessina toiminut autotuotantolinja, jonka tehokkuus oli moninkertainen kilpailijoiden tuotantolinjoihin verrattuna.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

24

T-Fordin tuotantolinja Fordin tehtaalla vuonna 1913



Copyright © Hannele Seeck

Lähde: Seeck (2008)
25

Fordin teollisen tuotannon malli (jatkoa)

- Henry Fordin palveluksessa olleet insinöörit tunsivat Taylorin ajattelua, joten Taylorin johtamisjärjestelmällä oli oma vaikutuksensa Fordin tehtaalla tehtyyn läpimurtoon.
- Fordin tuotantomallia jäljiteltiin eri puolilla maailmaa ja sen seurauksena tehtaiden tuottavuutta pystyttiin huomattavasti lisäämään.
- Uuden organisaatiomallin haittapuolena oli kuitenkin työvoiman vaihtuvuuden huomattava kasvu.

Copyright © Hannele Seeck

Lähde: Seeck (2008)
26

Kokoonpanolinja Fordin tehtaalla vuonna 1913



Copyright © Hannele Seeck

Lähde: Seeck (2008)
27

Fordismin suhde taylorismiin

- Ford itse kielsi ottaneensa varsinaisesti vaikutteita tieteellisen liikkeenjohdon teorioista.
- Taylor ei koskaan nähnyt Fordin tuotantomenetelmää toiminnassa, mutta Fordin tehtailla vierailleen Frank Gilbrethin mukaan liukuhinnan perustuvan fordilaisen tuotannon ja tieteellisen liikkeenjohdon välillä oli perustavanlaatuisen ero: fordismissa työntekijän oli sovitettava työtahtinsa liukuhinnan tahtiin, kun taas tieteellinen liikkeenjohto pyrki Gilbrethin mukaan mitoittamaan työtahdin työntekijän mukaan.
- Fordin tuotantomalli perustui siis ensisijaisesti koneisiin ja automatisointiin.
- Fordilaista mallia kritisoitiinkin yksitoikkoisuudesta ja pakkotahtisuudesta.
- Motivoidakseen työntekijöitä ja vähentääkseen poissaoloja ja irtisanoutumisia Ford esitteli vuonna 1914 viiden dollarin minimipäiväpalkan, joka johti poissaolojen merkittävään vähentymiseen.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

28

Fordin keskeiset teokset:

- My life and Work 1923, suom. 1923
- Today and Tomorrow 1926, suom. 1927
- The Art of Extempore Speaking
- Eteenpäin - kaikesta huolimatta 1931

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

29

Hugo Münsterberg (1863-1916)



- Hugo Münsterberg oli keskeinen vaikuttaja työpsykologian perustamisessa.
- Münsterberg syntyi Danzigissa Saksassa.
- Hän sai koulutuksensa Leipzigin yliopistossa, josta siirtyi Harvardiin yhdysvaltalaisen psykologin William Jamesin kutsumana.
- Münsterberg arvosti Taylorin johtamisajattelussa tekemää avausta, mutta oli sitä mieltä että taylorismille oli luotava kattavampi pohja, jotta sillä olisi pysyvää arvoa.
- Tämä voitiin tehdä ottamalla paremmin huomioon "inhimilliseen tekijään" liittyvät asiat.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

30

Hugo Münsterberg (1863-1916)

- Münsterbergin teos "Psychology and Industrial Efficiency" otti kantaa kolmeen ongelma-alueeseen:
 1. Minkälaisia vaatimuksia työ asetti työntekijälle ja kuinka parhaiten työhön sopivat ihmiset pystyttäisiin erottelemaan muista
 2. Minkälaisissa psykologisissa olosuhteissa yksilöt pystyisivät parhaisiin suorituksiin
 3. Miten ihmisten mieleen on mahdollista vaikuttaa niin, että tuotetaan liiketoiminnan kannalta parhaita saavutuksia
- Münsterberg kannatti käsitystä, jonka mukaan työntekijöiden tyytyväisyys heijastui työn tuottavuuteen.
- Yleisellä tasolla Münsterbergin ajattelu sopi hyvin yhteen Taylorin ajattelun kanssa, koska siinä otettiin yksilö johtamisen keskiöön ja tuottavuuden lisäämisellä haettiin sosiaalisesti toivottavia ratkaisuja.
- Keskeiset teokset:
 - Psychology and Industrial Efficiency 1912
 - Grunzüge der Psychotechnik 1914

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

31

Hugo Münsterbergin tutkimuslaboratorio



Copyright © Hannele Seeck

32

Charles Bedaux (1886-1944)

- Charles Bedaux oli syntyjään ranskalainen, mutta muutti nuorena Yhdysvaltoihin, missä tutustui Taylorin ajatteluun.
- Bedaux perusti konsulttiyrityksen, jonka turvin hän kehitti mallin, josta tuli taloudellisesti menestyksekkäin jälki-taylorilaisista johtamismalleista.
- Bedaux'n menestys perustui paitsi hänen henkilökohtaisiin kykyihinsä myyntimiehenä myös siihen, että hänen järjestelmänsä ei edellyttänyt tuotantoprosessin laajaa uudelleenorganisointia kuten Taylorin alkuperäinen järjestelmä.
- Keskeiset teokset: Bedaux Efficiency Course 1917

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

33

Bedaux-järjestelmä

- Bedaux kehitti järjestelmän, jonka avulla oli helppo mitata työsuorituksia.
- Bedaux-järjestelmä mahdollistaa työsuoritusten vertaamisen täsmällisiä lukuarvoja käyttäen. Se tekee näkyväksi ja puhuttavaksi työsuoritukset nimenomaan tietyn yksilön, eikä esimerkiksi työporukan työsuorituksina.
- Bedaux'n kehittämän B-yksikön avulla voitiin arvioida kaikkia työtehtäviä samalla yksiköllä, mikä teki mahdolliseksi tehdä vertailuja paitsi työtehtävien välillä, niin myös kokonaisten osastojen ja tehtaiden tehokkuuden välillä.
- Bedaux-malli antoi työnjohtajalle välineen vaikuttaa työntekijöiden työsuoritukseen täsmällisiin lukuarvoihin ja niihin liittyvään bonusjärjestelmään vedoten.
- Bedaux'n johtamismenetelmää käytettäessä työntekijöille varattiin selkeästi määritellyt ajat työtehtävästä palautumiseen.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

34

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksia organisaatioteoriaan

- Taylorismin mukaan työmenetelmät ja -välineet sekä niiden arviointi ja kehittäminen on tärkeää.
- Tieteellisen liikkeenjohdon perusteella luotiin ensimmäiset johtamismallit, joiden lähtökohtana oli työnjakoon ja erikoistumiseen perustuva funktionaalinen organisaatio, jossa suunnittelevat ja suorittavat työntekijät on hierarkkisesti erotettu toisistaan.
- Johdon ja työntekijöiden yhteistyö on tärkeää, työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet on otettava johtamisessa huomioon.
- Tieteellinen liikkeenjohto esitteli ensimmäisenä työntekijöiden motivoituneita kuten palkankorotukset ja ylennykset.
- Tieteellinen liikkeenjohto vaikutti myös julkisten hallintokoneistojen rationalisoimiseen.

