

## 5. Johtamisen näkökulma

- Suorituksen johtaminen
- Osaamisen johtaminen
- Tiedon johtaminen

*- Management - Leadership*  
*- Visio - Missio - Strategia*

## Johtaminen

Wikipedia

**Johtaminen** tarkoittaa asioiden hallitsemista ja järjestelemistä.

Johtamisen avulla joukko [ihmisiä](#) tekee asioita tehokkaammin, tulosta syntyy enemmän ja/tai parempaa, resurssit tulevat tehokkaasti käyttöön ja työkuormat jakautuvat tasaisesti.

**Johtaja** on erityinen henkilö, joka omaa auktoriteetin käskää ja hallita muita. Johtaja voi olla alaisten valitsema ja yksi heistä. Johtajalla on yleensä (tulos)vastuu kokonaisuudesta.

Johtajia on monenlaisissa yhteisöissä ja yhteiskunnissa. Johtajia voi olla useampia ja johtajienkin välillä voi olla hierarkia.

Johtajan auktoriteetti voi perustua lailliseen valtaan, henkiseen tai fyysiseen vallankäyttöön, [karismaan](#) tai taloudelliseen ylivalta-asemaan

# Johtaminen - Johtaja

Wikipedia

[Yritysmailmassa](#) johtajan tehtävä on organisoida yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin asetettuja tavoitteita ajatellen.

Tähän kyetäkseen johtajan on oltava yleisellä tasolla selvillä yrityksestä ja sen resursseista.

Usein johtaminen on resurssien jakoa. Johtaja siis mitoittaa ja jakaa resursseja.

Johtamisen eräs keskeinen toiminto on aikaansaada ja valvoa motivaatiota

# Tavoitteet

Wikipedia

Tulevaisuutta koskevat näkemykset, **tavoitteet** yhtenäistävät organisaation toimintaa ja ne perustuvat sen pitkän aikavälin suunnitelmiin.

Johtaja pitää huolen, että toiminta on päämäärätietoista.

Johtajalla tulee olla toiminnan pohjalla sitä ohjaavia pidemmän aikavälin strategioita, jotka laaditaan ohjaamaan lyhyen aikavälin tavoiteasetantaa.

# Tieto

Wikipedia

Johtamisen pohjalla olevan **tiedon** tulee olla oikeaa ja riittävää.

Kuitenkin johtamisessa ajoittain otetaan riskiaskelia tuntuman pohjalta. Johtajan, kuten muunkin henkilöstön, on kerättävä, opittava ja jaettava uutta tietoa. Organisaation on tiedettävä, kuka tietää mitäkin.

Näistä tiedoista kootaan tietämys- ja henkilötietokantoja, jotta saadaan esille oikeaa tietoa ja osaamista oikealla hetkellä

# Päätöksenteko

Wikipedia

Keskeinen kohta johtamista on tehtävän **päätöksen** suunnittelu, valmistelu ja valinta.

Johtamisen monet toiminnot kiteytyvät siinä, että johtaja tekee relevantteja päätöksiä. Ennen päätöksentekoa otetaan huomioon pakottavat seikat, uhkat, mahdollisuudet, suoritetaan laskentaa ja hyödynnetään intuitiota ja harjoitetaan innovatiivista pohdintaa ja vaihtoehtojen luomista.

Päätöstä tehtäessä on otettava huomioon sen laillisuus, eettisyys ja hyvien tapojen ja kohtuullisuuden vaatimukset.

Jokaiseen päätökseen sisältyy riski, jonka hallinta on keskeinen osa johtamis- ja liikemiestaitoa.

## **Suorituksen johtaminen perusasiat**

- Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää:
  - **mikä on toiminnan tarkoitus**
  - **mitkä ovat keskeiset tavoitteet**
  - **miten tavoitteisiin pyritään**
  - **mitä osaamista tarvitaan**

## **Suorituksen johtaminen – yhteinen päämäärä toiminnalle**

- Toiminnan tarkoitusta havainnollistetaan ja selkeytetään – yhteisten tavoitteiden löytämiseksi
  - **missio**
  - **visio**
  - **arvot**
  - **strategia**

