



POHJOINEN JOHTAMISEN FOORUMI

JOHTAMISKORTIT

www.pohjoinenjohtamisenfoorumi.fi



Korttien teemat

Lappi – Pohjoinen toimintaympäristö

Työhyvinvointi

Johtamisosaaminen

Strateginen johtaminen

Verkostojohtaminen

Viestintä

Talousjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen

Muutosjohtaminen

Jokeri

- Käsissäsi olevat johtamiskortit on tarkoitettu johtajien, esihenkilöiden ja yrittäjien työn tueksi ja keskustelun herättäjiksi. Kortteja voidaan käyttää työyhteisöjen sisällä kehittämisseskustelujen tukena tai esimerkiksi erilaisissa yhteistyö- ja verkostoitumistilaisuuksissa aktivoimaan keskustelua. Kortit sopivat myös erinomaisesti jatkuvan oppimisen työkaluksi. Korttien käyttöön ei ole olemassa oikeaa tai väärää käyttötapaa. Voit soveltaa niitä omiin tarpeisiisi.

- Valitse keskustelulle rauhallinen hetki ilman keskeytyksiä. Aikaa keskustelulle on hyvä varata ainakin 30 min. Tässä muutamia käyttövinkkejä eri tilanteisiin:

- o Alkulämmittely keskustelu: Valitse käyttöösi pelkät jokerikortit ja pelin vetäjä jakaa kortit osallistujille. Osallistujat kääntävät kortit vuorotellen ja toimivat ohjeen mukaisesti.

- o Yllätyskeskustelu: Sekoita kortit ja ota mukaan myös jokerikortit. Pyydä osallistujaa nostamaan mikä tahansa kortti. Kortin nostaja aloittaa keskustelun tai suorittaa tehtävän. Kortit nostetaan vuorotellen.

- o Teemoitettu keskustelu: Katsele yhdessä osallistujien kanssa kysymysten teemoja ja pyydä valitsemaan teema, jonka äärellä tuntuisi tärkeältä pysähtyä. Käykää teeman kortit yksitellen läpi.

- o Vapaa tyyli: Kehitä oma käyttötapasi. Tekemisen kautta opit hyödyntämään kortteja parhaalla tavalla.

Kortit on tuotettu osana Pohjoinen johtamisen foorumi -hanketta, jonka toteuttajina ovat olleet Lapin koulutuskeskus Redu, Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto. Hankkeen on rahoittanut Euroopan Unionin sosiaalirahasto ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences




LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

ISBN 978-952-337-342-6

Millaisia ovat pohjoisen toimintaympäristön erityispiirteet johtamisen näkökulmasta?



LAPPI - POHJOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ




Toimintaympäristön muutos on huomioitava osana yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista. Lappi toimintaympäristönä on laaja, monimuotoinen ja usean valtion rajanaapuri. Lappi on luonnoltaan ainutlaatuinen ja elinkeinorakenteeltaan moninainen. Lappi on Suomen ainoan alkuperäiskansan saamelaiden kotiseutualue.

Millaisia muutospaineita kohdistuu pohjoiseen toimintaympäristöön tulevaisuudessa?



LAPPI - POHJOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ




Toimintaympäristön muutos on huomioitava osana yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista. Lappi toimintaympäristönä on laaja, monimuotoinen ja usean valtion rajanaapuri. Lappi on luonnoltaan ainutlaatuinen ja elinkeinorakenteeltaan moninainen. Lappi on Suomen ainoan alkuperäiskansan saamelaiden kotiseutualue.

Mitä ovat pohjoisen toimintaympäristön uhat?



LAPPI - POHJOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ




Toimintaympäristön muutos on huomioitava osana yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista. Lappi toimintaympäristönä on laaja, monimuotoinen ja usean valtion rajanaapuri. Lappi on luonnoltaan ainutlaatuinen ja elinkeinorakenteeltaan moninainen. Lappi on Suomen ainoan alkuperäiskansan saamelaisten kotiseutualue.