Copyright © Hannele Seeck

35

Tieteellinen liikkeenjohto verkossa

- Henry Ford ja tieteellinen liikkeenjohto:
<http://www.youtube.com/watch?v=8PdmNbqtDdI>
- Charles Chaplinin *Nykyajassa* parodioidaan tieteellisen liikkeenjohdon oppeja:
<http://www.youtube.com/watch?v=CReDRHDYhk8>

Copyright © Hannele Seeck

36

Tieteellisen liikkeenjohdon nykysovelluksia

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksia

- Taylorismin mukaan **työmenetelmät ja -välineet** sekä niiden **arviointi ja kehittäminen** on tärkeää.
- Tieteellisen liikkeenjohdon perusteella luotiin ensimmäiset johtamismallit, joiden lähtökohtana oli työnjakoon ja erikoistumiseen perustuva funktionaalinen organisaatio, jossa suunnittelevat ja suorittavat työntekijät on hierarkkisesti erotettu toisistaan.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

38

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksia

- Johdon ja työntekijöiden yhteistyö on tärkeää, työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet on otettava johtamisessa huomioon.
- Tieteellinen liikkeenjohto esitteli ensimmäisenä työntekijöiden motivointikeinot kuten palkankorotukset ja ylennykset.
- Tieteellinen liikkeenjohto vaikutti myös julkisten hallintokoneistojen rationalisoimiseen.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

39

Joitakin tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksia

- Tieteellisen liikkeenjohdon seurauksena oli työtehtävien suunnittelu, kontrollointi ja jakaminen pieniin osiin.
- Tämä puolestaan johti työvoiman jakautumiseen johtajiin (suunnittelu) ja työntekijöihin (työn tekeminen).
- Tämä johti toisaalta faktapohjaiseen ja kontrolloituun tiedonsiirtoon työntekijöiltä johtajille, mistä seurasi:
 - Luovien, inhimillisten työtapojen ja prosessien väistyminen organisaatiossa
 - Johdon kontrollin lisääntyminen työpaikalla

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

40

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksia

Tieteellinen liikkeenjohto johti erikoistumiseen, taitojen vähenemiseen ja top-down-lähestymistapaan.

- Työntekijöiden taidot vähenivät, sillä heidän ei tarvinnut käyttää omia aivojaan tai oma-aloitteisuuttaan kun jokaisen tehtävän suorittaminen oli etukäteen suunniteltu ja valmisteltu heitä varten "parhaalla mahdollisella tavalla", s.o. "tieteellisellä" tavalla.
- Tämä kaikki kulminoitui työntekijöiden pelkistämisenä koneiksi "tieteellisiä periaatteita" käyttäen, mikä kutisti työntekijöiden mahdollisuudet hallita tuotantoa ja työprosesseja.

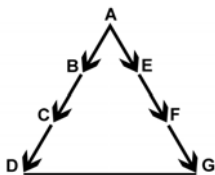
Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

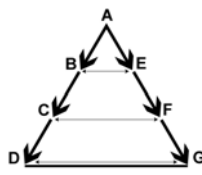
41

Viestintä tieteellisessä liikkeenjohdossa

- Tieteellisen liikkeenjohdon korostamat hierarkkiset komentoketjut näkyvät myös organisaation viestinnässä.
 - erityisesti Henri Fayol (1918/1990) kirjoitti tieteellisen liikkeenjohdon viestinnästä
- "Fayolin silta" mahdollistaa suoran viestinnän vertikaalisessa suunnassa.



hierarkkinen komentoketju



Fayolin silta

Lähteet: Seeck (2008), Kreps (1986)

Copyright © Hannele Seeck

42

Fayol (1918): liikkeenjohdon tarkoitukset

- **organisointi:** henkilöstön, välineistön ja resurssien allokoiminen
- **käskeminen:** organisaation jäsenten ohjaaminen suorittamaan ennalta määritettyjä tehtäviä
- **koordinointi:** eri ryhmien tekemien toimintojen säätely, ohjaaminen ja integroiminen, jotta organisaation tavoitteet tulisivat tavoitetuksi.
- **kontrolloiminen:** johtajan tulee käyttää auktoriteettiaan, jotta työntekijät noudattavat hänen käskyjään
- **työnjako:** kannustaa siihen, että organisaation jäsenet hankkivat erilaisia kykyjä. auktoriteetti: johtajilla oikeus käyttää kontrollia ja valtaa alaisiin sen vuoksi, että siitä on hyötyä organisaatiolle kokonaisuudessaan.
- **kuri:** kaikkien organisaation jäsenten tulee noudattaa organisaation asettamia ohjeita, ja niille jäsenille, jotka eivät kykene noudattamaan näitä ohjeita annetaan erilliset rangaistukset.

Lähde: Kreps (1986)

Copyright © Hannele Seeck

43

Fayol: liikkeenjohdon tarkoitukset

- **käskylinjan periaate:** jokaisen organisaation jäsenen tulee saada ohjeistuksensa vain yhdeltä taholta.
- **valta ketjuna:** organisaation jäsenten tulee olla vastuussa ylemmilleen ja valvoa suoraan omia alaisiaan.
 - Fayolin sillan mukaisesti organisaation jäsenet voivat viestiä myös horisontaalisesti tietyissä tilanteissa.
- **ohjaamisen ykseys:** organisaation jäsenten tulee olla yksimielisiä, ja työskennellä yhdessä organisaation päämäärien saavuttamiseksi.
- **yksilön alistaminen laajemman ryhmän alaiseksi:** yksilön tulee toimia koko organisaation edun mukaisesti
- **suorituspalkkaus:** organisaation jäseniä palkitaan (palkalla ja muilla eduilla) heidän työtuottavuutensa mukaisesti
- **vallan keskittäminen:** korostaa, että organisaatiot toimivat parhaiten, kun keskitetty hallinto säätelää organisaation jäsenten toimintaa, eivätkä organisaation desentralisoitui toiminnat saisi kehittyä niin pitkälle, etteivät ne ole enää hierarkkisen tarkastelun alaisia.

Lähde: Kreps (1986)

Copyright © Hannele Seeck

44

Fayol: liikkeenjohdon tarkoitukset

- **järjestys:** tarkka organisointi, suunnittelu ja toimintojen luokittelu, niin ettei mikään jää organisaatioissa sattuman varaan.
- **tasa-arvoisuus:** kaikkia organisaation jäseniä tulisi kohdella samalla tavalla reilusti ja oikeudenmukaisesti.
- **työpaikan pysyvyys:** organisaation jäsenet tarvitsevat riittävästi aikaa toteuttaakseen heille määrätty tehtävät, ja niin kauan, kun he tekevät työnsä hyvin tulisi heidän työpaikkansa ja asemansa organisaatiossa olla turvattu.
- **aloitteellisuus:** organisaation jäsenten tulee olla jatkuvassa valmiudessa toimia organisaation parhaaksi.
- **työpaikan arvostaminen:** usko siihen, että organisaation tavoitteet saavutetaan parhaiten jos työntekijät voivat saavuttaa organisaatiossaan kunniaa.
- **henkilöstö- ja linjatointojen erottaminen:** sen tunnustaminen, että johtajat tarvitsevat omaa tukeaan, henkilöstöä joka avustaa johtajia saavuttamaan organisaation päämääriä (linjaa) koskevia tavoitteita.

