

4H-yhdistysten toiminnanjohtajien osaamiskartoitus

Eveliina Pöllänen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p>Tekijä tai tekijät Eveliina Pöllänen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien osaamiskartoitus</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 50+38</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Pirjo Saaranen, Juha Sillanpää</p>	
<p>4H-järjestö on Suomen suurin nuorisojärjestö. Lapsi- ja nuorisotyötä järjestössä suoritavat 4H-yhdistykset toiminnanjohtajan johdolla. Toiminnanjohtaja organisoii ja kehittää yhdistyksen nuorisotoimintaa 4H-järjestön toiminta-ajatuksen mukaisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä osaamista toiminnanjohtajien työssä vaaditaan, mikä on heidän tämän hetkinen osaaminen, mitä osaamista puuttuu ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohteena ovat Suomen 4H-yhdistysten noin 250 toiminnanjohtajaa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen kehittämistä. Empiriassa esitellään 4H-järjestö ja sen toimintaympäristö ja se, miten järjestössä kehitetään osaamista. Opinnäytetyö sisältää kaksi tutkimusta. Toiminnanjohtajien työnkuva selvitettiin kvalitatiivisella tutkimuksella haastatteleamalla kuutta toiminnanjohtajaa. Haastatteluiden perusteella tehtiin kaikkia toiminnanjohtajia koskeva osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimuksella, jossa aineisto kerättiin sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Vastaukset analysoitiin tilasto-ohjelmalla. Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2011 ja se valmistui syksyllä 2012.</p> <p>Työn tuloksena selvisi, että toiminnanjohtajien toimenkuva on laaja mutta eri osaamiset ovat melko hyvin hallinnassa. Pitkä palveluksessaoloaika ja vakituinen työsuhde vaikuttivat osaamiseen myönteisesti. Ajankäytön hallinta koettiin haasteelliseksi ja hallinnolliset työt vievät liikaa aikaa nuorisotyöltä. Tulevaisuudessa toiminnanjohtajan työssä tulevat korostumaan talousosaaminen, moniosaaminen ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Toiminnanjohtajien hiljainen osaaminen pitää saada näkyväksi, ylimääräisistä työtehtävistä luovuttava delegoimalla ne muualle ja yhdistysten tulisi ottaa enemmän mallia muiden yhdistysten parhaista käytänteistä.</p>	
<p>Asiasanat osaamiskartoitus, osaaminen, osaamisen kehittäminen, toiminnanjohtaja, 4H-järjestö</p>	

Degree Programme in Business

<p>Authors</p> <p>Eveliina Pöllänen</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>2008</p>
<p>A competence analysis of the Executive Managers of Finland's 4H Associations</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>50+38</p>
<p>Supervisor(s)</p> <p>Pirjo Saaranen, Juha Sillanpää</p>	
<p>The 4H Organisation is the biggest youth organisation in Finland. In the organisation the youth work is carried out by 4H Associations, led by Executive Managers. The Executive Managers organise and develop youth activity according to the mission statement of the 4H Organisation. The purpose of this Bachelor's thesis was to clarify what competencies are needed in the Executive Managers' work field, the current and missing competencies and the competencies needed in the future. The research subject is 250 Executive Managers of Finland's 4H Associations.</p> <p>The theoretical framework consists of competence development. In the empirical part, 4H Organisation and its environment and development methods are presented. The Bachelor's thesis contains two studies. The work description was clarified with a qualitative study by interviewing six Executive Managers. Based on the interviews the competence analysis was conducted with a quantitative study, in which the material was collected using an online questionnaire. The answers were analysed with the help of a statistics programme. The process started in the autumn of 2011 and it took one year.</p> <p>The results showed that the Executive Managers' job field is wide, but different competencies are quite well in control. It was also detected that regular and long period of employment positively affects competence. Time management was regarded as challenging and administrative work takes too much time from the youth work. In the future the administrative and financial matters, multiple skills and preventing social exclusion will be emphasised. The Executive Managers' tacit knowledge should be transferred into explicit knowledge and the extra assignments must be delegated. For the associations benchmarking is recommended.</p>	
<p>Key words</p> <p>competence analysis, competence, competence development, Executive Manager, 4H Organisation</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja peittomatriisi.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Osaamisen kehittäminen	4
2.1	Strategiset käsitteet	5
2.2	Osaaminen, oppiminen ja ydinosaaminen	6
2.3	Osaamisen arvioinnin työkalut	8
2.4	Osaamisalueet ja osaamistasokuvaukset	11
2.5	Osaamiskartoitus	12
2.6	Osaamisvaje ja osaamisen kehittäminen.....	14
3	4H-järjestö ja sen toimintaympäristö.....	16
3.1	4H-järjestön organisaatorakenne.....	16
3.2	4H-järjestön toiminnan strategia ja kilpailijat	18
3.3	4H-järjestön avaintehtävät	19
3.4	4H-järjestön kriittiset menestystekijät ja tulevaisuus	20
3.5	Osaamisen kehittäminen 4H-järjestössä.....	21
4	Tutkimusten toteutus ja tulokset.....	24
4.1	Kohderyhmä ja menetelmävalinnat perusteluineen	24
4.2	Tutkimusten toteuttaminen.....	25
4.3	Käytetyt analyysit.....	27
4.4	Vastaajien profiili.....	29
4.5	Kehittämisaalueet, tulevaisuuden osaaminen ja toimintaympäristön muutos.....	36
5	Pohdinta	39
5.1	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	39
5.2	Johtopäätökset	42
5.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	45
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	46
	Lähteet	48
	Litteet.....	51
	Liite 1. Kyselylomake.....	51

Liite 2. Saatekirje	61
Liite 3. Mann-Whitney-U – testi	62
Liite 4. Ristiintaulukointi	63
Liite 5. Kruskall-Wallis – testi 1	65
Liite 6. Työsuhteen keston vaikutus osaamiseen	68
Liite 7. Kruskall-Wallis – testi 2	71
Liite 8. Taustamuuttujat.....	73
Liite 10. Parhaiten ja huonoiten osatut asiat.....	75
Liite 11. Tärkeimmät kehittämisalueet omassa työskentelyssä.....	76
Liite 12. Minkälaista tulevaisuuden osaamista toiminnanjohtajan työssä tarvitaan?..	80
Liite 13. Miten 4H-yhdistyksen toimintaympäristö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana?	85

1 Johdanto

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta” (Prusak 1997; ks. Viitala 2008, 11).

Oppiminen on prosessi, jossa uusien hankittujen tietojen ja taitojen avulla muutetaan toimintaa. Sekä yksilö, tiimi että koko organisaatio voivat oppia. Oppimisen tuloksena syntyy aina osaamista, joka muodostuu kokemuksista, tiedoista, taidoista ja motivaatiosta käyttäen taitoja. Osaaminen on resurssi, joka organisaatioissa pitää kartoittaa muiden resurssien lailla. Osaamisen arviointi on tärkeää myös siksi, että se toimii lähtökoh- tana osaamisen kehittämiseksi. Kun tiedetään osaamisen aukkokohtat, niihin voidaan panostaa ja toisaalta kartoitettua osaamista on helppo hyödyntää tarpeen vaatiessa.

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien osaami- nen ja sen kehitystarpeet. Ajatus tutkimukseen tuli opinnäytetyöohjaajan kautta toimek- siantajalta Suomen 4H-liitolta. Toiminnanjohtajien osaamisen kartoittaminen liittyy osana Suomen 4H-liiton uutta henkilöstöstrategiaa, joka luodaan vuosina 2012–2013. Tutkimusaihe on tärkeä ja sillä on merkitystä toimeksiantajalle, koska uutta henkilöstö- strategiaa ei voi luoda, jos ei tiedetä henkilöstön osaamisen nykytilaa.

Suomen 4H-liitto toimii kattojärjestönä 4H-järjestölle, joka on Suomen suurin nuoriso- järjestö. 4H-liitto tukee 4H-piirien ja 4H-yhdistysten toimintaa. 4H-yhdistykset ovat paikallisyhdistyksiä, joiden johtajia toiminnanjohtajat ovat. (Suomen 4H-liitto 2010b.) Tutkimuksen kohteena ovat työsuhteessa olevat Suomen 4H-yhdistysten toiminnan- johtajat, joita on noin 250. Kyselystä rajataan pois kaikki muut Suomen 4H-järjestön toimihenkilöt, joita ovat piirien johtajat, kerhonohtajat, toimistotyöntekijät, kirjanpitä- jät ja muut toimihenkilöt. Opinnäytetyössä tutkitaan 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien työssä tarvitsemaa osaamista johtamisen, esimiestyön, organisoinnin, kerhotoiminnan, työn välittämisen ja varainhankinnan näkökulmista.

Tutkimusten menetelminä käytetään kvalitatiivista haastattelua ja kvantitatiivista tutkimusta. Kaksi tutkimusta tehtiin, koska ensin haluttiin selvittää toiminnanjohtajien toimenkuva haastatteluilla. Vasta näiden jälkeen tehtiin kvantitatiivinen tutkimus eli osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus on työväline, jolla osaamisen tasoa mitataan.

1.1 Tutkimusongelma ja peittomatriisi

Tutkimuksen pääongelma on, mikä on toiminnanjohtajien nykyhetken osaaminen.

Alaongelmat tässä tutkimuksessa ovat seuraavat:

1. Mikä on toiminnanjohtajien osaamisvaje?
2. Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa toiminnanjohtajan työssä?

Peittomatriisi havainnollistaa, miten tutkimuksen pääongelma, alaongelmat, viitekehys, tutkimustulokset ja kyselylomakkeen sivut linkittyvät toisiinsa (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Viitekehys (alaluvun numero)	Tulokset (alaluvun numero)	Lomakkeen osat
Nykyhetken osaaminen	2.1., 2.2., 2.3., 2.4., 2.5., 3.1., 3.2., 3.3.	4.1., 4.2., 4.3., 4.4., 5.2.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Osaamisvaje	2.2., 2.3., 2.5., 2.6.,	4.3., 4.5., 5.2.	9
Tulevaisuuden osaaminen	2.1., 2.5., 3.4., 3.5.	4.5., 5.2., 5.3.	9

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Raportti noudattaa perinteistä opinnäytetyön rakennetta, jossa teoriaa seuraa empiria ja raportti päättyy pohdintaan. Opinnäytetyön viitekehyksessä luvussa kaksi aiheena on osaamisen kehittäminen. Viitekehyksessä käsitellään mitä ovat osaaminen, oppiminen ja ydinosoaminen. Lisäksi käsitellään sitä, miten osaamista voidaan arvioida ja miksi osaamisalueet ja osaamistasokuvaukset ovat tärkeitä. Tiedonkeruutapana käytetty osaamiskartoitus esitellään omassa alaluvussa.

Luvussa kolme esitellään 4H-järjestö, sen organisaatorakenne, strategia ja kilpailijat. Sen jälkeen paneudutaan 4H-järjestön avaintehtäviin ja menestystekijöihin ja siihen miten 4H-järjestössä kehitetään osaamista. Luvussa neljä esitellään kohderyhmä ja se, miten tutkimukset toteutettiin, mitä analyysimenetelmiä käytettiin ja millaisia tutkimustuloksia saatiin. Luvussa viisi eli pohdinnassa tehdään johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan tutkijan omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessin sujumista.

2 Osaamisen kehittäminen

Organisaation kilpailukyky perustuu siihen, mitä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Organisaatio ei pysty saavuttamaan tavoitteitaan täysin, jos se ei pidä huolta henkilöstönsä osaamisesta ja taidoista ja niiden lisäämisestä. (Viitala 2002, 175.) Hyvä suoriutuminen on seurausta osaamisesta. Osaamisen sisältö muuttuu yhtä nopeasti kuin toimintaympäristö. Nykypäivänä organisaation on toimittava tehokkaasti ja tulosten sekä henkilöstön suoritusten on jatkuvasti parannuttava. Yksi organisaation menestymisen edellytys on osaamisen johtaminen ja kriittinen menestystekijä on osaamisen kuvaaminen ja sen kehittämisprosessin hallinta. (Sydänmaanlakka 2007, 15–17.)

Nykyosaamisen kuvaaminen on välttämätöntä osaamisen kehittämisen kannalta. Osaamisen kuvaamisen avulla saadaan kuva tämän hetkisestä osaamisesta ja tarvittavasta osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Nykyhetken osaamisen selvittämiseksi on tarvetta, kun halutaan selvittää henkilöstön osaaminen nyt ja mihin sen voisi paremmin kohdistaa. Tulevaisuuden osaamisen selvittäminen on perusteltua silloin, kun halutaan voimistaa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tai yritys kohtaa uusia haasteita ja tarpeita. Osaamisen kehittäminen pohjautuu yrityksen visioon ja strategiaan. Sen pohjalta määritellään, mitä pitää osata, eli osaamisalueet ja luodaan kriteerit osaamisen arviointiin ja kartoitetaan osaaminen. Osaamisen kartoituksen pohjalta saadaan selville osaamisaukot ja voidaan luoda kehittämissuunnitelmat. (Hätönen 2011, 2.)

Sydänmaanlakan (2007, 287) mukaan osaamisen johtaminen ja kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Niistä määritellään ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Sen jälkeen arvioidaan, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoiteltavaan tasoon. Kun tavoitetaso on määritelty, voidaan luoda käytäntöön siirrettävät kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmista muokataan jokaiselle yksilölle oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

2.1 Strategiset käsitteet

Yrityksen arvot kertovat mikä yritykselle on tärkeää. Ne luovat perustan toiminta-ajatukselle. Toiminta-ajatus eli missio määrittelee miksi organisaatio on olemassa, miksi henkilökunta on töissä organisaatiossa ja mikä on organisaation ydintehtävä. Visio kertoo yrityksen toivotun tulevaisuuden tilan. Strategia eli toimintaperiaatteet määrittelevät miten vision mukaiseen tavoitetilaan päästään. (Viitala & Jylhä 2008, 69–70.)

Prosessit muodostavat toimintojen ja tehtävien kokonaisuuden, jolla tyydytetään asiakkaan tarpeet. Ydinprosessit toimivat yritysstrategian kulmakivinä. Onnistuessaan ne tuottavat kilpailuetua ja asiakkaalle arvoa. Kaikki samalla alalla toimivat hallitsevat perusosaamisen, mutta asiakkaan kokeman lisäarvon kannalta ratkaisevaa on kriittinen osaaminen, jolla saadaan pidettyä kilpailuetu. Kriittiset menestystekijät ovat mitattavia asioita ja välttämättömiä strategian onnistumisen kannalta. Ne ovat tekijöitä, joilla erotutaan kilpailijoista ja joissa pitää menestyä, jotta tavoitteet saavutetaan. Niidenkin perustana toimivat missio ja strategiset tavoitteet. (Hannus 1994, 22, 83–84.)

Kilpailija on samalla toimialalla tai markkina-alueella toimiva organisaatio tai yritys. Organisaation tai yrityksen pitää osata määritellä ja tunnistaa omat kilpailijansa. Nykyisten kilpailijoiden lisäksi on nähtävä tulevaisuuteen ja arvioitava, miten oma toimi-ala kehittyy ja onko samalle alalle syntymässä uusia kilpailijoita. Kilpailu- ja kilpailija-analyysien avulla yritys selvittää kilpailutilanteensa markkinoilla. Analyysissa otetaan huomioon seuraavat asiat: kilpailevat tuotteet tai palvelut, kilpailevat organisaatiot tai yritykset, kilpailijoiden markkinaosuus ja -asema, kilpailijoiden kilpailukeinot, kilpailijoiden tunnettavuus, tuotteiden paremmuus ja markkinointistrategia sekä kilpailun luonne ja oman organisaation rooli kilpailukentällä. Kilpailija-analyysin jälkeen mietitään, miten kilpailu kehittyy tulevaisuudessa ja miten oman organisaation tulisi tehdä pysyäkseen mukana kilpailussa. (Raatikainen 2008, 63, 64.)

Ydinkilpailijoiksi ja marginaalikirpailijoiksi kutsutaan vastaavien tuotteiden tai palveluiden toimittajia. Näistä ydinkilpailija on marginaalikirpailijaa pahempi uhka organisaatiolle. Kilpailu on kuitenkin nähtävä laajempänä kokonaisuutena kuin pelkästään samoja tuotteita tarjoavana kilpailuna. Kun kilpaillaan samoista asiakkaista mutta eri tuotteilla, puhutaan tarvekilpailusta. Avainkilpailijat puolestaan kilpailevat samoista asiakkaista

samoilla markkinoilla. Niiden toimiala on sama kuin oman organisaation. Avainkilpailijat voivat olla joko ydin-, marginaali- tai tarvekilpailijoita. (Pirttilä 2000, 38; Viitala & Jylhä 2008, 381.)

2.2 Osaaminen, oppiminen ja ydinosaaminen

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa opitaan kokemuksista ja arvioidaan tapaa, jolla kokemuksista opitaan. Oppimisen mahdollisuudet maksimoidaan ja oppimisen lähteinä toimivat kaikki sidosryhmät. Oppimisen mahdollistaa avoin kommunikointi, kokemusten prosessointi, kokeilutoiminta ja rakentava vuoropuhelu. Johdon tärkein tehtävä on luoda ilmapiiriä, jossa oppiminen on mahdollista. Kaikki työntekijät ovat vastuussa siitä, että oppimista tapahtuu jatkuvasti. Silloin he keräävät informaatiota, tutkivat ja käyttävät sitä itsenäisesti. (Viitala & Jylhä 2008, 285.)

Osaaminen ei ole koskaan synnynnäistä vaan oppimisprosessin tulos. Osaaminen rakentuu osista, joita ovat tiedot, taidot, kokemukset, kontaktit ja asenteet sekä motivaatio käyttää omia taitojaan. Konkreettisesti osaaminen näkyy kykyinä tehokkaaseen toimintaan eri tilanteissa. Vain tällöin voidaan puhua todellisesta osaamisesta, joka johtaa hyviin suorituksiin ja saavutetut tulokset kertovat osaamisen tason. Usein käytännön teot perustuvat opittuihin käyttäytymismalleihin eikä tietoon, miten pitäisi toimia eri tilanteissa. Väärien käyttäytymismallien tiedostaminen ja niistä poisoppiminen on tärkeää. Joskus henkilö ei tiedä osaavansa jotain asiaa, jolloin puhutaan tiedostamattomasta osaamisesta, jota ei voida hyödyntää kunnolla. Osaamisen kehittämisen lähtökohta onkin tietoisuus omasta osaamisesta ja sen puutteista. (Sydänmaanlakka 2004, 150–152.)

Organisaation ydin on oppiminen ja kaikki muu on seurausta siitä. Pelkästään uutta tietoa omaksumalla ei opi. Oppimisprosessissa hankitaan uusia taitoja, asenteita, tietoja, kokemuksia ja kontakteja, joiden avulla muutetaan toimintaa. Aikaisemmat kokemukset auttavat oppimaan uusista kokemuksista. Monissa asioissa edellytetään aikaisempia kokemuksia, työssä tai elämässä, ennen kuin asian voi ymmärtää. Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilö käyttää aivokapasiteetistaan vain noin 1-10 %, joten todennäköisesti organisaatio käyttää myös vain 10 % osaamispotentialista. Op-

pimisen tehostamiseen kaikilla tasoilla liittykin valtava mahdollisuus. (Sydänmaanlakka 2007, 23, 33, 34, 48–50.)

Oppimisen lähtökohtana toimii yksilötason oppiminen. Perustan oppimiselle muodostaa kokemukset, joita arvioidaan ja kerätään tietoa, joka sitten sisäistetään ja ymmärretään. Lopuksi tietoa sovelletaan käytäntöön. Organisaatiossa oppiminen tapahtuu tiimeissä. Tiimin oppiminen vaatii yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja jaetun vastuun. Tiimin osaaminen ei muodostu sen jäsenten yhteenlasketusta osaamisesta vaan siitä, miten hyvin se pystyy yhdistämään jäsentensä osaamista. Tiimin oppimisprosessi alkaa kokemusten arvioinnilla, josta syntyy yhteinen ymmärrys, visio ja arvot. Sen jälkeen suunnitellaan mitä osaamista tiimi tarvitsee, miten se hankitaan ja kuka vastaa johtamisesta. Varsinainen toiminta tapahtuu tiimin jäsenten kohdalla erikseen. Organisaatiot pystyvät oppimaan yhtä hyvin kuin yksilöt ja tiimit, jos ne pystyvät käsittelemään tietoa, oppivat oppimaan ja osaavat luoda yhteyksiä. Organisaation osaaminen ei ole yhteenlaskettu yksilöiden ja tiimien osaaminen. Organisaation kyky uusiutua ja muuttaa toimintaansa on organisaation oppimista. Uusiutumisella tarkoitetaan valmiutta hankkia uutta osaamista taukoamatta. Organisaation oppiminen lähtee liikkeelle organisaation toiminnasta, josta kerätään palautetta. Palautteista saadun tiedon avulla voidaan tarkentaa visiota, strategiaa ja tavoitteita. Näiden pohjalta kehitetään toimintamalleja ja osaamista. (Sydänmaanlakka 2007, 48–54.)

Sen lisäksi, että osaamista hankitaan, luodaan ja varastoidaan, sitä on osattava myös jakaa ja käyttää hyödyksi. Yksilön osaamista ja tietoa pyritään muuttamaan organisaation tiedoksi ja piilevää tietoa havaittavaksi tiedoksi. Siihen, miten osaamista ja tietoa jaetaan, on kiinnitettävä huomiota. Tiedon jakamista helpottaa, jos organisaation kulttuuri tukee osaamisen ja tiedon johtamista ja tiedon kulkemiseen on kiinnitetty huomiota. Ilmapiirin tulee olla avoin ja perustua luottamukselle, ja ihmisten on oltava motivoituneita jakamaan osaamistaan eikä panttaamaan sitä. Asenteen tulee olla myönteinen aktiiviselle tiedon ja osaamisen jakamiselle, jokaisen tulee ymmärtää, että tiedon jakaminen on osa jokaisen toimenkuvaa. Osaamista jakamalla edistetään omaa ja organisaation menestystä. Olisi hyvä, jos kehityskeskusteluissa kysytään, miten henkilö on edesauttanut tiedon jakamista. Hyvän tietotekniikan avulla tiedon ja osaamisen jakaminen helpottuu. (Sydänmaanlakka 2007, 199–203, 214.)

Viitalan (2009, 187–189) mukaan oppiminen ei vaadi erityisiä resursseja tai järjestelyjä, vaan oppimista tapahtuu työelämän tilanteissa. Työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan jakaa neljään eri luokkaan: formaali oppiminen, nonformaali oppiminen, informaali oppiminen ja satunnainen oppiminen. Formaalista oppimista tapahtuu koulutuksessa, jossa opiskelu on määrätietoista ja johtaa tutkintoon. Nonformaalista oppimista ovat yrityksen järjestämät oppimistilaisuudet, jotka eivät johda tutkintoon. Informaali oppiminen on suunnittelematonta työssä tapahtuvaa oppimista. Satunnainen oppiminen on tiedostamatonta, jossa ongelma tai haaste pakottaa oppimaan. Henkilöstön kehittämisen muodot voidaan jakaa sen mukaan, ovatko ne formaaleja tai epäformaaleja, Jakoperusteena voidaan käyttää myös sitä, onko kehityksen kohteena yksilö, ryhmä vai koko yhteisö. Yksilön osaamisen kehittämisen muotoja työpaikalla ovat coaching, mentorointi, sijaisuuksien hoito ja toimintaoppiminen. Ryhmätasolla osaamista kehitetään parhaista käytännöistä oppimisella, tiimityöskentelyllä, opintokäynneillä ja palavereilla.

Ydinosaaminen on osaamista, joka on tärkeää valitun kilpailustrategian toteutumiselle. Se on tietotaitoa, jonka avulla organisaatio eroaa muista. Vahvan ydinosaamisen saavuttaminen voi kestää yli kymmenen vuotta, ja sitä on vaikea kopioida tai siirtää muille.

Tieto ja osaaminen on osattava siirtää tuotteisiin ja palveluihin. Kun ydinosaamista osataan toteuttaa käytännössä, puhutaan ydinkyvykkyydestä. (Viitala & Jylhä 2008, 286.)

Ydinosaamisen tarvetta eivät poista teknologian kehittyminen tai muutokset palveluissa. Sen tuoma hyöty on suuri sekä yritykselle että organisaatiolle. Ydinosaaminen luo pohjan koko organisaation osaamisvaatimuksille. (Hätönen 2011, 6.) Ydinprosessit puolestaan ovat prosesseja, joilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Ydinprosesseihin liittyvä osaaminen voi perustua nopeuteen, logistiikkaan, tuotekehittelyyn tai tapaan hoitaa sidosryhmäsuhteita. (Viitala 2009, 177.)

2.3 Osaamisen arvioinnin työkalut

Työsuorituksia ja osaamista on mitattu organisaatioissa aina. Alussa se kuitenkin oli epämääräistä ja näkymätöntä. Suomessa työsuorituksia alettiin tarkemmin mitata 1970-luvulla, jolloin tarkastelun kohteina olivat tavoitteiden saavuttaminen ja tulokset. Arviointi ei kuitenkaan vielä silloin paneutunut siihen, mitä osaamista henkilöllä oli. Nykyään arviointi on kehittynyt täsmällisemmäksi ja järjestelmälliseksi. Tavoitteiden ja tulos-

tan sijaan, arvioidaan suorituksia ja osaamista. Arviointi toimii pohjana toiminnan kehittämiseksi, urasuunnittelulle ja palkitsemiselle. (Viitala 2008, 152–153.) Henkilöarviointi on tärkeä työkalu osaamisen kehittämisessä. Siitä saadun tiedon perusteella saadaan tietoa, miten työssä suoriutumista voidaan parantaa. Organisaatioissa osaamiseen arviointiin on käytetty paljon kehityskeskusteluita ja koulutustarvekyselyitä. 1980-luvulla alettiin käyttää resurssiarviointeja ja potentiaalikartoituksia. 1990-luvulla yleistivät osaamiskartoitukset. (Honkanen 2005, 23–24.)

Viitalan (2008, 153–154) mukaan osaamista pitää arvioida, jotta voidaan hyödyntää osaamista, suunnitella kehittämistoimenpiteitä ja motivoida henkilöstöä. Osaamisen kehittämisellä voidaan kohdentaa resursseja oikein, mutta se on myös strategisesti tärkeää. Osaamisen arvioinnilla löydetään alueet, jotka tarvitsevat vahvistusta ja johon voi perustellusti kohdentaa resursseja. Etenkin isoissa organisaatioissa ei välttämättä tiedetä, millaista osaamista organisaatioissa on käytettävissä, eikä sitä osata hyödyntää muuttuvissa tilanteissa. Toisaalta ei myöskään tiedetä, mitä osaamista tarvitaan lisää. Osaaminen on resurssi kuten muutkin resurssit ja on tärkeää tietää, kuinka paljon ja minkälaista osaamista organisaatiossa on. Kun osaaminen on kartoitettu ja rekisteröity järjestelmällisesti, sitä on helppo hyödyntää erilaisissa tilanteissa.

Honkasen (2005, 29, 30) mukaan arviointimenetelmien avulla tietoa hankitaan epäsuorilla havainnoilla ja päätelmillä. Pohjana voidaan käyttää henkilön omaa käsitystä osaamisestaan ja kyvyistään ja menetelmänä käytetään haastatteluja ja kyselylomakkeita. Niistä saatu tieto on konkreettista ja helposti työhön yhdistettävissä. Toisaalta luotettavuus riippuu vastaajan rehellisyydestä ja itsetuntemuksesta. Toinen tapa on käyttää simuloivia harjoituksia, testejä tai kokeita. Simulaatio ei kuitenkaan aina vastaa todellista työtilannetta, joten tuloksiin jää aina tulkinnanvaraa, siitä miten arvioitava henkilö oikeasti toimisi työtilanteessa.

