

Klassiset johtamisen teoriat – Fayolismin johtamisen periaatteet

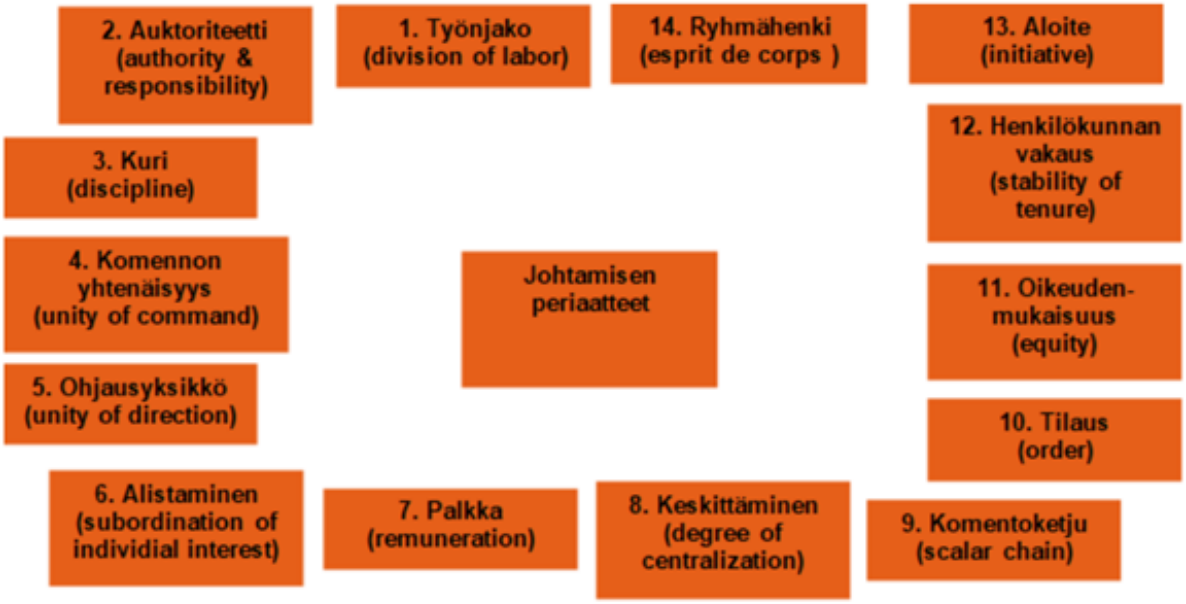
3.1.2025

Taustaa fayolismille

Klassisten johtamisen koulukuntien ja teoriat on syytä tietää voidakseen ymmärtää nykyisiä johtamismalleja. Moni nykyaikaisesta johtamisen mallista on saanut vaikutteita niin hallinnollisesta koulukunnasta kuin ihmissuhdekoulukunnasta. Ranskalaista Henri Fayolia (1841 – 1925) pidetään hallinnollisen koulukunnan perustajana ja modernin johtamisen isänä. Henri Fayol oli koulutukseltaan kaivosinsinööri, joka syntyi Turkissa ranskalaisille vanhemmille. Henrin isä oli sotilasinsinööri. Henri Fayol edustaa klassisia johtamisen teorioita, kuten myös aikakautensa edustajat tieteellisen liikkeenjohdon perustaja Frederick Taylor ja byrokratiakoulukunnan perustaja Max Weber. Henri Fayol kehitti 1900-luvun alkupuolella yleisen hallintoteorian (administrative management), jossa oli 14 johtamisen periaatetta ja joita yritysten johtajien tulisi soveltaa. Fayolin teoria julkaistiin ensimmäistä kertaa kertaa 1916 ranskaksi teoksessa “*Administration industrielle et générale*”. Kirja ”General and Industrial Management” (1916) on modernin liikejohtamisen teorian uranuurtavia teoksia. Henry Fayolin johtamisen periaatteita kutsutaan nykyään ”fayolismiksi”. Fayolin mukaan johtamisen teoriaa olisi sovellettava liike-elämän lisäksi myös yhteiskunnassa ja perhe-elämässä. Fayolin tavoitteena oli esittää malli, jolla organisaatiota johdettaisiin tehokkaimmalla tavalla.