Lähde: Kreps (1986)

Copyright © Hannele Seeck

45

Viestintä tieteellisessä liikkeenjohdossa

- Fayolin teoria hallinnosta ja sen viestinnästä muistuttaa merkittävästi Weberin byrokratiateoriaa.
- Viestinnän siirtomalli eroaa merkittävästi yhteisysmallista, jossa korostetaan viestinnän luonnetta alhaalta ylöspäin rakentuvana yhteisyytenä, joka perustuu rituaaliseen jakamiseen ja myötätuntoon.

Lähteet: Huhtala & Hakala (2006); Kreps (1986).

Copyright © Hannele Seeck

46

Tieteellinen liikkeenjohto tänä päivänä

- Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutukset ovat olleet kauaskantoisia, ja se näkyy tänä päivänä esimerkiksi:
 - työn organisoimisessa
 - uudessa teknologiassa
 - laatujohtamisen opeissa
- Useat monikansalliset yritykset pohjaavat johtamisensa nykyäänkin tayloristisiin periaatteisiin.
 - Tuotannon siirtäminen halvan työvoiman maihin Aasiaan
 - Pikaruokaravintoloiden työolot ja -ohjeistukset
 - Puhelikeskukset
- Myös erottelu suunnittelun ja toteutuksen välillä on yhä työelämässä selvästi näkyvillä

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

47



Copyright © Hannele Seeck

48

Jälkitayloristinen organisaatio

- Yhteistä taylorismille ja jälkitaylorismille on näkemys siitä, että yrityksen tärkein tehtävä on voiton maksimoiminen.

- Jälkitayloristisessa organisaatiossa tavoitteeseen pyritään korostamalla lyhyitä toimitusaikoja, laatua, monipuolisuutta sekä joustavuutta.

- Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yritykset ovat kehittäneet lukuisia uusia tekniikoita:

- Juuri oikeaan tarpeeseen –tuotanto (JOT) (englanniksi Just-in-time, JIT)
- Liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelu (business process re-engineering, BPR)
- projektihallinta
- Total Quality Management (TQM)

Lähteet: Jean-Louis Peaucelle: From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives (2000)
Hannele Seeck: Johtamisopit Suomessa (2006)

Copyright © Hannele Seeck

49

Juuri Oikeaan Tarpeeseen (JOT)

- JOT-tekniikkaa alettiin käyttää Japanissa ensimmäisen kerran 1960-luvulla

- Perusajatuksena on toimittaa vain ja ainoastaan tarvittavia raaka-aineita tai tuotteita niitä tarvitsevalle asiakkaalle vasta silloin kun niitä tarvitaan, ja vain sen verran kuin niitä tarvitaan.

- Tayloristisissa tuotantotehtaissa pyrittiin tekemään työtä, jossa yhden työvaiheen kesto ei ollut pitkä. Erikoistumisen tarkoituksena oli nopeuttaa työn tekemistä.

- Vastaava ajattelutapa on nähtävissä myös JOT-ajattelussa, jossa korostetaan useiden, pienen yksiköiden tuottamista.

- Onnistunut JOT-järjestelmän soveltaminen vaatii tuekseen hyvin järjestetyn ja toimivan organisaation. Tällaisen organisaation taustaoletuksista voidaan löytää paljon tayloristisia tunnusmerkkejä.

- Esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimitusaika ja kustannukset on voitava laskea ennakkoon, vaikka tuotteen tai palvelun valmistaminen koostuisi tosiasiaa useasta, eri tahoilla tehdyistä tuotantovaiheista.

Lähde: Peaucelle 2000

Copyright © Hannele Seeck

50

Liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelu (Business Process Re-engineering, BPR)

- Pyrkii parantamaan yrityksen tuottavuutta tarkastelemalla sen tehokkuutta ja prosesseja.

- Peaucallen mukaan BPR pyrkii ratkaisemaan tehokkuuteen liittyvät ongelmat erityisesti tietokoneen avulla. Tässä suhteessa ajattelutapa muistuttaaakin tieteellisen liikkeenjohdon ajattelua, jossa ajateltiin usein koneen osaavan hoitaa työtehtävän ihmisiä paremmin.

- Lisäksi BPR pyrkii muokkaamaan organisaation työnjakoa, esim. tehtävät, henkilöstön toimenkuvat, henkilöstön jakautuminen, dokumenttien ja asiakkaiden jakaminen organisaation kesken.

- Tarkoituksena välttää esimerkiksi tilannetta, jossa asiakkaan on käytävä aluksi A:n, tämän jälkeen B:n ja viimeiseksi C:n puolella. Mikäli A:n taakse alkaa kerääntyä jonoa, joudutaan tilanteeseen, jossa sekä asiakkaat ja henkilökunta joutuvat odottamaan.

- BPR:n periaatteita käytetään esimerkiksi puhelinkeskustoissa, sillä niiden jakautuminen tasaisesti vähentää paljon erityisesti jonotusaikaa.

Lähde: Peaucelle 2000

Copyright © Hannele Seeck

51

Liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelu (Business Process Re-engineering, BPR), jatkoa

- Noudattamalla BPR:n periaatteita voivat esimerkiksi puhelinkeskukset luoda järjestelmän, jossa kenenkään soittajan ei tarvitse jonottaa kauaa päästäkseen hoitamaan asiaansa.
 - Liiketoimintaprosessin suunnittelu BPR:n avulla auttaakin organisaatioita pysymään aikatauluissaan.
 - Koska puheluita tulee usein kovana virtana, on henkilöstöllä hyvin vähän taukoja. Lisäksi työssä käytettävät tietokoneet voivat olla valvonnan välineitä.
 - Puhelinkeskusten olosuhteet muistuttavat monelta osin tayloristisen työpajan periaatteita. Molemmissa työntekijät työskentelevät melkein maksimikapasiteetillaan. Eri tehtävien välillä ei ole juurikaan taukoa. Päälle painavat deadlinet luovat paljon jännitettä työpaikoille.

Lähde: Peaucalle 2000

Copyright © Hannele Seeck

52

Projektijohtaminen

- Projektityötä tehdään nykyisin yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa, perheissä ja yhdistyksissä.
- Projektityön tarkoituksena on ennalta määritellyn tavoitteen saavuttaminen, ja sen avulla on mahdollista toteuttaa suunnitelma, joka ei täyty ilman erillisen projektiryhmän perustamista.
- Projekteja on useita erilaisia. Osa on merkitykseltään kriittisiä, jolloin projekti saattaa viedä projektiryhmän jäsenten kaiken työajan. Suurin osa projekteista tehdään kuitenkin oman työn ohessa, ja menellään voi olla useita projekteja samaan aikaan.
- Projektijohtamisessa korostetaan vastuuttamista. Projektin läpivieminen annetaan yksin projektipäällikön päävastuulle, jolloin tiedetään, kenen puoleen tulee kääntyä, jos projekti ei etene odotetulla tavulla. Vastuuta ei tule antaa koko projektiryhmälle tai jakaa ihmisten kesken.

Lähde: Kettunen, Sami (2009). Ornistru projektissa. Helsinki: WSOY, 330.