Mitä ovat pohjoisen toimintaympäristön mahdollisuudet?



LAPPI - POHJOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ




Toimintaympäristön muutos on huomioitava osana yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista. Lappi toimintaympäristönä on laaja, monimuotoinen ja usean valtion rajanaapuri. Lappi on luonnoltaan ainutlaatuinen ja elinkeinorakenteeltaan moninainen. Lappi on Suomen ainoan alkuperäiskansan saamelaiden kotiseutualue.

Millaisia odotuksia kohdistuu pohjoiseen toimintaympäristöön?



LAPPI - POHJOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ



Toimintaympäristön muutos on huomioitava osana yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista. Lappi toimintaympäristönä on laaja, monimuotoinen ja usean valtion rajanaapuri. Lappi on luonnoltaan ainutlaatuinen ja elinkeinorakenteeltaan moninainen. Lappi on Suomen ainoan alkuperäiskansan saamelaiden kotiseutualue.

Mitä tarkoittaa turvallisuus ja terveellisyys työyhteisössä? Kuinka näitä asioita johdetaan?



TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät ovat organisaatiopiirteet, johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä, itse työ sekä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään.

Kuinka työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä tuetaan? Millaisia haasteita on?



TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät ovat organisaatiopiirteet, johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä, itse työ sekä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään.

Mitkä tekijät parantavat työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta ja mitkä tekijät sitä heikentävät? Kuinka näitä asioita johdetaan?



TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät ovat organisaatiopiirteet, johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä, itse työ sekä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään.

Kuinka työyhteisössä tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista?



TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät ovat organisaatiopiirteet, johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä, itse työ sekä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään.

Kuinka työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen?



TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät ovat organisaatiopiirteet, johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä, itse työ sekä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään.

Miten johtamisella edistetään luottamuksen ja arvostuksen syntymistä työssä?



JOHTAMISOSAAMINEN

Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtamiseen sisältyy luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Ennen kaikkea johtaminen on ihmisten kanssa yhteistyössä toimimista.

Miten monimuotoisuus ja yksilöllisyys otetaan huomioon johtamisessa? Kerro esimerkkejä.



JOHTAMISOSAAMINEN

Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtamiseen sisältyy luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Ennen kaikkea johtaminen on ihmisten kanssa yhteistyössä toimimista.

Miten johtamisella edistetään yksilön ja työyhteisön osaamista ja kehittymistä?




JOHTAMISOSAAMINEN

Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtamiseen sisältyy luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Ennen kaikkea johtaminen on ihmisten kanssa yhteistyössä toimimista.

Miten osaamista johdetaan?



JOHTAMISOSAAMINEN



Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtamiseen sisältyy luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Ennen kaikkea johtaminen on ihmisten kanssa yhteistyössä toimimista.

Miten johtamisella edistetään ja tuetaan osallisuutta?



JOHTAMISOSAAMINEN

Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtamiseen sisältyy luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Ennen kaikkea johtaminen on ihmisten kanssa yhteistyössä toimimista.

Mitä tarkoittaa strateginen suunnittelu ja mitä siihen sisältyy?



STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategialle löytyy tutkimuskirjallisuudessa ja erilaisissa johtamisen oppaissa useita eri määritelmiä, jotka eroavat jossakin määrin toisistaan. Strateginen johtaminen on yrityksen tai organisaation toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä ja laaja-alaisesti. Yleistäen voi sanoa, että strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä tai lopputulos.

Miten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja havainnot ohjautuvat strategiseen suunnitteluun?



STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategialle löytyy tutkimuskirjallisuudessa ja erilaisissa johtamisen oppaissa useita eri määritelmiä, jotka eroavat jossakin määrin toisistaan. Strateginen johtaminen on yrityksen tai organisaation toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä ja laaja-alaisesti. Yleistäen voi sanoa, että strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä tai lopputulos.

