

Virve Väisänen

HENKILÖKOHTAISEN
KEHITTYMISSUUNNITELMAN
LAADINTA 4H-JÄRJESTÖN
TOIMINNANJOHTAJILLE

Kehittämistyö

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
YAMK


Marraskuu 2014



MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</p> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>14.11.2014</p>	
<p>Tekijä(t) Virve Väisänen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinta 4H-järjestön toiminnanjohtajille. Kehittämistyö.</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>4H-järjestö on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton, valtakunnallinen nuorisojärjestö. Sen päämääränä on tukea lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä. 4H-järjestö on niin sanottu kolmannen sektorin toimija. 4H-järjestössä toimitaan ammatillisin perustein, operatiivisella tasolla työskentelevät toiminnanjohtajat. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda työväline toiminnanjohtajien osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.</p> <p>Tietoperustassa määriteltiin käsitteet kolmas sektori, järjestöjohtaminen, osaaminen, sen johtaminen ja kehittäminen sekä työhyvinvointi. Tietoperustassa todettiin, että toiminnanjohtajan työ edellyttää ammatillista asiantuntijuutta. Järjestöjohtamisen toiminnallinen logiikka on erilainen verrattuna yksityiseen ja julkiseen sektoriin.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kolmiportainen osaamisen kehittämisen tuote, henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehittämistyö toteutettiin tuotekehitysprosessina. Tiedonhankintakeinona käytettiin focusgroup-haastatteluja. Haastattelut analysoitiin teemoittelemalla. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman lisäksi tuotettiin osaamisalueiden sisältökuvaukset. Valmis tuote siirtyy 4H-järjestön käyttöön keväällä 2015.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaaminen, kehittäminen, johtaminen, ammatillinen asiantuntijuus, kolmas sektori, järjestö, focusgroup, tuotekehitys.</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>51 + liitt.4 s.</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>		


Ohjaavan opettajan nimi

Johanna Hirvonen

Opinnäytetyön toimeksiantaja

Suomen 4H-liitto ry

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 14 November 2014	
	Author(s) Virve Väisänen	Degree programme and option Social and health Management and Development Education Program. Master's degree.
Name of the master's thesis Designing a personal development plan for the executive directors on the Finnish 4H Organisation. Development plan		
Abstract <p>The Finnish 4H Organisation is a politically and religiously uncommitted, nationally operating youth organisation. Its purpose is to support life management and entrepreneurship of children and youth. The 4H Organisation is a so-called third sector actor. Workers of the 4H Organisation operate on an occupational base and the 4H executive directors work on the operative level. The purpose of the development plan was to create a tool for maintaining and developing the executive director's know-how.</p> <p>The theoretical framework of this thesis sought to define the concepts third sector, organisation management, know-how, its management and development as well as work welfare. It was concluded in the knowledge base that working as an executive director requires professional expertise. The functional logics of organisation management differs from that of private and public sectors.</p> <p>As a result of this development study a three-step product for the development of know-how, a personal development plan, was created as a result of the development. The development was performed as a product development process. Data was acquired through focus group interviews. The interviews were analysed by thematising. In addition to the personal development plan, the content descriptions of the field know-how were also produced. The Finnish 4H Organisation will implement the finished product in spring 2015.</p>		
Subject headings, (keywords) Personal development plan, know-how, development, management, professional expertise, third sector, organization, focus group, product development.		
Pages 51 p.+ app.4 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		

Tutor Johanna Hirvonen	Master's thesis assigned by The Finnish 4H Organisation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	2
2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	3
2.1 Taustaa	3
2.2 Päätehtävä	6
3 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA	7
3.1 Kolmas sektori	9
3.2 4H-järjestö.....	11
3.3 Järjestöjohtaminen.....	11
3.4 Ammatillinen asiantuntijuus	18
3.5 Osaamisen kehittäminen	20
3.5.1 Osaamisen johtaminen.....	21
3.5.2 Kehityskeskustelu	23
3.5.3 Työhyvinvointi	25
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	27
4.1 Nykytilan kuvaus	27
4.2 Tuotekehitysprosessi	29
4.2.1 Kolmiportainen heks.....	31
4.2.2 Focusgroup heksin pohjana	32
4.2.3 Heksistä viestiminen	39
4.3 Luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointi	40
5 POHDINTA	43
LÄHTEET.....	48
LIITE/LIITTEET	
1 Osaamisalueiden sisältökuvaukset	

1 JOHDANTO

Kolmannesta sektorista ja järjestöjen paikasta palvelujen tuottajina suomalaisessa yhteiskunnassa käydään vilkasta keskustelua. Aiheesta on viime vuosina toteutettu useita hankkeita, selvityksiä ja tutkimuksia. Järjestökenttä on viime vuosina ollut ja on yhä monenlaisten toimintaympäristön muutosten alla. Kunta- ja palvelurakenteiden muutokset heijastuvat myös järjestöihin.

Järjestöt mielletään tyypillisesti vapaaehtoistyön toiminnan paikkoina sekä yhdenlaisena rajapinnan toimintana julkisen ja yksityisen sektorin rinnalla. Järjestötoimintaa on monenlaista, on suuria valtakunnallisia kansalaisjärjestöjä, kansainvälisestikin toimivia yhteisöjä sekä pieniä yhdistyksiä, seuroja ja harrastekerhoja. Lisäksi järjestökentässä on poliittisia ja uskonnollisia liikkeitä sekä erilaisia edunvalvontajärjestöjä. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin on Suomessa merkitty noin 135 000 yhdistystä (PRH 2014). 4H-järjestö, joka on tämän opinnäytetyön taustaorganisaatio, on valtakunnallinen, Suomen suurin lapsi- ja nuorisojärjestö.

Erilaisten organisaatioiden kehittämisprosessit ja muutoshankkeet ovat tälle ajalle tyypillisiä ja yleisesti esillä. Julkisissa ja kuntasektorin organisaatioissa sanotaan pysyvää olevan vain muutos. Tämän lisäksi ja osittain ehkä tästä syystä myös järjestökentän muutostarpeet ovat nousseet esille. Kehitystyö on tullut välttämättömäksi. Järjestöt ovat kohdanneet monia muutoksia, joista osa johtuu sisäisistä syistä ja osa ulkopuolelta tulevista seikoista. (Heikkala 2006, 26.)

Opinnäytetyön tilaaja on Suomen 4H-liitto. Työ on kehittämistyö ja liittyy osana 4H-järjestön 2014 toteutettuun palvelurakenne- ja organisaatiouudistukseen. Toimintaympäristön muutosten ja palvelutarjonnalle asetettujen vaatimusten vuoksi 4H-järjestö koki tarpeelliseksi uudistaa organisaatorakenteensa aiempaa suoraviivaisemmaksi.

4H-järjestössä työ tehdään suurelta osin ammatillisena palkkatyönä. Järjestön näkökulmasta henkilöstö on sen tärkein voimavara. Tästä syystä järjestössä halutaan hyödyntää ja kehittää sellaista henkilöstön osaamista, joka on organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta tärkeää. Tämän opinnäytetyön tuloksena luotiin henkilöstön

osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen konkreettinen työväline, henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, josta käytetään jatkossa yleisesti hyväksyttyä lyhennettä heks.

Osaamiseen ja sen kehittämiseen on 4H-järjestössä aiemminkin kiinnitetty huomiota jossain määrin. Heks on ollut käytössä 2000-luvun alusta alkaen, mutta sen käyttö on ollut vähäistä ja epäsäännöllistä. Jo usean vuoden ajan heks on ollut järjestön kehittämistä vaativien toimenpiteiden listalla.

Opinnäytetyön aiheen ensisijainen valintaperuste on oma mielenkiinto osaamisen kehittämisen kysymyksiin. Työskentelen toiminnanjohtajana 4H-organisaatiossa ja järjestöerityisyys johtamistyössä kiehtoo minua. 4H-järjestössä tehty organisaatiomuutos ja toimintaympäristön jatkuva liikehdintä kannustivat luomaan välineen, jonka avulla järjestöjohtajana työskentelevien osaaminen voi pysyä ajan tasalla ja kehittyä vastamaan työn ja ajan haasteisiin. Arvokasta on myös tilaisuus nostaa esiin keskustelua järjestösektorin toimintojen välttämättömyydestä osana yhteiskunnan palvelutarjontaa ja sen merkitystä yksittäisille ihmisille.

Järjestöt palkkatyön paikkoina ja palvelujen tarjoajina on opinnäytetyön valmistumisen aikaan ajankohtainen aihe. Samanaikaisesti Suomeen perustettiin Arvo-liitto, joka on yhteiskunnallisten yritysten ja yrittämisen etuja ajamaan perustettu uusi etujärjestö. Arvo-liiton taustalla on yrityksiä, yhteisöjä, säätiöitä ja yhdistyksiä ja niille yhteistä on, että ne korostavat toiminnassaan yhteiskunnallisia päämääriä ja arvoja. Taloudellisen voiton maksimointi ei tällöin ole itsetarkoitus.

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Taustaa

Kehittämistyön taustalla on ollut konkreettinen tarve luoda väline, jolla järjestötyöntekijöiden osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää. 4H-järjestössä, kuten usein muissakin työyhteisöissä, vastuuta osaamisesta on pidetty suurelta osin työnantajan tehtävänä. Organisaatiomuutoksen vauhdittamana järjestössä on herätty ajatukseen, että henkilöstön osaamista on kehitettävä järjestelmällisesti, pitkällä tähtäimellä ja järjestön strate-

giaan pohjautuen. Taustalla vaikuttavat lisäksi 4H-järjestössä aiemmin tehdyt tutkimukset. Opinnäytteinä valmistuneet Toiminnanjohtajien osaamiskartoitus (Pöllänen, 2012) ja Yrittäjyysosaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa (Suomäki, 2012) muodostivat pohjan tälle kehittämistyölle. Tämä kehittämistyö on jatkumoa aiemmille ja vastaa esitettyyn kehittämistarpeeseen toiminnanjohtajien osaamisen menetelmien kehittämiseksi.

Eveliina Pöllänen tekemässä osaamiskartoituksessa kävi ilmi, että 4H-järjestössä toiminnanjohtajien toimenkuva ja osaamisvaatimukset ovat laajat. Osaamiseen vaikuttavat työsuhteen vakituisuus ja työkokemuksen pituus. Pöllänen toteaa, että kokemus luo osaamista ja vakituiset työntekijät ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia työhönsä kuin määräaikaiset. Osaamisen haasteina Pöllänen nosti esiin talouden hallinnan haasteet, ajanhallintaan ja laajaan toimenkuvaan liittyvät seikat. Hallinnollisissa asioissa haasteellisiksi koettiin erityisesti lakisääteisiin velvollisuuksiin liittyvät yksityiskohdat ja esimiestyön moninaisuus. (Pöllänen 2012, 40–42)

Vahvan osaamisen kohteiksi osaamiskartoitus nosti järjestötyön yleisen hallinnan. Toiminnanjohtajat pääasiassa mieltävät olevansa järjestötyön asiantuntijoita ja rutinoituneita toimijoita. Verkostoitumisen ja ohjaamisen taidot sekä esimiestyön tietyt osa-alueet ovat vahvan osaamisen kohtia erityisesti pitkään työskennelleille toiminnanjohtajille. (Pöllänen 2012, 41)

Sirkka Suomäen opinnäytteessä selvitettiin 4H-järjestön yhden ydintoiminnan osaamista osana toiminnanjohtajien ammatillista osaamista. Kiinnostuksen kohteena oli toiminnanjohtajien työelämäkasvatus- ja yrittäjyysosaaminen. Suomäki totesi, että juuri toiminnanjohtajan laajan toimenkuvan asettamien priorisointitarpeiden vuoksi kaikilla ei ole aikaa tai halua oman osaamisensa kehittämiseen. Toisaalta toiminnanjohtajat ovat monen alan asiantuntijoita ja useilta eri koulutusaloilta. Kokemus yrittäjyydestä tulee monelle työn tuoman, oman sivutoimiyrittäjyyden tai tuttavien yrittäjyyskokemusten kautta. Toiminnanjohtajat olivat yleisesti sitä mieltä, että 4H-työn johtaminen on sisäistä yrittäjyyttä ja yrittäjyyskokemukset tulevat sitä kautta (Suomäki 2012, 39).

Suomäki kysyi toiminnanjohtajilta kehittämisajatuksia yrittäjyysosaamisen lisäämiseksi. Toimenpiteinä esitettiin koulutuksen lisäämistä, viestinnän ja tiedottamisen toimenpiteitä sekä uusien oppimismahdollisuuksien luomista. Suomäki korosti oppivan organisaation käsitettä ja totesi, että osaamisen kehittämisen lähtökohtaisena tehtävänä on luoda 4H-järjestöstä oppiva organisaatio. Tällöin työntekijä on tietoinen omasta osaamisestaan ja oppimisestaan. (Suomäki 2012, 48) Tietoisuus osaamisen tilasta on tärkeä näkökulma myös heksin laadinnassa ja myöhemmässä juurruttamisessa järjestökenttään.

Pöllänen ja Suomäki määrittivät toiminnanjohtajan tehtävän 4H-järjestössä moni osaajan työksi. Näkyvän osaamisen ja tiedon lisäksi heillä on paljon hiljaista tietoa. Osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tämä seikka on huomionarvoinen. Näkyvämmän, hiljaisen tiedon tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen palvelee osaamisen kehittämisen ajatusta ja on arvokasta koko järjestölle.

Aiemmissa opinnäytteissä määriteltiin ja tarkasteltiin osaamisen käsitettä yleisellä tasolla ja erityisesti yrittäjyysosaamisen kautta. Tässä kehittämistyössä osaaminen määritellään osaamisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmista, erityisesti järjestötyön kontekstissa. Yhteisenä tavoitteena jaamme osaamisen kehittämisen merkityksen järjestömme menestymisen ehtona.

4H-järjestön henkilöstöstrategiassa nostetaan esiin ydinasioina henkilöstön tieto- ja taitotaso, asenteet, tuottavuus ja suoritustaso, kehityskyky, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys sekä yhteistyökyky ja -halu (4H-järjestön henkilöstöstrategia 2013). Osaamisen näkyväksi tekeminen ja kehittäminen vaikuttavat yksittäisen työntekijän tietojen ja taitojen lisääntymisen ohella työhön sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen.

Opinnäytetyön tietoteoreettinen tausta on vahvasti järjestötyön ja järjestöjohtamisen kontekstissa. Kehittämistyön tekijänä lähtöajatukseni oli, että toiminnallinen logiikka järjestössä on erilainen kuin yksityisessä tai julkisessa organisaatiossa. Toinen tausta-ajatus oli, että 4H-järjestötyö on asiantuntijatyötä, jossa pääoma on osaamis- ja tietopääomaa. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on tällöin oleellista.

2.2 Päätehtävä

Kehittämistyön ensisijaisena tehtävänä oli laatia työväline 4H-järjestössä esimiesasemassa työskentelevien toiminnanjohtajien osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Järjestöllä on ollut aiemmin käytössään heks, mutta sitä ei ole koettu tarkoituksenmukaiseksi ja toimivaksi osaamisen kehittämisen välineeksi. Heks ei ole ollut kattavasti järjestön toiminnanjohtajien käytössä. Tämän kehittämistyön kautta laadittiin uusi ajantasainen heks. Se otetaan käyttöön opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Heks liitetään järjestössä säännöllisesti käytäviin kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut käydään yhdessä toiminnanjohtajan ja hänen esimiehenään toimivan hallituksen puheenjohtajan sekä 4H-liiton aluetukihenkilön kesken. Heksin kautta pyritään saamaan toiminnanjohtajat näkemään oman osaamisensa tila ja tarpeet sekä ymmärtämään osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen merkitys.

Työn tilaaja Suomen 4H-järjestö edellyttää, että kehittämistyön tuotoksena syntynyt heks on valmiina tuotteena salassa pidettävä. Raportissa esitetään tuotteen kehittämisen prosessi, sisältö ja selostetaan sen muoto. Lisäksi esitetään heksin käyttöä avustamaan osaamisen teema-alueiden sisältökuvaukset (liite 1).

Osaaminen ja sen tarpeet ovat hyvin henkilökohtainen kokemus. Haasteellista oli luoda yksi tuote, joka voi palvella hyvin heterogeenisen järjestötoimihenkilökentän tarpeita. 4H-järjestössä käsitetään myös, että yksittäisenä toimena heks itsessään ei riitä osaamisen kehittämisen välineeksi. Osaamisen kehittäminen on prosessi pidemmällä aikajänteellä ja edellyttää sitoutumista. Myös muilla työyhteisön toimilla on suuri merkitys niin yksilötason osaamisen lisäämisessä kuin organisaatiotasonkin osaamisen varmistamisessa. Järjestössä tiedostetaan, että mm. rekrytointiin, perehdytykseen, työnohjaukseen ja työnkuvien kehittämiseen liittyvillä kehittämistoimenpiteillä vaikutetaan henkilöstön osaamiseen.