Copyright © Hannele Seeck

Projektijohtaminen

- Projektilla ajatellaan olevan yleensä kolme erilaista ulottuvuutta:
 1. Tekniset määritelmät: kertovat mihin päämäärään ollaan pyrkimässä ja millaista laatua tavoitellaan.
 2. Hinta: sisältää sekä kustannukset projektin tuottamisesta että kustannukset, joita tuotetusta tuotteesta kertyy sen koko elinkaaren ajalta.
 3. Aikaraja: mihin mennessä projekti on saatava valmiiksi.
- Projektijohtamisessa asetetaan projektille tietty alku- ja loppupäivämäärä ja eri toimijoiden vastuualueet. Yksi toimijoista on projektijohtaja, joka vastaa kokonaisuuden toiminnasta.
 - Eroaa esim. prosesseihin perustuvasta toimintatavasta.
 - Useat projektin toimijoista tekevät samanaikaisesti töitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.
 - Ryhmän toiminta perustuu paljon aikarajoihin, joihin mennessä tietyt tehtävät on saatava valmiiksi.
 - Tosielämässä henkilöillä on usein rinnakkain useita erilaisia projekteja, ja esimerkiksi yhteisen kokousoajan löytäminen eri asiantuntijoiden kesken voi olla osoittautua nyvinkin vaikeaksi.

Lähde: Peaucalle 2000

Copyright © Hannele Seeck

54

Projektiryhmän ohjaaminen

- Berkun (2008) erottelee projektit kolmeen eri ryhmään perustuen projektin vaatimaan henkilöresurssimäärään. (yksi henkilö, muutamia (kymmeniä) henkilöitä ja satoja henkilöitä.
- Kettusen (2009) mukaan henkilöstöä mietittäessä on huomioitava seuraavat seikat:
 - Ketkä ovat oikeat henkilöt projektin läpiviemiseksi? Löytyvätkö he oman organisaation sisältä?
 - Montako ihmistä projektin eri vaiheissa tarvitaan?
 - Millaisella työpanoksella ihmiset voivat osallistua projektin toteuttamiseen?
 - Ovatko ihmiset projektin aikana osa omaa organisaatiotaan, vai siirtyvätkö he pysyvästi projektin henkilöstöksi?
 - Joudutaanko palkkaamaan henkilöitä yrityksen ulkopuolelta? (Esim. palveluyritykseltä, vai löytyykö toimintaympäristöstä muuten hyviä sopimussuhteisia ja tilapäisiä projektityöntekijöitä?)

Copyright © Hannele Seeck

55

Projektijohtaminen ja viestintä

- Projektipäällikön tulee välittää tietoa projektiryhmälleen ja kerätä tietoa ryhmältään. Kettunen (2009) esittää useita erilaisia menetelmiä, joiden avulla projektijohtaja voi viestiä projektin kuluessa.
 - **Aamupalaverit.** Kesto maksimissaan 15 minuuttia. Palaverissa jokainen kertoo edellisen päivän tuloksista. Lisäksi käydään läpi aikovan päivän työtehtävät ryhmän jäsenen kanssa ja jokainen voi nostaa työnsään esiin nousevia ongelmia yleiseen keskusteluun.
 - **Viikkopalaverit.** Lisää projektin yhteishenkeä, ja siellä raportoidavat etenemiset luovet tekijöille painetta tulosten aikaansaamiseksi. Kesto sovittava etukäteen, esimerkiksi siten, että tapaaminen kestää enintään 1,5 tuntia.
 - **Henkilökohtaiset tapaamiset.** Projektipäällikön tulee tavata myös ryhmässä jäseniä erikseen, joko kylläviikkokeskustelussa tai tiissä, jossa on mahdollisuus puhua kahden kesken.
 - **Sähköposti.** Sähköpostin avulla voidaan jakaa tietoja (esim. tilanneraportteja) ja tiedostoja tehokkaasti projektiryhmälle ja muille projektin sidosryhmille. Sähköpostista tulee kuitenkin käyttää vain neutraalin tiedon levittämiseen, ja negatiiviset asiat tulee Kettusen mukaan aina käsitellä henkilökohtaisissa tai ryhmätapaamisissa.
 - **Määrämuotoiset raportit.** Viikko- ja kuukausiraporttien avulla projektipäällikkö voi kertoa tiivissä muodossa halutuille sidosryhmille, miten projekti etenee. Viikkoraportti toimitetaan asiakkaan edustajalle ja oman organisaation projektista vastaavalle henkilölle sekä projektiin osallistuvien henkilöiden esimiehelle; kuukausiraportti välitetään projektin ohjausryhmälle. Raportoinnin laajuus ja säännöllisyys riippuvat projektin koosta.
 - **Sähköiset työtilat.** Isoissa projekteissa ekstranetin tavoin toimivat työtilat tarjoavat paikan projektin ajantasaisen dokumentoinnin säilyttämiseen.
 - **Muut kommunikointitavat.** Osa projekteista vaatii erillisiä raportointi- ja kommunikointitapoja. Esimerkiksi rakennushankkeissa projektin työntekijät työskentelevät eri puolilla työmaata, mikä tuo projektiviestintään omat haasteensa.

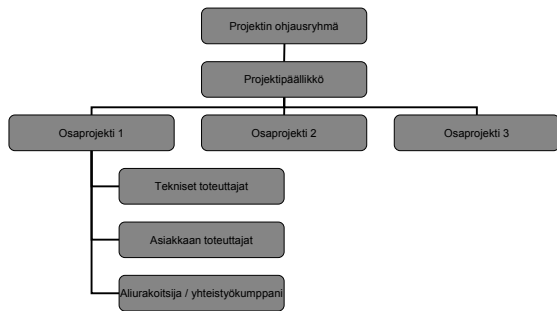
Lähde: Kettunen, Sami (2009). *Ornistu projekteissa*.
Copyright © Hannele Seeck Helsinki: WSOY gfo.

Projektijohtaminen ja viestintä

- Projektijohtamisen organisoiminen riippuu projektin organisaatiomalleista. Eri projektit on kuitenkin organisoitu eri tavoilla, ja organisoiminen tapa riippuu esimerkiksi projektin koosta, osallistuvien ihmisten lukumäärästä, käskysuhteista, suhteesta linjaorganisaatioon ja osaprojektien lukumäärästä.
- Pienissä projekteissa (alle 50 henkilötyöpäivää) organisaatio tulee pitää mahdollisimman kevyenä. Kun työmäärä kasvaa, kasvavat samalla myös paineet projektin organisaation kasvattamiseen.
- Yleensä projektipäällikkö ei ole projektissa toimivien henkilöiden esimies, vaan esimiehet toimivat linjaorganisaatiossa. Projektipäälliköiden tehtävänä onkin raportoida näille esimiehille organisaation jäsenten osallistumisesta ja työpanoksesta projektissa.

Lähde: Kettunen, Sami (2009). *Ornistu projekteissa*.
Copyright © Hannele Seeck Helsinki: WSOY gfo.

Projektijohtaminen ja viestintä: hierarkkinen organisaatio



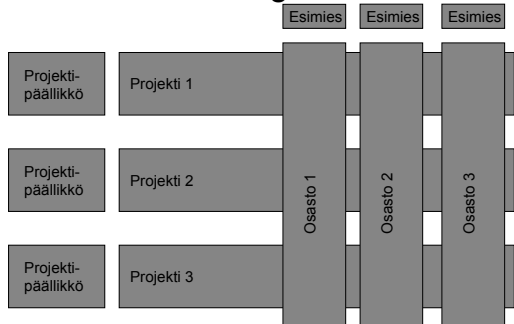
Lähde: Kettunen, Sami (2009). *Onnistu projektissa*.
Helsinki: WSOY .
Copyright © Hannele Seeck

Projektijohtaminen ja viestintä: hierarkkinen organisaatio

- Käytetyin organisoitumismuoto.
- Projektipäällikkö johtaa tiiviisti koko projektin toimintaa ja on tietoinen kaikesta projektissa tapahtuvasta toiminnasta.
- Ohjausryhmä seuraa projektin etenemistä. (Ohjausryhmään kuuluvat aina projektin ostajan ja toimittajan edustajat sekä projektipäällikkö.)
- Projekti on jaettu osaprojekteihin, joilla on omat vetäjänsä. Osaprojekteista raportoidaan usein määrämutoisten raporttien avulla.
- Projektiorganisaatio säilyy usein muuttumattomana projektista toiseen, mikä lisää tehokkuutta ihmisten oppiessa tuntemaan toistensa työtavat.
- Kettusen mukaan johtaa usein jäykkään toimintamalliin, koska ihmiset eivät kannu vastuutaan kuin omasta pienestä alueestaan.