Miten strategia luodaan osallistavasti?



STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategialle löytyy tutkimuskirjallisuudessa ja erilaisissa johtamisen oppaissa useita eri määritelmiä, jotka eroavat jossakin määrin toisistaan. Strateginen johtaminen on yrityksen tai organisaation toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä ja laaja-alaisesti. Yleistäen voi sanoa, että strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä tai lopputulos.



Mitä strateginen johtaminen tarkoittaa käytännössä?



STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategialle löytyy tutkimuskirjallisuudessa ja erilaisissa johtamisen oppaissa useita eri määritelmiä, jotka eroavat jossakin määrin toisistaan. Strateginen johtaminen on yrityksen tai organisaation toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä ja laaja-alaisesti. Yleistäen voi sanoa, että strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä tai lopputulos.



Miten strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan?



STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategialle löytyy tutkimuskirjallisuudessa ja erilaisissa johtamisen oppaissa useita eri määritelmiä, jotka eroavat jossakin määrin toisistaan. Strateginen johtaminen on yrityksen tai organisaation toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä ja laaja-alaisesti. Yleistäen voi sanoa, että strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä tai lopputulos.



Miksi verkostoitumista tarvitaan?



VERKOSTOJOHTAMINEN



Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista ja sen keskeinen tehtävä on tukea dialogisuutta eli kykyä ajatella ja toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkoston toiminta perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen.

Miten rakennetaan toimiva verkosto?



VERKOSTOJOHTAMINEN

Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista ja sen keskeinen tehtävä on tukea dialogisuutta eli kykyä ajatella ja toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkoston toiminta perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen.

Millaiset osallistujien vahvuudet tukevat yhteistyötä ja verkostojen toimintaa?



VERKOSTOJOHTAMINEN

Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista ja sen keskeinen tehtävä on tukea dialogisuutta eli kykyä ajatella ja toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkoston toiminta perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen.

Miten verkostoa johdetaan tavoitteellisesti?



VERKOSTOJOHTAMINEN



Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista ja sen keskeinen tehtävä on tukea dialogisuutta eli kykyä ajatella ja toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkoston toiminta perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen.

Millainen verkosto antaa eväitä johtamisen kehittämiseen?



VERKOSTOJOHTAMINEN



Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista ja sen keskeinen tehtävä on tukea dialogisuutta eli kykyä ajatella ja toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkoston toiminta perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen.

Mitä mielestäsi viestintä on?



Viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Viestintää hyödyntäen teot ja tieto saadaan näkyväksi. Viestinnän avulla organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää hyvää mainetta sen kannalta merkittävien sidosryhmien keskuudessa.

”Työyhteisöviestintä on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä.” Mitä ajatuksia väittämä herättää?



VIESTINTÄ


Viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Viestintää hyödyntäen teot ja tieto saadaan näkyväksi. Viestinnän avulla organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää hyvää mainetta sen kannalta merkittävien sidosryhmien keskuudessa.

Mitä ovat onnistuneen ja epäonnistuneen viestinnän erityispiirteet?



VIESTINTÄ

Viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Viestintää hyödyntäen teot ja tieto saadaan näkyväksi. Viestinnän avulla organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää hyvää mainetta sen kannalta merkittävien sidosryhmien keskuudessa.



**”Strateginen viestintä,
markkinointiviestintä,
vastuullisuusviestintä,
kriisiviestintä,
sijoittajaviestintä,
työyhteisöviestintä,
mediasuhteet”
Miten kaikki
pysyy hallinnassa?**

VIESTINTÄ

Viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Viestintää hyödyntäen teot ja tieto saadaan näkyväksi. Viestinnän avulla organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää hyvää mainetta sen kannalta merkittävien sidosryhmien keskuudessa.