Osaamista voidaan arvioida kuitenkin monella tavalla. Arvioinnin työkaluina voidaan käyttää muun muassa työsuorituksen välitöntä havainnointia, koeaikaa, itsearviointia, kehityskeskustelua tai osaamiskartoitusta. (Hätönen 2011, 12.) Työsuorituksen välitöntä havainnointia tapahtuu, kun esimies arvioi työntekijöiden jokapäiväistä tekemistä. Arviointi on helppoa ja arvioinnin tulokset ovat konkreettisia. Välittömässä havainnoin-

nissa arviointitieto voi kuitenkin jäädä pinnalliseksi, eikä sillä voi ennustaa osaamista tulevaisuudessa tai erilaisissa muuttuvissa olosuhteissa. Tällä tavalla ei voi arvioida kaikkia taitoja, ainoastaan niitä taitoja, joita arvioija näkee ja kuulee. Lisäksi havainnot saatavat olla subjektiivisia ja tulokset voivat vääristyä. Välittömän havainnoinnin välineenä voidaan tällä tasolla käyttää suoritusmittareita. Näitä suoritusmittareita ovat myyntitulo, suoritusarviointi, keskustelut, 360 asteen arviointi tai ulkopuolisen asiantuntijan havainnointi työpaikalla. Toteutuakseen arviointi voi kestää pitkään. Koeaika on väline, jota käytetään uuden henkilön arviointiin. Koeaika kuitenkin voi olla liian lyhyt kaiken osaamisen varmistamiseen. (Honkanen 2005, 26–28.)

Kokemustaustaa selvitettäessä arvioidaan, miten yksilön aikaisempi koulutus- ja työkokemus tukee työssä suoriutumista. Arviointi tapahtuu tyypillisimmillään työhönottohaastattelussa. Tietoa saadaan haastattelun lisäksi ansioluettelosta ja työhakemuksesta. Oletus on, että koulutuksellaan ja työkokemuksellaan henkilö suoriutuu hyvin tulevaisuudessa. Uudet työtehtävät ja uusi toimintaympäristö voivat kuitenkin aiheuttaa sen, että henkilö ei menestykään työssään vaan on joutunut oman osaamisalueensa ulkopuolelle. Kokemustaustan kartoitus on paras väline arvioitaessa ammatillista pätevyyttä tai teknistä osaamista. Johtamis- tai tiimitaitojen arviointi sen sijaan on vaikeaa tällä tavalla. Luotettavan arvioinnin tekemiseen tarvitaan arvioijalta hyviä taitoja, jotta arviosta saadaan luotettava. Tässäkin menetelmässä on vaarana arvioijan subjektiivisuus. (Honkanen 2005, 28, 29.)

Tieto voi olla käsitteellistä tai hiljaista. Käsitteellistä tietoa voidaan helposti jakaa ja tallentaa. Hiljainen tieto on osaamista, joka näkyy käytännön töiden sujuvuutena, eikä sitä voi mitata. Hiljainen tieto välittyy yhteisten toimintojen avulla, ajankäytön ja samassa ympäristössä elämisen tai työskentelyn kautta. Hiljaista tietoa voi jakaa muun muassa yhteisellä reflektoinnilla, yhteisellä kielellä ja kokemusten jakamisella. (von Grogh, Ichijo & Nonaka 2000, 6.) Tarkkaa tietoa osaamisesta hiljaisen tiedon takia mahdotonta saada edes mittauksen avulla. On kuitenkin parempi mitata osaamista tietoisena siitä, että hiljaista tietoa on, kuin jättää osaamisarviointi kokonaan tekemättä. (Viitala 2008, 155.)

2.4 Osaamisalueet ja osaamistasokuvaukset

Arvioidessa pitää etukäteen määrittää osaamisalueet eli se, mitä arvioidaan ja arviointikriteerit. Arviointikriteereinä toimivat osaamistasokuvaukset, jotka helpottavat ja yhdenmukaistavat arviointia. Niiden ei tarvitse olla täydellisiä kuvauksia työn kuvasta. Osaamisalueiden selvittämiseen voidaan haastatella avainhenkilöitä. He osaavat parhaiten kertoa, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Jotta osaamisen tutkiminen ei olisi liian työlästä, osaamisalueiden määrä tulisi pitää melko pieneenä. (Hätönen 2011, 19, 21, 23.)

Hätösen (2011, 18) mukaan osaamisalueet pitää rakentaa vision ja strategian perusteella. Ne pyritään kuvaamaan konkreettisina toiminnan kuvauksina. Viitala (2008, 120–121) toteaa, että osaamisalueiden luokittelu voidaan tehdä kahdella eri tavalla. Joko alueet luodaan kokonaan itse tai hankitaan valmis jäsenitys, joka muokataan omaan tarpeeseen sopivaksi. Usein itse luodut osaamisalueet ovat totuudenmukaisempia kuin valmis malli, vaikka niiden tekeminen viekin enemmän aikaa. Osaamisalueiden tekeminen vaatii keskustelua yrityksessä, ja silloin joudutaan miettimään mitä osaamista työtehtävät todella vaativat. Osaamisalueiden jakaminen ei saa perustua pelkkään tekniseen osaamiseen. On muistettava, että substanssiosaamisen lisäksi muut valmiudet ja osaamiset ovat myös tärkeitä työn suorittamisen kannalta. Toisessa teoksessaan Viitala (2008, 156.) mainitsee, että osaamisen arvioinnissa on vaarana, että mitataan liian kapeaa aluetta yksilön osaamisessa. Arvioinnissa olisi kuitenkin mitattava osaamista laajasti. Työssä tarvitsemien taitojen lisäksi pitää mitata niitä osaamisia, joiden avulla yksilö tehostaa ja hyödyntää yksilöosaamisiaan. Esimerkiksi myyjän on kassakoneen käyttötaidon lisäksi osattava kommunikoida asiakkaan kanssa, kestettävä painetta ja kiirettä, toimittava tiimissä ja suunniteltava työtään.

Osaamisen yhdenmukaisen arvioinnin kannalta pitää määritellä arvioinnin tapa. Osaamista arvioidaan arviointiasteikon avulla tai auki kirjoitettujen osaamistasomääritysten pohjalta. Arviointiasteikon on syytä olla laaja, 1–5 tai 1–7. Alin taso on jo riittävää osaamista ja ylin taso on harvinaista huippuosaamista. (Hätönen 2011, 21–22.) Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 108–109) muistuttavat, että olennaista osaamistasojen luokittelussa on, että se tehdään käytännön toiminnan mukaisesti. Osaamisen arvioinnissa käytetään yleensä 3–5-portaista arviointitaulukkoa. Osaamistasot kuvataan

silloin esimerkiksi tasolla 0–5, jolloin joka tasolla on oma nimitys ja kuvaus. Esimerkiksi tason 1 nimitys on Aloittelija ja kuvaus ”Osaa kertoa mistä asiassa on kyse, tuntee peruskäsitteet.”

Tässä tutkimuksessa osaamisen määrittelyssä on käytetty Räsänen luomaa arvioinnin mallia (1996, teoksessa Viitala 2008, 158.), jossa työorientaation tasot ja kuvaukset ovat määritelty seuraavasti:

- 1) Aloittelija tarvitsee paljon ohjaamista ja toimintaa ohjaavat säännöt ja normit. Työn hahmottaminen rajoittuu lähimpään työympäristöön ja hyvin lyhyelle aikajänteelle.
- 2) Kehittynyt aloittelija hallitsee perusosaamisen ja osaa soveltaa tietoa tavallisissa tilanteissa. Työ on luonteeltaan suunnittelematonta ja tilannesidonnaista. Tarvitsee tukea ja toiminnan ohjaamista sekä työn tärkeiden osatekijöiden osoittamista.
- 3) Pätevä suoriutuja kykenee hallitsemaan tehtäväkokonaisuuksia. Hallitsee ammatin käsitteistöä ja näkee työn osana kokonaisuutta. Tarvitsee ohjausta. Suunnittelee työtään.
- 4) Etevä tekijä suoriutuu kokonaisista tehtäväalueista ja pystyy hyödyntämään olemassa olevaa kokemusta. Tekee työtä hyvin itsenäisesti ja luottaa omiin kokemuksiinsa. Työn tekeminen on tavoiteorientoitunutta.
- 5) Asiantuntija analysoi ja muuttaa toimintaansa tilanteen mukaan. Keskityy tavoitteisiin ja tuloksiin eikä enää prosesseihin ja keinoihin. Pystyy ohjaamaan muita.

Osaamisprofiili on osaamisten tavoitetasojen pohjalta luotu yhdistelmä. Se osoittaa, mitä osaamisia tulee olla ja mitä tulee kehittää. (Hätönen 2011, 27.)

2.5 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus tai kompetenssikartoitus on yksi keino selvittää henkilöstön osaaminen ja sen kehittämistarpeet. Sen avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on.

Sen avulla saadaan myös selville osaamisaukot ja miten henkilöstön tulisi kehittyä yksilö- ja ryhmätasolla, jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia. Osaamiskartoitus jäsentää kehittämistarpeet ja suuntaa ne oikeaan suuntaan. Organisaatio voi kehittää toimintansa paremmin sen varaan, mitä jo osataan hyvin, ja toisaalta panostaa kehittämiseen sen mukaisesti, missä kehitystä vaaditaan. (Viitala 2002, 198, 199.)

Osaamiskartoituksesta on monia hyötyjä. Se toimii apuna arvioinnissa sekä jäsentää tämänhetkisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Työntekijät voivat sen avulla itse arvioida ja kehittää osaamistaan. Siitä on myös apua uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Osaamiskartoitus voidaan tehdä koskemaan koko organisaatiota tai tiettyä ryhmää tai tiettyä osaamisaluetta. Osaamiskartoituksen laadinnassa kannattaa olla mukana työryhmä, joka koostuu eri osaamisalueiden henkilöstöstä, tällöin sen käyttöönotto helpottuu. (Hätönen 2011, 18.)

Viitalan (2009, 181, 182.) mukaan osaamiskartoituksissa työkaluina käytetään lomakkeita tai tietokoneohjelmia. Kartoituksen kohteena oleva henkilö itse on usein vastuussa osaamisensa arvioinnissa. Osaamiskartoituksesta saadut yksilötasojen tiedot voidaan koota koko yksikön tai työyhteisön kuvauksiksi. Näiden kuvausten avulla suunnitellaan laajempia toimia, joilla osaamista kehitetään. Osaamiskartoituksen merkittävin hyöty perustuu kehittämisen jäsentymiseen ja suuntaamiseen. Kun osaaminen tiedostetaan, sen avulla voidaan myös kehittää liiketoimintaa. Kartoitusten perusteella voidaan perustellusti määrittellä, mitä osaamisalueita kehitetään, millä keinoin ja millä aikataululla.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 117) mukaan osaamiskartoitus on tapahtumasarja. Siinä kartoitetaan henkilön tai organisaation nykytila ja sitä verrataan tavoite-tasoon. Tyypillisimmällään osaamiskartoituksen tekee työntekijä ennen kehityskeskustelua täyttämällä osaamiskartoituslomakkeen. Lomake käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa. Esimies muokkaa alaisen subjektiiviset arviot yleisiksi.

Osaamiskartoituksen perustana tulee olla organisaation visio ja strategia ja niiden edellyttämä osaaminen, muuten osaamiskartoituksesta ei ole hyötyä. Näistä osaamisista muodostetaan yksilötason kehittämissuunnitelmat. Alaiset yhdessä esimiestensä kanssa pohtivat, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten se dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti. Usein tämä tapahtuu kehityskeskusteluiden yhteydessä. Sen jäl-

keen arvioidaan osaaminen yksilötasolla ja analysoidaan, miten se vastaa tulevaisuuden osaamistarpeita. (Viitala 2008, 154.)

2.6 Osaamisvaje ja osaamisen kehittäminen

Osaamisen arviointi ei arvioida vain osaamisen vuoksi, vaan se on aina perusta toimenpiteille. Arvioinnin ja kartoituksen tuloksena tiedetään, mitä osataan ja mitä pitäisi osata. Nykyisen ja tarvittavan osaamisen erotusta kutsutaan osaamisvajeksi. Osaamisvajeen hahmottamisessa on tärkeää palauttaa mieleen yrityksen visio ja strategia. Niiden perusteella löydetään osaamisvajeet ja voidaan luoda kehittämissuunnitelmat. (Ranki 1999, 35, 41, 163.)

Osaamisen kartoituksen jälkeen tietoja hyödynnetään kehittämissuunnitelmien laadinnassa, perehdyttämisessä, rekrytoinnissa ja henkilöstön oman työn hallinnassa sekä ryhmä- että yksilötasolla. Yksilötasolla osaamista voidaan kehittää valmentamisen, mentoroinnin tai sijaisuuksien hoidon avulla. Ryhmätasolla osaamista voidaan kehittää esimerkiksi parhaista käytännöistä oppimisella, tiimityöskentelyllä, opintokäynneillä ja palavereilla. (Hätönen 2011, 27.)

Coaching tai valmentaminen on vuorovaikutukseen perustuvaa oppimista, joka tapahtuu missä ja milloin vain vastaten tilanne- ja henkilökohtaisiin tarpeisiin. Sen avulla voidaan parantaa työsuoritusta ja ammattitaitoa ja auttaa työntekijöitä ylittämään suoritus- tasonsa. Johtamisen piirteet, jotka kuvaavat valmentajuutta, voidaan jakaa voimaantumista edistävään käyttäytymiseen ja mahdollistavaan käyttäytymiseen. Voimaannuttamisella rohkaistaan alaista vastuunottoon. Esimies tukee alaista kriittiseen ajatteluun ja omaehtoiseen kehittymiseen ja rohkaisee ylittämään rajansa. Mahdollistajana esimies tukee alaisen kehittymistä tiedollisten valmiuksien ja uusien näkökulmien hankinnassa. Tässä välineinä käytetään kehityskeskusteluita, palautteen antoa, toiminnan suunnitteluun osallistumista, oppimisympäristön kehittämistä, tavoitteiden selkiyttämistä ja asioiden selvittämistä. (Viitala 2009, 206, 207.)

Mentorointi on vuorovaikutusta, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta. Sen tarkoitus on tukea työssä kehittymistä ja edistää uraa sekä tukea ja rohkaista.

Mentori ei anna valmiita ratkaisuja vaan auttaa mentoroitavaa löytämään parhaat ratkaisut itselleen. Yleensä mentoroinnissa kehityksen kohteena on nuori ammattilaisuuden alkuvaiheessa oleva henkilö, jota kokenut ammattilainen mentoroi. Mentorointi voi olla suunniteltua tai se voi syntyä itsestään kahden ihmisen välille. Se voi kestää jopa vuosia. Mentorisuhteelle on tärkeää, että molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja luottavat toisiinsa. Sijaisuuksien hoidon tarkoitus on turvata toiminnan sujuminen, mutta sillä myös kehitetään, levitetään ja uudistetaan osaamista. Osaamisquejää voidaan vähentää hyvällä sijaisjärjestelmällä. Järjestelmä voidaan rakentaa niin, että kaksi työntekijää sitoutuu pitämään toisensa ajan tasalla toistensa työtilanteista. Toimintaoppimista tapahtuu kun teoria ja soveltaminen käytännössä vuorottelevat suunnitelmallisesti. Käytännön kokemukset viedään arvioitavaksi teoriaopetukseen. Toimintaoppiminen voi tapahtua myös ryhmässä. (Viitala 2009, 192, 193.)

Parhaista käytänteistä oppimalla eli benchmarkingilla opitaan esikuvilta ja toimintatavoilta, jotka ovat jo käytössä. Näitä ei voi suoraan kopioida, mutta se antaa ideoita ja auttaa löytämään oman työyhteisön kehityskohteet. Tiimityöskentelyssä oppiminen tapahtuu mallioppimista, ja se tarjoaa ammatillisen kasvun paikan jäsenilleen. Tiimin taitavuus on suoraa seurausta siitä, miten tietoisesti se kehittää toimintaansa. Ne pystyvät myös arvioimaan toimintatapojaan ja osaavat etsiä keinoja päästäkseen seuraavalle tasolle osaamisessaan. Opintokäynnit tarjoavat virikkeitä, esimerkkejä ja pienentävät ennakkoluuloja. Oppimista ne tukevat, kun nähdään yrityksen tavoittelema toimintamalli toisen toteuttamana. Opintokäynnistä on oppimisen kannalta parhaiten hyötyä, kun sen aikana syntyneet havainnot ja ideat käsitellään ja niiden soveltavuutta pohditaan. Palaverissa tietoa saadaan, muokataan ja täydennetään. Palaverit tuovat työyhteisöön selkeyttä ja yhteisiä käytänteitä. Osaamisen kannalta hyödyllisintä on, jos palaverit ovat tehokkaita ja avoimia. (Viitala 2009, 198.)

Keinot, joilla esimies kehittää osaamista, ovat keskustelu, puitteiden luominen ja ilmapiirin luominen. Esimies keskustelee tavoitteista, osallistuttaa alaisiaan ja luo me-henkeä keskusteluihin. Hän luo ja kehittää toimintamalleja, jotka kehittävät oppimista, ja käy oppimista tukevia keskusteluita. Hän edistää avointa ilmapiiriä, auttaa virheiden ja ongelmien käsittelyssä ja antaa palautetta. Lisäksi hän arvostaa ja kuuntelee alaisiaan. Oppimista tukee ja estää työympäristön ja henkilöstövoimavarojen laatu sekä henkilöstön rakenne ja määrä. (Kuutti 2004.)

3 4H-järjestö ja sen toimintaympäristö

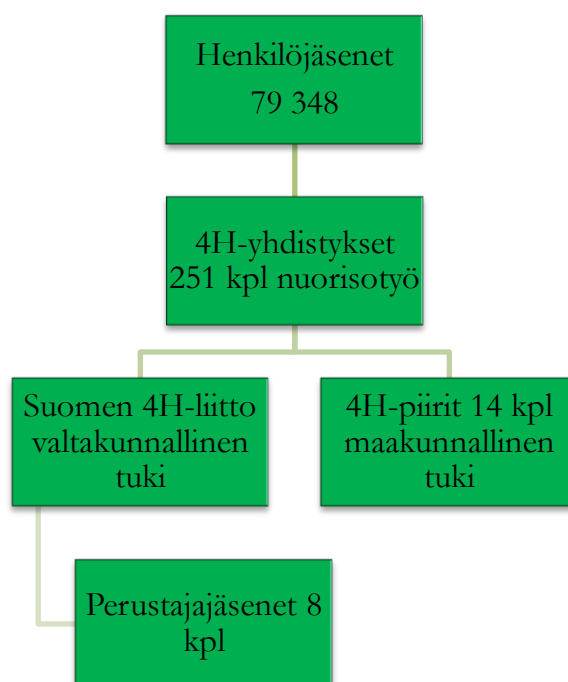
4H-järjestö on valtakunnallinen lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä tukeva järjestö. Sen toiminta käynnistyi 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa, josta se rantautui Suomeen. Järjestön arvojen perustana ovat neljä sanaa: harkinta, harjaannus, hyvyys ja hyvinvointi. Ne muodostavat järjestön kasvatuserityksellisen perustan yhdessä käytännönläheisen toimintamenetelmän, Tekemällä oppii, kanssa. Järjestön toiminta rahoitetaan valtion, kuntien ja elinkeinoelämän rahoituksella sekä omatoimisella varainhankinnalla. 4H-järjestön toiminta-alue on koko Suomi, ja sen tuottama nuorisotyö soveltuu sekä kaupungin että maaseudun lapsille ja nuorille. 4H-toiminta on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumatonta. (Suomen 4H-liitto a.)

4H-järjestön toimintaympäristö on muuttunut paljon vuosien aikana. Maatalouskerhosta on tullut nykyaikainen tietoyhteiskuntaan sopiva malli. Väestön ikääntyminen vaikuttaa 4H:n toimintaan etenkin maaseudulla, jossa nuorten määrä vähenee. (Hassinen, 2012a.)

3.1 4H-järjestön organisaattiorakenne

Suomen 4H-liitto on 4H-järjestön keskusjärjestö. Suomen 4H-liiton jäseniä ovat 4H-piirit ja perustajajäsenet eli kahdeksan maa-, metsä- ja kotitaloudellista, osuustoiminnallista sekä sivistystyötä tekevää keskusjärjestöä tai erikoisyhdistystä. 4H-piirit, joita on 14, tukevat paikallisten 4H-yhdistysten toimintaa. Varsinaisen nuorisotyön tekevät paikalliset 4H-yhdistykset, joita on 251 eri puolilla Suomea. Yhdistykseen kuuluu 79 348 jäsentä, joista nuorisojäsenten osuus on 67 659. (Kuvio 1.) (Suomen 4H-liitto b.) Jo-kaista yhdistystä johtaa toiminnanjohtaja, joka kehittää ja organisoii 4H-järjestön strategian mukaista nuorisotoimintaa yhteistyössä hallituksen kanssa. Toiminnanjohtajan toimenkuvaan kuuluu johto- ja hallintotehtävät, ryhmätoiminnan organisointi ja nuorten ohjaus. (Suomen 4H-liitto c.) Yhdistyksen koosta riippuen toiminnanjohtajan lisäksi yhdistyksessä voi työskennellä muita toimihenkilöitä, kuten nuorisohjaajia ja toimistotyöntekijöitä. Suuri osa nuorisotyöstä tehdään 3000 vapaaehtoisen voimin. He osallistuvat tapahtumien ja varainhankinnan järjestämiseen ja toimivat kerhoissa ohjaajina.

Tärkeä osa toimihenkilöiden työtä on vapaaehtoisten työntekijöiden työskentelyedellytysten varmistaminen. (Suomen 4H-liitto d.)



Kuvio 1. Suomen 4H-liitto. Organisaatiokaavio. (Suomen 4H-liitto 2010a, 15.)

4H-järjestön menestyksen takana on pitkä historia. Organisaation tärkein voimavara on ollut osaava henkilöstö, sitoutuneet luottamushenkilöt ja vapaaehtoiset. Järjestön suuri koko on edellyttänyt kehittyneen toiminnanohjausjärjestelmän luomista sekä sen jatkuvaa parantamista. Suuressa kansalaisjärjestössä muutoksiin tulee varata aikaa. Ison organisaation ja nykyisen organisaatorakenteen yhtenä huonona puolena on ylä- ja alatasen epäsuora vuorovaikutussuhde. Suora ja välitön palaute tukioorganisaatiolle on tarpeellinen tehostaessa järjestön toimintaa. Toinen merkittävä tekijä nykyisessä organisaatorakenteessa on piirien niukat henkilöresurssit suhteessa tehtävien laajuuteen. Laaja toimenkuva ei mahdollista erikoistumista eivätkä niukat resurssit tarvittavaa työnjakoa. Yhdistysten näkökulmasta tukipalveluihin käytettävä osa valtionavustuksesta on merkityksellistä. Tukioorganisaatioiden ylläpito ei saa olla itsetarkoitus, vaan on pyrittävä tarjoamaan nimenomaan yhdistysten tarvitsemat ja haluamat palvelut. Organisaation valtakunnallinen viestintä on keskitetty Suomen 4H-liittoon. Pääosa järjestön viestinnästä toteutuu kuitenkin paikallistasolla. (Lindfors & Pihkanen 2012.)

3.2 4H-järjestön strategia ja kilpailijat

4H-järjestön toiminta-ajatuksen mukaan 4H-harrastuksessa lapsi ja nuori kasvaa vastuulliseen, aktiiviseen ja yritteliääseen aikuisuuteen. Toiminnassa otetaan huomioon lapsen ja nuoren kehitysvaiheet ja opitaan itse tekemällä. 4H-kerhossa opitaan koulutetun ohjaajan avulla käytännön tietoja ja taitoja. 4H-kursseilla ja koulutuksilla nuori voi syventää osaamistaan. 4H-järjestön visio on olla valtakunnallisesti toimiva nykyaikainen lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä tukeva kansalaisjärjestö sekä johtava nuorisopalveluiden tuottaja. (Suomen 4H-liitto h, 3, 5; Suomen 4H-liitto e.)

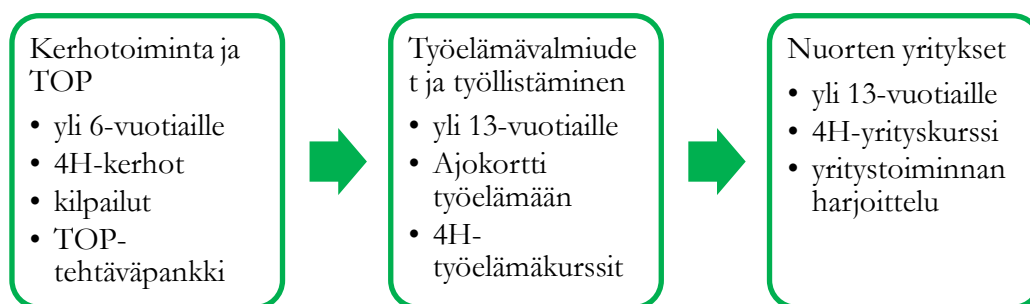
4H-järjestön strategia eli toimintaperiaatteet ovat lasten ja nuorten tarpeista lähteminen, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja tehokkuus, avoin keskustelu ja yhteistyö, toiminnan jatkuva kehittäminen, henkilöstön tukeminen ja kehittäminen, sitoutumattomuus ja tasapuolisuus ja lasten ja nuorten pahoinvoinnin ja syrjäytymisen ennaltaehkäiseminen. Suomen 4H-liiton edustajakokous päättää joka kolmas vuosi 4H-nuorisotyön keskeiset linjat. Ennen edustajakokousta järjestössä käydään laaja keskustelu toimintaan vaikuttavista tekijöistä, pohditaan järjestön tilannetta ja käsitellään tulevaisuuden vaihtoehtoja. Mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen on edellytys sitoutuneelle järjestötyölle. 4H-nuorisotyö 2011–2013 –strategia nostaa paikallistoiminnan eli 4H-yhdistykset toiminnan ytimeen. Strategialla vahvistetaan 4H-nuorisotyön vaikuttavuutta yhteiskunnassa. Strategian mukaisesti kaudella 2011–2013 kehitetään yhdistysten tukipalveluja, keskitytään avaintuotteisiin, kansalaiskasvatuksesta kehitetään yhtenäinen ja toimiva kokonaisuus, vahvistetaan viestintää ja kehitetään organisaatiota työvälineenä. (Suomen 4H-liitto 2010b.) Paikallista nuorisotyötä tekevien 4H-yhdistysten menestyminen perustuu siihen, että toiminta voidaan mukauttaa olosuhteiden mukaan. Sen takia 4H-yhdistykset määrittelevät itse oman strategiansa ja visionsa. 4H-yhdistyksille on kuitenkin määritelty yhteiset ydintehtävät, joita toteutetaan kaikissa yhdistyksissä. (4H-järjestö 2007, 5-9.)

Nuorten tapa harrastaa ja harrastusten tarjonnan määrä paikallisesti, vaikuttavat osaltaan 4H-toiminnan suosioon. Nuorten houkuttelemisen toimintaan sitoutuneiksi jäseniksi edellyttää järjestöltä pysymistä mukana ajassa. 4H-järjestön kanssa toimintaa nuorille tarjoavat myös muut järjestöt, kuten Suomen Partiolaiset, Suomen Punainen Risti, seurakunnat, kunnallinen nuorisotyö ja urheiluseurat. 4H-järjestön lähtökohta nuorten työpalvelutoiminnassa on ensisijaisesti kasvatuksellinen. Tavoitteena on opettaa nuoril-

le työelämätaitoja ja tarjota matalan kynnyksen mahdollisuuksia tutustua työelämään. Yritysten näkökulmasta 4H-nuorten tuottamat työpalvelut saattavat näyttäytyä kilpailevana toimintana. Nuorten työpalvelutoimintaa ei tueta valtionavustuksella. (Lindfors & Pihkanen 2012.)

3.3 4H-järjestön avaintehtävät

4H-nuorisotyön kaksi päälinjaa ovat kansalaiskasvatus ja työelämävalmiuksien edistäminen sekä yrittäjäyyskasvatus. (Suomen 4H-liitto 2010b.) 4H-järjestössä liitolla, piireillä ja yhdistyksillä on omat sovitut ja määritellyt ydintehtävät. Ydintehtävien määrittäminen on välttämätöntä sekä yhtenäisen julkisuuskuvan että piirin ja liittojen tukipalvelujen kohdistamisen kannalta. Suomen 4H-liiton tehtävänä on tukea paikallistasolla tehtävää 4H-nuorisotyötä. 4H-piirien tehtävä on tukea paikallistason toiminnan onnistumista. Paikallista nuorisotyötä tekeville 4H-yhdistyksille on määritelty yhteiset ydintehtävät, joita toteutetaan kaikissa 4H-yhdistyksissä. Ydintehtävät ovat 4H-järjestön ydinosamista, joilla se erottuu kilpailijoistaan ja ne luovat pohjan osaamisvaatimuksille. Näitä niin sanottuja avaintuotteita toteutetaan Kolme askelta työelämään – mallin mukaisesti (kuvio 2). Siihen sisältyvät 4H-nuorisotyön perustoiminnat, jotka ovat kaikille yhdistyksille samat. (4H-järjestö 2007, 6–9; Suomen 4H-liitto 2010a, 9.)