Lähde: Kettunen, Sami (2009). *Onnistu projektissa*.
Helsinki: WSOY .
Copyright © Hannele Seeck

Projektijohtaminen ja viestintä: matriisiorganisaatio



Lähde: Kettunen, Sami (2009). *Onnistu projektissa*.
Helsinki: WSOY .
Copyright © Hannele Seeck

Projektijohtaminen ja viestintä: matriisiorganisaatio

- Matriisiprojektia käytetään erityisesti tilanteessa, jossa käynnissä on useita eri projekteja ja erillisten projektien koko on suhteellisen pieni.
- Projekteihin osallistuvat henkilöt toimivat poikkeuksetta edelleen linjaorganisaatiossa ja osallistuvat projektiin tai projekteihin vain osa-aikaisesti.
- Mahdollistaa sen, että projektiin on mahdollista ottaa mukaan ihmisiä varsinaisen linjaorganisaation eri puolilta.
- Projektipäällikkö vastaa projektin vetämisestä, ja esimiestyö kuuluu linjaorganisaatiossa toimiville esimiehille.
- Voi aiheuttaa ristiriitoja linjaorganisaation ja projektin välille.

Lähde: Kettunen, Sami (2008). *Ornitu projektissa*.
Helsinki: WSOY.
Copyright © Hannele Seeck

Projektijohtaminen ja viestintä: työyhteensiittymä

- Työyhteensiittymässä projektit kokonaisuus pilkotaan pieniin, määriteltäviin osiin, ja niiden toteuttaminen ostetaan sisäisiltä ja ulkoisilta toimittajilta.
- Projektissa mukana olevat tiimit vaihtuvat jatkuvasti ja ovat mukana projektissa eri pituisia ajanjaksoja.
- Mahdollistaa osaavien ammattilaisten käytön, ja jokainen tehtävä työ voidaan kilpailuttaa erikseen. Lisäksi projektijohtajan ei tarvitse pohtia projektin aikana tai sen jälkeen ihmisten työllistymistä.
- Käytetään ympäristössä, jossa tehdään säännöllisesti suhteellisen samanlaisia sisältöillä muistuttavaa projektityötä, esim. rakennusalalla.

Lähde: Kettunen, Sami (2008). *Ornitu projektissa*.
Helsinki: WSOY.
Copyright © Hannele Seeck

Projektijohtaminen ja viestintä

- Berkun (2008) korostaa projektijohtamisen inhimillis-kulttuurista näkökulmaa. "Suhteet vahvistavat ja voimistavat viestintää."
- Projektijohtamisessa pyritäänkin yhdistämään tieteellisestä liikkeenjohdosta peräisin oleva tehokkuus- ja seurattavuus inhimillisyyttä ja ympäristökulttuuria korostavan ajattelutavan kanssa.
- Hyvin kuvaavia tässä yhteydessä ovat Berkunin projektijohtamista käsittelevässä teoksessaan esittämät ohjeet johtajan tehtävistä:
 - Kuuntele alaisiasi: mikäli he vaativat liittyä tehtäviin, anna niitä heille.
 - Anna haastavia vaatimuksia, jotka motivoivat työntekijöitä tekemään parhaansa.
 - Inspiroi alaisiasi: ilmaise ajatuksesi positiivisella tavalla siten, että ihmiset tahtovat kuulua mukaan projektiin.
 - Poista esteet, jotka estävät projektia toteutumasta.
 - Muistuta alaisiasi sinun tehtävästäsi: mikäli ohjelmioja valittaa, että hän saa liian paljon toiveita uusista ominaisuuksista, muistuta, että hänen tehtävänsä ei ole täyttää näitä toiveita, vaan että toivomukset tulisi ohjata projektipäällikölle, eli sinulle.
 - Muistuta alaisiasi projektin tavoitteista: projektin alaiset saattavat unohtaa hetkeksi projektin tavoitteet, mutta projektijohtajan tulisi muistuttaa heitä projektin kokonaiskuvasta.
 - Opeti. Mikäli tiedät tavan, jolla ihmiset voivat parantaa työsuoritustaan, opeta se heille.
 - Kysy. Joskus ihmiset tekevät parhaansa, jos heiltä vain pyytää sitä, ilman, että tarvitsisi selittää miksi tai ilman, että tulisi tarjota mitään vastapalveluksena.

Lähde: Berkun, Scott (2008) *Making Things Happen*.
Masspring Project Management. Cambridge: O'Reilly.
Copyright © Hannele Seeck

Projektijohtaminen

- Käytännössä projektijohtamisella on paljon yhteistä tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden kanssa:
 - Alyllinen työ on jaettu useiden toimijoiden kesken. Projektin johtaminen vaatii kykyä identifioida projektissa tarvittuja kykyjä ja tarvittuja kykyjä omaavat henkilöt. Lisäksi nämä toimijat on saatava toimimaan yhdessä nopeasti ja tehokkaasti.
 - Koska henkilöillä on usein rinnakkain useita erilaisia projekteja, ei heillä ole juurikaan mahdollisuuksia työstää projekteja eteenpäin yhdessä.
 - Työtehtävät sirpaloituvat helposti. Yhden henkilön on helpompi löytää pieni hetki, jolloin lukea ja kommentoida toisen henkilön työtä, kuin koko ryhmän sopia kaikille sopiva tapaamis aika.
 - Projektijohtaminen tähtää kustannustehokkaaseen toimintaan (pitämällä ihmiset kiireisenä) ja hyvin aikataulutettuun toimintaan (sillä se tahtoo saada ihmiskollektiivin toimimaan nopeasti).

Lähde: Peaucalle 2000

Copyright © Hannele Seeck

64

Tieteellinen liikkeenjohto maailmalla

Tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen Isossa-Britanniassa

- Englannissa tieteellistä liikkeenjohtoa kritisoitiin voimakkaasti ennen ensimmäistä maailmansotaa. Sitä muun muassa pidettiin epäinhimillisenä johtamismenetelmänä, jonka tavoitteena katsottiin olevan työntekijöiden älykkyyden eliminoiminen.
- Guillénin (1994) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon ajatusmaailma ei sopinut myöskään yhteen Englannin taloudellisen eliitin mentaliteetin kanssa, jolle tyypillistä oli käsityön ihaileminen, sosiaalisten reformien kannatus ja menneitä aikoja koskeva nostalgia.
- Myöskään valtio ei tukenut tieteellisen liikkeenjohdon oppien käyttöönottoa ja tutkimusta. (Guillén 1994.)