Mitä asioita pitäisi viestinnässä huomioida lähijohtamisessa ja arjen eri tilanteissa?



VIESTINTÄ

Viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Viestintää hyödyntäen teot ja tieto saadaan näkyväksi. Viestinnän avulla organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää hyvää mainetta sen kannalta merkittävien sidosryhmien keskuudessa.

Millaista organisaation toimintojen suunnittelun kannalta tärkeää tietoa taloudesta tarvitaan?



TALOUSJOHTAMINEN

Organisaation johtamisessa on tärkeää osata tulkita ja hyödyntää talousinformaatiota. Merkityksellisen taloustiedon tuottaminen liiketoiminnan päätöksenteon tueksi on tärkeä tekijä organisaation menestyksen kannalta. Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi ovat myös keskeisiä näkökulmia talouden johtamisessa ja suunnittelussa.

Kuinka talousinformaatio tulisi hyödyntää päätöksenteon tukena?



TALOUSJOHTAMINEN

Organisaation johtamisessa on tärkeää osata tulkita ja hyödyntää talousinformaatiota. Merkityksellisen taloustiedon tuottaminen liiketoiminnan päätöksenteon tueksi on tärkeä tekijä organisaation menestyksen kannalta. Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi ovat myös keskeisiä näkökulmia talouden johtamisessa ja suunnittelussa.

Miten varmistetaan, että oikeat henkilöt ovat mukana talouden suunnittelussa?



TALOUSJOHTAMINEN

Organisaation johtamisessa on tärkeää osata tulkita ja hyödyntää talousinformaatiota. Merkityksellisen taloustiedon tuottaminen liiketoiminnan päätöksenteon tueksi on tärkeä tekijä organisaation menestyksen kannalta. Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi ovat myös keskeisiä näkökulmia talouden johtamisessa ja suunnittelussa.

Millaiset tekijät varmistavat onnistuneen talouden suunnittelun?



TALOUSJOHTAMINEN

Organisaation johtamisessa on tärkeää osata tulkita ja hyödyntää talousinformaatiota. Merkityksellisen taloustiedon tuottaminen liiketoiminnan päätöksenteon tueksi on tärkeä tekijä organisaation menestyksen kannalta. Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi ovat myös keskeisiä näkökulmia talouden johtamisessa ja suunnittelussa.

Millaista organisaation ulkopuolelta tulevaa tietoa talouden suunnittelussa tulee hyödyntää ja mistä tämä tieto löytyy?




TALOUSJOHTAMINEN

Organisaation johtamisessa on tärkeää osata tulkita ja hyödyntää talousinformaatiota. Merkityksellisen taloustiedon tuottaminen liiketoiminnan päätöksenteon tueksi on tärkeä tekijä organisaation menestyksen kannalta. Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi ovat myös keskeisiä näkökulmia talouden johtamisessa ja suunnittelussa.

Mikä on lähijohtajan rooli henkilöstöjohtamisessa?



HENKILÖSTÖJOHTAMINEN




Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla toiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

Miten osaamistarvetta ennakoidaan? Kuka?



HENKILÖSTÖJOHTAMINEN



Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla toiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

Miten saadaan rekrytoitua työntekijöitä ja kuinka saadaan työntekijät pysymään? (vetovoima ja pitovoima)



HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla toiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

Miten työntekijöitä palkitaan?



HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla toiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

Miten monimuotoisuus, erilaisuus ja yksilöllisyys otetaan huomioon henkilöstöjohtamisessa? Kerro esimerkkejä.



HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla toiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

Kuinka usein tulevaisuuden ennusteita ja toiminnan eri vaihtoehtoja tarkastellaan?



MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos nähdään uudistamisena ja olemassa olevana tilana. Tulevaisuuden johtamiselta odotetaan entistä enemmän vuorovaikutusta, läsnäoloa ja yhteistyökykyä. Tekemiseltä odotetaan myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet ovat mielekkään muutoksen periaatteita.