Kuvio 2. 4H-järjestön avaintehtävät sisältävä Kolme askelta työelämään – malli

Mallin ensimmäinen askel, joka on suunnattu nuorimmille 4H-jäsenille, sisältää kerhotoiminnan, erilaiset kilpailut ja TOPin (Tekemällä Oppii Parhaiten). Kerhojen ohjauksesta vastaa yli 3 000 vapaaehtoista ohjaajaa ja vuosittain toteutuu yli 600 000 kerhokäyntiä. Suurin osa kerhoista toimii haja-asutusalueella, ja kerhot ovat usein lasten ja

nuorten ainoa ohjattu harrastustoiminnan muoto. TOP on tehtäväpankki, joka sisältää 1200 tehtävää kymmenestä eri aihepiiristä. Toinen askel on suunnattu yli 13-vuotiaille ja se tukee nuorta työelämätaitojen opettelussa. Tässä vaiheessa käydään Ajokortti työelämään -kurssi, joka opettaa perusasiat työelämän pelisäännöistä. Lisäksi nuorille järjestetään tehtäväkohtaisia kursseja, jotka syventävät nuoren osaamista. Kurssin jälkeen nuorilla on mahdollisuus työllistyä joko suoraan yrityksiin tai 4H-yhdistyksen kautta. 4H-yhdistykset työllistävät nuoria muun muassa kerhojen ja muiden tilaisuuksien ohjaamiseen, kotien palvelutehtäviin sekä ja pihan puutarhan hoitotehtäviin. Kolmas askel on Nuorten yritykset, joka tarjoaa yli 13-vuotiaille nuorille mahdollisuuden yritystoiminnan harjoitteluun. Vuonna 2010 4H-yrityksiä oli 164 ja niiden liikevaihto oli yhteensä yli 120 000 euroa. (Suomen 4H-liitto 2010a, 4-8.)

Kasvu aktiiviseksi kansalaiseksi alkaa kerhossa, jossa opitaan sosiaalisia taitoja ja ryhmässä toimimista. Myöhemmässä vaiheessa nuoren on mahdollista toimia vapaaehtoisena, kerhonohjaajana, yhdistyksen tai piirin hallituksessa, osallistua 4H-nuorisoparlamentteihin tai toimia 4H:n valtakunnallisissa luottamustehtävissä. Kansainvälisyyttä ja monikulttuurisuutta lapsi ja nuori oppii kehitysyhteistyöprojekteilla, nuorisovaihoilla, leireillä, kerhojen omilla kansainvälisyysprojekteissa ja tapahtumissa sekä kansainvälisyystehtävissä. Tavoitteena on vähentää ennakkoluuloja, lisätä sosiaalisia kontakteja, tukea nuoren henkistä kasvua ja lisätä nuoren luottamusta, jotta hän uskoo kykyihinsä vaikuttaa rakentavasti sosiaalisiin muutoksiin. Metsä- ja luontokasvatuksella lisätään aiheeseen liittyvää tietoutta ja tarjotaan metsään ja luontoon liittyviä harrastus- ja työmahdollisuuksia. Järjestön ympäristökasvatuksen keskeisiä asioita ovat käytännön ympäristöteot, itse tekeminen ja kokeileminen. Ympäristöaiheet ovat tärkeä osa kerhojen toimintaa. (Suomen 4H-liitto f.)

3.4 4H-järjestön kriittiset menestystekijät ja tulevaisuus

4H-järjestö haluaa olla mukana lasten ja nuorten myönteisen tulevaisuuden rakentamisessa. 4H tarjoaa vapaa-ajan toimintaa, turvaverkon ja välittäviä aikuisia. (Suomen 4H-liitto 2010b.) Maailman muuttuessa 4H-järjestö menestyy monipuolisella tuotevalikoimalla ja vahvalla paikallisella nuorisotyöllä. Se tarjoaa lapsille ja nuorille valmiuksia aktiiviseen kansalaisuuteen ja työelämään. Nuorten työllistämässä 4H-yhdistyksellä on

merkittävä rooli. 4H-yhdistykset työllistävät vuosittain noin 8 000 nuorta. 4H tarjoaa myös mahdollisuuden ohjattuun yritystoiminnan kokeiluun. 4H-järjestö pystyy myös tuottamaan kunnille erilaisia palveluita. 4H-toiminta pystyy muuttamaan toiminnan sisältöään paikkakunnan tarpeiden mukaan. Avaintuotteet pysyvät silti samoina kaikissa yhdistyksissä. (Suomen 4H-liitto g; Suomäki 2012, 12, 43.)

4H-liiton toimitusjohtaja Seppo Hassisen (2012a, 39) mukaan tulevaisuudessa 4H-järjestön missio ja painopiste on olla mukana ennalta ehkäisevässä nuorisotyössä. 4H-järjestö voi tuottaa yläkoululaisille arjenhallintakerhoja, joissa käsitellään muun muassa omaa terveyttä, ajanhallintaa, taloutta ja työelämää. Työelämän ja koulun yhteistyön tiivistämisessä 4H:lla on tilaisuus toimia välittäjänä tulevaisuudessa. Tavoite on, että 4H:n tuottamaa Ajokortti työelämään -kurssia tullaan tarjoamaan koko ikäluokalle ennen koulujen työelämään tutustumisjaksoa. 4H:lta löytyy myös osaamista järjestää työelämävalmennusta nuorille. Valmennuksissa tarjottaisiin koulutusta, valmennusta ja tukea ennen nuoren työelämään siirtymistä. Tällaisesta valmennuksesta tulee olemaan paljon hyötyä nuorille.

4H-yhdistysten toimintaympäristössä tulee tapahtumaan muutoksia kuntaliitosten myötä. Kuntien määrän vähentyessä yhdistykset muokkaavat toimintansa uusia kuntia vastaaviksi. Taloudellisesta taantumasta johtuen julkinen talous ja sen myötä 4H:n rahoitus kiristyy. 4H:n toiminnassa tämä merkitsee enemmän varainhankintaa, vapaaehtoistyötä ja yhteistyötä. (Suomen 4H-liitto 2010b.) 4H-organisaation rakenne ei vastaa nykyajan vaatimuksia. Yhdistykset eivät pysty osallistumaan päätöksentekoon. Kyselyjen perusteella yhdistykset eivät ole tasavertaisia tukipalveluiden suhteen. Tukipalvelujen parantamista onkin selvitetty ja on tultu ratkaisuun, jossa piirit ja liitto yhdistyvät ja nykyinen 4H-liitto muodostaisi keskustoimiston ja aluetoimistoja. Tämä toimintamalli voisi tulla käyttöön vasta vuonna 2014. (Hassinen 2012b, 39.)

3.5 Osaamisen kehittäminen 4H-järjestössä

Järjestössä valtakunnallisen nuorisotyön ja järjestön kehittämisestä ja koordinoinnista vastaa Suomen 4H-liitto. Lisäksi yhdistyksillä on omia kehittämishankkeita. (Lindfors 2012.) Henkilöstösuunnitelmat ovat osa Suomen 4H-liiton strategiaa. Henkilöstön

osaaminen, jaksaminen ja kehittyminen ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta. Uudet ja pitkään poissaolleet työntekijät perehdytetään aina tehtäväänsä. 4H-järjestössä perustana henkilöstön kehittämiseksi toimivat yhteiset kokoontumiset ja kehityskeskustelut. Kokouksista kirjoitetaan muistiota, jotka laitetaan sisäiseen verkkoon ja toimivat näin vuorovaikutuksen kanavana Suomen 4H-liitossa. (Välimäki 2011, 46.) 4H-liitto kouluttaa toiminnanjohtajia aktiivisesti. Liiton tarjoamien koulutusten lisäksi toiminnanjohtajat voivat osallistua muihin koulutuksiin työajallaan. (Suomäki 2012, 41.)

Kolmen vuoden välein Suomen 4H-liitto tekee koko järjestölle palvelukyselyn. Kyselyssä yhdistykset arvioivat piirien ja liiton toimintaa ja piirit arvioivat liiton toimintaa. Lisäksi joka kolmas vuosi tehdään työhyvinvointikysely kaikille liiton, piirien ja yhdistysten toimihenkilöille. Sen perusteella seurataan ja kehitetään työhyvinvointia liiton ja piirien tukipalveluja sekä hyödynnetään tuloksia yhdistyksen toiminnassa. (Lindfors & Pihkanen 2012.)

4H-järjestöllä on tarve edelleen kehittää ja tehostaa toimintaansa. Suomen 4H-liiton valtuuskunta hyväksyi hallituksen ehdotuksen Palvelu- ja organisaatorakennetyöryhmän asettamisesta valmistelemaan vaihtoehtoja tukipalvelujen resursoimiseksi ja tuottamiseksi 4H-yhdistyksille. Työryhmä päätyi työssään esittämään 2-portaiseen organisaatiomalliin siirtymistä. Toteutuessaan malli tarkoittaisi piiritason lakkauttamista ja aluetason palvelutoimintojen siirtämistä Suomen 4H-liiton hoidettavaksi. Päätöksen asiassa tekee Suomen 4H-liiton edustajakokous keväällä 2013. (Lindfors 2012.)

Vuonna 2000 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tehtiin 4H-järjestölle opinnäytetyönä väline henkilöstövoimavarojen tietojen keräämiseen ja kehitettiin malli tietojen raportointiin. Samalla tehtiin järjestön ensimmäinen henkilöstöraportti, jonka avulla saadaan ajankohtaista tietoa henkilöstöstä. (Pietiläinen 2000, tiivistelmä.) Pietiläisen tutkimuksen (2000, 39.) mukaan 4H-organisaation tehokkuus ja toiminta perustuvat henkilöstöön. Sen takia henkilöstöraportti on tärkeä väline henkilöstösuunnittelussa ja mahdollistaa henkilöstövoimavarojen oikeasuuntaisen kehittämisen. Jokaiselle yhdistykselle ei ole järkevää laatia omaa henkilöstöraporttia, koska yhdistykset saattavat pienimmillään olla yhden työntekijän työpaikkoja. Piirit, jotka muodostuvat yhdistyksistä, voisivat sen sijaan laatia omat henkilöstöraporttinsa.

4H-yhdistyksen toiminnanjohtajan työ on esimiestyötä. Esimiehen tehtävä osaamisen johtajana on selkiyttää suuntaa, rakentaa ryhmätoimintaa ja tukea yksilön kehittämistä. Suunnan selkiyttäjänä esimies selkiyttää sekä organisaation vision ja strategian että oman yksikkönsä vision ja tavoitteet, pitää esillä asiakkaan näkökulman ja määrittelee osaamisaukot. Ryhmätoiminnan rakentajana hän nostaa osaamistasoa, edistää osaamisen jakamista ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yksilön kehittymisen tukijana hän tunnistaa yksilön kyvyt, rohkaisee ja tukee uusiin osaamisiin, määrittelee tavoitteet ja tukee niitä sekä suunnittelee osaamisen kehittämisen keinoja. (Kuutti 2004.)

4 Tutkimusten toteutus ja tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien nykyhetken osaaminen ja kehittämistarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen selvittäminen vaati kaksi tutkimusta. Ennen osaamiskartoituksen tekoa, selvitettiin alkuhaastatteluilla toiminnanjohtajien työkenttä. Sen jälkeen selvitettiin kyselyllä eli osaamiskartoituksella toiminnanjohtajien osaamistaso.

4.1 Kohderyhmä ja menetelmävalinnat perusteluineen

Alkuhaastatteluja varten valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus valittiin, koska kohderyhmä oli pieni kuuden toiminnanjohtajan joukko ja haastattelut suoritettiin sähköpostitse. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hankitaan tietoa ja kootaan aineisto luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedon hankinnassa käytetään havaintoja, keskusteluja ja lomakkeita ja metodeina muun muassa haastatteluja. Lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei määrää mikä on tärkeää. Kohdejoukko valitaan huolella eikä satunnaisotoksella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan usein menetelmäksi haastattelu, koska sillä on monia etuja. Haastattelussa ihmiselle voi tuoda vapaasti esille itseään koskevia asioita, joista tutkija ei tiedä etukäteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160, 200.)

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat 4H-yhdistysten toiminnanjohtajat. Toiminnanjohtajia on noin 250. Kysely lähetettiin kaikille, joten tutkimus oli kokonaistutkimus. Osaamiskartoitukseen valittiin kvantitatiivinen tutkimusote, koska tutkittava kohderyhmä oli laaja. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen. Aineisto voidaan muuttaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja siitä tehdään päätelmiä perustuen tilastolliseen analysointiin. Tuloksia kuvaillaan prosenteilla ja tulosten merkittävyyttä testataan tilastollisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.) Osittain tutkimus oli laadullinen, koska se sisälsi kolme avointa kysymystä. Pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella ei olisi voinut luotettavasti antaa yleiskuvaa kaikkien toiminnanjohtajien osaamistasosta.

4.2 Tutkimusten toteuttaminen

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin syksyllä 2011. Ennen osaamiskartoituksen tekoa selvitettiin toiminnanjohtajan työnkuva. Työnkuvan selvitykseen käytettiin apuna 4H-järjestön intranetiä, keskusteluja 4H-liiton yhteyspäällikön Patrik Lindforsin ja talousjohtaja Paavo Pihkasen kanssa ja alkuhaastatteluita. Alkuhaastattelulomake lähetettiin sähköpostin liitteenä kuudelle 4H-liiton valitsemalle toiminnanjohtajalle. Alkuhaastattelulomakkeessa toiminnanjohtajan työ oli pilkottu osaamisalueisiin, jotka oli muodostettu intranetin ja 4H-liiton yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Ennen lähetystä 4H-liiton yhteyshenkilöt ja opinnäytetyöohjaaja tarkistivat lomakkeen.

Alkuhaastattelulomakkeen alussa kerrottiin haastattelun tarkoitus ja esiteltiin lyhyesti osaamisalueet. Osaamisalueet olivat johtotehtävät (avaintulosten määrittely, toteuttaminen ja seuranta, hallintotehtävät ja talouden seuranta), johtotehtävät (tiedottaminen, sidosryhmäyhteistyö, suhdetoiminta, erillishankkeet, projektit, yhteistyösopimukset, ostopalvelut), esimiestyö, ryhmätoiminnan organisointi (nuorten kurssitus- ja vapaaajan toiminta, kerhot, kouluyhteistyö), ryhmätoiminnan organisointi (kerhonohjaajien ja aikuisohjaajien hankinta sekä koulutus), nuorten ohjaus (työpalvelun kehittäminen ja ohjaus), nuorten ohjaus (yritystoiminnan ja TOPin kehittäminen ja ohjaus), varainhankinta, välineelliset valmiudet ja muut tehtävät. Jokaisesta osaamisalueesta kysyttiin mitä pitää vähintään osata kyseisellä osaamisalueella, mikä tuo lisäarvoa kyseisellä osaamisalueella, mitä tulevaisuudessa pitää osata ja mitä osaamista ei tarvita. Viimeisenä kysymyksenä vastaajia pyydettiin vastaamaan vapaasti mitä muuta toiminnanjohtajan työhön kuuluu.

Ennen sähköpostihaastattelun lähettämistä Suomen 4H-liitto lähetti haastateltaville sähköpostin, jossa kerrottiin tulevasta haastattelusta. Haastattelun saatteena toistettiin, mitä tarkoitusta varten haastattelu tehdään ja luvattiin käsitellä tulokset anonymisti. Haastattelut lähetettiin marraskuun 2011 lopussa, ja vastaukset pyydettiin lähettämään kahden viikon sisällä. Kuudesta haastateltavasta viisi vastasi, joista osa teki vielä myöhemmin lisäyksiä vastauksiinsa. Haastattelut purettiin, ja niiden tulokset läpikäytiin yhdessä 4H-liiton yhteyshenkilöiden kanssa. Haastattelut selvensivät toiminnanjohtajan työnkuvaa ja paljastivat työn tärkeimmät alueet. Haastatteluista ja 4H-järjestön in-

tranetistä saatujen tietojen perusteella sekä 4H-järjestön strategian ja vision pohjalta alkoi osaamiskartoituksen teko. Osaamiskartoituksessa mitattiin työssä tarvittavan taitojen lisäksi niitä taitoja, joilla omaa osaamistaan voi tehostaa, esimerkiksi ajanhallinta.

Osaamiskartoitus toteutettiin strukturoituna online-pohjaisena lomakekyselynä, jossa osa kysymyksistä oli avoimia, ja osassa vastausvaihtoehdot olivat määriteltyjä. Suomen 4H-liiton yhteyshenkilöiden kanssa keskusteltiin, mitä taustatietoja he haluavat lomakkeessa kysyttävän, ja sen jälkeen tutkija suunnitteli lomakkeen. Lomake luonnosteltiin ensin Word-tiedostoon, josta se siirrettiin online-pohjaiseen Monkey Survey - tutkimustyökaluun. Kyselylomake (liite 1) sisälsi yhteensä 60 kysymystä mukaan lukien avoimet ja taustakysymykset. Kysymyksiin ei asetettu vastauspakotetta.

Kyselyn alussa kysyttiin taustatietoja yksivalintakysymyksillä ja numeerisilla avoimilla kysymyksillä. Osaamisalueet, joita oli kuusi, oli jaettu jokainen omalle sivulleen, ja joka alue sisälsi 7–10 yksivalintakysymystä. Osaamisalueet olivat muuttuneet alkuhaastatteluiden jälkeen ja osaamiskartoituksessa ne olivat johtotehtävät (avaintulosten määrittely, toteuttaminen ja seuranta, hallintotehtävät ja talouden seuranta), johtotehtävät (tiedottaminen, sidosryhmäyhteistyö, suhdetoiminta, erillishankkeet, projektit, yhteistyösopimukset, ostopalvelut), esimiestyö, ryhmätoiminnan organisointi (lasten ja nuorten kursitus- ja vapaa-ajan toiminta, kerhot, koulu yhteistyö), ryhmätoiminnan organisointi (kerhonohjaajien ja aikuisohjaajien hankinta sekä koulutus) ja nuorten ohjaus (työpalvelun kehittäminen ja ohjaus sekä yritystoiminnan ja 4H-TOP:in kehittäminen ja ohjaus). Osaamisalueiden kysymykset olivat Likertin asteikon kysymyksiä, jonka vastausskaala oli 1-5: 1=Aloittelija, 2= Kehittynyt aloittelija, 3= Pätevä suoriutuja, 4= Etevä tekijä ja 5= Asiantuntija. Arviointiasteikon tasot avattiin vastaajalle ennen kysymyksiä. Yksivalintakysymysten jälkeen esitettiin kolme avointa kysymystä liittyen oman osaamisen kehittämiseen, tulevaisuuden osaamiseen ja toimintaympäristön muutokseen. Lopuksi vastaaja sai halutessaan jättää yhteystietonsa, jos halusi osallistua arvontaan. Kyselyn etenemistä pystyi seuraamaan kyselyn aikana aikajanalla, joka näytti asteikolla 0–100 % kyselyn etenemisen.

Kysely lähetettiin kommentoitavaksi 4H-liittoon ja opinnäytetyön ohjaajille, jonka jälkeen sitä vielä muokattiin. Ennen kyselyn lähettämistä se lähetettiin vielä kerran tarkis-

tettavaksi sekä Suomen 4H-liittoon että opinnäytetyön ohjaajille. Linkki kyselyyn ja saatekirje (liite 2) lähetettiin toiminnanohjaajille sähköpostitse 8.3.2012. Kysely sulkeutui 25.3.2012, jolloin aikaa vastaamiselle jäi 18 päivää.

4.3 Käytetyt analyysit

Kyselyn vastaukset siirrettiin suoraan Survey Monkeysta PASW Statistic 19 -ohjelmaan, jolla analysoitiin yksivalintavastaukset ja tehtiin tilastolliset testit. Taustatietojen analyysissä käytettiin frekvenssijakaumia. Avoimet vastaukset jaettiin Survey Monkey -ohjelman avulla luokkiin ja luokista laskettiin Excelin avulla, mitkä vastaukset esiintyvät eniten.

Tilastollisten testien avulla voidaan arvioida, vaikuttaako muuttujien riippuvuuteen tai eroihin sattuma. Eron tai riippuvuuden tulee olla tilastollisesti merkitsevä, eli ei sattumaan perustuva, jotta se voi koskea koko perusjoukkoa. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko, ja tulokset koskevat koko tutkittavaa joukkoa, jolloin testaus ei välttämättä ole järkevää. Kuitenkin perusjoukossa esiintyvistä eroista voidaan testamalla selvittää, ovatko erot satunnaisia vai systemaattisia. Ennen testausta asetetaan hypoteesit: nollahypoteesi ja vaihtoehtoinen hypoteesi. Nollahypoteesi H_0 väittää, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta ja vastahypoteesi H_1 väittää, että riippuvuutta on. Merkitsevyytasolla tarkoitetaan, kuinka suuri riski on, että riippuvuus johtuu sattumasta. Sillä mitataan johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta, ja se on raja, joka on alitettava ennen kuin nollahypoteesi hylätään. (Heikkilä 2008, 190–195.) Tässä tutkimuksessa käytetty merkitsevyytaso on 0,05. Tilastollisesti merkitsevä tarkoittaa, testeissä saadut merkitsevyytasot ovat alle 0,05.

Tutkimustuloksia testattiin kahdella tilastollisella testillä, Kruskal-Wallis-testillä ja Mann-Whitney-U-testillä. Kruskal-Wallis-testi vastaa kysymykseen ovatko useampaan verrattavaan ryhmään kuuluvat henkilöt vastanneet kysymyksiin eri tavalla. Sitä käytetään Likertin asteikon muuttujille ja numeerisille muuttujille, jakauman ollessa pieni tai otoskoon pieni. Mann-Whitney-U-testillä tarkastellaan kahden riippumattoman ryhmän eroja. Se soveltuu Likertin asteikon muuttujille (Saaranen 2010, 68, 71). Jatkoanalyysinä tehtiin ristiintaulukointi niistä kohdista joissa ero oli merkitsevä. Ristiintaulukointi kertoo, millä tavalla kaksi muuttujaa vaikuttaa toisiinsa. Muuttujat esitetään samassa taulu-

kossa. (Heikkilä 2008, 210.) Tilastollista merkitsevyyttä etsittiin osaamisen ja 4H-järjestön käytyjen koulutusten välillä, osaamisen ja työsuhteen keston välillä ja osaamisen ja palveluksessaoloajan välillä. Merkitsevyyttä oli, kun testimuuttujilla virhe oli pienempi kuin 0,05, jolloin riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä.

Mann-Whitney-testin avulla selvitettiin, vaikuttaako 4H-järjestön koulutuksiin osallistuminen toiminnanjohtajien osaamiseen. Hypoteesit olivat H0: 4H-järjestön koulutukseen osallistuminen ei vaikuta toiminnanjohtajien osaamiseen työssä ja H1: 4H-järjestön koulutukseen osallistuminen vaikuttaa toiminnanjohtajien osaamiseen työssä. Testin tulokset ovat esitetty liitteessä 3. Kun Sig. on alle 0,05, H0 hylätään ja H1 on voimassa. Osallistuminen koulutukseen vaikutti siihen, tuntee ko toiminnanjohtaja 4H-organisaation rakenteen ja sen eri osien tehtävät, osaako hän käyttää piirin määrittämiä perusviestejä eri kohderyhmille, hallitseeko hän ostopalvelusopimusten ja yhteistyösopimusten käytön, osaako hän puuttua työkykyä uhkaaviin tilanteisiin, osaako hän luoda hyvää ilmapiiriä ja olla tasapuolinen, osaako hän organisoida niin, että itse ei tarvitse toimia kouluttajana ja osaako hän ohjata nuoria työelämän koulutuksiin (liite 3). Kohdat, joista löydettiin tilastollista merkitsevyyttä, ristiintaulukoitiin. Osaryhmittäisistä keskiarvoista näkee, että Aloittelijoiden osuus on suurempi, jos ei ole osallistunut koulutuksiin ja Asiantuntijoita ja Eteviä tekijöitä on enemmän jos on osallistunut koulutuksiin (liite 4).

Tutkimuksessa testattiin Kruskal-Wallis-testillä työsuhteen keston vaikutusta osaamiseen (liite 5). Hypoteesit olivat: H0 työsuhteen kesto ei vaikuta osaamiseen ja H1 työsuhteen kesto vaikuttaa osaamiseen. Kruskal-Wallis-testin mukaan nollahypoteesi hylättiin eli työsuhteen kesto vaikutti lähes kaikkeen osaamiseen. Työsuhteen kestolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa, onko vastaaja vakituinen, sijainen vai määräaikainen. Työsuhteen kesto ei vaikuttanut vero- ja vakuutusmaksujen ilmoittamiseen, oman ajankäytön organisointiin, Microsoft Office – ohjelmien käyttöön, sosiaalisen median tuntemiseen eikä kotisivujen ajantasaisuuteen ja edustavuuteen. Testin perusteella tehtiin keskiarvopylväät, jotka havainnollistavat, että vakituiset työntekijät olivat osaamistasoltaan lähes kauttaaltaan parempia kuin sijaiset tai määräaikaiset (liite 6).

Kruskal-Wallis-testillä testattiin lisäksi palveluksessa oloajan vaikutusta osaamiseen (liite 7). Testi tehtiin huolimatta siitä, että kysymyslomakkeesta oli jäänyt yksi luokka pois.

Poisjäänyt luokka oli palveluksessa oloaika 5–9 vuotta. Hypoteesit olivat: H0 Palveluksessa oloaika ei vaikuta osaamiseen ja H1 Palveluksessa oloaika vaikuttaa osaamiseen. Testin mukaan palveluksessa oloajalla oli tilastollista merkitsevyyttä kaikessa muussa paitsi sosiaalisen median tuntemisessa ja hyväksikäytössä sekä yhdistyksen kotisivujen ajantasaisuudessa ja edustavuudessa. Mitä kauemmin vastaaja oli työskennellyt toiminnanohjaajana sitä paremmin hän osasi työnsä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että kokemus tuo osaamista.

4.4 Vastaajien profiili

Kysely osoitettiin Suomen 255:lle 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajille, joista 130 vastasi. Vastausprosentti oli 51. Kysytyt taustamuuttujat olivat sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto, palvelussa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana, yhdistyksen jäsenten lukumäärä ja ajokortti (liite 8). Suurin osa vastanneista, 95 %, olivat naisia. Toisaalta myös perusjoukossa naisia on enemmän kuin miehiä. Alle 20-vuotiaita oli alle prosentti ja yli 60-vuotiaita kaksi prosenttia. Loput vastaajista jakautuivat melko tasaisesti 20–59-vuotiaisiin.

Vakituisessa työsuhteessa oli 81 % vastaajista, sijaisia 14 % ja muussa määräaikaisessa työsuhteessa 6 %. Kokoaikaisia oli 81 % ja osa-aikaisia 19 %. Kolmannes vastaajista, 36 %, oli työskennellyt toiminnanjohtajana 1–4 vuotta. Seuraavaksi suurin ryhmä, 23 %, olivat alle vuoden toiminnanjohtajana työskennelleet. 10–14 vuotta oli työskennellyt 21 %, 15–19 vuotta 6 % ja yli 20 vuotta 15 % vastaajista. Yli puolet vastaajista, 59 %, työskenteli toiminnanjohtajana suuressa yli 201 jäsenen yhdistyksessä. 32 % vastaajista työskenteli 101–200 jäsenen yhdistyksessä ja 9 % alle 100 jäsenen yhdistyksessä. Yksi vastaaja ilmoitti, että ei omista ajokorttia.