Kehittämistyön tavoitteena oli lisäksi herättää keskustelua osaamisen merkityksestä työssä menestymiselle ja mahdollisuuksien mukaan nostaa esiin myös muita osaamisen kehittämisen välineitä tai keinoja. Opinnäytetyön tekijänä ja pitkän työuran järjestöjohtajana tehneenä näen, että toiminnanjohtajissa on henkilöitä, jotka tarvitsevat heksin aikaansaamaa herätystä osaamisensa näkemisessä. Yhtä aikaa tiedetään, että

toiminnanjohtajissa on henkilöitä, joilla osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on jo aktiivista. Suomäen (2012, 54) tutkimuksen mukaan toiminnanjohtajat kaipaavat erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä tietoa, tahtoa ja verkostoja tätä toteuttamaan.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja systemaattinen osaamisen kehittäminen ovat yksi laatutyön osa-alue. Osaamisen näkyväksi tekeminen ja lisääminen vastamaan organisaation ja työn tarpeita on laadun lisäämistä. 4H-järjestössä on käytössä laatukäsikirja (EFQM 2007) ja laatutyötä tehdään koko ajan.

3 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA

Tässä opinnäytteessä liikutaan yhteiskunnan niin sanotun kolmannen sektorin toiminta-areenalla. Kolmannella sektorilla toimivat sosiaaliset, taloudelliset, kulttuuriset ja poliittiset liikkeet, jotka ovat organisoituneet yhdistyksiksi. (Lattunen & Saukkonen 2008.) Kolmas sektori, sen johtaminen ja osaaminen ovat kehittämistyön tietoperustan kulmakiviä.

Kolmannen sektorin johtamisen ja erityisesti järjestöjohtamisen osaamisen tutkimus on lähes olematonta. Suomalaisesta yhdistysten johtamisosaamiseen liittyvästä tutkimustiedosta esiin on nostettavissa yhteiskuntatieteiden tohtori Juha Heikkala, joka 1998 teki väitöskirjan koskien liikunnan järjestökentän muutosta. Lisäksi Heikkala on laatinut johdon osaamisohjelman liikunta- ja urheilujärjestöjen tarpeisiin (Heikkala 2006).

Vaikka johtamisosaamisesta ei suoraan olekaan tutkimustietoa saatavilla, kolmannella sektorilla tehtävästä palkkatyöstä on mielenkiintoista tutkimustietoa Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemana. Työnantajana toimivien järjestöjen määrä on viimeisten vuosikymmenien aikana lisääntynyt merkittävästi ja palkkatyötä järjestösektorilla tehdään entistä enemmän. Tilastokeskuksen rekisterin mukaan kolmannella sektorilla tehtiin vuonna 2011 liki 80 000 henkilötyövuotta palkkatyönä (Ruuskanen ym. 2013,

17–18). Osaamisen merkitys on näin ollen kasvanut järjestötyössä verrattuna aiempaan, ensisijassa vapaaehtoistyönä toteutettuun toimintaan.

Kansainvälistä tutkimustietoa, jota voisi yhteiskuntarakenteiden eroavaisuuksien vuoksi vertailla suomalaisen kolmannen sektorin johtamistyöhön, ei ole saatavilla. Käsitteiden käyttö on ristiriitaista ja puutteellista. Kolmatta sektoria on tuolloin tarkasteltu lähinnä muiden toimintasektorien näkökulmasta ja erityisesti palvelutuotannon kautta.

Yleisellä tasolla kolmatta sektoria koskevaa kansainvälistä tutkimustietoa on kuitenkin saatu erityisesti John Hopkins Comparative Nonprofit Sector-hankkeesta. Hanke käynnistettiin 1990-luvulla Yhdysvalloissa Johns Hopkins University:ssa ja se on sen jälkeen laajentunut säännöllisesti. Hankkeessa on mm. analysoitu kolmannen sektorin rakennetta, laajuutta, roolia ja rahoitusta eri maissa. Hanke on vuosien aikana tuottanut useita julkaisuja eri maiden yleishyödyllisten organisaatioiden toiminnasta. Myös Suomi on ollut mukana. (Johns Hopkins University.)

Kunnallisalan kehittämissäätiö on mm. selvittänyt mm. kolmatta sektoria ja julkista valtaa palvelujen tuotannossa. (Pihlaja 2010, 35, 37, Helander & Laaksonen 1999, 11, 14, Hokkanen ym. 1999, 79.) Lisäksi on jonkin verran kokemuksellista tietoa kolmannen sektorin toimijoilta. Tutkimustyö on ollut monitieteistä ja painopiste on ollut aina asianomaisen tieteenalan erityisyydessä (Helander & Laaksonen 1999, 15). Kotimainen kolmannen sektorin ajantasainen tutkimus näyttäytyy runsaimmillaan opinnäytteinä pro gradu, amk- ja yamk-tutkinnoissa. Näitä opinnäytteitä käytetään tämän kehittämistyön lähdeaineistona harkitusti ja viitteellisinä, myös esimerkin omaisesti todentamaan järjestösektorin profiilin nykytilaa osana yhteiskunnallista tutkimustoimintaa. Voitaneen todeta, että kolmannen sektorin johtamisesta ja johtamisosamisesta löytyvät tieto on pääasiassa kokemuksellista. Esimerkiksi kolmannen sektorin työntekijöistä ei ole saatavissa tilastotietoa vaan Tilastokeskuksenkin aineistoissa kolmannen sektorin työntekijät luokitellaan osaksi yksityisen sektorin työntekijöitä. (Ruuskanen ym. 2013, 13.)

Yleistä osaamisen kehittämisen tutkimusta vastaavasti on paljon. Aihe on ajankohtainen. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalta on nostettavissa esiin Tuula Kivisen akatee-

minen väitöskirja Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa (Kivinen, 2008) ja Tuula Kostiaisen akateeminen väitöskirja Osaamisen kehittämisen neljä tilaa (Kostiainen, 2009). Yhteistä näille on, että taustalla on tarve vastata kehityksen mukanaan tuomiin haasteisiin ja osaaminen nostetaan organisaation menestyksen avainsanaksi. Järjestösektorilla osaamisen kehittämisen tutkimus on selvästi vähäisempää. Rajanveto tosin on hankalaa, sillä useita tunnettuja sosiaali- ja terveystieteiden toimijoita on järjestötaustaisia, esim. Suomen Punainen Risti.

3.1 Kolmas sektori

Käytännössä kolmannella sektorilla toimivia järjestöjä on paljon ja ne ovat erilaisia. On pieniä, vapaaehtoisuuden pohjalta toimivia arvoihin ja aatteeseen perustuvia yhdistyksiä, joiden toiminta ei millään tavalla liity yhteiskunnalliseen palvelutuotantoon. Toisessa ääripäässä ovat suuret järjestöt, jotka tuottavat palveluja paitsi jäsenilleen myös jäsenkentän ulkopuolelle ja toimivat rinnakkain yksityisen ja julkisen sektorin kanssa. Näissä järjestöissä toimitaan ammattimaisesti palkatun työvoiman varassa tai yhdistäen palkkatyö vapaaehtoisten työpanokseen. (Pihlaja 2010, 52.) Järjestön toiminta profiloituu tällöin erityisesti palvelujen tuottamiseen.

Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut ovat kolmannen sektorin palkkatyössä merkittävin ala 44 % osuudella. Palkkatyötä tehdään myös koulutuksen alalla (16 %), uskonnollisten, aatteellisten ym. yhteistä asiaa edistävien järjestöjen toiminnassa (15 %), taiteen ja viihteen toimialalla (11 %) ja ammatti- ja elinkeinotoiminnassa (8 %). (Ruuskanen ym. 2013, 15.)

Kolmannen sektorin pirstaleimaisuus ja järjestöjen toimintaa kuvaavien käsitteiden vakiintumattomuus vaikeuttavat teoreettisesti järjestötyön ilmiön tarkastelua. Oleellista kuitenkin on, että kolmannen sektorin määritelmä muuttuu sen mukaan, kuka tai mikä toimija määrittelyä tekee, tehdäänkö sitä kolmannen sektorin ulkopuolta vai sisältä käsin (Suikkanen 1998, 41.) Yleisesti kolmannelle sektorille tunnusomaisiksi piirteiksi katsotaan rakenteellisuus, yksityisyys, voittoa tavoittelematon toiminta, itsehallinnollisuus (autonomia), vapaaehtoisuus sekä uskonnollinen ja poliittinen sitoutumattomuus. Rakenteellisuudella tarkoitetaan, että kolmannen sektorin toimijoiden toiminta on muodollisesti järjestettyä ja sitä ohjaavat säännöt. (Saarijärvi 2011, 14)

Kolmatta sektoria voidaan tarkastella omana, itsenäisenä kokonaisuutenaan tai yhteiskunnan toimintojen täydentäjänä.

Terminä kolmas sektori on syntynyt Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Euroopassa määritelmä otettiin käyttöön kymmenen vuotta myöhemmin. Synonyymeina kolmannelle sektorille käytetään muun muassa vapaaehtoissectoria, epävirallista sektoria ja pehmeää sektoria. Kolmannen sektorin rinnalla katsotaan olevan ensimmäinen sektori (markkinat ja yritys-elämä) ja toinen sektori (valtio ja julkinen sektori). Lisäksi käytetään termiä neljäs sektori, jolla viitataan perheeseen ja kotitalouksiin. (Konttinen 2008.)

Lähdtekirjallisuudessa tavataan ensimmäistä kertaa termi ”uusi kolmas sektori” (Vanhapiha ym. 2013, 17). Tällä termillä viitataan yhdistykset palveluntuottajina - ajatteluun. Käsite perustuu lähtöajatukseseen, jonka mukaan yhdistysten ja järjestöjen toiminta on jaettavissa kahteen: Perustoimintaan ja palvelutoimintaan. Perustoiminta on yhdistysten yleishyödyllistä toimintaa, joka on suunnattu jäsenistölle tai muulle yhdistyksen säännöissä mainitulle kohderyhmälle. Palvelutoiminta sen sijaan on yhdistyksistä ulospäin suuntautuvaa toimintaa, jäsenistöä selkeästi laajemmalle kohderyhmälle. (Vanhapiha ym. 2013, 8–18.) Määrittelemällä kolmas sektoria näin, se tulkitaan aiempaa enemmän julkisen sektorin ja markkinoiden odotusten mukaan ja näiden tapaan toimivana. Uusia tärkeitä näkökulmia ovat kilpailukyky ja sen edellyttämä organisatorinen tehokkuus (Vanhapiha ym. 2013, 17). Palvelutuotantoon suuntautuneiden yhdistysten ja liiketaloudellisesti toimivien yritysten välinen ero on enää pieni.

Tässä opinnäytteessä taustaorganisaatio 4H-järjestö lukeutuu kolmannen sektorin toimijoihin, se tarjoaa palveluja omalle jäsenkunnalleen ja ulkopuolelle palkatun ammattihenkilöstön ja vapaaehtoistoimijoiden voimin. 4H-järjestön toiminnasta suuri osa on yleishyödyllistä, osa toiminnasta on elinkeinotoimintaa. 4H-järjestöä voitaneen pitää myös edellä mainitun uuden kolmannen sektorin toimijana – sen toiminnassa on vahva perustoiminnan elementti jäsenilleen, mutta palvelutoimintansa kautta järjestö tuottaa vastikkeellista toimintaa laajalle kohderyhmälle.

3.2 4H-järjestö

4H-järjestön järjestöllinen päämäärä on olla valtakunnallinen, yhtenäinen ja kehittyvä lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä tuleva kansalaisjärjestö sekä johtava nuorisopalveluja tuottava järjestö. Organisaatio rakentuu yhdistyksistä ja liitosta. Yhdistykset ovat itsenäisiä toimijoita. Suomen 4H-liiton ja samalla koko 4H-järjestön ylin päättävä elin on kolmen vuoden välein kokoontuva edustajakokous, joka valitsee liiton valtuuskunnan ja tämä puolestaan hallituksen. (4H-nuorisotyö 2011 - 2013, strategia-asiakirja.)

4H-järjestön toiminta on järjestäytyneenä. Toimintaa ei suoranaisesti ylläpidetä verovaroin, mutta osa toiminnasta rahoitetaan määrärahoituksella valtiolta ja kunnilta. Pääosa toiminnasta on yleishyödyllistä, voittoa tavoittelematonta, mutta osa toiminnasta on liiketaloudellisesta pohjalta ohjautuvaa. Yleishyödyllisenkin toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa.

4H-järjestössä toimitaan ammatillisin perustein. Liitossa ja yhdistyksissä on palkattua työvoimaa. Järjestössä toimii kaikilla organisaation tasoilla myös vapaaehtoisia ja luottamushenkilöitä. 4H-järjestö voidaan rinnastaa asiantuntijaorganisaatioihin.

4H-järjestön organisaatio uudistui vuonna 2014. Tätä ennen organisaatorakenteeseen kuului liiton ja yhdistysten välissä toimineet 4H-piirit. Palvelurakenne- ja organisaatiouudistuksessa liiton ja piirien voimavarat yhdistettiin ja 4H-yhdistykset siirtyvät suoraan 4H-liiton jäseniksi. 4H-nuorisotyö pysyi edelleen paikallistason yhdistysten tehtävänä. Näiden tueksi syntyi uusi alueorganisaatio, jonka tarkoituksena on tukea aiempaa tehokkaammin asiakaslähtöistä palvelutuotantoa. Näin järjestöorganisaatiota madallettiin tukemaan paikallistasolla tehtävää työtä entistä vankemmin.

3.3 Järjestöjohtaminen

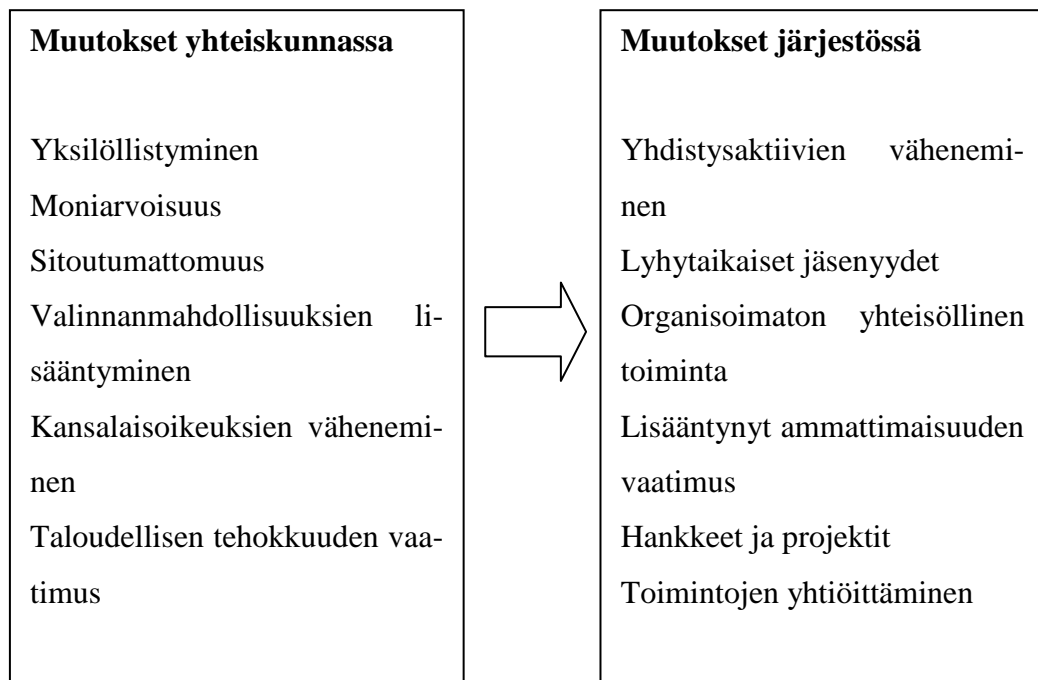
Järjestöjä voidaan määritellä monilla eri tavoilla ja näkökulmista, mutta toiminnan johtamisen näkökulmasta olennainen ero muihin organisaatioihin on voittoa tavoittelemattomuus ja toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset henkilöt. Vapaaehtoisuus

voi olla täysin rahallisesti korvauksetonta tai joiltain osin korvattua, esimerkiksi palkkiot. Vapaaehtoiset osallistuvat omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan. Usein myös palkatun henkilöstön motivaatio tehdä työtä on muualla kuin rahassa tai virka-asemassa (Houston 2006, 69, Heikkala 2001, 88).

Järjestöjen johtamisorganisaatiot ovat rakentuneet eri tavoin eikä kaikille järjestöille sopivaa yhteistä mallia ole. Järjestöjä yhdistää se, että ylin päätösvalta on jäsenistöllä, joka valitsee järjestölle hallituksen. Hallitus toimii usein luottamusjohtona, ei palkkatyössä, ja toiminnan operatiivisesta puolesta vastaa palkattu johtaja. (Toiminnan)johtaja on ainakin muodollisesti alaisasemassa hallituksen puheenjohtajaan. Hallitus kuitenkin harvoin hallitsee ammatillistuvien järjestöjen ammattityötä, talous- ja henkilöstöhallintoa. Tämä voi johtaa asetelmaan, jossa valta on hallituksella vain muodollisesti, käytännössä valta ja vastuu keskittyvät palkatulle johtajalle. Yhtä aikaa voi olla myös tilanne, jossa johtajalla ei ole täyttä mandaattia johtaa toimintaa. (Ruuskanen ym. 2013, 28–29.)

Järjestöjohtajan tehtäväkenttä voi olla hyvinkin laaja. 4H-järjestössä toiminnanjohtajien toimenkuva pitää sisällään johtotehtäviä, toiminnan organisointia, nuorten ohjausta ja muita asiantuntijatehtäviä. Työ on suunnittelemista, hallintotehtäviä, tiedottamista, yhteis- ja kehittämistyötä. Toiminnanjohtajalla on taloudellinen vastuu ja hän on esimiesasemassa muihin palkattuihin henkilöihin ja vapaaehtoistyöntekijöihin.

