

Keski-Suomen museon osaamispohja ja tulevaisuuden osaamistarve

Raija Torpakko

Opinnäytetyö
Tammikuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Torpakko, Raija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.01.2015
	Sivumäärä 104	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Keski-Suomen museon osaamis pohja ja tulevaisuuden osaamistarve		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen museo		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä osaamiskartoitus, jossa toimeksiantajan tämän hetken osaamisen taso sekä mahdolliset osaamisvajeet tulisivat näkyviin. Toimeksiantajana oli Keski-Suomen museo. Museon osaamistarpeiden määrittelyssä käytettiin henkilöstön tehtäväkuvauksia ja Haarasen ja Svärdirin (2014) osaamiskättä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin osaamisen ympärille osaamisen johtamisen, kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta. Osaaminen on kokonaisuus, joka rakentuu useista toisiaan tukevista osista, kuten teoriaosaamisesta, käytännön taidoista, motiivista ja kokemuksesta. Osaamistarve yrityksissä on alakohtaista, mutta yhteistyökyky ja viestintätaidot ovat tarpeellisia, onpa yrityksen toimiala mikä hyvänsä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta, ja se toteutettiin survey-tutkimuksena. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, koska henkilöstöä museossa on 29 ja erilaisia tehtävänimikkeitä 12. Osaamisen kartoittamiseen käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka oli itsearviointilomake. Vastausprosentti oli 76 %.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todettiin, että museon osaaminen on hyvällä tasolla. Osaamista ei puuttunut miltään kysytyltä osa-alueelta. Vahvistettavia alueita löytyi useasta osaamisalueesta. Osaamisen kokonaiskeskiarvot olivat hyvän ja erinomaisen välillä. Kysymysten osien keskiarvot vaihtelivat perusosaamisen ja erinomaisen osaamisen välillä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää kehityskeskustelujen pohjana. Saatua tietoa voidaan lisäksi hyödyntää kehitys- ja koulutussuunnitelmien tekemisessä. Osaamiskartoituksen uusimisella voidaan seurata osaamisen kehittymistä organisaatiossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Osaaminen, osaamisen johtaminen, strategia, oppiminen, oppiva organisaatio, museo		
Muut tiedot		



Author(s) Torpakko, Raija	Type of publication Bachelor's thesis	Date 12.01.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 104	Permission for web publication: X
Title of publication The present knowledge base and the need for a future knowledge update at the Museum of Central Finland		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by The Museum of Central Finland		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to perform a knowledge audit showing the present knowledge of the client including the potential knowledge gaps. The job descriptions of the employees and the hand of knowledge by Haaranen and Svärd (2014) were used in order to define the needs of the museum regarding knowledge.</p> <p>The theoretical framework was built around knowledge using the point of view of knowledge management, development and learning. Knowledge is a complex made up of several parts such as theory, practice, motive and experience. Enterprises need field-specific knowledge but all the employees need an ability to co-operate and communicate.</p> <p>The study was conducted by using a quantitative research method as an overall study because the museum has 29 employees and 12 job titles. The knowledge audit was done by way of self-evaluation via an electronic questionnaire. The response rate was 76 %.</p> <p>The study revealed that knowledge in the museum is on a good level. There was no knowledge gap in the areas in question but there were several areas of knowledge which would need development. The total mean values of knowledge were between good and excellent but the mean values of some of the questions were between basic and excellent.</p> <p>The research results may be used as a basis for development discussions. The information may be utilized both in the development plan and in the training plan. It is possible to follow up the development of knowledge in the organization when the knowledge audit is repeated.</p>		
Keywords/tags (subjects) Knowledge, knowledge management, strategy, learning, learning organization, museum		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusote	6
2.2	Tutkimusmenetelmä	9
2.3	Tutkimuksen vaiheet	16
3	Toimeksiantaja	19
4	Osaamisen sisältö	26
4.1	Osaaminen, aineeton pääoma	26
4.2	Osaamisen johtaminen ja strategia	32
4.3	Osaamisen mittaaminen	39
5	Osaamisen kehittyminen	43
5.1	Oppiminen	43
5.2	Osaamisen kehittäminen	49
6	Tutkimuksen tulokset	54
6.1	Kysymykset yleisestä osaamisesta	54
6.2	Arkisto, esineistö, kokoelmat ja konservointi	63
6.3	Kulttuuriympäristö, maakunnallinen museotyö ja museo-opetus	68
6.4	Hallinto- ja talous, markkinointi, viestintä ja verkostot, näyttelytoiminta ja -tilat, neuvonta- ja tietopalvelu ja yleisötehtävät	73
7	Johtopäätökset	79
8	Pohdinta	83
	Lähteet	91
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	96
	Liite 2. Kyselylomake	97
	Kuviot	
	Kuvio 1. Tutkimusprojektin eteneminen	16
	Kuvio 2. Museoiden rahoituksen lähteiden osuudet vuonna 2013	20
	Kuvio 3. Jyväskylän museopalveluiden organisaatiokaavio	21
	Kuvio 4. Keski-Suomen museon organisaatiokaavio	25

	2
Kuvio 5. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä yhteyksineen	29
Kuvio 6. Organisaation oppimiskehä	45
Kuvio 7. Asiakaspalvelutaidot	55
Kuvio 8. Lainsäädäntö	56
Kuvio 9. Museon arvot ja strategiset tavoitteet	57
Kuvio 10. Omaan työhön vaikuttaminen	57
Kuvio 11. Oppimistaidot	58
Kuvio 12. Tietotekniikka	60
Kuvio 13. Tiimityö	61
Kuvio 14. Toimintaympäristö	62
Kuvio 15. Työkokemus	62
Kuvio 16. Kuva-arkisto	64
Kuvio 17. Käsikirjasto	64
Kuvio 18. Tutkimusarkisto	65
Kuvio 19. Kokoelmat	66
Kuvio 20. Konservointi	67
Kuvio 21. Kulttuuriympäristö (1/2)	69
Kuvio 22. Kulttuuriympäristö (2/2)	70
Kuvio 23. Maakunnallinen museotyö	71
Kuvio 24. Museo-opetus	72
Kuvio 25. Hallinto ja talous	74
Kuvio 26. Markkinointi, viestintä ja verkostot	75
Kuvio 27. Näyttelytoiminta ja -tilat	76
Kuvio 28. Neuvonta- ja tietopalvelut	77
Kuvio 29. Yleisötehtävät	78
Taulukot	
Taulukko 1. Henkilöstön koulutustausta	24
Taulukko 2. Työtehtävissä tarvittava kielitaito	63
Taulukko 3. Kulttuuriympäristö-kysymyksen avoimet vastaukset	68

1 Johdanto

Suomessa on ammattimuseoita runsaat 300. Näistä on valtakunnallisia museoita kolme, maakuntamuseoita 22, aluetaidemuseoita 16 ja valtakunnallisia erikoismuseoita 17. Ammattimuseoiden lisäksi on suuri joukko paikallismuseoita, jotka ovat avoinna vain kesällä. Suomen museot ovat kiinni tässä ajassa, ja niiden toimintaympäristöjen kehittämisestä vastaa Museovirasto, mutta museot vastaavat itse sisällön kehittämisestä. Museoviraston blogissa kehittämisjohtaja Hamari (2013) mainitsee museoiden halun kehittää palveluitaan jakamalla keräämäänsä ja hallitsemaansa tietoa mahdollisimman monenlaisille asiakkaille mahdollisimman laajasti. Tämän mahdollistavat nykypäivän tietotekniikka ja aineiston digitointi. Yrityksille, kuten myös museoille, digitalisointi tuo haastetta tietojen nopean vanhenemisen kautta, joten yritysten on panostettava henkilöstön koulutukseen entistä enemmän. (Mehra, Langer, Bapna & Gopal 2014, 757; Museolaitos Suomessa n.d.)

Tekniikan kehitys on vaikuttanut Lontoossa sijaitsevan British Museuminkin toimintaan. Museo on maailman suurimpia ja siellä käy vuosittain noin kuusi miljoonaa vierailijaa, mutta vuosina 2011–2012 vierailijoita oli huomattavasti enemmän sähköisesti, sillä heidän sivuillaan oli vierailuja 24 miljoonaa. Tämä kuvaa hyvin maailmanlaajuista museotoiminnan kehityssuuntaa. Uuden tekniikan ansiosta, ei vain tietokoneella vaan myös puhelimilla, pääsee helposti näkemään ja oppimaan historiaa. Ihmisten halu saada tietää ja oppia on ollut selkeästi kasvussa, ja tähän museo haluaa vastata niin sähköisesti kuin myös kokoelmien lainaamisenkin avulla. Kokoelmia lainataan ulkomaillekin, ja museolla on myös kansainvälistä tutkimustyötä eri maanosien välillä. (The British Museum strategy n.d.)

Sydneyyn The Powerhouse museon tulevaisuuden näkymiin kuuluu myös tiedon jakaminen kaikilla mahdollisilla väylillä. Tässä museon internetsivut ovat suuressa osassa. Museon sivustoilla käy nykyään vuodessa keskimäärin 640 000 vierailijaa ja itse museossa 480 000. Museon tarkoitus on tarjota asiakkailleen mahdollisuus elinikäiseen oppimiseen osallistavien kokemusten kaut-

ta. Kansainvälinen yhteistyö kuuluu museon toimintaan nyt ja tulevaisuudessakin. (Museum of applied arts and sciences 2020 vision n.d.)

Samoilla linjoilla on The National Museum of American History, joka sijaitsee Washington DC:ssä. Museon internetsivuilla oli 14 miljoonaa vierailijaa vuonna 2011. Museossa paikan päällä kävi noin 5 miljoonaa vierailijaa, joista koululaisia oli viidennes. Museon strategiassa vuosille 2013–2018 on otettu huomioon henkilöstön osaamisen kehittäminen. Museossa suunnitellaan käytettäväksi mm. mentorointia henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Museon organisaatorakenteen tulee myös olla huomioon ottava ja palkita henkilöstöä osallistumisesta ja yhteistyöstä. (The National Museum of American History Strategic Plan 2013–2018 n.d.)

Suomessakin on vastattu tähän sähköiseen haasteeseen. Aineiston digitointi kuuluu Suomen opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteisiin kulttuuriperinnön osalta. Sen tarkoituksena on kirjastojen, arkistojen ja museoiden kokoelmien helppo saavutettavuus, josta hyötyvät niin opetus- kuin tutkimustyökin sekä yksityiset kansalaiset. Digitoitu aineisto kootaan Kansallinen digitaalinen kirjasto -tietokantaan, jonne jokainen pääsee omalta koneeltaan. Museoilla käytössä olevat erilaiset kokoelmanhallintaohjelmat, henkilöstön käytettävissä oleva aika ja aineiston suuri koko ovat osoittautuneet digitoinnin haasteiksi. (af Hällström 2011, 64; Kulttuuriperinnön digitointi n.d.)