Vastaajista suurin osa, 78 %, ilmoitti peruskoulutukseen lukion. Kansa-, keski- tai peruskoulun oli käynyt 22 % vastaajista. Jatkokoulutus oli jaettu neljään ryhmään: ammattikoulu, opistotaso, ammattikorkeakoulua ja korkeakoulu. Opistotason koulutuksen oli käynyt 34 % vastaajista, ammattikoulun 48 % ja ammattikorkeakoulun 33 % vastaajista. Korkeakoulun oli käynyt 18 % vastaajista. Jatkokoulutuksesta kysyttiin koulutusala, suuntausta tai pääainetta. Vastaajista osa antoi tutkinnon nimen ja osa suunta-

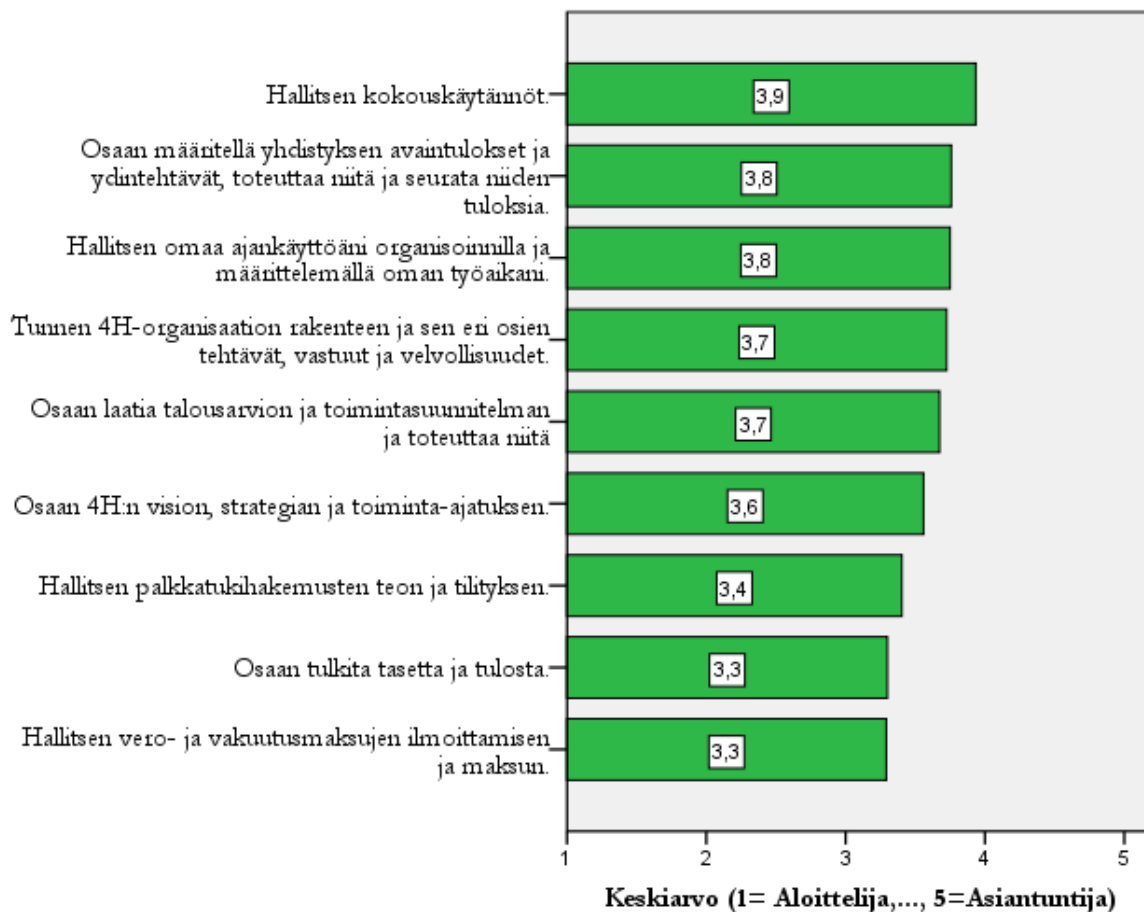
uksen nimen. Ammattikoulututkinnoista suosituin oli merkonomin tutkinto ja kaupallinen ala. Opistotason käyneillä eniten esiintyi niin ikään merkonomi (yo-pohjainen), agrologi, kotitalousteknikko, artonomi ja vapaa-ajantoiminnan ohjaaja. Opistotasoisista suuntauksista eniten esiintyi taloushallinto ja kotitalous. Ammattikorkeakoulun käyneet vastaajat ilmoittivat eniten tutkinnokseen agrologi, yhteisöpedagogi, sosionomi ja tradenomi. Suosituimmat ammattikorkeakoulusuuntaukset olivat nuorisotyö, maaseutuelinkeinot, metsätalous ja markkinointi. Korkeakoulun käyneistä suurimmalla osalla oli ollut pääaineena joko kasvatustieteet tai maa- ja metsätaloustieteet.

94 % vastaajista oli osallistunut johonkin 4H-järjestön koulutukseen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla 4–10 käymiensä järjestökoulutusten hyödyllisyys. Vastaajat olivat suurimmaksi osin kokeneet koulutukset hyväksi ja hyödyllisiksi, ja niiden tukeneen heitä työssään. Osa vastaajista oli käynyt monia koulutuksia eikä muistanut kaikkien koulutusten nimiä ja osa oli käynyt samoissa koulutuksissa kahdesti. Koulutusten keskiarvot vaihtelivat välillä 7–10. Avoimissa vastauksissa painotettiin koulutusten tärkeyttä (liite 9).

Osaamisalueita oli kuusi: johtotehtävät (avaintulosten määrittely, toteuttaminen ja seuranta, hallintotehtävät ja talouden seuranta), johtotehtävät (tiedottaminen, sidosryhmäyhteistyö, suhdetoiminta, erillishankkeet, projektit, yhteistyösopimukset, ostopalvelut), esimiestyö, ryhmätoiminnan organisointi (lasten ja nuorten kurssitus- ja vapaa-ajan toiminta, kerhot, koulu yhteistyö), ryhmätoiminnan organisointi (kerhonohjaajien ja aikuisohjaajien hankinta sekä koulutus) ja nuorten ohjaus (työpalvelun kehittäminen ja ohjaus sekä yritystoiminnan ja 4H-TOP:in kehittäminen ja ohjaus). Näistä aluetta ryhmätoiminnan organisointi (kerhonohjaajien ja aikuisohjaajien hankinta sekä koulutus) ei käsitellä tuloksissa lainkaan lomakkeessa olleen virheen takia. Jokaisesta osaamisaluekysymyksestä laskettiin keskiarvot ja ne koottiin usean muuttujan keskiarvopylväiksi. Pylväät havainnollistavat yksivalintakysymysten keskiarvoja. Jokaisesta osaamisalueesta laskettiin keskiarvot.

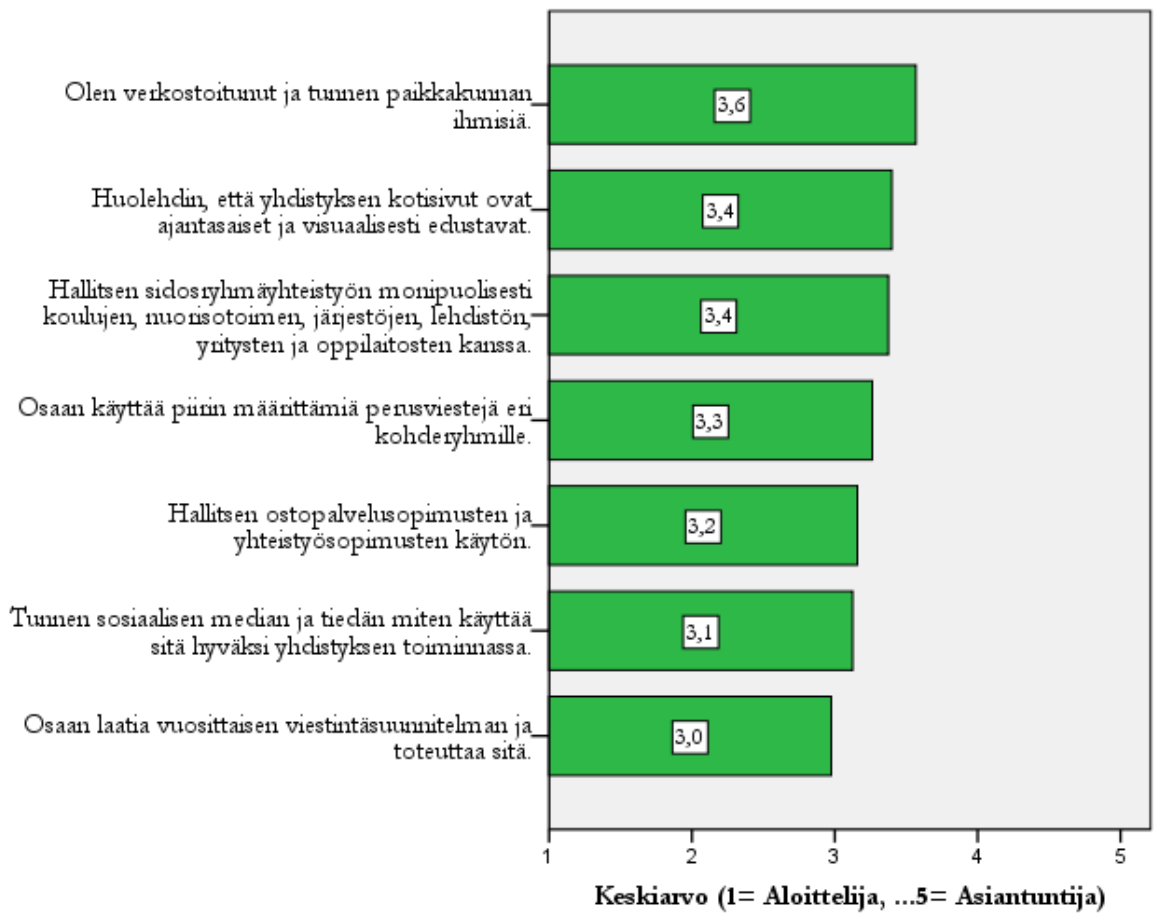
Ensimmäinen osaamisalue oli johtotehtävät (avaintulosten määrittely, toteuttaminen ja seuranta, hallintotehtävät ja talouden seuranta). Asteikolla 1–5, Aloittelijasta Asiantuntijaan, kysymysten keskiarvot vaihtelivat 3,3–3,9 välillä ja koko osaamisalueen keskiarvo oli tällä alueella 3,6. Parhaiten hallittiin kokouskäytännöt ja eniten oli parannettavaa

vero- ja vakuutusmaksujen ilmoittamisessa ja maksussa, jossa 18 % vastanneista ilmoitti olevansa Aloittelijoita. Osaamisalueen enemmistö oli Eteviä tekijöitä kaikissa kysymyksissä, paitsi vero- ja vakuutusmaksujen ilmoittamisessa ja maksussa Asiantuntijoita oli yhtä paljon kuin Eteviä tekijöitä. (Kuvio 3.)



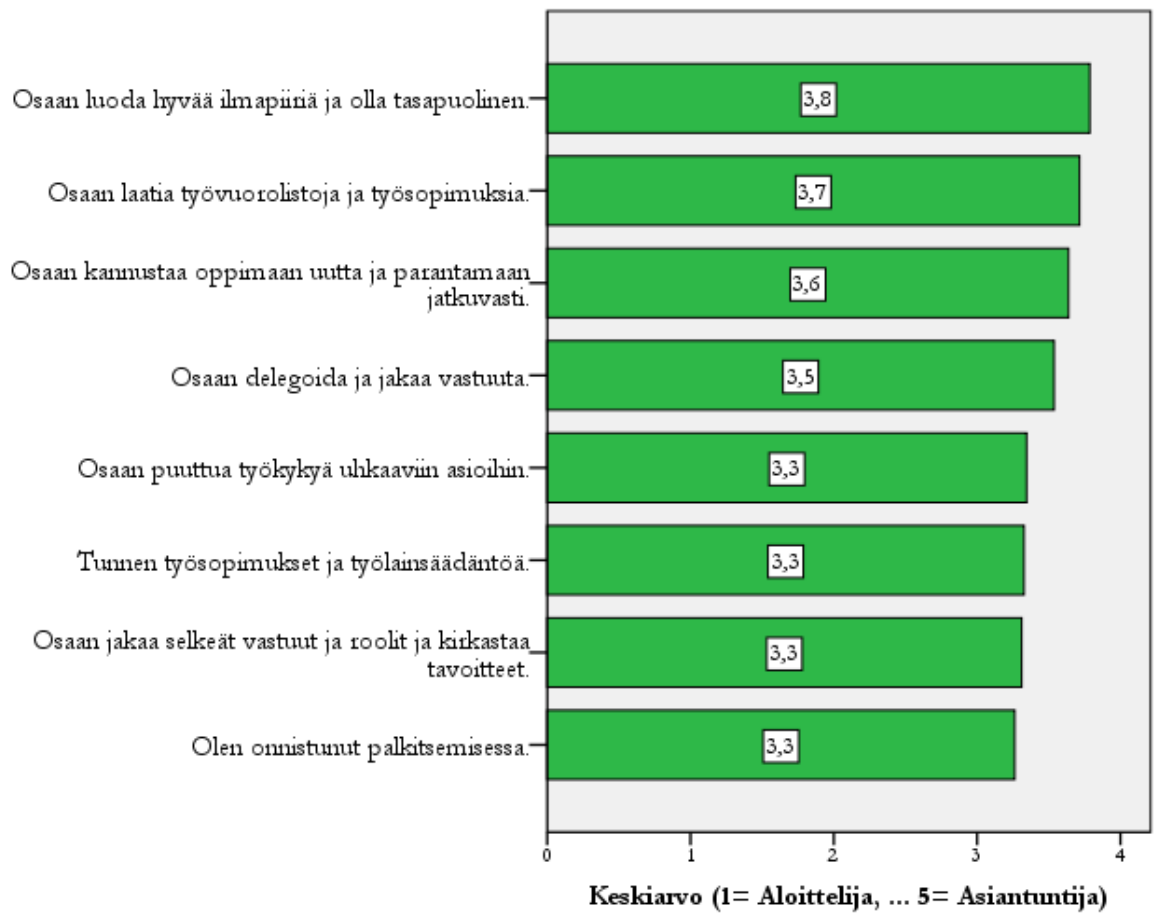
Kuvio 3. Osaamisalueen johtotehtävät (avaintulosten määrittely, toteuttaminen ja seuranta, hallintotehtävät ja talouden seuranta) keskiarvot

Toisen johtotehtäviin liittyvän osaamisalueen (tiedottaminen, sidosryhmäyhteistyö, erilishankkeet, yhteistyösopimukset, ostopalvelut) keskiarvo oli 3,3 ja kysymysten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,0 –3,6. Verkostoituminen ja paikkakunnan ihmisten tunteminen oli helpointa ja vuosittaisen viestintäsuunnitelman laatiminen ja teko oli vaikeinta. Vastaajista suurin osa ilmoitti olevansa tällä alueella Päteviä suoriutujia, seuraavaksi suurin ryhmä olivat Etevät tekijät. (Kuvio 4.)



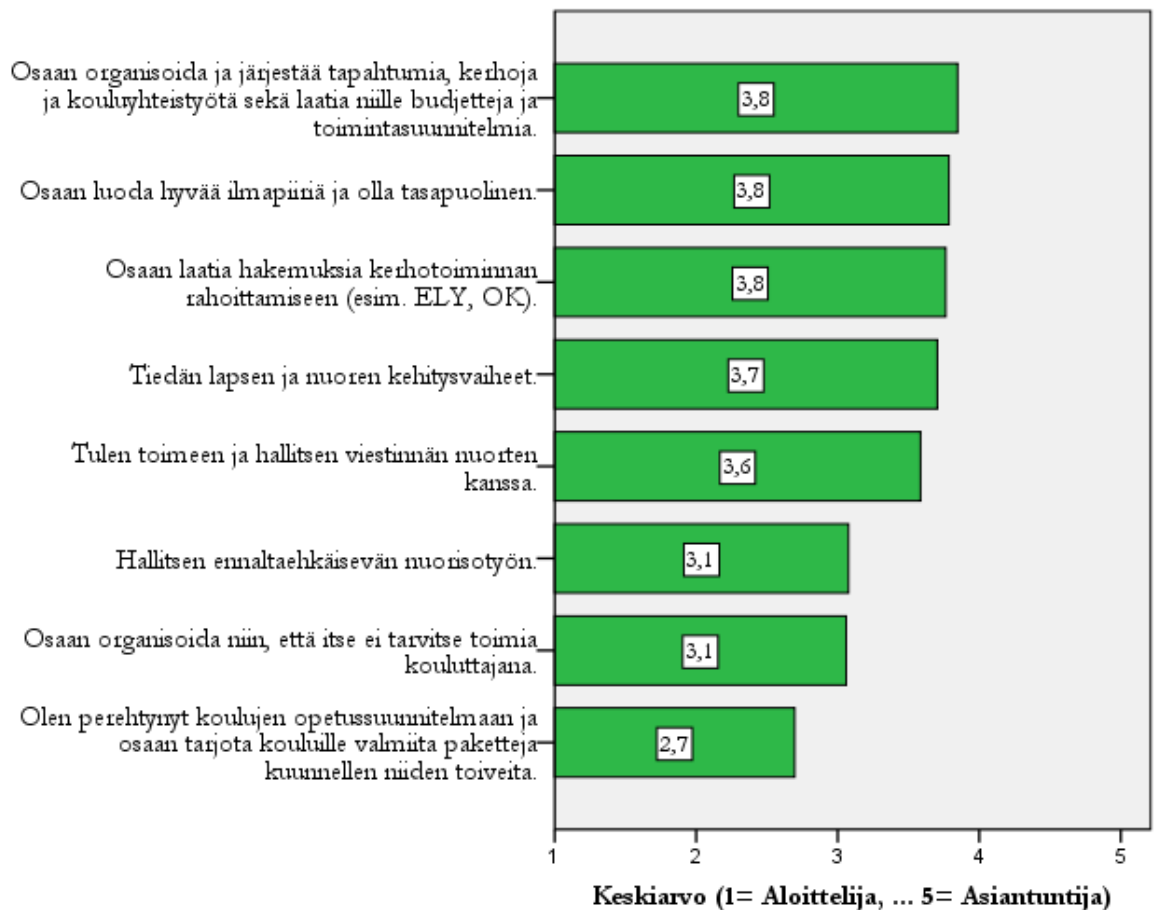
Kuvio 4. Osaamisalueen johtotehtävät (tiedottaminen, sidosryhmäyhteistyö, erilishankkeet, yhteistyösopimukset, ostopalvelut) keskiarvot

Esimiestyön keskiarvo oli 3,5. Kysymysten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,3–3,8. Ilma-
piirin luominen ja tasapuolisuus koettiin helpoimmaksi ja palkitseminen haastavimmaksi. Lähes kaikissa kysymyksissä suurin osa vastaajista oli Eteviä tekijöitä. Poikkeuksen muodostivat ainoastaan palkitseminen, jossa enemmistö oli Päteviä suoriutujia ja vastuun ja roolien jako, jossa Päteviä suoriutujia oli yhtä paljon kuin Eteviä tekijöitä. (Kuvio 5.)



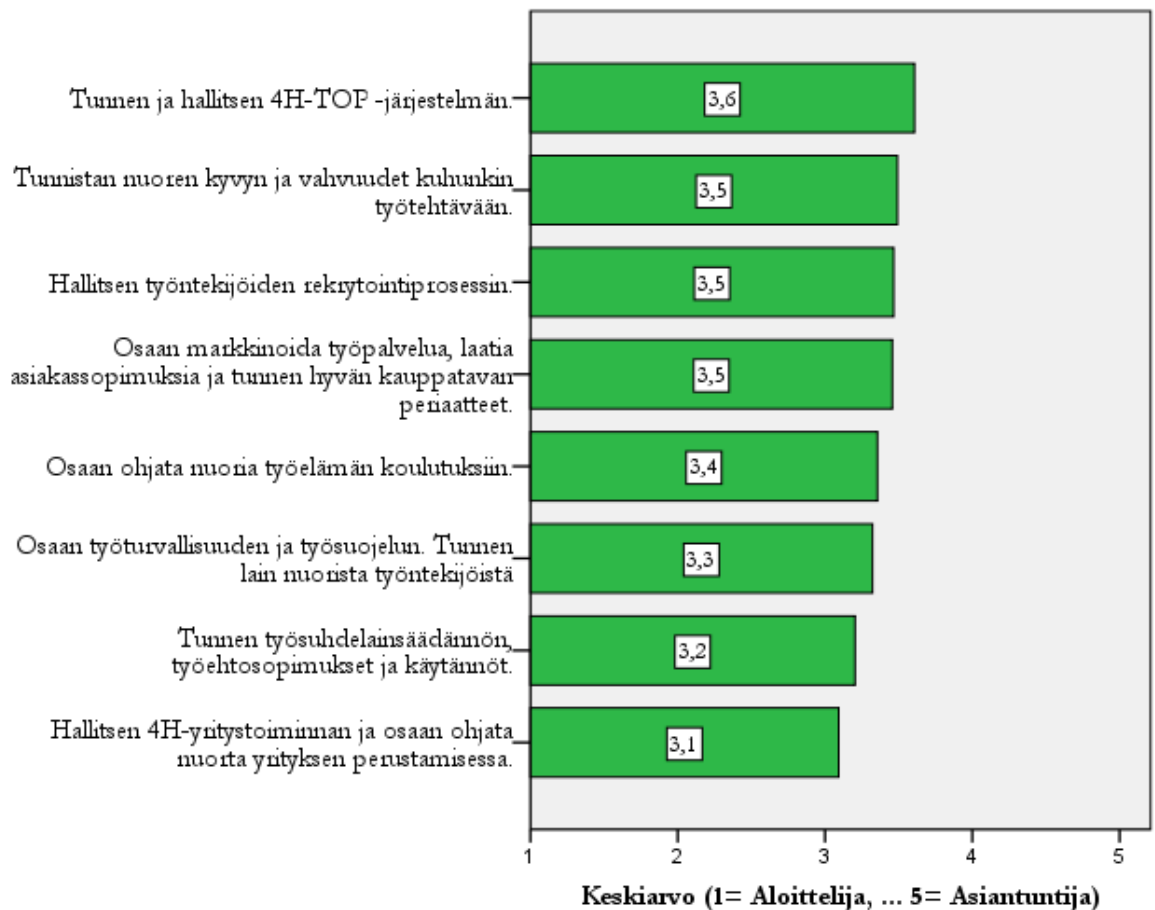
Kuvio 5. Osaamisalueen esimiestyö keskiarvot

Osaamisalueen ryhmätoiminnan organisointi (lasten ja nuorten kurssitus- ja vapaa-ajan toiminta, kerhot, kouluyhteistyö) keskiarvo oli 3,5 ja kysymysten keskiarvot 2,7–3,8. Tässäkin alueessa eniten esiintyi Eteviä tekijöitä ja Päteviä suoriutujia. Kysymyksessä ”Olen perehtynyt koulujen opetussuunnitelmaan ja osaan tarjota kouluille valmiita pakketteja kuunnellen niiden toiveita.” 76 % vastaajista oli tasoilla 1–3 ja kysymyksessä ”Osaan organisoida niin, että ei itse tarvitse toimia kouluttajana.” tasoilla 1–3 oli 63 % vastaajista. Tämä oli selvästi enemmän kuin muissa kysymyksissä. Näissä kohdissa vastaajilla oli siis eniten parannettavaa. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Osaamisalueen ryhmätoiminnan organisointi keskiarvot

Nuorten ohjaus (työpalvelun kehittäminen ja ohjaus sekä yritystoiminnan ja 4H-TOP:in kehittäminen ja ohjaus) sai keskiarvoksi 3,4. Kysymysten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,1–3,3. Vastajat tunsivat 4H-TOP-järjestelmän hyvin, mutta 4H-yritystoiminta koettiin haastavammaksi. Yritystoimintaa koskevassa kysymyksessä, tasoilla 1–3, oli 63 % vastaajista. Työlainsäädäntö, työehtosopimukset ja käytännöt koettiin myös vaikeiksi, tasoilla 1–3 oli 58 % vastaajista. Kaikista kysymyksistä suurin osa vastaajista oli Eteviä tekijöitä. (Kuvio7.)

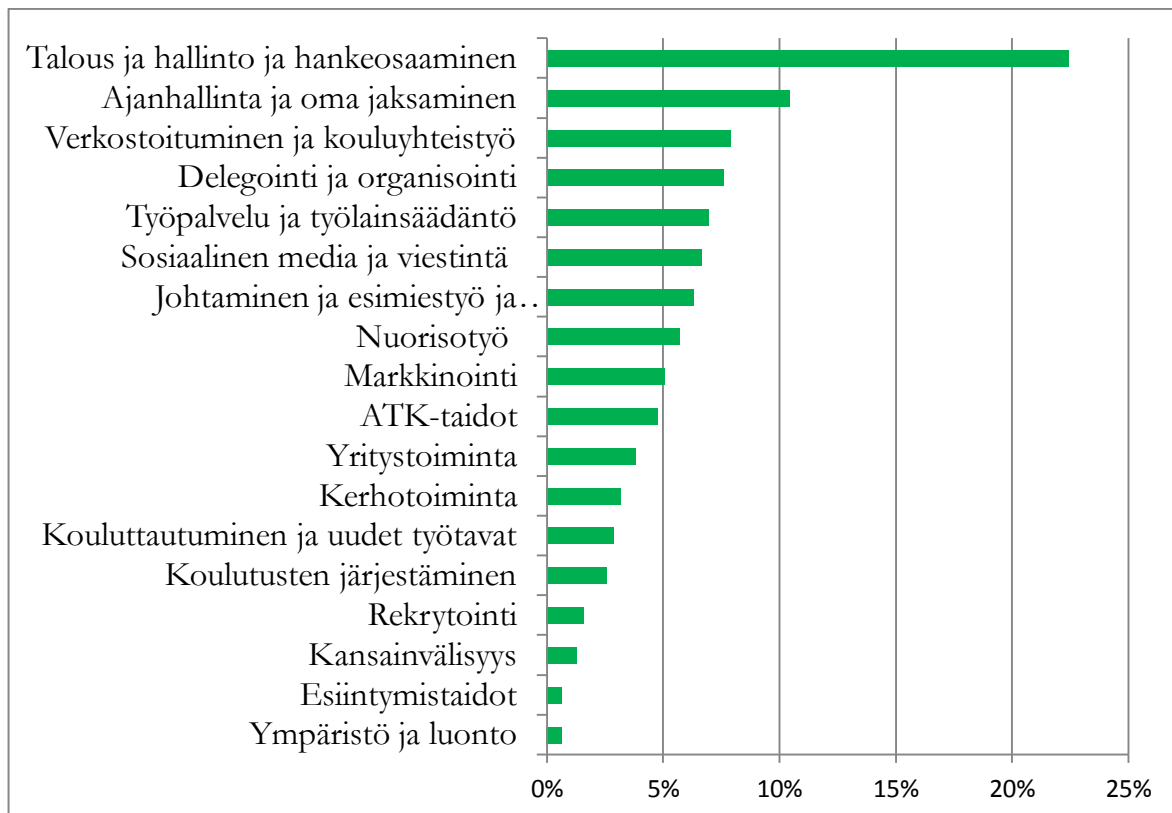


Kuvio 7. Osaamisalueen nuorten ohjaus keskiarvot

Osaamiskartoituksen vastauksista tutkittiin missä yksittäisissä osaamisissa on eniten ja vähiten asiantuntemusta. Tämä tehtiin poimimalla ne kohdat, joissa oli prosentuaalisesti eniten ja vähiten Asiantuntijoita ja Aloittelijoita (liite 10). Kohdissa ”Osaan määrittellä yhdistyksen avaintulokset ja ydintehtävät, toteuttaa niitä ja seurata niiden tuloksia” ja ”Hallitsen kokouskäytännöt” oli Asiantuntijoiden osuus suuri ja Aloittelijoiden osuus pieni. Nämä kohdat osataan tämän perusteella parhaiten. Kohdassa ”Hallitsen palkkatukihakemusten teon ja tilityksen” oli sekä Asiantuntijoiden sekä Aloittelijoiden osuus suuri. Palkkatukihakemusten teko on siis osalla hyvin hallinnassa ja osalla ei. Avoimissa vastauksissa ilmennyt haaste oman ajankäytön hallinnassa ei näkynyt osaamiskartoituksen vastauksissa selkeästi. Aloittelijoiden osuus oli kaksi prosenttia kohdassa ”Hallitsen omaa ajankäyttöäni organisoinnilla ja määrittelemällä oman työaikani”.