Miten luodaan ketterää päätöksentekoa tukeva työkulttuuri?




MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos nähdään uudistamisena ja olemassa olevana tilana. Tulevaisuuden johtamiselta odotetaan entistä enemmän vuorovaikutusta, läsnäoloa ja yhteistyökykyä. Tekemiseltä odotetaan myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet ovat mielekkään muutoksen periaatteita.

Onko jatkuva täysillä eteenpäin meneminen kestävä toimintatapa?



MUUTOSJOHTAMINEN



Muutos nähdään uudistamisena ja olemassa olevana tilana. Tulevaisuuden johtamiselta odotetaan entistä enemmän vuorovaikutusta, läsnäoloa ja yhteistyökykyä. Tekemiseltä odotetaan myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet ovat mielekkään muutoksen periaatteita.

Millaista on hyvä ja luottamuksellinen muutosviestintä?



MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos nähdään uudistamisena ja olemassa olevana tilana. Tulevaisuuden johtamiselta odotetaan entistä enemmän vuorovaikutusta, läsnäoloa ja yhteistyökykyä. Tekemiseltä odotetaan myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet ovat mielekkään muutoksen periaatteita.

Miten henkilöstön vahvuudet ja osallistaminen huomioidaan muutoksessa?



MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos nähdään uudistamisena ja olemassa olevana tilana. Tulevaisuuden johtamiselta odotetaan entistä enemmän vuorovaikutusta, läsnäoloa ja yhteistyökykyä. Tekemiseltä odotetaan myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet ovat mielekkään muutoksen periaatteita.

Löytyykö organisaatiostasi riittävästi osaamista seuraavista alueista:

- **hankintaosaaminen**
- **sopimukset**
- **työehtosopimukset ja työlainsäädäntö**
- **brändäys vastuulliseksi yritykseksi**
- **kestävä kehitys**



JOKERI



JOKERIKORTTI

Miten palveluprosessien laatu varmistetaan?



JOKERIKORTTI

Kuinka asiakaspalautetta hyödynnetään kehittämisessä?



JOKERIKORTTI

Miten arvioidaan ja varmistetaan henkilöstön tarvitsema osaaminen?



JOKERIKORTTI

Tiedolla johtaminen – Miten tietoa kerätään ja hyödynnetään toiminnassa?



JOKERIKORTTI

Vaihda paikkaa valitsemasi henkilön kanssa



JOKERIKORTTI

Esittele itsesi hissipuheella



JOKERIKORTTI

Lähteet ja lisätietoa

Lappi - Pohjoinen toimintaympäristö

Toimintaympäristön muutos on huomioitava osana yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista. Lappi toimintaympäristönä on laaja, monimuotoinen ja usean valtion rajanaapuri. Lappi on luonnoltaan ainutlaatuinen ja elinkeinorakenteeltaan moninainen. Lappi on Suomen ainoan alkuperäiskansan saamelaiden kotiseutualue.

Lähteet ja lisätietoa:

Lapin luotsi -verkkopalvelu, www.lapinluotsi.fi

Lappi-sopimus, Lapin liitto

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä ovat lisäksi ovat organisaatiopiirteet, johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä, itse työ sekä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään.

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.

Lähteet ja lisätietoa:

Sosiaali- ja terveysministeriö, www.stm.fi

Työterveyslaitos, www.ttl.fi

Esim. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M. ja Vesterinen, S., 2022. Virtauksesta suvantoihin - kohtaava ja läsnä oleva johtaminen.

Kesti, M., Leinonen, J. and Syväjärvi, A., 2016. A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. In Russ, M. (ed.). Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management (pp 1-317). Hershey, PA: IGI Global. (1-22). doi:10.4018/978-1-4666-9652-5. (<http://bot.fi/188u>)

Kesti, M. and Syväjärvi, A., 2015 Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment, 6, 12-21. doi: 10.4236/ti.2015.61002.