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

66

Tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen Saksassa

- Saksassa tieteellinen liikkeenjohto sai lämpimän vastaanoton.
 - Saksan valtiobyrokratian toiminta- ja ajattelutavat muodostivat pohjan, jolta tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet oli helppo ymmärtää ja johon ne oli helppo liittää.
 - Ajatus, että suunnittelutyö oli erikseen organisoitava, oli hyvin vakiintunut saksalaisessa byrokratiassa.
 - Saksalaisessa kulttuurissa oli vahva asema ajatuksella, että säädyt toteuttivat eri funktioita yhteiskunnassa. Tämä sopi hyvin yhteen Taylorin ajatuksen kanssa, että johtamismenetelmillä tehdas oli muutettavissa harmoniseksi kokonaisuudeksi, jossa suunnittelu ja toteutus oli erotettu toisistaan.
- Saksassakin insinöörit olivat se ammattiryhmä, joka ensimmäisenä tarttui tieteellisen liikkeenjohdon tarjoamiin mahdollisuuksiin.
- Saksan valtion luomilla organisaatioilla oli kuitenkin merkittävä osuus siinä, että tieteellinen liikkeenjohto levisi niin laajalle Saksan teollisuuteen. Näistä organisaatioista tärkeimmät olivat tuotannon tehokkuuden parantamiseen yleisesti pyrkinyt RKW ja työntutkimuskoulutukseen erikoistunut REFA. (Merkle 1980.)

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

67

Tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen Ranskassa

- Ranskan kulttuuriperinnössä oli aineksia, jotka edesauttoivat tieteellisen liikkeenjohdon omaksumista.
 - Ranskalaiseen rationalistiseen perinteeseen kuuluu utopinen ajatus yhteiskunnan hallitsemisesta suunnittelukoneiston avulla.
 - Ranskalaiset insinöörit omaksuivatkin tieteellisen liikkeenjohdon uutena yhteiskunnallisen suunnittelun välineenä.
- Monet tekijät myös ehkäisivät tieteellisen liikkeenjohdon läpilyöntiä Ranskassa.
 - Teollisuuslaitosten pieni koko
 - Sukujen asema teollisuuden johtamisessa
 - Luokkajakoon kuuluva erottautuminen hienolla maulla, joka ei suosinut massatuotannon syntyä.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

68

Tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen Ranskassa

- Vasta ensimmäinen maailmansota johti tieteellisen liikkeenjohdon laajamittaiseen soveltamiseen Ranskan teollisuudessa.
- Tieteellinen liikkeenjohto oli ratkaisu useisiin sotatalouden ongelmiin.
 - Laadun takaaminen asetuoannossa edellytti tuotantomenetelmien standardisointia.
 - Tieteellinen liikkeenjohto teki mahdolliseksi tuotantoprosessin jakamisen niin yksinkertaisiin tehtäviin, että ammattitaitoista työvoimaa korvaamaan rekrytoitu työvoima selvisi siitä.
 - Sodan takia työntekijöiden oikeuksia oli rajoitettu. Tämän vuoksi lakot eivät muodostuneet tieteellisen liikkeenjohdon soveltamisen esteeksi, kuten ennen sotaa.

Lähteet: Merkle (1980); Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

69

Tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen Neuvostoliitossa

- Daniel Wrenin mukaan Vladimir Lenin suosi tieteellistä liikkeenjohtoa organisoidakseen Neuvostoliiton vuoden 1917 vallankumouksen jälkeen.
 - Wrenin mukaan Lenin piti tieteellistä liikkeenjohtoa parhaana keinona toteuttaa sosialistinen vallankumous.
 - Lenin oli erityisen mieltynyt Taylorin esittämiin tuotannon valvonnan keskitettyihin periaatteisiin.
- Wrenin mukaan bolševikkien epäluulo kapitalistista järjestelmää kohtaan vesitti kuitenkin yritykset soveltaa siellä syntynyttä oppia → Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutukset Neuvostoliitossa jäivät lopulta varsin pieniksi.
- Työn tuottavuus parani työpaikoilla lisääntyneen kilpailun myötä, mutta Wrenin mukaan tämä oli seurausta pikemminkin "työn sankarin" Aleksej Stahanovin innoittamasta yritteliäisyydestä kuin työn analyysista ja parantuneista työmenetelmistä.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

70

Tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen Neuvostoliitossa

- Leninin kuoleman jälkeen Josef Stalinilla oli tarve edistää kansallista taloussuunnittelua.
- Vuonna 1929 Stalin palkkasi konsulttikseen Walter N. Polakovin, joka oli Henry Ganttin oppilas.
 - Polakovin tehtävänä oli opettaa, miten suunnitella ja kontrolloida suoritusta, jotta viisivuotissuunnitelmien tavoitteet saavutettaisiin.
 - Polakovin työtä arvostettiin suuresti, ja tieteellisen liikkeenjohdon menetelmistä Gantt-kaaviot menestyivätkin parhaiten Neuvostoliitossa.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

71

Tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen Japanissa

- Japanissa tieteellisestä liikkeenjohdosta kiinnostuttiin jo 1910-luvulla.
 - taustalla oli Japanin talouden nopea kasvu, johon liittyi palkkatyön ja siihen liittyvien konfliktien yleistyminen.
- Tieteellistä liikkeenjohtoa Japanissa edeltäneet työn organisoinnin tavat vaikuttivat vahvasti siihen, miten sitä käytettiin teollisuudessa.
 - Tieteellisestä liikkeenjohdosta omaksuttiin työmenetelmien tutkiminen ja kehittäminen
 - Menetelmiä ei käytetty työn osittamiseen, vaan työryhmien sisällä työ pysyi väljästi jaoteltuna.
- Japanilaiset tahtoivat lisätä tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia työntekijöiden olemassa oleviin taitoihin. He eivät tahtoneet hävittää työntekijöiden taitoja työn osittamisella. (Warner 1994.)

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

72

Tieteellinen liikkeenjohto Suomessa

Tieteellinen liikkeenjohdon oppien omaksuminen Suomessa

- Frederick Taylorin menetelmät saivat Suomessa huomiota jo 1910-luvulla.
 - Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutteita on nähtävissä Suomessa kuitenkin myös tätä aiemmin. Useat suomalaiset insinöörit olivat hankkineet työkokemusta Yhdysvalloista, ja kuulleet opista jo ennen 1910-lukua.
 - Taylorin ajatuksia käsiteltiin erityisesti konepajateollisuuden ammattilehdissä.
- 1910-luvulla tieteellisen liikkeenjohdon puolesta puhui voimakkaasti geologi Johan J. Sederholm.
 - Sederholm puolusti taylorismia työväenliikkeen piirissä esitettyä kritiikkiä vastaan hyvin perinteisillä taylorilaisilla argumenteilla.
 - Sederholm ei kuitenkaan katsonut ammattiyhdistysliikkeen poissulkemista välttämättömänä taylorilaisia malleja toteutettaessa.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

74

Tieteellinen liikkeenjohto Suomessa

- Suomalaiset insinöörit ja teollisuusjohtajat ymmärsivät kuitenkin, että Taylorin järjestelmän soveltaminen edellytti konepajoilta tiettyjä asioita
 - erit. mekanisoitunut ja erikoistunut tuotanto
- Amerikkalaiset tehokkuusideologiat jäivät 1920-luvun Suomessa kuitenkin varsin vähälle huomiolle.
 - Yksi syy tähän oli se, että työmarkkinoilla ajat olivat poikkeuksellisen vaikeat.
 - Lisäksi suomalaisissa konepajoissa pääomat olivat pieniä ja osaaminen melko vaatimatonta.
- Tuotannon järjeistämistä tarkasteltaessa Suomi olikin pitkään jäljessä kehityksestä verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin tai Saksaan.
 - Ennen toista maailmansotaa taylorismia sovellettiin käytäntöön vain isoimmissa tuotantolaitoksissa kuten Oy Arabia Ab:lla ja Tampereen puuvillatehtaassa (Huhtala ja Järvelä 2006).