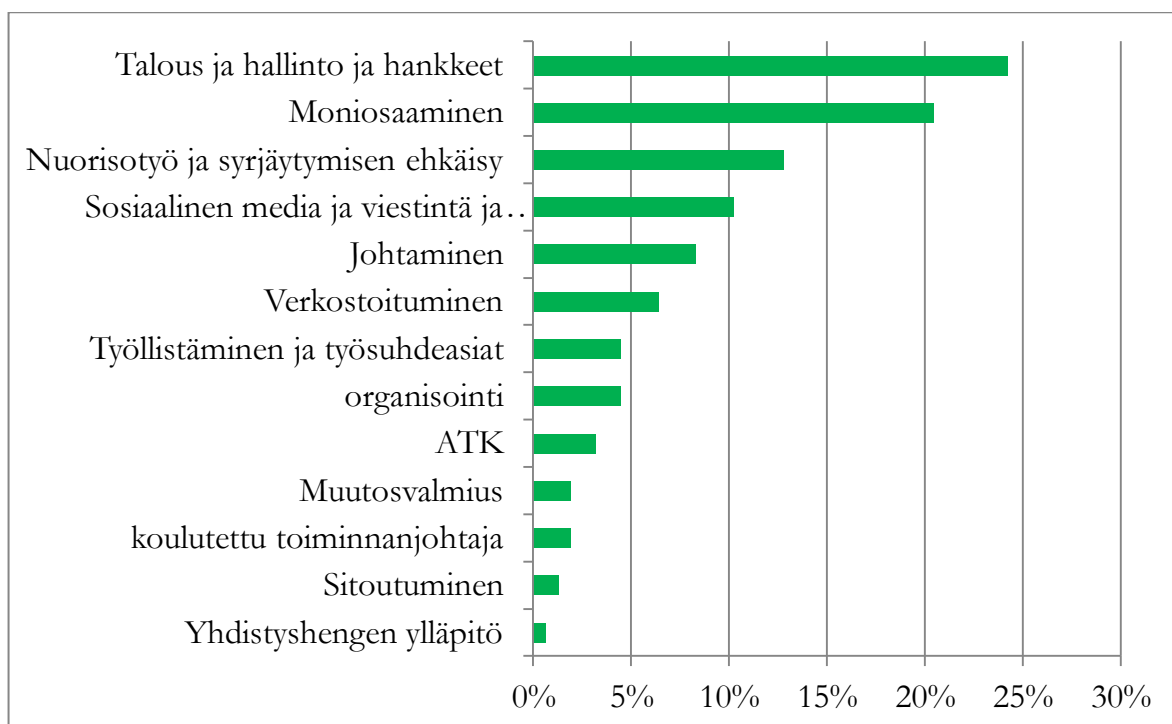
4.5 Kehittämisaalueet, tulevaisuuden osaaminen ja toimintaympäristön muutos

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin kolmea tärkeintä kehittämisaaluetta omassa työskentelyssä, minkälaista tulevaisuuden osaamista toiminnanjohtajan työssä vastaajan mielestä tarvitaan ja miten 4H-yhdistyksen toimintaympäristö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastaukset jaettiin luokkiin ja niistä laskettiin prosenttiosuus. Tärkeimmät kehittämisaalueet omassa työskentelyssä olivat talous, hallinto ja hankeosaaminen, jonka mainitsi 23 % vastaajista. 11 % vastaajista mainitsi kehittämisaalueekseen ajanhallinnan ja oman jaksamisen. Delegointi ja organisointi sekä verkostoituminen ja koulu-yhteistyö mainittiin 8 prosentissa vastauksissa. Työpalvelu ja lainsäädäntö sekä Sosiaalinen media ja viestintä mainittiin 7 prosentissa vastauksissa. 6 tai alle mainintoja saivat nuorisotyö, johtaminen, esimiestyö ja toiminnan hahmottaminen, ATK-aidot, markkinointi, yritystoiminta, kerhotoiminta, koulutusten järjestäminen, kouluttautuminen ja uudet työskentelytavat ja rekrytointi. Yksittäisiä mainintoja saivat esiintymistaidot, ympäristö ja luonto sekä kansainvälisyys. (Kuvio 8.) Liitteessä 11 on koottu avoimet vastaukset ryhmittäin kysymykseen ”Mitkä ovat tärkeimmät oman osaamisen kehittämisaalueet”.



Kuvio 8. Tärkeimmät osaamisen kehittämisaalueet

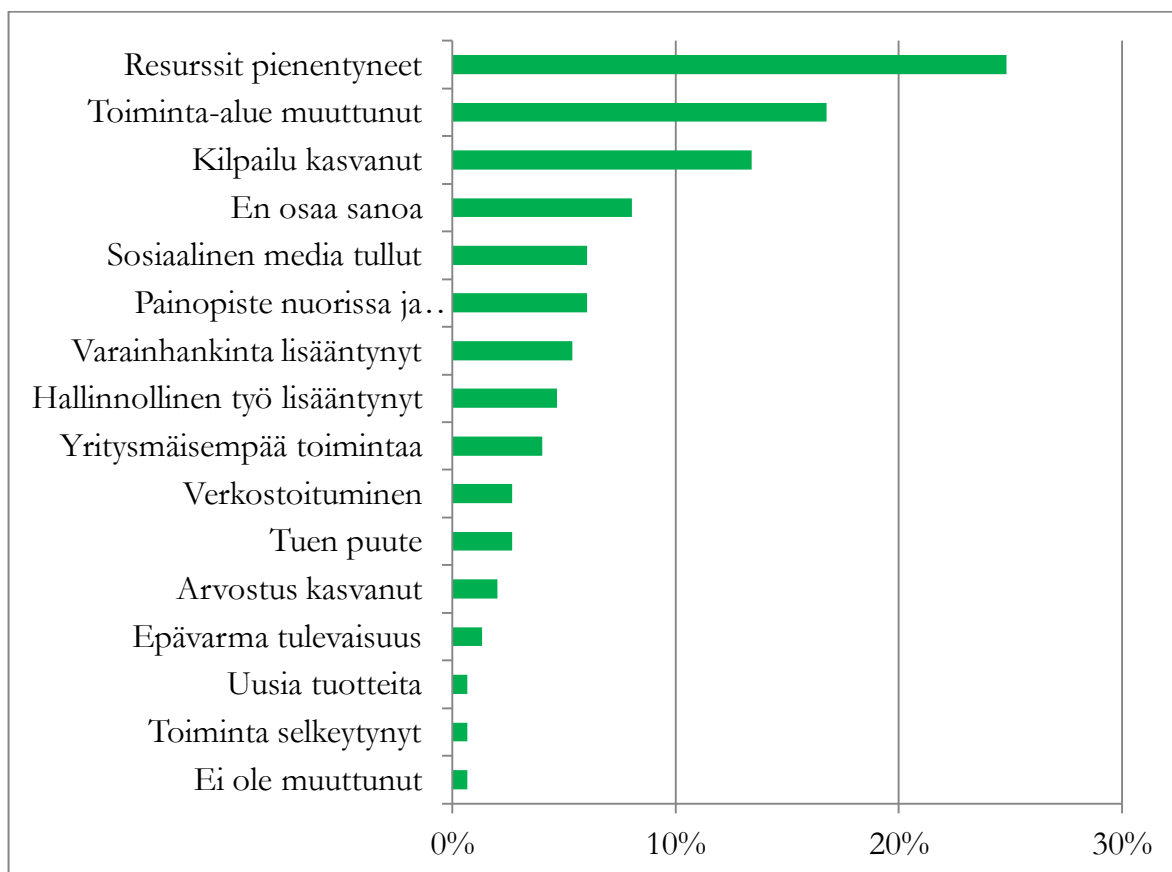
Kysyttäessä minkälaista tulevaisuuden osaamista toiminnanjohtajan työssä vastaajien mielestä tarvitaan eniten vastauksia, 24 %, sai talous, hallinta ja hankkeet. Toiseksi tärkeimmäksi tulevaisuuden osaamisalueeksi nousi moniosaaminen, jota 20 % vastaajista piti tärkeänä. Nuorisotyö oli kolmanneksi suurin ryhmä, 13 % ja sen jälkeen sosiaalinen media, viestintä ja markkinointi 10 %. Tulevaisuudessa tarvitaan 8 prosentin mielestä johtamisosaamista ja verkostoitumista sekä organisoitukykyä 6 prosentin mielestä. Työllistäminen ja työsuhdeasiat osaamista tarvitaan tulevaisuudessa 4 prosentin mielestä. Kolme prosenttia tai alle saivat seuraavat tulevaisuuden osaamisalueet: ATK, koulutettu toiminnanjohtaja, muutosvalmius, yhdistyshengen ylläpito ja sitoutuminen (Kuvio 9, liite 12.)



Kuvio 9. Tulevaisuuden osaamistarpeet

Kysyttäessä miten 4H-yhdistyksen toimintaympäristö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana, eniten kommentteja sai resurssien pienentyminen, 25 %. Toiseksi suurin muutos on tapahtunut toiminta-alueen muutoksessa, jonka mainitsi 17 % vastaajista. Kilpailu oli kasvanut 13 %: n mielestä ja 6 % oli sitä mieltä, että painopiste on siirtynyt enemmän nuoriin ja yritystoimintaan lasten sijasta. Sosiaalinen media oli muuttanut

toimintaympäristöä 6 %: n mielestä. Vastaajista 5 % ilmoitti, että hallinnollinen työ ja varainhankinta olivat lisääntyneet. Toiminta on muuttunut yritysmäisemmäksi 4 %:n mielestä. Tuen puute vaivasi 3 %:a ja 3 % vastaajista mainitsi, että verkostoituminen oli lisääntynyt. 2 % tai alle saivat huomiota arvostus ja näkyvyyden kasvu, toiminnan selkeytyminen, uudet tuotteet ja epävarma tulevaisuus. (Kuvio 10, liite 13.)



Kuvio 10. Mikä on muuttunut toimintaympäristössä kolmen vuoden aikana.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien osaaminen ja aukot heidän osaamisessaan. Lisäksi selvitettiin mitä osaamista toiminnanjohtajat tarvitsevat työssään ja miten toimintaympäristö on muuttunut. Tutkimuksessa saavutettiin tavoite, joten tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle. Tutkimuksessa esille nousseilla osaamisvajeilla on merkitystä 4H:lle. Kun osaamisvajeet on selvitetty, ne voidaan poistaa ja tätä kautta muun muassa lisätä motivaatiota ja vähentää stressiä työssä. Tässä tutkimuksessa tehtyä osaamiskartoituskyselyä on käytetty kerran uudelleen Savonlinnan 4H-yhdistyksessä, sen yhdistyessä naapurikuntien yhdistysten kanssa.

5.1 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimus on pätevä eli validi, kun tutkimusmenetelmä ja sen mittarit vastaavat ongelmaa, jota halutaan tutkia, ja tutkimus on mitannut tarkoitettua asiaa. Tutkimus on luotettava eli reliabeli, kun mittaustulokset ovat pysyviä ja johdonmukaisia. Sekä reliabiliteetti että validiteetti tulee ottaa huomioon kaikissa opinnäytetyön vaiheissa, joita ovat menetelmävalinnat, suunnittelu, toteutus, analyysit ja johtopäätökset. (Saaranen 2012.)

Tämä tutkimus oli validi, koska tutkimuksella saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksella saatiin selville pääongelma eli ”Mikä on toiminnanjohtajien nykyhetken osaaminen?” ja alaongelmat eli mikä on heidän osaamisvaje ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Mittaustulokset olivat johdonmukaisia ja tutkimus on toistettavissa, joten tutkimus oli myös reliabeli. Korkea vastausprosentti on riittävän iso yleistämään tutkimuksen tulokset. Tulosten huolellinen ja monipuolinen analysointi lisää tutkimusten pätevyyttä ja luotettavuutta. Analyysit tehtiin huolellisesti tietokoneavusteisesti, joten tulokset olivat luotettavia. Tuloksia esitettäessä valittiin prosenttiluku, joka kertoo lukijalle enemmän kuin lukumäärät.

Osaamiskartoituksen kohderyhmänä olivat kaikki Suomen 4H-järjestöjen toiminnanjohtajat. Jos tutkimus olisi osoitettu vain osalle Suomen toiminnanjohtajista, se olisi vähentänyt tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksissa ei ollut vinoutumaa, koska vastauksia tuli tasaisesti koko Suomen alueelta. Vastaajien taustatiedot vastasivat melko

hyvin toiminnanjohtajien profiilia. Perusjoukossa on enemmän naisia ja myös tutkimukseen vastanneista suurin osa oli naisia ja muodostaa pienoiskopion koko perusjoukosta.

Tutkimusten menetelmävalinnat olivat oikeat. Heikkilän (2008, 17) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan pientä joukkoa ja selvitetään joukon käyttäytymisen syitä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää suurta otosta ja sitä voidaan käyttää nykytilan kartoitukseen. Alkuhaastattelu oli kvalitatiivinen, koska kohdejoukko oli pieni ja tavoitteena oli saada selville toiminnanjohtajien todellinen työnkuva mahdollisimman tarkasti ja käytännönläheisesti kerrottuna. Kvantitatiivinen tutkimusote osaamiskartoitukseen oli myös oikea, koska kohderyhmä oli laaja ja tavoitteena oli saada kokonaiskuva osaamisesta.

Tutkimukset suunniteltiin huolellisesti. Alkuhaastattelut toiminnanjohtajat valitsi 4H-liiton viestintäpäällikkö Patrik Lindfors. Tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon alueelliset ja toiminnalliset erot ja toiminnanjohtajat valittiin eri puolilta Suomea, erikokoisista yhdistyksistä, maaseudulta ja kaupungista. Yhteistä kaikille oli, että he olivat kaikki useamman vuoden työskennelleitä kokeneita toiminnanjohtajia. Näin saatiin luotettava kuvaus toimenkuvasta.

Osaamiskartoituslomake suunniteltiin selkeäksi ja menetelmäohjaajaa kuultiin lomakkeen teossa ja luokkien tekemisessä, joka lisää erotteluväliteettä. Lomake alkoi taustakysymyksillä, joita oli vain sen verran kun niitä tarvittiin analysoinnissa. Ikä kysyttiin luokitellusti, koska tutkimuksen kannalta ei ollut tarpeellista tietää tarkkaa ikää. Taustakysymyksiä seurasivat osaamistasokuvaukset. Jokainen osaamisalue ja siihen liittyvät kysymykset olivat selkeästi omilla sivuillaan. Osaamistasot oli avattu kyselylomakkeeseen, jotta vastaajien oli helpompi objektiivisesti arvioida omaa osaamistaan. Osaamiskartoituksen asteikko oli 5-portainen. Aluksi harkittiin portaikon jättämistä 4-portaiseksi, jolloin keskimäinen luokka olisi jäänyt pois ja olisi saatu enemmän hajontaa. 5-portaiseen päädyttiin kuitenkin, koska haluttiin enemmän luokkia ja tarkempia kuvauksia osaamisesta. Heikkilän (2008, 53) mukaan osaamiskartoituksen 5-portainen Likertin asteikko on riittävän laaja kuvamaan eri osaamistasoja. Likertin asteikkoa voidaan käyttää väittämissä, joissa ääripäinä voivat olla vastakohtaiset adjektiivit. Tässä

tutkimuksessa ääripäät olivat ”Aloittelija” ja ”Asiantuntija”. Osaamisalueiden keskiarvot painottuivat Likertin asteikon keskivälille. Kyselylomakkeen lopussa olivat avoimet kysymykset.

Kyselylomakkeesta karsittiin kysymyksiä, jotta kyselystä ei tulisi liian laajaa ja kysymykset muotoiltiin niin, että ne eivät olleet johdattelevia. Lisäksi tarkistettiin, että kysymykset ovat sellaisia, että niitä ei voi ymmärtää monella tavalla. Avointen kysymysten sijoittaminen loppuun oli hyvä asia, koska ne vaativat kirjoittamista. Jos ne olisi sijoitettu kyselyn alkuun, vastaaminen olisi saatettu keskeyttää ja näin vastausprosentti olisi pienentynyt. Peittomatriisin avulla varmistettiin, että kaikki osaamiskartoituksen kysymykset liittyivät tutkimusongelmaan ja kaikki kysymykset olivat tarpeellisia. Luotettavuutta lisääviä kontrollikysymyksiä ei kyselyssä käytetty, koska ne olisivat lisänneet kyselyn pituutta ja todennäköisesti lisänneet katoa. Tutkimusten vastausaika oli tarkoituksella melko lyhyt. Molempien tutkimusten vastaamiseen jäi aikaa kaksi viikkoa, jona aikana toimenkuva ei ehtinyt muuttua.

Heikkilän (2008, 44) mukaan katoa voidaan pienentää saatekirjeellä, hyvällä kyselylomakkeella, helpolla palauttamistavalla tai henkilökohtaisella palautustavalla. Tämän opinnäytetyön tutkimuksissa kato oli pieni. 4H-liitto lähetti etukäteen sähköpostin sekä alkuhaastatteluille että osaamiskartoituksen tutkittaville henkilöille, jossa kerrottiin tutkimuksen tärkeydestä ja toivottiin mahdollisimman monen vastaavan tutkimukseen. Tutkijan lähettämässä tutkimusten saatteissa toistettiin tutkimusten tärkeys ja luvattiin, että vastauksia ei tulla yhdistämään vastaajiin missään vaiheessa tutkimusta. Alkuhaastatteluihin käytettiin sähköpostia, jota kaikki vastaajat osasivat hyvin käyttää. Osaamiskartoituksen tiedonkeruumenetelmänä toimi online-pohjainen Survey Monkey - tutkimustyökalu, jota oli käytetty aikaisemmin 4H-järjestön tutkimuksissa, joten sen käyttäminen oli vastaajille tuttua ja helppoa. Yhteystietonsa jättäneiden tutkimukseen osallistuneiden kesken arvottiin kolme tietokonelaukku-sateenvarjosettiä. Palkinto saattoi nostaa vastausprosenttia. Palkinto oli kuitenkin neutraali, eikä se innostanut vain miehiä tai naisia vastaamaan. Toimeksiantaja toivoi, että osaamiskartoituksessa olisi kysytty yhdistystä, jolloin osaaminen ja osaamisvaje olisi ollut helppo yhdistää oikeaan henkilöön. Tästä kuitenkin luovuttiin kadon takia ja se kannatti. Osaamiskartoituksen katoa vähensi myös se, että vastaajat kokivat tutkittavan asian itselleen tärkeäksi. Tämä

kävi ilmi korkeasta vastausprosentista ja siitä, että avoimiin kysymyksiin oli vastattu perusteellisesti ja tutkija sai sähköposteja, joissa kiitettiin, että tutkimus tehtiin.

Molemmat tutkimukset, alkuhaastattelu ja osaamiskartoitus, annettiin toimeksiantajalle ja opinnäytetyön ohjaajalle kommentoitavaksi ennen tutkimusten lähettämistä. Osaamiskartoitus olisi kuitenkin ehdottomasti pitänyt testata kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä. Osaamiskartoitukseen Survey Monkey -versioon jäi kaksi virhettä. Palvelukses-
saoloajasta jäi pois luokka 5–9 vuotta, ja osaamiskartoituksen seitsemäs sivu, ryhmätoiminnan organisointi (kerhonohjaajien ja aikuisohjaajien hankinta sekä koulutus), sisälsi väärät kysymykset. Kysymys, jossa kysyttiin mitä 4H-järjestön koulutuksia vastaajat olivat käyneet, olisi pitänyt muotoilla paremmin. 4h-järjestössä on paljon erilaisia koulutuksia ja vastaajat eivät muistaneet kaikkia koulutuksia, joita olivat käyneet.

Puolueettomassa tutkimuksessa tutkijan omat mielipiteet tai intressit eivät saa vaikuttaa kysymysten muotoiluun, analysointiin, raportointiin tai tutkimustuloksiin. Virheitä ei saa kaunistella tai tuloksia parannella. (Heikkilä 2008, 31.) Tutkija oli ulkopuolinen, eikä tutkijalla ollut entuudestaan sidoksia toimeksiantajaan eikä tutkija saanut palkkiota tutkimuksesta. Kyselylomakkeessa olleet virheet otettiin huomioon analyysissä eikä niitä peitelty. Tutkimusten voidaan näin sanoa olleen puolueettomia. Tutkimuksen aiheena oli osaaminen ja vastaajat saattoivat kaunistella tai väheksyä osaamistaan. Toisaalta tutkimuksessa osaamistasot oli määritelty, mikä vähensi vastaajien subjektiivisuutta osaamisensa suhteen.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että kokemus luo osaamista. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousi kauttaaltaan voimakkaasti esille muutamia asioita.. Talouden hallinta koettiin haastavaksi, ja ajanhallinta ja laaja toimenkuva tuottivat toiminnanjohtajille haasteita työssä selviytymisessä. Moni vastaaja oli huolissaan siitä, että talousasiat vievät aikaa kaikkein tärkeimmästä eli lapsi- ja nuorisotyöstä. Talouden hallinnalla tarkoitettiin rahoituksen järjestämistä yhdistyksen toiminnalle ja talouden tasapainossa pitoa. Aikaa oman työn hoitamiseen ei koettu olevan tarpeeksi.

Tutkimuksessa testattiin palveluksessa oloajan vaikutusta osaamiseen. Pitkä palveluksessa oloaika vaikutti lähes kaikkeen osaamiseen positiivisesti. Tutkimuksesta kävi ilmi myös, että vakituiset työntekijät kokivat osaamisensa olevan parempaa kuin sijaisilla tai määräaikaisilla. Tämä saattaa johtua siitä, että usein vakituiset työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneimpia työhönsä kuin määräaikaiset.

Tutkimuksen mukaan 4H-järjestön koulutukset vaikuttivat osaamiseen positiivisesti. Vastaajat, jotka eivät osallistuneet koulutuksiin, kokivat itsensä useimmin Aloittelijoiksi kuin koulutuksiin osallistuneet, jotka arvioivat olevansa Asiantuntijoita tai Eteviä tekijöitä. Vastaajat kokivat koulutukset hyödyllisiksi ja niistä oli ollut apua työelämässä, toisaalta moni vastaaja oli käynyt samoissa koulutuksissa useasti, ja moni vastaaja ei muistanut kaikkia käymiään koulutuksia. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että koulutukset ovat tärkeitä, mutta olisi hyvä pohtia kaikkien koulutuksien tärkeyttä toiminnanjohtajan työn kannalta.

Osaamiskartoituksen eri osaamisalueista nousivat esiin asiat, jotka osattiin hyvin, ja alueet, jotka kaipaavat kehittämistä. Johtotehtävät oli jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen johtotehtäväosio sisälsi hallinnolliset tehtävät. Tämän osion parhaiten hallittu asia oli kokouskäytännöt, johtuen todennäköisesti siitä, että toiminnanjohtajat ovat järjestötyössä rutinoituneita kokouksissa kävijöitä. Vero- ja vakuutusmaksujen ilmoittaminen ja maksaminen koettiin tämän osion hankalimmaksi. Toinen johtotehtäviin liittyvä osaamisalue sisälsi muun muassa tiedottamisen ja sidosryhmäyhteistyön. Tässä osiossa parhaiten hallinnassa oli verkostoituminen ja heikoiten vuosittaisen viestintäsuunnitelman teko. Toiminnanjohtajat usein tuntevat hyvin paikkakunnan ja sen ihmiset, joten verkostoitumisen helppous johtuu todennäköisesti siitä. Toisaalta tutkimuksen mukaan moni uusi toiminnanjohtaja olisi kaivannut apua juuri verkostoitumisessa, jonka koettiin olevan hankalaa ja vievän aikaa, jos oli tullut uutena ihmisenä paikkakunnalle. Viestintäsuunnitelman tekemisen vaikeus saattaa johtua siitä, että siihen ei ole olemassa selkeitä ohjeita.

Esimiestyön haasteeksi koettiin palkitseminen. Yhdistyksillä ei ole ilmeisesti olemassa selkeää yhtenäistä linjaa, miten ja mistä palkitaan. Helpointa esimiestyössä vastaajien mukaan oli ilmapöytäluonominen ja tasapuolisuus. Ryhmätoiminnan organisoinnissa haastavinta oli asioiden organisoiminen niin, että toiminnanjohtajan itse ei tarvitse toi-

mia kouluttajana, sekä koulujen opetussuunnitelmiin perehtyminen niin, että osaa tarjota valmiita paketteja kouluille toiveita kuunnellen. Organisointi- ja delegointitaitoihin pitää kiinnittää huomiota myös ryhmätoiminnan organisoinnissa; tämä tuli esille myös avoimissa vastauksissa. Toiminnanjohtajan ei tarvitse itse tehdä kaikkea, vaan hänen on organisoitava muut työntekijät tekemään työnsä. Koulujen opetussuunnitelmiin tutustumisen ei varsinaisesti ole vaikeaa. Vaikeus saattaa johtua ajanpuutteesta tai siitä, että tätä ei ole osattu huomioon kerhoja suunnitellessa.

Nuorten ohjaus -osaamisalueessa vastaajat tunsivat 4H-TOP-järjestelmän hyvin mutta kaipasivat apua 4H-yritystoiminnassa ja sen ohjaamisessa. 4H-TOPin hyvä tuntemus johtuu siitä, että se on ollut käytössä kauan ja sen vuoksi tuttu. Yritystoiminnassa ja sen ohjaamisessa toiminnanjohtajalla on suuri vastuu. Yritystoiminta paperitöineen ei ole kovin yksinkertaista, mutta siitä huolimatta toiminnanjohtajien tarkoitus on tehdä siitä nuorille helppoa, ja rohkaista heitä yrittäjiksi tulevaisuudessa. Tässä riittää varmasti haastetta nyt ja tulevaisuudessa.

Avointen kysymysten perusteella tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi talous, hallinto ja hankeosaaminen. 4H on ottanut hiljattain käyttöön uuden taloudenhallintajärjestelmän, jonka käyttö ei vielä suju ongelmitta. Järjestelmän käyttöönottokoulutukseen oli myös tyytymättömiä. Nämä seikat selittävät osaltaan, miksi moni vastaaja koki talouden ja hallinnon tärkeimmäksi kehittämiseksi alueeksi. Tulevaisuudessa koettiin tarvittavan eniten osaamista niin ikään talous-, hallinta- ja hankeasioissa. Myös moniosaaminen korostui tulevaisuuden haasteissa. Toiminnanjohtajien toimenkuva on niin laaja, että yhden alan erikoisasantuntija ei menesty työssä tulevaisuudessakaan. Lisäksi toiminnanjohtajat saattavat tarvita uusien tietokoneohjelmien ja sosiaalisen median hallintaan uusia taitoja, joita heillä ei ole ennen ollut. Toimintaympäristön näkyvin muutos on ollut resurssien pientyminen ja toiminta-alueen muutos. Tähän ovat vaikuttaneet kuntaliitokset, jolloin myös 4H-yhdistykset ovat yhdistyneet ja niiden toiminta-alue on laajentunut. Koettiin myös, että painopiste on siirtynyt enemmän lapsista nuoriin ja yritystoimintaan.

Toiminnanjohtajat ovat moniosaajia, joiden toimenkuva ja tehtäväkenttä ovat todella laajoja. Näkyvän osaamisen ja tiedon lisäksi heillä on hallussaan paljon hiljaista tietoa. Kuten tämän tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, osaaminen on yhtä tärkeä resurssi

kuin muutkin resurssit. Se pitää tehdä näkyväksi ja kartoittaa, jotta se voidaan ottaa käyttöön silloin kun sitä tarvitaan.

5.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

4H-järjestön nykyinen organisaatiomalli on liian monimutkainen. Nykyisellä mallilla tieto ja osaaminen eivät liiku parhaalla mahdollisella tavalla. 4H:lla onkin menossa parhaillaan organisaatiouudistus, jossa organisaatiota kevennetään.

4H-yhdistyksissä on paljon erilaista osaamista. Yhdistysten tulisi tehdä enemmän yhteistyötä ja benchmarkata toisiaan, jotta toisten parhaat käytännöt saadaan kaikkien käyttöön. Tällöin saadaan ideoita ja huomataan omat kehityskohteet. Olisi hyvä jos liitto tai piiri ohjaisi tätä benchmarkausta.

Koulutussuunnitelman pitäisi olla enemmän kohdistettu juuri toiminnanjohtajien työhön. Tutkimuksen perusteella toiminnanjohtajat ovat osallistuneet moniin koulutuksiin, joista osa ei suoraan liity toiminnanjohtajan työhön. Toiminnanjohtajien työaika lisääntyisi, jos ei tarvitsisi käydä turhissa koulutuksissa. Liitto voisi listata koulutukset, jotka on tarkoitettu toiminnanjohtajille. Jos toiminnanjohtaja haluaa näiden lisäksi osallistua muihin koulutuksiin, se pitäisi perustella liitolle. Koulutuksien hyväksi puoleksi vastaajat totesivat myös sen, että niissä kohtaa muiden yhdistysten toiminnanjohtajia. Olisi järkevää järjestää kerran vuodessa toiminnanjohtajien kokoontuminen, jossa pääpaino olisi vain heidän omassa työssään ja kokemusten vaihtamisessa.

Osalla toiminnanjohtajista on sellaista osaamista, jota ei tarvita toiminnanjohtajan sujuvan työn kannalta. Toiminnanjohtajan ei tarvitse olla kirjanpitäjä tai nuoriso-ohjaaja, vaan hänen tulee osata johtaa yhdistyksen toimintaa ja organisoida niin, että muun muassa yllämainitut asiat tulevat hoidettua.

Tiedon jakamisen oikeaa tapaa tulee miettiä. 4H-järjestöt voisivat ottaa käyttöön mentoroinnin tai valmentamisen, jossa kokenut toiminnanjohtaja mentoroitaisi tai valmentaisi aloittelijaa. Toiminnanjohtajan työ on niin monipuolinen, että olennaisten asioiden opetteluun ja löytämiseen menee liikaa aikaa. Tässä kokenut mentori voi auttaa.

Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voi syventää toiminnanjohtajien osaamisvajetta ja toimenkuvaa haastatteleamalla muutamaa toiminnanjohtajaa syvemmin ja luoda kehittämissuunnitelma osaamisen parantamiseksi. Avaintulosalueista voi tehdä oman osaamiskartoituksen. Tutkimuksen kohteena voi olla myös 4H-liiton tarjoamat koulutukset ja niiden hyöty ja mahdolliset päällekkäisyydet. Tutkimuksen tuloksena saataisiin, mitkä koulutukset ovat tärkeitä ja hyödyllisiä toiminnanjohtajille. Mahdollisesti koulutuspakettien luonti ja järjestäminen voisi myös olla tutkimuksen kohteena. Voitaisiin myös tutkia, miten 4H-järjestö voisi parantaa ja luoda yhtenäistä linjaa sosiaalisen median käyttöön viestinnässä nuorille ja lapsille. Lisäksi voisi tutkia, miten 4H-järjestö auttaa syrjäytyneitä nuoria ja miten se voisi kehittyä vielä paremmaksi siinä.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi kesti lähes vuoden ja tutkimus valmistui ennen teoriaosuutta. Olin kuitenkin tutkinut Suomen 4H-liiton intranetiä alkuhaastatteluita ja osaamiskartoitusta varten, joten se helpotti teorian kirjoittamista, ja teoria ja empiria nivoutuivat hyvin yhteen. Lisäksi osaamisen johtaminen aiheena oli tuttu, koska suuntautumiseni on henkilöstöjohtaminen. Opinnäytetyön mielenkiintoisin vaihe oli tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi. Hienoa oli huomata, miten pystyi hankkimaan tietoa nopeasti ja oikeasta suunnasta. Kysymyslomake olisi ehdottomasti pitänyt testata kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä, ennen kuin se lähetettiin kaikille. Toivuin kuitenkin nopeasti ja pystyin kääntämään virheet kyselylomakkeessa ”oppimiskokemukseksi”, ja pystyin ottamaan ne huomioon analyysissä.

Tyytyväinen olin siihen, että tein alussa aikataulun ja kirjasin muistiin, miten opinnäytetyöprosessi eteni. Koko opiskelun ja myös opinnäytetyöprosessin ajan olen tehnyt töitä täysiaikaisesti. Prosessia olisi varmasti vauhdittanut, jos olisin pystynyt paneutumaan vain opiskeluun. Tosin ajankäytön hallinnassa olen kehittynyt melkoisesti opintojen aikana, mistä oli apua myös opinnäytetyön kirjoittamisessa. Erittäin tyytyväinen olen korkeaan vastausprosenttiin ja siihen, miten tärkeäksi vastaajat kokivat tutkimuksen. Se vahvisti sitä, että tutkimuksesta on todella hyötyä 4H:lle ja voin vaikuttaa toiminnanjohtajien työn kehittämiseen tutkimuksen avulla. Opiskelu ammattikorkeakoulussa on ollut hyvin ryhmätöpainotteista ja opinnäytetyötä kirjoittaessa huomasin, että yksin puurtaminen sopii minulle erittäin hyvin. Opinnäytetyö on loistava tapa oppia ja kerrata

opiskelun aikana opitut asiat, kuten tilastomatematiikka, asiatekstin kirjoittaminen ja omiin ammattiopintoihin liittyvä teoria.

Lähteet

Hassinen, S. 2012a. Neljä toimenpidettä yhteiskuntatakuuseen. *Pilke*, 67,1, s. 39.

Hassinen, S. 2012b. Liiton ja piirien toiminnot uusiksi. *Pilke*, 67, 3, s. 39.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus 2000.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Otava. Keuruu.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatiossa. Teoksessa .Honkanen, H. (toim.). Henkilöarviointi työelämässä, s. 12-52. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Edita. Helsinki.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita. Helsinki.

Kuutti, A. 2004. Työryhmän osaamisenkartoittaminen ja arviointi. Opetusmateriaali. Trainact Oy.

Lindfors, P. 31.5.2012. Yhteyspäällikkö. Suomen 4H-liitto. Haastattelu. Helsinki.

Lindfors, P. & Pihkanen, P. 8.5.2012. Suomen 4H-liitto. Yhteyspäällikkö & Talousjohtaja. Yhteishaastattelu. Helsinki.

Pietiläinen, P. 2000. Henkilöstövoimavarojen raportointi. 4H-järjestön henkilöstöraportti 1999. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. WSOY.Porvoo.

Raatikainen, L. 2008. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Edita. Helsinki.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus. Jyväskylä.

Saaranen, P. 2010. PASW (SPSS) Statistics. Opetusmoniste. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Saaranen, P. 2012. Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti. Luento 21.3.2012. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Suomen 4H-liitto a. Historia. Luettavissa: <http://www.4h.fi/jarjesto/historia/>. Luettu 22.3.2012.

Suomen 4H-liitto b. Yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.4h.fi/jarjesto/yhteystiedot/>. Luettu 22.3.2012.

Suomen 4H-liitto c. Yhdistyksen toiminnanjohtajan tehtävät. Intranet. Apila. Henkilöstö ja vapaaehtoiset. Henkilöstö. Luettavissa: <http://www.4h.fi>. Luettu 5.10.2011.

Suomen 4H-liitto d. Vapaaehtoiseksi. Luettavissa: <http://www.4h.fi/kerhot/tulemukaan/vapaaehtoiseksi/>. Luettu 11.5.2012

Suomen 4H-liitto e. Strategia. Luettavissa: <http://www.4h.fi/jarjesto/strategia/>. Luettu 22.3.2012.

Suomen 4H-liitto f. Nuorisotyö. Intranet. Apila. Luettavissa: <http://www.4h.fi>. Luettu 2.4.2012.

Suomen 4H-liitto g. 4H vastaa hyvin ajan haasteisiin. Luettavissa: <http://www.4h.fi/jarjesto/media/uutisia/>. Luettu 31.5.2012

Suomen 4H-liitto h. 4H-laatukäsikirja EFQM 2007. Intranet. Apila. 4H-säätiö. 4H-järjestön toiminta ja talous. Toiminnan suunnittelu. Laatu- ja kehitystyö. 4H-järjestön laatujärjestelmä. Luettavissa: <http://www.4h.fi>. Luettu: 20.3.2012.

Suomen 4H-liitto 2010a. Vuosikertomus. Helsinki.

Suomen 4H-liitto 2010b. 4H-nuorisotyö 2011–2013. Yhdistykset toiminnan ytimessä. Helsinki.

Suomäki, S. 2012. Yrittäjyysosaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Case 4H-järjestö. Opinnäytetyö, ylempi amk. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. tarkistettu painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1. -2. painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation. How to unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press. New York.

Välimäki, H. 2011. Laadunvarmistaminen Ajokortti työelämään-toimintamallissa. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

1.

Sukupuoli

nainen

mies

Ikä

Työsuhteen kesto

vakituinen

sijaisuus

muu määräaika

Työsuhteen laatu

kokoaikainen

osa-aikainen

Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana

Yhdistyksen jäsenten lukumäärä

Minulla on ajokortti

ei

kyllä

2.

Mikä on peruskoulutuksesi

kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu

lukio/ylioppilas

Kirjoita käymäsi koulun kohdalle koulutusalsasi, suuntauksesi tai pääaineesi.

ammattikoulu

opistotaso

ammattikorkeakoulu

korkeakoulu

Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen

ei

kyllä. Kerro mitä koulutuksia olet suorittanut ja arvioi miten kukin koulutus on tukenut työtäsi (kouluarvosanalla 4-10).

Liite 1. Kyselylomake

3.

Osaamiskartoitus

Arviot asteikolla 1-5 osaamista si kullakin osa-alueella.

Arviointiasteikko on seuraava

1- Aioittelija

Aioittelija tarvitsee paljon ohjaamista ja toimintaa ohjaavat säännöt ja normit. Työn hahmottaminen rajoittuu lähimpään työympäristöön ja hyvin lyhyelle aikajänteelle.

2- Kehittynyt aioittelija

Hallitsee perusosaamisen ja osaa soveltaa tietoa tavallisissa tilanteissa. Työ on luonteeltaan suunnittelematonta ja tilannesidonnaista. Tarvitsee tukea ja toiminnan ohjaamista sekä työn tärkeiden osatekijöiden osoittamista.

3-Pätevä suorituja

Kykenee hallitsemaan tehtäväkokonaisuuksia. Hallitsee ammatin käsitteistöä ja näkee työn osana kokonaisuutta. Tarvitsee ohjausta. Suunnittelee työtään.

4- Etevä tekijä

Suorittuu kokonaisista tehtäväalueista ja pystyy hyödyntämään olemassa olevaa kokemusta. Tekee työtä hyvin itsenäisesti ja luottaa omiin kokemuksiinsa. Työn tekeminen on tavoiteorientoitunutta.

5- Asiantuntija

Analysoi ja muuttaa toimintaansa tilanteen mukaan. Keskittyy tavoitteisiin ja tuloksiin eikä enää prosesseihin ja keinoihin. Pystyy ohjaamaan muita.

Liite 1. Kyselylomake

Johtotehtävät (avaintulosten määrittely, toteuttaminen ja seuranta, hallintotehtävät ja talouden seuranta)					
	Aloittelija	Kehittynyt aloittelija	Pätevä suoritus	Etevä tekijä	Asiantuntija
Tunnen 4H-organisaation rakenteen ja sen eri osien tehtävät, vastuut ja velvoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan määritellä yhdistyksen avaintulokset ja ydintehtävät, toteuttaa niitä ja seurata niiden tuloksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan 4H:n vision, strategian ja toiminta-ajatuksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan laatia talousarvion ja toimintasuunnitelman ja toteuttaa niitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tulkita tasetta ja tulosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen kokoukset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen palkkatukihakemusten teon ja tilityksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen vero- ja vakuutusmaksujen ilmoittamisen ja maksun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen omaa ajankäyttöäni organisoinnilla ja määrittelemällä oman työaikani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää kaikkia Microsoft Office -ohjelmia (Word, Excel, Power Point ja Outlook).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.

Johtotehtävät (tiedottaminen, sidosryhmäyhteistyö, suhdetoiminta, erillishankkeet, projektit, yhteistyösopimukset, ostopalvelut)

	Aloitteija	Kehittynyt aloitteija	Pätevä suoriutuja	Etevä tekijä	Asiantuntija
Osaan käyttää piirin määrittämiä perusviestejä eri kohderyhmille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan laatia vuosittaisen viestintäsunnitelman ja toteuttaa sitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen sidosryhmäyhteistyön monipuolisesti koulujen, nuorisotoimen, järjestöjen, lehdistön, yritysten ja oppilaitosten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen verkostoitunut ja tunnen paikkakunnan ihmisiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen ostopalvelusopimusten ja yhteistyösopimusten käytön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen sosiaalisen median ja tiedän miten käyttää sitä hyväksi yhdistyksen toiminnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin, että yhdistyksen kotisivut ovat ajantasaiset ja visuaalisesti edustavat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.					
Esimestyö					
	Aloittelija	Kehittynyt aloittelija	Pätevä suoritus	Etevä tekijä	Asiantuntija
Osaan laatia työvuorolistoja ja työsuojelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työsuojelut ja työsuojelut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kannustaa oppimaan uutta ja parantamaan jatkuvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan delegoida ja jakaa vastuuta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan puuttua työkykyä uhkaaviin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen onnistunut päätöksenteossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan jakaa selkeitä vastuut ja roolit ja kirkastaa tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan luoda hyvää ilmapiiriä ja olla tasapuolinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.					
Ryhmätoiminnan organisointi (lasten ja nuorten kurssitus- ja vapaa-ajan toiminta, kerhot, koulu yhteistyö)					
	Aloittelija	Kehittynyt aloittelija	Pätevä suorittaja	Etevä tekijä	Asiantuntija
Osaan organisoida ja järjestää tapahtumia, kerhoja ja koulu yhteistyötä sekä laatia niille budjetit ja toimintasuunnitelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan laatia hakemuksia kerhotoiminnan rahoittamiseen (esim. ELY, OK).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen perehtynyt koulujen opetussuunnitelmaan ja osaan tarjota koululle valmiita paketteja kuunnellen niiden toiveita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan organisoida niin, että itse ei tarvitse toimia kouluttajana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen toimeen ja hallitsen viestinnän nuorten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen ennaltaehkäisevän nuorisotyön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän lapsen ja nuoren kehitysvaiheet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.

Ryhmätoiminnan organisointi (kerhonohjaajien ja aikuisohjaajien hankinta sekä koulutus)

	Aloittelija	Kehittynyt aloittelija	Pätevä suoritaja	Etevä tekijä	Asiantuntija
Osaan organisoida ja järjestää tapahtumia, kernoja ja koulu yhteistyötä sekä laatia niille budjetit ja toimintasuunnitelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan laatia hakemuksia kerhotoiminnan rahoittamiseen (esim. ELY, OK).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen perehtynyt koulujen opetussuunnitelmaan ja osaan tarjota koululle valmiita paketteja kuunnellen niiden toiveita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan organisoida niin, että itse ei tarvitse toimia kouluttajana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen toimeen ja hallitsen viestinnän nuorten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen ennaltaehkäisevän nuorisotyön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän lapsen ja nuoren kehitysvaiheet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.					
Nuorten ohjaus (työpalvelun kehittäminen ja ohjaus sekä yritystoiminnan ja 4H-TOP:in kehittäminen ja ohjaus)					
	Aloittelija	Kehittynyt aloittelija	Pätevä suoritus	Etevä tekijä	Asiantuntija
Hallitsen työntekijöiden rekrytointiprosessin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työturvallisuuden ja työsuojelun. Tunnen lain nuorista työntekijöistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työsuhdeolainsäädännön, työehtosopimukset ja käytännöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan markkinoida työpalvelua, laatia asiakassopimuksia ja tunnen hyvän kauppatavan periaatteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan nuoren kyvyn ja vahvuudet kuhunkin työtehtävään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ohjata nuoria työelämän koulutuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ja hallitsen 4H-TOP -järjestelmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Hallitsen 4H-yritystoiminnan ja osaan ohjata nuorta yrityksen perustamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

Mainitse kolme tärkeintä kehittämisaluetta omassa työskentelyssäsi.

1.

2.

3.

Minkälaista tulevaisuuden osaamista toiminnanjohtajan työssä mielestäsi tarvitaan?

Miten 4H-yhdistyksen toimintaympäristö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana?

Kiitos vastauksistasi!

Vastanneiden kesken arvotaan kolme sateenvarjo ja tietokonelaukkua -settiä.

Jos haluat osallistua arvontaan, kirjoita tähän nimesi ja sähköpostiosoitteesi.

Yhteystietosi ovat vain arvontaa varten eikä niitä yhdistetä vastauksiisi.

Nimi:

Sähköpostiosoite:

Liite 2. Saatekirje

Hei!

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamista ja teen opinnäytetyönä 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien osaamiskartoituksen tämän kyselyn avulla. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään toiminnanjohtajien osaamisen nykyinen taso ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamiskartoitus tulee myös toimimaan pohjana Suomen 4H-järjestön uudelle henkilöstöstrategialle. Kysely lähetetään kaikille toiminnanjohtajille. Vastaamalla annat tärkeää tietoa 4H-Liitolle.

Antamasi vastaukset käsitellään luottamuksellisina eikä niitä yhdistetä henkilöihin .

Vastanneiden kesken arvotaan 3 sateenvarjo ja tietokonelaukkusetä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia ja pääset siihen alla olevasta linkistä.

<https://www.surveymonkey.com/s/6D2BN5N>

Vastaathan kyselyyn 25.3.2012 mennessä!

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

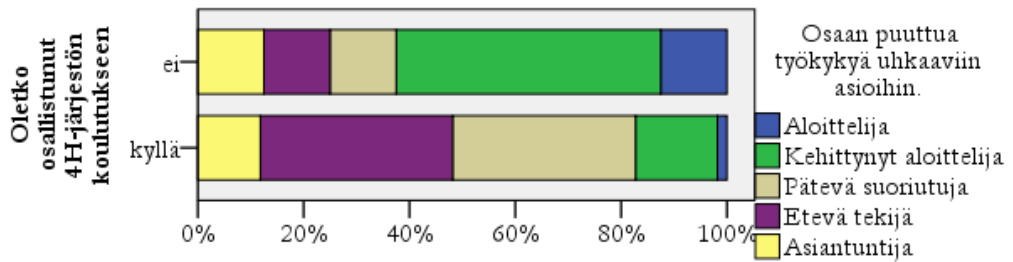
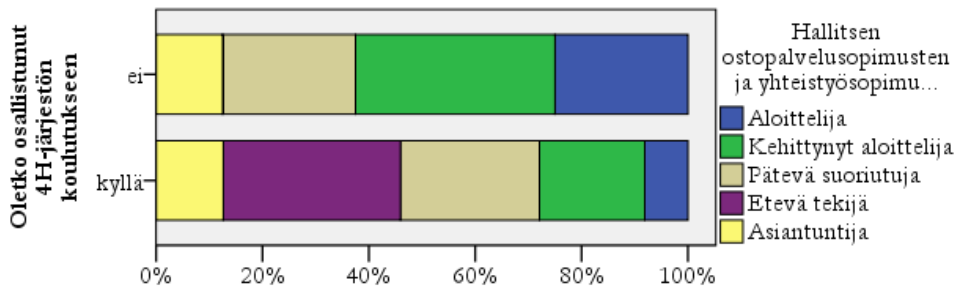
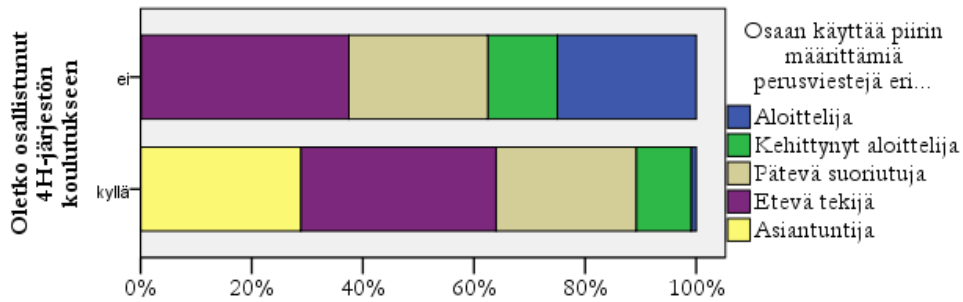
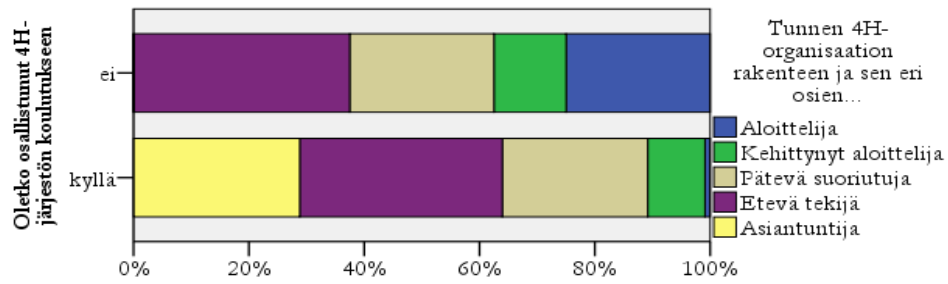
Eveliina Pöllänen

Hypothesis Test Summary

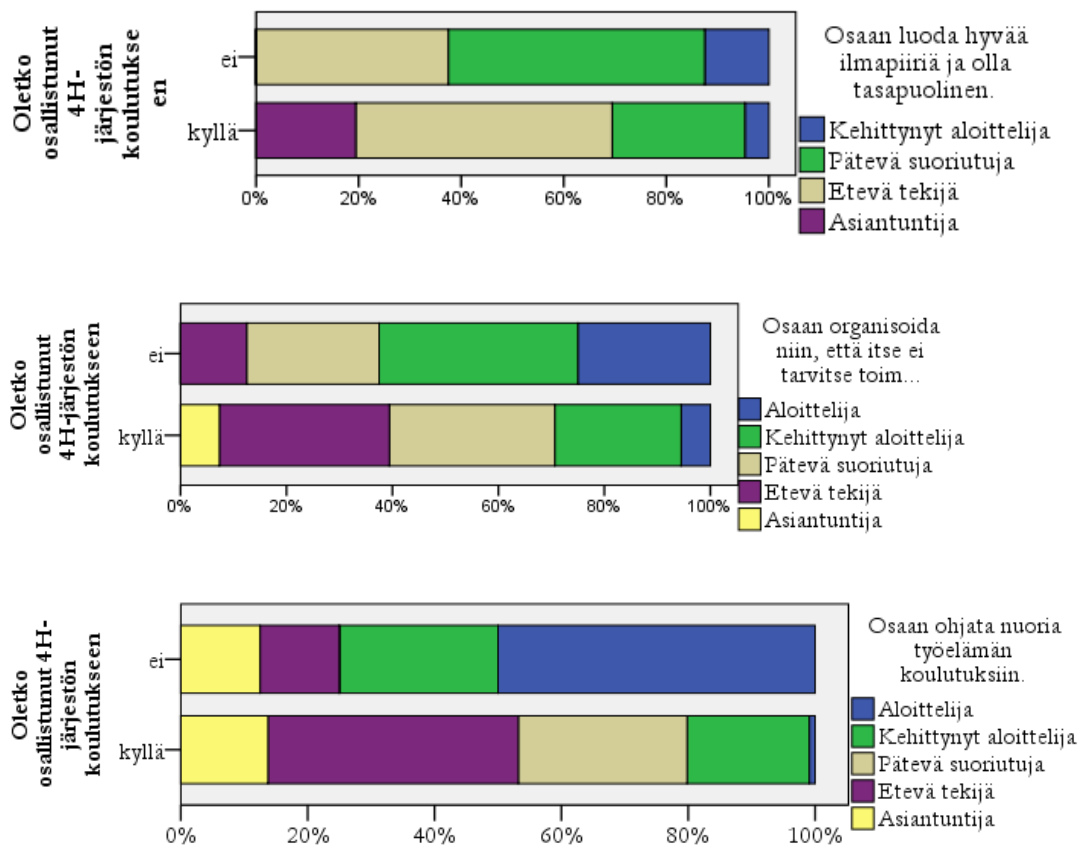
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tunnen 4H-organisaation rakenteen ja sen eri osien tehtävät, vastuut ja velvollisuudet. is the same across categories of Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,023	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Osaan käyttää piirin määrittämiä perusviestejä eri kohderyhmille. is the same across categories of Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,049	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Hallitsen ostopalvelusopimusten ja yhteistyösopimusten käytön. is the same across categories of Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,049	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Osaan puuttua työkykyä uhkaaviin asioihin. is the same across categories of Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,046	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of Osaan luoda hyvää ilmapiiriä ja olla tasapuolinen. is the same across categories of Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,041	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of Osaan organisoida niin, että itse ei tarvitse toimia kouluttajana. is the same across categories of Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,032	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of Osaan ohjata nuoria työelämän koulutuksiin. is the same across categories of Oletko osallistunut 4H-järjestön koulutukseen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,008	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Liite 4. Ristiintaulukointi



Liite 4. Ristiintaulukointi



Liite 5. Kruskal-Wallis – testi 1

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tunnen 4H-organisaation rakenteen ja sen eri osien tehtävät, vastuut ja velvollisuudet, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Osaan määritellä yhdistyksen avaintulokset ja ydintehtävät, toteuttaa niitä ja seurata niiden tuloksia, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Osaan 4H:n vision, strategian ja toiminta-ajatuksen, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Osaan laatia talousarvion ja toimintasuunnitelman ja toteuttaa niitä is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Osaan tulkita tasetta ja tulosta, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Hallitsen kokouskäytännöt, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Hallitsen palkkatukihakemusten teon ja tiityksen, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Hallitsen vero- ja vakuutusmaksujen ilmoittamisen ja maksun, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Osaan käyttää piirin määrittämiä perusviestejä eri kohderyhmille, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Osaan laatia vuosittaisen viestintäsuunnitelman ja toteuttaa sitä, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Hallitsen sidosryhmäyhteistyön monipuolisesti koulujen, nuorisotoimen, järjestöjen, lehdistön, yritysten ja oppilaitosten kanssa, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of Olen verkostoitunut ja tunnen paikkakunnan ihmisiä, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Hallitsen ostopalvelusopimusten ja yhteistyösopimusten käytön, is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Liite 5. Kruskal Wallis – testi 1

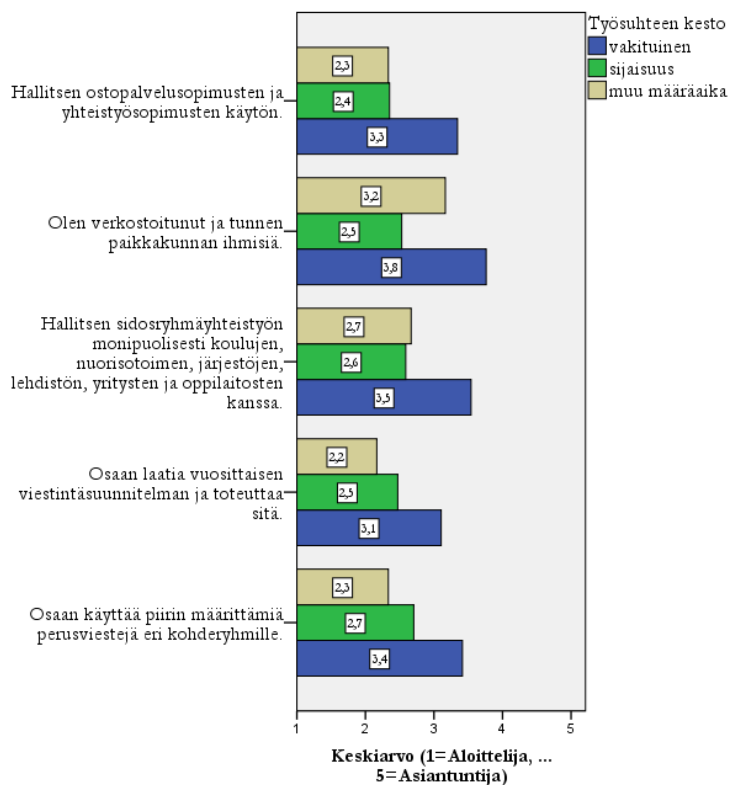
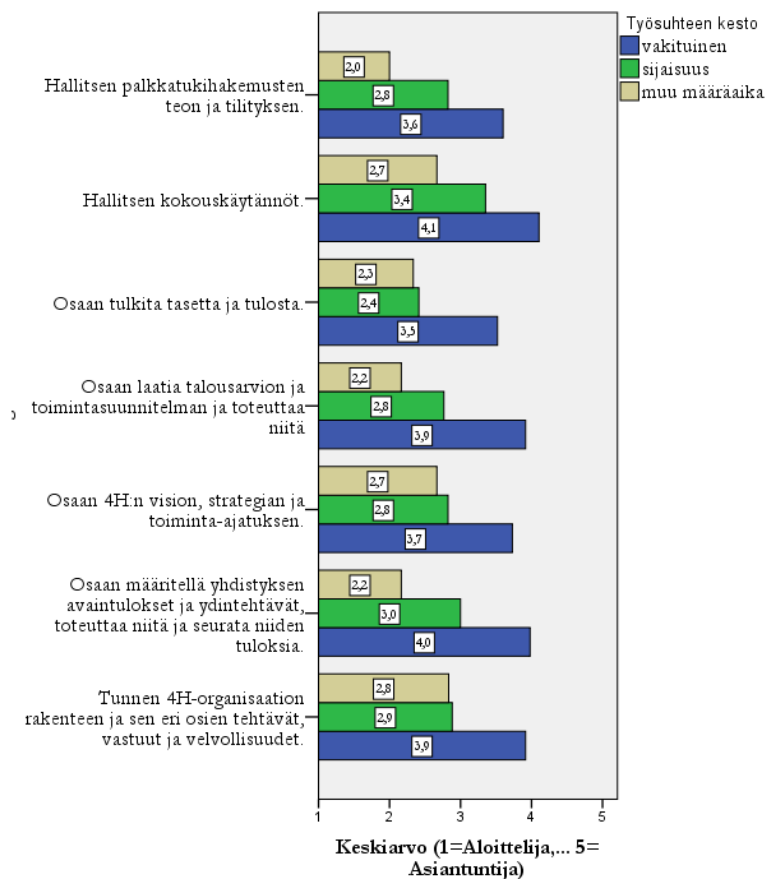
18	The distribution of Osaan laatia työvuorolistoja ja työsopimuksia. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of Tunnen työsopimukset ja työläinsäädäntöä. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of Osaan kannustaa oppimaan uutta ja parantamaan jatkuvasti. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of Osaan delegoida ja jakaa vastuuta. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Osaan puuttua työkkyä uhkaaviin asioihin. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
23	The distribution of Olen onnistunut palkitsemisessa. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of Osaan jakaa selkeät vastuut ja roolit ja kirkastaa tavoitteet. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of Osaan luoda hyvää ilmapiiriä ja olla tasapuolinen. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of Osaan organisoida ja järjestää tapahtumia, kerhoja ja kouluyhteistyötä sekä laatia niille budjetit ja toimintasuunnitelmiä. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of Osaan laatia hakemuksia kerhotoiminnan rahoittamiseen (esim. ELY, OK). is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of Olen perehtynyt koulujen opetussuunnitelmaan ja osaan tarjota kouluille valmiita paketteja kuunnellen niiden toiveita. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of Osaan organisoida niin, että itse ei tarvitse toimia kouluttajana. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of Tulen toimeen ja hallitsen viestinnän nuorten kanssa. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of Hallitsen ennaltaehkäisevän nuorisotyön. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of Tiedän lapsen ja nuoren kehitysvaiheet. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.