Kesti, M., Vakkala, H., Ylitalo, A-I. & Aschan, T., 2019, Onko hyvinvointipalveluilla vaikutusta?: Terveyttä ja euroja vaikuttavuutta kehittämällä. Kuuluvainen, V. (toim.). Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, s. 36-39 (Xamk kehittää; Nro 73).

Johtamisosaaminen

Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtamiseen sisältyy luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Ennen kaikkea johtaminen on ihmisten kanssa yhteistyössä toimimista.

Lähteet ja lisätietoa:

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M. ja Vesterinen, S.2022. Positiivisesta johtamisestako avain hyvinvointiin.

<https://www.lapinamk.fi/blogs/Positiivisesta-johtamisestako-avain-hyvinvointiin/Oq5cunco/46ad4932-16d1-4569-a031-fcaeacd0ab34>

Laine, P. 2018. Miten teemme oikeudenmukaisuutta työelämämme arjessa?

<https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=5b8b86e3-47b2-43f5-9272-25ade6e44b27>

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) 2019 Johtamisen psykologia. 2. painos, PSkustannus.

Saranki-Rantakokko, S.; Tihinen, M.; Vesterinen, S.; Väätäjä, H. 2022. AMK-lehti / UAS Journal 2/2022.

<https://uasjournal.fi/category/2-2022/>

Syväjärvi, A. 2020. Antti Syväjärvi: Tarve inhimillisesti tehokkaalle johtamiselle korostuu pandemian aikana – ”On tärkeää pystyä välittämään tieto, että olemme samassa veneessä ja selviämme tästä”

<https://unifi.fi/puheenvuorot/antti-syvajarvi-tarve-inhimillisesti-tehokkaallejohtamiselle-korostuu-pandemian-aikana/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet ja teoriat. Helsinki: Edita.

Strateginen johtaminen

Strategialle löytyy tutkimuskirjallisuudessa ja erilaisissa johtamisen oppaisissa useita eri määritelmiä, jotka eroavat jossakin määrin toisistaan. Strategisen johtaminen on yrityksen tai organisaation toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä ja laaja-alaisesti. Yleistäen voi sanoa, että strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä tai lopputulos.

Lähteet ja lisätietoa:

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013.

https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyo-elamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf

Juuti, P ja Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. PS-Kustannus.

Kamensky, M. 2018. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Alma Talent

Laine, P., Katila, S., Salmi, P. 2017. Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä : kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2501280>

Porter M E, Lee T H. Why Strategy Matters Now. NEJM 372(18): s-s, 2015.

Saranki-Rantakokko, S. ja Vatanen, M. 2021. Simulaation hyödyntäminen kuntajohdon strategisen johtamisen valmennuksessa.

<https://www.lapinamk.fi/blogs/Simulaation-hyodyntaminen-kuntajohdon-strategisen-johtamisen-valmennuksessa%E2%80%AF/elbc0y4s/eca219bd-1355-4b6a-878c-9a987a1eff57>

Tienari, J. & Harviainen, T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille: osallista ja hallitse. Alma talent. E- kirja. 26.8.2022.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GAIBBXETEB#/koha:Osallista\(\(20\)ja\(\(20\)hallitse/piste:t1Pe](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GAIBBXETEB#/koha:Osallista((20)ja((20)hallitse/piste:t1Pe)

Verkostojohtaminen

Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista ja sen keskeinen tehtävä on tukea dialogisuutta eli kykyä ajatella ja toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkoston toiminta perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen.