Pysyäkseen mukana yhteiskunnan kehityksessä erilaisten palveluntuottajien on seurattava tekniikan kehitystä, mutta niiden on myös tiedettävä omat vahvuutensa ja osaamisensa. Sekä yksityinen sektori että kuntien ja valtion laitokset ovat olleet muutospaineiden alla tästä syystä viime aikoina. Usein myös erilaisten laitosten rahoitus on kiinni niiden kyvystä tuottaa laadukasta palvelua ydinosoamisellaan. Yritysten on panostettava henkilöstön koulutukseen, koska osaaminen tuo yrityksille kilpailukykyä. Kansainvälisen työjärjestön työkonferenssissa vuonna 2008 pohdittiin osaamista ja sen vaikutusta tuottavuuteen. Konferenssissa todettiin hyvin toimivissa työpaikoissa tehdyn investointeja työntekijöihin, teknologiaan, tutkimukseen sekä henkilöstö- ja palkkapolitiikkaan. Lisäksi todettiin tarvittavan sekä työnantajan että työntekijän sitoutu-

mista osaamisen kehittämiseen elinikäisen oppimisen periaatteella. (Ollikainen 2008, 11.)

Ennen kuin osaamispääomaa voidaan lähteä kehittämään ja siten tavoittamaan yrityksen visioita, on yritysten tiedettävä omat resurssinsa. Tämä tekee osaamiskartoituksesta merkityksellisen nykypäivän arvomaailmassa. Oikeanlaista osaamista on oltava nyt ja tulevaisuudessa, jotta strategiat voidaan saada toimimaan käytännön tasolla. Osaamiskartoitus kertoo yrityksen tämän hetkisen osaamisen tilan sekä mahdolliset osaamisvajeet, ja sen pohjalta voidaan suunnitella osaamisen johtamista ja henkilöstöresursseja. Olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja tehokas rekrytointi turvaavat tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. (Kauhanen 2012.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään osaamista ja sitä, mistä asioista se koostuu. Osaamiseen kiinteästi kuuluu oppiminen, jota käsitellään sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä Keski-Suomen museolle osaamiskartoitus, joka tuo esille henkilöstön nykyisen osaamistason ja mahdolliset vahvistettavat osaamisalueet. Aiempaa samantyyppistä tutkimusta ei ole museoille tehty, mutta osaamiskartoituksia löytyy erilaisille yrityksille. Keski-Suomen museolla on kuitenkin toteutettu sisäinen ja ulkoinen arviointi, mutta ei tällaisena tutkimuksena.

Pekkanen (2013) Metsä Tissue Oy:lle tekemässä osaamiskartoituksessa tuli esille koulutus- ja kehitystarpeita tulosten yhteenvedon ollessa samansuuntainen yrityksen johdon arvion kanssa osaamisen tasosta. Kajantolan (2011) Turun kaupungin talouspalvelukeskukselle tekemässä osaamisen kartoittamisessa löytyi selkeä osaamisvaje, joka otettiin vuoden 2012 kehityskohteeksi koko talouskeskuksen henkilöstölle. Mikkelin ammattikorkeakoulun Kirjasto- ja tietopalveluiden henkilöstölle Pölkin (2010) tekemässä osaamiskartoituksessa tuli esille kehittämistarpeita mm. sähköisen aineiston ja kirjastojärjestelmän käytössä. Nämä aiemmat tutkimukset ovat tuoneet selkeästi esille osaamisalueita, joita organisaatioissa on voitu lähteä vahvistamaan.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisussa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään tutkimustietoa numeromuodossa antamalla tutkittaville asioille numeroarvoja. Osaaminen voidaan jaotella osaamisalueittain hyvinkin yksityiskohtaiseksi tiedoksi, jonka arviointiin voidaan luoda erilaisia asteikkoja mittaamaan yksilön osaamisen nykytilan tasoa. Tässä tutkimuksessa eri osaamisalueiden osaamista arvioidaan numeroarvoilla, joita on viisi erilaista. Osaamistasojen arvot ovat 1–4. Tulosten numeroarvoista johtuen niiden käsittelyssä käytetään laskennallisia menetelmiä. (Vilkkä 2007, 14.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun ilmiö on jo määritelty, kuten Keski-Suomen museolla on tehty työtehtävissä tarvittavan osaamisen osalta. Työntekijöiden henkilökohtaisissa tehtäväkuvauksissa sekä museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arvioinnissa on määritelty nykyisissä työtehtävissä tarvittava osaaminen. Jos asia olisi uusi ja vaatisi täsmentämistä eli työtehtävissä tarvittava osaaminen olisi selvittämättä, voitaisiin käyttää ensin kvalitatiivista tutkimusta esitutkimuksena luomaan osaamisen määritelmiä eri työtehtävissä. (Kananen 2011, 18.)

Tämä tutkimus toteutetaan survey-tutkimuksena, joka Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 193) mukaan on tietyllä otoksella tehty vakiotyyppinen kysely, haastattelu tai havainnointi. Kvantitatiivisiin tutkimustyyppisiin kuuluvat survey-tutkimuksen lisäksi kokeellinen tutkimus ja tapaustutkimus. Samoja aineiston keruumenetelmiä käytetään eri tutkimustyypeissä, ja niitä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Kyselyn voi suorittaa postitse, puhelimella, sähköpostilla tai henkilökohtaisesti kyselylomakkeen pohjalta. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruuvälineenä oli vakiotyyppinen kyselylomake, joten sama lomake lähetettiin sähköisessä muodossa jokaiselle museon työntekijälle eli tutkimusyksikölle. (Hirsjärvi ym. 2009, 191.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista syyn ja seurauksen yleis-pätevyys. Tämän ajatuksen taustalla on se, että maailma muodostuu havaitta-vista tosiasioista ja tieto tulee loogisen päättelyn tuloksena perustuen siihen, mitä ympäristöstä saadaan aistien kautta (Hirsjärvi ym. 2009, 139). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa johtopäätökset laajennetaan koskemaan suurta jouk-koa, josta tutkittavaksi otetaan pieni edustava joukko eli otos. Otoksen on tar-koitus edustaa perusjoukkoa, joten siitä tulee löytyä kaikki ne piirteet, joita on perusjoukossa. Otokselle esitettävillä kysymyksillä tutkimusongelmaan etsi-tään ratkaisua. Koska kvantitatiivinen tutkimus korostaa perusteluja, luotetta-vuutta ja yksiselitteisyyttä, on otoksen oltava tarpeeksi suuri perusjoukkoon nähden. Otoksen kokoon vaikuttaa tutkimuksen luonne ja tutkittavat ominai-suudet. (Vilkkä 2007, 56–58.) Koska jokainen päätös tutkimuksessa vaikuttaa seuraavaan päätökseen, otoskoko vaikuttaa tutkimusmenetelmään ja tutki-musmenetelmä vaikuttaa tiedonkeruun kysymyksiin (Kananen 2008, 10).

Tämä tutkimus suoritetaan kokonaistutkimuksena, koska Keski-Suomen mu-seon henkilöstön tehtävänimikkeitä erilaisine työnkuvauksineen on useita eri-laisia ja henkilöstön kokonaismäärä 29 on suhteellisen sopivan kokoinen ko-konaistutkimukseen. Jos näin ei olisi toimittu, olisi otantamenetelmänä joudut-tu käyttämään ei-todennäköisyysotantaa, eikä kaikilla museon työntekijöillä olisi ollut samanlainen mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Tämä olisi tarkoit-tanut sitä, että olisi käytetty kiintiöpoimintaa, jota voidaan pitää harkinnanva-raisena poimintana. Museossa tämä olisi käytännössä tarkoittanut sitä, että jokaisesta tehtävänimikkeestä olisi otettu yksi tilastoyksikkö eli yksi työntekijä edustamaan omaa tehtävänimikettään. Tämä olisi amanuenssien ja intendent-tien osalta muodostunut ongelmalliseksi, koska heillä on omat vastualueen-sa, jotka poikkeavat toisistaan. Edustavan otoksen saamiseksi olisi jouduttu ottamaan mukaan kuitenkin melkein jokainen heistä. Näistä syistä johtuen päädyttiin tekemään kokonaistutkimus, ja todennäköisyysotantana se onkin luotettavampi tulosten arvioinnissa. Kokonaistutkimuksessa mitataan siis koko perusjoukko, eli tässä tapauksessa jokainen museon henkilökuntaan kuuluva saa kyselylomakkeen täytettäväkseen. Lomakkeen saavat sekä vakituiset että määräaikaiset työntekijät ja myös museonjohtaja. (Kananen 2011, 65, 68–69.)

Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa etsitään vastausta tutkimusongelmaan, josta johdetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksien ratkaisemiseksi hankitaan tietoa kenttätyöllä. Tiedon keräystapa määrittellään tarvittavan tiedon pohjalta. Tässä työssä tutkimusongelmana oli selvittää Keski-Suomen museon henkilöstön nykyinen osaamistaso sekä mahdolliset osaamisvajeet. Tämän tutkimiseen käytettiin osaamiskartoitusta. Tutkimuskysymyksiä olivat: Mitä osaamista tarvitaan nykyisten työtehtävien tekemiseen? Millä tasolla osaaminen on? Kysymyksiä rajattiin saadun lähtöaineiston pohjalta. Tulevaisuuden osaamistarpeita kartoitettiin kysymällä museonjohtajalta sekä tutkimalla alaan ja toimintaympäristön tilaan liittyvää ajankohtaista tietoa internetin kautta Keski-Suomen museon, Museoliiton ja joidenkin ulkomaisten museoiden sivuilta sekä tutkimalla yleistä työelämän tulevaisuuden kehitystä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään tätä kautta mahdolliset eroavaisuudet nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen väliltä. (Kananen 2011, 21, 22.)

Tutkimus rajattiin koskemaan museoalaa, kun tutkimuksen toimeksiantajaksi saatiin Keski-Suomen museo. Tutkimus rajattiin yhteen Jyväskylän kaupungin museoon. Rajauksella saatiin tutkimuksen perusjoukoksi yksi selkeä kokonaisuus, Keski-Suomen museon koko henkilöstö. Koska selvitettiin koko museon henkilöstön osaamistasoa, otettiin mukaan myös määräaikaiset työntekijät. Osaamiskartoitus rajattiin koskemaan vain tämän hetkistä osaamisen tasoa eikä kysytty henkilöstön halua tai kiinnostusta kehittyä jollakin osa-alueella. Osaamiskartoituksen laajentaminen ei ollut mahdollista näissä puitteissa, koska se olisi vaatinut aikaa ja panostusta museon henkilöstöltä huomattavasti enemmän. Kartoitus rajattiin koskemaan ammattiosaamisen osalta museossa tarvittavaa ydinosaamista, jota selvitettiin tehtäväkohtaisten työkuvausten ja työn vaatavuuden arvioinnin avulla ja joka tarkennettiin museonjohtajalta. Museotyön ydinosaamisalueita on useita johtuen siitä, että museo on maakuntamuseo, jolla on useita tehtäviä ja siten useita erikoistumisalueita. Kyselylomakkeen osalta rajausta tarkennettiin ja joiltakin osin osaamista tiivistettiin, joten esimerkiksi kysyttiin vain lyhyesti tiimityötaitojen osaamistasoa ja verkostoyhteistyötaitoja. Näin saatiin kyselylomake kysymysten määrältä vastaajays-

tävällisemmäksi. Vaikka museolla on 12 tehtävänimikettä ja monenlaisia työ-
kuvia, rajattiin osaamiskartoituksen lomakemäärää käyttämällä vain yhdenlais-
ta kyselylomaketta. Tällä tavoin saatiin osaamisesta yhtenäinen kuvaus.