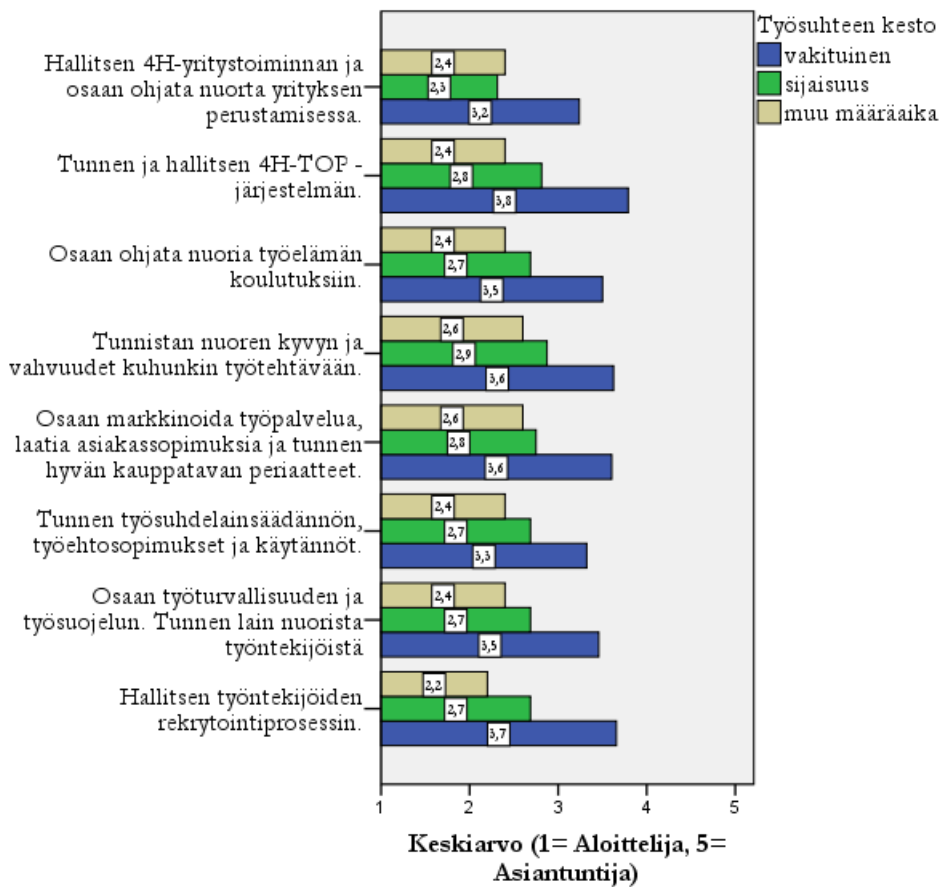
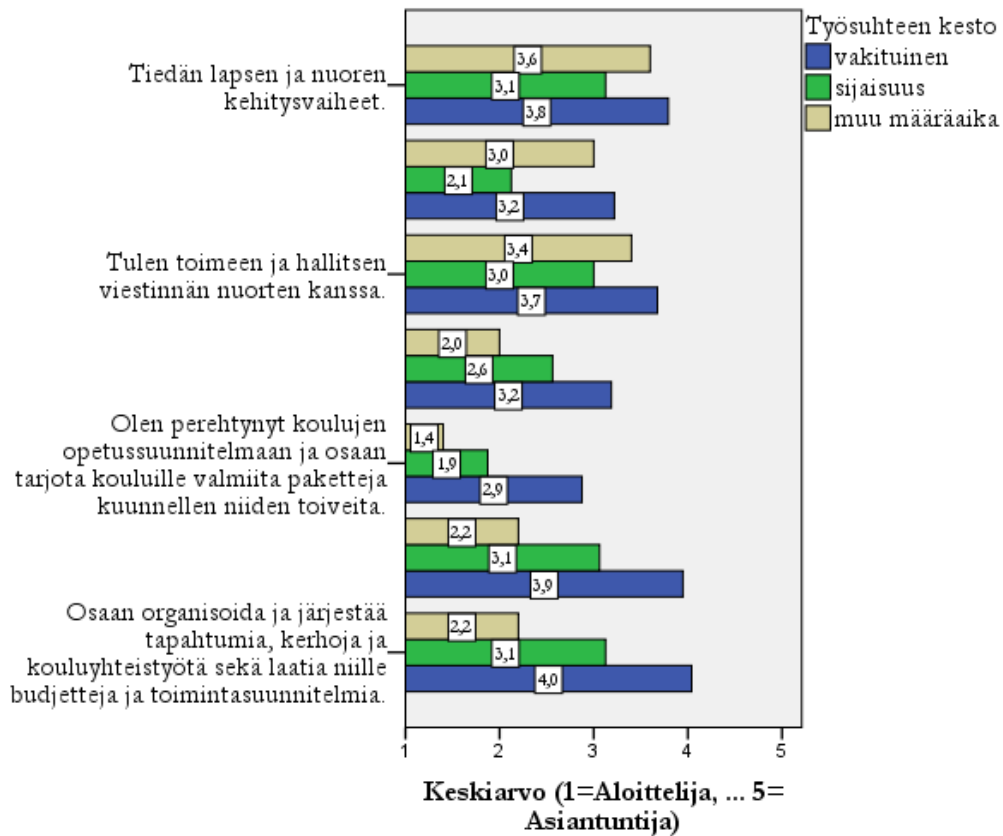
Liite 5. Kruskal-Wallis – testi 1

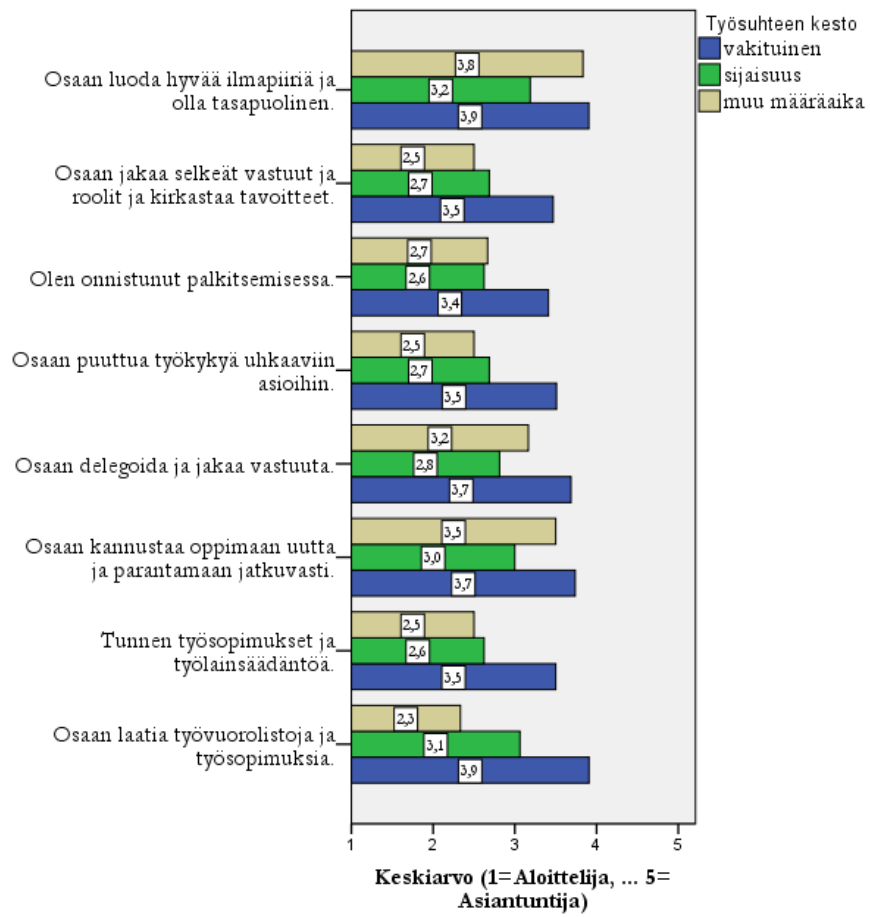
33	The distribution of Hallitsen työntekijöiden rekrytointiprosessin. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of Osaan työturvallisuuden ja työsuojelun. Tunnen lain nuorista työntekijöistä is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of Tunnen työsuhtelainsäädännön, työehtosopimukset ja käytännöt. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of Osaan markkinoida työpalvelua, laatia asiakassopimuksia ja tunnen hyvän kauppatavan periaatteet. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
37	The distribution of Tunnistan nuoren kyvyn ja vahvuudet kuhunkin työtehtävään. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
38	The distribution of Osaan ohjata nuoria työelämän koulutuksiin. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
39	The distribution of Tunnen ja hallitsen 4H-TOP -järjestelmän. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 55. Hallitsen 4H-yritystoiminnan ja osaan ohjata nuorta yrityksen perustamisessa. is the same across categories of Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Liite 6. Työsuhteen keston vaikutus osaamiseen







Liite 7. Kruskal-Wallis – testi 2

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tunnen 4H-organisaation rakenteen ja sen eri osien tehtävät, vastuut ja velvollisuudet, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Osaan määritellä yhdistyksen avaintulokset ja ydintehtävät, toteuttaa niitä ja seurata niiden tuloksia, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Osaan 4H:n vision, strategian ja toimintajatkuksen, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Osaan laatia talousarvion ja toimintasuunnitelman ja toteuttaa niitä is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Osaan tulkita tasetta ja tulosta, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Hallitsen kokouskäytännöt, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Hallitsen palkkataruhakemusten teon ja tilityksen, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,012	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Osaan käyttää piiriin määrittämiä perusviestejä eri kohderyhmille, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Osaan laatia vuosittaisen viestintäsuunnitelman ja toteuttaa sitä, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Hallitsen sidosryhmäyhteistyön monipuolisesti koulujen, nuorisotoimen, järjestöjen, lehdistön, yritysten ja oppilaitosten kanssa, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of Olen verkostoitunut ja tunnen paikkakunnan ihmisiä, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Hallitsen ostopalvelusopimusten ja yhteistyösopimusten käytön, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Osaan laatia työsuoritus- ja työsuoritus- ja työsuoritus-, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of Tunnen työsuoritus- ja työsuoritus- ja työsuoritus-, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of Osaan kannustaa oppimaan uutta ja parantamaan jatkuvasti, is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.

Liite 7. Kruskal-Wallis – testi 2

21	The distribution of Osaan delegoita ja jakaa vastuuta. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Osaan puuttua työkkyä uhkaavien asioiden. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
23	The distribution of Olen onnistunut päätöksissämme. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of Osaan jakaa selkeät vastuut ja roolit ja kirkastaa tavoitteet. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of Osaan luoda hyvää ilmapiiriä ja olla tasapuolinen. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.012	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of Osaan organisoida ja järjestää tapahtumia, kerhoja ja kouluyhteistyötä sekä laatia nille budjetit ja toimintasuunnitelmia. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of Osaan laatia hakemuksia kehotoiminnan rahoittamiseen (esim. ELY, OK). is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of Olen perehtynyt koulujen opetussuunnitelmaan ja osaan tarjota kouluille valmiita paketteja kuunnellen niiden toiveita. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of Osaan organisoida niin, että itse ei tarvitse toimia kouluttajana. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.011	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of Tulen toimeen ja hallitsen viestinnän nuorten kanssa. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.013	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of Hallitsen ennaltaehkäisevän nuorisotyön. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of Tiedän lapsen ja nuoren kehitysvaiheet. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.023	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of Hallitsen työntekijöiden rekrytointiprosessin. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
41	The distribution of Osaan työturvallisuuden ja työsuojelun. Tunnen lain nuorista työntekijöistä is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.011	Reject the null hypothesis.
42	The distribution of Tunnen työsuhteellaisuuksien, työehtosopimukset ja käytännöt. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.024	Reject the null hypothesis.
43	The distribution of Osaan markkinoida työpalvelua, laatia asiakassopimuksia ja tunnen hyvän kauppatavan periaatteet. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.
44	The distribution of Tunnistan nuoren kyyneleitä ja vahvuudet kuhunkin työtehtävään. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.005	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of Osaan ohjata nuoria työelämän koulutuksiin. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.005	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of Tunnen ja hallitsen 4H-TOP -järjestelmän. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of 55. Hallitsen 4H-yritystoiminnan ja osaan ohjata nuorta yrityksen perustamisessa. is the same across categories of Työsuhteen kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Liite 8. Taustamuuttujat

Sukupuoli	nainen	95 %
	mies	5 %
Ikä	alle 20 vuotta	1 %
	20-29 vuotta	15 %
	30-39 vuotta	27 %
	40-49 vuotta	29 %
	50-59 vuotta	26 %
	60 tai yli vuotta	2 %
Työsuhteen kesto	vakituinen	81 %
	sijaisuus	14 %
	muu määräaika	6 %
Työsuhteen laatu	kokoaikainen	81 %
	osa-aikainen	19 %
Palveluksessa oloaika 4H-järjestön toiminnanjohtajana	alle vuoden	23 %
	1-4 vuotta	36 %
	10-14 vuotta	21 %
	15-19	6 %
	20 vuotta tai yli	15 %
Yhdistyksen jäsenten lukumäärä	1-100	9 %
	101-200	32 %
	201 tai yli	59 %
Ajokortti	ei	1 %
	kyllä	99 %
Peruskoulutus	lukio	78 %
	kansa-, perus tai keskikoulu	22 %
Jatkokoulutus	ammattikoulu	48 %
	opistotaso	34 %
	ammattikorkeakoulu	33 %
	korkeakoulu	18 %

Liite 9. Koulutusten keskiarvot ja avoimia kommentteja

Koulutus	keskiarvo	kommentit
Koulutan kerhonohjaajia	8	oli paljon apua
Toiminnanjohtajien työkalupakki	9	uusille hyödyllinen, kaikkien pitäisi käydä taloon tullessaan
Tervetuloa järjestöön	8	
Ankkuri	8	
KV-koulutus	9	
4H-yrittäjäkoulutus	8	
Työelämävalmentajakoulutus	8	
Nuorisotyö	8	
Toiminnanjohtajien verkkokoulutus	8	
Teknologia	10	
Esimiehenä 4H-yhdistyksessä	8	
Metsäkerhotoiminnan perehdytys	10	
Metsänviljely ja taimikonhoito	9	mielenkiintoista, huonosti sovellettavaa
Retikka	8	ei mitään hyötyä
Mönkijän ohjaajakoulutus	8	
Toimihenkilö ja työsuhteasiat	8	
VIP	7	
Uusien toiminnanjohtajien perehdytyskoulutus	8	perustiedot 4H:sta, toiminnasta ja työkentästä
Ajokortti työelämään kouluttaja -koulutus	9	hyvä materiaali, ei ehkä kuitenkaan riittävä, antoi vankan pohjan, on tukenut työtäni
Toimiminen työnantajana	9	
Hallinto ja talouskoulutus	8	paras, keskeiset tärkeät asiat
Lemonsoft	7	linjaton ja lapsellinen
Viestintäkoulutus	8	

Liite 10. Parhaiten ja huonoiten osatut asiat

Eniten Asiantuntijoita

Hallitsen palkkatukihakemusten teon ja tilityksen	34 %
Hallitsen kokouskäytännöt	32 %
Osaan organisoida ja järjestää tapahtumia, kerhoja ja koulu-yhteistyötä sekä laatia niille budjetit ja toimintasuunnitelmia	28 %
Osaan laatia talousarvion ja toimintasuunnitelman ja toteuttaa sitä	28 %
Osaan määritellä yhdistyksen avaintulokset ja ydintehtävät, toteuttaa niitä ja seurata niiden tuloksia	28 %

Vähiten Aloittelijoita

Osaan kannustaa oppimaan uutta ja parantamaan jatkuvasti	1 %
Osaan delegoida ja jakaa vastuuta	1 %
Tulen toimeen ja hallitsen viestinnän nuorten kanssa	1 %
Osaan määritellä yhdistyksen avaintulokset ja ydintehtävät, toteuttaa niitä ja seurata niiden tuloksia	2 %
Hallitsen kokouskäytännöt	2 %
Hallitsen omaa ajankäyttöäni organisoimalla ja määrittelemällä oman työaikana	2 %

Vähiten Asiantuntijoita

Olen onnistunut palkitsemisessa	6 %
Osaan organisoida niin, että ei tarvitse itse toimia kouluttajana	7 %
Tunnen sosiaalisen median ja tiedän miten käyttää sitä hyväksi yhdistyksen toiminnassa	8 %
Osaan jakaa selkeät vastuut ja roolit ja kirkastaa tavoitteet	8 %
Osaan laatia vuosittaisen viestintäsuunnitelman ja toteuttaa sitä	8,3

Eniten Aloittelijoita

Olen perehtynyt koulujen opetussuunnitelmaan ja osaan tarjota kouluille valmiita paketteja kuunnellen niiden toiveita	20 %
Hallitsen palkkatukihakemusten teon ja tilityksen	18 %
Hallitsen vero- ja vakuutusmaksujen ilmoittamisen ja maksun	11 %
Hallitsen ennaltaehkäisevän nuorisotyön	10 %
Osaan laatia vuosittaisen viestintäsuunnitelman ja toteuttaa sitä	9 %

Liite 11. Tärkeimmät kehittämisalueet omassa työskentelyssä

Talous ja hallinto ja hankeosaaminen 23 %

verotus, tiliöinti, ym vastaavat (3 mainintaa)

Talous, tilinpäätöksen ymmärtäminen (2 mainintaa)

Varainhankinnan kehittäminen (2 mainintaa)

verotuskäytäntö yhdistyslaissa

hankkeiden suunnittelu ja toteutus (3 mainintaa)

rahoituksen hankkiminen (6 mainintaa)

työpalveluiden ym hinnoittelu, tuloslaskelma

veroilmoituksen täyttäminen

4H-yhdistyksen hallinnolliset asiat käytännössä (2 mainintaa)

vakuutusasiat ip-toiminnassa

Hankkeet (niitä tehdään mutta innostus puuttuu, osasyynä liiton ja piirin ristiriitaiset "hyötymisohjeet" (esim. merkatkaa ihmeessä kaikki hanketoiminta myös VA-toiminnaksi

palkkatuki

budjettien laatiminen, kirjanpitoon liittyvät asiat (2 mainintaa)

talouden hallinta (5 mainintaa)

hallitustyöskentely

rahalikenteen hallinta

yhteistyösopimukset (3 mainintaa)

henkilöstö- ja talousasiat

Ajanhallinta ja oma jaksaminen 11 %

Ajankäytön hallinta, priorisointi (10 mainintaa)

omasta fyysisestä työkyvystä huolehtiminen

osaisi sanoa ei, eli tietää omat rajat

henkinen joustavuus painetilanteissa

työssä jaksaminen (2 mainintaa)

Delegointi ja organisointi 8 %

työtehtävien delegointi (3 mainintaa)

koko alueen toiminnan priorisointi

priorisointitaidot

Työn sisäisten prosessien vakiinnuttaminen jatkuvasti elävässä ja muuttuvassa toimintakentässä

organisointi/järjestelmällisyys

toiminnan pitkäaikainen suunnittelu

vapaaehtoistoiminnan organisointi

näin sekavan työkentän hallinta

Työpalvelu ja työlainsäädäntö 7 %

nuorten työllistäminen (4 mainintaa)

työpalvelutoimintaa voisi aina kehittää enemmän ja enemmän

työlainsäädäntö (7 mainintaa)

työllistämiseen liittyvät vero, vakuutus, laki yms asiat

työlainsäädäntö + muut yritystoimintaan liittyvät asiat

verot, työlainsäädäntö

työllistäminen jatkuva päivittäminen

Verkostoituminen ja kouluyhteistyö 8 %

kontaktien luominen (4 mainintaa)

sidosryhmäyhteistyö (7 mainintaa)

yhteistyöverkoston parantaminen

kouluyhteistyön lisääminen (2 mainintaa)

maaseudun kehittäminen (kunnat ja yhteistyömahdollisuudet)

työllistämistoimintaa pitäisi lisätä, vaatisi yhteistyötä kuntien ja yritysten kanssa

Sosiaalinen media ja viestintä 7 %

viestintä (5 mainintaa)

sosiaalisen median hallinta (6 mainintaa)

viestintäsunnitelma

Nuorisotyö 6 %

Kouluttautumista nuorisotyöhön

Lapsen ja nuoren kehitysvaiheiden tunnistaminen

Nuorisotyöntekijän näkökulma, tosin nuorisotyöntekijä en halua olla

Jokin kasvatustalon peruskoulutus olisi kiva käydä liittyen erityislapsiin ja –nuoriin

nuorisotyöhön lisää aikaa muulta (2 mainintaa)

nuorten sosiaalinen tukeminen

nuorille mielekkään toiminnan kehittäminen

sosiaalinen vahvistaminen nuorten kanssa

ennaltaehkäisevä nuorisotyö ja syrjäytymisen ehkäisy (3 mainintaa)

toiminnan rakentaminen eri-ikäisille nuorille

kannustaa vapaaehtoiset pärjäämään nuorisotoiminnassa

nuorten osallisuuden vaaliminen

nuorten kohtaaminen

Johtaminen ja esimiestyö ja toiminnan hahmottaminen 6 %

Johtajuus; oman tahdon voimistaminen
Henkilöjohtamisen taitojen kehittäminen
Esimiehenä toimiminen
henkilöstöjohtaminen
oman johtajuuden kehittäminen
työnantajana toimiminen: palautteen antaminen (2 mainintaa)
koko vuoden toiminnan hahmottaminen
tulevaisuuden visiointi
työn arviointi
päättöksenteko
johdonmukaisuus
pitkän ajan strateginen suunnittelu
uusien työntekijöiden /nuorten perehdytys työhönsä
toiminnan hahmottaminen
toiminnanjohtajan tehtävän hahmottaminen
4H-järjestön tuntemus

ATK-taidot 5 %

opastus uusissa ohjelmissa
lemonsoft-ohjelma
tietokoneohjelmat
tietotekniikan tietojen päivittäminen
uusien taloushallinnon ja tilastoinnin käytön opettelu

Markkinointi 5 %

4H-kerhojen markkinointi, kävijäpula osassa kerhoista, mitä tehdä?
4H-yhdistyksen näkyvyyden lisääminen
nuorten yritystoiminnan markkinointi
toiminnan markkinointi
jäsenten saaminen
Miten saada mukaan vapaaehtoisia aikuisia?
ohjaajien sekä työpalvelunuorien motivointi ja ”koukuttaminen” 4H-toimintaan
työnteon markkinointi nuorille

Yritystoiminta 4 %

4H-yritystoiminnan ohjaus nuoren yritystoiminnassa
4h yritys perustaminen ja ohjaus
nuorten yrittäjätoiminta

nuorten yrittäjyyden tukeminen

tietopohja liittyen 4H-yrityksiin

4H-yritystoiminnan laajentaminen

Kerhotoiminta 3 %

kerhotoiminnan lisääminen

Kerhotoiminnan kehittäminen (kerhoja paljon, joten niiden pyörittäminen on aika työlästä.)

kerhotoiminnan kehitys (4 mainintaa)

uusia kerhoideoita 6-10 –vuotiaille

Koulutusten järjestäminen 3 %

pedagogiset valmiudet

koulutusten kehittäminen

toimiminen kouluttajana

koulutusten järjestäminen jäsenistölle

kouluttautumista kouluttajaksi

erilaiset menetelmät joita voisi hyödyntää nuorten koulutuksissa

Kouluttautuminen ja uudet työskentelytavat 3 %

mopokortin opetuslupapätevyys

erilaiset käden taidot

uutuuskien /uusien työtapojen tuominen työssäni

koko henkilökunnan rautainen ammattilaisuus olisi erityisen tärkeää

uuden toiminnan suunnittelu

toiminnan kehittäminen (esim. nuorten yritykset)

uudistuminen (2 mainintaa)

Rekrytointi 2 %

työntekijän palkkaukseen liittyvät asiat

kerhonohjaajien rekrytointi

rekrytointi ja työhön perehdyttäminen

työntekijän rekrytointiprosessin hallitseminen

Esiintymistaidot 1 %

Ympäristö ja luonto 1 %

Kansainvälisyys 1 %

kielitaito

kansainvälisyys

Liite 12. Minkälaista tulevaisuuden osaamista toiminnanjohtajan työssä tarvitaan?

Talous ja hallinta ja hankkeet 24 %

visiönääri eli uusien toimintamuotojen kehittäminen esim. hankkeiden avulla

yrittäjäosaamista, hankeosaamista

Talouden osaamista. Miten hankkia rahaa yhdistykselle? Sopimuksia? Voisi kasvattaa vähän motivaatio, jos pystyisi suunnittelemaan omaa elämää yli 3 kk päähän.

Näillä näkymin uusien rahanlähteiden löytäjänä ja luojana omalta paikkakunnalta. Joka vuosi tulee vaikeammaksi tehdä yhdistyksen omarahoitus.

Talouden hallintaa eli mistä rahaa toimintaan-ideointia. Talous on suurin huolenaihe toiminnassa.

Maaseudun kehittämistä hallinnoiva ja organisoiva osaaminen, hankeosaaminen, kaikki mahdollinen työsuhteisiin liittyvä osaaminen

erilaiset kuntasopimusten, ostopalvelusopimusten solmimista toiminnan rahoittamiseen, hanketuntemusta, ym

Erilaisten hankkeiden kanssa varmasti joudutaan tulevaisuudessa tekemisissä, joten ehkä sellaista osaamista ainakin. Tietysti myös juuri tuo yllä mainitsemani erityislapsiin ja nuoriin liittyvä koulutus, sillä yhä enemmän tulee varmasti vastaan eri tavoin erityistä huomiota kaipaavia lapsia ja nuoria.

hanke- ja projekti suunnittelua lisää, rahoitusneuvotteluita/ omatoimista rahoitusjärjestelyä.

Talouden tarkkaa seuraamista

talouden osaamista tarvitaan aina vain enemmän.

Miten hankin varoja nopeasti ja mahdollisimman paljon, lisätyövoiman työllistämiseksi kerhojen organisointityöhön.

Toimintavarojen hankkimistaito

Toiminta tulee olemaan enemmän ja enemmän rahan hankkimista nuorille ja yhdistykselle, mieli pärjätä.

mm. eri tukien hakuihin perehdyttämistä lisää

taloushallinnon vahva osaaminen

Yhdistyksen talousasioiden hoitaminen niin että talous pysyy tasapainossa.