Copyright © Hannele Seeck

75

Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisissa johtamislehdissä ja –kirjallisuudessa 1921–2006

- Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, milloin eri johtamisparadigmoja on käsitelty suomalaisissa johtamisalan ja liiketalouden yleislehdissä sekä tieteellisissä lehdissä, ja miten paradigmoista on näissä lehdissä kirjoitettu.
- Aineistoksi valikoitui kuusi lehteä. Niistä neljä oli johtamisalan yleislehtiä: *Tehostaja*, *Teollisuuslehti*, *Kehittyvä liikkeenjohto* ja *Fakta*. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana kaksi tieteellistä lehteä: *Liiketaloudellinen aikakauskirja* ja *Hallinnon tutkimus*.
 - Analyysimenetelmänä määrällinen ja laadullinen sisällön analyysi
- Kunkin kuuden lehden jokaiselta ilmestymisvuosikymmeneltä valittiin satunnaisotannalla neljä vuotta. Jokaisesta valitusta vuosikerrasta valittiin satunnaisotannalla yksi lehti, joka luettiin kokonaan.
- Jokainen artikkeli luokiteltiin yhteen viidestä tarkasteltavasta johtamisparadigmasta tai kategoriaan "muu".

Lähde: Seeck & Kuokkanen (2008) – *Management Paradigms in Finland: their manifestation in Finnish business journals and literature between 1921 and 2006*
Copyright © Hannele Seeck 79

Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisissa johtamislehdissä ja –kirjallisuudessa 1921–2006

- Tieteellinen liikkeenjohto hallitsi suomalaista johtamiskeskustelua vuosisadan alusta 1950-luvulle asti
- 1940-luvulle asti kaikki analysoidut artikkelit edustavat tieteellisen liikkeenjohdon paradigmat.
- Tulos kuvastaa tieteellisen liikkeenjohdon 1950-luvulle jatkuvaa selvää valta-asemaa johtamiskeskustelussa, sillä ihmishdekkoulukunnan vaikutus liikkeenjohtoa koskevassa keskustelussa on vielä 1950-luvulle tultaessa hyvin pieni.
- 1950-luvulta lähtien rakenneteoreettinen näkökulma haastaa tieteellisen liikkeenjohdon, ja 1970-luvulle tultaessa tieteellinen liikkeenjohto on kadonnut lähes kokonaan johtamisalan lehdistä.

Lähde: Seeck & Kuokkanen (2008)
Copyright © Hannele Seeck 80

Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisissa johtamislehdissä ja –kirjallisuudessa 1921–2006

- Suomessa tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen oli hidas prosessi, mutta 1950-lukuun mennessä rationalisointi vaikutti ainakin jossain määrin lähes kaikilla taloudellisen toiminnan alueilla (Michelsen 2001).
- Tuotannon rationalisointia ja tieteellisen liikkeenjohdon käytäntöjä perusteltiin usein yleisellä ja kansallisella hyödyllä, varsin samaan tapaan kuin innovaatioiden tärkeyttä nykyään.

Lähde: Seeck & Kuokkanen (2008)
Copyright © Hannele Seeck 81

Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisissa johtamislehdissä ja -kirjallisuudessa 1921–2006 (jatkoa)

- 1940-luvulle asti taylorismista kirjoitettiin Suomessa lähinnä ideologisella tasolla – usein legitimoimaan ja perustelemaan tieteellisesti teollisuustyön epäsymmetrisiä valtasuhteita.
- Tehollisuuslehdessä ja Tehostajassa tieteellinen liikkeenjohto näkyi ennen kaikkea keskusteluna yritystoiminnan *rationalisoinnista*, jota pidettiin tehokkaan tuotannon edellytyksenä. Siten Suomi muistutti Saksaa, jossa tieteellinen liikkeenjohto ilmeni ennen kaikkea teollisena rationalisoinnina.
- 1940-luvulta lähtien tieteellisen liikkeenjohton paradigmaa ilmentävät artikkelit alkoivat käsitellä enemmän työprosessin tehostamismenetelmiä, kuten työntutkimusta ja työaikatutkimusta, sekä työolosuhteita kuten valaistusta.

Lähde: Seeck & Kuokkanen (2006)

Copyright © Hannele Seeck

82

Tieteellinen liikkeenjohto Suomen metsä- ja metalliteollisuuden vuosikatsauspuheissa

- Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten metsä- ja metalliteollisuuden yritysten vuosikatsauspuheita vuosina 1980–2005.
 - Tarkoituksena analysoida ja vertailla viiden johtamisopin käyttöä konsernien vuosikertomuspuheissa.
 - Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmillä.
- Tieteellistä liikkeenjohtoa kuvasivat tutkimuksessa esim.
 - puuttuminen erityisesti alisuoriutumisen, tuhlauksen ja epäjärjestyksen ongelmiin
 - halu jakaa työtehtävä mahdollisimman pieniin osiin.
 - yksinkertainen johtamisrakenne
 - halu standardoida ja yksinkertaistaa työprosessia
 - halu palkita työntekijä erityisesti palkalla ja bonuksilla

Lähde: Seeck & Eräkki (2006)

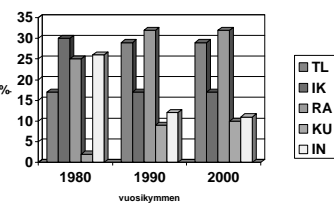
Copyright © Hannele Seeck

83

Tieteellinen liikkeenjohto Suomen metsä- ja metalliteollisuuden vuosikatsauspuheissa (jatkoa)

- Tuloksien mukaan suomalaiset johtajat suosivat vuosikatsauspuheissaan tieteellisen liikkeenjohton lähestymistapoja erityisesti 1990- ja 2000-luvulla.

Metsä- ja metalliteollisuuden toimialat (yhteensä)



Lähde: Seeck & Eräkki (2006) – *Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsauspuheissa Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa 1980–2005*

Copyright © Hannele Seeck

84

Tieteellinen liikkeenjohto metalli- ja metsäteollisuuden henkilöstölehdissä 1930–2006

- Tutkimuksessa tarkasteltiin erilaisten johtamisparadigmojen näkymistä metsä- ja metalliteollisuuden henkilöstölehdissä
 - Tutkimusmenetelmä sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen
 - Tulosten mukaan normatiiviset paradigmat (kuten ihmissuhdekoulukunta ja organisaatiokulttuuri) ovat henkilöstölehdissä esillä rationaalisia paradigmoja enemmän.
- Tieteellisen liikkeenjohdon opit esiintyivät lehdissä erityisesti 1940- ja 1950-luvuilla.
Tieteellisen liikkeenjohtamisen opit näkyivät metsäteollisuuden lehdissä selkeämmin kuin metalliteollisuuden henkilöstölehdissä.