Osaamiskartoituksen tavoitteena oli saada selville museon tämän hetkinen
osaamisen taso eri osaamisalueilla ja mahdolliset osaamisvajeet. Osaamisva-
jeiden tiedostaminen antaa mahdollisuuden osaamisen vahvistamiseen. Tut-
kimuksessa pyrittiin löytämään myös mahdolliset eroavaisuudet nykyisen ja
tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen välillä. Henkilöstön vahvuuksien ja
osaamisvajeiden löytäminen auttaa tehtäväkuvien kehittämisessä tulevaisuu-
den tarpeiden mukaan ja selkiyttää tätä kautta museon osaamisen johtamista.
Kartoituksesta saatua tietoa voidaan käyttää kehityskeskustelujen pohjana,
koska jokainen kyselyyn vastanneista saattoi tallentaa tai tulostaa yhteenve-
don omista tuloksistaan. Näitä tietoja museolla voidaan käyttää koulutussuun-
nitelman laatimiseen, mikä auttaa heitä osaltaan tulevaisuuden strategisten
tavoitteiden saavuttamisessa oppivana organisaationa. Museonjohtajan odo-
tuksena oli saada kokonaisnäkemys osaamisen tasosta ja selvittää mahdolli-
sia osaamisvajeita. Hänellä oli jo tiedossaan kehitettäviä asioita, mutta kartoi-
tus auttoi saamaan paremman kokonaiskuvan museon koko henkilöstön
osaamisesta. (Voutilainen 2014.)

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa keskitytään Keski-Suomen museon henkilöstön tämän
hetkisen osaamisen tason selvittämiseen tehtäväkuvausten, työn vaativuuden
arvioinnin ja osaamiskäden avulla tehdyllä kyselylomakkeella. Tätä kautta löy-
detään mahdollisia osaamisvajeita, joita voidaan tulevaisuudessa paikata
henkilöstön koulutuksella tai rekrytoinnilla. Tämän tutkimuksen ongelmanaset-
telun ratkaisussa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta, jossa tietojen saami-
seen käytetään kysymyksiä. Kysymyksiä kutsutaan mittareiksi, ja ne ovat
muuttujia, joihin saadut vastaukset ovat muuttujan arvoja (Kananen 2011, 57).
Kysymyksistä kootaan kyselylomake, jota käytetään tiedonkeruumenetelmä-

nä. Kanasen (2011, 12) mukaan kyselylomake on käytetyin kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä.

Kysymykset muodostuvat tutkittavan ilmiön, tässä tapauksessa osaamisen, osatekijöistä, kuten esimerkiksi englannin tai ruotsin kielen taito tai oppimistaitojen oman oppimistyylin tunteminen tai tiedonhakutaidot. Tutkimusongelman kannalta kysymyksillä on kerättävä tarpeellista tietoa, ja kvantitatiivisen tutkimuksen mittarina voidaan käyttää kysely-, haastattelu- tai havainnointilomaketta (Vilkkä 2007, 14). Kysymyksiä laadittaessa on otettava huomioon vastaajan mahdollisuudet ymmärtää kysymys siten, että saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, ja niitä ei saa olla liian paljon, jottei lomakkeesta tule liian pitkä. Liian pitkä lomake voi aiheuttaa haluttomuutta vastaamiseen ja näin aiheuttaa vastauskatoa. Tämä aiheuttaa ongelmatilanteita, koska epätäydellisiä lomakkeita ei voida ottaa mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää on yksittäisen vastaajan vastaushalukkuus sekä se, että hänellä on vastaukset kysymyksiin. (Kananen 2008, 25.)

Kyselylomake saadaan onnistumaan hyvin, kun olemassa on täsmällinen tutkimusongelma ja hyvä teoriatieto ja kun on perehdytty aikaisempiin tutkimuksiin. Lomakkeen on oltava looginen ja kieleltään asiallinen. Tässä tutkimuksessa kysyttiin ensin osaamisesta yleisellä tasolla ja sen jälkeen museon erikoisosaamisesta. Lomakkeen testaaminen ennen varsinaista kyselyä antaa tutkijalle tietoa mittarin toimivuudesta ja muuttujien ymmärrettävyydestä sekä niiden soveltuvuudesta vastaajille. Testauksessa saatua palautetta lomakkeesta käytetään tarvittaessa lomakkeen selkiyttämiseen. Varsinkin sähköisiin kyselyihin on laadittava selkeä saate, jossa kerrotaan kyselystä ja luottamuksesta vastausten suhteen. Tyyliään kyselylomakkeen ja saateen on oltava yhdenmukaisia. (Vilkkä 2007, 63–64.)

Valmiin lomakkeen kysymykset on hyvä käydä läpi yksitellen miettien mm. seuraavia kysymyksiä (mts. 64–65):

- Mikä on tutkimusongelma ja mitä mitataan?
- Tarvitaanko lomakkeessa kaikki kysymykset vai puuttuuko jokin?

- Onko kysymys täsmällinen?
- Onko kysymyksissä vastaajaa johdattelevia sanoja?
- Onko yhdessä kysymyksessä varmasti kysytty vain yhtä asiaa?

Kyselytutkimusta käytettäessä on sen etuna tehokkuus sekä ajallisesti että työmäärältään. Yksi kysymyslomake on helppo ja nopea lähettää sähköpostin välityksellä suurellekin ihmismäärälle ilman kopiointikuluja. Samoin aineiston käsittelyä ja analysointia auttaa, kun tutkimustulokset voidaan siirtää suoraan analysointiohjelmaan, josta erilaiset raportit saadaan nopeasti. Toisaalta tutkijan ei ole mahdollista tietää varmasti vastataanko kaikkiin kysymyksiin rehellisesti ja onko kaikki kysymykset ymmärretty niin kuin tutkija haluaa. Samoin varmaa tietoa ei saada vastausvaihtoehtojen sopivuudesta jokaiselle vastaajalle, vaikka kyselyn testaus tapahtuisikin sellaisilla henkilöillä, joilla on kyselyn vastaamiseen tarvittavaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin tehtäväkuvauksien, työn vaativuuden arvioinnin ja Haarasen ja Svärдин (2014, 40) osaamiskäden pohjalta tehtyä kyselylomaketta. Kysely oli itsearviointilomake, jolla jokainen vastaaja arvioi oman osaamisensa tasoa. Itsearviointi vaatii työtehtävien tavoitteiden tuntemista ja ymmärrystä siitä, miten nämä näkyvät omassa työssä. Itsearviointi on myös osa elämänhallintaa ja jopa taito selvittää erilaisista vastaan tulevista tilanteista. Itsearviointiin vaikuttaa se, millaiselle tasolle henkilö on asettanut työtehtävässä tarvittavan osaamisen ja omat kykynsä. Tästä syystä myös omat voimavarat vaikuttavat siihen, millaisen arvion henkilö tekee osaamisestaan. Itsearviointi on opittavissa oleva taito, jonka oppii kuten omat työtehtävänsäkin. Kun työntekijä käy läpi osaamistaan, tarkastelee hän samalla työyhteisöään ja omaa työtään kriittisesti. Itsearviointia on siis mahdollisuus oppia ja saada ymmärrystä työpaikkansa toiminnasta ja omasta osallisuudestaan siihen. On muistettava kuitenkin, että itsearvio on yksi näkemys osaamisesta ja eri näkökulmat eli jonkun toisen arvion lisääminen itsearvioon antaa laajemman kokonaiskuvan osaamisesta. (Hätönen 2011, 32–33.)

Kyselylomake sisälsi 23 kysymystä, jotka puolestaan jakautuvat alakysymyksiin. Kaikki yleistä osaamista käsittelevät kysymykset olivat pakollisia samoin

kuin lyhyet ammattiosaamiskysymyksistä. Ammattiosaamisen kysymyksissä oli vaihtoehtoisia kysymyksiä neljä, koska kyse oli erikoisosaamisesta, jota ei todennäköisesti kaikilla olisi. Koska toimenkuvat poikkesivat toisistaan, lomakkeella oli oltava myös vaihtoehto 0, jolloin osaaminen ei kuulunut vastaajan työhön. Pelkkien nollien merkkäminen olisi voinut kuitenkin aiheuttaa lomakkeen täyttäjälle turhautumista, ja mahdollisesti lomake olisi jäänyt täyttämättä muiltakin osin. Tästä syystä pitkät ammattiosaamiskysymykset eivät olleet pakollisia, ja ne saattoi halutessaan ohittaa kokonaan. Kaikki kysymykset olivat strukturoituja ja niissä oli asteikko vastausvaihtoehtona, mikä käykin hyvin sekä posti- että internetkyselyihin. Mitta-asteikon numerointi alkoi vasemmalta, jolloin oikealle mentäessä osaaminen kasvoi päättyen huippuosaamiseen. Mitta-asteikkona eli kysymysten vastausvaihtoehtoina olivat numerot 0–4.

Vastausvaihtoehdot olivat seuraavanlaiset:

- (0) Osaamista ei tarvita, koska se ei kuulu tehtäväkuvaan.
- (1) Perusosaaminen = Osaa toimia annettujen ohjeiden ja sääntöjen mukaan. Osaa käyttää osaamistaan jokapäiväisten tehtävien suorittamisessa.
- (2) Hyvä osaaminen = Osaa soveltaa osaamistaan käytännössä päivittäisten ongelmien ratkaisemisessa.
- (3) Erinomainen osaaminen = Osaa soveltaa osaamistaan ja kykenee luovaan ongelmanratkaisuun. Pystyy kouluttamaan tasoja 1–2.
- (4) Huippuosaaminen = Pystyy kehittämään toimintatapoja ja luomaan uusia ongelmanratkaisutapoja. Pystyy kouluttamaan tasoja 1–3.

Osaamisen arvioinnissa käytetään yleensä osaamisen asteikkoja 1–5 tai 1–7. Mitta-asteikon on oltava tarpeeksi laaja, jotta osaamisen tasoerot tulevat näkyviin. Osaamistasojen määrittämisen tarkoituksena on saada osaamisen arviointi helpommaksi ja samanlaiseksi kaikkien osalta. Yrityksen on määriteltävä osaamisen kuvaukset ja osaamisen eri tasot, koska ne ovat yrityssidonnaisia osaltaan siitä syystä, että osaamisalueet ovat toimialakohtaisia ja kuvaavat yrityksen omia osaamistarpeita. Osaamisalueiden määrittelyssä pohjana olisi hyvä olla yrityksen visio ja strategia, joista saadaan tulevaisuuden osaamistarpeet selville. Museon tehtäväkuvauksista selvisi, miten monenlaista osaa-

mista museoalalla tarvitaan liittyen esimerkiksi kokoelmaosaamiseen tai konservointiin. Museossa erityisosaamisen sisältö vaihtelee tehtävittäin. (Hätönen 2011, 19, 21, 25.)

Kysymysten ryhmittely kyselylomakkeelle tapahtui museon ydinosaamisalueiden ja osaamiskäden teemojen kautta. Ydinosaaminen on yrityksen erityisosaamista, joka on vaikeasti korvattavissa. Se tuo kilpailuetua ja sen voi tiivistää olevan yhdistelmä henkilöstön ja johdon kyvykkyyttä, tietoa ja osaamista. Ydinosaaminen on osaamista, joka on käytettävissä koko yritysorganisaatiossa, ja se lähtee yhteisöllisestä oppimiskokemuksesta kuuluen jokaisen työntekijän työtehtävään. Ydinosaaminen on organisaatiotasolla strateginen työväline, ja se on perusta henkilöstön sekä koko yrityksen osaamisvaatimuksille. (Mts. 14.)