Johdannossa viitattu toimintaympäristön muutos vaikuttaa oleellisesti myös 4H-järjestön toimintaan. Keskeisiä kysymyksiä on kunta- ja palvelurakennemuutokseen liittyvät seikat sekä taloudellisten ja hallinnollisten reunaehtoisten asettamat toimintojen tehostamis- ja rationaalistamistarpeet. Muun muassa verotukselliset seikat ja yleishyödyllisyyden määrittäminen vaikuttavat. Myös laajemmalti yhteiskunnassa ja kansalaisten elinolosuhteissa tapahtuvat muutokset tuovat haasteita järjestölle. (Kuva 1.)



KUVA 1. Järjestöön kohdistuvat muutokset (mukaellen Heikkala 2001, 58–77)

Yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten lisäksi järjestökenttä itsessäänkin on kohdannut muutoksia. Kuluneiden kahdenkymmenen vuoden aikana palkkatyön määrä kolmannella sektorilla on lisääntynyt valtavasti, 70%. Yhä useampi järjestö toimii työnantajana ja järjestötyössä tehtyjen palkkatyövuosien kasvu on jatkunut lukuun ottamatta vuosia 2006 - 2007. Julkisen palvelutoiminnan logiikan muutos on yksi merkittävimmistä tekijöistä, järjestöistä on tullut tärkeitä kumppaneita kunnille palvelujen tuottamisessa. (Ruuskanen ym. 2013, 17–18.)

Järjestökenttää ravistelleet muutokset ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen järjestön johtamiseen. Järjestöjohtolta vaaditaan erityisesti taitoa nähdä sellaisia ilmiöitä ja muutoksia, joilla on merkitystä järjestön tulevaisuuden kannalta. (Heikkala 2001, 25.) Järjestöihin kohdistetaan odotuksia erityisesti hyvinvointipalveluiden tuottamisen näkökulmasta julkisen sektorin kumppanina.

Järjestöjohtajan pitää tehdä valintoja sen mukaan, onko toiminnan kannalta oleellista pyrkiä tietoisesti sen kehittämiseen vai pyrkiä säilyttämään olemassa oleva asema ilman suuria muutoksia (Heikkala 2001, 129–136). Koska muutoksesta on tullut osa arkea ja kehittäminen ohjaa toimintaa, on vaikeaa nähdä eroa päivittäisjohtamisen ja

niin sanotun muutosjohtamisen välillä. Muutoksenkin keskellä järjestöjohtoon pitää olla selvillä sen ydintehtävästä.

Johtamisen käsitteestä on useita erilaisia määritelmiä. Perinteisesti sitä kuvaillaan käsitteillä tehtävien johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Johtaminen ammatillisena toimintana määritellään toimenpiteiksi, joilla johtaja saa johtamansa organisaation toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen on siten vuorovaikutusta ihmisten välillä ja tavoitteellista toimintaa. (Kolari 2010, 18.)

Johtajana oleminen on monipuolinen ja haastava tehtävä. Johtamisen asiantuntijaksi kehittyy parhaiten hankkimalla osaamista ja kokemusta työtä tekemällä ja systemaattisella koulutuksella. Järjestöjohtamisen erityisyys asettaa johtamistyölle osaamisvaatimuksia.

Järjestöjohtamistyön tekee erityiseksi järjestöjen toimintakulttuuri. Järjestötyö ei ole kahdeksasta neljään virastotyötä ja järjestöjohtaja tekee usein työtään myös muista motiiveista kuin palkan vuoksi. Rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä voi olla hämärä. Heikkala (2006, 27) korostaa, että järjestön johtaminen on tunteiden, motiivien ja intohimojen johtamista ja että nämä tunnetekijät ovat järjestötoiminnan merkittävä voimavara. Järjestön koolla on kuitenkin merkitystä. Mitä suuremmasta järjestöstä on kyse, sitä ”kovempaa” johtajuutta siinä tarvitaan. Organisaation menestymiselle johtamisella on yhtä suuri merkitys järjestösektorilla kuin muissakin organisaatioissa (Ruoho 2009, 29).

Järjestöjen johtaminen on kuluneiden viimeisten vuosikymmenien aikana ammatillistunut voimakkaasti. Tämä näkyy siinä, että palkattujen toimihenkilöiden määrä järjestöissä on lisääntynyt, toimintatavat ovat muuttuneet suunnitelmallisiksi, ja osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet. (Heikkala 2006, 31). Järjestöjen johtamisesta on tullut oikea ammatti.

Omintakeiseksi ja haasteellisiksi johtamistyön järjestössä tekee se, että järjestössä voi olla sekä palkattua ammattijohtoa että luottamusjohtoa. Järjestön johtaminen kohdistuu myös poikkeuksellisen moniin seikkoihin kuten ihmiset, asiat, organisaatio ja sen kulttuuri, aatteet ja arvot. Talouden johtaminen asettaa koko ajan enemmän ja

enemmän vaatimuksia. Järjestöjohtajan pitää hallita ja nähdä eri sektorien toiminnan logiikat ja ymmärtää niiden merkitys. (Harju 2004, 110.) Järjestöjohtajan on tunnettava oman jäsenkunnan tarpeet ja intressit, on kyettävä perustelevaan oman toiminnan merkityksellisyys rahoitusta myöntäville viranomaisille ja on osattava myydä oma tuote tai palvelu julkisille organisaatioille tai yksityisille yrityksille. (Heikkala 2006, 25.)

Järjestöjohtajalta vaaditaan verkostoitumis- ja verkostoissa toimimisen osaamista, vuorovaikutus- ja viestintäosaamista. Lisäksi täytyy ymmärtää ja tunnustaa järjestön ideologia ja ylläpitää sitä jäsenten ja vapaaehtoisesti toiminnassa mukana olevien keskuudessa. Järjestötyön voittoa tavoittelemattomuus tekee tuloksen ja vaikuttavuuden mittaamisesta yritystoiminnan kannattavuuden mittaamista hankalampaa. Toiminnan tulosten täytyy olla suhteutettuna ydintehtävään, jolloin mittaustulokset ovat usein määrällisiä, tiettyjä suoritteita tai laatua. (Harju 2004, 112.) Järjestössä tehtävä johtamistyö on keskeisesti asioiden mahdollistamista ja tekojen liikkeelle laittamista.

TAULUKKO 1. Eri sektorien toiminnallinen logiikka (Heikkala 2006, 24.)

Kolmas sektori	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Ohjaavina periaatteina yhteisöllisyys, luottamus, perinteet, jäsenyys	Ohjaavina periaatteina hierarkkinen päätöksenteko, kontrolli, muodolliset toimintatavat	Ohjaavina periaatteina taloudellisesti kannattava ja voittoa tuottava toiminta, asiakkaan valinta
Toiminnan kohteena jäsenistön intressit, palvelujen tuottaminen	Toiminnan kohteena kansalaisten intressit, yleinen hyvä	Toiminnan kohteena asiakkaiden/omistajien intressit, voiton maksimointi
Rakenteet ovat epämuodollisia, ei-byrokraattisia	Rakenteet ovat muodollisia, byrokraattisia	Rakenteet ovat muodollisia, mutta joustavia
Onnistuminen mitataan	Onnistuminen mitataan	Onnistuminen mitataan

yksilön kannalta mielekkäällä toiminnalla, palvelutarjonnan parantumisella	yhteisellä hyvinvoinnilla, palvelujen tasa-arvolla ja kattavuudella	tehokkuudella, voiton määrällä, laadulla
--	---	--

Toiminnallinen logiikka eri sektoreilla selittyy niiden olemassaolon erilaisilla perusteilla. Yksityisellä sektorilla, yritysmaailmassa, toiminnan mekanismi on yrittäjyys, jonka perustana on taloudellinen laskelmointi ja taloudellisen voiton tavoittelu. Julkisella sektorilla toiminta perustuu juridiseen auktoriteettiin ja sen mukaiseen vallan käyttöön. Tavoitteena on kollektiivinen, yhteinen hyvä. Kolmannella sektorilla toiminnan logiikka painottaa tietyn, rajatun kohderyhmän toimintaa. Menestyksen kriteerinä on silloin se, kuinka hyvin järjestön toiminta, tarjottavat palvelut, tyydyttävät jäsenistöä. (Heikkala 2006, 24.)

Rajapinnat sektorien välillä eivät aina ole selvät, sillä erityisesti julkisen ja kolmannen sektorin välillä on verkottumista. Julkisen sektorin tehtäviä on uudelleenorganisoitu ja palveluja ostetaan kolmannen sektorin toimijoilta. Lähentymistä muihin toimintasektoreihin tapahtuu lisäksi kolmannen sektorin ammatillistumisen ja palkkatyön lisääntymisen kautta. Eri ammattikuntia on siirtynyt sektorilta toiselle. Samalla on siirtynyt myös asiantuntemusta ja ammatillisia toimintatapoja. (Virtanen 2005, 96–98).

Järjestötoimintaan olennaisesti kuuluvat luottamus- ja vapaaehtoistoiminta saavat aikaan sen, että mukana on henkilöitä erilaisista taustaorganisaatioista. He siirtävät edustamiensa ammattikuntien toimintatapoja ja osaamista mukanaan kolmannelle sektorille. Vapaaehtoisten toimijoiden mukanaolo ja voittoa tavoittelemattomuus järjestötyön ominaispiirteinä ovat tärkeimmät seikat, jotka luovat johtamistyöhön moniäänisyyttä ja monikerroksisuutta. Järjestöjohtaminen on vaativaa johtamista, Heikkalan (2006, 27) termein johtamisen moniottelua.

Muutokset yhteiskunnassa vaikuttavat järjestöjohton työhön. Johtamiselta vaaditaan erityisesti taitoa nähdä sellaisia ilmiöitä ja muutoksia, joilla on merkitystä järjestön tulevaisuuden kannalta. Muutokset voivat olla konkreettisesti esimerkiksi jäsenistön määrään tai viestinnän luonteen muutoksiin liittyviä. Merkitystä on myös käytettävissä

olevien resurssien muutoksilla, vapaaehtoistoimintaan sitoutuvien määrällä ja sillä, kykeneekö järjestö vastaamaan omalla osaamisellaan sille asetettuihin vaatimuksiin. Muutoksen johtamisen taitoja tarvitaan järjestötyössä kuten muissakin muutoksen alaisissa organisaatioissa.

4H-järjestö on valinnut strategiakseen olla proaktiivinen eli tietoisesti ja aktiivisesti toimintansa kehittämiseen pyrkivä. Vaihtoehtona olisi olla reaktiivinen eli tapahtumiin reagoiva, mutta ei niinkään vaikuttamaan pyrkivä (Heikkala 2001, 136). Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvät toimet ovat yksi esimerkki aktiivisesta toimimisesta muutoksessa.

Järjestöjohtamista käsitelleistä opinnäytteistä ja Juha Heikkalan (2001, 2006) väitöskirjasta ja järjestöjohtamisen osaamisohjelmasta on nostettavissa esiin yleisiä johtamistyön osaamisen tarpeita. Tiedot on poimittu ja mukailtu taulukkoon eri lähteistä (Suominen 2012, 49–69 & Ruoho 2009, 19 & Heikkala 2006, 7 & Viitanen ym. 2007, 31, Pöllänen 2012, 40–43, Suomäki 2012, 49 & Drucker 2008, 109).

TAULUKKO 2. Johtajien johtamisosaamisen alueet kolmannella sektorilla

Johtamisosaamisen ydin	Kuvailu
Henkilöstöjohtaminen	Ihmisten johtaminen, esimiestyö, ongelmatilanteiden ratkaisu, jaksamisen vahvistaminen, motivointi, muutosjohtaminen, henkilöstöhallinnon asiat ja niiden juridiikka
Substanssijohtaminen	Ydintoiminnan, palveluiden ja tuotteiden tunteminen, arjen tilanteiden hallitseminen
Talousjohtaminen	Talouden mekanismien tunteminen, toiminnan taloudellisen perustan turvaaminen

Markkinointi- ja viestintäjohtaminen	Järjestön sisäinen ja ulkopuolelle suuntautuva viestintä ja markkinointi
Verkostojohtaminen	Järjestön sisäisten, moniammatillisten verkostojen tunteminen ja verkostoissa toimiminen. Ulkopuolisten verkostojen ja sidosryhmien tunteminen, niissä toimiminen ja niihin vaikuttaminen
Hallinnollinen johtaminen	Organisaatio- ja hankeosaaminen
Strateginen johtaminen	Toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen, ennakointi ja muutoksessa mukana pysyminen
Itsensä johtaminen	Jaksaminen, ajankäyttö, motivoituminen, itsetuntemus, johtamistyylien tunteminen
Osaamisen johtaminen	Osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Osaamisen alueita on paljon. Johtajien osaamisalueet muodostavat kehittämistyön pohjan osaamisen kehittämisen sisällöiksi. Nämä teemat ovat olleet heksin laadinnan pohjana.

3.4 Ammatillinen asiantuntijuus

4H-järjestö on palveluja tuottava asiantuntijajärjestö. Työ valtakunnallisesti ja paikallisesti edellyttää vahvaa ammatillista asiantuntijuutta. Asiantuntijuus on jotakin enemmän kuin ammattitaito. Toiminnanjohtajat vastaavat tehtävässään laajasta ja monipuolisesta tehtäväkentästä. Asiantuntijaorganisaatio voidaan kuvata viiden ominaispiirteen kautta:

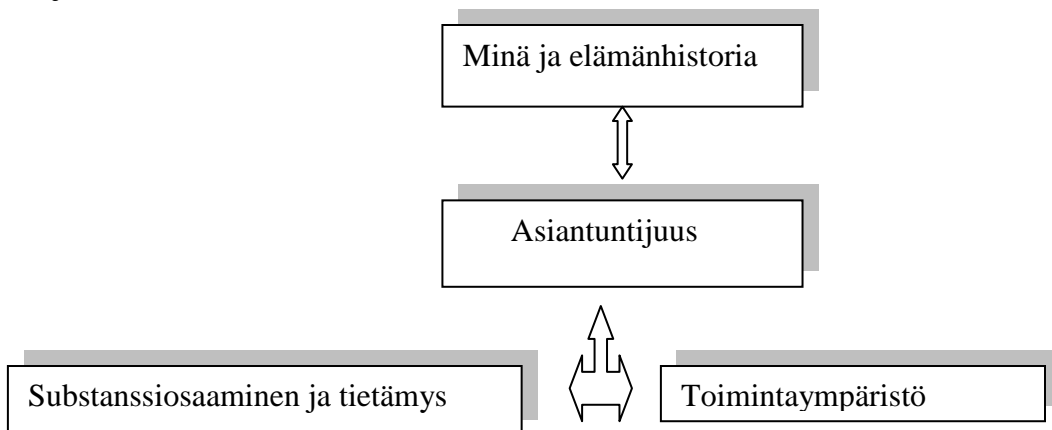
1. Organisaatiossa toimii pitkälle koulutettu henkilöstö
2. Organisaatio tuottaa ja kehittää palveluita
3. Organisaation tehtävä on monitahoisten ongelmien ratkaiseminen
4. Organisaatiossa ihmispääoman osuus kokonaispääomasta on ratkaiseva

5. Oppiminen ja kokemus ovat tuloksellisen toiminnan avaintekijöitä (Kärkkäinen 2005, 84–85).

Ammatillinen asiantuntijuus merkitsee sitä, että tietämiseen perustuvan osaamisen merkitys on suurta. Ammatilliselta asiantuntijuudelta edellytetään osaamista hankkia tietoa ja luoda uutta tietoa työn toimintaperustan muuttuessa. (Viitanen ym. 2007, 25.) Uusiin tilanteisiin ei ole valmiita toimintamalleja vaan ne täytyy luoda yhdessä toisten asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyön kyky on oleellinen.

Asiantuntijuutta rakennetaan monesta osa-alueesta. Professionaalista näkökulmasta asiantuntijuudelle on ominaista sosiaalinen oikeutus. Asiantuntijalla on tällöin valtuutus tiettyihin työtehtäviin ja täysivaltainen osallistuminen työyhteisön käytännön toimintaan. Asiantuntijuus ei ole vain yksilön ominaisuus vaan siihen kuuluu myös kollektiivinen ulottuvuus. Asiantuntijuus edellyttää suhdetta työyhteisöön ja verkostoihin ja tiedon jakamista niissä. (Viitanen ym. 2007, 26.)

Ammatillisen asiantuntijuuden näkökulma on oleellinen osaamisen kehittämisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Asiantuntijuus on enemmän kuin osaaminen. Osaaminen muodostuu ydinosamisesta ja muusta osaamisesta (Sydänmaanlakka 2004, 146). Kehittämistyön kannalta havainto on tärkeä. Ei riitä, että heksissä huomioidaan vain työn substanssiosaaminen, vaan tärkeää on ottaa mukaan myös ne asiantuntijuuden osa-alueet, jotka vaikuttavat osaamisen kokonaisuuteen. (Kuva 2.) Huomioon tulee ottaa tällöin myös persoonallinen ulottuvuus, toimintaympäristö ja asiantuntijuuteen liittyvä tietoperusta. Asiantuntijuus edellyttää reflektoinnin taitoa – kykyä ajatella uudelleen kokemaansa.