Lähteet ja lisätietoa:

Ferrazzi, K. 2020. Leading Witout Authority: How everyone of us Can Build Trust, Createe Candor, Energize Our Teams, and Make a Difference. Crown Publishing.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Kangastie, H. 2021. Vahvuuksista voimaa verkostojohtamiseen. URN:ISB-

N:978-952-337-294-8

Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi. Vahvan vaikuttamisen opas. Helsinki: Hansa Print Oy

Paloniemi, J. 2017. Verkostojohtajan kompetenssit terveydenhuollossa Sairaanhoidopiirien johtajien näkemyksiä verkostojohtajan kompetensseista julkisessa terveydenhuollossa nyt ja lähitulevaisuudessa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3976/osuva_7548.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vesterinen, S. & Kangastie, H. 2022. Vahvuusajatettelu verkostojohtamisen osaamisen kehittämisessä. Lumen lehti 1/2022.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022031523581>

Viestintä

Viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Viestintää hyödyntäen teot ja tieto saadaan näkyväksi. Viestinnän avulla organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää hyvää mainetta sen kannalta merkittävien sidosryhmien keskuudessa.

Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta.

Juholin, E. & Rydenfelt, H., 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään?. Media & Viestintä, 43(1).

<https://doi.org/10.23983/mv.91081>

Pruikkonen, A., 2021. Näennäisen helppoa? Sosiaalinen media kuntajohtamisessa. Lapin yliopisto, Rovaniemi. Väitöskirja.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-272-6>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T., 2015 Dialoginen johtaminen : avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press

Talousjohtaminen

Organisaation johtamisessa on tärkeää osata tulkita ja hyödyntää talousinformaatiota. Merkityksellisen taloustiedon tuottaminen liiketoiminnan päätöksenteon tueksi on tärkeä tekijä organisaation menestyksen kannalta. Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi ovat myös keskeisiä näkökulmia talouden johtamisessa ja suunnittelussa.

Lähteet ja lisätietoa:

Ciuriak, Dan 2018. The Economics of Data: Implications for the Data-Driven Economy. Chapter 2 in "Data Governance in the Digital Age," Centre for International Governance Innovation'

Koski, T. 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppa-

kamari Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla toiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

Lähteet ja lisätietoa:

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G., Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Crossover 1/2019. Helsinki. Ladattavissa

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8368-1>

Hameed, I., Umer Ijaz M. & Sabharwal, M. 2022. The Impact of Human Resources Environment and Organizational Identification on Employees' Psychological WellBeing. Public Personnel Management. Volume 51 (1). March 2022.

Huhtalo, T., Kangastie, H., Konu, A. 2018 Osaamisella on väliä: Kuvaus

matkalta henkilöstön osaamisen johtamiseen.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-241-9>

Joki, M. 2019. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6.uud.painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin kamari oy. E- kirja. Viitattu 2.10.2022

[https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:13\(\(20\)Sis\(\(e4\)inen\(\(20\)viestint\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:13((20)Sis((e4)inen((20)viestint((e4)

Tordera, N., Peiró, J., Ayala, Y., Villajos, E. & Truxillo, D. 2020. The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. Journal of Vocational Behavior 120.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>

Vesterinen, P. 2009. Teoksessa M. Hersilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Muutosjohtaminen

Muutos nähdään uudistamisena ja olemassa olevana tilana. Tulevaisuuden johtamiselta odotetaan entistä enemmän vuorovaikutusta, läsnäoloa ja yhteistyökykyä. Tekemiseltä odotetaan myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Näihin pyritään vastaamaan uudenaikaisella osaamisen kehittämisotteella. Rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet ovat mielekkään muutoksen periaatteita.

Lähteet ja lisätietoa:

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. 2018. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 3(3), 123-127. Keränen, H. 2018.

Discourse, affect and the ethics of subjectivity. Acta electronica Universitatis Lapponiensis

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-118-7>

Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtamisen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Lapin yliopisto, Rovaniemi. Väitöskirja.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent

Nämä kortit on tuotettu osana Pohjoinen johtamisen foorumi -hanketta, jonka toteuttajina ovat olleet Lapin koulutuskeskus Redu, Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto. Hankkeen on rahoittanut Euroopan Unionin sosiaalirahasto ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa

EU:lta
2014–2020



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

ISBN 978-952-337-342-6