Museonjohtajan kanssa sovittiin, että osaamiskartoituskysely tehdään sähköisessä muodossa. Sähköpostiin liitettiin linkki kyselylomakkeeseen, joka oli tehty Webropolilla. Webropol on kyselytutkimussovellus, jolla voidaan tehdä kyselylomake, kerätä vastaukset ja analysoida niitä (Luo kysely, analysoi tuloksia n.d.). Koska sähköisessä kyselyssä on haasteellista saada henkilöt vastaamaan, joudutaan Kanasen (2008, 77) mukaan käyttämään usein karhukierrosta. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaamatta jättäneitä muistutetaan kyselyyn vastaamisesta. Tämä toistetaan tarvittaessa kahdesti, ja toisella kierroksella lähetetään myös kyselylomake vastaamattomille uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.)

Aineiston käsittely

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittely aloitetaan heti sen keräämisen jälkeen. Hirsjärvi ja muut (2009, 221) pitävät tärkeimpänä tutkimuksessa saadun aineiston käsittelyä, joka sisältää analysoinnin, tulkinnan ja johtopäätökset. Saatua aineisto on kuitenkin ensin käytävä läpi mahdollisten virheiden ja puutteiden varalta. Puutteelliset lomakkeet poistetaan aineistosta. Toisaalta aineistoa voidaan täydentää karhuamalla vastauksia uudella lomakkeella tai haastatteleamalla vastaajia, mutta aineiston koko ja tutkimusaikataulu

vaikuttavat siihen, lähdetäänkö näin tekemään. Tarvittaessa voidaankin miettiä, voiko puuttuvan tiedon korvata keskiarvotiedolla. (Mts. 221–222.)

Tutkimusongelman ollessa ilmiön kuvailua, kuten tässä tutkimuksessa osaamisen suhteen, saa tunnusluvusta, riippuvuusanalyseistä ja ristiintaulukoinnista tarpeellisia analysointimenetelmiä (Kananen 2011, 85). Tulosten analysoinnissa määrällisessä tutkimuksessa käytetään laskennallisia menetelmiä, ja tilasto-ohjelmista saadaan suoraan erilaisia tunnuslukuja. Tuloksia voidaan tarkastella sijainti-, keski- ja hajontalukujen avulla (Vilka 2007, 133). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tulosten painotettua keskiarvoa ja keskihajontaa. Lähes kaikkien kysymysten tulokset esitetään kuvioina, koska ne antavat selkeämmän kuvan taulukoihin verrattuna. Lomakkeen testauksessa huomattiin, että analysoinnille aiheuttaa ongelman mitta-asteikon ensimmäinen vastausvaihtoehto, 0 = Osaamista ei tarvita, koska se ei kuulu tehtäväkuvaan. Vaihtoehto vaikutti keskiarvoon laskemalla sen todellista osaamisen tasoa alemmaksi. Tästä syystä tämä vaihtoehto oli poistettava ennen analysointia. (Kananen 2008, 96.)

Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiiviseen tutkimukseen antaa luotettavuutta survey-tutkimuksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä, koska tulokset saadaan numeromuotoon mitta-asteikkoa käyttämällä. Luotettavuutta tutkimukseen tuo tutkimuksen toistettavuus eli reliaabelius. Tällöin tutkimustulokset eivät ole satunnaisia tai riipu tutkijasta. Tässä tutkimuksessa tulokset eivät ole riippuvaisia tutkijasta, koska hänellä ei ole mitään henkilökohtaista kontaktia tutkittaviin pois lukien museonjohtaja, sillä tutkimus tehdään sähköisesti. Koska tutkijalla ei ole kontaktia tutkittaviin, ei hän voi vaikuttaa johdantelevasti tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää myös tarpeeksi suurta otosta, ja koska tutkimus tehdään kokonaistutkimuksena, se lisää tulosten luotettavuutta. Kananen (2011, 67) mukaan luotettavuus kärsii liian pienestä otoksesta.

Sähköisissä kyselyissä kato voi olla jopa 70–90 %. Katoa voidaan saada pienemmäksi tekemällä mahdollisimman kiinnostava ja selkeä saatekirje kyselylle ja antamalla lyhyt vastausaika. Kadon torjuntaan voidaan käyttää myös vas-

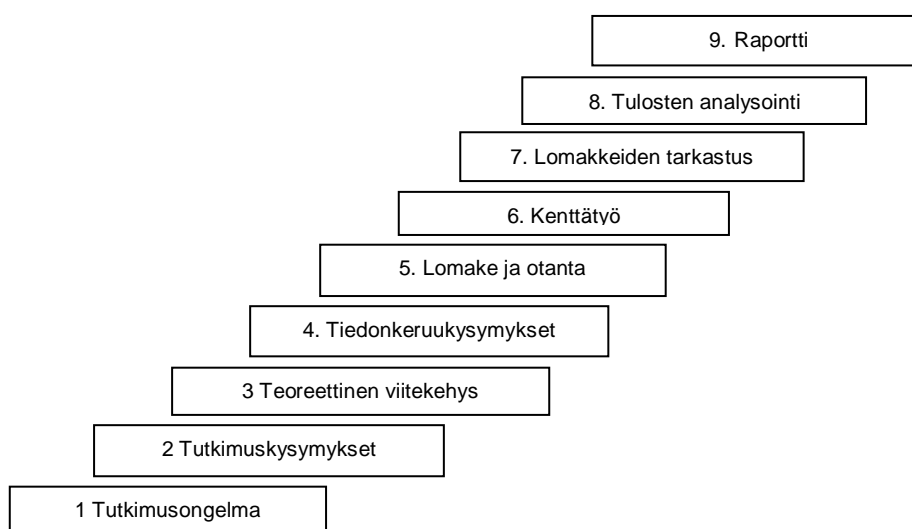
taamisesta saatavaa palkintoa, jota tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käytetty, koska museonjohtaja oli ottanut esille osaamiskartoituksen henkilöstöpala-verissa ja siihen oli suhtauduttu positiivisesti. Tutkimuksen tekeminen sähköisesti ja mahdollisuus keskeyttää kyselyn täyttäminen välillä auttavat vastaajia keskittymään kyselyyn silloin, kun se heille parhaiten sopii. Luotettavuus karsii, jos katoa tulee lisää, kun joudutaan poistamaan puutteellisesti täytettyjä lomakkeita aineistosta. Luotettavuutta tutkimukseen saatiin myös tarkistuttamalla ja ajantasaistamalla henkilöstöluettelo museonjohtajalla ennen kyselyn lähettämistä. (Vilkka 2007, 57, 59.)

Vaikka tutkimus olisi toistettavissa ja saataisiin samat vastaukset uudella tutkimuskerralla, voi tutkimuksen mittaristo olla silti väärä (Kananen 2011, 119). Tutkimuksen validiteetti on käytettyjen mittareiden kyky antaa vastaus tutkimusongelmaan. Sähköisessä kyselyssä tutkijan on mahdotonta tarkistaa, onko kysymys ymmärretty tutkijan kannalta oikein ja onko vastaaja ollut rehellinen. Kysymyslomakkeen testaus tuo validiteettia tutkimukseen, koska siinä saadaan selville, ymmärtääkö testaaja kysymykset siten, kuin tutkija on tarkoittanut ja saadaanko tutkimusongelmaan vastaus. Testaaminen antaa myös tietoa siitä, miten analysoinnissa vastaukset käyttäytyvät käytettäessä erilaisia tilasto-ohjelmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tässä tutkimuksessa mittareiden validiteettia pyritään varmistamaan sillä, että käytetään kysymysten laatimiseen museon henkilöstön vuonna 2013 laatimia tehtäväkuvauksia ja museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arviointia, joista kerätään keskeisimmät työtehtävät kuhunkin museon osaamisalueeseen. Tehtäväkuvaukset kertovat henkilöstön tehtäviin tällä hetkellä tarvittavan osaamisen sangen selkeästi. Lisäksi museon ydinosaamiset varmistetaan museonjohtajalta sähköpostin välityksellä. Näin pystytään kartoittamaan museon toiminnan kannalta tärkeintä tämän hetkistä osaamista ja luodaan pohjaa mittareiden validiteetille. Koska lomake laaditaan Webropolilla ja tulokset saadaan suoraan ohjelmaan, tuloksia ei tarvitse syöttää erikseen mihinkään ohjelmaan ja siten ei tehdä virheitä tulosten syöttämisessä analysointiohjelmaan. (Kananen 2011, 51.)

2.3 Tutkimuksen vaiheet

Kvantitatiivinen tutkimus on vaihe vaiheelta etenevä projekti, jossa voidaan erottaa selkeät osat. Kanasen (2011, 20) mukaan tutkimus etenee vaiheesta toiseen, eikä niistä voi palata takaisinpäin. Seuraava kaavio selventää tämän tutkimuksen vaihteita.



Kuvio 1. Tutkimusprojektin eteneminen (mukailtu Kananen 2011, 20)

Mielenkiinto osaamista ja sen moniulotteisuutta sekä kuntien ja valtion laitosten toimintaperiaatteita kohtaan sai tutkijan valitsemaan opinnäytetyön aiheen ja etsimään toimeksiantajaa sille. Aiheena oli osaamiskartoitus ja toimeksiantajaa tutkija saikin etsiä jonkin aikaa todeten, että olisi ollut helpompaa, jos ensin olisi ollut toimeksiantaja, jonka kanssa olisi yhdessä määritelty aihe. Keski-Suomen museo lähti toimeksiantajaksi sen jälkeen, kun museonjohtaja oli keskustellut asiasta henkilöstön kanssa, joka oli suhtautunut positiivisesti ajatukseen osaamiskartoituksen tekemisestä. Tutkimusongelmaksi muodostui selvittää Keski-Suomen museon henkilöstön nykyinen osaamistaso ja mahdolliset osaamisvajeet. Tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä oli aluksi viisi.

Koska tutkijalla ei ollut aikaisempaa tietoa museoalasta, museossa tarvittavaa osaamista selvitettiin ensin Keski-Suomen museon, Museoviraston ja Suomen museoliiton internetsivustojen avulla sekä af Hällströmin (2011) Museoammat-

tilaisen käsikirjasta. Teoreettista viitekehystä rakennettiin osaamisen ympärille johtamisen, osaamisen kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta. Tietoa etsittiin sekä painetusta kirjallisuudesta että sähköisesti. Internetin kautta haettiin ajankohtaisia työelämän suuntauksia, joilla tutkimukseen saatiin mukaan tämän hetkistä yhteiskunnan kehitystä. Joidenkin ulkomaisten museoiden strategioiden tutkiminen antoi näkemystä maailmanlaajuisesti museoalan kehityksestä.