## Toiminta-ajatus ja Visio

### Stockmann

**Harjoitamme liiketoimintaa rahan ansaitsemiseksi; kaiken toiminnan tulee tukea tätä päämäärää.**

**Menestyminen tuloksenteossa merkitsee osakkeenomistajille sijoituksen tuottavuutta, yritykselle liikkumavapautta ja riskinotto kykyä sekä yhteisiin päämääriin sitoutuneille hyvälle ihmisille arvostettua työtä ja mahdollisuutta kehittyä.**

## Toiminta-ajatus ja Visio

### Rovaniemen kulttuuritoiminta

**... rohkaisee ja innoittaa käyttämään luovuutta ja voimavaroja yhteisen elämänlaadun kehittämiseksi.**



# Missio



- **Vahvistamme asiakkaittemme kilpailukykyä mutkattomien tietotekniikkapalveluiden avulla.**
- *keskitymme palvelemaan yrityksiä ja yhteisöjä ja ymmärrämme tietotekniikan roolin asiakkaittemme oman toiminnan kehittämisen välineenä*
- *toiminnassamme korostuu pyrkimys asiakkaan kannalta helppoihin ja mutkattomiin palveluratkaisuihin*

# Visio



- **Tavoitteenamme on suurempi, tehokkaampi ja ihmisläheisempi Enfo.**
- *Suurempi - pyrimme kasvamaan selvästi toimialan keskimääräistä kasvua nopeammin*
- *Tehokkaampi – pyrimme hyvään kannattavuustasoon ja hintakilpailukyyn jatkuvalla toiminnan kehittämisellä*
- *Ihmisläheisempi – pyrimme edelleen vahvistamaan toimintatapaamme, joka korostaa ihmisen roolia tietotekniikan soveltajana ja toteuttajana*

Enfo on kannattavaa liiketoimintaa harjoittava yritys, jonka arvot ovat:

Rohkea, luotettava ja ihmisläheinen



## Rohkea



- Enfolainen uskaltaa tarttua haasteisiin ja tarkastella toimintoja kriittisesti. Hän uskaltaa luopua vanhasta ja uusiutua.
- Enfolainen haluaa kasvaa ja tehdä töitä menestyäkseen. Hän uskaltaa luottaa omaan ammattitaitoonsa.
- Enfolainen uskaltaa epäonnistua ja myöntää virheensä. Hän uskaltaa kysyä ja osaa ottaa esille aratkin asiat.

## Luotettava



- Enfolainen tekee minkä lupaa. Enfon asiakas tietää mistä maksaa.
- Enfolainen ymmärtää oman vastuunsa työyhteisön hyvinvoinnin, työedellytysten ja tuloksen rakentamisessa.
- Enfolainen osoittaa arvostusta ja luottamusta toista ihmistä, tämän työtä ja osaamista kohtaan.

## Ihmisläheinen



- Enfolainen uskaltaa olla oma itsensä. Hän osoittaa arvostavansa yksilöllisyyttä. Enfolainen kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
- Enfolainen hyväksyy, että tekevälle sattuu myös virheitä.
- Enfolainen osaa kuunnella ja keskustella. Hän käyttää sanoja, jotka kuulija ymmärtää.
- Enfolaisen elämässä on muitakin tärkeitä asioita kuin työ.