KUVA 2. Asiantuntijuuden rakennuspuut (mukailen Viitanen ym. 2007, 27.)

Kehittämistyön aikana syntyi mielikuva, että 4H-järjestön toiminnanjohtajat arastelevat kutsua itseään järjestötyön ja -johtamisen asiantuntijoiksi. Koska tehtäväkenttä on laaja, voi asiantuntijuuden määrittely eksaktina osaamisena olla hankalaa. Asiantuntijuus voidaan nähdä myös jatkumona ammattitaidolle (Helminen 2013, 45). Asiantuntijuus kehittyy työkokemuksen ja osaamisen kautta ja sitä voidaan vahvistaa osaamista täydentämällä ja perehtymällä oman työalueen sisältöihin. Menestyvä organisaatio tunnistaa ja tunnustaa osaamispääomansa ja kasvattaa ja kehittää sitä pitkäjänteisesti (Sydänmaanlakka 2004, 146).

3.5 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen määritellään yksinkertaisimmillaan oppimisprosessin tulokseksi. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. (Sydänmaanlakka 2004, 150–151.) Joskus osaaminen on tiedostamatonta. Osaaminen ei itsessään ole tae hyvälle suoritukselle, vaan tarvitaan taitoa siirtää osaaminen käytännön toimintaan. Osaaminen näkyy siis vain konkreettisen toiminnan kautta.

Asiantuntijaorganisaatiossa osaaminen ts. asiantuntemus on tärkein resurssi. Organisaation tulos syntyy osaamisen kautta. Työntekijöiden henkilökohtaiset osaamiset muodostavat kaiken toiminnan perustan (Viitala 2007, 178). Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää luoda mahdollisuuksia ja edellytyksiä osaamisen kasvattamiselle ja oppimiselle. 4H-järjestön erityinen vahvuus, toiminnanjohtajien osaamisten erilaisuus, on voimavara, jonka tehokkaasta hyödyntämisestä koko järjestö hyötyisi. Osaamisresurssia lisäävät myös järjestön jäsenet, luottamushenkilöt, vapaaehtoistoimijat ja verkostoissa toimivat. Osaaminen on inhimillinen resurssi, jota on vaikea kuvata numeroilla tai muuttaa euroiksi.

Osaaminen on myös asennekysymys. Se on ihmisen oma taipumus ajatella ja kokea osaamisensa tietyllä tavalla. Asenne, arvot, ja motivaatio yhdessä muodostavat merkittävän kokonaisuuden yksilön osaamistunteesta (Kolari 2010, 117).

Järjestössä tehtävän työn monipuolisuus ja määrä heijastuu osaamiskeskusteluun kahdella tavalla. Tämän kehittämistyön aikana nousi esiin, että 4H-järjestön toiminnan-

johtajilla kyllä on halukkuutta kehittää osaamistaan, mutta sitä rajoittavat voimavarojen ja ajan puute. Yhtä aikaa kuitenkin todettiin, että omaa osaamista lisäämällä voisi löytää uutta jaksamista ja uusia tapoja tehdä työtä. Monitasoinen ja hektinen työ on näin kaksiteräinen miekka. Se voi olla yhtä aikaa rikkaus, mutta kun työpanosta joutuu hajottamaan samaan aikaan moneen kohteeseen, työn kuormitus nousee ja saa aikaan uupumusta ja stressiä. Koetaan, että osaamisen kehittämiseen ei ole aikaa ja voimavaroja. Tällöin osaamisen tukeminen, ja osaamisen johtamisen tukeminen voivat toimia uupumukselle vastavoimana ja olla merkittävä ilmapiiritekijä työssä jaksamiselle ja menestymiselle.

Järjestöjohtajan osaamisen kehittämisen sisällöistä tässä kehittämistehtävässä nostettiin keskiöön osaamisen johtamisen näkökulma. Lisäksi tarkasteltiin osaamisen kehittämiseen olennaisesti liittyvää kehityskeskustelun toimintamallia ja työhyvinvointia.

3.5.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jossa kehitetään, uudistetaan ja hankitaan organisaatiossa tarvittavaa osaamista. Lähtökohtana on organisaation strategia ja ydintehtävän toteuttaminen. Ihmisten osaamisen hyödyntäminen on keskeistä. (Viitala 2005, 14.) Suppeammin ajatellen osaamisen johtaminen voidaan nähdä erilaisten osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. Osaamisen johtamisen ajatusta voidaan pitää myös mahdottomuutena. Osaaminen on aineetonta ja siksi vaikeasti tulkittavissa ja käsiteltävä asia (Savolainen 2004, 9). Määritelmien moninaisuudesta huolimatta osaamisen johtamisen tavoitteelliselle ja jatkuvalle kehittämiselle on todettu olevan tarvetta.

Joidenkin määritelmien mukaan osaamisen johtamisen synonyyminä nähdään hyvä henkilöstöjohtaminen. Osaamisen johtaminen tässä kehittämistyössä katsottiin olevan ensisijassa yksilön omien tietojen, taitojen ja kyvykkyyden johtamista. Organisaatiotason osaamisen johtaminen rajattiin tässä tietoisesti pois asiakokonaisuuden laajuuden vuoksi. Organisaatiotaso on kuitenkin tärkeä osaamisen lähtökohdan muodostamisessa – nykytila ja tulevaisuuden tavoitetilä täytyy olla tiedossa. Nämä muodostavat raamin osaamisen kehittämiselle ja osaamisen johtamisen tarpeille.

Osaaminen ja sen johtaminen työntekijätasolla ja laajemmin koko järjestön tasolla on haaste. Organisaatorakenne on yksi tähän vaikuttava tekijä. Koko maan tasolla toimiva järjestö joutuu ottamaan huomioon maantieteellisen hajanaisuuden ja alueellisten erojen mukanaan tuomat vaatimukset. Myös toimihenkilöiden työnkuvan ja työkokemuksen erilaisuus vaikuttavat osaamisen johtamisen hallintaan. Yhden haasteen muodostaa lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus. Osaamista poistuu henkilövaihdosten myötä ja osaamisresurssi on ikään kuin koko ajan käymistilassa. Yhtä aikaa asiantuntemus on yksi tärkeimmistä resursseista.

Suomalaisilla työpaikoilla osaaminen ja sen johtaminen on johdon agendalla korkealla. Suomi maailmantaloudessa - raportissa (Valtioneuvoston kanslia, 2004) todetaan, että osaaminen on Suomen kilpailukyvyn keskeisin tekijä. Esimerkiksi Finnar, Metso Paper, Stora Enso Oyj, Vakuutuslaitos ja Outokumpu Technology ovat organisaatioina panostaneet osaamisen johtamiseen ja osaamispääoman kasvattamiseen tekemällä erilaisia selvitystöitä, kehittämishankkeilla ja -toimenpiteillä. Näissä organisaatioissa on pohdittu osaamiseen ja ihmisiin liittyviä haasteita, vastuunkantoa ja työstetty osaamisen mittareita. On nostettu aiempaan selvemmin näkyviin osaamisen johtamisjärjestelmiä ja kehitetty niitä edelleen, panostettu oppimismyönteisyyteen ja valvottu kehityskeskusteluiden toteutumisastetta. Tehtävää ja kehitettävää on yhä, em. organisaatioissa todettiin haasteita olevan erityisesti osaamisen johtamisen vastuun kantamisessa. Toisaalta haluttiin korostaa jokaisen henkilön omaa vastuuta, toisaalta vastuuta säilytettiin esimiehen roolissa olevalle. (Ojala & Aura, 2005.)

Myös 4H-järjestössä osaamisen johtamisen vastuunkantajan määrittelemineen on vaikeaa. Organisaatiotasot ovat itsenäisiä eikä esimiesasemassa olevalla toiminnanjohtajalla useinkaan ole ”ylempäänsä”, joka esim. ohjaisi koulutukseen. Osaaminen nähdään usein myös vallan välineenä, jolloin sitä ei uskalleta jakaa, jotta oma asema säilyisi.

Järjestöjohtajan työssä korostuu työhön liittyvä autonomia. Autonomian termillä viitataan työntekijän mahdollisuuksiin käyttää omaa päätösvaltaa asioihin, joita työssä tapahtuu. Autonomia voidaan nähdä vastakohtana työnantajan tarkkaan valvontaan perustuvalla työn organisoimisella. (Ruuskanen ym. 2013, 59.) Järjestöjohtajalla on

työhönsä liittyen usein tehtäväautonomia, työaika-autonomia ja ammatilliseen osaamiseen liittyvä autonomia.

Osaamisen johtamiseen liittyy vankasti näkökulma osaamisen kohdentamisesta oikein. Osaamisresurssia ei voida hyödyntää tehokkaasti, mikäli työntekijöiden vahvuuksia ja kehittämistä vaativia osa-alueita ei tunnisteta. Osaamisen tarkoituksenmukaisessa kohdentamisessa korostuu kehityskeskustelujen rooli (Kolari 2010, 117–118).

3.5.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on laajasti määritellen termi erilaisille keskusteluille alaisen ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelusta on aiemmin käytetty myös esimiesalaiskeskustelun termiä. Nimitys vaihtelee organisaation ja esimerkiksi keskustelun painopisteiden mukaan, kehityskeskustelulle synonyymina saatetaan käyttää tulos-, suunnittelu-, ohjaus-, palaute- tai tilannearviointikeskustelua. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94.) Joissain lähdeoksissa käytetään kehityskeskustelu-termin sijasta ja rinnalla termiä tulevaisuuskeskustelu. Kehityskeskustelun alkujuuret ulottuvat 1970-luvulle. John Humble (1979, 14) oli ensimmäisiä kehityskeskustelumallin kehittäjiä. Hän määritteli kehityskeskustelun tavoitteelliseksi johtamistavaksi, joka ottaa huomioon sekä työntekijän että johtotason näkökulmat.

Osaamisen kehittämisessä ja -johtamisessa kehityskeskustelut ovat keskeisiä. Kehityskeskustelussa muodostetaan työnantajan ja -tekijän välillä yhteinen käsitys siitä, minkälaista osaamista työn tekeminen ja sen kehittäminen edellyttää. (Aarnikoivu 2011, 91–92.) Samalla sovitaan aikataulusta ja siitä, miten osaamista kehitetään. Kehityskeskustelu on näin ollen työntekijään keskittyvä. Lähtökohtana ovat työn avaintulosalueet ja niille asetetut tavoitteet ja parhaimmillaan kehityskeskustelu palveleekin koko organisaation tavoitteiden saavuttamista (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 159).

Kehityskeskustelun yksi oleellinen tehtävä on tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnissa. Toimintaympäristöä ja työtä on analysoitava, jotta muutoksiin voidaan reagoida. Toimintaympäristön muutokset voivat olla laajoja kokonaisuuksia - väestönke-

hitys, ikääntyminen, muuttoliike, elinkeinoelämän rakenne, työllisyys, talouden kehitys, lainsäädäntö ja vaikutukset osaamistarpeisiin ovat merkittäviä. Asiakkaissa ja kohderyhmässä saattaa myös tulla muutoksia, työn painopisteet voivat vaihtua. Organisaation sisäiset muutokset heijastuvat osaamisvaatimuksiin – organisaation rakenne, sähköisten laitteiden käyttö, toimintasuunnitelman tai strategian muutosten vaikutukset siirtyvät osaamisen vaatimuksiin. (Aarnikoivu 2011, 92.)

Kehityskeskustelussa voidaan katsoa myös taaksepäin. Arvioidaan aiempaa ja mietitään tarpeita ja keinoja tarvittaessa parantaa suoritusta. Palautteen saaminen kehityskeskustelussa on tehokas oppimisen ja kehittymisen liikkeellepanija (Erämetsä 2009, 210). Palautteen täytyy kuitenkin olla luottamuksellista ja rehellistä, lisäksi kehityskeskustelussa on hyvä jättää tilaa myös vuorovaikutukselliselle keskustelulle. Näin palaute on avointa, kaksisuuntaista.

Kehityskeskustelulle ominaista on sen suunnitelmallisuus, systemaattisuus ja säännöllisyys. Mikä tahansa keskustelu esimiehen ja alaisen välillä ei ole kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu on vuoropuhelua ja sen tarkoitus on viimekädessä kehittää koko organisaatiota (Valpola 2000, 7). Kehityskeskustelun merkitys on myös siinä, että sen avulla varmistetaan työntekijällä oleva osaaminen tehtävässään. Kehityskeskustelujen pitää toteutua säännöllisesti, jotta erityisesti osaamisen kehittymisestä pystytään huolehtimaan (Viitala, 2005, 345).

Osaamisen kehittäminen kehityskeskustelun pohjalta edellyttää, että osaamisen lähtötilanne on selvillä. Osaamisen taso riippuu monesta asiasta, koulutuksesta ja taustasta, myös työntekijän valmiudesta ja motivaatiosta oppia uutta. Organisaatiotasolla osaamisen kehittäminen kehityskeskustelun kautta edellyttää myös tietoa siitä mitä osaamista organisaatiolla on ja mitä se vielä tarvitsee. Viitala (2005, 381) esittelee osaamisen määrittelyyn erilaisia menetelmiä, mm. osaamisympyrän. Kaiken kehittymisen lähtökohhta on tietoisuus osaamisesta ja sen puutteista (Sydänmaanlakka 2009, 151).

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on kehityskeskustelun yksi mahdollinen työväline. Heks tuo omaan kehittymiseen jatkuvuutta ja auttaa hahmottamaan, mikä on oman osuus koko työyhteisön kehittämisessä. Heks on työnantajan näkökulmasta

myös sopimus siitä, miten kehittymistä tuetaan ja miten osaamista lisätään. Huolellinen paneutuminen etukäteen heksiin edistää myös sitoutumista kehityskeskusteluun.

Heks toimii hyvin osaamisen lähtötilanteen selventäjänä. Heksissä omaa osaamista pohditaan, arvioidaan itse ja punnitaan omaa halua kehittää itseään. Suunnitelmassa voidaan erottaa henkilökohtainen osaamisen kehittyminen ja koko työyhteisön osaaminen. Heksin avulla työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja kehittämisen tarpeita ja tavoitteitaan. Suunnitelma voi myös auttaa löytämään omat erityiset vahvuudet ja rakentamaan polun työssä etenemiselle.

Kehityskeskustelu on järjestöjohtamisessa vakiintunut termi. 4H-järjestössä kehityskeskustelut käydään syksyisin. Aiempina vuosina näissä keskusteluissa on käsitelty myös organisaation tulostavoitteita ja tilaa. Uuden organisaatorakenteen myötä kehitys- ja tuloskeskustelut eriytetään. Näin kehityskeskustelulle jää aiempaa selkeämpi rooli juuri työntekijän osaamisen esiin nostamisen välineenä. Kehityskeskusteluita toteutuu 4H-järjestössä kaikilla organisaation tasoilla. Tämän kehittämistehtävän näkökulmasta kehityskeskustelua on tarkasteltu toiminnanjohtajan ja esimiehensä välisenä keskusteluna. Kehityskeskusteluja käydään myös liitto-tasolla sekä toiminnanjohtajan ja alaisen välillä.

Kehityskeskustelu voi olla yksilökeskustelu tai ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelu voidaan järjestää yksilökeskustelukierroksen jälkeen tai ennen sitä. Tavoitteena on, että ryhmän osaamisesta ja kehittymistarpeista luodaan yhteinen käsitys. Ryhmäkeskustelu voi vahvistaa yksilötason keskusteluja ja ryhmätunnetta. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 157.) 4H-järjestössä kehityskeskustelut käydään yksilötasolla.

3.5.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi määritellään siten, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Työhyvinvointi voidaan käsittää myös laajasti tarkoittamaan sekä työntekijän hyvinvointia että koko työyhteisön toimivuutta. Työhyvinvointi ei ole vain hyvää terveyttä ja fyysistä suoritustasoa vaan kokonaisvaltaista toimintaa, jossa työntekijän lisäksi vaikuttavat myös organisaation toimivuus ja ilmapiiiri sekä johtamistyö. (Terävä ym. 2011, 6).

Ammatillinen osaaminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Osaamisen pitää vastata työn vaatimuksia. Työhyvinvoinninkin näkökulmasta työntekijällä on suuri vastuu osaamisensa ylläpitämisestä. Työn vaatimusten muuttuessa työhyvinvointi kärsii, jos työstä koetetaan selviytyä vanhentuneilla tiedoilla ja taidoilla. Osaamisen kehittäminen on ennen muuta varautumista tulevaan ja osaamisen päivittämistä vastaamaan tuleviin työtehtäviin. (Manka ym. 2010, 45).

Työhyvinvointi näkyy työn sujuvuutena ja hallintana, työ koetaan mielekkäänä ja työyhteisössä on aikaansaamisen tuntu. Sairauspoissaoloja on vähemmän ja työn haasteista suoriudutaan. Muutokset on helpompia kestää. Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään usein termejä työn imu ja työn ilo.

Aiemmin todettiin, että järjestöjohtajan työssä korostuu työn autonomisuus. Työhyvinvoinnin kannalta autonomia voi olla kaksiteräinen miekka. Itsenäisyys, määräysvalta omaan työhön ja esim. työaikaan on usein työhyvinvointia lisäävä seikka, mutta kääntyessään itsenäisyydestä yksinäisyydeksi vaikutukset työhyvinvointiin sitä ovat heikentäviä.

Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät yksilön lisäksi organisaation toiminnassa. Sillä on suora vaikutus työyhteisön tulokseen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu sekä työntekijälle että työyhteisölle. Sitä voidaan edesauttaa kehittämällä työoloja ja pitämällä huolta osaamisen tasosta. Myös työkykyä edistävällä toiminnalla ja työterveyshuollon toimilla on vaikutusta työhyvinvointiin.

4H-järjestössä toiminnanjohtajien työhyvinvointia on mahdollista tarkastella useammalla tasolla. Lähtökohta on työhyvinvointi työntekijäkohtaisesti jokaisessa työyksikössä, mutta sitä on mahdollista ja tarpeenkin tarkastella lisäksi organisaation aluekeskustasolla. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu myös aluetukihenkilöiden tehtäväkuvaan. Aluetukihenkilöiden on tärkeää olla osallisina toiminnanjohtajien kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa, jotta heille muodostuu käsitys osaamisen tilasta ja työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista.

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyön tuloksena tuotettiin 4H-järjestölle heks-tuote. Heks suunnattiin ensivaiheessa järjestön operatiivisen tason toiminnanjohtajille. Heks on työväline, jolla henkilöstön osaamista tuetaan ja sen suunnitelmallista kehittämistä toteutetaan ja seurataan. Heks laadittiin järjestön erityistarpeiden vuoksi kolmiportaiseksi, jonka rakenteen ja sisällön työelämäohjaaja hyväksyi. Heksin yhteyteen laadittiin osaamisalueiden sisältökuvaukset helpottamaan osaamisen teemojen monipuolisen sisällön hahmottamista. Opinnäytetyöstä rajattiin aikataulullisista syistä ulkopuolelle heksin tekninen testaus ja lanseeraaminen järjestökenttään.

Kehittämistyö toteutettiin tuotekehitysprosessina. Lähestymistapa ei ole puhdas tuotekehitysmalli vaan sitä mukailtiin paremmin sopimaan aineettoman tuotteen luomiseksi. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa kehittämistyöhön ja opinnäytetyöhön kuuluu työelämän tiimi. Kehittämistyön työelämäkontakti on ollut 4H-liiton koulutuspäällikkö Johanna Pölkki ja järjestössä toimiva osaamisen kehittämisen prosessin tiimi.

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman sisällön ideoinnin, ts. tuotekehitysprosessin tiedonhankintakeinona käytettiin focusgroup-työskentelyä. Focusgroupeja kokoontui kaksi, syksyllä 2013 elokuun 29. päivä ja lokakuun 11. päivä. Käyttämällä kahta haastattelutilannetta haluttiin varmistaa se, että saatava tieto on kyllin monipuolista ottaen huomioon toimihenkilöiden erilaiset taustat ja työyhteisöjen erilaisuus.

Tuotetun heksin lisäksi toisena tavoitteena oli käynnistää keskustelua järjestössä osaamisen merkityksestä työntekijälle, työlle ja organisaation menestykselle.

4.1 Nykytilan kuvaus

Kehittämistyötä aloitettaessa 4H-järjestön organisaatio oli kolmiportainen. Tukipalveluja tuottavia organisaatiotasoja oli kaksi, 4H-liitto ja 4H-piirit. Käytännön 4H-nuorisotyötä toteuttivat paikalliset 4H-yhdistykset. Järjestössä käytiin tuloskeskustelua ja syksyisin 4H-piirien ja 4H-liiton välillä sekä 4H-yhdistysten ja 4H-piirien välillä. Tuloskeskusteluissa käytiin läpi muun muassa henkilöstöresursseja, ydintoimintojen

toteuttamiseen liittyviä numeerisia toteutumia ja tavoitteita sekä toimintaan liittyviä muita mm. talouteen ja tiedottamiseen liittyviä yksityiskohtia. Tulokeskustelussa on ollut toiminnanjohtajan osaamiseen ja mm. työhyvinvointiin liittyviä, kehityskeskustelun omaisia elementtejä. Kokonaisuutena prosessi on koettu aikaa vieväksi ja työlääksi. Itsenäisiä kehityskeskusteluja 4H-järjestössä ei yleisesti ole käyty.

Organisaatiomuutoksen myötä alkuvuonna 2014 4H-piirit lakkautettiin ja tilalle syntyi uusi, piiriorganisaatiota kevyempi aluekeskustaso suoraan keskusjärjestön alaisuuteen. Aluekeskusten tehtäväksi muodostui lähipalvelujen tuottaminen paikallistason järjestötyölle. Yksi tärkeimmistä lähipalvelutehtävistä on osaamisen kehittämiseen liittyvät tehtävät ja työhyvinvointi. Eritoten tästä näkökulmasta heks on odotettu uusi tuote ja tarpeellinen työväline. Uuden organisaation myötä myös tulokeskusteluprosessi haluttiin uudistaa. Tulokeskustelut tulevat jatkossa keskittymään toiminnan tulosten määrittämiseen ja osaamiseen liittyvät asiat tullaan käsittelemään erillisessä kehityskeskustelussa. Tulos- ja kehityskeskustelut myös eriytetään ajallisesti. Uudistus tulee voimaan vuonna 2015.

Osaamisen kehittäminen on aiemmin ollut ensisijassa työntekijöiden oman aloitteellisuuden varassa. Järjestö on tarjonnut koulutusta ydintoimintoihin liittyvien avaintuotteiden lanseeraamisessa työntekijöille. Koulutukset ovat olleet pääasiassa ns. peruskoulutuksia, niitä ei ole eriytetty osaamistasoittain esim. perus- ja jatkokoulutuksiin.

Järjestön yhteiset toimihenkilötapaamiset ja tapahtumat ovat myös osaltaan toimineet osaamisen kehittämisen tilaisuuksina. 4H-järjestö on koulutusmyönteinen ja mahdollisuuksia omaehtoiseen opiskelemiseen on tuettu. Organisaatiomuutoksen myötä tähän kiinnitetään aiempaa suurempaa huomiota. Osaamisressursista huolenpito koetaan järjestön menestymisen yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä. 4H-järjestössä nähdään, että niin työntekijätason kuin organisaatiotasonkin osaamista tulee seurata, kehittää ja hyödyntää aiempaa tehokkaammin. Sisäisten koulutusten merkitys tiedetään, mutta osaamisen kehittämisen keinoja pitää etsiä laajasti. Jatkossa selvitetään myös mahdollisuuksia eriyttää koulutuksia vasta-alkajille ja pidempään työssä olleille.

4H-järjestössä on tarve osaamisen kehittämiseen. Toimintakentässä tapahtuvat muutokset ja järjestöjohtajan työn luonteen vaatimukset asettavat osaamiselle haasteita,

joihin 4H-järjestö haluaa olla valmiina luomalla työkaluja ja näyttämällä mahdollisuuksia osaamisen ylläpitämiseen ja lisäämiseen.

4.2 Tuotekehitysprosessi

Opinnäytetyön kehittämisorientaatio oli tuotekehitysprosessi. Tuotekehitys on toimintaa, jossa tavoitteena on kehittää uusi tai parannettu tuote tai palvelu. Tuotekehitys on monivaiheinen prosessi. (Jämsä & Manninen 2000, 28.)

Tuotekehitysprosessin lähtökohta on olemassa olevassa tarpeessa. Taustalla voi olla vanhentunut, päivittämistä kaipaava tuote tai todettu uuden tuotteen kehittämisen tarve. Tämän kehitystarpeen tai ongelman tunnistaminen on tuotekehitysprosessin ensimmäinen vaihe. Varsinaisen tuotteistamisen vaiheessa tuotetta ideoidaan ja luonnostellaan. Tämän jälkeen tuotetta kehitellään ja lopuksi viimeistellään valmiiksi tuotteeksi. (Jämsä & Manninen 2000, 28–30.)

Tuotekehitysprosessin vaiheessa yksi opinnäytetyö käynnistyi keväällä 2013 kehittämistyön suunnittelulla ja kehittämistarpeen määrittelyllä. Taustalla oli tarve osaamisen kehittämisen työvälineelle ja pohjalla oli 4H-järjestöllä vähäisessä käytössä oleva, vanhentunut heks. Tuotekehitysprosessin vaiheessa kaksi uutta heksiä ideoitiiin focusgroup-menetelmällä järjestön toimihenkilöpäivillä syksyllä 2013. Focusgroup-haastatteluita järjestettiin kaksi. Tätä ennen opinnäytetyön tekijä perehtyi vanhaan heksiin, muihin järjestökäytössä oleviin kehityssuunnitelmiin ja luonnosteli focusgroup-työskentelyn pohjalle ryhmäkeskustelujen rakennetta ja osallistujia. Tuotekehitysprosessin kolmannessa vaiheessa luotiin henkilökohtaisen kehityssuunnitelman luonnos focusgrouppien pohjalta yhdistäen ne teoriapohjaan. Heks muodostui kolmiportaiseksi, toisin sanoen kolme erillistä osaa sisältäväksi tuotteeksi.

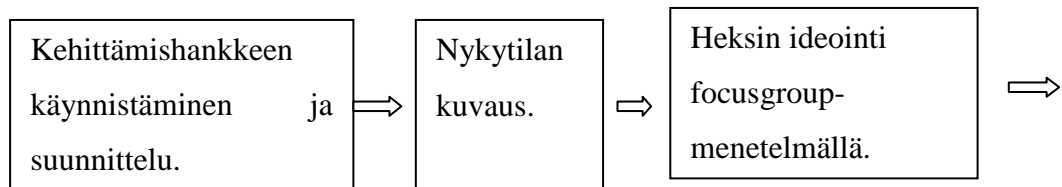
Heksin ensimmäistä luonnosta arvioitiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa marraskuussa 2013 ja tuon keskustelun perusteella heksin osaamisalueisisältöihin tehtiin tarkennuksia talvella 2014. Tuotekehitysprosessin vaihe neljä alkoi limittäin vaiheen kolme kanssa kun heksin luonnos ja kehittämistyö esiteltiin järjestön osaamisen kehittämisen tiimille keväällä 2014. Lopulliseen heksiin päädyttiin laatimaan sen käyttöä helpottavat osaamisalueiden sisältökuvaukset. Työelämäohjaaja arvioi lopullisen hek-

sin ja se esiteltiin 4H-järjestön vastuuhenkilöille elokuussa 2014. Vastuuhenkilöille varattiin mahdollisuus kommentoida osaamisalueiden sisältökuvauksia oman vastualueensa osalta. Tältä perusteelta muokattiin sisällönkuvausta heksin kohdan viisi osalta, viestintä- ja markkinointiosaaminen. Varsinaisesti heks testataan teknisesti 4H-järjestössä keväällä 2015. Tämän jälkeen siihen tehdään tarvittavat muutokset ja parannukset. Valmis tuote siirtyy 4H-järjestön käyttöön vuoden 2015 aikana, opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Alla olevassa kuvassa esitetään tuotekehitysprosessin vaiheet ja aikataulu.

Vaihe 1. kevät 2013

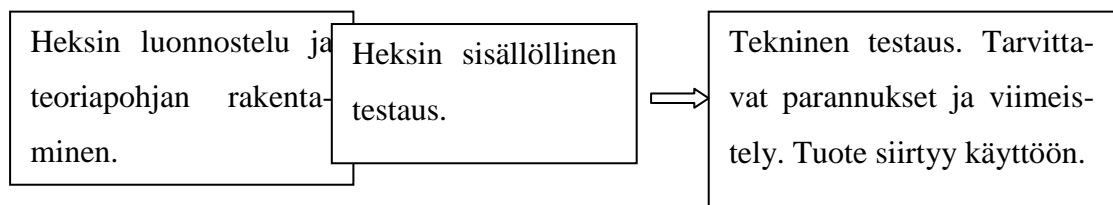
Vaihe 2. kesä ja syksy 2013



Vaihe 3. talvi ja kevät 2014

Vaihe 4. kesä ja syksy 2014

Vaihe 5. talvi 2015



KUVA 3. Tuotekehitysprosessin eteneminen

Tuotekehitysprosessi sopi heksin laadintaan menetelmäksi hyvin. Se ei ole orjallisesti noudatettava vaan sitä voitiin mukaila kyseessä olevan tuotteen tavoitteiden mukaisesti. Prosessissa voitiin painottaa niitä kohtia, jotka olivat oleellisia juuri tämän tuotteen luomisen kannalta. Jotta kehittämistyön kautta syntyvä heks-tuote olisi onnistunut, oli tarpeen panostaa tuotteen luonnosteluun. Koska taustalla on aikaisempi, toimimaton heks, ei ollut enää mahdollista tehdä jonkinlaista kokeilutuotetta ja todeta se epäonnistuneeksi. Tuotteen täytyi olla uskottava ja kattava ennen ensimmäistään kontaktia henkilöstöön. Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen ajatuksen juurruttaminen 4H-työntekijöille ei voi olla kokeiluluontoista. Tärkeää oli myös vankan tietoperustan rakentaminen osaamisen kehittämisen ja järjestöjohtamisen konteksteissa.

Järjestössä työskentelevän pitää ymmärtää, mikä merkitys osaamisen kehittämisellä on oman työn ja koko organisaation menestymiselle.

4.2.1 Kolmiportainen heks

Tuotekehitysprosessin kautta syntynyt osaamisen kehittämisen työkalu, heks muodostui kolmiportaiseksi. Tyypillisesti heks-lomakkeet ovat asiakirjoja, joissa osaamisalueet esitetään lyhyesti ja heksiä täyttävä henkilö itse nimeää tehtäviä tai osaamisalueita, joissa haluaa kehittyä. Myös 4H-järjestön aiempi, vanha heks oli lähinnä listaus toiminnanjohtajalta vaadittavista osaamisista. Sen osaamista kehittävä vaikutus lienee ollut olematon.

4H-järjestön toiminnanjohtajien käyttöön tuleva uusi heks haluttiin laatia osaamisen ja kehittymisen näkökulmista monipuoliseksi, järjestöjohtajan työn erityispiirteet huomioon ottavaksi. Heksin ensimmäisessä vaiheessa toiminnanjohtaja käy läpi järjestöjohtajan tehtävän edellyttämät osaamisalueet. Nämä osaamisalueet muodostuivat focusgroup-haastatteluista tehdyn teemoittelun perusteella ja esitellään taulukossa 4. Osaamisalueet on jaoteltu kukin viiteen alateemaan. Jokainen alateema pisteytetään asteikolla 0–3 ja alateemojen yhteenlasketut pisteet muodostavat osaamisalueen yhteispisteet. Osaamisalueiden ja alateemojen nimeämiseen kiinnitettiin paljon huomiota. Toiminnanjohtajille haluttiin luoda yhteiset järjestöjohtamiseen liittyvät osaamisen käsitteet. Osaamisalueiden otsikoissa ja alateemoissa käytettiin avainsanoja ja lisäksi osaamisalueista laadittiin sisältökuvaukset auttamaan yksityiskohtaisesti ymmärtämään osaamistarpeiden moninaisuutta. Sisältökuvauksilla myös havainnollistetaan järjestöjohtajan työn monialaisuutta.

Heksin toisessa osassa osaamisalueiden pisteytyksen jälkeen pisteet siirretään osaamisen tikkatauluun. Jokaisesta osaamisalueesta on mahdollisuus saada korkeintaan 15 pistettä, joka merkitään tikkataulun uloimmalle sektorille. Vastaavasti tikkataulun keskellä on 0-piste. Tikkatauluun muodostuu visuaalisesti havaittava kuva osaamisen huipuista ja kuiluista. Tällä haluttiin kuvata osaamista konkreettisesti.

Heksin viimeinen ja varsinainen vaihe on osaamisen kehittämisen suunnitelma. Tähän toiminnanjohtaja siirtää ne osa-alueet, jotka vaativat kehittämistä, osaamiskuilut. Ke-

hittämiskohteen nimeämisen lisäksi kehittymisen seurannan lomakkeeseen kirjataan uuden osaamisen hankinnan tapa, työnantajan tuki kehittämiselle ja toimenpiteiden aikataulu ja kiireellisyys. Lisäksi kirjataan näkyviin miten ja milloin osaamisen kohtumista arvioidaan. Tämän osuuden heksistä allekirjoittavat sekä toiminnanjohtaja että esimies ja se käsitellään kehityskeskustelussa. Heksin kaksi ensimmäistä vaihetta toiminnanjohtaja työstää itse.

Kolmiportainen heks on kattava työkalu osaamisen kehittämiseen. Se edellyttää paneutumista työhön ja oman osaamisen pohdintaa. Se mahdollisesti auttaa toiminnanjohtajaa näkemään järjestöjohtamistyön moninaisuuden ja nostaa esiin myös niitä osaamisen alueita, jotka ovat voineet jäädä hektisen työn jalkoihin. Tärkeä näkökulma on lisäksi se, että heksistä on osaamisen kuilujen ja kehittämistä vaativien osa-alueiden lisäksi nähtävissä työntekijän osaamisen huiput ja vahvuudet. Näillä on merkitystä työssä jaksamiseen ja työn ilon tuntemiseen.

4.2.2 Focusgroup heksin pohjana

Onnistuneen heksin laadinnassa oleellista oli, että varmistettiin luonnosteluvaiheessa riittävä tiedonhankinta. Tuotteistamisprosessin lopputuloksena asiantuntemus ja osaaminen jalostuvat käyttökelpoiseksi tuotteeksi vain, jos käytettävissä on ollut oikeaa ja kyllin monipuolista tietoa (Parantainen 2007, 11).