Museonjohtajan ja tutkijan kahdessa tapaamisessa tutkija sai lähtöaineistoa, joka rajasi tutkimuskysymyksiä lopulta kahteen. Aineistossa olleet museon henkilöstön vuonna 2013 tekemät tehtäväkuvaukset ja museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen vastasivat jo kysymykseen, mitä osaamista museossa tarvitaan nykyisten työtehtävien tekemiseen. Tapaamisissa tuli myös esille museon ydinosaamisia, joita tarkennettiin museonjohtajalta sähköpostilla. Osaamiskartoituskyselyn rungon pohjana käytettiin näiden lisäksi osaamiskättä, joka toi osaamiseen yleisiä osaamisalueita

Kyselylomakkeen valmistamiseen käytettiin aikaa, koska osaaminen koottiin useasta lähteestä ja lisäksi haluttiin museonjohtajan kommentoivan useamman kerran kyselyrunkoa. Näin saatiin asianmukaista tietoa koko henkilöstön osaamisesta, koska tutkimus päätettiin tehdä kokonaistutkimuksena. Kyselyyn laadittiin saate, jolla kannustettiin vastaamaan ja annettiin tietoa kyselystä sekä tutkimuksen tekijän yhteystiedot. Lomakkeen testausvaiheessa huomattiin vastausvaihtoehdon 0 aiheuttavan Webropolin analysoinnissa vääristymää keskiarvoihin. Kyselylomakkeen vaihtoehto 0 = Osaamista ei tarvita, koska se ei kuulu tehtäväkuvaan vaikutti keskiarvoon laskemalla sen todellista osaamisen tasoa alemmaksi. Tästä syystä tämä vaihtoehto oli poistettava ennen varsinaista analysointia. Vaihtoehdon pystyi poistamaan Webropolin peruserästä jo kysymysten muotoiluvaiheessa. Vaihtoehtona 0 oli kuitenkin tärkeä antaa tietoa siitä, kuinka moni tarvitsi työtehtävissään kulloinkin kysytyä osaamista. Kyselyssä olleesta 23 kysymyksestä olivat valinnaisia ammattiosaamisen kysymyksiä numerot 16–19. Ne olivat pitkiä kysymyksiä, ja vaihtoehdon 0 merkkäminen moniosaiseen kysymykseen olisi voinut vähentää vastaushalukkuutta.

Kysely lähetettiin 29 henkilölle tiistaina 9.12.2014, ja aikaa vastaamiseen annettiin viikko eli 15.12.2014 saakka. Hirsjärven ja muiden (2009, 204) mukaan maanantai ja tiistai ovat hyviä kyselyn lähettämispäiviä yrityksiin, mutta joulukuuta he eivät suosittele kyselykuukaudeksi. Tämä onkin ymmärrettävä, koska usealla alalla joulukuu on sangen kiireistä aikaa. Vastausviikon loputtua kyselyyn oli vastannut 59 % museon henkilöstöstä. Tästä syystä päätettiin lähettää muistutus 16.12.2014 kyselyyn vastaamattomille ja antaa heille vielä kaksi päivää aikaa vastaamiseen. Muistutus tuotti viisi vastausta lisää, joten tämän jälkeen vastausprosentti oli 76 %. Kysymysten muotoilua olisi täytynyt miettiä vielä lisää, koska kysymysten ymmärtäminen ei ollutkaan yksiselitteistä saadun sähköpostipalautteen (1 kpl) mukaan. Vaikka kysymykset olivat lyhyitä ja yksinkertaisia, olisi palautteen perusteella pitänyt tehdä erillinen täyttöohje. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa, jos kaikkia kysymyksiä ei ole tulkittu siten kuin tutkija halusi.

Kysymysten vastausvaihtoehtona olleen mitta-asteikon vaihtoehto huippuosaaminen (4) aiheutti myös pohdintaa, kun sitä vertasi erinomaiseen (3) osaamiseen. Museossa osaamisen tasona erinomainen olisi ehkä ollut riittävä, jolloin huippuosaamista ei olisi tarvinnut kysyä. Toisaalta erinomaista tasoa löytyi tutkimuksen mukaan niin paljon, että huippuosaamistasolla saatiin erinomaiseenkin osaamiseen kehitysmahdollisuuden näkökanta.

Tutkimuksen aineiston läpikäynnin jälkeen todettiin, että lomakkeen kysymyksiin nro 16–19 oli vastattu vaihtelevasti, joko käyttämällä hyväksi niiden eipakollisuutta eli hyppäämällä ne kokonaan yli tai valitsemalla vaihtoehto 0 kaikkiin kysymyksen osiin. Tällä ei kuitenkaan ollut vaikutusta tuloksien kannalta, koska molemmat vastaustavat tarkoittivat samaa asiaa eli sitä, että kyseiselle osaamiselle ei ollut tarvetta. Webropol käsitteli molemmat tavat samoin eli ei ottanut mukaan laskelmiin vaan laski vastaajien kokonaismäärään vain vaihtoehdot 1–4 valinneet kunkin kysymyksen alakohtien kohdalla.

Kysymyksessä kulttuuriympäristöstä (nro 16) oli tarkoitus valita ensin kulttuuriympäristön arvioitava osaamisalue vaihtoehdoista, joita olivat arkeologinen kulttuuriperintö, perinnemaisema ja rakennettu kulttuuriympäristö. Tämän

pääsi tekemään, kun oli ensin arvioinut osaamistasonsa kyseisellä osaamisalueella. Kaikki eivät kuitenkaan olleet ymmärtäneet kysymystä tutkijan tavalla, vaan olivat kirjoittaneet avoimeen vastauskohtaan oman osaamisalansa tai eivät mitään. Tästä syystä osa tämän kysymyksen tuloksista oli hylättävä. Hylättyjä vastauksia oli kuitenkin lopulta vain yksi. Tämän jälkeen tutkija päätti jättää kysymyksen ensimmäisen alakohdan palkkikuviosta pois, koska se ei kertonut mitään uutta tutkimuksen kannalta, vaan olisi vain vaikuttanut koko kysymyksen keskiarvoon. Tässä kohdassa piti siis nimetä arvioimansa kulttuuriympäristön osa-alue sekä arvioida kokonaisosaamistaan, mutta vastaava luku saatiin tarkemmin kysymyksen kokonaiskeskiarvosta. Tutkija päätti koota kaikki muut vastaukset yhteen kuvioon, koska ne kaikki voitiin yhdistää kulttuuriympäristön alle.

Analysoinnissa käytettiin hyväksi Webropolin tilasto-ominaisuuksia painotetun keskiarvon ja keskihajonnan laskemisessa, mutta kaikki tulokset siirrettiin Exceliin, jotta ne saatiin muokattua mahdollisimman selkeiksi kuvioiksi raporttiin. Tästä syystä tuloksista tehtiin palkkikuviot, joista hajonta tulee esille selvästi. Saatujen tulosten keskiarvoille ei ollut vertailuarvoja siitä, millä tasolla osaamisen pitäisi olla nykyisin, joten pelkkien tutkimustulosten keskiarvojen esittäminen ei olisi antanut sitä tietoa, jota palkkikuvioissa saadaan esille. Webropolilla laskettu painotettu keskiarvo merkittiin erikseen kuvioihin samoin kuin vastaajien määrä kysymysten alakohdissa.

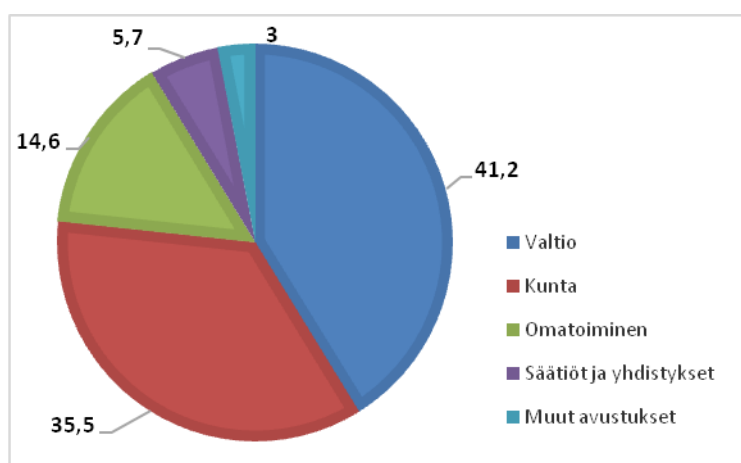
3 Toimeksiantaja

Kulttuuritoimiala

Kulttuuritoimialan tehtävänä on tuottaa hyvinvointipalveluja, joilla luodaan hyvän elämän edellytyksiä. Suomalaisen tutkimuksen mukaan kulttuuriharrastuksella on positiivisia vaikutuksia elämänlaatuun. Terveysvaikutuksena on eliniän pidentyminen jopa kolmella tai neljällä vuodella. Tämän tietämyksen valossa museoiden eettiset periaatteet, luotettavuus, puolueettomuus ja varsinkin yleishyödyllisyys, tulevat toteen näytetyiksi. Museotyössä toimivien on

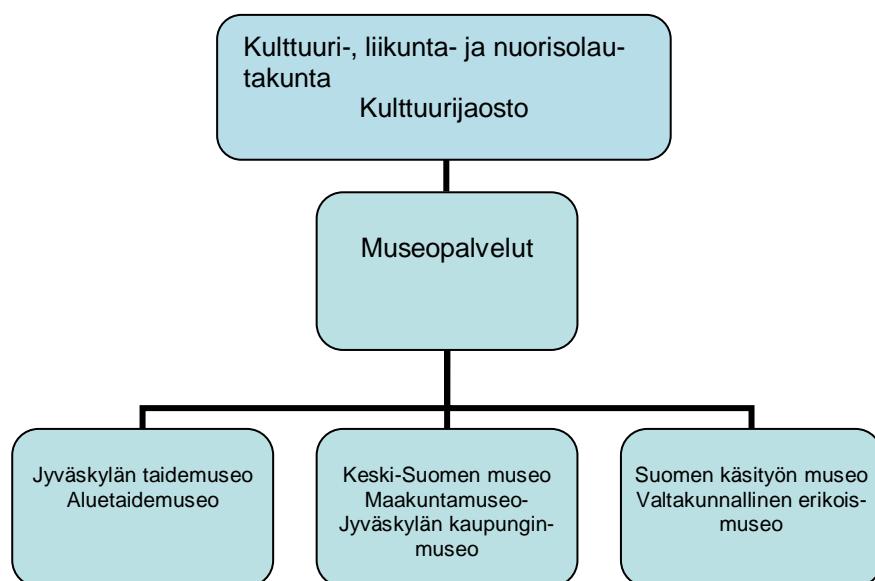
tutkittava ja tulkittava menneisyyttä ja arvioitava, mikä tulevaisuudessa auttaa tuomaan ymmärrystä jokaisen yksilön omaan rooliin sukupolvienketjussa. Tämä korostaa museoalan asiantuntijoiden vastuullisuutta kulttuurin säilyttämisessä ja asettaa vaatimuksia heidän koulutukselleen. (af Hällström 2011, 7–9; Paavola 2014, 32.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisen Museoviraston tehtävänä on kehittämisjohtaja Hamarin (2013) mukaan huolehtia lain noudattamisesta, laadun arvioinnin kehittämisestä ja tietopohjan ylläpidosta museoalalla. Osa Suomen museoista on kuntien ylläpitämiä, ja Laki kuntien kulttuuritoiminnasta määrittelee kunnan tehtäväksi kulttuuritoiminnan järjestämisen (L 3.8.1992/728). Keski-Suomen museo on Jyväskylän kaupungin omistama. Kuntien omistuksessa vuonna 2013 oli Suomen ammatillisesti hoidetuista 154 museosta 53,9 % ja valtion omistuksessa oli 6,5 %. Valtion rahoitusta sai 123 museota. Maakuntamuseoiden ylläpitäjät saavat henkilövuosiin sidottua korotettua valtionosuutta. Museoiden rahoitus jakautui vuonna 2013 suurimmaksi osaksi valtion ja kunnan kesken. Museoiden oman rahoituksen eli pääsylippujen, palveluiden ja museokaupan tuotteiden myynti tuo kolmanneksi eniten rahaa museoiden toimintaan. Seuraavassa kuviossa on vuode 2013 rahoitus esitetty prosentiosuuksin. (Museotilasto 2013 n.d.)