Erilaisten hankkeiden kanssa varmasti joudutaan tulevaisuudessa tekemisissä, joten ehkä sellaista osaamista ainakin.

pitäisi tietää; mistä raha tulee (tuot yms), paljonko menee (palkat, verot yms maksut), mitä mikäkin maksaa/järkevä rahan käyttö

varainhankinta ideat (millä kattaa puuttuva osa tuloista)

Talousasioiden hallinta ja ymmärrys 4H-järjestön olemassaolon tarkoituksesta.

talous- ja hallinto/ johtamisosaamista (sis. hanketyön hallinnan)

Moniosaaminen 20 %

Toiminnanjohtajan työ muuttuu koko ajan vaativammaksi ja tehtäväkenttä monipuolistuu, pitää hallita valtava määrä erilaisia asiakokonaisuuksia. Toiminnanjohtajan on hallittava yksinään sama määrä erilaista tietoa, jota jossain yrityksessä on hoitamassa kymmeniä eri alan koulutuksen saaneita ihmisiä.

monialaista, monilla yhdistyksillä alkaa olla työntekijöitä useampi (jotaminen), mutta aina pitää myös pystyä korvaamaan/hoitamaan erilaisia koulutuksia/ tapahtumia/ kerho tilanteita (ohjaaminen/mainostaminen) ja jokainen on myös vastuussa oman yhdistyksenä menoista ja tuloista. Joten jonkinlaista silmää pitää löytyä myös sille puolen.

moniosaamista! hanke- ja projekti suunnittelua lisää, rahoitusneuvotteluita/ omatoimista rahoitusjärjestelyä. (toiminnanjohtaja erkanee koko ajan avaintuotteista :(, tai sitten tekee kaikkea vähäisen työvoiman vuoksi)

Hankerahoitus osaamista / muu lisärahoitus Muiden yhteisöjen ja järjestöjen käyttöä hyödyksi ja avuksi. Tuntosarvet koholla ajankohtaiseen nuorten in-asiaan. On oltava moniosaaja.

Moniosaamista, hyvät sosiaaliset taidot, some ja tietotekniikka hyvin hallussa, tarvitaan taitoa hakea rahoituksia

Jämäkkyyttä, itsevarmuutta, yhteistyökykyä, taloushallintoaja nuorisotyötä

Kykyä revetä joka paikkaan, osata monenlaista

Monipuolisuutta ja osaamista niin monelta eri aihe alueelta.

Samanlaista moniosaajaa tarvitaan tulevaisuudessakin jos toimintaa ei rajata pienemmäksi.

Moniala osaamista. Toiminta tulee olemaan enemmän ja enemmän rahan hankkimista nuorille ja yhdistykselle, mieli pärjätä.

Täytyy pysyä ajanhermolla, olla valmis oppimaan ja omaksumaan aina uutta.

esimiestaitoja, yritteliäisyyttä, idearikkautta sekä toiminnan kehittämiseen taitoja.

moniosaajia, pitäisi tietää; mistä raha tulee (tuet yms), paljonko menee (palkat, verot yms maksut), mitä mikään maksaa/järkevä rahan käyttö, delegointi kyky (osata jakaa tehtäviä --> sinun ei tarvitse tehdä eikä osata kaikkea) yms, varainhankinta ideat (millä kattaa puuttuva osa tuloista)

Toiminnanjohtajalla on oltava laaja osaaminen, koska työ on niin monipuolista ja käsittää paljon eri osa-alueita

Monipuolisuuden korostamista asiantuntemuksessa

Monipuolisuutta, joustavuutta, muutosvalmiutta

Yhä vieläkin monipuolista osaajaa tarvitaan eli sosiaalista osaamista laajan yhteistyöverkoston kanssa (edellytys työn onnistumiselle), talous- ja hallinto/johtamisosaamista (sis. hanketyön hallinnan) Sähköisen/ sosiaalisen median osaamista sekä kykyä työskennellä ja opastaa eteenpäin lapsia sekä nuoria.

monialaista, monilla yhdistyksillä alkaa olla työntekijöitä useampi (jotaminen), mutta aina pitää myös pystyä korvaamaan/hoitamaan erilaisia koulutuksia/ tapahtumia/ kerho tilanteita (ohjaaminen/mainostaminen) ja jokainen on myös vastuussa oman yhdistyksenä menoista ja tuloista. Joten jonkinlaista silmää pitää löytyä myös sille puolen.

moniosaamista (toiminnanjohtaja erkanee koko ajan avaintuotteista :(, tai sitten tekee kaikkea vähäisen työvoiman vuoksi)

Muuntautumiskykyisyyttä. Oman työssäjaksamisen seuraamista.

Monialaista osaamista kasvatuksesta, kaupallisuudesta, maa- ja metsätaloudesta, tietoteknistä osaamista, työläinsäädännön osaamista, ratkaisukeskeistä pedagogiikkaa, kiusaamisen tunnistamista ja siihen puuttumista, ennaltaehkäisevää työtä, ongelmien havaitsemista sekä niihin puuttumista.

yhteistyö/verkostot, taloudenhallinta, ympäristöasiat, muuntautumiskyky, erikoistuminen

Monialamaisteri

markkinointi työsuhteasiat nuorisotyön osaaminen monipuolisuus työssä

Yhä enemmän monipuolista osaamista monelta osa-alueelta

Ihmistä, joka pystyy katsomaan nykyisyyttä tulevaisuutta ja menneisyyttä sekä tulkitsemaan yhteiskunnan kehitystä. Monipuolinen ajatustapa ja joustava ajattelu

Täytyy olla positiivinen ideanikkari

Sitkeyttä, esimiestaitoja, yritteliäisyyttä, idearikkautta sekä toiminnan kehittämiseen taitoja.

monialaosaja

Toiminnanjohtajalta vaaditaan hirveä määrä taitoja ja tietoja eri asioista etenkin pienessä yhdistyksessä, jossa työntekijöitä on vain yksi.

Laaja-alaisuutta ja muuntaitumiskykyä

Kykyä revetä joka paikkaan, osata monenlaista

Monipuolista osaamista. Lähes kaikesta tulisi tietää ainakin vähän.

moniala taituruutta tai delekointikykyä eri alan asiantuntijoille

Nuorosotyötä, Johtamistaitoja, hallinnon osaamista, kouluttajan taitoja, työelämän palisääntöjen tuntemusta

Nuorisotyö 13 %

Työ ei ole enää neuvontatyötä vaan oikeaa nuorisotyötä vaativimpienkin nuorten kanssa.

keinoja tavoittaa paremmin yläkouluikäisiä ja sitä vanhempia nuoria luoda 4H-toiminnasta/ järjestöstä sellainen, että se oikeasti houkuttaa nuoria toimintaan mukaan (konsertit, tapahtumat jne joihin nuoret oikeasti haluavat tulla ja jotka ovat lähialueella)

Nuorten maailmassa mukana pysyminen

Nuorisotyön kehittäminen niin, että se palvelee jäsenistöä ja muuttuu ajan vaatimusten mukaan.

nuorisotoiminnan haasteiden tunnistaminen ja tunnustaminen ja niihin vastaaminen

Koulujen kerhoissa useampi kerhonojaja / kerho, koska lapset eivät keskity ja vaativat enemmän ohjausta. Nuorille - nuoret ohjaajat, joilla sama toimintakulttuuri Vanhempi toiminjohtaja pitää talouspuolen kurissa.

Ymmärtää ja osata tarjota nuorille toimintaa, joka pitkäjänteisesti kehittää nuoria kansalaisyhteiskuntaan

Nuorten tarpeiden ymmärtämistä

Erityisnuorten ohjaamista

toiminnanjohtajan on hyvä tunnistaa nuoressa syrjäytymisen merkit,

Mielestäni pitäisi alkaa kiinnittämään enemmän huomiota nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen, eikä mihinkään yritystominta-plaaplaapuuhaan..

kykyä työskennellä ja opastaa eteenpäin lapsia sekä nuoria.

ongelmanuoret ja heidän kanssaan toimiminen

Nuorten työllistäminen yrittäjämäisempään suuntaan. Nuorisotyön kehittäminen niin, että se palvelee jäsenistöä ja muuttuu ajan vaatimusten mukaan.

Yhä laaja-alaisempaa osaamista nuorisotyössä.

Tulevaisuudessa (itse asiassa jo nyt tarvittaisiin) tarvitaan työnjakoa, jossa iältään nuoret työntekijät ovat suorassa kontaktissa lapsiin ja nuoriin. Iän ja työkokemuksen mukaan siirryttäisiin enemmän hallinnollisiin töihin, varainhankintaan, suhdetoimintaan yms. Vanha ei ole uskottava tässä vertaisympäristössä.

Tietysti myös juuri tuo yllä mainitsemani erityislapsiin ja nuoriin liittyvä koulutus, sillä yhä enemmän tulee varmasti vastaan eri tavoin erityistä huomiota kaipaavia lapsia ja nuoria.

toiminnanjohtajan on hyvä tunnistaa nuoressa syrjäytymisen merkit,

Lapsia ja nuoria ymmärtäviä, lämminsydämiä aikuisia. Ihmisiä joita kiinnostaa olla läsnä lasten ja nuorten elämässä.

Sosiaalinen media ja viestintä ja markkinointi 10 %

Sähköisen/sosiaalisen median osaamista

Sosiaalinen media entistä tärkeämpi, nuorten tavoittaminen sitä kautta.

sosiaalisen median taitoja

Sosiaalisen median hallinta ja siihen liittyvät kysymykset

Viestinnän ja markkinoinnin osaaminen suhteessa niiden jatkuvan kehittymiseen

Viestintätaitoja. Lasten ja nuorten ohjaamiseen taitoja(vuorovaikutus)

Johtaminen 8 %

Muutosjohtamisvalmiuksia aina vaan enemmän. Toimintaympäristö tulee muuttamaan kuntaliitosten myötä, talous vedetään entistä tiukemmalle ja sitä kautta myös henkilöstöresurssit. Hyvät neuvot ovat kullarvoiset tehdä laadukasta pitkäjänteistä 4H-nuorisotyötä.

Henkilöstö- ja verkostojohtamisen taitoja, sosiaalisen median taitoja

Bisnesvainua, selkeämpää tehtävänantoa.

kokonaisuuden hahmottaminen

4 avaintulosaluetta -> niissä tarvittava osaamiskartoitus erikseen

Markkinointia, yhteissopimuksia, yritysjohtamisen osaamista (yhdistys muistuttaa yhä enemmän yritystä)

suurempien yhdistysten johtamistaitoja

työnantajana toimiminen

henkilöstöjohtaminen (sis. koko ihanan työnantajan tarvitseman tiedon hyvästä tavasta johtaa työolainsäädäntöineen), yhteiskunnallisen polarisoitumisen ymmärtäminen ja toimimisen polarisoitumista ehkäisevästi

Suurien yhdistysten johtamista, kuin toimitusjohtaja. Rahaa on hankittava kovalla bisneksellä. Kaikki "harrastaminen" lopetettava, on alettava ymmärtämään nykypäivien tarpeita. Kuntaudistuksienkin vuoksi.

johtamistaito

Verkostoituminen 6 %

verkostoitumisen hallitseminen

Verkostoitumiskykyä (pienellä toimijana yksin on vaikea saada mitään suurta aikaan).

vahvoja yhteistyötaitoja.

Yhä vieläkin monipuolista osaajaa tarvitaan eli sosiaalista osaamista laajan yhteistyöverkoston kanssa(edellytys työn onnistumiselle),

Organisointikyky 6 %

Organisointikyky tärkeää. Täytyy osata hallita monia kokonaisuuksia yhtäaikaan.

Suurten kokonaisuuksien hallintaa, organisointikykyä, talousasioiden hallintaa

delegointi kyky (osata jakaa tehtäviä --> sinun ei tarvitse tehdä eikä osata kaikkea) yms,

Työllistäminen ja työsuhteasiat 4 %

Työpalvelutoiminta tulee koko ajan kasvamaan eli kaikki työllistämiseen liittyvät asiat tulisi hallita tulevaisuudessa entistä paremmin.

Nuorten työllistäminen yrittäjämäisempään suuntaan.

Enemmän oltava perillä työnantajan vastuista.

Nuorten työllistämiseen liittyvät asiat. Minusta tulevaisuudessa juuri tämä 4H:n osa-alue tulee korostumaan entistä enemmän esim. muiden yhdistysten kanssa avustuksista kilpaillen.

Toiminta tulee varmasti yhä enemmän painottumaan nuorten yrittäjyyden korostamiseen ja nuorten työllistämiseen kotipalvelussa. Nämä vaativat toiminnanjohtajaltakin yrittäjyyden perusasioiden hallintaa sekä periaatteessa myös monenlaisten kotipalvelutöiden hallintaa, sillä nuoria pitää kouluttaa/opastaa kotipalvelutöihin.

Enemmän oltava perillä työnantajan vastuista.

ATK 3 %

hyviä ATK-taitoja hankehakemusten laadintaa ja varojen keruuta varten

ATK-osaaminen korostuu

Hyvä tietokoneohjelmien tuntemus.

Koulutettu toiminnanjohtaja 2 %

Moniosaaminen on edelleen tärkeää, mutta uskoisin pohjakoulutuksen merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. On pystyttävä selviytymään erilaisten hakemusten ja sopimusten teosta sekä ymmärtämään yhteistyökumppanien tarpeita ja näkökulmia.

Omaa koulutusta kannattaa hyödyntää työssä.

Koulutettuja toiminnanjohtajia, jotka kykenevät keskittymään oleelliseen työssä. Koulutetut toiminnanjohtajat myös nostaisivat toiminnan yleistä profiilia.

Muutosvalmius 2 %

Pitää olla myös muutosvalmiutta ja kykyä katsoa tulevaisuuteen.

Jatkuva oppiminen ja kehityksen tukeminen on tärkeää, kun toimintatavat muuttuvat arkisessa työssä jatkuvasti.

Kykenee toimimaan muuttuvassa ympäristössä (kuntarajat)

Yhdistyshengen ylläpito 1 %

Tällaisessa taludellisessa tilanteessa tärkeintä on yhdistyshengen ylläpito, positiivinen palautte auttaa jaksamaan!

Sitoutuminen 1 %

pitkäjänteisyyttä, sitoutumista, aitoa kiinnostusta

Sitkeyttä

Liite 13. Miten 4H-yhdistyksen toimintaympäristö on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana?

Resurssit ovat pienentyneet 25 %

Kerhotilat ovat olleet kiven alla vaikka kerhojen määrä on koko ajan ollut kasvusuuntainen. Pieniä kyläkouluja lopetettu joten kerhot syrjäkyliltä ovat vähentyneet huomattavasti. Lapsien määrä omalla paikkakunnalla on myös ollut kasvusuhdanteinen viimeisen kolmen vuoden aikana ja se on omalta osaltaan lisännyt haastetta, jotta osaa ja pystyy vastaamaan kasvavaan kysyntään.

enemmän työtä, sähköiset toiminnot lisääntyneet.

Muutosta tapahtuu jatkuvasti eikä siinä aina välttämättä pysy perässä. Tiedostamme muutokset, mutta resurssit eivät ole aina riittävät reagoimaan muutoksiin.

Työaika lyhentynyt

Kuntarahoitus romahtanut

Meille on tullut neljä entistä ydinkuntaa työalueeksi. Toimintaa tehdään kahdella henkilöllä. Ajomatkat ovat kasvaneet rajusti, sekä toiminnankulut samoin. Kuntalaisia on opittava tuntemaan nopeassa aikatahdissa. Yhteydenottoja on tehostettava ja muistikirjat kasvavat muistiinpanoista. Kaikki tieto pitäisi kulkea mukana ja oltava nopeasti käsillä. Unohduksia sattuu ja aika-taulu on mennyt tiukaksi jopa tarkaksikin. Työ on tehtävä nopeasti ja ytimekkäästi virheitä välttäen, koska ei ole liaksi aikaa palata virheiden korjaamiseen. Tuet ovat supistuneet. On virhe käsitellä yhdistynyttä yhdistystoimintaa samaalla tavalla esim. valtiontukiasioissa, kuin yhtä yhdistystä.

avustukset ovat vähentyneet ja niiden kriteerit tiukentuneet.

Toiminnan rahoituksen vaikeus tuntuu kiristävän koko ajan. Isompia avustuksia leikataan ja koko ajan saisi olla keksimässä jotakin uutta ja mullistavaa, jolla saisi pidettyä talouden tasapainossa.

Taloustilanne kiristynyt, ei ole mahdollisuutta thdä täysipainoissti nuorisotyötä

talous tiukentuu

jännittää oman työpaikan säilyminen joka on siitä rahoituksesta kiinni, mistä keksin uuden rahahanan jos entiset viedään, eli olemme tehneet töitä kunnalle ja kun liitos tapahtuu, saammeko suuresta isosta kunnasta enää samaa hommaa?

Taloustilanne kiristynyt, ei ole mahdollisuutta thdä täysipainoissti nuorisotyötä.

Kunnat yhdistyy -yhdistykset yhdistyy- rahat vähenee- henkilöstö lisääntyy- jotain on tehtävä

Toimintaresurssit tiukentuneet - vähemmän toimintapääomaa.

Lisäksi 4H-toiminnan kulut kasvavat, mutta tulot sitä vastoin eivät... se harmillista ja hiukan stressaavaakin.

Kunnan rahoitukset aina tiukemmassa ja kerhoon sopivien tilojen saaminen käyttöön sekä edullisesti että järkeviin aikoihin. Kaikki maksaa nykyään.

Epävarmuus niin taloudellisesti kuin muuten. Kuntien yhdistymiset, niukkenevat resurssit jne.

rahoitus tiukentunut, toiminnan suunnittelu ja järjestäminen vaatii rahoituksen osalta huomattavasti enemmän työtä.

Vastuu toiminnasta lisääntyy ja yhteiskunnan resurssit vähenee.

Valtionapu tippuu vuosi vuodelta, vaikka tulokset paranisivatkin (pieni yhdistys häviää aina isoille tässä asiassa).

talouden hallinta todella haastavaa, eli mistä rahoitus

Rahoituksen kiristyminen on varmasti yksi asia, kaikki toiminta on vastikkeellista - "ilmaista" rahaa ei ole

Raha ym. yhteiskunnan tuet vähentyneet. 4H--palvelut selkiytyneet, mutta niiden toteutus ei ole helpottunut. Täytyy tehdä enemmän töitä 4H:n tarjoamien palvelujen eteen.

Toiminta-alue muuttunut 17 %

Laajentunut toiminta-alue

4H-yhdistyksien toiminta kehittyä ja vaatii uutta osaamista. Uudet järjestelmät ja kuntaliitokset muuttavat yhdistyksien toimintaa. Kehityksen mukana pitää pysyä.

Hollolassa siirryttiin 2011 ostopalvelusopimukseen (toistaiseksi voimassa oleva), joka sisälsi vanhat toiminnot (kouluilla toimivat 4H-kerhot suurin kokonaisuus). Antoi vakautta, ettei joka vuosi tarvitse pohtia poliittisia kiemuroita. Alitajussa ovat kuntaliitokset (Hollola torjui hallituksen 2012 esityksen), koska vasta reilu vuosi sitten äänestyksessä itsenäisyys voitti.

Kunnat yhdistyy -yhdistykset yhdistyy- rahat vähenee- henkilöstö lisääntyy- jotain on tehtävä

Kuntaliitoksen pyönteissä emme tiedä miten toiminnanrahoitus toteutetaan sekä useamman yhdistyksen yhdistyminen yhdeksi isoksi yhdistykseksi tuo selviytymispaineita

Väki vähenee, yleinen taloustilanne heikentynyt ja tuonut esille kuntaliitokset, sivukylät hiljentyneet.

kuntaliitos, yhteistyö sopimus

Kilpailu kasvanut 13 %

Kilpailu elintilasta on kaventunut. Nuorten harrastusmahdollisuudet ovat lisääntyneet ja 4H kampailee sitoutuvista nuorista ja toiminta-alueista muiden tahojen kanssa samalla viivalla.

Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet – tietoisuus

Lapset ja nuoret on vaikea saada sitoutumaan toimintaan

Lasten ja nuorten määrä vähentynyt - kilpailu kohderyhmästä kiristynyt

vaikuttanut entisestään, kilpailu kasvaa kokoajan, vaatimukset joka suunnalla lisääntyvät,

Perinteinen kerhotoiminta kaupunkialueella ei vedä lapsia, maaseudulla kerhotoiminnan merkitys on yhä suuri.

lasten houkuttelemisen ja saaminen mukaan toimintaan yhä hankalampaa

Kilpailu lapsista ja niiden vapaa-ajasta on tiukentunut ja tuotteiden pitää olla aina vain laadukkaampia ja tarkemmin suunniteltuja. Ihmiset eivät myöskään enää innostu yhdistystoiminnasta kuten ennen.

Lapset ja nuorten vähentyminen maaseutukyliltä.

Painopiste nuorissa ja yritystoiminnassa 6 %

Lapset ja nuoret ovat ennallaan, aikuiset vain luulevat että he ovat erilaisia kuin ennen. Tänäkin lapsi haluaa tehdä käsillään samoja juttuja kuin hänen vanhempansa aikoinaan.

tavoitamme paremmin perusnuorison,

Suuntautuminen on enemmän 13-vuotiaasta ylöspäin. Koulutukset, yritykset ym.

. Lasten ja nuorten kehityksen mukana tulee pysyä ja toimintaa kehittää heidän tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Entistä suurempaan asemaan on myös noussut nuorten työllistäminen ja yritystoiminta.

Ei enää välttämättä taimipalstoja, taikka muuta "vanhaa 4Hoota". Nuorten työllistäminen, koulutus, 4H-yritykset. Nouseva vastuu nuorten syrjäytymisen ennalta ehkäisyssä!

työntekijäpuolelle on tulleet -80-90-luvun nuoret, joiden käsitys on merkittävästi erilainen kuin aiempien sukupolvien. Hyvien toimintatapojen oppiminen nuorilta ja oman sukupolven hyvien mallien ohjaaminen nuorille. Erityislasten lisääntyminen kerhotoiminnassa asettaa uudenlaisia ohjaajavaatimuksia.

Painopiste enemmän nuorissa ja yrittämisessä.

nuoret yhä lyhytjänteisempiä

Sosiaalinen media 6 %

Yhä enemmän viestitään netissä

Viestintä on tehostunut parempien kotisivujen ja facebookin myötä.

Tiedotus kotisivujen kautta. Facebookin merkitys tiedotuksessa. Hallitus päätti, ettemme vielä lähde, koska suurin osa jäsenistä alakoululaisia, jotka eivät saa edes olla siellä.

sosiaalisen median hyödyntäminen

Sähköinen viestiminen on noussut tärkeään rooliin, lapset ja nuoret ovat aina oman aikansa lapsia.

Sosiaalisen median voimakas kasvu ja sen vaikutus nuorten toimintaan ja ajankäyttöön. Nuorten vertaisvaikuttaminen on kasvanut.

Sähköisemmäksi! Mutta se vain positiivista

Sosiaalista mediaa pitäisi pystyä hyödyntämään markkinointikanavana.

Hallinnollinen työ lisääntynyt 5 %

Rahoituspolut ja lähteet menee sekaisin kun tulee monista paikoista. Aikaa menee paljon pieniin pyrokratian erittelyihin toimitustyöhön. Käytäntöön ja nuorille aikaa liian vähän.

Byrokratian kasvu

vielä enemmän hallinnointi työtä, aikaa jää vähemmän nuorille

Byrokratian taakka yhdistyksissä kasvaa. Vastuu toiminnasta lisääntyy ja yhteiskunnan resurssit vähenee.

Jos toiminnan rahoitusta pitää alkaa hakea entistä pienemmistä puroista, niin kohta työ on pelkkää hakemusten täyttelyä eri tahoille ja varsinaiselle nuorisotyölle jää vähemmän aikaa.

Hallinnolliset työt lisääntyneet.

Nuorten pahoinvoinnin ja syrjäytymisen valitettava ilmiö on tuonut täysin uudenlaisia haasteita työhön ja valmiuksia sekä menetelmiä voisi kehittää ilmiön parantamiseksi myös 4H-työllä. Toimintaympäristö on koko ajan vaativampaa ja viety 4H-liiton omasta toimesta vaikeaan suuntaan esim. lisääntynyt järjetön byrokratia ei voi olla itseisarvo nuorisjärjestössä. Teem-mekö lapsi- ja nuorisotyötä vai byrokratiaa? Lisäksi kovan paineen aiheuttaa kokoaikainen tiukentuva talous yhdistyksissä. Koko ajan olisi tehtävä rahoituksen hankkimiseksi lisätyötä ja nähdäkseni se olisi laajemmasti erityisesti liiton työtä, jossa kuitenkin puuhastellaan pienten 20.000-40.000€ hankkeiden parissa, jotka ovat yhdistyksillekin arkipäivää. Ollaan ikäänkuin kadotettu ymmärrys, että ei tarvita liittoa eikä pärejä, jollei ole yhdistyksiä tekemässä varsinaisen fokuksen mukaista työtä. Monissa yhdistyksissä tjt vaihtuvat jatkuvasti, eikä tämä ole työn maineen ja kestävyuden kannalta oikea linja. Pitäisi pysähtyä pohtimaan mitä asialle tulee tehdä.

Varainhankinnan lisääntyminen 5 %

.Ajankäytön lisääntyminen varainhankintaan merkittävä

Omalta kohdaltani vaatinut lisäpanostusta varainhankintaan: työpalvelun kehittäminen.

Jos toiminnan rahoitusta pitää alkaa hakea entistä pienemmistä puroista, niin kohta työ on pelkkää hakemusten täyttelyä eri tahoille ja varsinaiselle nuorisotyölle jää vähemmän aikaa.

Toiminta on muuttunut yritysmäisemmäksi 4 %

Vaatimukset tulosten suhteen nousseet, paineet on kovemmat ja talous tiukilla.

Työpaine kovempaa. Monia uudistuksia päällekkäin, joita pitäisi oppia hetkessä ja samaan aikaan tehdä tulosta.

Toiminta lähestyy monessa mielessä yritystoimintaa, valtion- ja kuntien avustukset pienenevät ja oman varainhankinnan osuus kasvaa koko ajan.

Palveluiden tuottaminen ja tehostaminen on ollut välttämätöntä. 4H:ta rassaavat ulkoiset paineet kuten muitakin yrityksiä

Tullut lähemmäs työelämää ja yrityksiä.

Toiminnan rahoittaminen on muuttunut yritystoiminnaksi, paineet ovat valtavasti lisääntyneet.

.Toiminnanjohtaja tekee rahaa, koko ajan on toimintaa suunniteltava et siitä tulee rahaa. Eli tj:sta on tullut "yritysjohtaja", ku meidän ois oltava nuorisotyöntekijöitä!

Tuen puute 3 %

Tulos tai ulos. Liiton rooli ei ole enää kaikkia yhdistyksiä tukevaa, vaan sieltä halutaan erotella jyvät akanoista. Opastus vähäisempää yhdistyksille piirin ja liiton taholta. Vasta-alkajat kovilla, liian monia hallittavia asioita pitäisi oppia hetkessä.

. Hankkeista pitäisi innostua. Oman piirin tukipalvelut säilyneet ennallaan... eli olemattomina.

Ketään ei enää kiinnosta mitä teen. Saan olla yksin kaikesta vastuussa.

Verkostoituminen 3 %

Kaikenlainen yhteistyö ja suhdetoiminta on tullut aina vain tärkeämmäksi.

Yhteistyötä lisätty usean eri tahon kanssa

Sidosryhmiä on paljon ja 4H:n on oltava kaikille kaikkea (vanhempainyhdistykset, sivistystoimi, omat yritysasiakkaat) Lapset ja nuoret ovat jääneet jalkoihin jo aikaa sitten

Arvostus ja näkyvyys ovat kasvaneet 2 %

4H otetaan avoimemmin vastaan toimintaympäristössämme. Arvostus on kasvanut.

Parempaan suuntaan! Olemme pääsemässä pois ns. "juntti maineesta".

Tiedotusmateriaali ja näkyvyys parantunut.

Toiminta selkeytynyt 1 %

Järjestössä on selkeytetty toimintatapoja ja avaintulosalueita.

Uudet tuotteet 1 %

Liitolta tullut uusia tuotteita (Ajokortti, Yritys), mutta nämäkö pitäisi ottaa käyttöön pintapuolisen koulutuksen jälkeen?

Epävarma tulevaisuus 1 %

Tulevasta kehityksestä ja 4H-järjestön tulevaisuudesta ei ole selkeää kuvaa koko piirillä.

Toimintaympäristö on muuttunut siten, että valtakunnan viestintä on negatiivinen, mikään ei muka tulevaisuudessa enää onnistu, talous on niin tiukilla yhdistyksissä, kotitalouksissa, Suomessa, maailmalla.. Todellisuudessa meidän järjestössä pitäisi luoda nuorille tulevaisuuden uskoa, että kaikki on hyvin tulevaisuudessa, jopa paremmin kuin tänään. Että nuoria tarvitaan, ei vain siksi että tulevaisuudessa on paljon vaivaisia vanhuksia heidän hoidettavakseen, vaan siksi että tämän päivän nuoret ovat tulevaisuuden yhteiskunta