Tuotekehitysprosessin tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui focusgroup-työskentely. Se on laadullinen tutkimusmenetelmä ja määriteltävissä haastattelijan ylläpitämäksi ryhmäkeskusteluksi. Menetelmäkirjallisuudessa käytetään myös termiä täsmäryhmähaastattelu. Focusgroup-työskentelyn käyttöä tiedonhankintamenetelmänä tässä kehittämistyössä perustelevat kokemukset erityisesti siitä, että ihmiset usein mieltävät ryhmän mieluisammaksi keskusteluympäristöksi kuin yksilötilanteet (Saarikivi 2005, 12.) Saatava tieto on spontaania ja aitoa, vuorovaikutuksellista näkökulmien ja mielipiteiden esille tuomista. Ryhmän keskustelu voi myös aktivoida hiljaisia jäseniä mukaan. Ryhmähaastattelun etuja on lisäksi se, että sillä saadaan samanaikaista tietoa usealta vastaajalta. Maantieteellisesti laajalla alueella työskentelevät toiminnanjohtajat olisi ollut vaikea saada henkilökohtaisesti haastateltaviksi millään muulla tavoin.

Focusgroup-työskentelyn perustana ovat selkeä tehtävä (tarkoitus), tehtävään sopivat haastateltavat ja osaava haastattelija. Menetelmäkirjallisuudessa haastattelijasta käytetään nimitystä moderaattori. Focusgroup-ryhmän koko voi olla 4–12 henkilöä. Oleellista on, että se on kyllin pieni niin, että jokainen saa sanottua sanottavansa, mutta yhtä aikaa niin suuri, että se tuottaa kyllin laajasti erilaisia näkökulmia. (Saarikivi 2005, 14.)

Focusgroup-menetelmä kehitettiin alun perin markkinointitutkimuksen tarpeisiin. Nykyisin sitä käytetään muun muassa terveystutkimuksessa. (Mäntyranta ym. 2008, 1508.) Focusgroup-haastattelu on menetelmänä joustava ja soveltuu monenlaisiin tutkimustilanteisiin. Se palvelee parhaiten silloin, kun on tarve selvittää haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä. Haastattelutilanne on aito keskustelutilanne.

Aineistoa voidaan kerätä useammalla haastattelutilanteella, menetelmä ei kuitenkaan määritä tarvittavaa haastattelujen lukumäärää. Aineiston riittävää kokoa on vaikea ennakoida, joten usein haastattelutilanteita tuotetaan useampia. (Krueger & Casey 2000, 26–28). Oleellista on, että ryhmiä keskustelutetaan niin monta, että uutta tietoa ei enää nouse esille.

Tässä kehittämishankkeessa päädyttiin kahteen haastattelutilanteeseen. Tavoitteena ei ollut tilastollinen edustettavuus tai yhden ja aukottoman lopputuloksen tuottaminen, vaan pyrittiin saamaan koolle ryhmä haastateltavia, jotka pystyvät tuomaan esiin aidoisti erilaisia näkökulmia. Toinen vaatimus ryhmään osallistuville oli, että heidän tuli kyetä kuulemaan ja osallistumaan vilkkaaseenkin keskusteluun. (Mäntyranta ym. 2008, 1509.)

Focusgroupin ydin on kuunteleminen ja mahdollisimman paljon vuoropuhelua synnyttävä vapaamuotoinen keskustelutilanne. Focusgroup- haastatteluissa pyrittiin saamaan aikaan mahdollisimman paljon keskustelua, jotta aineisto olisi riittävä. Haastattelijalla oli käytössään strukturoitu haastattelurunko, jossa oli etukäteen valitut aihepiirit. Aihepiireissä suositettiin avoimia kysymyksiä, joilla selvitettiin mitä ja miten. Lisäksi käytettiin syventäviä kysymyksiä keskustelun edetessä. Johdattelevia kysymyksiä vältettiin. (Krueger & Casey 2000, 39).

Ryhmähaastattelut tallennettiin ja kirjoitettiin tekstiksi eli litteroitiin. Aineisto analysoitiin kuten mikä tahansa laadullinen aineisto. Analyysivaihe oli tärkeä. Analyysin pitää olla käytännöllinen, systemaattinen ja varmistettavissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että samasta materiaalista voi toinen tutkija päätyä samoihin johtopäätöksiin. (Saarikivi 2005, 21). Tulokset voitaisiin esittää tekstinä, teemoina ja suorina lainauksina. (Mäntyranta ym. 2008, 1507, 1512).

Analyysitapana tässä kehittämistyössä oli teemoittelu. Tulokset esitetään teema-alueina, ne muodostavat henkilökohtaisen kehityssuunnitelman teemat. Haasteena oli teema-alueita nimetessä se, että ne ovat kyllin laajoja vastaamaan erilaisten toimijoiden ja organisaatioiden tarpeet, mutta yhtä aikaa kyllin tarkkoja, jotta kehittämiskohdat on mahdollista nimetä.

Focusgroup-työskentelyn suunnittelu aloitettiin miettimällä ryhmän tarkoitusta ja sille asettavia kysymyksiä. Haastateltavat löytyivät luonnollisesti 4H-järjestön toimihenkilöpäiviin osallistuvista toiminnanjohtajista. Järjestöjohtajuus on heitä yhdistävä tekijä. He ovat alansa asiantuntijoita.

Haastateltavien valintaan vaikutti kolme seikkaa. Focusgroup-osallistujien tuli edustaa maantieteellisesti sekä kaupunki- että maaseutuyhdistysten toiminnanjohtajia. Lisäksi huomiota kiinnitettiin toiminnanjohtajan taustaan (koulutus, työkokemus) ja nykyisen tehtävän työsuhteen keston. Haastateltaviin haluttiin edustajia erilaisilla koulutus- ja työkokemustaustoilla sekä pitkään työssään olleita ja lyhyen työsuhteen omaavia henkilöitä. Kaksi focusgroup-ryhmää mahdollisti näiden vaatimusten toteutumisen. Lisäksi kaksi ryhmää riitti siihen, että uutta tietoa ei enää saatu, toisin sanoen menetelmän vaatima saturaatio saavutettiin. Saturaatiolla tarkoitetaan tiedon hankinnan kylläisyyden tilaa, moderaattorilla olevaa käsitystä siitä, että uusia ideoita ei enää synny (Saarikivi 2005, 14).

Haastattelukysymyksillä on suuri merkitys halutun tiedon saamisessa. Pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä, sen tarpeellisuudesta ja keinoista. Kysymysten pitää kuulostaa keskustelulta ja niiden pitää olla niin hyvin muotoiltuja, että focusgroupiin osallistujat ymmärtävät ne ilman selittämistä. Molemmissa ryhmissä käytettiin samoja kysymyksiä.

Suunnitelluista kysymyksistä rakennettiin keskusteluprotokolla. Se oli yhtä aikaa myös haastattelun runko. Keskusteluprotokolla aikataulutettiin ja kysymykset etenivät yleisistä ja helpoista kysymyksistä tarkempiin. Kysymyksiä oli viittä tyyppiä: aloituskysymykset, esittelykysymykset, vaihtokysymykset, avainkysymykset ja lopetuskysymykset. Lopetuskysymyksiä oli kolmenlaisia, lopetuskysymys, yhteenvetokysymys ja päätöskysymys. Kysymykset on suomennettu termeistä opening questions, introductory questions, transition questions, key questions, summary question, ending questions ja final question. (Krueger & Casey 2009, 44–45). Kysymykset esitellään taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Keskusteluprotokolla

Aloituskysymykset Opening questions Saadaan jokainen osallistuja puhumaan	Kerro lyhyesti kuka olet? Minkä pituinen työkokemus sinulla on? Millainen koulutus- ja työhistoria sinulla on?
Vaihtokysymykset Introductory questions Johdatetaan keskustelua varsinaiseen aiheeseen	Millaiseksi koet osaamisen kehittämisen tarpeellisuuden järjestöjohtajan työssä? Millaiseksi koet osaamisen kehittämisen mahdollisuudet järjestötyössä?
Avainkysymykset Key questions Keskitytään varsinaiseen aiheeseen	Millaista osaamista koet järjestöjohtajalla tarvittavan, että hän menestyy työssään? Minkälaisia keinoja olet käyttänyt osaamisesi lisäämiseksi? Millaisia keinoja toivoisit olevan osaamisen kehittämiseksi?
Lopetuskysymys Ending question Kerrataan aihetta	Mikä on mielestäsi tärkeintä osaamisen kehittämisessä?
Yhteenvetokysymys	Olivatko tässä tärkeimmät järjestöjohta-

Summary question Varmistetaan, että kaikki asiat on huomioitu	jan osaamisen ydinalueet ja keinot osaamisen lisäämiseksi?
Päätöskysymys Final question Kerrataan lyhyesti keskustelun tarkoitus ja esiin nousseet asiat	Jäikö mielestäsi jotain oleellista sanomatta?

Kumpaankin focusgroup-keskusteluun käytettiin aikaa kaksi tuntia. Molemmissa oli kahdeksan osanottajaa. Keskustelut nauhoitettiin analysoinnin helpottamiseksi ja muistin tueksi.

4.2.3 Teemoittelu analyysin keinona

Focusgroup-menetelmällä kerättävä tieto on kvalitatiivista. Tämänkaltaisen laadullisen aineiston analyysimenetelmän valintaan vaikutti se, millä tarkkuudella aineistoa halutaan käsitellä ja missä muodossa sitä halutaan käyttää. Focusgroup-haastatteluilla kerättävää aineistoa olisi voitu analysoida sisällönanalyysin, tyypittelyn ja teemoittelun kautta. Tähän kehittämistyöhön analyysitavaksi valittiin teemoittelu. Analyysityö sisältyy tuotekehitysprosessin kolmanteen vaiheeseen.

Teemoittelussa kerätystä aineistosta etsittiin ongelmanasettelun kannalta olennaista tietoa. Kerätty aineisto purettiin ja järjesteltiin teemoittain. Lähtökohtana oli erottaa aineistosta tehtävän kannalta olennainen sisältö, mutta huomioida myös erilaisuudet ja poikkeavat vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 174.)

Focusgroup-haastatteluja ohjaava keskusteluprotokolla ennako-odotetusti ohjasi teemojen muodostumista. Aiheet, joista haastateltavilta kysyttiin, löytyivät kaikista haastatteluista. Aineisto jäsenneltiin teemojen mukaan niin, että kunkin teeman alle kerättiin haastatteluista ne kohdat, joissa teeman sisällöistä puhuttiin. Apuna käytettiin teemakortteja. Teemojen muodostumista väistämättä ohjasi myös teoreettinen viitekehys, erityisesti osaaminen ja sen määrittelyt näkyivät teemoittelussa. Osaamisalueiden kuvauksiin liitettiin termi ”osaaminen” korostamaan työtehtävän ammattitaitovaati-

musta. Keskusteluprotokolla rakentui teorian varaan, josta syystä teoriasta esiin nostetut keskeiset aiheet näkyivät myös haastateltavien vastauksissa. Aineiston analyysiin vaikuttaa aina myös tutkijan, tässä tapauksessa kehittämishankkeen tekijän, oma ajattelu ja tulkinnat aineistosta ja teoriasta.

Focusgroup-työskentelyistä syntyi teemoittelun kautta heksin teemat eli osaamisalueet. Osaamisalueet ovat järjestöosaaminen, nuorisotyön osaaminen, talousosaaminen, hallinnollinen osaaminen, viestintä- ja markkinointiosaaminen, henkilöstöosaaminen ja itsensä johtamisen taidot. Osaamisalueet ja niiden alateemat esitellään taulukossa neljä ja tarkemmat sisältökuvaukset on nähtävissä liitteestä 1. Jokaisen osaamisalueen alle rakentui viisi alateemaa.

TAULUKKO 4. Osaamisalueet ja niiden alateemat

Osaamisalue	Alateemat osaamisalueen sisällä
I Järjestöosaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. 4H-järjestön tunteminen 2. Nuorisotyön toimintamallien tunteminen 3. Yhdistystoiminnan taidot 4. Hankehallintataidot 5. Tilastointi- ja raportointitaidot
II Nuorisotyön osaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ryhmätoiminnan organisoimista taidot 2. Nuorten työllistämisen ja yritystoiminnan organisoimista taidot 3. Muun nuorisotoiminnan organisoimista taidot 4. Kouluttajataidot
III Talousosaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toiminnan taloudellisen perustan turvaamisen taidot 2. Talouden suunnittelun taidot 3. Talouden seurannan taidot lyhyellä ja pitkällä aikavälillä 4. Talouden tekninen osaaminen

	5. Toiminnan hinnoittelun taidot
IV Hallinnollinen osaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuorisotyöhön liittyvät hallinnolliset tehtävät 2. Järjestötyöhön liittyvät hallinnolliset tehtävät 3. Henkilöstöön liittyvät hallinnolliset tehtävät 4. strateginen osaaminen 5. Tietotekniset taidot
V Viestintä- ja markkinointiosaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ulkoinen viestintä 2. Jäsenhankintataidot 3. Toiminnan ja tuotteiden markkinointitaidot 4. Ulkopuolisten verkostojen ja sidosryhmien tunteminen ja toimiminen niissä 5. Sisäisen viestinnän taidot
VI Henkilöstöosaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ihmisten johtamisen taidot 2. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot 3. Työllistäminen 4. Vapaaehtoistoiminnan organisointi 5. Yrittäjyysosaaminen
VII Itsensä johtamisen taidot	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajankäytön hallinta 2. Jaksaminen, jaksamisen vahvistaminen 3. Arjen tilanteiden hallinta 4. Osaamisen johtaminen 5. Moniosaaminen, muuntautumiskyky

Teemoittelun yhteydessä käytetään usein raportoinnissa sitaatteja, aineistosta lainattuja kohtia. Sitaateilla halutaan antaa havainnollistavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme

2004, 194). Tässä kehittämishankkeessa sitaatteja ei käytetty. Valintaa perustellaan sillä, että koska aineisto oli melko pieni ja osallistujat toisilleen tuttuja, sitaateista voitaisiin helposti tunnistaa vastaaja. Tällöin anonyymiteetti olisi vaarantunut.

Teemoittelu oli riittävä analyysitapa tämän kehittämistyön aineiston käsittelyyn. Pääpaino oli aineiston jäsentämisessä, ei sen syvällisessä analyysissä, mihin esimerkiksi sisällönanalyysillä pyrittäisiin. Aineistoa ei ollut tarkoituksenmukaista purkaa yksittäisiin analyysiyksiköihin (lausuma, sana, lause ym.) ja muodostaa sisällönanalyysin edellyttämiä ala- ja yläluokkia.

4.2.3 Heksistä viestiminen

Tuotekehitysprosessin ja opinnäytteen ulkopuolelle rajautuu heksin siirtäminen käyttöön. Opinnäytteen kokonaisuuden kannalta on kuitenkin tarkoituksenmukaista pohtia millaisiin asioihin pitää kiinnittää huomiota kun heksiä jalkautetaan toiminnanjohtajakenttään. Uudesta työkalusta ja toimintamuodosta viestiminen on ensiarvoisen tärkeää.

Kun osaamisen kehittämisen merkityksestä ja heksin käyttöönotosta ryhdytään viestimään, pitää kohderyhmä jakaa pienemmiksi ryhmiksi. Kohderyhmät voidaan muodostaa esim. työn sisällön tai painopisteiden mukaan. Oleellista on myös tehdä viestinnästä minä - keskeistä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67). 4H-järjestön toiminnanjohtajat eivät välttämättä ole valmiita näkemään heksin tärkeyttä koko organisaation menestymisen kannalta, mutta kun onnistutaan kertomaan osaamisen kehittämisen merkitys ja hyöty toimihenkilölle itselleen, voi maaperä viestin vastaanottamiselle olla suopeampi. Viestintää ei voida toteuttaa massaviestinnän keinoin ja olettaa, että kaikki haluavat tietää kaiken. Myös niille toimihenkilöille, joiden arvellaan olevan muutosta vastaan, pitää heksistä kertoa eri tavalla.

Viestinnän näkökulma pitää valita tarkoin. Onko osaamisen kehittämisen ajatus ja heks odotettu uutuuksena ja aidosti hyödyllinen väline vai onko se asia, joka vain on pakko hoitaa? Joidenkin toiminnanjohtajien kohdalla voidaan vedota järkeen kertomalla tosiasioiden, toisten kohdalla täytyy käydä läpi enemmän muutoksen herättämiä tunteita.

(Muutos)viestinnän ammattilaiset neuvovat personoimaan ja kohdentamaan viestin (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67).

Aikataulutus ja viestinnän eri kanavat pitää myös pohtia. Miten viestintä on hyvä ajoittaa ja millaisia keinoja on käytettävissä? Muutosviestistä osa on sellaista, jonka voi kertoa yleisesti, esim. yhteisillä toimihenkilöpäivillä, osan voi kertoa käyttäen sähköisiä tiedonvälityskanavia. Osa muutosviestistä on kuitenkin sellaista, että se pitää kertoa henkilökohtaisesti. Osaaminen on hyvin subjektiivinen kokemus ja sen esille nostaminen voi olla arkakin paikka. Viestinnän taktinen toteutus on haaste. Valta-kunnallisesti katsottuna suuressa järjestössä joudutaan väistämättä tilanteeseen, jossa viestintää hoitavat useat henkilöt eri puolilla maata ja erilaisissa toimintaympäristöissä.