Kuvio 2. Museoiden rahoituksen lähteiden osuudet vuonna 2013 (Museotilasto 2013 n.d.)

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta määrittelee kulttuuritoiminnaksi mm. kulttuuriperinteen säilyttämisen ja edistämisen. Museotoiminnan sisältöä säätelevät museolaki ja -asetus. Kuntien kulttuurilautakuntien alainen toiminta kulttuuritoimen yksiköiden henkilöstöineen kuuluu kulttuuritoimintaan (Winqvist 2014). Museoiden lisäksi tähän kuuluvat kirjastot, kaupunginteatterit ja -orkesterit. Kunnissa apulaiskaupunginjohtaja, Jyväskylässä tällä hetkellä Timo Koivisto, vastaa kulttuuripalvelujen taloudesta, toiminnasta ja johtamisesta. Hänen alaisenaan toimii vastuualuejohtaja, jonka alaisuudessa toimii palvelukokonaisuuden johtoryhmän. Tämä johtoryhmä koostuu palveluyksiköiden johtajista. Vastuualueena museopalvelut on palveluyksikkö, joka kuuluu kulttuuri- ja liikuntapalvelut -palvelukokonaisuuteen. Palvelukokonaisuus on Kulttuuri- ja liikuntalautakunnan alainen. (Kulttuuri- ja liikuntalautakunnan tehtäväalueen toimintäsääntö 2013. 2012.) Seuraavassa kuviossa on esitetty Jyväskylän museoiden sijainti kaupungin organisaatiossa (Keski-Suomen museon toimintakertomus 2012. 2013).



Kuvio 3. Jyväskylän museopalveluiden organisaatiokaavio

Vastuualuejohtaja, joka on tällä hetkellä Ari Karimäki, valmistelee ja esittelee lautakunnassa käsiteltäviä asioita ja vastaa myös päätösten toimeenpanosta. Museotoimenjohtajan Päivi-Marjut Raippalinnan vastuulla ovat museoiden

näyttelyohjelmat, aukioloajat ja museoiden maksut. Museonjohtaja Heli-Maija Voutilainen, joka on myös vt. museotoimenjohtaja, päättää johtamansa Keski-Suomen museon kokoelmahankinnoista, tilojen ja muun omaisuuden lainaamisesta sekä museopalvelumaksuista. Museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arvioinnissa on kerrottu museonjohtajan varsinaiset tehtävät. (Kulttuurijärjestö- ja liikuntalautakunnan tehtävälueen toimintasääntö 2013. 2012.)

Keski-Suomen museo

Museolaissa sanotaan museoiden tehtävänä olevan kulttuuriperinnön tallentamisen ja säilyttämisen. Lisäksi niiden tulee tutkia, opettaa ja välittää tietoa. (L 3.8.1992/728, 1§.) Kansainvälisen museoneuvoston, ICOM:n, mukaan museo on ”yhteiskuntaa ja sen kehitystä palveleva laitos” (Article II – definitions n.d.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja, Keski-Suomen museo, on kulttuurihistoriallinen museo ja se on sekä maakuntamuseo että Jyväskylän kaupunginmuseo. Alvar Aallon suunnitteleman Ruusupuistossa sijaitsevan museorakennuksen lisäksi museolla on kahdeksan erilliskohdetta. Niitä ovat Heiskan taiteilijakoti Älylässä Kramsunkadulla, Pienmäen talomuseo Hankasalmella, Keski-Suomen museon käsityöläiskodit Cygnaeuksenkadun Toivolan Vanhassa Pihassa, Jyväskylän lyseon museo Yliopistonkadulla, Niitynpään työläiskotimuseo Vaajakoskella, Jyväskylän kaupungin kunnallistekniikan museo Könkkölässä, Rosenbröijerin hautakappeli Jääskelän tilalla Vaajakoskella ja Nojosniemen veneverstaas Laukaassa. Museon hallinto ja arkistopalvelut sijaitsevat Vapaudenkatu 28:ssa, ja käyttöarkisto on Jyväskylän kaupunginkirjaston tiloissa Vapaudenkadulla. Konservointi ja kokoelmakeskus on sijoitettu Salmirantaan. (Keski-Suomen museo 2014; Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014 n.d.)

Keski-Suomen museolla on yhteistyökumppaneina oppilaitoksia, ja museo tekee monenlaista yhteistyötä Jyväskylän kaupungin erilaisten palveluiden tuottajien kanssa. Esimerkkeinä voidaan mainita palvelujen tarjoaminen päiväkodeille, päiväkeskuksiin lainattavat näyttelyt ja opettajien aktivoiminen avoimien oppimisympäristöjen käyttämiseen. Museon näyttelyt, kokoelmat ja

arkistot tarjoavat avoimen oppimisympäristön verkossa, joka ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Oppiminen on tällaisessa oppimisympäristössä monimuotoista ja opiskelija voi itse vaikuttaa siihen, mitä ja miten oppii. Keski-Suomen museossa osaamista jaetaan asiakkaiden, asiantuntijoiden, kollegoiden ja harjoittelijoiden kesken monensuuntaisesti. Tavoitteena on kokemuksellinen oppiminen, ja sitä hyödynnetään työpajoissa ja toiminnallisissa museokasvatustuokioissa. Oppiminen on siis yksi keskeisistä toimintateemoista puhuttaessa Keski-Suomen museosta. (Turpeinen, Manninen & Vuolio-Vallenius 2012, 6, 14.)

Keski-Suomen museon henkilöstö

Keski-Suomen museossa oli vuonna 2012 työntekijöitä 26, joista 20 oli vakituista. Kesäaikaan oli mm. määräaikaista museonvalvojia, ja vuoden 2012 aikana oli kahdeksan määräaikaista projektitutkijaa ja lisäksi 17 opiskelijaa työharjoittelussa (Keski-Suomen museon toimintakertomus vuodelta 2012. 2013). Vuonna 2014 vakituisten määrä kasvoi kahdella museonvalvojalla. Museolla on tällä hetkellä määräaikaista tutkijoita viisi ja museoapulaisia kaksi, joten henkilöstön määrä on 29. Museon 22 vakanssista on museoammattilaisia 14. Museossa työskentelee museonjohtajan lisäksi kahdeksan amanuenssia, kaksi intendenttiä, konservaattori, kaksi museoassistenttia, museolehtori, kaksi museonvalvojaa, museomestari, siistijä, toimistosihteeri, vahtimestari-siistijä ja valokuvaaja. Museoliitto listaa museoammattillisiksi museonjohtajan, amanuenssin, intendentin, museolehtorin, konservaattorin ja valokuvaajan. He ovat opiskelleet usein pääaineenaan kansantiedettä, taidehistoriaa tai arkeologiaa. (Museoammattilaiset 2014.)

Museon henkilöstö, museomestaria lukuunottamatta, kuuluu Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin. Työehtosopimuksen liitteessä 2. Sivistystoimen henkilöstö, museotoimen ammattinimikkeitä on kolme, joista museonjohtajan ja museoamanuenssin, joka toimii tutkijana museossa, pätevyysvaatimukseen kuuluu ylempi korkeakoulututkinto. Kolmas liitteessä mainittu nimike on konservaattori, jonka pätevyysvaatimuksia ei ole mainittu Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa 2014–2016. Museoalan ammattiryhmien työn vaatavuuden arviointi, joka sisältää myös koulutus-

taso määrittelyt, on tehty useammalle tehtävänimikkeelle kuin mitä KVTES sisältää.

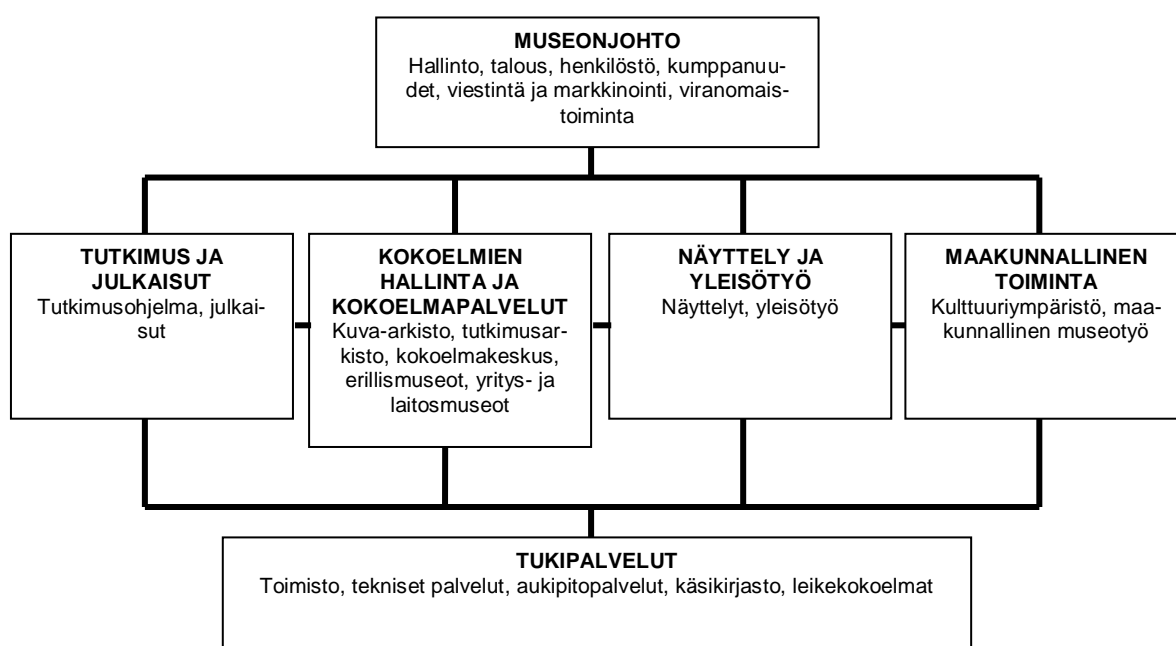
Seuraavan sivun taulukossa on listattu Keski-Suomen museon vakituinen henkilöstö koulutuksineen museon henkilöstöluettelon pohjalta. Pätevyysvaatimukset ovat Museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arvioinnin mukaisia.