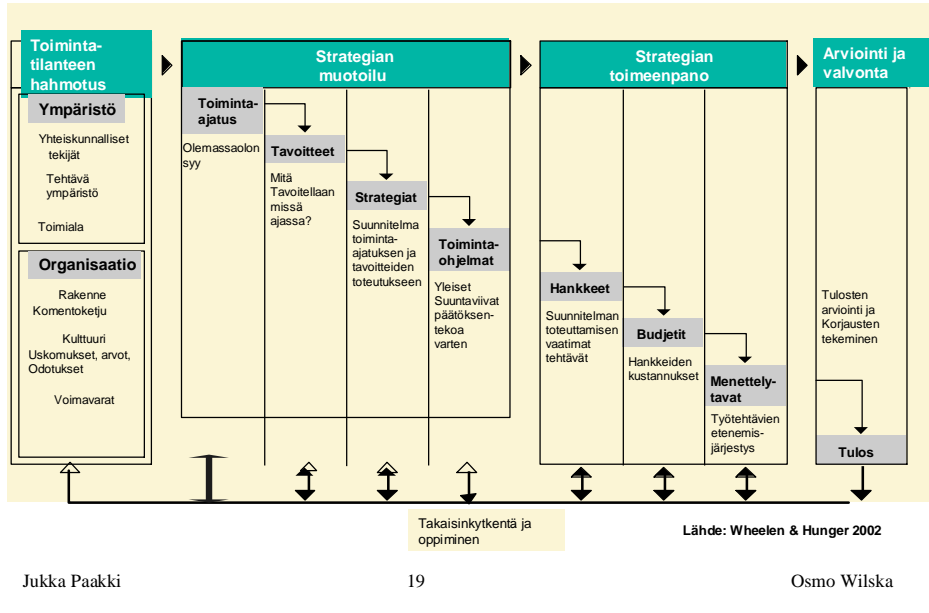
## **Suorituksen johtaminen**

- Suorituksen johtamisen tavoitteena on yleensä jatkuva suorituksen parantaminen
  - **Organisaation tavoitteet**
  - **Yksilön tavoitteet**

## **Suorituksen tehostamisella tavoitellaan**

- Operatiivisen tehokkuuden parantaminen
  - Osaaminen kehittyminen
  - Asiakastyytyväisyyden parantaminen
  - Työyhteisön ilmapiirin parantaminen
- **yksilö – tiimi – osasto – organisaatio**

# Strategisen johtamisen perusmalli



## Suorituksen johtaminen käytännössä

- Suorituksen johtamisen neljä keskeisintä elementtiä ovat:
  - tavoitteiden asettaminen
  - seuranta / valmentaminen
  - palaute
  - kehittäminen

## **Henkilöstöjohtaminen**

- Organisaation kilpailukyky muodostuu entistä enemmän henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta.
- Esimiehen on saatava aikaan tuloksia ihmisten kanssa - ja avulla.

## **Avainsanoja suomalaisesta johtamisesta ja johdettavista**

- Itsenäisyystahto
- Itseohjautuvuus
- Itsetunto
- Omatoimisuus
- Pyrkimys tasavertaiseen kommunikointiin
- Asiallisuus
- Arvioiminen tulosten perusteella

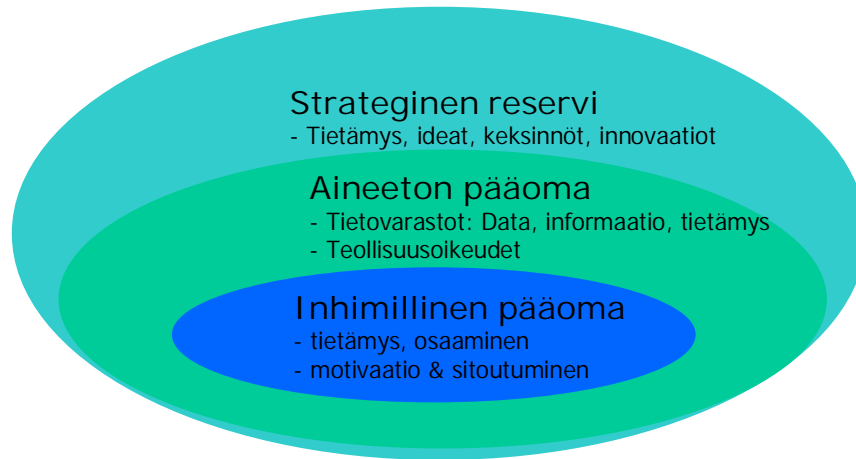
## Tiedon johtaminen

- Tiedon johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa.
  - **tiedosta on tullut tärkeä pääoma yrityksille ja yksilöille**

## Tiedon johtaminen Miksi ?

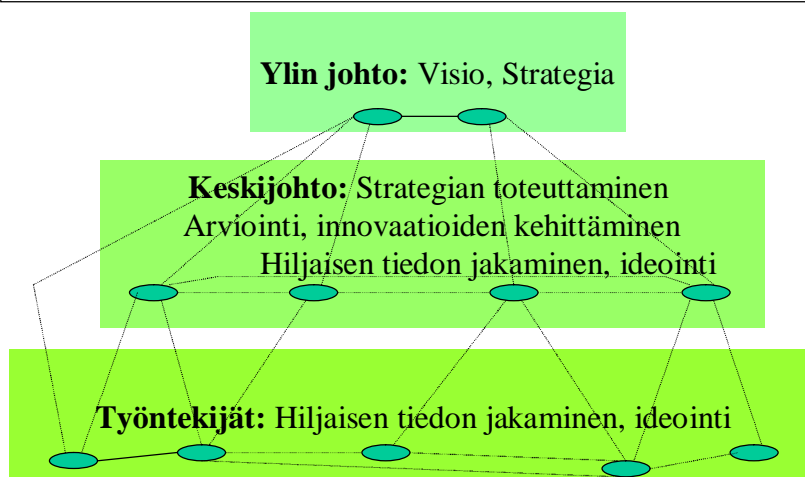
- Organisaation ongelma on se, että se ei tiedä mitä se itse asiassa tietää.
  - **tieto on vaikea paikallistaa – kuka tietää ?**
  - **ei tiedetä mitä pitäisi tietää ?**
  - **miten tieto saadaan kaikkien ulottuville ?**

## Tietopääoma – ulkoinen näkymä tietoon



(osittain Stähle & Grönroos 1999)

## Miten uusi tietämys syntyy?



## **Tiedon johtaminen**

### **Miksi ?**

- Organisaatiossa oleva tieto on tehtävä näkyväksi ja sitä on pystyttävä käyttämään tehokkaasti
  - **kyky ja halu oppia uutta**
  - **kyky ja halu muuttua - uudistua**

## **Organisaation ydinosaaminen**

- Lukumäärällisesti harvoja, 5-10 kappaletta
- Luovat organisaatiolle ainutlaatuista kilpailukykyä
- Tuovat asiakkaalle selvää lisäarvoa
- Niitä on vaikea kopioida
- Yhdistelmä tietoa, taitoa, teknologioita, prosesseja ja menettelytapoja
- Kehittäminen kestää pitkään, 3-5 vuotta
- Syntyvät organisaation kumulatiivisen oppimisen kautta

## **Kehityssuunnitelma Malli**

- Tärkeimmät osaamisalueet (5-15 kappaletta)
- Nykyinen vahvuus ja tavoitevahvuus (1,2,3)
- Tavoite kullekin osaamisalueelle
- Konkreettinen kehityssuunnitelma 12 kk
- Yleinen kehityssuunnitelma 12-36 kk

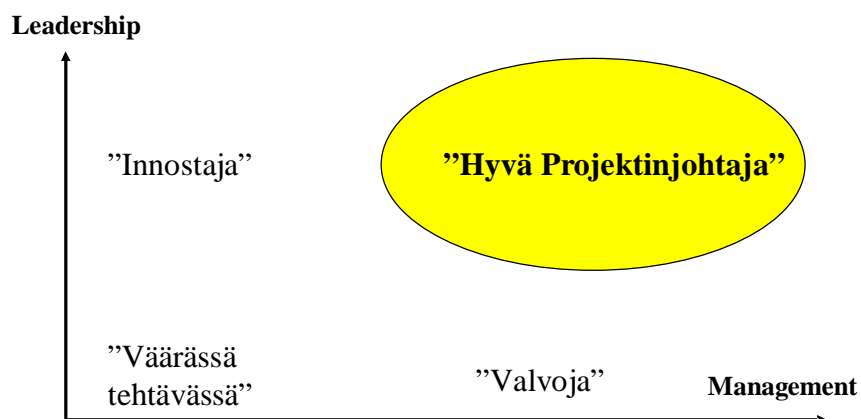
## **Projektiryhmän tuottavuuden ja yhteistyön ylläpito**

- Selkeä tavoite-tietoisuus ja palaute
- Yhteinen työn suunnittelu ja seuranta
- Työtahdin säätelyn mahdollisuus
- Hallinnollisten tehtävien kierrätys

## Asiantuntijoiden tehokas työskentely

- ”Imun” luonti tehtäviin – **oikeat henkilöt**
- Odotus ja ajoitusongelmien hoito
- Kuormituksen ennakointi ja tasapainottaminen
- Motivaation ylläpito
- Oma henkilökohtainen suunnittelu ja valvonta

## Millainen on hyvä projektinjohtaja?





# Johtamisesta

Kun johtamistehtävä on ymmärretty oikein, johtajan **ei tarvitse houkutella** ihmisiä tekemään hyvää työtä.

Ihmiset **haluavat itsensäkin takia** tehdä hyvää työtä ja **nauttia** sen tuloksista.