Heksistä käyttöönotosta viestimisen ja sen toimintamallin juurruttamisen onnistuminen on tärkeää. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat 4H-järjestön menestymisen edellytyksiä. Rakenteisiin ja järjestelmiin tehdyt muutokset menettävät merkityksensä jos niissä työskentelevät ihmiset eivät ole työnsä tasalla. Osaaminen ja sen ylläpitäminen on nimetty järjestön yhdeksi avaintehtävistä.

4.3 Luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointi

Ryhmähaastatteluiden vetäjänä pohdittavana oli focusgroup asetelmaan mahdollisesti liittyviä ongelmia. Kollega haastattelee kollegoiden ryhmää. Haastattelijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, ammattitaustalla ja kokemuksella on varmastikin ollut vaikutusta haastattelujen onnistumiseen ja aineiston laatuun. Oleellista oli omien käsitysten esille tuomisen hillitseminen. Toisaalta osallistujat eivät olleet riippuvuussuhteessa haastatteliijaan, vaan jokainen saattoi tuoda mielipiteensä esiin huoletta.

Etukäteen oli arvioitava onko mahdollista pysyä moderaattorin roolissa sekaantumatta mukaan keskusteluun. Toinen haaste moderaattorina oli tarkkailla reaktioita haastateltavien vastauksiin. Riskinä oli viestiä käytöksellä, eleillä tai ilmeillä haastateltaville moderaattorin mielipiteitä tai odotuksia. Pohdittavaksi jäi myös se, että voiko haastattelija teemavalinnoillaan ohjata ryhmään osallistujia keskustelemaan vain valituista teemoista. Jääkö tällöin joku teema kokonaan käsittelemättä?

Kaikissa haastattelutilanteissa haastatteliija jollain tavalla vaikuttaa kertyvään aineistoon, focusgroup-haastattelussa osallistujat voivat myös vaikuttaa toisiinsa. Kysymys on vuorovaikutuksesta. Tämä ei suinkaan ole huono asia mielipiteiden rikastumisen ja osaamisen lisääntymisen näkökulmista. Vaihtoehtoisena tiedonhankintamenetelmänä kehittämishankkeessa olisi voinut käyttää perinteistä kyselyä tai kahdenvälisiä haastatteluita. Focusgroupin kaltainen puolistrukturoitu ryhmähaastattelu toi esiin tietoa monipuolisesti ja uskottavasti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Vahvan teoreettisen taustan kerääminen haastattelujen taustalle osoittautui onnistuneeksi. Focusgroup-haastatteluissa kirjallisuuden teoreettinen tieto sai käytännöllisemmän ja aidosti kiinnostavan muodon. Haastatteluista nousi esiin aitoja käytännön kokemuksia, joita kirjoista ei välity.

Focusgroup-menetelmässä eettiset haasteet ovat samansuuntaisia kuin muissakin laadullisissa menetelmissä. Ryhmäkeskustelu saattaa tuottaa tietoa, jota ei ollenkaan ole osattu odottaa. Osa haasteista liittyy haastattelutilanteeseen. Nopeatempoisessa ryhmätilanteessa oli vaarana, että joku osallistujista jää sivuun tai tulee ymmärretyksi väärin. Haastattelijan pitää olla varautunut ottamalla huomioon hallitsevat ja hiljaiset osallistujat. Erilaiset mielipiteet eivät ole ongelma, niitä menetelmällä juuri etsittiin. Tärkeää oli myös luoda avoin ja salliva keskustelutilanne, jossa erilaisten käsitysten ja mielipiteiden esittäminen on mahdollista. Haastattelijana oli hyvä huomioida oma sanaton viestintä ja kysymysten asettelun muoto.

Focusgroup-työskentelyssä pohjalla olevat keskusteluprotokollan aiheet ovat yksi luotettavuuden pohdinnan kohde. Haaste oli laatia kysymyksistä tarpeeksi yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Kysymysten piti suunnata keskustelua aidosti siihen, mistä tietoa haluttiin saada. Tässä kehittämistyössä focusgroup-haastattelujen kysymysten piti ensin orientoida haastateltavat osaamisen kehittämisen teemaan ja sitten löytää niitä osaamisen kehittämisen sisältöjä, jotka heksin laadinnan kannalta olisivat oleellisia. Sisällöt olivat yhtä aikaa kehittämistyöntekijänä etukäteen pohtimiani ja teoreettisesta viitekehyksestä nostettuja osaamisen alueita. Toinen mahdollisuus olisi ollut nostaa sisällöt Eveliina Pölläsen (2012) laatimasta osaamiskartoituksesta. Tällöin huomiotta olisi kuitenkin jäänyt järjestöjohtamisen erityisyydestä nousevat osaamisvaateet ja kehittymisosaaminen. Kuhunkin osaamisen alueeseen sisältyi useampi arvioitava asia

ja niiden esittäminen haastateltaville piti toteuttaa niin, että keskustelua ei määritetä jo valmiiksi vaan haastateltaville jää tilaa tuottaa mielipiteitä ja näkemyksiä kysymyksestä. Lisäksi ennakoitiin, että haastateltavilla voi olla tarve tuoda esiin omaa osaamistaan tai osaamisensa puutteita, ja siihen tarjottiin mahdollisuus varsinaisen keskustelun jälkeen kahdenkeskisesti.

Tarkkaan harkitut focusgroup-kysymykset osoittautuivat toimivaksi tavaksi hahmottaa järjestöjohtajan työtä kyllin laajasti. Järjestöjohtajan työn erityisyys verrattuna johtamistyöhön toisenlaisessa organisaatiossa nousi keskusteluissa esiin. Osaamisen tarpeet kyettiin tuomaan esiin monipuolisesti ja keskusteluissa kyettiin nimeämään myös hankalasti hahmotettava näkymätön, ns. hiljainen tieto.

Focusgroup-menetelmä sopi tiedonhankintamenetelmäksi henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadintaan hyvin. Ryhmäkeskusteluissa saatiin monipuolisesti näkemystä osaamisen kehittämisen osa-alueista ja tarpeista. Ryhmäkeskustelu myös auttoi osallistujia järjeilemään, asioita tultiin pohtineeksi useammalta kannalta ja perustellummin kuin nopeasti keksityt vastaukset esimerkiksi kyselylomakkeeseen vastatessa.

Focusgroup-menetelmä tuotti monipuolisen ja rikkaan aineiston, jota ei olisi ollut saatavissa muulla tiedonhankintamenetelmällä. Lisäksi focusgroup-haastattelua olisi voinut tarvittaessa syventää yksilöhaastattelulla. Tarkentavan tiedon hankkiminen lisää tulosten luotettavuutta. (Mäntyranta & Kaila 2008, 124.) Tällaista tarkentavaa tietoa saatiin focusgroup-haastattelujen jälkeen kun muutamia haastateltavia otti yhteyttä ja halusi täsmentää tai täydentää haastatteluaan. Ryhmäkeskustelulla myös saatettiin alkuun heksin juurruttamistyö järjestökenttään. Haastattelijan läsnäolo focusgroup-työskentelyssä loi tilaisuuden pohjustaa osaamisen kehittämisen ajatusta osallistujille.

Heksin laadinnassa haastavimmaksi tehtäväksi osoittautui osaamisalueiden kuvaaminen. Osaamisalueiden nimeäminen tapahtui loogisesti teemoittelun kautta syntyneistä teemoista, mutta alateemojen nimeäminen osoittautui haasteelliseksi. Järjestöjohtajan työn luonteen vuoksi alateemoja uhkasi syntyä valtavasti. Työteliästä oli myös löytää oikeat avainsanat, joilla alateemaa kuvata. Tähän tarpeeseen syntyivät osaamisalueiden sisältökuvaukset. Yhdessä työelämäohjaajan kanssa päädyttiin kokonaisuuteen,

jossa osaamisalueiden alateemojen otsikoiden jälkeen sulussa kuvataan lyhyesti avainsanoilla osaamisen sisältö. Lisäksi tarkempi kuvaus siitä, mitä osaamisalue pitää sisällään on luettavissa heks-lomakkeen lopussa jokaisen osaamisalueen sisältökuvauksena. Pohdittavana oli, miten kuvata toiminnanjohtajalta vaadittavaa osaamista niin, että valittu sanallinen muoto on ymmärrettävää, kyllin konkreettista, mutta yhtä aikaa työn asiantuntijaluonteen mukaisesti uskottavaa ja kyllin kattavasti esitetty?

Osaamiskäsitteiden ymmärtämiseen voidaan kiinnittää huomiota kun heksistä viestittäessä ja termejä voidaan avata myös kehityskeskusteluissa. Näin voidaan varmistaa osaamisen sisällön oikea ymmärtäminen ja minimoida mahdollisesti tieteelliseen käsitteistöön liittyvä ymmärtämisen vaikeus. Toinen epäkohta, joka sisältökuvauksiin voi liittyä, koskee mahdollista jonkun osaamisalueen täydellistä puuttumista heksistä. Toiminnanjohtajien toimenkuvien ja järjestötyön heterogeenisyyden vuoksi on riski, että joku osaamisen tema ei noussut haastatteluissa ilmi.

Laadullisen tutkimuksen tai kehittämistyön yksi luotettavuuteen liittyvistä perusvaatimuksista on, että tutkijalla tai kehittämistyön tekijällä on riittävästi aikaa tehdä työ. Työn ohessa tehtävällä kehittämistyöllä on väistämättä rajallisemmin aikaa käytettävissään kuin kehittämistyötä työnään tekevällä olisi. Heksin laadintaan on kuitenkin ollut mahdollista käyttää kaikki se resurssi, jota se on edellyttänyt. 4H-järjestön tuki työlle on ollut kiitettävää.

Heksin käyttökelpoisuutta ja luotettavuutta tulevat jatkossa mittaamaan ne henkilöt, joita kehittämistyö on koskenut. Tuotekehitysprosessin, tiedonhankinnan ja teemoittelun totuusarvoa mittaa parhaiten se, kuinka kattavasti heks otetaan työyhteisöissä käyttöön. Heks tulee vaatimaan käyttäjältään paneutumista ja sitoutumista osaamiseen ja sen kehittämiseen, niin kuin sen kuuluukin tehdä.

5 POHDINTA

Työelämä on muuttunut yhä vaativammaksi. Yhteiskunta ja oma organisaatio asettavat järjestötyön ammattilaisille entistä suuremmat haasteet jo perustyön tekemisessä.

Ammattitaidon ylläpitoa ja osaamisen kehittämistä vaaditaan koko ajan. Kolmannella sektorilla työ on monipuolista ja vaativaa. Yhtenä merkittävänä haasteena nyt ja tulevaisuudessa on osaavien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen työhön ja organisaatioon. Työpaikkaa vaihdetaan herkästi. Yhtenä vastauksena tähän kehityskulkuun on luoda työyhteisöstä ja työstä niin houkutteleva, että organisaatioon sitoudutaan. Työntekijän henkilökohtaisesta kehittymisestä on pidettävä huolta, työn tavoitteiden saavuttamista ja osaamisen kehittymistä on seurattava. Työntekijän velvollisuus on mahdollistaa työntekijöille osaamisen kehittämisen tilaisuuksia. Samaan aikaan jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia oman osaamisensa ylläpitämisestä toimintaympäristön ja työn muuttuneiden vaatimusten mukaisesti.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda heks, henkilökohtaisen osaamisen suunnitelma järjestön toiminnanjohtajille ja aikaansaada sen myötä myös keskustelua osaamisen ylläpitämisen kehittämisen merkityksestä järjestöjohtajan työssä. Tuotekehitysprosessin tuloksena syntyi kolmiportainen heks ja toiminnanjohtajan työssä vaadittavien osaamisalueiden sisältökuvaukset. Myös osaamiskeskustelu käynnistyi järjestössä vilkkaana.

Tämän kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen kulmakivet ovat järjestöjohtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen on laajasti keskusteltu aihe, mutta järjestöjohtamisen ja -johtajien osaamisen tutkimus on edelleen olematonta.

Osaamisen johtamisen aihepiiri on niin laaja, että sitä ei ole voinut kattavasti tässä opinnäytteessä tuoda esiin. Valinnat on tehty 4H-järjestön organisaation ja järjestötyön näkökulmista käsin. Oleellisinta on osaamisilmiön esiin nostaminen ja avaaminen suhteessa kehittämistarpeeseen. Tässä opinnäytteessä osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen pääpaino on ollut yksilöosaamisen johtamisen piirteissä heksin konkreettisen työvälineluonteen vuoksi. Lisäksi on tarkoituksellisesti nostettu esiin 4H-järjestön asiantuntijaorganisaatioluonne. Järjestöjohtajan työ on asiantuntijatyötä. Kehittämistyön lopputulos noudattaa käytettyä teoreettista viitekehystä ja valittua näkökulmaa.

Kehittämistyö toteutettiin tuotekehitysprosessina. Tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui focusgroup-haastattelu. Menetelmä osoittautui onnistuneeksi. Tietoa ja mieli-

piteitä saatiin paljon lyhyessä ajassa. Haastatteluissa onnistuttiin saamaan paljon keskustelua osallistujien välille. Kuten focusgroup-haastatteluissa usein käy, tässäkin tapauksessa keskusteluissa nousi esiin uusia, heksin kannalta merkittäviä teemoja. Vaikka haastatteluille oli tehty valmis runko, haastateltavat laajensivat vastauksiaan niin, että osaamisen kehittämisen keinoja ideoitiin jo heksiäkin pidemmälle. Menetelmänä focusgroup-haastattelu soveltui hyvin osaamisteemaiseen, laadulliseen kehittämistyöhön. Focusgroup-keskustelut myös itsessään jo lisäsivät osaamista osallistujien kesken ja ne toimivat onnistuneena osaamiskeskustelun liikkeelle laittajana. Moderaattorina koen onnistuneeni, kykenin pysymään roolissani enkä puuttunut haastattelujen kulkuun sanallisesti tai reagoinut haastateltavien vastauksiin korostetusti.

Kehittämistyön menetelmällisten valintojen onnistuneisuus ja kehittämistyön hyvyys todentuu lopullisesti vasta kun heksin juurruttamisen voidaan katsoa tapahtuneen. Otaanko heks työyhteisöissä käyttöön, onko se sovellettavissa erilaisiin työyhteisöihin, pystyykö se aidosti vaikuttamaan osaamisen kehittämiseen? Nämä seikat on nähtävissä vasta vuosien kuluttua. Nähdäkseni yksittäisten toimihenkilöiden tekemät heksit voivat pidemmällä aikavälillä palvella koko järjestöä. Osaamisen alueet ovat jaoteltavissa ns. yleisiin ja yksityisiin osaamisalueisiin. Järjestö voi panostaa sisäisissä koulutuksissaan niihin yleisiin osaamisalueisiin, joissa osaamiskuilut näyttäytyvät suurina. Myös perehdytyskoulutuksen kehittämiseen heksistä saatavilla tiedoilla on merkitystä. Kokonaisuutena kehittämistyö on merkityksellinen siksi, että se aidosti tukee käytännön työn tekemistä.

Osaamisen kehittämisen tehtävää ei voi kuitenkaan jättää vain yhden työkalun varaan. Heks palvelee tehtävää osaltaan, mutta muitakin osaamisen ylläpitämisen ja lisäämisen keinoja on hyvä pohtia. Focusgroup-haastatteluissa osallistujat toivat esiin 4H-järjestössä aiemminkin esillä olleita, tuttuja tutoroinnin ja mentoroinnin menetelmiä, koulutusta ja opiskelua. Tutorointi ja mentorointi ovat asiantuntijuuden näkökulmasta hyviä keinoja. Asiantuntijuus lähtee kehittymään, kun työntekijä muodollisen koulutuksen jälkeen osallistuu konkreettiseen käytännön toimintaan ja ongelmanratkaisuun kokeneempien työntekijöiden kanssa (Viitanen ym. 2007, 25.) Mentorointi sisältää oppipoika mestari- ajatuksen. Heks voi tarvittaessa toimia myös mentoroinnin lähtökohtana.

Pitkäkestoiseen koulutukseen hakeutumista voi rajoittaa tulostavoitteinen työskentelytapa. Focusgroup-haastatteluissa ja järjestössä aiemmin tehdyssä koulutustarvekyselyssä todettiin, että aikaa kouluttautumiselle ei ole. Toimihenkilöt tarvitsivat ja halusivat hyödyntää olemassa olevia koulutuksia, mutta esteiksi saattaa muodostua kiireinen työtahti ja tulostavoitteet. Järjestön omien, sisäisten koulutusten osalta tähän voidaan vaikuttaa aikatauluttamalla koulutukset työn kierron mukaan ja kehittämällä koulutuksia esim. tietoverkkojen välityksellä toteutettaviksi. Järjestön ulkopuoliseen koulutukseen hakeutumisen jokainen toiminnanjohtaja ratkaisee itse, mutta organisaation myönteinen suhtautuminen edesauttaa sitä.

Focusgroup-haastatteluissa esiin nousi mielenkiintoinen uusi keino osaamisen lisäämiseen. Työvierailu on ehdottomasti kokeilemisenarvoinen menetelmä. Työvierailu ei itsessään sisällä ajatusta oppipoika-mestari-asetelmasta vaan perustuu tasaväkiseen työtoveriasetelmaan. Työvierailu sisältää osaamisnäkökulman lisäksi ajatuksen vertaistuesta, joka osaltaan edesauttaa työssä jaksamista. Myös näkymättömän ja hiljaisen tiedon siirtämistä työvierailu palvelee hyvin.

Osaamisen lisääminen liittyy läheisesti työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Panostamalla osaamiseen lisääntyy myös työmotivaatio, työssä jaksaminen ja hyvinvointi. Tästä teemasta nousee esiin jatkokehittämisen idea. Työhyvinvointia voidaan edesauttaa tekemällä työyhteisöön työhyvinvointisuunnitelma, jossa osaaminen nostetaan yhdeksi osa-alueeksi.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta herää toinenkin kehittämistarve. Työnohjaus työhyvinvoinnin parantajana on tunnettua, mutta työnohjauksen saaminen on järjestöjohtajan työssä haastavaa. Missä muodossa ja kuinka toteutettuna työnohjausta olisi 4H-järjestössä mahdollista toteuttaa nykyistä laajemmin? Järjestössä on jo käytössä hankerahoituksella käynnistynyt eMessi-hanke, jossa verkkokeskusteluihin osallistumalla toiminnanjohtaja voi saada vertaistukea työhönsä ja näin parantaa työhyvinvointiaan. Työnohjausta tämä ei ole. Työnohjaukseen kannattaa kuitenkin panostaa, sillä on mahdollista, että hyvin organisoitu ja laadukas työnohjaus toimisi monelle toiminnanjohtajalle myös osaamisen kehittäjänä.

Kolmannen sektorin, järjestötyön rooli yhteiskunnan palvelujen täydentäjänä ja nykyisin entistä enemmän varsinaisena tuottajana on merkittävä. Yritystoimintaan ero syntyy tavasta suhtautua voiton tuottamiseen. Järjestötyössä toiminnallinen logiikka on toinen. Järjestö tuottaa palvelun sen sosiaalisen arvon vuoksi eikä toiminta tähtää voittoihin. Toimintalogiikka itsessään on yritysmäistä, palvelutuotannon ja muun toiminnan edellyttämät voimavarat on itse hankittava. Järjestöissä tehtävällä työllä on laaja yhteiskunnallinen ja yhteisöllinen merkitys. Se on osa yhteisen hyvinvointimme perustaa ja siksi tärkeää ylläpitää ja kehittää.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin Kaup-
pakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Drucker, Peter, 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki:
Talentum Media Oy.
- Erämetsä Timo, 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki: Kansalaisfoorumi.
- Heikkala, Juha 2006. Järjestöjohton osaamisohjelma. Suomen Liikunta ja Urheilu.
Finlands Idrott.
- Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkala, Juha 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muu-
tos 1990-luvun Suomessa. Yhteiskuntatieteen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeen-
linna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Helander, Voitto & Laaksonen, Harri 1999. Suomalainen kolmas sektori. Rakenteelli-
nen erittely ja kansainvälinen vertailu. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsin-
ki: Hakapaino Oy.
- Helminen, Jari 2013. Sosiaaliohjaajat luottavat ammattitaitoonsa. Talentia 8/2013, 45.
- Helenius, Minna, 2012. Osaamisen johtamisen kehittäminen. Hoitotyön kehityskes-
kusteluprosessin kuvaus Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Jyväskylän ammattikor-
keakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.
YAMK-opinnäytetyö.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun
teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hokkanen, Liisa & Kinnunen Petri & Siisiäinen Martti (toim.) 1999. Haastava kolmas
sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Sosiaali- ja terveystur-
van keskusliitto ry. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Houston, David 2006. Walking the Walk of Public Service Motivation: Public Em-
ployees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. Journal of Public Admin-
istration Research and Theory 16.
- Humble, John 1979. Tavoitejohtaminen: Sisältö ja soveltaminen. Helsinki: Weilin +
Göös.

Johns Hopkins University. The Comparative Nonprofit Sector Project. WWW-julkaisu. <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector/about-cnp>. Luettu 25.8.2014.

Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Kivinen, Tuula 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä.

Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Konttinen, Esa 2008. Kansalaisyhteiskunnan tutkimus portaali. Jyväskylän yliopisto. WWW-julkaisu. <http://kans.jyu.sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori/>. Luettu 10.6.2013.

Korkalainen, Pirjo 2013. Kehityskeskustelulomake osaamisen johtamisen välineenä. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.

Kostiainen, Tuula 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Krueger, Richard A. & Casey, Mary Ann 2009. Focus groups: A practical guide for applied research. Sage Publications.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy

Lattunen, Tuija & Saukkonen, Pasi 2008. Kansalaisjärjestöt ja yhteiskunnalliset liikkeet. Teoksessa Suomen poliittinen järjestelmä. WWW-julkaisu. <http://glogs.helsinki.fi/vol-spj/kansalaisjärjestöt/suomalainen-kansalaisjärjestötoiminta/>. Luettu 15.6.2014.

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riita 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim, 1507-1512.

Otala, Leenamajja & Aura, Ollipekka (toim.) 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispäöman raportointi. Helsinki University of Technology. Espoo: Monikko Oy.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- PRH, 2014. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteri. WWW-julkaisu. <http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>. Päivitetty 10.10.2014. Luettu 13.10.2014.
- Pihlaja, Ritva 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 61. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Pöllönen, Eveliina 2012. 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien osaamiskartoitus. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. AMK-opinnäytetyö.
- Ronhy-Österberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell.
- Ruoho, Raija 2009. Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen Sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013. Edita Publishing Oy.
- Saarijärvi, Veli 2011. Vapaaehtoisten organisaatioiden johtaminen. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Tekniikka ja liikenne. YAMK-opinnäytetyö.
- Saarikivi, Sonja 2005. Verkkotutorointi käytännössä. Näkökulmia verkkotutoroinnin valmiuksiin ja verkkotutoroinnin keinoihin. Helsingin ammattikorkeakoulu. Stadia: Sarja C.
- Savolainen, Jenni 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu-tutkielma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-julkaisu. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Päivitetty 14.7.2014. Luettu 1.9.2014.
- Suikkanen, Asko 1998. Unohdetusta sektorista epäonnistumisen ajan pelastajaksi? Teoksessa Kinnunen, Petri & Laitinen, Raimo (toim.): Näkymätön kolmas sektori: Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Suomen 4H-liitto. 4H-nuorisotyö 2011-2013. Yhdistykset toiminnan ytimessä. Strategia-asiakirja.
- Suomen 4H-liitto. 4H-nuorisotyö 2014-2016. Tekoja ja Tekijöitä. Strategia-asiakirja.
- Suomen 4H-liitto. Henkilöstöstrategia. <http://intra.4h.fi/pages/viewpage.action?pageId=9805090>. Päivitetty 21.3.2013. Luettu 25.7.2014.
- Suominen, Säde 2012. Osaava johtaminen kolmannen sektorin palvelutuotannossa. Turun ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.
- Suomäki, Sirkka 2012. Yrittäjyysosaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Case: 4H-järjestö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Vanhapiha, Elina & Tiilikainen, Taneli & Veikkolainen, Arsi & Tolvanen, Pirita & Kuokka Nelli & Lidman Jukka (toim.) 2013. Yhdistykset toteuttamassa itseään – ja palvelemassa yhteiskuntaa. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitanen, Elina & Kokkinen, Lauri & Konu, Anne & Simonen, Outi & Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Osaamisalueiden sisältökuvaukset

Osaamisalueiden sisältökuvaukset

Osaamisalueet on laadittu vastaamaan yleisesti 4H-yhdistysten toiminnanjohtajien työnkuvaa. Osaamisalueisiin on pyritty luomaan yhteisiä osaamisen käsitteitä. Yhdistysten erilaisuuden vuoksi osaamisalueissa voi olla puutteita, jolloin niitä voi muokata vastaamaan tarkemmin oman yhdistyksen toimintaa ja toiminnanjohtajan osaamisen vaatimuksia.

Järjestöosaamisella tarkoitetaan toiminnanjohtajalla olevaa 4H-järjestön tuntemista, sen arvojen, strategian, päämäärän ja toiminta-ajatuksen ymmärtämistä. 4H-nuorisotyön toimintamallien (kuluvalle strategiakaudella 2014-2016 Kolme askelta työelämään, Aktiiviseksi kansalaiseksi - tekoja lähellä ja kaukana) tuntemista sekä yhdistystoimintaan liittyvää osaamista, mm. yhdistyksen sääntöjen tunteminen, hallitustyöskentelyn ja kokousrutiinien hallitseminen. Hankehallintataidoilla tarkoitetaan hanketoiminnan mahdollisuuksien tuntemista, hankkeiden käynnistämisen / hankkeisiin mukaan liittymisen osaamista ja hankkeista raportointia. Tilastointi- ja raportointitaidot ovat 4H-järjestön yhdistyksiltä vuosittain vaatimia tilastomerkintöjä ja tunnuslukujen kirjauksia Ankkuriin, niiden ajantasaista raportointia ja merkityksen ymmärtämistä.

Osaamisalueeseen liittyvät asiakirjat: 4H-nuorisotyö 2014-2016 Tekoja ja Tekijöitä strategia-asiakirja, Intrassa Avaintuotteet ja muu nuorisotyö/ 4H-nuorisotyön perusteet sekä Toiminta ja Talous/ Toiminnan perusteet ja päätöksenteko, .

Nuorisotyön osaamisella tarkoitetaan 4H-nuorisotyön toimintamallien mukaisen toiminnan organisointia ja seurannan taitoja. 4H-nuorisotyön avaintuotteiden (ryhmätoiminta , nuorten koulutukset, kilpailut ja työllistäminen, nuorten yritykset) mukaisen toiminnan järjestäminen yhdistyksessä. Avaintuotteiden lisäksi yhdistyksessä voidaan toteuttaa toimintaa mm. kansainvälisyyteen, metsään, luontoon, eläimiin liittyen. Nuorten oman osallisuuden tukeminen ja nuorten oman toiminnan vahvistaminen järjestössä. Pedagogisella osaamisella tarkoitetaan lasten ja nuorten kohtaamisen ja ohjaamisen taitoja. Kouluttajataidot sisältävät koulutusten suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin työvaiheiden osaamisen sekä kouluttajana toimimisen taidot.

Osaamisalueiden sisältökuvaukset

Osaamisalueeseen liittyvät asiakirjat: Intrassa Avaintuotteet ja muu nuorisotyö.

Talousosaamisella tarkoitetaan yhdistyksen talouden hallinnoinnin taitoja. Yhdistyksen rahoituksen ymmärtäminen, valtionavun jakamisen perusteiden, varainhankinnan ja kuntarahoituksen merkitys. Mahdollisten avustus- ja määräraahakemusten tekeminen. Talouden suunnitelmallisuus, talouden tulosten seuraaminen lyhyellä ja pitkällä tarkasteluajalla sekä tarvittavien toimenpiteiden käynnistäminen. Talouden teknisellä osaamisella tarkoitetaan talouden lukujen ja asiakirjojen (talousarvio, tilinpäätös, tase, kulujäämälaskelma, toiminnantarkastuskertomus) ymmärtämistä. Lemonsotkäyttö. Verotus, yhdistyksen toiminnan yleishyödyllisyys/elinkeinotoiminta, varainhankinnan verotukselliset näkökohdat. Toiminnan hinnoittelun taidoilla tarkoitetaan yhdistyksen toiminnan kustannusten laskentaa ja toiminnan kustannustehokkuutta.

Osaamisalueeseen liittyvät asiakirjat: Toimeksiantosopimus taloushallinnon palveluista, Intrassa Toiminta ja talous/Taloushallinnon palvelut.

Hallinnollisella osaamisella tarkoitetaan *yhdistyksen* toiminnasta nousevien hallinnollisten töiden osaamista, mm. Ankkurin käyttö, toimintasuunnitelma ja –kertomus. Mikä ohjaa nuorisotoimintaa, nuorisolain yleinen tuntemus. Lisäksi *järjestötyöhön* liittyvien hallinnollisten töiden osaaminen, mm. luottamushenkilöiden ja vapaaehtoisten toimijoiden kanssa toimiminen, yhdistyksen sääntöjen ja hallinnollisen ohjeen tunteminen. Mikä ohjaa yhdistyksen toimintaa, yhdistyslain yleinen tuntemus.

Henkilöstöön liittyvät hallinnolliset työt tarkoittavat mm. rekrytointia, perehdytystä, työaika, palkkausta, sairastamista, lomiam, koeaika, rikosrekisteriotetta, työsuhteen päättämistä/päätymistä ym. koskevia työlainsäädäntöön liittyviä yksityiskohtia, työnantajavelvoitteita, työsuojelun ja henkilöiden yksityisyyden suojan tuntemista. Keskeisimpinä työehtosopimus ja työsopimus.

Strategisella osaamisella tarkoitetaan yhdistyksen toimintaympäristön ymmärtämistä ja sen muutosten näkemistä. Yhdistys ei toimi yksin omilla ehdoillaan vaan sen toimintaan vaikuttavat ympäristöt, jossa se toimii. Mm. 4H-järjestö, järjestösektori yle-

Osaamisalueiden sisältökuvaukset

sesti, oma kunta ja talouden kehitys, yleinen ilmapiiri ja asenteet, ikärakenteen muutokset, teknologian kehitys.

Tietoteknisillä taidoilla tarkoitetaan yhdistyksessä käytössä olevien atk-järjestelmien ja ohjelmien käytön osaamista, myös 4H-järjestön intranetin käytön osaaminen.

Osaamisalueeseen liittyvät asiakirjat: Yhdistyksen hallinnollinen ohje, arkisto-ohje, Intrassa Toiminta ja talous/Toiminnan perusteet ja päätöksenteko sekä Intranetin käyttöohjeita.

Viestintä- ja markkinointiosaamisella tarkoitetaan toiminnanjohtajan osaamista viestiä yhdistyksen toiminnasta. Yhdistyksen on tärkeää tavoittaa olemassa olevat jäsenet ja heidän vanhempansa, mutta pohtia myös keinoja, joilla uusia jäseniä tavoitetaan. Viestinnän tulee tavoittaa myös vapaaehtoisina järjestötyössä toimivat. Nuorille suunnatussa viestinnässä tärkeää on sosiaalisen median erilaiset kanavat ja verkkoviestintä. Viestintäosaamiseen kuuluu myös viestiminen medialle, päättäjäsuhteiden luominen ja verkostojen rakentaminen muiden järjestöjen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Viestinnän hallintaa tukee vuosittaisen viestintäsuunnitelman laatiminen. Viestintäosaamiseen liittyy järjestön visuaalisen ilmeen hyödyntäminen. Sisäinen viestintä tarkoittaa 4H-järjestön sisällä tapahtuvaa tiedonvälitystä (Intra).

Osaamisalueeseen liittyvät asiakirjat: Intrassa Viestintä

Henkilöstöosaamisella tarkoitetaan yhtäältä toiminnanjohtajan taitoa toimia esimiehenä yhdistykseen palkatuille henkilöille, toisaalta toiminnanjohtajan työskentelyä vapaaehtoisten esimiehenä. Ihmisten johtamisessa tärkeää on osaaminen ja sen kehittäminen, ihmisten innostaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen aikaansaaminen. Ongelmaratkaisutaidoilla tarkoitetaan käytännön ongelman tai epäkohdan tunnistamista, sen ratkaisun tai ratkaisuvaihtoehtojen löytämistä. Käytännön ongelmien ratkaisemisen ja asioista päättämisen taidot, Päätöksentekotaidot edellyttävät päätöstä

Osaamisalueiden sisältökuvaukset

vaativien asioiden mittasuhteiden ja merkityksen ymmärtäminen sekä rohkeuden tehdä päätös.

Vapaaehtoistoiminnan organisoinnilla tarkoitetaan järjestön eri toiminnan alueilla olevien vapaaehtoisten (kerho-ohjaajat, yritysohjaajat, isäntäperheet, ja luottamushenkilöiden rekrytointia, tarvittavien sopimusten tekemistä sekä heidän perehdyttämistään (koulutusjärjestelmän tuntemus) ja tukemista. Palautteen kerääminen vapaaehtoisilta ja kannustaminen.

Yrittäjyysosaamisella tarkoitetaan toiminnanjohtajalla olevaa osaamista 4H-järjestön yrittäjyyskasvatustoiminnan organisoimisessa ja ohjaamisessa.

Osaamisalueeseen liittyvät asiakirjat Intrassa Toiminta- ja talous/Henkilöstöasiat

Itsensä johtaminen taidoilla tarkoitetaan toiminnanjohtajan omaa työajankäytön hallintaa, töiden priorisoinnin osaamista ja tehtävien tärkeyden erottamista toisistaan. Työajanseuranta. Toiminnanjohtajan jaksaminen ja jaksamisen vahvistaminen sekä työhyvinvointi ja omasta työkunnosta huolehtiminen. Toimenpiteiden käynnistäminen työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Arjen tilanteiden hallinnalla tarkoitetaan toiminnanjohtajan stressinsietokykyä ja työn voimavaratekijöiden löytämistä (ns. hyvät asiat työssä).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan oman osaamisen tunnistamista, omien vahvuuksien ja mahdollisten heikkouksien tunnistamista. Osaamisen ylläpitoa, kehittämistä ja seurantaa, kuinka osaaminen vastaa muuttuvan työn vaatimuksia. 4H-järjestön sisäisten koulutusten tunteminen. Moniosaaminen ja muuntautumiskyky on toiminnanjohtajan taitoa toimia työn tilanteiden vaatimusten mukaan, mukautua.

Osaamisalueeseen liittyvät asiakirjat: Intrassa Toiminta ja talous/Henkilöstöasiat