Taulukko 1. Henkilöstön koulutustausta

Tehtävänimike	vakanssi-määrä	koulutus	pätevyysvaatimus
museonjohtaja	1	filosofian maisteri	ylempi korkeakoulututkinto, asiantuntijätietous ja alan työkokemus
amanuenssi	8	6 filosofian maisteria 2 filosofian kandidaattia	ylempi korkeakoulututkinto ja alan työkokemus
intendentti	2	2 filosofian lisensiaattia	ylempi korkeakoulututkinto, asiantuntijätietous ja kielitaito
konservaattori	1	rakennusmestari	konservaattorin tutkinto (AMK) ja alan työkokemus
museoassistentti	2	2 filosofian kandidaatti	soveltuva AMK-tutkinto ja kielitaito
museolehtori	1	filosofian maisteri, ammattillinen opettajatutkinto	ylempi korkeakoulututkinto ja alan työkokemus
museomestari	1	puuseppä, museomestari- koulutus (Evetek)	museomestarikoulutus tai muu soveltuva koulutus ja alan työkokemus
museonvalvoja	2		yo ja alan opinnot tai muu soveltuva koulutus
siistijä	1	laitoshuoltaja	laitoshuoltajakoulutus ja museoalan tuntemus
toimistos sihteeri	1	yo-merkonomi	edellytyksenä alan tuntemus ja asiakaspalvelutaidot
vahtimestari-siistijä	1	laitoshuoltaja	laitoshuoltajakoulutus ja museoalan tuntemus
valokuvaaja	1	humanististen tieteiden kandidaatti	valokuvaajan tutkinto (AMK) ja alan työkokemus
12	22		

Keski-Suomen museon organisaatio jakautuu kuuteen osa-alueeseen. Museonjohtoon kuuluvat museonjohtaja ja intendentti, joka toimii hänen sijaise-

naan. Johdon toimintaan kuuluvat mm. hallinto ja talous. Tutkimus ja julkaisut -osa-alue koostuu museoammattillisesta henkilökunnasta ja määräaikaista projektitutkijoista. Kokoelmien hallinta- ja kokoelmapalveluissa ovat intendentti, neljä amanuenssia, konservattori ja valokuvaaja. Näyttelyt ja yleisötyö -osa-alueella työskentelevät intendentti, museolehtori, museoassistentit ja museonvalvojat. Maakunnallisesta toiminnasta vastaa neljä amanuenssia, joiden osaamista ovat arkeologia, rakennustutkimus ja maakunnallinen museotyö. Kuudentena ovat tukipalvelut, ja niihin kuuluvat mm. toimisto, tekniset palvelut ja käsikirjasto. (Voutilainen 2014.)



Kuvio 4. Keski-Suomen museon organisaatiokaavio (Voutilainen 2014)

Ydinosaaminen nyt ja tulevaisuuden osaamistarpeet

Museonjohtaja Voutilainen (2014) vastasi sähköpostitse kysymyksiin museon strategiasta ja ydinosaamisesta. Samalla hän kertoi näkemyksensä museossa tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Hänen mukaansa ydinosaamisia nyt ovat kokoelmaprosessit ja kokoelmanhallintajärjestelmät, museopedagoginen osaaminen, asiakaspalvelu, kulttuuriympäristöosaaminen ja näyttelytoiminta. Näillä alueilla osaaminen on hänen mukaansa vahvaa Keski-Suomen museossa. (Voutilainen 2014.)

Voutilaisen (2014) mukaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on jo jonkin verran, mutta nykyistä osaamista tulee kehittää tapahtumatuotantoon ja markkinointiin liittyen. Samoin yleisön osallistamista on kehitettävä. Hän näkee tieteknisten taitojen ja niiden kehittämisen olevan tulevaisuuden osaamistarvetta. Tähän osaltaan liittyvät hänen mainitsemansa sosiaaliseen mediaan liittyvät taidot, jotka tulevat olemaan osa museoidenkin tulevaisuudenkuvaa. Tästä Turpeinen ja muut (2013, 21) ovat maininneet, että sosiaalista mediaa käytetään tiedottamiseen ja kommunikoimiseen, mutta myös oppimisympäristönä. Heidän mukaansa sosiaalinen media on hyödyksi museon kehittämislle, koska se alentaa palautteen antamisen kynnystä. Voutilaisen (2014) mukaan uusien kokoelmanhallintaohjelmien käyttöönotto ja hallinta tarvitsevat osaamista tulevaisuudessa kokoelmien digitoimisen lisäksi. Rakennuskonservointiin liittyvälle osaamiselle on myös tarvetta tulevaisuudessa.

Voutilaisen (2014) mukaan tehtäväkuvat museossa voivat muuttua Jyväskylän museopalveluiden organisaation kehittämisen myötä vuosina 2015–2016. Tästä syystä tulevaisuudessa tarvitaan Voutilaisen mukaan myös nykyistä parempia tiimityötaitoja. Nykyiset tehtäväkuvat on tarkennettu vuonna 2013, mutta muutokset ovat mahdollisia organisaatiomuutoksista johtuen. Haettaessa museoon uusia työntekijöitä on pääpaino moniosaajilla, joiden tehtävämikkeet ehkä ovat jopa epätyypillisiä museossa työskenteleville.

4 Osaamisen sisältö

4.1 Osaaminen, aineeton pääoma

Aineettomaan pääomaan kuuluva osaaminen on yrityksen strategian toteuttamisessa tarvittavaa pääomaa. Aineetonta pääomaa on mallinnettu monin tavoin käyttäen toisistaan poikkeavia nimityksiä samoista asioista. Aineetonta pääomaa nimitetään myös älylliseksi pääomaksi tai tietopääomaksi (Puusa & Reijonen 2011, 11). Kahdessa Tekesin rahoittamassa tutkimuksessa todettiin Suomen aineettoman pääoman tason olevan maailman korkeimpia. Yritysten menestymisen todettiin useimmiten perustuvan aineettomaan pääomaan, ja

yrittäjiä kannustetaan pohtimaan omaa aineetonta pääomaansa, jota osaa-
minen, yhteiskunnan rakenteiden toimivuus ja kansainvälinen vuorovaikutus
ovat. Organisaatio-osaamisessa aineettomien investointien todettiin lisäävät
yrityksen kannattavuutta. (60 prosenttia Suomen aineettomasta pääomasta Hel-
singin seudulla 2011.)

Edvinsson ja Malone (1997, 10–11, 34–52, ks. Lönnqvist, Kujansivu & Antola.
2005, 25) puhuvat älyllisestä pääomasta, joka jakautuu inhimilliseen ja raken-
teelliseen pääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat tiedot ja taidot, koke-
mus ja innovatiivisuus. Sveibyn (1997, 11–12, ks. mts. 25–26) jakaa puoles-
taan aineettoman pääoman ulkoiseen ja sisäiseen rakenteeseen sekä työntekijöiden
pätevyyteen. Ulkoiseen rakenteeseen kuuluvat mm. asiakassuhteet ja
sisäinen rakenne pitää sisällään mm. organisaatiokulttuurin. Työntekijöiden
pätevyys nimensä mukaisesti sisältää työntekijöiden koulutuksen ja kokemuk-
sen sekä myös heidän tapansa toimia. Stålen ja Grönroosin (2000, 192–199,
ks. mts. 2005, 28) mukaan älyllinen pääoma jakautuu potentiaaliseen ja toteu-
tuneeseen pääomaan. Heidän mukaansa potentiaalinen pääoma muuttuu tu-
lokseksi, joka näkyy taseessa. Lönnqvist ja muut (2005, 30) jakavat aineetto-
man pääoman inhimilliseen, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimilli-
nen pääoma pitää sisällään osaamisen, henkilöominaisuudet, asenteen, tie-
don ja koulutuksen. Tämän pääoman omistavat yksilöt eikä se ole organisa-
ation hallittavissa. Suhdepääomaan kuuluvat suhteet asiakkaisiin ja muihin si-
dosryhmiin sekä maine. Rakennepääomassa ovat mm. arvot ja kulttuuri sekä
työilmapiiri. (Mts. 25–31.)

Puusa ja Reijonen (2011, 8) toteavat aineettoman pääoman olevan yhteydes-
sä yrityskulttuuriin ja strategiaan. Heidän mukaansa aineetonta pääomaa ei
voi myydä ja vasta käyttämisen myötä sillä on arvoa. Erilaiset yritykset tarvit-
sevat erilaista aineetonta pääomaa, ja toisaalta muuttuva toimintaympäristö
voi tehdä tämän hetken arvokkaasta pääomasta huomenna hyödyttöntä. Näis-
tä syistä johtuen voidaan sanoa aineettoman pääoman olevan tapauskohtais-
ta ja epävakaa. Tästä huolimatta nykyisin aineettoman pääoman voidaan
sanoa olevan yritysten arvokkainta pääomaa. Vuonna 2005 suomalaiset yri-
tykset investoivat aineettomaan pääomaan enemmän kuin aineelliseen pää-

omaan. Aineettomista investoinneista 45 % kohdistui tuotemerkkeihin, osaamiseen ja organisaatioon. Työn tuottavuuden kasvusta kolmanneksen katsotaan johtuvan aineettomasta pääomasta. (Puusa & Reijonen 2011, 8–9.)

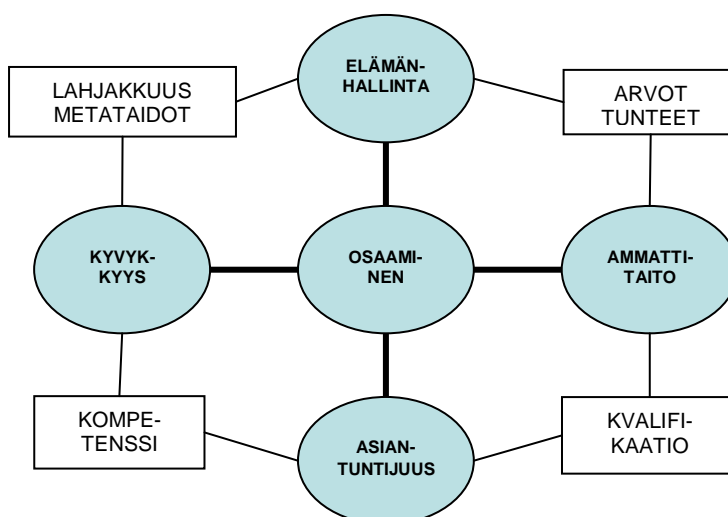
Työelämässä osaamisesta puhuttaessa tulee esille ammattiosaaminen, jolla usein tarkoitetaan koulutuksella hankittua teoriapätevyyttä ja sen antamaa kykyä hoitaa tietynlaisia työtehtäviä. Tästä syystä koulutuksen korostamisesta on tullut tärkeää työelämäosaamisessa. Tutkinnot antavat markkina-arvoa työelämässä työntekijälle ja osoittavat henkilöstön osaamistason yritykselle (Ojala 2000, 142). Aiemmin ammatillinen osaaminen saatiin käytännön työssä olemalla jonkin alan osaajan opissa. Nykyään osaamiseen liitetään myös henkilön persoonaan kuuluvia asioita, kuten esim. arvot tai yhteistyökyky. Osaaminen pitää sisällään kuitenkin sekä koulutuksessa saadun tiedon että käytännön kokemustaidon, ja voidaankin sanoa osaamisen olevan kaiken tiedon ja taidon yhteissumma, joka henkilöityy yksilössä ja tuottaa toimintaa työorganisaation hyväksi. Helakorpi (2005, 61) toteaaakin ammattitaidon pysyväksi tekemisvalmiudeksi.