14 johtamisen periaatetta

1. **Työnjako (division of labor).** Työnjako perustuu tavaroiden tai palvelujen tuottamiseen tarvittavien työtehtävien pilkkomisesta. Työnjako perustuu vahvuuteen, työkykyyn, erikoisuuteen ja kunkin työn luonteeseen. Työnjaolla parannetaan tuotannon tehokkuutta.
2. **Auktoriteetti (authority & responsibility)**. Auktoriteetti ja vastuu ovat välttämättömiä työn suorittamiseksi. Ilman auktoriteettia kaikki olisi sotkuista ja työtä ei suoritettaisi oikean laatuisena ja ajoissa.
3. **Kuri (discipline)**. Ei riitä, että on olemassa auktoriteetti, ja lisäksi kurinalaisuuden periaate määrää, että kaikkia prosesseja on noudatettava tiukasti. On hyödytöntä tietää kaikki mitä meidän on tehtävä, jos silloin emme noudata sitä. Kaikki aina kunnioituksen ja koulutuksen arvojen alla.
4. **Komennon yhtenäisyys (unity of command)**. Työntekijä saa komentoja tai käskyjä vain yhdeltä esimieheltä. Tämän periaatteen merkitys on siinä, että sen puuttuminen voi vaikuttaa kielteisesti muihin periaatteisiin, kuten auktoriteettiin tai kurinalaisuuteen.
5. **Ohjausyksikkö (unity of direction)**. Toiminnalla on olemassa yhtenäinen visio ja päämäärä, jota esimies ohjaa valitun strategian mukaisesti.
6. **Alistaminen (subordination of individual interest)**. Yrityksen tavoitteet ovat tärkeämpiä kuin yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot. Toisin sanoen yrityksen päämäärät ja tavoitteet ovat aina etusijalla.
7. **Palkka (remunaration)**. Vaikka ihanteellista palkkausjärjestelmää ei ole, korvaus tehdystä työstä on työntekijälle tärkeää. On löydettävä tasapaino motivoivan riittävän hyvän palkkauksen ja tuottavan työn välillä.
8. **Keskittäminen (degree of centralization)**. On tärkeää, että yrityksen johtaminen on keskitettyä yhdelle johtajalle, koska se parantaa tuloksia. Muissa tapauksissa on kuitenkin helpompaa hajauttaa esimiestyötä ja turvautua delegoimaan työtehtäviä. Tämä riippuu yrityksen tyypistä.
9. **Komentoketju (scalar chain)**. Organisaatiolla tulee olla ylhäältä alas ulottuva vertikaalinen auktoriteetti- ja viestintäketju, jota johtajien ja alaisten tulisi seurata. Auktoriteetti kulkee hierarkkisesti ylhäältä alas. Se on hierarkkinen organisaatio, jolla on vertikaalinen organisaatio, jossa on erilaisia komentotasoja.
10. **Tilaus (order)**. Yrityksen toiminnan kannalta tarvittavien henkilöstö- ja materiaaliresurssien on oltava oikeassa paikassa ja oikealla hetkellä.
11. **Oikeudenmukaisuus (equity)**. Vaikka johdonmukaisuuden säilyttämiseksi ja tulosten saamiseksi on noudatettava auktoriteetin ja komentojen tai käskyjen yhtenäisyyden periaatteita, silti työntekijöiden välisen kohtelun on oltava oikeudenmukaista, tasapuolista ja kunnioittavaa kohtelua. Yrityksessä voi olla erilaisia organisaatiotasoja, mutta kaikki ihmiset – organisaatiotasosta riippumatta – ansaitsevat saman kunnioituksen ja kohtelun. Mies ja nainen voivat saavuttaa organisaatiossa saman aseman ja saman palkan. Oikeudenmukaisuus lisää työntekijän lojaalisuutta organisaatiota ja johtajaa kohtaan.
12. **Henkilökunnan vakaus (stability of tenure)**. Työnjaon mukaisesti on tärkeää pitää henkilöstön työsuhteet pitkällä aikavälillä. Henkilöstön jatkuva vaihtaminen johtaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. Uusi työntekijä ei ole vielä tehokas työntekijä. Organisaatio joutuu odottamaan heidän sopeutumistaan ja työtehtävien oppimista. Työsuhteen vakaus parantaa myös tuottavuutta.
13. **Aloite (initiative)**. Kuka tahansa organisaatiossa organisaatiotasosta riippumatta voi ehdottaa ideoita, ja organisaatiosta tulleita aloitteita voidaan arvostaa. Neljä silmää näkee enemmän kuin kaksi silmää.
14. **Henkilöstöliitto (esprit de corps)**. Organisaatiossa pitää olla hyvä joukkuehenki tai tiimihenki. Jos ne kaikki työntekijät soutavat samaan suuntaan, vene saavuttaa hyvän sataman nopeammin.



Kuvio 1. Johtamisen 14 periaatetta (soveltaen Fayol, 1916).

Kritiikkiä fayolismille

Sen jälkeen kun Henri Fayol ehdotti näitä 14 hallintoperiaatetta, on kulunut aikaa yli sata vuotta. Siksi monet liike-elämän ja johtamisen asiantuntijat ehdottavat, että joitain näistä ”militaristisiakin” periaatteista tulisi tarkistaa nykyaikaiseen johtamiseen sopivammaksi. Hallinnollisessa koulukunnassa kiinnostus ihmisiin oli melko vähäinen. Hallinnollinen koulukunta soveltuu nykyaikanakin melko hyvin kriisiorganisaatioihin esim. armeija, pelastuslaitos ja sairaala. Hallinnollista koulukuntaa seurasi ihmissuhdekoulukunta, jossa ihmistenvälisiin suhteisiin kiinnitettiin enemmän huomiota organisaatiossa. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa itsensä johtaminen, tavoitejohtaminen, projektijohtaminen ja tiimityöskentely ovat varsin sopivia johtamisen malleja. Hallinnollisen koulukunnan periaatteista esimerkiksi oikeudenmukaisuus liittyy ihmissuhdekoulukuntaan ja nykyaikaiseen johtamiseen. Suomessa tasa-arvosuunnitelmat ja naiskiintiöt ovat esimerkkejä työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta.

Taru Huhtala
KTT, asiantuntija TKI
SeAMK

Kirjoittaja työskentelee Seinäjoen ammattikorkeakoulussa asiantuntijana ja asiantuntijaorganisaation johtaminen -opintojakson opettajana. Hän on opiskellut sekä kauppatiedettä että talousoikeutta Vaasan yliopistossa.

Lähteet

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita.

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale.