

**Johtamismallin ja organisaatorakenteen kartoitus ja kehittäminen
HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGAssa**

Igor Parri

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma 2014



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Igor Parri</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Johtamismallin ja organisaatorakenteen kartoitus ja kehittäminen HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGAssa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 5</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA, joka toimii lakisääteisenä julkisoikeudellisena yhteisönä. HELGAN tehtävänä on HAAGA-HELIAN opiskelijoiden edunvalvonta ja palveluiden tuottaminen, kuten esimerkiksi tutorointi, kansainvälinen toiminta, liikuntapalvelut, tapahtumat ja julkaisutoiminta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää HELGAN organisaatorakennetta ja millä tavoin HELGAssa johdetaan. Tämän lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa, millä tavoin organisaatiota ja johtamista voitaisiin kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön aihe kehittyi vuoden 2013 alkupuolella opinnäytetyön tekijän toimiessa kolmatta vuotta HELGAN hallituksessa. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin kesäkuussa 2013 ja tutkimuksen aineisto kerättiin joulukuun 2013 ja helmikuun 2014 välillä. Opinnäytetyö valmistui vuoden 2014 huhtikuussa.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksenä oli johtamis- ja organisaatiomalliteorioita, jotka olivat mahdollisimman tuoreita ja lähtökohtaisesti sopivia opiskelijakunnan toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin sähköisenä lomakehaastatteluna. Haastateltavina olivat HELGAN hallituksen ja henkilöstön toimijoita, jotka toteuttavat opiskelijakunnan operatiivista toimintaa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että HELGA koettiin asiantuntijaorganisaationa, jossa työkokonaisuuksia tehdään tiimeissä. Tutkimuksen perusteella toimijat toivoivat selkeämpää johtamista esimiehiltään, vahvempaa työnohjausta sekä motivoivaa vaikuttamista toimijoiden toimintasektoreilla.</p> <p>Tulosten pohjalta toimeksiantaja sai hyviä konkreettisia ehdotuksia organisaatorakenteen ja johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyötä voi hyödyntää erityisesti HELGAN esimiestehtävissä toimivien perehdyttämisessä sekä muissa opiskelijakunnissa, sillä opiskelijakuntien toiminta on hyvin samankaltaista Suomessa.</p>	
<p>Asiasanat Opiskelijakunta, johtaminen, organisaatio, johtamismalli, organisaatiomalli</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management

Assistants

<p>Author Igor Parri</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Research and development of HAAGA-HELIA Student Union HELGA's management model and organizational structure</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 58 + 5</p>
<p>Advisor Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This bachelor's thesis was produced as a commission for the HAAGA-HELIA Student Union, HELGA, which is subject to public law. HELGA promotes the interests of students and arranges different kinds of services, including tutoring, international activities, sports services, events and publishing.</p> <p>The main purpose of this thesis was to determine HELGA's current organizational structure and how it is managed. In addition, it sought to determine ways of developing the organizational structure and management. The thesis work was started in June 2013; research was conducted from December 2013 to February 2014. The thesis was completed in April 2014.</p> <p>The material used for the thesis emphasized up-to-date theories about management and organizational models. It also pointed out which of these were applicable to student union activities.</p> <p>This thesis was conducted as a qualitative research. Data was collected with an on-line interview involving HELGA's board and staff members who are responsible for the student union's operations. The interviewees were for the most part board and staff members who were active in the years 2013 and 2014, since the research focused mainly on the present and future.</p> <p>The conclusion is that HELGA is viewed as a specialist organization where work is executed in teams. Based on the research, it can be said that the board and staff members wished for clearer, more strongly guided and more motivating leadership.</p> <p>The research results will help HELGA to understand its organizational and management models and their functionality. With the suggestions provided for HELGA, the student union will be able to take the needed steps to develop its organizational and management models so that they will be more efficient. This thesis can benefit HELGA's managers and those of other student unions as well, since their activities are very similar throughout Finland.</p>	
<p>Key words Student union, management, organization, management model, organizational model</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimuksen rajaus	3
2	HAAGA-HELIAn opiskelijakunta HELGA	5
2.1	Nykyinen organisaatio	6
2.1.1	Edustajisto	6
2.1.2	Hallitus	6
2.1.3	Henkilöstö	7
2.2	Johtaminen HELGAssa	7
2.2.1	Johtajan tehtävät	8
2.2.2	Johtajan ominaisuudet ja rooli organisaatiossa	9
2.2.3	Tehtäväkenttä ja vastuut	10
2.2.4	Motivaatio ja palkitseminen	12
3	HELGAlle soveltuvat johtamismallit	15
3.1	Jaettu johtaminen (shared leadership)	15
3.2	Motivaatiojohtaminen	16
3.3	Valmentava johtaminen	17
3.4	Tulosjohtaminen	18
3.5	Yhteistoimintajohtaminen	19
3.6	Strategia ja johtaminen	19
4	HELGAN organisaatio	22
4.1	Tiimiorganisaatio	22
4.2	Toimintojen mukaan johdettu organisaatio	24
4.3	Hajautettu organisaatio	25
4.3.1	Ohjausketjut	25
4.4	Työyhteisö	25
5	Tutkimuksen toteutus	27
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
5.2	Tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa	29
5.3	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	29

5.4	Kysymysten ja henkilöiden valinnan perustelu.....	31
5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	32
6	Tutkimuksen tulokset	34
6.1	Taustakysymykset.....	34
6.2	Organisaatio	36
6.3	Johtaminen	39
6.4	Tiimityöskentely	44
6.5	Palkitseminen ja motivaatio	45
6.6	Ehdotukset HELGAN organisaatio- ja johtamismalliksi	45
7	Pohdinta ja yhteenveto	52
7.1	Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi.....	53
7.2	Opinnäytetyön prosessi	54
7.3	Ammatillinen kehittyminen.....	54
	Lähteet.....	56
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Saatekirje (sähköposti).....	59
	Liite 2. Sähköisen lomakehaastattelun kysymykset.....	60

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGAN organisaatorakenne ja johtaminen. Laadullisen tutkimuksen avulla selvitettiin, miten HELGAN esimiestyötä toteutetaan ja millaista kehittämistä siinä toivotaan. Tämän lisäksi selvitettiin HELGAN organisaatorakenteen nykytila ja selvitettiin, onko tarvetta tarkoituksenmukaisemmalle organisaatorakenteelle. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää HELGAssa ohjeistus- ja perehdytysmateriaalina hallituksen puheenjohtajalle ja pääsihteerille.

Johtamisteorioita on monenlaisia eikä voida sanoa, että yksikään niistä on sellaisenaan sopiva jollekin organisaatiolle. Johtajan on muodostettava itselleen ja organisaatiolle sopiva johtamistapa, jonka kautta toiminnan tulokset ovat parhaat. Organisaation rakenne toimii johtajan työvälineenä ja on siksi tärkeässä roolissa kokonaiskuvassa. Sen on oltava organisaation tavoitteita ja työyhteisön työskentelyä tukeva.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA. Opiskelijakunta on lakisääteinen julkisoikeudellinen yhteisö, jonka tehtävänä on HAAGA-HELIAN opiskelijoiden edunvalvonta ja palveluiden tuottaminen, kuten tutorointi, kansainvälinen toiminta, liikuntapalvelut, tapahtumat ja julkaisutoiminta.

Edunvalvontaa toteutetaan paikallisesti muun muassa asettamalla opiskelijaedustajat HAAGA-HELIAN toimielimiin, valtakunnallisesti Suomen opiskelijakuntien liiton – SAMOK ry:n kautta ja kansainvälisesti European Students' Unionin kautta. Opiskelijakunnan toiminta jakautuu kolmeen eri asteeseen: 20–30-henkiseen edustajistoon, 6-8-henkiseen hallitukseen ja henkilöstöön. Sen lisäksi HELGAN toimintaan liittyvät oleellisesti HELGAN kouluttamat tutorit ja opiskelijaedustajat. Opiskelijakunnan jäsenyys on vapaaehtoista ja HELGAssa oli jäseniä opinnäytetyön kirjoitushetkellä hieman alle 4500 eli noin puolet läsnäoleviksi ilmoittautuneista.

Opiskelijakunnan päättävät toimijat ovat luottamustoimijoita: opiskelijakunnan suuret suuntaviivat määrittää edustajisto ja operatiivista toimintaa toteuttavat hallituksen jäsenet. Henkilöt valitaan tehtäviin kalenterivuodeksi ja toiminta alkaa kalenterivuoden

alusta kiireisenä muun muassa uusien opiskelijoiden kouluun saapumisen vuoksi, jolloin perehdytyksen on oltava tehokasta ja laajamittaista. Tämän vuoksi HELGAN johtajien on oltava perehtyneitä johtamisteorioihin ja organisaatorakenteen on oltava taroituksenmukainen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut opiskelijakunta HELGAN hallituksessa kolmen hallituskauden verran kaikilla hallituksen tasoilla: hallituksen jäsenenä, varapuheenjohtajana ja puheenjohtajana. Opinnäytetyön valmistumishetkellä opinnäytetyön tekijä toimi HELGAN edustajiston jäsenenä.

Opiskelijakuntakentän mittakaavassa opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut opiskelijakunnassa suhteellisen pitkään. Tämän kokemuksen mahdollistamana toiminnassa on huomattu puutteita, joista kehittyi ajatus opinnäytetyöstä. Pääsyyinä opinnäytetyön teko on halu kehittää HELGAN toimintaa ja varmistaa, että tulevaisuudessa johtamistehtävissä toimivat henkilöt perehtyvät tehtäviinsä laajemmin.

Vaikka HELGAN toimijoiden perehdytys on opinnäytetyön kirjoittajan arvion mukaan tyydyttävällä tasolla, HELGAN johtamistehtävissä toimivien perehdytys on ollut suullisella ja aikaisemman toimijan henkilökohtaisiin kokemuksiin pohjautuvalla tasolla. Eri-tyisen riskialtis on tilanne, jossa hallituksen puheenjohtajaksi nousee henkilö, joka ei tässä määrittelemättömistä syistä kelpuuta vuoden toimineen perehdytystä tai sitten vastaavasti pääsihteerin tapauksessa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

HELGAN esimiestehtävissä toimivilla hallituksen puheenjohtajalla ja pääsihteerillä ei ole määriteltyä johtamismenetelmää ja HELGAN organisaation rakenteellinen kehitys eivätkä johtamismenetelmät kulje käsi kädessä.

Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan:

- Miten opiskelijakunnan eri toimintasektoreita johdetaan ja miten johtamista tulisi

tehostaa?

- Miten HELGAN organisaatio toimii ja mitkä ovat organisaatorakenteen positiiviset tai negatiiviset tekijät?

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa opiskelijakunnan mahdollisia eri johtamismalleja ja tutkimukseen perustuen esittää opiskelijakunnalle sopiva johtamismalli, joka soveltuu opiskelijakunnan eri tasoille. Sen lisäksi tavoitteena oli kartoittaa HELGAN organisaatiomalli ja esittää tuloksiin perustuen kehitysideoita organisaation rakenteelle.

Tutkimuksen tulosten perusteella HELGA pystyy myös hyödyntämään opinnäytetyötä yleisenä johtamistehtävissä olevien toimijoiden, hallituksen puheenjohtajan ja pääsihteerin oppimis- ja perehdytysmateriaalina. Tämän lisäksi opinnäytetyö on hyödyllinen myös muille työyhteisössä toimiville sekä muille opiskelijakunnille, sillä toiminnan luonne on hyvin samankaltainen opiskelijakuntien kesken.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen kohteena olisi voinut olla niin monta johtajamistehtävissä olevaa henkilöä HELGAssa kuin HELGAlla on ollut toimintavuosia. Jotta tutkimus olisi HELGAlle ajankohtainen ja mahdollisimman hyödyllinen tulevaisuutta ajatellen tutkimuksessa keskityttiin nykyhetkeen. Tämän vuoksi tutkimus rajattiin käsittelemään mainittuja tutkimuskysymyksiä ja haastattelut kohdennettiin erityisesti vuoden 2013 ja 2014 toimijoille.

Johtamis- ja organisaatiomallien käsittely on rajattu kattamaan vain sellaisia malleja, jotka saattaisivat soveltua HELGAan. Tutkimus rajattiin käsittämään HELGAN organisaatorakennetta sekä hallituksen puheenjohtajan ja pääsihteerin johtamista. Rajauksen syynä on henkilöiden merkittävä rooli operatiivisessa toiminnassa hallituksen ja henkilöstön esimiehinä. Organisaatorakennetta tutkittiin, sillä se koetaan johtajien työvälineeksi.

Luvussa 2 käydään läpi opiskelijakunnan organisaation rakenne, toiminta sekä toimintakenttä. Luvussa tutustutaan HELGAN nykyiseen johtamismalliin teorian valossa, joh-

tajan ominaisuuksiin, rooliin sekä tehtäviin. Lisäksi tarkastellaan motivaation ja palkittamisen merkitykseen organisaatiossa.

Luvussa 3 ja 4 perehdytään HELGAlle soveltuviin johtamismalleihin sekä organisaatiomalleihin HELGAN toiminnan näkökulmasta. Teoriaosuudessa käsitellään myös strategian, ohjausketjun ja työyhteisön merkitystä osana johtamista.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksen toteutusmenetelmä sekä sen reliabiliteetti ja validiteetti. Opinnäytetyön lopussa luvussa 6 käydään läpi sähköisten haastattelujen vastauksia sekä niiden pohjalta esitellään ehdotukset HELGAN organisaatio- ja johtamismalliksi. Lopuksi esitellään opinnäytetyön johtopäätökset, ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi, käydään läpi opinnäytetyön prosessia sekä ammatillista kehittymistä.

2 HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA

Kuten edellä todettiin HELGA on HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulun lakisääteinen opiskelijakunta. Muiden ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien tapaan HELGA on julkisoikeudellinen yhteisö, joka tarkoittaa lainsäädäntötoimin perustettua yhteisöä. Ammattikorkeakoululaki (24.7.2009/564) 42 a § määrittelee osaltaan opiskelijakunnan tarkoituksen ja tehtävät, joita ovat muun muassa opiskelijaedustajien valitseminen ammattikorkeakoulun toimielimiin, opiskelijoiden valmistaminen ”aktiiviseen, valvutuneeseen ja kriittiseen kansalaisuuteen” ja vapaatulkintaisempi ”opiskelijoiden yhdysiteenä” toimiminen. Ammattikorkeakoululaki määrittelee osittain myös opiskelijakunnan organisaatorakenteen. (SAMOK-a, Kielikeskus, Ammattikorkeakoululaki)

HELGAN toiminta jakautuu kahteen pääosaan: edunvalvontaan ja palveluiden tuottamiseen. Edunvalvontaa toteutetaan paikallisesti HAAGA-HELIAN ja kunnan tasolla sekä valtakunnallisesti pääosin Suomen opiskelijakuntien liiton SAMOK ry:n kautta. HELGAN kansainvälinen edunvalvonta toteutuu SAMOK ry:n European Students’ Unionin jäsenyyden kautta. Palveluiden määrä on laaja ja se jakautuu muun muassa HELGAN omaan jäsenetverkostoon, liikuntapalveluihin, tapahtumiin ja julkaisutoimintaan. Kahden pääsektorin väliin sijoittuvat palvelut, joita voisi kutsua edunvalvontapalveluiksi. Näitä ovat esimerkiksi tutorointi, kv-toiminta ja opiskelija-asiahenkilökonsultointipalvelu. (HELGA-a)

HELGAN rahoitus muodostuu noin 1/3 koulun avustuksesta ja 2/3 HELGAN omista tuloista, jotka muodostuvat muun muassa jäsenmaksu-, haalarimyynti- ja tapahtumatuloista. HELGA saa myös lisätuloa liikuntapassien myynnin provisiosta. HELGAN talouden ylivoimaisesti suurimmat kulut muodostuvat henkilöstön palkkakustannuksista, jonka jälkeen kulut muodostuvat muun muassa hallituksen palkkioista, järjestettävistä tutorkoulutusleireistä ja kansainvälisen sektorin rahallisesta tukemisestä. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)

2.1 Nykyinen organisaatio

HAAGA-HELIA:n opiskelijakunta HELGAN organisaatio koostuu edustajistosta, hallituksesta, henkilöstöstä, jaostoista, toimintaryhmistä, työryhmistä, tutoreista ja opiskelijaedustajista. HELGAN organisaation perusrakenne määritellään ammattikorkeakoulu-laissa (24.7.2009/564) 42 a § ja opiskelijakunnan säännöissä. (Ammattikorkeakoululaki, HELGAN säännöt)

2.1.1 Edustajisto

Opiskelijakunnan ylintä päätösvaltaa käyttää HELGAN jäsenten vuosittain vaaleilla valitsema edustajisto. Tässä luottamustoimessa voi toimia vaaleilla valittu henkilö, joka on HAAGA-HELIA:n opiskelija ja joka on HELGAN jäsen. Edustajistossa on 20 varsinaista jäsentä sekä 10 varajäsentä. Edustajiston tehtävät on määritelty opiskelijakunnan säännöissä. Edustajisto valvoo hallituksen toimintaa ja määrittää suuret strategiset linjat, joista operationaalinen toiminta johdetaan. (HELGA-b)

Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan edustajisto kokoontuu kerran kuussa kuulemaan hallituksen kuulumiset, tarkastelemaan talouden tilaa ja päättämään tarvittavista asioista. Edustajisto seuraa opiskelijakunnan toimintaa myös hallituksen puheenjohtajan tekemästä hallituksen kuukausiraporttien koosteesta ja HELGAN intran materiaaleista. Edustajiston puheenjohtajisto on hallituksen toiminnassa kiinteämmin mukana osallistuen hallituksen kokouksiin, seuraamalla opiskelijakunnan työyhteisön Facebook-ryhmää ja keskustelemalla hallituksen puheenjohtajiston kanssa. (HELGA-e)

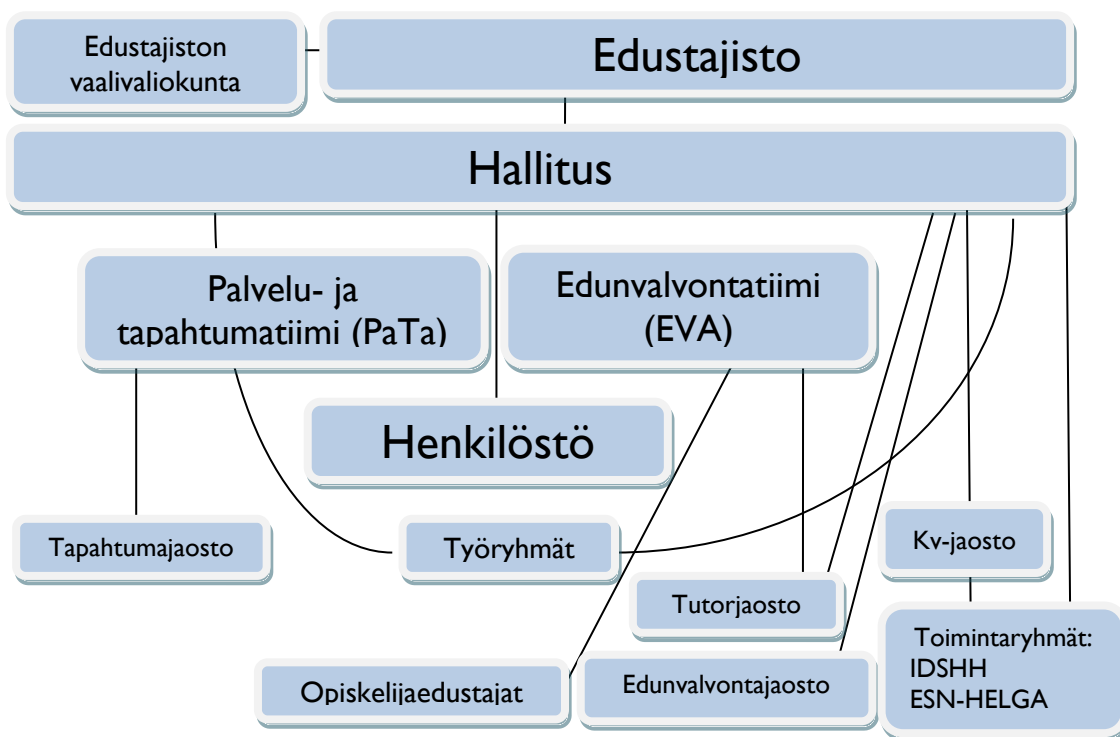
2.1.2 Hallitus

HELGAN toimintaa johtaa edustajiston valitsema hallitus, jonka hallituskausi on kalenterivuosi. Hallitus vastaa opiskelijakunnan toimintasektoreista ja on myös poliittisessa ja taloudellisessa vastuussa toiminnasta. HELGAssa on työhallitus, mikä tarkoittaa, että hallituksen jäsenille maksetaan kuukausipalkkiot. Se myös velvoittaa hallituksen jäsenet panostamaan tehtäväänsä ajallisesti. Hallitus johtaa toimintaa puheenjohtajan johdolla kollektiivisesti sekä sektorikohtaisesti. Hallitus työskentelee myös kahdessa tiimissä:

edunvalvontatiimissä sekä palvelu- ja tapahtumatiimissä. Hallitus toimii kollektiivisesti työnantajan edustajana opiskelijakunnan puolesta. (HELGA-a)

2.1.3 Henkilöstö

HELGA:ssa työskentelee neljä täyspäiväistä ja yksi osa-aikainen työntekijä. Henkilöstön muodostavat pääsihteeri, kv-asiantuntija, koulutuspoliittinen asiantuntija, jäsenpalvelu-assistentti sekä H2-lehden päätoimittaja. 2014 vuoden ratkaisuna oli H2-lehden päätoimittajan tehtävän palauttaminen lehden teon kurssin opiskelijajäsenelle tehden siitä ei-työsuhteenomaisen, jolloin henkilöstön määrä laski HELGA:ssa neljään. Työntekijät tukevat hallituksen työtä ja edistävät omasta puolestaan opiskelijakunnan sektoreita. Työntekijät toimivat hallituksen linjojen mukaisesti ja heidän esimiehenään toimii pääsihteeri. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)



Kuvio 1. HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGAn organisaatio (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)

2.2 Johtaminen HELGA:ssa

Opiskelijakunnan toiminnan luonteen, ammattikorkeakoululain ja sääntöjen vuoksi korkeimmat päättävät toimijat (edustajisto ja hallitus) ovat kaikki opiskelija-

luottamushenkilöitä, joilla ei ole välttämättä tehtävästä aikaisempaa kokemusta. Palkatun henkilöstön esimiehenä toimii pääsihteeri, joka on työsuhteessa toisin kuin HELGAN luottamustoimijat. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)

Johtamiskokemuksen puuttuminen opiskelijakunnan johtamistehtävissä olevilta ei kuitenkaan poikkea muista organisaatioista: usein esimiestehtävään kouluttaudutaan vasta tehtävässä toimiessa tai seuraamalla esimiestyöskentelyä vierestä (Surakka & Laine 2011, 9). Opinnäytetyön tekijän tietämyksen mukaan HELGAssa ainoa mahdollinen keino seurata esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan työskentelyä ja oppia tuntemaan puheenjohtajan toimintakenttä on toimiminen hallituksessa varapuheenjohtajana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilö valittaisiin hallituksen puheenjohtajan tehtäviin, jos henkilö päättäisi hakea kyseistä tehtävää. Kyseisistä luottamuspaikoista päättää edustajisto järjestäytymiskokouksessaan.

HELGAN toiminnan liikevaihto on pk-yrityksen tasoa (Tilastokeskus-b). Selkeää organisaatio- ja johtamismallia ei ole toiminnan laajuudesta huolimatta tutkittu ja määritelty tietoisesti. Organisaatorakenne muodostuu osittain HELGAN sääntöjen määrittelemänä. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)

2.2.1 Johtajan tehtävät

Esimiestä tarvitaan organisaatioissa, sillä ilman johtohenkilöä organisaatio ei toimi, ainakaan toivotulla tasolla. Yksinkertaistettuna esimies toimii keskushenkilönä, yhteistyön aikaansaajana ja henkilönä, joka saa organisaation työyhteisön toimijat tekemään asioita, jotka toteuttavat organisaation toiminta-ajatusta, HELGAN tapauksessa opiskelijakunnan lakisääteisiä tehtäviä. Esimiehellä on myös muita vastuita. Hän luo olosuhteet, jotka synnyttävät lisäarvoa toimijoille muun muassa huolehtimalla toimintavalmiudesta, vaikuttamalla positiivisesti organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Vaikka esimies toimii monessa eri ryhmässä organisaation sisällä toiminnan eri kerroksissa, on esimiehen työ yksinäistä, kuten on hänen vastuunkantonsa. (Surakka & Laine 2011, 13, 16, 25-26)

HELGA:ssa operatiivisen toiminnan johtaja on hallituksen puheenjohtaja, joka on vastuussa opiskelijakunnan ylimmälle päätäntäelimelle, edustajistolle. Henkilöstön esimiehenä toimii pääsihteeri, jonka esimiehenä toimii hallituksen puheenjohtaja. Edustajisto toimii opiskelijakunnan johtajana suurien suuntaviivojen määrääjänä ja päättäjänä. Pääsihteeri toimii henkilöstön esimiehenä ja johtaa muun muassa toimiston työskentelyä. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)

HELGA:ssa työnjohtaminen tapahtuu ohjausketjujen mukaisesti: hallituksen puheenjohtaja johtaa hallituksen työskentelyä, henkilöstön työtä johtaa pääsihteeri ja HELGAN kahta tiimiä, johon HELGAN kaikki toimintasektorit jakautuvat, vetää hallituksen puheenjohtajisto. Hallitus on poliittisessa vastuussa opiskelijakunnan päätöksistä. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)

2.2.2 Johtajan ominaisuudet ja rooli organisaatiossa

HELGAN puheenjohtajalla ei ole paljon aikaa paikkansa ja roolinsa ottamiseen, sillä henkilöt valitaan tehtäviinsä kalenterivuodeksi kerrallaan. Druckerin (2008, 33) mukaan johtajien on oltava yritysmaailman johtajia tehokkaampia ottamaan roolinsa haltuun organisaation vision ja tehtävän mukaisina. Hänen mukaansa toinen käsitettävä asia on se, että johtajan rooli on näkyvä ja hän on toimiessaan jatkuvalla henkisellä koeajalla.

HELGAN sääntöjen mukaan edustajisto voi erottaa hallituksen puheenjohtajan tehtävistään kesken kauden antamalla epäluottamuslauseen äänestyksen tuloksena. Toimijat voidaan mieltää täten koeajalla oleviksi. Luottamustoimijat myös aloittavat tehtävissään kalenterivuoden alussa, jolloin kevään toiminta käynnistyy nopeasti ja toimijoiden on oltava toimintavalmiina. (HELGAN säännöt)

Perkka-Jortikan (2002,79) mukaan organisaation johtajan rooli on toimia työyhteisön apulaisena, joka huolehtii toimijoiden fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista valmiuksista sekä kunnosta, jotta toimijat voivat toteuttaa perustehtävänsä mahdollisimman hyvin. Surakka ja Laine (2011, 17) ovat sitä mieltä, että esimiehen roolia voidaan kuvailla myös valmentavaksi. Valmentavassa roolissa korostuu ihmisen huomioiminen ja työntekijöiden yksilöllisyys sekä henkilökohtainen ohjaus ovat merkittävässä roolissa.

Drucker (2008, 35-36) nimeää tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi muun muassa peruspätevyyden, kommunikaatiokyvyn ja kuuntelemisen. Hänen teoriansa mukaan organisaatiot tarvitsevat johtajiksi moniosaajia, jotka pystyvät toimimaan tilanteessa kuin tilanteessa. Tehokas johtaja kykenee säilyttämään persoonansa sekä yksilöllisyytensä.

HELGAN luottamustoimijat eivät ole työsuhteessa ja opinnäytetyöntekijän kokemuksen mukaan saattavat erota tehtävistään kesken kauden helpommin kuin työsuhteessa olevat henkilöt. Tämä lisää hallituksen puheenjohtajan roolia ja vastuuta organisaatiossa. Toiminnan jatkuminen varmistetaan kommunikaatiolla, tehtävän delegoinnilla tai viime kädessä tekemällä se itse.

Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan luottamushenkilöiden valinta seuraavalle hallituskaudelle tapahtuu syksyisin. Jos hakijamäärä on alhainen, päteviä hakijoita ei välttämättä saada, sillä jo pelkästään luottamuspaikkojen täyteensaaminen luo oman haasteensa. Tämän vuoksi HELGAssa luottamushenkilöiden pätevydestä ei voida varmistua.

2.2.3 Tehtäväkenttä ja vastuut

Drucker (2008, 35-36) korostaa johtajan tehtävässä, että ”tehtävä pysyy suurempana kuin hän, ja erillisenä”. Hänen mukaansa tehtävään on alistuttava, mutta ei samaistuttava. Surakka ja Laine (2011, 25) sanovat, ettei esimies saa jäädä persoonansa vangiksi. Pahimmillaan esimies reflektoi liikaa omaa persoonaansa eikä pysty tekemään tarvittavia päätöksiä, jotka eivät tunnu luontaisilta.

HELGAssa opiskelijoita edustetaan virallisesti hyväksytyjen suuntaviivojen mukaisesti. Opiskelijakunnan kannat ja arvot on määritelty virallisesti voimassaolevissa asiakirjoissa kuten poliittisessa ohjelmassa, pääkaupunkiseudun opiskelijakuntien kaupunkipoliittisessa ohjelmassa ja strategiassa. Muun muassa nämä määrittelevät HELGAN mielipiteet eri asioihin ja opiskelijakunnan edustajina myös hallituksen puheenjohtajan ja pääsihteerin on tehtävä päätöksiä näiden mukaisesti tehtäväkuvansa puitteissa.

Esimiestyön tehtäväkenttä on laaja, ja sen voi määritellä vuorovaikutustyöksi. Vuorovaikuttamista toteutetaan organisaation ytimestä, josta viestitään muun muassa toimijoille henkilökohtaisesti. Esimiehen vastuiksi korostetaan suunnannäyttäminen, strategian tulkitseminen, tavoitteiden asettaminen ja strategisten päätösten tekeminen. Esimiehen on suunniteltava organisaation toiminta vuositason, kuukausitasolla, viikkotasolla sekä päivätasolla. Isona osana tehtäviin kuuluu alaisten työnjohtaminen. Esimiestyö voidaan katsoa myös palvelutehtäväksi, jossa palvellaan alaisia. (Surakka & Laine 2011, 14) Perkkä-Jortikka (2002, 78) sanoo, että johtaminen nähdään työyhteisöllisenä asiana, jossa esimiehen tehtävä on saada työyhteisön kaikki toimijat tekemään työtä organisaation toiminta-ajatuksen mukaisesti.

HELGAN organisaatorakenne on hierarkkinen ja sääntöihin pohjautuva. Ydintyöyhteisö on suhteellisen tiivis kokonaisuus. Hallitus ja henkilöstö työskentelevät tiiviisti yhdessä ja edustajisto valvoo ja ohjaa toimintaa. Toimintaa ohjaavat kauskantoisemmat sekä lyhyemmän tähtäimen dokumentit: strategiat ja toimintasuunnitelma. Hallituksen puheenjohtajan lopullisella vastuulla on varmistaa, että toimintasuunnitelmaa toteutetaan suunnitellulla aikataululla. Toimintasuunnitelman ensisijainen sektorikohtainen vastuu on hallituksen jäsenillä. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti).

Drucker (2008, 27, 33, 58) määrittelee johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi kriisien ennakoinnin innovaatioiden ja jatkuvan kehittymisen avulla. Johtajan on arvioitava tehtäviä jatkuvasti uudelleen, kohdistettava niitä, rakennettava ja organisoitava sekä tarvittaessa luovuttava niistä. Organisaatiossa ei voi tyytyä hyvään johtamiseen, vaan täytyy olla ”epätavallisen hyvä”, johtuen tärkeästä tehtävästä.

”Tärkeän tehtävän” voi tulkita viittaavan voittoa tavoittelemattoman yleishyödyllisen organisaation aatepohjaiseen toimintaan, johon opiskelijakunta HELGAN toiminta on verrannollinen. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan voimassaolevan toimintasuunnitelman kirjoittaa aina aikaisempi hallitus ja sen hyväksyy aikaisempi edustajisto. Toimintasuunnitelman työnjaosta päättää hallituksen puheenjohtaja hieman ennen hallituskauden alkamista tai heti sen alussa. Koska edustajisto toimii päättävänä elimenä, mittavia muutoksia toimintasuunnitelmaan ei voi tehdä. Jonkinasteinen tarkoituksen-

mukainen päivitystyö on kuitenkin mahdollista. Toimintasuunnitelmaa tarkastellaan perinteisesti kahdesti, ennen hallituskauden alkua ja sen puolessavälissä.

2.2.4 Motivaatio ja palkitseminen

Motivaatio voidaan määritellä sisäiseksi tilaksi, jolloin on tahto toimia tavoitetta kohti. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaation johtamisessa työmotivaation merkitys on erityisen tärkeässä asemassa, sillä ”motivaatio ei vaikuta vain työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin” (Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund, 2004, 21). Motivaation ylläpidolla ja nostamisella sekä palkitsemisella varmistetaan osaavimpien asiantuntijahenkilöiden pysyminen opiskelijakunnan palveluksessa.

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joiden jakautuminen ei ole yksinkertainen, koska kahteen eri ryhmään kuuluvat motivaatiotekijät ovat usein on linkissä toisiinsa. Sisäisessä motivaatiossa työntekijän motivaatio muodostuu toiminnasta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja kasvu. Tähän motivaatiotekijään liittyy tarve tuntee itsensä osaavaksi ja tuntemus siitä, että päättävältä omista asioista on itsellä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat esimerkiksi valvonta, status, ylennys, hyvät työolosuhteet, turvallisuus sekä politiikka ja hallinto. (Luoma ym. 2004, 21)

Palkitseminen osaamiskeskeisessä organisaatiossa määritellään seuraavanlaisesti.

Palkitseminen on organisaation ja yksilön välinen vaihtosuhteenomainen, palkkiota sisältävä prosessi. Palkitsemisessa on aina olemassa vaihtosuhteen omainen luonne: palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa organisaation käyttöön ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. (Luoma ym. 2004, 27)

Osaamiskeskeisessä organisaatiossa korostuvat erityisesti sisäiset motivaatiotekijät: osaamisen kehittyminen ja uuden oppiminen, autonomisuus ja työtehtävän suorittaminen. Huomattavan harva asiantuntijoista kokee rahan ja aseman tärkeinä motivaatiotekijöinä. (Luoma ym. 2004, 27-28, 30)

Opinnäytetyön tekijän mukaan HELGA voidaan ainakin osittain määritellä asiantuntijaorganisaatioksi, sillä muun muassa työntekijät toimivat asiantuntijatehtävissä, jossa tehtävästä saatava rahallinen palkka ei ole kilpailukykyinen esimerkiksi yritysten ja ay-liikkeen kanssa. Opinnäytetyön kirjoittajan arvion mukaan raha ei ole todennäköisin syy työssäoloon opiskelijakunnassa. Tämän vuoksi esimiehen on perehdyttävä motivoiviin tekijöihin ja tiedostettava ne.

HELGAN hallitus on työhallitus, mikä velvoittaa hallituksen jäsenet olemaan tavoitettavissa käytännössä lähes aina. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan työmäärällisesti hallituksen jäseniltä voidaan vaatia noin kokopäiväisessä työsuhteessa olevan henkilön työtuntimäärää vastaavan verran ja luottamustoimikuvansa vuoksi tarvittaessa myös enemmänkin. Hallituksen jäsenille myönnetään kuukausipalkkioita, joiden tarkoitus on mahdollistaa taloudellisesti hallitustoiminta opiskelun ohella ilman työssäkäyntiä (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti). Hallituksen jäsen saa 300 € kuukausipalkkiota ennen tuloverovähennystä, mikä on noin 15 % työntekijöiden keskiansioista (Taulukko 1 ja Taulukko 2).

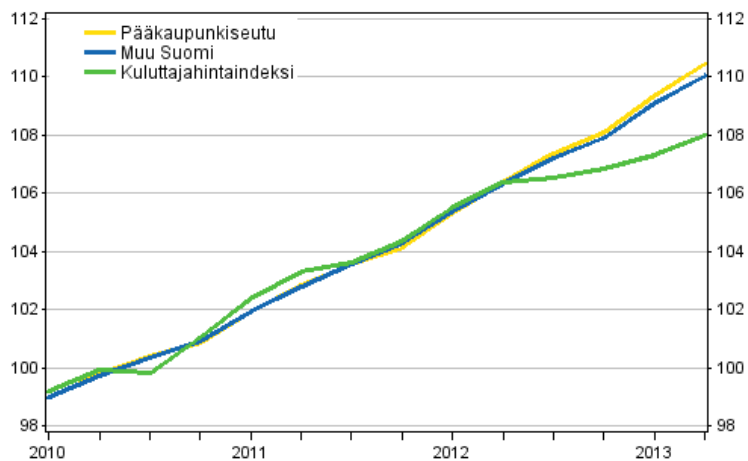
Taulukko 1. Hallituksen puheenjohtajiston ja hallituksen jäsenten kuukausipalkkiot (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)

Puheenjohtaja	550 €
Varapuheenjohtaja	450 €
Hallituksen jäsen	300 €

Taulukko 2. Ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien palveluksessa olevia toimihenkilöitä koskevan työehtosopimuksen mukaiset palkkaluokat (Työehtosopimus)

I ryhmä	1.500 €
II ryhmä	1.650 €
III ryhmä	1.850 €
IV ryhmä	2.050 €

Taulukko 3. Vuokrien ja kuluttajahintojen kehitys 2010-2013. (Tilastokeskus)



Hallitukselle myönnettävän palkkion määrä ei ole kasvanut siitä lähtien, kun päätös kuukausipalkkioiden määrästä tehtiin vuodesta 2011 alkavaksi. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti) Samanaikaisesti pääkaupunkiseudun vuokrien ja kuluttajahintojen kehitys on kovinta verrattuna muuhun Suomeen ja kuluttajahintaindeksiin (Taulukko 3). Tämä tarkoittaa, että palkkion taloudellinen hyöty on vähentynyt vuosittain.

3 HELGAlle soveltuvat johtamismallit

Suomalaisissa työyhteisöissä halutaan johtajiksi taitavia tekijöitä ja näkijöitä. Heiltä vaaditaan ihmisten ja asioiden taitamisen. Johtamisessa ei ole tärkeintä johtamismenetelmän käyttö, sillä jokaista menetelmää ja organisaatiomallia voidaan toteuttaa menestyksekkäästi tai huonosti. (Perkka-Jortikka 2002, 78)

Kun johtamismenetelmä otetaan käyttöön tai sitä sovelletaan, on hyvä muistaa, että kyse ei ole menetelmän orjallisesta toteuttamisesta, vaan enemmänkin johtamisen näkökulmista ja painotuksista. Menetelmän onnistuminen johtamisessa riippuu vuorovaikutuksesta, joka syntyy monensuuntaisesta viestinnästä. (Perkka-Jortikka, 2002, 79)

HELGAssa ei ole toteutettu mitään tietoista eikä nimellistä johtamismenetelmää, vaan tehtäviä on hoidettu jokaisen johtamistehtävissä olevan henkilön henkilökohtaisten aistimusten ja persoonan mukaan. Erityisesti hallituksen puheenjohtaja tulee valituksi tehtäviin eikä valitulla ole kyseisistä tehtävistä välttämättä aikaisempaa, vastaavaa, kokemusta.

Opinnäytetyössä tutkittavan organisaation kannalta eräät johtamismallit ovat olennaisempia niiden oletettavan sopivuuden vuoksi. Nämä johtamisteoriat käsitellään seuraavaksi.

3.1 Jaettu johtaminen (shared leadership)

Jälkiheroistisen (post-heroic) eli jaetun johtamisen teorian mukaan, tehokkaat vuorovaikuttavat kokonaisuudet eivät riipu yksittäisistä ”sankarijohtajista”, vaan ”johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemeihin organisaation eri tasoilla”. Tämän mukaan esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa yksilöosaaminen koetaan tärkeäksi, mutta sitäkin tärkeämmäksi koetaan yhteistoiminta. (Ropo ym. 2005, 18-19)

HELGAssa toteutuu osittain jaetun johtamisen mallia. Säännöissä on määritelty esimerkiksi hierarkkinen rakenne ja arkisen tason päivittäisjohtaminen on määritelty halli-

tuksen puheenjohtajan (hallituksen jäsenet) ja pääsihteerin (henkilöstö) vastuulle. (HELGA-b) Tämän lisäksi hallituksen tiimit jakavat hallituksen vastuita toiminnallaan.

Jaetun johtamisen teorian voi käsittää kahdella tavalla. Sen voi ymmärtää tarkoittavan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamisena, tai johtamisen järjestämistä yhteiseksi tekemisen prosessiksi. Tehtäväkuvan tai vastuiden jakamisessa toiminta on esimerkiksi tehtävien- jaossa delegoinnin ja organisoinnin avulla tapahtuvaa. Yhteiseksi tekemisen prosessissa avainroolissa ovat kaikkien johdettavien kokemukset, tieto ja tulkinnat. Näistä muodostuu yhteinen päätös toiminnasta. (Ropo y. 2005, 19-20)

Osallistuva johtaminen puolestaan perustuu tiimien ja yhteistoimintaan. Siinä korostetaan yhteisöllisyyttä ja vastuun jakamista. Tutkimusten mukaan tämä johtamismalli vaikuttaa työmotivaatioon, työhön sitoutuneisuuteen, työsuoritusten laatuun ja vaikuttavuuteen. (Perkka-Jortikka, 2002, 83) Saaren mukaan (2004, 179) osallistava johtaminen on keino organisaation sisällä toteutuvaan oikeudenmukaisuuteen.

Osallistuvan johtamisen periaatteet voisivat käytännössä toteutua HELGAN palvelu- ja tapahtumatiimin sekä edunvalvontatiimin keskuudessa, jossa tehtävien vastuut jaettaisiin tasaisesti ja muut osallistuisivat yhteisöllisesti eri sektorien toiminnan toteutukseen.

3.2 Motivaatiojohtaminen

Motivaatiojohtamisen avulla ihmiset saadaan tekemään määriteltyjä asioita niin, että he kokevat itse haluavansa tehdä ne. Motivaatiojohtamisessa esimies tuntee johdettavat henkilöt yksilöllisesti. Ajatuksena on, että kun johtaja tuntee alaisten yksilölliset tarpeet työympäristössä, hän voi lähteä toteuttamaan tehokasta ihmisten johtamista. Ihmisten perustarpeet työpaikalla ovat monenlaisia fyysisiä ja turvallisuuteen liittyviä. Näitä tyydytetään muun muassa palkalla, luontoiseduilla, työolosuhteilla, organisaation toimintapolitiikalla ja hallinnolla. (Leskelä 2002, 42-44) Ropon ym. (2005, 71) mukaan useimmat asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt kokevat palkitsevana ja motivoituvana osaavista kollegoista ja oman osaamisen hyödyntämisestä. Rahallisten palkkioiden merkitystä ei saisi kuitenkaan vähätellä.

Leskelän (2002, 44) mukaan johtajan tehtävänä motivaatiojohtamisen mallissa on luoda sopiva ilmapiiri, joka palvelee toimijoita ja motivaation kasvua. Osatekijänä suotuisassa ilmapiirissä on johtajan sitoutuminen alaisiin eli johtajan on oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan ja heille tärkeistä asioista. Johtajan rooli päivittäisessä johtamisessa on normeja asettava. Suoritustaso heijastuu henkilön odotuksista ja vaatimuksista, toiminnalla ja toimimattomuudella sekä päättäväisyydellä tai päättämättömyydellä.

Hyvän työilmapiirin rakentamisessa on merkittävää, että organisaation tavoitteet on yhdistetty yksilön tarpeisiin. Tämä johtajan tavoite saavutetaan varmistamalla johdettavien selkeiden tulostavoitteiden tuntemisella ja hyväksymisellä. Johtajan on myös varmistettava, että johdettavat kokevat tekemisen ja saavuttamisen iloa onnistuessaan heille asetetuissa tulostavoitteissa. (Leskelä 2002, 46-47) Saaren (2004, 160) mukaan tavoitteiden asettaminen on teknisesti helppoa, mutta johtaminen pelkästään niiden avulla on ongelmallista, jos haluaa varmistaa motivoinnin. Menestys onkin määriteltävä johtajan ja alaisen kesken mahdollisimman tarkasti.

3.3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on nykypäivänä suosittu johtamistyyli. Siinä korostetaan yksilöiden kehittämistä tasapainotellen yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä. Valmentava johtaja kehittää johdettaviaan auttamalla heitä näkemään omia tuloksia ja merkityksiä. Johtaja myös kehittää jatkuvasti työyhteisön jäseniä. Tämän toiminnan on perustuttava johtajan aitoon kiinnostukseen johdettaviin ja myönteiseen ihmiskäsitykseen. (Surakka & Laine 2011, 146) Leskelän (2002, 48, 52) vertaa työyhteisöä ja ihmistuntemusta jäävuoreen. Vertauksen mukaan 90 prosenttia näiden tuntemuksesta on pinnan alla. Tämä osuus on vaikuttava tekijä, joka johtaa työyhteisön tuloksiin. Ihmisluonteiden selvittäminen onnistuu luonneanalyysijärjestelmien avulla, mikä helpottaa johtamistyötä.

Valmentavassa johtamisessa korostuu vuorovaikutus ja kuuntelemisen kautta toteutuva viestintä. Johtajalla on oltava taito toteuttaa kahdenkeskisiä keskusteluja, jotka virittävät johdettavan ajattelua ja motivoivat häntä. Lähtökohtana on, että johdettava haluaa kehittyä ja on kyvykäs toimija alallaan. Keskusteluissa johtaja luo avoimia kysymyksiä, ymmärtää johdettavan näkökulmia ja tukee tätä kehittävää prosessia palautteenannon

avulla. Johtamistyyliin liittyy läheisesti perehdytys, kehityskeskustelut, palaverit, etäjohtamisen käytännöt, tehokas ja aktiivinen ongelmiin puuttuminen ja seuranta. (Surakka & Laine 2011, 146-147) Leskelän (2002, 127) mukaan esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioille on hyvä olla ”oppivia organisaatioita”, joissa alaisten oppimista ja kehittämistä korostetaan. Tässä mallissa vastuun jakamisen avulla alaiset sitoutetaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

3.4 Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisen, vanhemmalta ilmaisultaan tavoitejohtamisen, ydinajatus on johtaminen ”tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla”. (Saari, 2004, 227) Itsensä johtamisen näkökulmasta johtaja tarkkailee suorituksiaan ja tuloksiaan. Oman työn tarkkaileminen merkitsee voimakasta kannustinta ja palkkaa/palkkiota tulosten mukaan.

Omakohtaisen tarkkailemisen hyöty ilmenee korkeammissa tavoitteissa ja laajemmassa näkemyksessä tehtävistä. Tämän mahdollistamiseksi luodaan selkeitä mittareita, joiden ei tarvitse kuitenkaan olla liian paljon kvantitatiivisia. Luodut mittarit ohjaavat toiminnan huomion ja ponnistukset oikeisiin kohtiin. Samankaltainen ajattelu kohdistetaan myös alaisiin ja johdettaviin. (Saari, 2004, 227-228)

Druckerin (2008, 58) mukaan teoria soveltuu myös tiimityöskentelyyn, sillä hänen mukaan esimerkiksi johtajan asettamista tavoitteista tulee ilmetä myös millainen panos vaaditaan hänen yksiköltään tai tiimiltään, jotta tavoite saavutetaan. Saaren (2004, 227-228) näkemyksen mukaan tiimien tavoitteiden on osoitettava toisilleen, miten ne voivat tukea toisiaan toistensa tavoitteiden saavuttamisessa.

Tulosjohtamisessa on kolme keskeistä periaatetta:

1. Johdettava sitoutetaan tavoitteisiin esimiehen ja johdettavan välisessä keskustelussa.
2. Tavoitteet keskittyvät organisaation avainalueisiin, joille määritellään tavoitteet sekä mittarit itsearvioinnin mahdollistamiseksi.
3. Tavoitteiden saavuttamisen keinot annetaan johdettavan päätettäväksi. (Saari, 2004, 228)

Lähtökohtana on, että organisaation perusyksikkö on organisaation jäsenen tehtävä eli

toimi. Aikaisemmin kuvatus mukaisesti toimelle määritellään tehtävät ja vastuut konkreettisten tehtäväkuvausten ja tavoitemäärittelyjen avulla ja yksilö valitsee keinot niiden saavuttamiseksi. Tätä määrittelyä voidaan kutsua tulostoitimenkuvaksi. Kokonaisuutta pitää kasassa hierarkia. Tehtävähierarkialla kuvataan käsky-, valta- ja raportointisuhteet, mutta se ei pysty määrittelemään yhteistoiminta- ja vuorovaikutussuhteita. (Saari, 2004, 229)

HELGAssa sektorikohtaiset vastuut määritellään toimintasuunnitelmassa. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan niiden tarkempi määräytyminen tapahtuu hallituksen puheenjohtajan ja mahdollisesti pääsihteerin toimesta. Usein myös hallitus määrittelee tarkemmat tulostavoitteet kollektiivisesti. Tulostavoitteet määritellään kuitenkin useimmiten palvelu- ja tapahtumasektoreilla.

3.5 Yhteistoimintajohtaminen

Yhteistoimintajohtamisessa määritellään työyhteisön kanssa toiminnan tavoitteet, jossa sovitaan muun muassa työnjaosta, ja arvioidaan toteutunutta toimintaa. Kun työyhteisön jäsenet tuntevat toistensa työtehtävät, he voivat hakeutua tehokkaasti yhteistyöhön. Mallin mukaan työhön liittyvä tieto kulkee vapaasti kaikille samassa muodossa ja ajantasaisesti. Asiat keskustellaan sekä sovitaan yhdessä. Malli myös opettaa toimijoille työprosesseja kokemuksen avulla ja he oppivat tuntemaan ne kokonaisuutena sekä johdon näkökulmasta. (Perkka-Jortikka, 2002, 83)

3.6 Strategia ja johtaminen

Strategiaa voidaan pitää diskurssina eli keinona muodostaa todellisuutta organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Diskurssi mahdollistaa tiettyjen teemojen ja päämäärien kohdistamisen strategisiksi, jolloin sen käyttäjä saa huomattavan vallan, kun erilaisia asioita ja päämääriä määritellään. ”Strategia on kaikkea eikä kuitenkaan mitään”, kirjoittaa Peltonen (2007, 89). Strategian tehokkuus korostuu nimenomaan vaikuttavuuden ja joustavuuden kombinaatiosta. Diskurssia hyödyntämällä johtaja voi saada organisaation toimijat henkkeiden taakse paremmin kuin viittaamalla omiin tavoitteisiinsa. (Peltonen, 2007, 89)

Organisaation toimintaan vaikuttavat ympäristön odotukset ja normit, sillä saatavat ovat merkittävä tulonlähde organisaatiolle (Peltonen, 2007, 83-84). HELGAN tapauksessa jäsentulot muodostavat huomioitavan osan talousarviosta (HELGA-d). Negatiivinen jäsenkehitys vaikuttaisi suoraan HELGAN toimintaan. Vaikuttavia ympäristön säädöksiä HELGAN tapauksessa ovat esimerkiksi lainsäädäntö opiskelijakunnasta, työ-lainsäädäntö, työehtosopimus ja hallituksen päätöksenteon tasolla edustajiston yleinen henki. Nämä ympäristön säädökset ja odotukset rajaavat strategioiden yllätyksellisyyttä ja vaikuttavat siihen, ettei organisaatio voi poiketa merkittävästi sidosryhmien mielestä yleisestä hyväksikoetusta linjasta. Poikkeaminen saattaa vaikuttaa esimerkiksi organisaation hyväksyttävyyden menettämiseen. (Peltonen, 2007, 83-84)

Druckerin (2008, 55) mukaan voittoatavoittelemattomat organisaatiot tarvitsevat neljää asiaa saavuttaakseen tuloksia: suunnitelmaa, markkinointia, ihmisiä ja rahaa. Toiminnan suunnitelma kirjataan pitkän tähtäimen tavoitteiksi eli strategioiksi, joiden avulla tavoitellaan tuloksia. Strategiat ilmaisevat millaisia resurssien ja ihmisten toiminnan on oltava. Niissä kohteena on aina esimerkiksi asioiden paremmin tekeminen, tuotteiden ja työtapojen parantaminen. Jatkuvan parantamisen ajattelutapaan kuuluu myös reagoiminen ja asioiden hylkääminen, jos ne eivät ole toimineet. Jotta strategia olisi kattava, sisältöltään vaikuttava ja näiden myötä tuottava koko toiminta-alueelle, on erillinen tuotavuustavoitteellinen strategia luotava kaikille sektoreille.

Strategioiden muodostus, tulkinta ja toteutus ovat inhimillistä toimintaa. Johtajan rooli tulevaisuuden suunnittelijana ja määrittäjänä tekee strategian luomisvaiheesta erittäin merkittävän. Jokaisella sektorijohtajalla (hallituksen jäsenillä) on oma näkemys sektoristaan ja esimerkiksi kokouksissa voivat tulkinnat ja näkemykset kokea yhteentörmäyksiä. Luomalla yhtenäisen tulkintakehyksen strategioille mahdollistetaan organisaation tehokkaan reagoimisen tilanteisiin. (Peltonen, 2007, 85-87)

Toisaalta johtajakeskeisessä tulkintamallissa johtaja tulkitsee strategioita omista lähtökohdistaan ja peilaamalla omaa kokemustaan. Tämä johtaa usein asioiden yksinkertaistamiseen ja helpompaan käsittelyprosessiin. Tämä mahdollistaa tehokkaamman toiminnan, mutta saattaa johtaa yksipuolisiin tilanneanalyysiin. Oikean toimintamallin valitseminen vaatii objektiivista lähestymistä johtajalta, jossa hän arvioi omaa sekä muiden

osaamista tulkintojen tekijöinä. (Peltonen, 2007, 88) HELGAlla on kaksi strategiaa: yleinen strategia sekä viestintästrategia, jotka ohjaavat yleisen toimintasuunnitelman ja viestintäsuunnitelman sisältöä.

4 HELGAN organisaatio

Surakan ja Laineen (2011, 75-79) mukaan organisaatorakenteen tunteminen on tärkeää, sillä se määrittelee esimiehen työympäristön. Rakenne määrittelee reunaehdot työyhteisön työskentelylle. HELGA on laissa määritelty opiskelijakunta, joka voidaan sijoittaa julkishallinnon organisaatioiden ja järjestöjen välimaastoon. Tästä riippumatta toiminnan kannalta on olennaista, että esimies tuntee organisaation ansaintalogiikan.

HELGAN organisaatio on kehittynyt pääosin tiedostamatta organisaatorakenteen vaikutuksia johtamiseen. Tästä johtuu HELGAN moninainen organisaatorakenne, vaikka HELGAN toiminta operatiiviselta ja taloudelliselta tasoltaan ei sitä välttämättä vaadi.

Koska HELGA ei ole voittoa tavoitteleva organisaatio, on sen ansaintalogiikkaa verrattava julkishallinnon organisaatioon, jossa on resursoitava tulolähteet palveluiden tarjontaa kattaviksi. Tuloksellisuus voidaan mitata eri keinoilla esimerkiksi palveluiden laajuudella, laadulla, tehokkuudella sekä sen myötä jäsenmäärän kehityksellä.

HELGAN organisaatio on hybridiorganisaatio, sillä se pitää sisällään monia eri organisaatorakenteita. Tämä johtuu osittain HELGAN säännöistä ja osittain johtajahenkilöiden säännöllisestä vaihtumisesta ja tämän johdosta selkeän johtamistavoitteen puutteesta. HELGAN organisaatiossa on elementtejä tiimi-, prosessi-, hajautetun sekä toimintojen mukaan johdetun organisaation rakenteista. Sen lisäksi HELGAssa toteutetaan projektiluontoisia tehtäviä. HELGAN hybridiorganisaatorakenne ei ole tehokkain ratkaisu eikä selkein mahdollinen suhteessa toiminnan laajuuteen.

4.1 Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatiossa työkokonaisuuksia tehdään tiimeittäin. Tiimin jäsenet päättävät keskenään työn suoritustavasta ja muista yksityiskohdista. Tiimillä on yhteinen tavoite, jonka eteen henkilöt työskentelevät. Tiimiorganisaatorakenne voi olla muun organisaatorakenteen sisällä. Perinteisesti tiimeille nimetään tiiminvetäjä, jolla ei ole esimiesasemaa. Haasteena on, miten eri tiimien välinen yhteistyö toteutetaan organisaation sisällä. (Perkka-Jortikka, 2002, 86-87)

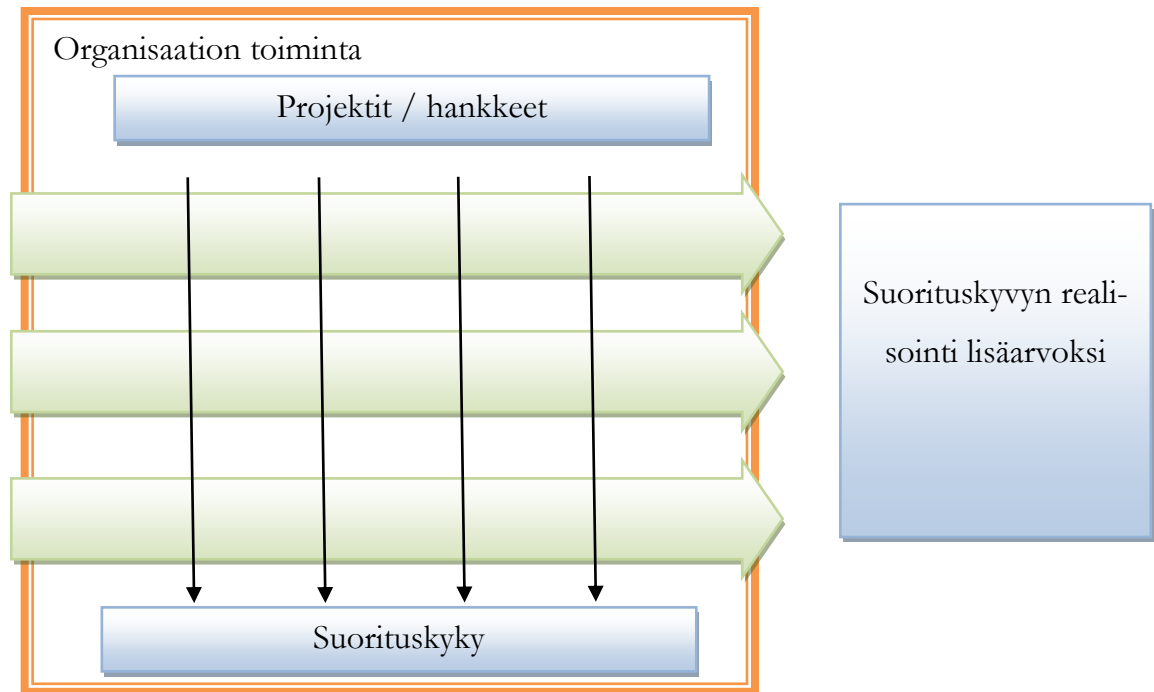
Tiimityön vahvuus korostuu synergioissa, jotka syntyvät suhteellisen pienissä ryhmissä. HELGAssa tiimit jakautuvat aihepiireittäin, joka mahdollistaa synergioiden syntymisen. Tiimiorganisaatiossa työn tekemisen vastuu, valta ja tekemisen suunnittelu siirretään tiimille. Tämä tekee organisaatiosta vähemmän jäykän ja johtaminen arkipäiväistyy. (Perkka-Jortikka, 2002, 86-87) Tiimin vetäjänä toimii kuitenkin puheenjohtajisto, eikä esimerkiksi tiimin jäsenenä toimiva hallituksen jäsen tai työntekijä.

Tiimin syntymisessä on eri vaiheita. Nämä vaiheet ovat:

- luomisvaihe
- pioneerivaihe
- organisoitumisvaihe
- yhteistyövaihe (Perkka-Jortikka, 2002, 90)

Tiimityöskentelyn avulla organisaatiossa on odotettavissa tuottavuuden kasvua, laadun paranemista, tuhlaamisen vähenemistä, työtyytyväisyyden kasvua ja asiakaspalvelun tason nousua. (Perkka-Jortikka, 2002, 87-88, 90) Tiimin vetäjällä eli HELGAN tapauksessa tiimin puheenjohtajalla, pitäisi olla merkittävä rooli tiimissä, erityisesti tiimin toiminnan alussa. Autoritaarinen johtamistapa sopii erityisesti tiimityön alkuvaiheessa, mutta tiimin kehittymisen myötä on siirryttävä demokraattiseen johtamistapaan.

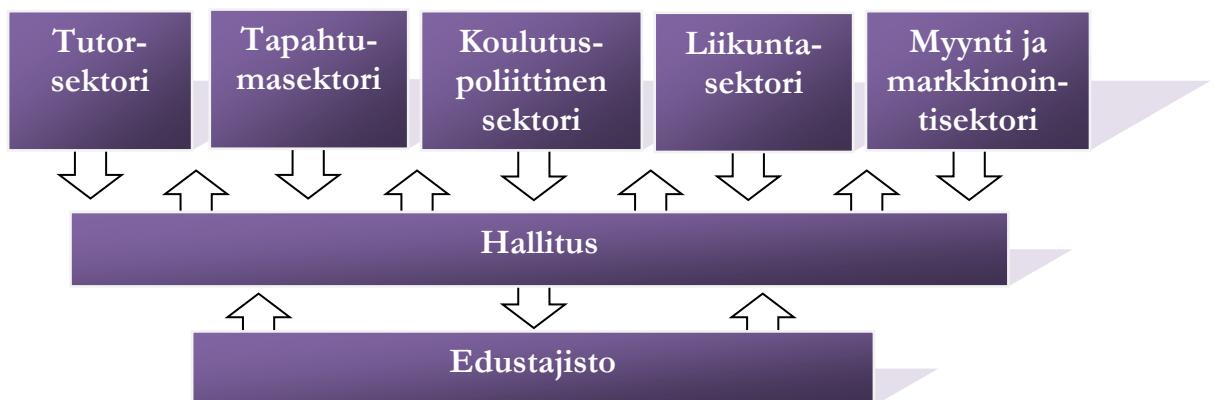
Prosessiorganisaatiossa puolestaan työ organisoidaan loogisten tapahtumien ketjuksi. Siinä työtehtäviä pyritään yhdistämään järkeviksi prosessienmukaisiksi työkokonaisuuksiksi, jossa työn ositus pienempiin toiminnallisiin tehtäviin unohdetaan. Tällä tavoitellaan tehokkuutta ja parannusta esimerkiksi palveluihin. Prosessien aikana voidaan luoda tiimejä, jotka tekevät yhteistyötä, jotta prosessi etenee sujuvasti. Prosessit jaetaan kahteen ryhmään: ydinprosesseihin ja niitä tukeviin tukiprosesseihin. (Surakka & Laine 2011, 85)



Kuvio 2. Prosessijohtaminen Saaren (2004, 98) mukaan.

4.2 Toimintojen mukaan johdettu organisaatio

Toimintojen mukaan johdetussa organisaatiossa työt erotellaan toimintokohtaisesti. HELGAN hallitus on jo lähtökohtaisesti tässä organisaatiomallissa, sillä jokainen hallituksen jäsen toimii sektorivastaavana. Käänteisesti ajateltuna sektorivastaavat muodostavat siten työhallituksen, joka on verrattavissa teorian mukaiseen johtoryhmään. Sektoreiden välittömässä toimintaympäristössä toimivat myös jaostot, toimintaryhmät sekä työryhmät. (Surakka & Laine 2011, 82)



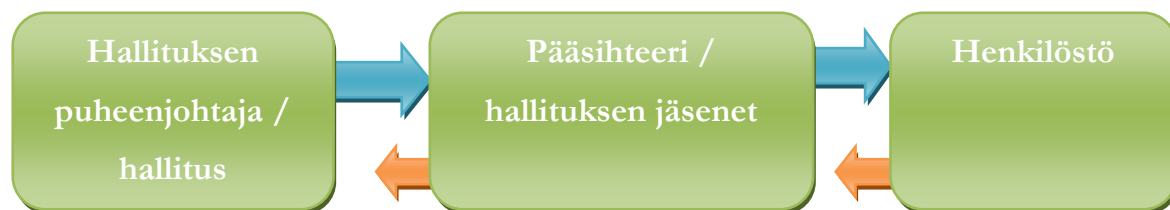
Kuvio 3. Esimerkkinä toimintojen mukaan johdettu HELGA.

4.3 Hajautettu organisaatio

Hajautetussa organisaatiossa henkilöt työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Mallissa korostuu tieto- ja viestintäteknologian merkitys ja hyödyntäminen. Malli on erityisen hyödyllinen kansainvälisille organisaatioille. (Surakka & Laine 2011, 83) Vaikka HELGA ei ole fyysisesti kansainvälisesti levinnyt, on siinä ripaus hajautettua organisaatiomallia, sillä henkilöstöön kuuluva H2-lehden päätoimittajan työ on pitkälti itsenäistä eikä se sijoitu HELGAN toimistotiloihin. Työskentelyssä tärkeää on H2-lehden päätoimittajan, hallituksen H2-lehden vastaavan päätoimittajan, pääsihteerin sekä mahdollisesti hallituksen puheenjohtajan aktiivisuus ja yhteydenpitotaidot toisiinsa liittyen H2:een.

4.3.1 Ohjausketjut

Organisaation rakenteilla palvellaan työn koordinoitua ja työnjakoa. HELGAN työntekijöille on sisäisessä työnjaossa määritelty työtehtävät. Esimies-alaisuhde muodostaa HELGAssa ohjausketjun, jossa työntekijä raportoi pääsihteerille, joka raportoi hallituksen puheenjohtajalle, joka raportoi hallitukselle ja edustajistolle. Hallituksen työskentelyssä ohjausketju muodostuu vastaavanlaisesti, hallitus ja hallituksen tiimit raportoivat hallituksen puheenjohtajalle, joka raportoi edustajistolle. Tällä tavalla raportointiketjut ovat varmistettu läpi organisaation. (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti)



Kuvio 4. HELGAN ohjaus- ja viestintäketju. (HELGA-c)

4.4 Työyhteisö

Organisaation identiteetti syntyy työyhteisössä, jossa yksilöt toimivat yhdessä. Työyhteisö on ihmisten luoma ympäristö ja organisaatio on välineellinen järjestelmä. Molemmat ovat johtamisaspektista erittäin tärkeitä välineitä: ilman vuorovaikuttavaa yhteisöä organisaatio ei voi toimia ja ilman organisaatiota yhteisö on kaaoksessa. Työyhteisö

söt rakentuvat perinteisesti organisaation ehdoilla, vaikka ne voitaisiin rakentaa myös päinvastaisesti, jolloin organisaatorakenne muodostetaan työyhteisöjen ehdoilla. (Perkka-Jortikka 2002, 11) HELGAssa toimii muutamia aktiivisia työyhteisöjä, jotka koostuvat erilaisista toimijoista ja elimistä:

- hallitus, henkilöstö, edustajiston puheenjohtajisto (ydintyöyhteisö)
- hallitus
- henkilöstö
- tiimit
- edustajisto
- hallituksen ja edustajiston puheenjohtajisto

Työyhteisöiksi voidaan kutsua myös pidempään toimivia työryhmiä, jaostoja ja HELGAN tiimejä. Työyhteisöjen jäsenet muodostavat yhteisökohtaiset toimintatavat, yhteisen kielen, erikoisterminologian ja esimerkiksi oman koodiston. Osa HELGAN työyhteisöjen toimijoista ei ole suoraan opiskelijakunnan toimijoita, eikä se ole työyhteisöjen muodostumisen kannalta edes olennaista. Olennaista on, että HELGAN toimijat ja HELGAN sidosryhmät muodostavat työyhteisöjä ja luovat positiivista yhteisöllisyyttä, jotta opiskelijakunta saavuttaa sille asetetut tavoitteet tehokkaasti ilman negatiivisen vuorovaikutuksen aiheuttamaa resurssihukkaa.

Työyhteisön koko vaikuttaa johtamiseen sekä vuorovaikutuksen toimivuuteen. Mitä pienempi työyhteisö, sitä helpompi on sitä johtaa ja varmistaa vuorovaikuttava viestintä. HELGAN kokoinen suhteellisen pieni ydintyöyhteisö, jossa oppii tuntemaan toimijat, ryhmä on läpinäkyvämpi ja paljastaa jäsenistään enemmän ryhmän sisällä ja ulkopuolelle. Pienikokoinen työyhteisö tukee myös toimijoitaan sosiaalisesti. (Perkka-Jortikka 2002, 11)

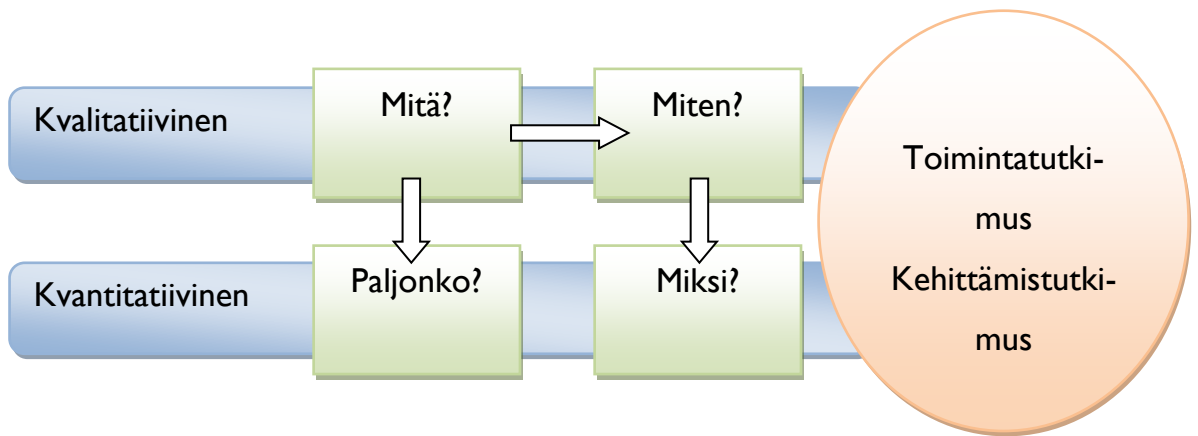
5 Tutkimuksen toteutus

Kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelu toteutettiin sähköisenä lomakehaastatteluna. Sähköinen lomakehaastattelu osoitettiin opiskelijakunnan vuoden 2013 hallitustoimijoille ja työntekijöille sekä valikoiduille aikaisemmille toimijoille. Lomakehaastattelussa keskityttiin HELGAN organisaatio- ja johtamismallin toimivuuteen ja haastateltavien omiin näkemyksiin. Lomakehaastatteluun vastasi yhteensä 12 toimijaa. Tutkimuksen kannalta vastausmäärä on riittävä, sillä haastattelujen saturaatiopiste saavutettiin.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tilannesidonnainen. Sen tarkoituksena on ”ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle ilmiölle”. Tutkimuksessa on tärkeää myös kontekstin, eli miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöön, ymmärtäminen. Laadullista tutkimusta voidaan nimittää case-tutkimukseksi, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan aina tapauskohtaisesti nykyistä sosiaalista tilannetta, toimintaa tai tapahtumaa kuten esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä tai yhteisöjä. Tutkimuksen pienimpänä yksikönä on yksi: yksi henkilö tai organisaatio. (Henttonen, 2008, 1)

Kanasen mukaan (2011, 35) laadullinen tutkimus etenee yleisen tutkimuksen prosessi-kaavion mukaan. Tutkimus aloitetaan tutkimusongelman määrittelyllä, josta sitä jatketaan tutkimuskysymysten asettamisella. Tutkimuskysymysten vastaukset muodostavat aineiston, jota analysoimalla muodostuu tutkimusongelman tulkinta ja johtopäätökset. Poikkeuksen kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna muodostavat tutkimuksen työkalut ja menetelmät.



Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymysten välinen riippuvuus (Kananen, 2011, 35)

Laadullinen tutkimusprosessi voi olla teorialähtöinen, jossa teoriaosuuden aineistot kerätään ennen empiirisen tutkimuksen aineistoja. Tällöin tutkimuksen teoriaosuus kirjoitetaan tutkimusongelman johdattalemana. Aineiston keruu ja analyysi toimivat tässä mallissa teoriaosuuden testaamiseen, vahvistamiseen, kyseenalaistamiseen tai edelleen kehittämiseen. Teorialähtöisessä mallissa voi kiinnittää huomiota juuri teorian pohjalta keskeisiin asioihin. Aineiston keruun myötä voi tarkastella teoriapohjaisia johtopäätöksiä tai muovata uutta teoriaa. Oma teoreettinen näkökulma tutkimusongelman lähestymiseen muokkaantuu lukemalla erilaisia teorioita, jolloin löytyy tutkimusongelman kannalta sopivimmat ja ajankohtaisimmat. Aineistopohjaisessa tutkimuksessa havaitut asiat huomioidaan aineistosta ja teoreettinen pohja luodaan vasta tämän jälkeen. (Henttonen, 2008, 2-4)

Laadullisessa tutkimuksessa pystyy tutkimaan kunnolla yhteen tai muutamaaan tutkimuskysymykseen perustuvaa asiaa. Tutkimuksen yhteydessä voi hyödyntää tutkimuskysymysten asettelua laittamalla aihekohtaiset kysymykset esimerkiksi omiin osiin, lukuun tai alaosiin. (Henttonen, 2008, 2) Laadullisen tutkimuksen taustalla voi olla myös johtoajatukset, joka on intuitiivinen käsitys tai hypoteesi. Johtoajatuksen avulla tutkimuksen havainnot ” voidaan keskittää seikkoihin ja olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita, uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä”. Päättyä varten on oltava selkeä johtoajatus ja tutkija hallitsee tai tuntee jossain määrin tutkittavaa aihetta tai ympäristöä. (Pitkäranta, 2010, 22)

5.2 Tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa

Kanasen (2011, 48-49) mukaan laadullisen tutkimuksen ”kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit”. Sopivan tiedonkeruumenetelmän valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Havainnointia on harkittava, jos havaintoilmiön kanssa kommunikointi on mahdotonta tai, jos ilmiöstä ei ole saatavilla tietoa tai tietoa on vähäisesti. Havainnointia ei suositella ilmiöissä, jossa ihmisen ajattelu on tarkasteltavana.

Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmänä yleisin kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilökohtaisesti tai ryhmässä. Haastattelun avulla tutkittavana oleva ilmiö voi olla vain ihminen. (Kananen, 2011, 52-53)

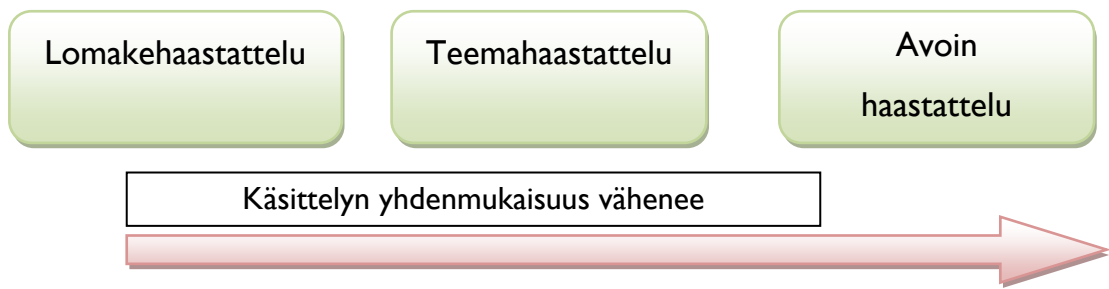
Laadullisessa tutkimuksessa voi käyttää myös kaikkia dokumentteja, joissa on tietoa. Näitä dokumentteja on esimerkiksi kirjat, muistiinpanot, vuosikertomukset ja kokouspöytäkirjat. Tässä kirjalliseen aineistoon perustuvassa tutkimuksessa aineiston luotettavuus saattaa olla kyseenalaista. Aineiston luotettavuus riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja on hyvä verrata aineistoa muihin tietolähteisiin. (Kananen, 2011, 63)

5.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelu on vuorovaikuttava tutkimusmenetelmä, jossa joustavuus on sen tärkeimpiä vahvuuksia. Teorian mukaan haastattelu on hyödyllinen menetelmä, kun haetaan laadullista tietoa henkilön tyytyväisyydestä, peloista ja innostuksista, joita olisi muuten vaikea puolueettomasti tutkia. Kysymällä voidaan selvittää, mitä henkilöt halusivat esimerkiksi palvelulta. Haastattelu on myös sopiva tiedonkeruumenetelmä, kun tiedonkeruukohtena on ihmisen käyttäytyminen tai henkilön ajatuksien sisältö. (Vuorela 2005, 37)

Haastattelut voidaan jakaa kahteen ryhmään, ns. käytännön- ja tutkimushaastatteluihin. Käytännönhaastattelussa tavoitellaan välitöntä ongelman ratkaisua, kun taas tutkimushaastattelussa tietoa käytetään hyväksi vasta, kun tieto on tieteellisesti varmistettu. Tutkimushaastattelu jaotellaan vielä eri haastattelutyypeiksi: avoimiin (strukturoidun),

teema- (puolistrukturoitu) ja lomakehaastatteluihin (strukturoitu). Ryhmähaastattelu voidaan myös laskea haastattelutyypiksi. (Vuorela 2005, 38)



Kuvio 6. Haastattelutyypit (Hirsjärvi & Hurme, 1995,)

Haastatteluteemat ja sen myötä haastattelukysymykset valitaan perehtymällä tutkimusongelmaan, aihepiiriin ja omaan arkitietoon. Hyvä etenemisjärjestys on edetä laajemmista kysymyksistä yksityiskohtaisempiin. Liian johdattelevat kysymykset eivät ole myöskään hyviä, sillä niiden ansiosta haastateltava ei kykene vastaamaan neutraalisti. Jos tutkittava aihe on tutkimuksen tekijälle tuttu oman toiminnan tai harrastuksen kautta, muodostavat tekijän kokemuksen arvokkaan resurssin. Tekijän oman kokemuksen myötä syntyneet havainnot ja tulkinnat on hyvä ilmaista siten, että lukija ymmärtää tekijän suhteen käsiteltävään asiaan. (Henttonen, 2008, 5-6)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta asiasta tai henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä erityisen paljon. Haastateltavien henkilöiden valinta ei siksi saa olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tämän harkinnanvaraisuuden ja sopivuuden määrittää itse tutkija. Tutkijan on syytä kuitenkin miettiä jo suunnitteluvaiheessa, tuleeko aineisto olemaan homogeeninen vai heterogeeninen eli tarkasteleeko se tutkittavaa asiaa yhtenäisyyden vai erityispiirteiden avulla. (Pitkäranta, 2010, 114-115)

Aineiston riittävyden varmistaminen on hankalaa laadullisessa tutkimuksessa. Yksi tapa varmistaa aineiston riittävyys on saturaatio eli kylläntyminen. Tämä tarkoittaa tilannetta, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään, jolloin haastateltavat henkilöt eli tiedonantajat eivät tuota uutta tietoa tutkimustehtävän kannalta. Arviolta 15 henkilön antamaa vastausta riittää tuottamaan tutkimuksen teoreettisen peruskuvion ennen aineiston kylläntymisestä. (Pitkäranta, 2010, 115)

5.4 Kysymysten ja henkilöiden valinnan perustelu

Laadullinen tutkimus toteutettiin sähköisenä lomakehaastatteluna. Haastateltavien valinnassa on huomioitava, että tutkittava ilmiö koskettaa valittuja henkilöitä. Nämä henkilöt muodostavat täten teoreettisen otannan. (Kananen, 2011, 54) Haastateltaviksi valikoitiin HELGAN vuoden 2013 ydintyöyhteisön jäseniä: hallituksen jäseniä ja henkilöstöä. Vuoden 2013 loppuun saakka toimineilla hallituksen jäsenillä ja henkilöstöllä oli tutkimuskysymyksiin liittyen paras käsitys HELGAN nykytilanteesta ja toiminnasta. Tämän lisäksi haastateltaviksi valikoitiin eräitä HELGAN aikaisempia toimijoita, joilla oli opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan laaja näkemys HELGAN toiminnasta lähivuosilta. Jos henkilö oli toiminut useammassa eri roolissa luottamustoimissaan HELGAssa, haastateltavaa pyydettiin vastaamaan sen vaativamman tehtävänkuvan näkökulmasta. Toimeksiantajan toiveesta ja vastausten validiteetin varmistamiseksi kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä niitä ole liitetty osaksi tutkimusta siten, että yksittäisten vastaajien identiteetti selviäisi.

Haastateltavien kanssa sovittiin, että vastaukset ovat luottamuksellisia.

Sähköisissä lomakehaastatteluissa käytettiin kaikille samaa haastattelurunkoa ja haastateltavia kehoitettiin vastaamaan kaikessa kaikkiiin kysymyksiin. Kysymyksiä oli yhteensä 25 (Liite 2). Opinnäytetyön tekijän opiskelijakuntatyöskentelyn kokemuksen mahdollistamana tutkimusongelman määrittelemät kysymykset koostuivat viidestä sisäisestä teemasta, jotka koettiin relevanteiksi tutkittava ilmiö huomioonottaen:

- Taustakysymykset liittyen haastateltavaan ja opiskelijakunnan rakenteeseen (kysymykset 1-5)
- Kysymykset liittyen organisaatioon, organisaatorakenteen selkeyteen, työyhteisön toimintaan (kysymykset 6-9)
- Kysymykset liittyen henkilöiden ja toimintasektoreiden johtamiseen ja johdettuna olemiseen (kysymykset 10-18)
- Kysymykset liittyen tiimien työskentelyyn (kysymykset 19-20)
- Kysymykset liittyen palkitsemiseen ja motivaatioon (kysymykset 21-25)

5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli laatuvarmistaminen on määrällistä tutkimusta haastavampaa. Tutkimuksen luotettavuus onkin arvioitava jatkuvasti tutkimuksen suunnittelun ja suorittamisen aikana esimerkiksi dokumentaatiolla. Yksi yksinkertaisimmista tavoista varmistaa tutkimuksen luotettavuus on toimittaa aineisto sekä tulkinta sille, jota tutkimus koskee. Jos tulkinta ja tutkimustulos saa vahvistuksen, tutkimus on tällöin ”luotettava tutkittavan kannalta”. Tulkintavaiheessa varsinainen tulkitseminen on aina erilaista riippuen tulkitsijasta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen määrällisten tekijöiden kautta, vaan tutkimustulosten siirrettävyyteen, jossa tulokset pätevät samankaltaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. (Kananen, 2011, 68-70)

Tutkimusprosessi aloitettiin kesäkuussa 2013 teorialähtöisenä, jolloin teoriaosuus kirjoitettiin tutkimusongelman johdantelemana. Empiirinen aineistonkeruu toteutettiin joulukuun 2013 – tammikuun 2014 välisenä aikana.

Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan valitsemalla viitekehykseen johtamis- ja organisaatiomalliteorioita, jotka olivat mahdollisimman tuoreita ja lähtökohtaisesti sopivia opiskelijakunnan toimintaan. Viitekehys koostui niin kotimaisista kuin ulkomaisista lähteistä.

Laadullinen tutkimus toteutettiin sähköisenä lomakehaastatteluna vastausten luotettavuuden lisäämiseksi. Ratkaisulla pyrittiin etäännyttämään opinnäytetyön tekijä itse tutkittavasta aiheesta. Saatekirjeessä mainittiin myös, että opinnäytetyön tekijä on toteuttamassa tutkimusta yksityishenkilönä eikä silloisena hallituksen puheenjohtajana.

Sähköiseen lomakehaastatteluun valikoitiin laajasti HELGAN toimijoita hallituksesta ja henkilöstöstä, jotka toteuttavat tai ovat toteuttaneet opiskelijakunnan operatiivista toimintaa. Henkilövalinnoilla varmistettiin, että haastateltavina oli myös aikaisempia HELGAN toimijoita. Haastateltavia henkilöitä oli 12, mikä on sopiva määrä laadullisen tutkimuksen teolle.

Haastateltavien vastausten laajuus oli paikoitellen puuttellista, mutta tutkimuksen kannalta ei ollut ongelmallista tärkeimmän keihäänkärkiajatuksen tullessa useimmissa vastauksissa selväksi. Opinnäytetyöntekijän mielestä haastateltavien vastauksiin ei myöskään vaikuttanut se, että opinnäytetyöntekijä on toiminut HELGAN hallituksen jäsenenä sekä puheenjohtajana, sillä tarvittava etäisyys oli varmistettu vastauksia kerätessä.

Tutkimuksen luotettavuus tutkittavan kannalta varmistettiin lähettämällä tutkimuksen aineisto ja tulkinta toimeksiantajalle. Toimeksiantajan mielestä tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin tarkasti nykytilannetta ja haastattelun tulkinta on suoritettu oikeanlaisesti. Toimeksiantaja oli tyytyväinen siitä, että tutkimuksen tuloksissa hahmottui selkeästi toimintaan liittyviä epäloogisuuksia ja tuloksia heikentäviä rakenteita ja malleja, joiden uudistaminen voidaan nyt aloittaa. Toimeksiantaja kokee lisäksi, että opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen ja haastattelujen pohjalta toimeksiantajan toimijoiden oli mahdollista suorittaa reflektiota omista motiiveistaan ja toiminnastaan ja jo ennen opinnäytetyön valmistumista muuttaa toimintatapoja, jotka eivät palvelleet opiskelijakunnan lakisääteistä tarkoitusta. Tulosten perusteella HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA uskoo voivansa kehittyä entistä hallitummin ja opiskelijoiden näkökulmasta kohti parempaa edunvalvonta- ja palveluorganisaatiota. (Aarva, A. 17.4.2014. Sähköposti)

6 Tutkimuksen tulokset

Tavoitteena oli hankkia mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavista asioista sähköisesti. Osa vastauksista ei ollut toivotun kattavia tai laajoja, mutta se huomioitiin vaikuttavana tekijänä. Vastausten poiketessa toisistaan paljon hallitus- ja henkilöstötoimijoiden kesken, huomiot tuotiin analysoinnissa esille.

Haastattelujen analysoinnissa opinnäytetyössä vastausten lainausten yhteydessä määriteltiin haastateltavan rooli HELGAssa, joko Ha –etuliite ja numero tarkoittaen hallituksen toimijaa tai He –etuliite ja numero tarkoittaen henkilöstön toimijaa allaolevan taulukon mukaisesti (Taulukko 4).

6.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksiä oli yhteensä viisi, joista viides kohdistettiin pääsihteerille, sillä kyseisen kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa laajasti taustatietoa koko HELGAN toiminnasta ja rakenteesta sekä johtamisesta. Kyseinen henkilö on myös opinnäytetyön tekijän tietämyksen mukaan haastateltavista pisimpään toiminut opiskelijakuntakentällä ja omasi eniten yleistä sekä HELGA-kohtaista opiskelijakuntatietämystä. Muilla kysymyksillä selvitettiin haastateltavan nimi, millä organisaation tasolla toimii/ on toiminut (hallitus, henkilöstö vai edustajisto), missä tehtävissä HELGAssa toimii parhaillaan/ on toiminut sekä toimiiko/toimiko haastateltava omasta mielestään esimiestehtävissä. Sähköisissä haastatteluissa ei saatu yhtään vastausta edustajiston puheenjohtajiston näkökulmasta, vaikkakin luottamustoimitaustaisesta yhteensä neljällä haastateltavalla seitsemästä oli kokemusta HELGAN edustajiston jäsenenä ja edustajiston varapuheenjohtajana toimimisesta.

Kysymyksellä, jossa kysyttiin toimijoilta toimivatko he esimiesroolissa, pyrittiin selvittämään haastateltavien käsitystä omasta roolistaan HELGAssa sekä tuntemusta HELGAN organisaatorakenteesta. Vaikka HELGAN säännöissä määritellään hallituksen työskentely muun muassa, että hallitus ”päättää opiskelijakunnan pääsihteerin ja muiden työntekijöiden valinnasta ja muista työsuhteisiin liittyvistä asioista”, jonka pystyy tulkitsemaan helposti kollektiivisen esimiesaseman määrittelyksi, lähes puolet hallituk-

sen haastateltavista ei kokenut toimineensa esimiesasemassa. Henkilöstön haastateltavista vain pääsihteeri vastasi toimivansa esimiesasemassa.

Taulukko 4. Haastateltavien jakautuminen ja toimintakokemus HELGAssa

Toimintataso HELGAssa	Haastateltavan toimintakokemus	Haastateltavan lyhenne
Hallitus		
x	sosiaalipoliittinen-, liikunta- ja kerhovastaava (2013)	Ha1
x	tapahtumavastaava, edustajiston jäsen (2013-)	Ha2
x	edustajiston varapuheenjohtaja, myynti- ja markkinointi- sekä H2-lehden vastaava sekä hallituksen puheenjohtaja (2009-2011)	Ha3
x	tapahtumakoordinaattori, edustajiston jäsen (2012-)	Ha4
x	edustajiston jäsen, hallituksen koulutuspoliittinen- ja liikuntavastaava, varapuheenjohtaja sekä hallituksen puheenjohtaja (2012-)	Ha5
x	Viestintä- ja liikuntavastaava sekä H2-lehden vastaava päätoimittaja (2013-)	Ha6
x	edustajiston jäsen, myynti- ja markkinointivastaava, viestintävastaava ja edustajiston vaalivaliokunnan puheenjohtaja (2012-2013)	Ha7
Yht. 7		
Henkilöstö		
x	Pääsihteeri (2013-)	He1
x	kv-tutorsihteeri ja Kv-asiantuntija (2011-2013)	He2
x	kv-asiantuntija (2013-)	He3
x	koulutuspoliittinen asiantuntija (2013-)	He4
x	jäsenpalveluassistentti (2008-)	He5
Yht. 5		

6.2 Organisaatio

Organisaatioon liittyviä kysymyksiä oli neljä. Kysymyksillä selvitettiin, onko HELGAN organisaatio toimijoille selkeä ja miten oma tehtävä nähdään HELGAssa osana organisaatiota. Organisaatio-teeman kysymyksillä selvitettiin, mielletäänkö HELGA asiantuntijaorganisaatioksi ja onko HELGAN työyhteisö vuorovaikutteinen sekä kokivatko toimijat kuuluvansa muihin yhteisöihin HELGAN sisällä.

Kaikki haastatellut kokivat HELGAN organisaation suhteellisen selkeäksi tai ajan kanssa selkiytyväksi. Lähes puolet haastateltavista määritteli kuitenkin HELGAN organisaation pintapuolisesti tuoden esille vain sen kolme tasoa: edustajiston, hallituksen ja henkilöstön. Vaikka organisaatorakenne koettiin selkeäksi, vastauksissa korostui, että tietyt organisaation tasot tekevät päällekkäistä työtä. Joissain toiminnassa se koettiin myös yhteistyötä lisääväksi. Haastateltavat kommentoivat muun muassa seuraavasti:

”Jonkin verran toki tutor- ja kv-sektori limittyvät, mutta tosielämässä ei välttämättä edes ole tarpeellista luoda sellaisia sektorijakoja, jotka eivät menisi toistensa päälle laisinkaan. Pieni päällekkäisyys tutoroinnin osalta vain lisää yhteistyötä.” (He2)

”HELGA oli minulle todella uusi, kun aloitin hallituksessa. Olin aloittanut opiskelun vasta muutama kuukausi aikaisemmin. Se, että ymmärsin organisaation kunnolla, vei aikaa.” (Ha4)

”Mielestäni organisaatorakenne on varsin tyyppillinen ja selkeä - suurimmat ongelmat aiheutuvat henkilöstön ja hallituksen työnjaon välisistä epäselvyyksistä.” (He1)

”Kaikki toimintaryhmät ja jaostot mukaan luettuna organisaatorakenne on melko monimutkainen, ja toimijat ovat hyvin eritasoisia ja toimivat eri oikeuksin. Uusille toimijoille on haastavaa selittää yksinkertaisesti ja selkeästi rakennetta, vaikka se lyhyenkin hetken toiminnassa mukana olleelle selkiytyy kohtalaisen nopeasti.” (Ha5)

Oma tehtävä koettiin tärkeäksi palaseksi osana HELGAN toiminnan kokonaisuutta. Kaikki haastatellut kokivat tietävänsä omat vastuunsa ja roolinsa organisaatiossa. Moni haastateltu otti laajemman lähestymisen kysymykseen eikä määritellyt tehtäväkohtaisesti toimeen siinä, missä osa vastasi tehtäväkohtaisesti ja määrittäen tarkoitustaan osana kokonaisuutta.

Oma rooli nähtiin useassa vastauksessa toisia (hallitus sekä henkilöstö) tukevana. Henkilöstön jäsenet korostivat erityisesti omaa asiantuntijuutta sektoritoiminnassa ja kokivat oman panoksensa tärkeäksi ja jatkuvuutta mahdollistavaksi. Hallituksen tapahtumavastaavina työskennelleet haastatellut korostivat erityisesti yleistä vastuuta sekä sektori-kohtaista tulos- ja taloudellista vastuuta.

Kaikki haastatellut kokivat HELGAN työyhteisön, johon määritellään virallisesti kuuluvaksi hallitus, henkilöstö ja edustajiston puheenjohtajisto, vuorovaikuttavaksi. Vuorovaikutusta tapahtuu vastausten mukaan monilla foorumeilla, mutta erityisesti hallituksen ja henkilöstön välillä Facebook-ryhmässä, sähköpostitse, toimistolla sekä kokouksissa. Edustajiston puheenjohtajistoa ei eräissä vastauksissa koettu osaksi työyhteisöä ja vastaukset koskivat tällöin pelkästään hallituksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutteisuutta. Useassa vastauksessa tuli esille, että edustajiston puheenjohtajisto ei ole aktiivinen viestijä HELGAN työyhteisön arkisessa vuorovaikuttamisessa ja toivottiin, että edustajiston puheenjohtajisto viestisi aktiivisemmin. Vaikka työyhteisö koettiin vuorovaikuttavaksi, vastauksissa korostui selkeästi, että vuorovaikutusta pitäisi parantaa entisestään ja että osa toimijoista jää etäiseksi.

”Työyhteisö on mielestäni vuorovaikuttava, mutta se voisi olla paljon vuorovaikuttavampikin. (Kaikki eivät käytä tätä kanavaa tai hirveästi kommentoi esimerkiksi edustajiston puheenjohtajisto).” (Ha6)

” Henkilöstön kesken työyhteisö on minusta vuorovaikuttava, samoin henkilöstön ja hallituksen puheenjohtajiston kesken. Joidenkin hallituksen jäsenten kanssa vuorovaikutusta myös on, mutta jotkin jäävät etäisiksi.

Kaikkein etäisimmiksi minulle kuitenkin vuorovaikutuksessa jäivät edustajiston puheenjohtajisto.” (He5)

Vastauksissa ilmeni, että kaikki kokivat kuuluvansa myös muihin yhteisöihin, joista mainittiin muun muassa henkilöstön, hallituksen, edunvalvontatiimin, palvelu- ja tapah-
tumatiimin, jaostojen sekä sektorikohtaiset yhteisöt HAAGA-HELIA:n ja koko Suomen mittakaavassa. Näillä sektorikohtaisilla yhteisöillä tarkoitettiin esimerkiksi HEL-
GAN ja HAAGA-HELIA:n yhdistysten viestintävastaavien yhteisöä ja Suomen opiskeli-
jakuntien liikuntavastaavien yhteisöä. Näillä edellämainituilla yhteisöillä on myös omat
viestintäkanavansa, jossa toimijat viestivät. Yhteisöjen lisäksi vastauksissa mainittiin
tiiviin yhteistoiminnan muodostuminen oman vastinparinsa kanssa sektoreilla, jota hoi-
taa sekä henkilöstön että hallituksen jäsen. Näitä sektoreita ovat edunvalvonta, kan-
sainväliset asiat ja tutorointi (Aarva, A. 10.3.2014. Sähköposti).

”Ennen kaikkea työntekijät oman ”hallitusparinsa” (pj:n tapauksessa pää-
sihteeri) kanssa ovat muodostaneet kiinteitä pienryhmiä.” (Ha3)

”Muita yhteisöjä on luonnollisesti edunvalvonta- ja ohjaustiimi EVA, jota
johdan sekä tietysti saman joukon erilleen hajautetut viestimisryhmät Fa-
cebookissa, joita on omia sekä hallituksella että puheenjohtajistoilla.
HELGAN ulkopuolisia ryhmiä on lisäksi sekä opiskelijajärjestöjen sisällä, pk-
seudun sisällä, että HHn opiskelijayhdistysten keskuudessa (pjstöt, sekä
sektorikohtaiset ryhmät kopoille, jaostoille...).” (Ha5)

Puolet haastatelluista koki, että HELGA toimii osittain asiantuntijaorganisaationa. Vas-
tauksissa korostui vahvasti toiminnan kaksijakoisuus, jossa henkilöstön katsottiin vah-
vistavan HELGAN asiantuntijaorganisaatioasemaa ja hallituksen heikentävän sitä. Kaksi
haastatelluista koki, ettei HELGA toimi asiantuntijaorganisaationa. Molempia kantoja
perusteltiin erityisesti henkilöstön ja hallituksen toimijoiden osaamisen eroavaisuudella.
Siinä missä henkilöstö toimii asiantuntijatehtävissä, niin hallituksen jäsenten kokemus-
tausta katsottiin vaihtelevaksi. Neljä haastateltua kertoi HELGAN olevan kuitenkin asi-
antuntijaorganisaatio hallitustoimijat huomioonottaen. Perusteluina oli muun muassa
perehdytystyö, jonka jälkeen hallitustoimijan katsottiin olevan ”oman alansa asiantunti-

ja” (Ha1). Muissa vastauksissa, jotka olivat asiantuntijaorganisaation kannalla, organisaation painopiste katsottiin painuvan enemmän asiantuntijaorganisaation puolelle.

”Teemme paljon perinteiseen asiantuntijuuteen liittyviä tehtäviä, erilaisten kommenttien ja lausuntojen muodossa. Kantaamme ja näkemyksiämme kysytään moneen otteeseen eri tilanteissa ja pääsemme aidosti sitä kautta omalla asiantuntemuksellamme vaikuttamaan kehitystyöhön HAAGA-HELIAssa.” (Ha5)

”Joissain asioissa HELGAlla tuntui olevan asiantuntemusta todella paljon, joissain taas vähemmän. Työntekijät toivat asiantuntijuuteen jatkuvuutta. Muilta osin HELGAN asiantuntevuus on hyvin riippuvainen hallituksen toimijoista.” (Ha4)

6.3 Johtaminen

Johtamiseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä kahdeksan. Hallituksen jäseniltä, jotka toimivat siis eräänlaisina HELGAN toimintasektoreiden vastuuhenkilöinä, kysyttiin, miten he johtavat sektoreitaan. Kaikille esitettiin kysymys, kokivatko haastatellut tietävänsä mitä heiltä odotetaan sektoritoiminnassa ja kokevatko he olevansa sektoritoiminnassa esimiesasemassa suhteessa muihin henkilöihin. Jos toimijat vastasivat myöntävästi, heiltä kysyttiin, onko heillä jotain tiettyä johtamismenetelmää, jota he käyttävät johtamistehtävässä.

Kysymyksillä pyrittiin selvittämään paremmin nykyinen tilanne johtamisen toteutuksesta ja mahdolliset kehittämisideat koskien sitä. Toimijoilta kysyttiin, millaisena toimijat kokevat oman esimiehen johtamismenetelmän ja millaista kehitystä haastatellut haluaisivat nähdä heihin kohdistuvassa johtamisessa. Haastatteluun vastanneita pyydettiin kuvailemaan, millaisia luonteenpiirteitä haastateltavat odottavat omalta esimieheltään HELGAssa. Johtaminen-osion lopuksi kysyttiin kokivatko haastatellut, että he pystyvät vaikuttamaan yhteisiin tavoitteisiin ja pystyisikö haastateltujen sektoria johtamaan tuosperusteisesti.

Kysymykseen oman sektorin johtamisesta vastasi neljä hallituksen jäsenenä toiminutta henkilöä. Vastauksissa nousi esille erityisesti omatoimisuus päätöksenteossa ja asioista jatkuvasti perilläolon tärkeys. Haastatellut mainitsivat, että delegointikyky on tärkeä, mutta silloinkin on varmistettava, että tehtävät toteutuvat tarkoituksenmukaisesti. Vastauksissa tuotiin esille myös, että sektoria johdettiin viestimällä sen toiminnasta muille tehokkaasti.

Kaikki haastatellut kokivat pystyvänsä vaikuttamaan yhteisiin tavoitteisiin. Erityisesti vaikuttamismahdollisuus omalla sektorilla koettiin vahvaksi. Sen yhteydessä hallituksen virallinen päätös kokouksessa koettiin niin kutsutuksi ”kumileimasinpäätökseksi”, joka on usein välttämätön päätöksen virallistaja HELGAssa. Oma rooli koettiin tärkeäksi osaseksi kokonaisuutta ja hallituksen vastauksissa tasavertaiseksi muiden kanssa hallituksen kokouksissa.

Tunne siitä, että pystyy tekemään päätöksiä itsenäisesti, ja että pääsee myös vaikuttamaan yhteisiin tavoitteisiin on tärkeitä motivaatiotekijöitä ja toimii myös tietynlaisena palkitsemistekijänä osaamiskeskeisessä- ja asiantuntijaorganisaatiossa, joksi HELGAN toimijat enemmän tai vähemmän kokevat opiskelijakunnan olevan.

Kysymykseen tietävätkö toimijat, mitä heiltä odotetaan sektoritoiminnassa, saatiin vaihtelevia vastauksia. Suurin osa hallituksen toimijoista koki, että oli perillä tai suunnilleen perillä heihin kohdistuvista odotuksista sektoritoiminnassa. Näissä vastauksissa nousi esille odotukset sitoutumisesta ja antautumisesta sektorityöskentelyyn. Palvelupuolen sektoreiden toimijoiden vastauksissa korostui sen lisäksi tulostavuu ja taloudellinen tuloksellisuus. Osa hallituksen toimijoista ei kokenut kuitenkaan, että heille olisi määritetty selkeästi odotuksia sektoritoimintaan. Henkilöstön puolella vastauksissa ilmeni, että toimijat kaipaisivat enemmän ohjausta ja tehtävien määrittäystä työssään.

Kun toimijoilta kysyttiin, kokivatko he olevansa esimiesasemassa sektorillaan suhteessa muihin toimijoihin, neljä vastausta tulkittiin myönteiseksi ja kolme kieltäväksi, hallituksen puheenjohtajina toimineet haastatellut eivät suoraan vastanneet kohtaan ilmiselvän vastauksen vuoksi. Kaikki, jotka kokivat toimivansa esimiesasemassa sektorillaan olivat pääsihteerin lisäksi hallituksen jäseniä. Myöntävästi vastanneet hallituksen jäsenet tul-

kitsivat toimivansa sektoriin kuuluvien alempien organisaatioelinten esimiehinä. Näitä elimiä ovat esimerkiksi liikuntatutortoimijat ja jaostot.

Esimiestehtävissä toimivilta henkilöiltä kysyttiin seuraavaksi, hyödynsivätkö he tietoisesti jotakin johtamismenetelmää. Kaikki haastatellut pääsihteeriä lukuunottamatta vastasivat, etteivät hyödyntäneet mitään olemassa olevaa tiedostettua johtamismenetelmää johtamistehtävässään. Sen sijaan, toimijat loivat omia johtamisen raameja ja toimintatapoja. Vaikka johtamisvastuut ja -kohteet olivat erilaisia haastatelluilla, muutamia yhtäläisyyksiä vastauksissa nousi esille. Haastatellut kertoivat, että heidän johtamismenetelmänsä olivat vuorovaikutteisia, toisia huomioonottavia, toimijoiden työssä kehittymistä tukevia sekä enemmänkin ohjailevia kuin määrääviä. Toimijat kokivat myös, että esimerkkinä asettaminen oli tärkeää.

”Yritän kuunnella paljon ja ajatuksella, siten että olen mahdollisimman vuorovaikutteinen. On tärkeää kuulla, mitä muut ovat mieltä ja koittaa ottaa niitä ajatuksia ja ideoita huomioon omassa työssä. Mielestäni on myös tärkeää toimia esimerkillisesti ja johtaa tekemisen, ei niinkään käskemisen kautta.” (Ha1)

”...noudatan kokemukseni nojalla hyviksi todettuja käyttäytymistapoja ja pyrin olemaan sellainen esimies jollaisen itse haluaisin.” (Ha5)

”Yhdistelen erilaisia johtamismalleja, koska mielestäni mikään niistä ei yksistään ole aukoton. Erilaiset teoriat sikseen, mielestäni tärkeintä on löytää jokaisen toimijan omat vahvuudet ja heikkoudet ja tukea toimijan kehittymistä oman alansa ammattilaiseksi. Epäonnistumisen hyväksyminen on tässä prosessissa mielestäni avainasemassa.” (He1)

Toimijoiden mielipiteet oman esimiehen toiminnan johtamismenetelmästä jakautuivat lähes tasan. Puolet toimijoista vastasi, vaikkei välttämättä esimiehen johtamismenetelmä ei ollut selvillä niin, mitä sillä tavoitellaan, oli selvillä. Lähes puolet vastasi kuitenkin, että johtamismenetelmä ei ollut selkiytynyt heille.

Myönteisesti vastanneet kokivat yleisesti oman esimiehen johtamistavan tilaa antavana, sektorikohtaisesti vastuuttavana sekä toimijoihin luottavana riippumatta haastateltujen toimintavuosista. Yksityiskohtaisia vaihteluja vastauksissa oli kuitenkin laajasti. Henkilöstön esimies oli toiminut tehtävässään vastaushetkellä vasta muutaman kuukauden. Tästä johtuen henkilöstön vastaukset kohdistuivat haastateltujen sen hetkisiin aistimuksiin sekä toiveisiin enemmän kuin kokemukseen henkilöstön esimiehestä. Nämä vastaukset huomioitiin enemmänkin ihanne-esimiehen luonteenpiirteitä käsittelevän kysymyksen kohdalla.

Haastatellut kokivat, että heihin kohdistuvassa esimiestyöskentelyssä olisi kehittämisen varaa. Kohdassa käsiteltiin ainoastaan kehitysajatuksia, jotka eivät keskittyneet sektorin toiminnan yksityiskohtiin. Haastatellut kaipasivat esimieheltään, osittain myös hallituk- selta yleisesti, enemmän kanssakäymistä ja aitoa kiinnostusta toimijan sektorin toimintaan. Kanssakäymisellä tarkoitetaan enemmän vaikuttamista, aktiivisempaa viestintää, palautteen antoa sekä avoimuutta. Esimieheltä toivottiin selkeää roolinsa ottamista, vastuunkantoa ja asiantuntemusta. Vastauksissa oli paljon samanhenkisyyttä kuin seuraavassa johtajan luonteenpiirteitä käsittelevässä kappaleessa. Vastauksissa toivottiin selkeämpää ohjaustyötä ja tavoitteiden asettamista.

”Tapahtumasektori vaatii paljon tukea kun tuodaan tapahtuma opiskeli- joiden keskuuteen, tässä ehkä ei pelkästään johtamisessa vaan yleisesti hal- lituksessa olisi parantamisen varaa.” (Ha2)

” Olisin kaivannut selkeämmin tavoitteiden asettamista ja sitä, että olisin tarkalleen tiennyt oikeuteni ja vastuuni.” (Ha4)

”Selkeyttä johtamiseen ja jämäkkyyttä päätöksentekoon ja selkä suorassa seisomiseen.” (Ha6)

”... yleisesti toiveitani ovat avoimuus ja aktiivinen viestintä. Sekä se että esimies ottaa roolinsa selkeästi ja kantaa oman vastuunsa.” (Ha5)

Toimijoiden määrittelemiä toivottuja esimiehen luonteenpiirteitä oli laaja kirjo. Vähintään kahden haastateltavan toimesta mainittuja luonteenpiirteitä olivat: avoimuus, asiantuntemus, helposti-lähestyttävyyys, jämäkkyys, rohkeus, muiden tukemisen/kannustaminen, kuunteleminen ja kurin ylläpitäminen. Eniten mainittuja luonteenpiirteitä olivat kaksi ensiksi mainittua luonteenpiirrettä.

Toimijoilta kysyttiin myös, pystyisikö henkilöiden sektoreita johtamaan tulosperusteisesti. Lähes kaikki haastatellut kahta lukuunottamatta ilmaisivat, että tulosperusteinen johtamistapa olisi mahdollinen täysin tai osittain. Perusteluina tulosperusteiselle sektorin johtamiselle mainittiin konkreettisten tavoitteiden ja mittareiden tärkeys. HELGAN edunvalvontapuolen ollessa kyseessä, mittareilla ja tavoitteilla ei tarkoitettu taloudellisia lukuja. Taloudellisten lukujen puuttuminen eräillä toiminnan sektoreilla oli myös syynä tulosperusteisen johtamisen vastustukselle.

”En näe, että pelkkä tulosperusteinen johtaminen olisi järkevää, koska kyseessä on virkitystoiminta, jonka tarkoituksena on myös tuottaa psyykkistä mielihyvää opiskelijoille, jotka eivät tuota HELGAlle välttämättä rahallista tulosta.” (Ha2)

”Näin määriteltynä kuulostaa hyvältä ja tätä olen ehdottanutkin ja kehittänytkin toiminnan suunnaksi omalla sektroillani. Toisaalta tämän tyyppisessä työssä, jossa tavoitteet ovat melko abstrakteja ja hyödyt erittäin vaikeasti mitattavissa, ei saa sortua liian jäykkään kaavaan esim. tavoiteasettelun ja mittaamisen suhteen.” (He3)

Tulosperusteisen johtamisen ajatukseen suhtauduttiin myönteisesti seuraavilla sektoreilla: liikunta, tapahtumat, tutorointi, talous, myynti ja markkinointi. Sektorit ovat osa HELGAN palvelu- ja tapahtumatiimin sektoreita lukuunottamatta tutorointia. Tutoroinnin tapauksessa voi kuitenkin tulkita haastateltavien tarkoittaneen tutorointisektorin tapahtumapuolta kuten esimerkiksi tutorleirejä, koulutustilaisuuksia ja laadunseurantaa.

6.4 Tiimityöskentely

Kysymyksiä liittyen HELGAN tiimien toimintaan oli kaksi. Kysymykset selvittivät mielipiteitä tiimien toimivuudesta sekä toimijoiden vastuuta osana tiimejä. Tiimien toiminta koettiin enemmänkin kehitettävänä kuin onnistuneena. Vain kaksi haastateltua totesi toiminnan olevan hyvää. Tiimien toiminta koettiin liikaa tilannekatsaus -tyyppisenä tai keskustelufoorumina eikä suunnittelevana ja toteuttavana elimenä. Varsinaisiin tiimien kokouksiin haluttiin enemmän aikaa ja rauhallisuutta, jotta tiimin jäsenet pääsisivät kunnolla toteuttamaan suunnittelemaa ja toteuttavaa rooliaan.

Vastauksista tuli esille, että tiimien toimintaan toivottiin enemmän avoimuutta tiimin ulkopuolisille toimijoille sekä selkeiden roolien ja tavoitteiden selventämistä. Tiimien toiminta nähtiin tehottomana myös päällekkäisyyksien vuoksi. Tiimeissä päätetyt asiat joutuivat usein uudelleen käsiteltäviksi hallituksen kokouksiin. Selkeä enemmistö koki saavansa kuitenkin tarpeeksi vastuuta tiimin jäsenenä. Alla muutama nosto vastauksista:

”Sosiaalisesti ryhmät toimivat hyvin, mielestäni kaikki tukevat toisiaan. Vuorovaikutusta erityisesti vaatimusten ja roolien osalta (erityisesti hallitus) tulisi parantaa. Joskus myös tulee yllätyksenä, että sektoriani koskevista asioista on keskusteltu ilman minua, mikä on hämmentävää eikä mielestäni palvele tavoitetta: vuorovaikutuksen tulisi olla täysin avointa ja luottamuksellista niin, että kaikki uskaltaisivat sanoa mielipiteensä faktoihin pohjaten pelkäämättä toisten reaktiota.” (He3)

”Tiimien määrää on hyvä myös pohtia - kokoustaminen kokousten takia on turhaa.” (He1)

”Haluaisin kehittää tiimien toiminnan projektimalliseksi, jolloin tiimit tekisivät tehokkaammin, tiiviimmin ja tuloksellisemmin yhteistyötä. Toiminta, tehtävät ja roolit eri projekteissa olisivat selkeämpiä.” (Ha6)

6.5 Palkitseminen ja motivaatio

Palkitseminen ja motivaatio-teeman kysymykset koskivat palkkion tai palkan riittävyyttä ja sen tiedostettuun vaikutukseen motivaatioon. Haastateltavilta kysyttiin kokivatko he saavansa aineellisia tai aineettomia palkkioita työssään ja vaikuttiko niiden saaminen tai puute motivaatioon.

Kysymykseen koskien palkkion tai palkan riittävyyttä saatiin laajasti vastauksia, jotka voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan:

- 1) palkkio tai palkka on riittävä, eikä vaikuta motivaatioon
- 2) palkkio tai palkka ei ole riittävä, mutta tämä ei vaikuta motivaatioon
- 3) palkkio tai palkka ei ole riittävä ja tämä vaikuttaa motivaatioon

Vastauksista ilmenee, että useimmille toimijoille raha ei ole motivaattori HELGAssa, vaikka muutamalle olikin korostetun tärkeässä roolissa motivoivana tekijänä. Merkittävimmiksi motivaattoreiksi hallituksen toimijat ilmoittivat työkokemuksen karttumisen, työn tulosten näkemisen ja hyvän palautteen. Henkilöstön puolella todettiin palkan olevan riittämätön tai ”siedettävällä” (He1) tasolla, mutta vastauksista ilmeni, ettei raha ole merkittävin motivaattori.

Suurin osa haastatelluista vastasi, että sai jonkinlaisia pääasiassa aineettomia palkkioita palkkion tai palkan lisäksi. Näitä olivat myös aikasemmin mainitut oppiminen, kehuminen ja kannustaminen, työyhteisössä toimiminen sekä ihmisiin liittyvä kanssakäynnin.

6.6 Ehdotukset HELGAN organisaatio- ja johtamismalliksi

Tutkimuksen kautta saatujen vastausten perusteella HELGA on toimijoille selkeä organisaatio ydintoimielinten (edustajisto, hallitus ja henkilöstö) suhteen. Näiden ydintoimielinten ulkopuoliset organisaation osat ovat kuitenkin huonosti tunnettuja. Tämä vaikuttaa organisaation kokonaistoimivuuteen muun muassa tehokkuudessa ja tiedon kulkemisessa. Kuten edellä todettiin, organisaatorakenteen tunteminen määrittelee työympäristön raamit työyhteisön toiminnalle (Surakka & Laine, 2011, 75). Monimutkaisen rakenteen ylläpitäminen perusteetta, on resursseja ja aikaa vievää toimijoille.

HELGAN organisaatorakennetta tulisi yksinkertaistaa ja tehdä tunnetummaksi kaikille HELGAN operatiivista toimintaa toteuttaville toimijoille tehokkaamman perehdytyksen kautta. Toimijoille on selkiytettävä perusteellisesti jokaisen oikeudet ja vastuut sekä välitettävä turhaa päällekkäistä työtä sektoreiden kesken. Tiimien toiminnan on kehityttävä kunnolla niiden toimintatarkoitusta vastaavaksi, jotta tiimeissä kokoustetaan rauhassa, toimintaa suunnitellaan sekä sitä toteutetaan.

HELGAN tulee selkiyttää organisaatiomalliaan nykyisestä epäselvästä hybridiorganisaatiomallista, jossa hyödynnetään monia erilaisia rakenteita, yhteen selkeään malliin, joka aukeaa toimijoille nopeasti. Osana nykyistä organisaatiomallia HELGA hyödyntää jo valmiiksi tiimejä. EVA ja PaTa-tiimit edustavat koko HELGAN toimintakenttää kaikille sektoreineen. HELGAN tarvitsee vahvistaa operatiivista työskentelyään ja panostaa tiimeihin, joissa voisi tapahtua suunnittelu, päätöksenteko sekä varsinainen toteutus opiskelijakunnan virallisen strategian ja toimintasuunnitelman mukaisille kohdille.

HELGA toimii asiantuntijatyypisenä organisaationa. Tämä osoittaa, että toimintojen mukaan johdetun organisaation elementtejä on säilytettävä, jossa hallituksen jäsenet ovat itsenäisesti vetovastuussa HELGAN sektoreista, joiden toiminnan raamit on määriteltävä tarpeeksi selkeästi toimintavuoden alussa ja tarvittaessa sen aikana. Osana kehitystä myös henkilöstöä on vastuutettava enemmän jaetun sekä valmentavan johtamismallin mukaisesti.

Tiimien kokoonpanoissa on huolehdittava, että toimijoiden asiantuntijuudet jakautuvat tiimin sektoreiden mukaisesti ja henkilöstön jäsenten asiantuntijuus pääsee hyödynnettäväksi. Työskentelyä tulisi johtaa prosesseissa, jossa toimintaa toteuttaisivat tiimit. Uusien työkokonaisuuksien määrittäessä tehtävät määrättäisiin jomman kumman HELGAN tiimin hoidettavaksi.

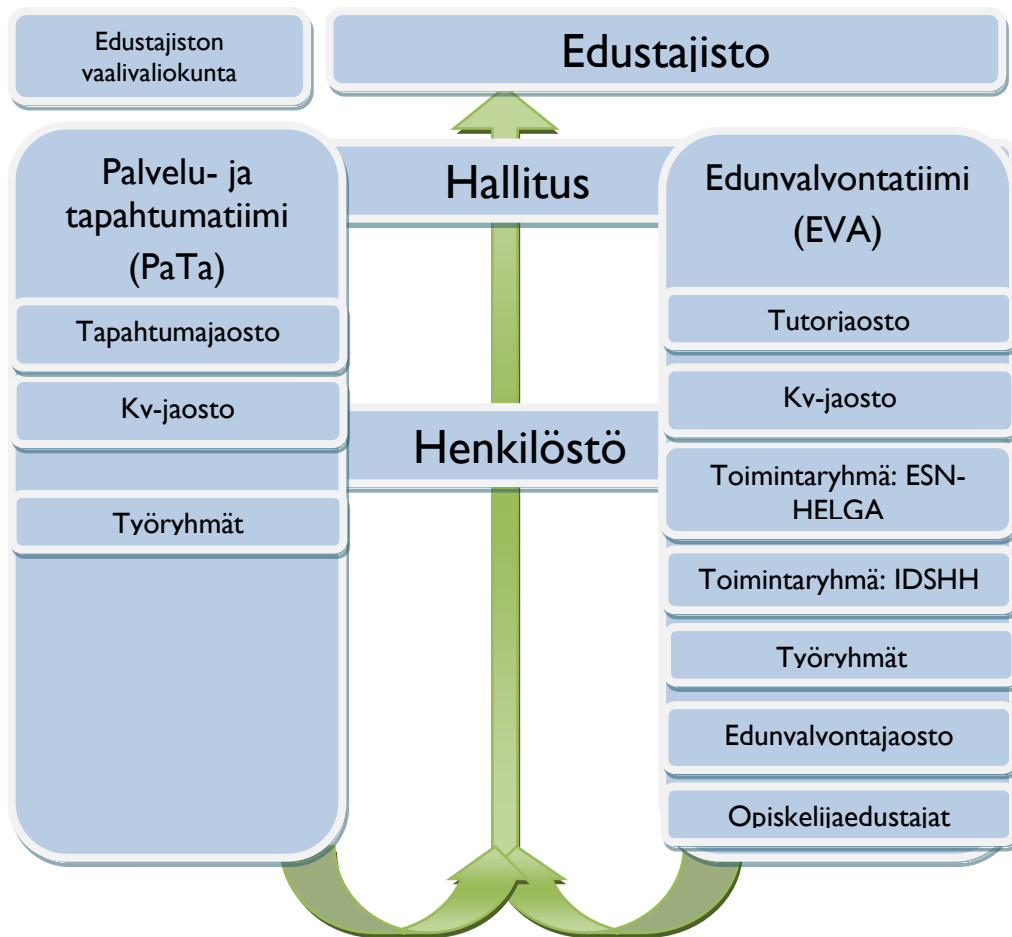
Tiimien vetäjiksi tulisi harkita joku muu kuin HELGAN hallituksen puheenjohtajiston jäsen. Tämä palvelisi toimijoiden voimaannuttamista ja motiivointia. Kummankin tiimin puheenjohtajana tai vetäjänä voisi toimia tietyin väliajoin vaihtuva tiimin jäsenenä toimiva hallituksen tai henkilöstön jäsen.

Samanaikaisesti jaostojen itsenäinen päätöksenteko on poistettava ja siirrettävä tiimien toiminnan alaisuuteen. Tämä tarkoittaisi, että jaostojen virallinen rooli osana HELGAN organisaatiota muuttuisi epävirallisemmaksi tiimien korvattaessa ne. HELGAN organisaation ulkopuolinen kv-jaoston yhdistys AIESEC HAAGA-HELIA saisi luonnollisesti kutsun kv-jaoston toimintaa korvaavan ryhmän kokouksiin.

Ratkaisujen avulla HELGAN sisäinen sektoreiden päällekkäinen tekeminen katoaisi tai vähenisi minimiin. Toimijoiden voimaannuttaminen, ja sen myötä motivoittaminen, taas toteutuu tehokkaasti ja toimijoiden perilläolo toiminnasta kasvaa.

Hallituksen kokousten merkitys tehdään ajallisesti ja toiminnallisesti mitattuna tehokkaammaksi. Kokouksissa käsitellään tiimien toiminta ja päätökset ilmoitusluontoisemmin ja päätöksenteko keskittyy kollektiivisiin asioihin. Vaikutus- ja muutosmahdollisuus säilyy hallituksen kokousten ollessa se virallinen päätöksentekoelin.

Organisaatiomallin muutosten yhteydessä on varmistettava, että koko organisaation tavoittava sisäinen tiimejä läpileikkaava viestintä toteutuu. Tiimien vetäjät tai tiimien keskuudesta valittavat tiimien viestintävastaavat voisivat toimia tiimien asioista viestijöinä koko työyhteisölle.



Kuvio 7. Ehdotus tiimikeskeiseksi organisaatiomalliksi.

HELGAssa esimiestehtävissä toimivien, tässä yhteydessä tarkoittaen ainoastaan hallituksen puheenjohtajan ja pääsihteerin, on varmistettava, että kaikki heidän alaisuudessa toimivat HELGAN toimijat ovat tietoisia, mitkä ovat heihin kohdistuvat odotukset ja sektoriin liittyvät vaatimukset. Tämän lisäksi on selkiytettävä, mitkä ovat toimijoiden päätöksenteko-oikeudet. Hallituksen puheenjohtajan ja pääsihteerin on varmistettava riittävä vuoropuhelu työnjohdollisesti, jossa he ovat perillä hallituksen ja henkilöstön tehtävistä, jolloin varmistetaan, etteivät eri sektorit tee turhaa päällekkäistä työtä.

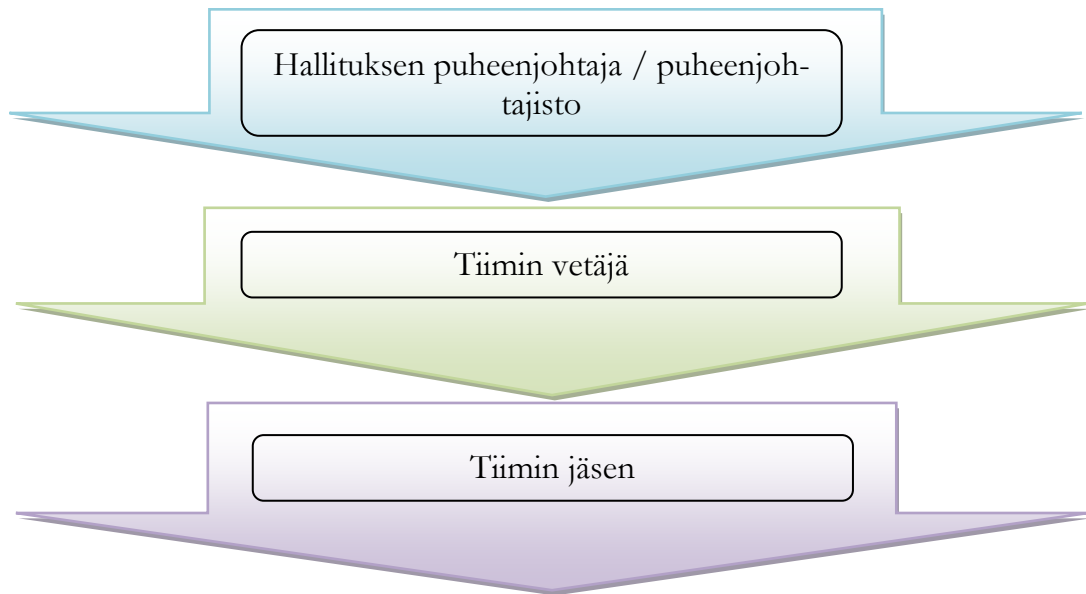
Hyvien vuorovaikutuskanavien varmistuessa ylempänä kuvatun selkeämmän organisaatiomallin myötä, johtamiskäytäntöjä on kehitettävä aidosti vuorovaikuttavammiksi. Tässä mallissa johtajat ovat aktiivisia vuorovaikuttajia HELGAN toimijoiden kanssa, jolloin vaikutetaan enemmän työhön, viestitään aktiivisesti, annetaan palautetta ja osoitetaan asiantuntemusta tarvittaessa. Esimerkiksi luomalla henkilökohtaiset ja luontevat suhteet alaisiin pystytään myös viestimään luontevammin ja tehokkaammin.

Hallituksen toimijoiden perehdytys on toteutettava laajana ja kattavana, jotta hallituksen toimijat vahvistaisivat HELGAN asiantuntijuutta. Sen lisäksi tulisi harkita hallituksen toimijoiden kouluttamista sektorikohtaisesti mieluiten heti vuoden alussa tai jopa ennen toimikauden alkamista joulukuun puolella, jolloin toimija pääsee työskentelemään täydellä teholla ja HELGAA hyödyttävästi. Tämän avulla toimija ymmärtää ajoissa, mitä häneltä odotetaan HELGassa ja hän pystyy valmistautumaan tulevaan.

HELGAN johtamismalliksi ehdotetaan jaetun ja valmentavan johtamisen mallia, jossa on mukana motivaatiojohtamisen ja tulosjohtamisen elementtejä. Organisaatiossa, jossa raha ei ole merkittävin motivaattori, aineettomat palkkiot toimivat pääasiallisina motivaattoreina, jotka vaikuttavat vuorostaan suuresti HELGAN toimintaan, jossa suurin osa toimijoista ei ole työsuhteessa vaan luottamustoimijoina. Hallituskauden aikana ehdotetun kombinaatiojohtamismallin avulla valmennetaan uusia vastuunkantajia ja osajia seuraavalle hallituskaudelle.

HELGAN johtajien (esimiesten) on osoitettava aitoa kiinnostusta johdettaviin ja heille tärkeisiin asioihin päivittäisjohtamisessaan. Hallituksen puheenjohtaja ja pääsihteeri luovat myös tarvittavan ilmapiirin HELGAN työyhteisöön, joka motivoi toimijoita. Toimijoille määritellään selkeät tulostavoitteet, jotka eivät ole, riippuen sektorista, luvuilla tai rahalla mitattavissa. On varmistettava, että hallituksen jäsenet ja henkilöstö kokevat myös onnistumisen iloa, kun johtajan kanssa sovitut tavoitteet saavutetaan. Uuden mallin avulla vaikutetaan hallituksen ja henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen tehtäviin, työsuoritusten laatuun ja vaikuttavuuteen.

PaTa-tiimin sektoreille eli myynti ja markkinointi-, tapahtuma-, viestintä- ja viestintäsektoreille on kohdistettava tulosjohtamisen mallia tiimin sisällä. Tässä mallissa tiiminvetäjä sopii tavoitteet yhdessä hallituksen puheenjohtajan tai puheenjohtajiston kanssa, joka määrittelee tavoitteet HELGAN virallisesta edustajiston hyväksymästä toimintasuunnitelmasta ja strategiasta. Tämän jälkeen tiimin vetäjä välittää nämä tavoitteet tiimin jäsenille. Muihin kohdistuvan johtamisen lisäksi HELGAN hallituksen puheenjohtajan ja pääsihteerin on kohdistettava itseensä tulosjohtamisen mallia, jossa seurataan omia suorituksia ja tuloksia johtajina.



Kuvio 8. Palvelu- ja tapahtumatiimin tavoitteiden asettamisen ketjusta.

Määritettävien tavoitteiden on kohdistuttava sektorin avainalueisiin. Sektorin vetäjä määrittelee sitten itse keinot, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Tiimin vetäjän kanssa tiimi voi toteuttaa suunnittelu-, toimeenpano- ja valvontavaiheet.

Toimijoiden, jotka kokevat toimivansa sektorikohtaisissa esimiestehtävissä, ei ole syytä toteuttaa mitään tiettyä johtamismallia, sillä hallituksen jäsenten alaisuudessa ei suoraan toimi henkilöitä, joihin kohdistuu selkeää esimiestoimintaa. Sektorikohtaisessa johtamisessa riittää hallitustoimijoiden intuitiivinen toiminta oli se esimiesroolia korostava tai ei.

Hallituksen jäsenten omatoimisuutta ja oman päätöksenteon mahdollisuutta sektorikohtaisissa asioissa on lisättävä, sillä se motivoi hallituksen jäseniä toimintaan, josta ei käytännössä aineellisia palkkioita saa. Vaikuttamismahdollisuutta kollektiiviseen päätöksentekoon on myös säilytettävä ja vahvistettava.

Hallituksen on kollektiivisesti osoitettava enemmän mielenkiintoa henkilöstön työskentelyyn. Hallituksen tahdon mukainen henkilöstön toiminnan ohjauksen on toteuduttava aktiivisemmin. Esimerkiksi ohjausketjun mukaisesti hallituksen toiminnan ohjaus välitetään hallituksen puheenjohtajan toimesta pääsihteerille, joka välittää ohjauksen henki-

löstön tietouteen. Tällä tavalla myös viestintäketju säilyy henkilöstön näkökulmasta selkeänä.

HELGAN hallituksen palkkioita ja henkilöstön palkkoja ei ole syytä nostaa. Motivaatiotekijöiksi koetaan ensisijaisesti aineettomat asiat, jotka on huomioitu HELGAN toimijoiden ehdotetussa johtamismallissa. HELGAN työyhteisön muita aineellisia etuja on kuitenkin syytä harkita erityisesti työsuhteessa toimiville. Toimijoiden motivoimiseksi olisi vastausten valossa ylläpidettävä aineetonta motivointia ja tarjottava aineettomia palkkioita. Osittain niiden avulla toimijat kokevat saavansa tehdä merkittävää työtä ja kokevat, että heitä arvostetaan.

7 Pohdinta ja yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää HELGAlle organisaatio- ja johtamismalli, joiden avulla HELGAN toiminta kehittyisi tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi. Tutkimuksen avulla selvitettiin HELGAN hallitus- ja henkilöstötoimijoiden mielipiteitä ja odotuksia HELGAN organisaatiosta ja johtamisesta. Opinnäytetyön toimintaehdotukset mahdollistavat tiiviimpään organisaatiomalliin siirtymisen ja HELGAN johtamistehävissä toimiville opinnäytetyö ehdottaa johtamismallia, jossa on otettu huomioon toimijoihin vaikuttavat tekijät.

Ropon ym. (2005, 37) mukaan ei ole maailmanlaajuista oikeaa tapaa johtaa organisaatiota ja ihmisiä. Johtaminen on tapauskohtaista eli organisaatioon sidonnaista, johon vaikuttavat vahvasti ympäristötekijät. Tutkimuksen pohjalta voi sanoa, että HELGAN työyhteisön hallituksen ja henkilöstön jäsenet määrittelevät samansuuntaisesti johtajan ominaisuudet, roolin ja niiden tarpeen HELGAssa. Selkeämmän johtamis- ja organisaatiomallin kehittämiseksi ilmeni myös tarve.

Organisaatorakenne toimii johtajan työvälineenä johtamistyössä (Surakka & Laine 2011, 75). HELGAN organisaatorakenne on hierakinen ja monitasoinen. Opinnäytetyön avulla selvisi kuitenkin, että suhteessa esimerkiksi HELGAN talouteen organisaatorakenne on turhan monimutkainen ja tutkimuksen perusteella tämä vaikutti toimintaan. HELGAN toimintaa toteuttaa hallituksen, henkilöstön ja edustajiston lisäksi esimerkiksi opiskelijaedustajat, tutorit sekä toimintaan liittyy olennaisesti muiden itsenäisten HAAGA-HELIAn opiskelijayhdistysten hallitustoimijat ja aktiivit. Tätä toimintaa toteutetaan monessa jaostossa, työryhmässä sekä muussa vastaavassa elimessä.

HELGA koettiin enemmän asiantuntijaorganisaationa, jonka rakenteen ja toiminnan tunteminen oli vajaavaista. Tutkimuksessa selvisi, että HELGAssa työkokonaisuuksia tehdään tiimeissä, joten tiimiorganisaatiomallin mukainen rakenne oli osittain toteutuksessa. Opinnäytetyön yhtenä kehittämisideana HELGAN pitäisi vahvistaa ja panostaa tiimien toimintaan. Tämän myötä HELGAN toiminta olisi selkeämpää sekä toimijoiden johtaminen yksinkertaisempaa ja vuorovaikuttavampaa.

Saari (2004, 95) määrittelee johtamisen toimintoina tapahtuvana suunnittelu- ja ohjaustyönä. Kuten edellä nousi esille, johtamismenetelmiä on yhtä paljon kuin johtajiakin. Tietyn johtamismenetelmän käyttämisessä ei ole tärkeintä, että sitä toteutetaan orjallisesti, vaan on ymmärrettävä, että johtamismenetelmä tarjoaa lähestymistavan ja näkökulman johtamiseen. Johtajan menestyminen on vahvasti riippuvainen laajamittaisesta, tehokkaasta ja alaiset hyvin tuntevasta viestinnästä. (Perkka-Jortikka, 2002, 78–79) Perkka-Jortikka (2004, 21) määrittelee, että asiantuntijapainotteisessa organisaatiossa motivaatio on erityisen merkittävässä roolissa, sillä se vaikuttaa toimijoiden työn laatuun, tuloksiin sekä toimijoiden hyvinvointiin.

HELGAn päivittäistä toimintaa toteuttaa niin palkattu henkilöstö kuin luottamustoimijoista koostuva hallitus. Tutkimuksen perusteella toimijat toivoivat selkeämpää johtamista esimiehiltään, vahvempaa työhönsä sekä motivoivaa vaikuttamista toimijoiden toimintasektoreilla. Jaetun-, motivaatio- ja tulosperusteisen johtamisen mallin hyödyntäminen vaikuttaisi toimijoiden motivaatioon nousuun, työn tulosten paranemiseen sekä kokonaisvaltaisesti organisaation toiminnan selkiyttämiseen.

7.1 Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi

HELGAssa toiminta on paljolti ihmisriippuvaista. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti HELGAn johtamistehtävissä toimivien pääsihteerin ja hallituksen puheenjohtajan rooleihin ja johtamiseen. Tutkimuksessa selvisi, että osa hallituksen jäsenistä koki, että toimi esimiesasemassa suhteessa muihin sektorin toimijoihin. Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä hallituksen jäsenten ja henkilöstön käyttäytymiseen ja suhtautumiseen omaan rooliinsa osana opiskelijakunnan toimintaa.

HELGAssa työskentely tapahtuu erilaisissa ryhmissä, työryhmissä ja tiimeissä. Ihmisten välinen viestintä, vuorovaikutus ja yksin sekä yhdessä tehtävä työ näissä tiimeissä on esisijaisen tärkeää, sillä se vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja tuloksiin. Tiimien tehokkuutta ja toimivuutta kritisoi tutkimuksessa ja HELGAlla olisi aihetta niiden kehittämiseen. Sen lisäksi HELGAn toimijoiden roolit olivat epäselviä. Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä toimijoiden käyttäytymiseen osana tiimejä. Osana tiimitoiminnan tutkimusta laaja-alaisemman työyhteisön sisäiseen toimintaan

keskittyvään tutkimukseen olisi tarvetta.

7.2 Opinnäytetyön prosessi

Kuten työn taustoituksessa totesin, olin toiminut HELGAssa pitkään ja monella eri toiminnan tasoilla. Hallitustoimintani päätin HELGAN operatiivisen toiminnan kaikkein vastuullisimmassa tehtävässä hallituksen puheenjohtajana. Omissa opinnoissani HAAGA-HELIAssa erikoistumiseni koski organisaatioita ja johtamista, joten opinnäytetyön aihe oli hyvin sopiva ja kehitti minua ammatillisesti.

Opinnäytetyön teossa koin tietynlaista vastuuta ja paine onnistumiseen oli korkea johduen vastuuntunnostani HELGAA kohti. Aloitin opinnäytetyön teon kesällä 2013 istuvana hallituksen puheenjohtajana. Tästä syystä syyslukukauden alkuun kestäneen intensiivinen opinnäytetyön teon jatkaminen oli myös haasteellista. Tiivimmän työskentelyn pariin pääsin joulukuussa kiireiden vähentyessä. Lisäksi syksyllä toimeksiantajan kiireinen aikataulu viivästytti haastattelujen tekemistä, joka osaltaan vaikutti opinnäytetyön aikataulun venymiseen.

Opinnäytetyön teon viivästyminen oli minusta perusteltua eikä vaikuttanut työskentelytahtiini negatiivisesti. Työ tarjosi kuitenkin monia mielenkiintoisia näkemyksiä ja vahvasti erityisesti loppuvuoden ajan hallituksen puheenjohtajana toimimistani.

Uskon, että opinnäytetyön tavoitteet tuli saavutettua ja työ tarjoaa HELGALLE hyviä toimintaehdotuksia aiheeseen liittyen sekä hyvää toiminnan kokonaiskuvausta. Siksi mielestäni opinnäytetyön lukeminen olisi mielenkiintoista kaikille HELGAssa toimiville sekä toiminnasta kiinnostuneille. Sen lisäksi työ tarjoaa varmasti hyvää tietoa muille opiskelijakuntien vastaaville toimijoille, sillä opiskelijakuntien toiminta on hyvin vertailukelpoista yksityiskohtia lukuunottamatta.

7.3 Ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi oli ammattikorkeakouluopintojeni laaja-alaisin ja pisimpään

kestänyt työ. Prosessin aikana pääsin hyödyntämään erikoistumisopintojani sekä konkreettista työkokemusta. Niiden avulla pystyin lähestymään aihetta ennakkoluulottomasti, mutta samalla minulla oli tarttumapintaa aiheeseen.

Koen, että mielenkiintoisinta työssä oli teorioihin paneutuminen ja lopulta yhtäläisyyksien löytäminen varsinaisesta tutkittavasta kohteesta. Näiden löytöjen vertailu oman elämän kokemuksiin oli mielenkiintoista. Myös tavoitteellinen eteneminen opinnäytetyön kokonaisuus mielessä pitäen oli minusta itsensä johtamista vahvistava tekijä.

Haastavinta oli mielestäni johtamistyön määrittely eri asiayhteyksissä konkreettiseksi elementiksi, silloin, kun se oli järkevää tuotettua tekstiä ajatellen. Haastavaa oli myös sopivan kirjallisuuden löytäminen, sillä erityisesti johtaminen on hyvin paljon tutkittu aihe, jossa erilaisia johtamismalleja ja teorioita on tuotettu valtava määrä. Yhtäläisyyksiä teorioiden välillä löytyi merkittäviä määriä ja tuntui, että eroavaisuuksia oli minimaalisesti. Näihin teorioihin paneutuminen vei aikaa, mutta opetti tarkkaavaiseen analysointiin. Oleellisen tiedon erottelamisessa onnistuin tavoitteen mukaisesti.

Jos voisin nyt vaikuttaa opinnäytetyön teon prosessiin omassa työskentelyssä, niin tekisin opinnäytetyön tehokkaampana yhtenäisempänä työrupeamana. Kokemukseni mukaan HELGAN hallitustoiminnan ja aktiivisen opiskelun tasapuolinen yhdistäminen on lähes mahdotonta ja stressaava kiire on aikamoinen. Tästä syystä pyrkisin järjestämään haastattelut esimerkiksi opintojaksojen välissä intensiiviviikon aikana, kun useimmilla opiskelija-haastateltavilla on kyseisenä ajankohtana käytännössä lomaa koulusta. Haastatteluiden vastauksiin olisi tullut enemmän syvyyttä ympäristötekijöiden ollessa vähemmän hektisiä.

Lähteet

Ammattikorkeakoululaki (24.7.2009/564)

Aarva, A. 10.3.2014. Pääsihteeri. HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA. Sähköposti.

Aarva, A. 17.4.2014. Pääsihteeri. HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA. Sähköposti.

Drucker, P. F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Karisto Oy, Hämeenlinna

HELGA-a. Toiminta

Luettavissa: <http://www.helga.fi/toiminta/>. Luettu 25.6.2013

HELGA-b. Edustajisto

Luettavissa: <http://www.helga.fi/toiminta/edustajisto/>. Luettu: 25.6.2013

HELGA-c. Hallituksen ja henkilöstöntyöskentelyohje 4.6.2013. HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA. Luettu 30.6.2013.

HELGA-d. Talousarvio 2013. HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA. Luettu 30.6.2013

HELGA-e. Viestintästrategia. HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA. Luettu 30.6.2013

HELGAN säännöt 10.5.2011. HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGA. Luettavissa: http://www.helga.fi/wp-content/uploads/2012/08/HELGA_saannot_hyvaksyty_10052011.pdf. Luettu: 2.7.2013

Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta.

Luettavissa:

<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775242/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>. Luettu: 31.7.2013

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki

Jaosto-ohjesääntö 10.3.2009. HAAGA-HELIA:n opiskelijakunta HELGA. Luettavissa:

http://www.helga.fi/wp-content/uploads/2013/03/jaosto-ohjesaanto_05032009_HYV%C3%84KSYTTY.pdf Luettu 30.6.2013

Kananen, J. 2011. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kielikeskus. Julkisoikeudellinen yhteisö. Luettavissa:

https://kielikompassi.jyu.fi/uploads/document_userfiles/kokoustekn/yhdistys.htm.
Luettu: 25.6.2013

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Vammala

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Otava Kirjapaino Oy, Keuruu

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Edita Proma Oy, Helsinki

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle.

Luettavissa:

http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf. Luettu: 6.7.2013

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Dark Oy, Vantaa

SAMOK-a. Opiskelijakunnat

Luettavissa: <http://samok.fi/nain-toimimme/opiskelijakunnat/>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Uniprint, Tallinna

Tilastokeskus-a. Vuokrien ja kuluttajahintojen kehitys 2010-2013. Luettavissa:

http://www.tilastokeskus.fi/til/asvu/2013/02/asvu_2013_02_2013-08-02_tie_001_fi.html Luettu: 2.8.2013

Tilastokeskus-b. Käsitteet ja määritelmät: Pk-yritys. Luettavissa

http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html Luettu 21.3.2014

Työehtosopimus. Ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien palveluksessa olevia toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus. Luettavissa:

<http://www.ytn.fi/download.php?id=302&> Luettu 21.3.2014

Vuorela, S. 2008. Haastattelumenetelmät.

Luettavissa: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>. Luettu: 17.7.2013

Liitteet

Liite 1. Saatekirje (sähköposti)

Organisaatio - ja johtamismallin kartoitus ja kehittäminen HAAGA-HELIAN opiskelijakunta HELGAssa - opinnäytetyön sähköinen lomakehaastattelu!

Hei kaikki!

Alla on linkki opinnäytetyöni sähköiseen lomakehaastatteluun. Opinnäytetyön toimeksiantajana on HELGA.

Toivon, että ehditte antamaan n. 30min sähköiseen lomakehaastatteluun osallistumisellenne, johon toivon mukaan vastaatte rauhassa ja mahdollisimman laajasti. Huomioikaa, että vastausten vastaanottajana en ole hallituksen pj:n roolissa vaan yksityishenkilönä.

Vastausten on tärkeä olla mahdollisimman rehellisiä ja yksityiskohtaisia, jotta tutkimuksen tuloksena voimme kehittää HELGAA pidemmälle.

Kysymysten alussa on joissain kohtia määritelty vastaaja, muutoin kysymys on tarkoitettu kaikille haastateltaville.

<https://www.webropolsurveys.com/S/D70F939713DA9777.par>

Terveisin

Igor Parri

Liite 2. Sähköisen lomakehaastattelun kysymykset

Kysymykset asiapohjustuksineen:

Jos olet HELGAN aikaisempi toimija, kysymykset ja huomiot voit kohdistaa aikaan, kun olit HELGAN toimijana.

Haastateltava henkilö vastaa kaikkiin kysymyksiin, ellei kysymyksen alussa erikseen tarkenneta vastaavia kohdehenkilöitä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

1. Vastaajan nimi:

2. Missä tehtävässä/asemassa toimit/olet toiminut?
 - Hallitus
 - Henkilöstö
 - Edustajisto

3. Mitä sektoria/ tehtävää olet hoitanut HELGAssa?

4. Toimitko esimiesasemassa?
 - Ei
 - Kyllä

5. Pääsihteeri vastaa. Kerro HELGAN toiminnasta organisaatorakenteen ja johtamisen näkökulmasta. Kerro, mistä HELGAN talousarvio/budjetti koostuu (merkittävimmät kulut ja tulot).

Organisaatio

6. Kuvaile HELGAN organisaatorakennetta. Onko se mielestäsi selkeä?

7. Miten näet tehtäväsi osana organisaatiota?
8. HELGAN hallitus, henkilöstö ja edustajiston puheenjohtajisto on määritelty työyhteisöksi 2013 hallituskaudella (Facebook-ryhmä). Onko HELGAN työyhteisö mielestäsi vuorovaikuttava? Miten se ilmenee? Onko HELGAssa myös muita työyhteisöjä, joihin kuulut?
9. Koetko toimivasi asiantuntijaorganisaatiossa?

Johtaminen - sektorit

10. Hallituksen jäsen vastaa. Miten johdat sektoriasi?
11. Tiedätkö mitä sinulta odotetaan sektoritoiminnassa?
12. Onko sektorisi toiminnassa henkilöitä, joiden suhteen olet esimiesasemassa?
13. Onko tiettyä johtamismenetelmää, jota käytät johtamistehtävässasi? Kerro tarkemmin.
14. Onko sinun esimiehesi, jolle olet raportointivastuussa, johtamismenetelmä sinulle selvä? Millainen se on?

Johtaminen voidaan määritellä seuraavanlaisilla sanoilla. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtamisessa tarkastellaan yleensä erikseen johtajuutta ja johtamisen järjestelmiä. Johtajuus on henkilön ominaisuuksia ja hänen käyttäytymistään. Johtamismenetelmiä on yhtä paljon kuin on ihmisiäkin.

15. Mitä kehitystä haluaisit tapahtuvan sinuun kohdistuvassa johtamisessa?

16. Mitä asioita/ luonteenpiirteitä sinä odotat esimieheltäsi HELGAssa?

17. Pääsetkö mielestäsi vaikuttamaan yhteisiin tavoitteisiin?

18. Voiko sektoriasi johtaa tulosperusteisesti? Olisiko se sinusta järkevää?

Ote opinnäytetyön viitekehyksestä: Tulosjohtamisen, vanhemmalta ilmaisultaan tavoitejohtamisen, ydinajatus on johtaminen ”tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla”. Tulosjohtamisessa on kolme keskeistä periaatetta: 1. Johdettava sitoutetaan tavoitteisiin esimiehen ja johdettavan välisessä keskustelussa. 2. Tavoitteet keskittyvät organisaation avainalueisiin, joille määritellään tavoitteet sekä mittarit itsearvioinnin mahdollistamiseksi. 3. Tavoitteiden saavuttamisen keinot annetaan johdettavan päätettäväksi

Tiimityöskentely

19. Miten näet tiimien toiminnan HELGAssa? Miten kehittäisit sitä?

20. Koetko, että sinulla on tiimin jäsenenä tarpeeksi vastuuta? Miltä osin riittävästi, miltä osin kaipaat lisää vastuuta?

Palkitseminen ja motivaatio

21. Koetko, että rahallinen palkka/palkkio on sopiva tehtäviisi nähden? Miten palkka vaikuttaa motivaatioosi?

22. Hallituksen jäsen, joka on työsuhteessa samanaikaisesti hallitustyön kanssa vastaa lisäkysymykseen: Vaikuttaisiko korkeampi palkkio sinun ajankäyttöösi HELGAssa?

23. Koetko saavasi aineellisia tai aineettomia palkkioita? Millaisia? Miten palkkiot vaikuttavat motivaatioosi?

24. Saatkko lisäkoulutusta tehtävääsi liittyen? Jos et, niin millaista koulutusta kaipaisit?

25. Saatkko lisävastuuta toimesasi?