Lähde: Kuokkanen, Laakso, Seeck (2008) – *Management Paradigms in Personnel Magazines of the Finnish Metal and Forest Industries*

Copyright © Hannele Seeck

85

Tieteellinen liikkeenjohto akateemisessa johtamisopetuksessa 1960–2007

- Tutkimuksessa analysoitiin opinto-oppaista löytyviä kurssivaatimusten ja –kirjallisuuden kuvauksia.
 - Myös yksittäisten kurssien sisällöt huomioitiin kolmen vuoden välein vuosina 1980–2007.
- Tarkasteltuihin oppilaitoksiin kuuluivat Helsingin kauppakorkeakoulu, Hanken, Turun kauppakorkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Åbo Akademi, Tampereen yliopisto ja Vaasan yliopisto.
- Arvioitaessa sitä, mitä liikkeenjohto-oppia esim. yksittäinen kurssi edusti, käytettiin apuna edellä esitettyjä malleja oppien erilaisista retorisisista keinoista.

Lähde: Seeck & Laakso (2008)

Copyright © Hannele Seeck

86

Tieteellinen liikkeenjohto akateemisessa johtamisopetuksessa 1960–2007 (jatkoa)

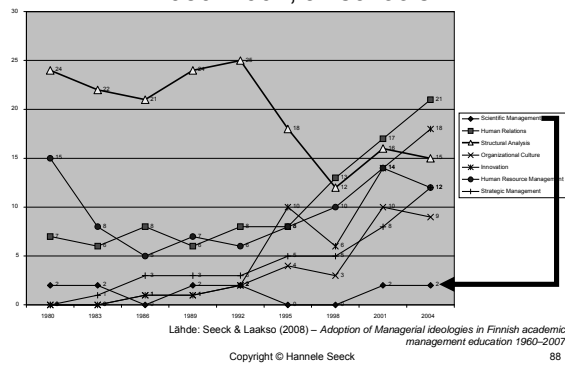
- Tulokset kertovat, että tieteellinen liikkeenjohto ei ole vaikuttanut juurikaan suomalaiseen johtamisopetukseen.
 - Ainoa tieteelliseen liikkeenjohtoon erikoistunut kurssi oli Tampereen yliopistolla vuosina 1970–1988 pidetty Rationalisaatio-kurssi.
- Esimerkiksi seuraavalla kalvolla kuvataan eri paradigmojen näkymistä kurssikuvauksista

Lähde: Seeck & Laakso (2008)

Copyright © Hannele Seeck

87

Paradigms used in main subject descriptions 1980–2004, all schools



Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisessa tutkimusrahoituksessa vuosina 1937–2007

- Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten rahoittajien myöntämiä apurahoja eri johtamisparadigmoja käsitteleville tutkimuksille ja väitöskirjoille.
- Tutkimuksen kulku
 - Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista sisältöanalyysiä.
 - Tutkimus toteutettiin analysoimalla kuuden suomalaisen säätiön jakamia apurahoja vuosina 1937–1970.
 - Apurahalaitoksista kaksi oli julkista ja kuusi yksityistä.
 - Johtamisoppeja koskevat tutkimukset valittiin listoista, joissa oli lueteltu apurahan saajat aiheineen.
 - Etsittiin erityisesti väitöskirjoja ja akateemisissa laitoksissa tehtyjä tutkimusprojekteja.
 - Esimerkiksi konferenssimatkoihin, käännös- tai painatuskuluihin saadut apurahat eivät kuuluneet tutkimusotantaan.
- työhön valikoitui mukaan yhteensä yli 800 erilaista projektia
- Löydetyt apurahahakemukset luettiin läpi, ja näistä katsottiin mitä liikkeenjohdollista oppia ne tukivat.

Lähde: Seeck & Laakso (2008): *The Adoption of Management Paradigms in Finnish Management Research 1937-2007*
Copyright © Hannele Seeck 89

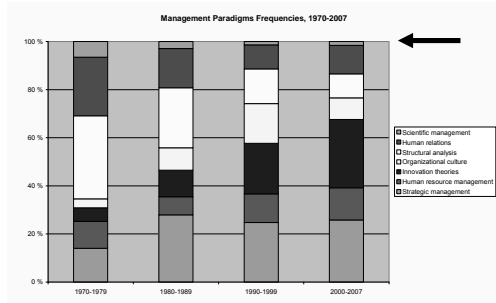
Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisessa tutkimusrahoituksessa vuosina 1937–2007

- Tieteelliseen liikkeenjohtoon ei anottu eikä annettu juurikaan rahoitusta.
 - Oppi vaikutti kuitenkin yksityisten toimijoiden ja konsulttien välityksellä.
- 1970-luvulta alkaen tieteellistä liikkeenjohtoa on kuitenkin alettu tutkia entistä enemmän

Lähde: Seeck & Laakso (2008)

Copyright © Hannele Seeck 90

Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisessa tutkimusrahoituksessa vuosina 1937–2007



Lähde: Seeck & Laakso (2008)

Copyright © Hannele Seeck

91

Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisissa hallitusohjelmissa vuosina 1917-2007

- Aineistona olivat kaikki Suomen hallitusohjelmat vuosilta 1917–2007.
- Hallitusohjelmat on luettu kahteen kertaan ja niistä on poimittu kaikki johtamisparadigmoihin liittyviä teemoja käsittelevät kohdat, jotka on ryhmitelty ja laskettu paradigmoittain.
 - Useimmissa virkamieshallitusten ohjelmissa ei ollut kannanottoja tarkastelemiimme paradigmoihin. Muutenkin ne välttivät vahvoja suunnanmuutoksia todeten usein "katsovansa tehtäväkseen jatkaa edellisten hallitusten työtä".
 - kuvaaja piirtäessä virkamieshallitukset jätettiin pois taulukoista silloin, kun niiden ohjelmissa ei ollut lainkaan mainintoja johtamisparadigmoista.
- Joinakin vuosina hallitus muuttui kaksi tai jopa kolme (v. 1944) kertaa. Kuvia piirtäessä niiltä vuosilta, joilla hallitus on vaihtunut kahdesti (tai kolmesti), on valittu se hallitus, joka on toiminut pitempään.

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

92

Tieteellinen liikkeenjohto suomalaisissa hallitusohjelmissa vuosina 1917-2007

- Hallitusohjelmien pituus on kasvanut huomattavasti. 1960-luvulle asti ne olivat yleensä vain 1–2-sivuisia, mutta sen jälkeen ne ovat pidentyneet. 1980-luvun lopusta lähtien ne alkoivat olla noin kymmenensivuisia ja 2000-luvun alussa hallitusohjelmat ovat paisuneet 50–80-sivuisiksi.
 - Analyysissä on käytetty johtamisparadigmoja koskevien tekstikatkelmien absoluuttisia määriä. Taulukkoa tarkastellessa onkin hyvä muistaa, että johtamisparadigmojen lisääntyminen hallitusohjelmissa liittyy paljolti hallitusohjelmien pituuden kasvuun.
- Tieteellistä liikkeenjohtoa edustaviksi teemoiksi tulkittiin:
 - tuotannollisen työn arvon kasvattamisen vaatimukset
 - teollisuuden edellytysten tukeminen
 - tuotantoelämän turvaaminen
 - työriitojen ja lakkojen ehkäiseminen
 - virastojen työtehon parantaminen
 - maatalouden voimaperäistämisen ja rationalisointi
 - kannattavuuden parantaminen
 - työ- ja tuotantotehon kohottaminen
 - hallinnon tehostaminen

Lähde: Seeck (2008)

Copyright © Hannele Seeck

93