Osaamisesta käytetään myös sanoja tietämys tai tieto laajemmassa merkityksessä. Karkeasti jaettuna tietoa on kahdenlaista: sellaista, jota voidaan kuvata sanallisesti jopa ääneen tai kirjoittamalla ja sellaista, jota ei voida sanallisesti esittää eli hiljaista tietoa. Hiljainen tieto perustuu kokemukseen ja aisteihin, ja sen siirtäminen toisille on vaikeaa, koska se on enemmän tapa tehdä ja toimia. Hiljainen tieto on kokemuksesta saatu osaaminen ja ymmärrys, joka lisääntyy vuosien myötä. (Borgman & Pacalèn 2002, 142; Puusa & Reijonen 2011, 20.)

Furu (2013, 78) laittaa yhtäsuuruusmerkit sanojen osaaminen, ammattitaito, asiantuntemus ja tietämys välille. Hän toteaa tulosten lähtökohtana olevan osaamisen ja jakaa sen tekniseen osaamiseen ja yhteistyöosaamiseen. Teknisestä osaamisesta esimerkkinä voidaan pitää ohjelmoijaa, jolla on hallussaan jokin tietty ohjelmointikieli, tai business controlleria, joka on talousasiantuntija. Yhteistyöosaaminen on nimensä mukaisesti yhteistyön tekemistä erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa. Tämä osaaminen syntyy vain

yhteistyön tekemisellä ja vaatii nimenomaan yksilön kokonaisvaltaista mukanaoloa. Yhteistyön tekeminen vaatii ryhmää, joka voi olla monenkokoinen työorganisaatiosta riippuen. Koska ihmisten vaikutus voi olla joko tiedostettua tai tiedostamatonta, ryhmän vaikutus yksilöön voi olla paljon tiedostettua suurempaa ja ryhmän paine voi saada toimimaan vastoin parempaa tietoaan. Tämä on kuitenkin inhimillistä ja asioista voidaan ottaa opiksi ja kehittyä tuomaan perustellusti oma mielipide ilmi loukkaamatta muita. (Furu 2013, 53, 78–79.)

Helakorpi (2005, 55) jakaa osaamisen neljään pääosaan. Nämä puolestaan jakautuvat osiin, joilla on selkeitä yhteyksiä toisiinsa. Seuraava käsittekartta selkeyttää ajatusta.



Kuvio 5. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä yhteyksineen (mukailtu Helakorpi 2005, 55)

Sydänmaanlakan (2004, 150) mukaan osaaminen koostuu tiedosta, taidosta, asenteista, kokemuksesta ja kontakteista. Hänen mukaansa osaaminen näkyy toiminnassa ja kyvyssä tehokkaaseen toimintaan. Kauhanen (2009) kuvaa pätevyyttä eli kompetenssia käden avulla. Hänen mielestään käsi sopii tähän tarkoitukseen hyvin, koska käden taidot edustivat aiemmin nimenomaan osaamista. Sormet ovat kompetenssin osia: arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemus, taidot ja tiedot. Kämmen kuvaa taas henkilön omia henkisiä ja

fyysisiä energioita: motivaatio, energia ja henkilökohtaiset ominaisuudet.

Osaamiskäsi hahmottaa ja tiivistää hyvin niitä asioita, joita osaaminen pitää sisällään. Osaamistarve on hyvin alakohtaista tiedon ja taidon osalta, mutta toisaalta sellaiset taidot kuin yhteistyökyky ja viestintätaidot ovat sellaisia, joita tarvitaan joka yrityksessä ja työtehtävässä. (Kauhanen 2012.)

Haaranen ja Svärd (2014, 40) ovat jakaneet osaamiskättä useampaan osa-alueeseen. Osaaminen nähdään laaja-alaisena kokonaisuutena, jonka osat limittyvät toisiinsa jokapäiväisessä toiminnassa. Osaaminen koostuu seitsemästä osasta, joita ovat:

- tiedot
- taidot
- tahto ja motivaatio
- asenne
- kontaktit
- kokemus
- energia.

Tiedot koostuvat teoriaosaamisesta sisältäen koulutuksen ja pätevyiden hoitaa tietynlaisia tehtäviä. Taitoja ovat käytännön tekeminen sekä tiedon soveltaminen ongelmanratkaisukykyineen. Taidot ovatkin tärkeitä osaamisen kannalta. Työhön sitoutumiseen ja vastaan tulevien haasteiden käsittelyyn tarvitaan tahtoa ja motivaatiota. Asenne puolestaan kertoo suhtautumisesta työhön ja työympäristön haasteisiin. Positiivista asennetta tarvitaan työssä kehittymisessä ja uuden oppimisessa. Kontaktit voivat liittyä ammattiin, harrastuksiin, projektikumppaneihin tai entisiin asiakkaisiin, ja ne tuovat ilmi yhteistyötaitoja ja kyvyn verkostoitua. Niin työkokemus kuin myös elämäkokemus lisääntyvät ajan myötä. Kyky selviytyä erilaisista tilanteista on kokemuksen tuomaa viisautta, joka tulee halusta oppia haasteista ja nähdä ne kehittymismahdollisuuksina. Itselleen oikean energialähteen löytämisestä saa voimaa työelämän haasteiden keskellä. (Mts. 41–42.)

Helakorven (2005, 157) asiantuntijuuden neljä osa-alueita ovat myös osaamisen osa-alueita, ja ne ovat hyvin lähellä osaamiskäden osa-alueita. Asiantunti-

juus sisältää työyhteisöosaamisen, jossa ovat sisäiset yhteistyötaidot sekä asiakas- ja verkostoyhteistyö. Toisena osana on kehittämisosaaminen, jossa ovat organisaation toimintakulttuurin omaksuminen ja toiminnan kokonaisuuden hallinta. Kolmas eli kehittymisosaaminen koostuu innovaatiovalmiudesta ja itsensä kehittämisestä. Neljäntenä oleva substanssiosaaminen jakautuu ammatillisiin perustietoihin ja toimintatapoihin sekä persoonallisiin kykyihin. (Helakorpi 2005, 157.)

Osaamista on määritelty monella tavalla, mutta samat perusasiat ovat osina kaikissa määritelmissä. Osaamiskäsitteen laajeneminen ja yksityiskohtaistuminen tuovat uusia haasteita osaamisen kehittämiseen, mutta myös erilaisen osaamisen hyödyntämiseen. Työhön vaikuttava osaaminen on hyvin monisäikeistä ja koostuu hyvinkin henkilökohtaisista osista. Kyky hyödyntää esimerkiksi harrastuksien kautta saatua osaamista ja kontakteja työssään osoittaa henkilön ymmärtävän mistä osaamisessa on kysymys.

Osaaminen on otettu myös osaksi työ- ja elinkeinoministeriön johdolla laadittua Työelämän kehittämisstrategiaa vuoteen 2020, joka on laadittu Suomen hallituksen ohjelman mukaisesti vuonna 2012. Tämän strategian visiona on Suomen työelämä Euroopan paras 2020. Visio jakautuu osiin, joita ovat luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys, osaava työvoima sekä innovointi ja tuottavuus. Suomen vahvuuksina nähdään oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, mutta kehitettävää puolestaan löytyy työkuulttuurista. Kehittämisstrategian mukaan yritysten tulisi panostaa enemmän työyhteisöjen toimivuuteen ja toiminnan kehityskykyyn. Tähän vaikuttavat osaltaan työelämän vaatimukset, joihin on tullut mukaan uuden oppiminen joko omassa työtehtävässä tai tehtävämuutosten kautta. Jatkuvan uuden oppimisen, palvelujen tuottamisen ja verkostoitumisen nähdään olevan suuressa osassa tulevaisuudessa. Osaavan henkilöstön hankkiminen ja heidän halukkuutensa uuden oppimiseen ja ymmärrys muutostarpeeseen auttavat vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. Tätä kautta työyhteisöstä tulee oppiva organisaatio ja kehittyminen on osa työnteon arkea. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2012.)

Aineettoman pääoman riskienhallintaan kuuluu tarvittavan osaamisen turvaaminen. Osaamisen pitämiseen yrityksessä on kaksi mahdollisuutta: pyritään pitämään avainhenkilöt yrityksessä sitouttamalla tai pidetään osaaminen yrityksessä, vaikka henkilöstö vaihtuisi. Henkilöstöä sitoutetaan yritykseen työtyytyväisyydellä, sopivilla työtehtävillä, luottamuksella, työn jatkuvuuden varmistamisella, yhteistyöllä, palkitsemisella ja jatkuvalla kehittämisellä. Osaamisen pysymiseen yrityksessä käytetään tiedon jakamista. (Lönngqvist ym. 2005, 129.)

4.2 Osaamisen johtaminen ja strategia

Yrityksen osaamistarpeet lähtevät visiosta, joka on tila, johon tulevaisuudessa pyritään eli vastaus kysymykseen, millaiseksi haluamme tulla. Vision on oltava yrityksen johdon yhteinen näkemys tavoitteista, koska jos ei olla selvillä, mihin ollaan menossa, ei ole mahdollista löytää tietä, joka veisi oikeaan suuntaan ja lopulta perille. Jyväskylän kaupungin museopalveluiden museoiden yhteisessä visiossa ovat seuraavat kohdat (Jyväskylän kaupungin museoiden visio 2014):

- Toimivat riittävässä ja asianmukaisissa tiloissa.
- Ovat oikein resurssoituja tietoa, tekemistä ja elämyksiä tarjoavia innostavia, osallistavia ja osallistuvia ihmisen ja monimuotoisen kulttuurin kohtaamispaikkoja.
- Ovat seudullisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti verkottuneita toimijoita, jotka kuuluvat museotoimintaa ja museotyötä kehittävään etujoukkoon.

Jyväskylän kaupungin museopalveluiden museoiden vision toteuttamiseen museot tarvitsevat monenlaista osaamista ja varsinkin museoalan päivitettyä tietoutta sekä asiakaspalvelutaitoja. Koska vision toteutumisessa on kyse tulevaisuudesta, on museolla oltava näkemys tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Osaamisen kehittäminen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen hankkiminen ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta ensiarvoisen tärkeitä asioita. Osaamisen johtaminen on juuri yrityksen toimintakyvyn vahvistamista ja toimintaa, jolla yrityksen strategiaa osaltaan toteutetaan. Viitala (2006, 15)

toteaakin osaamisen johtamisen olevan monitasoista liikettä. Osaamisen johtamisella pyritään jatkuvaan osaamisen kehittämiseen (Sydänmaanlakka 2007, 131).

Kauppakamari Foorumissa puhuneen Finnveran apulaisjohtaja Villikan (ks. Siltala 2005) mukaan yritysten kasvukykyyn vaikuttaa osaamisen johtaminen. Foorumissa nähtiin tärkeäksi asiaksi huippuosaaminen, jonka tulisi kuulua joka koulutustasoon. Työelämän tarpeiden tulisi olla koulutuksessa etusijalla. Samoilla linjoilla on Kurki (2014) todetessaan talouskasvun edellyttävän ai-neettoman pääoman hyödyntämistä. Tosin tämän pääoman johtaminen on hänen näkemyksensä mukaan vaikeaa, koska kyseessä on työntekijöiden aloitteellisuus ja innostus työstä yhdistettynä kokemukseen, ammattitaitoon ja oppimiseen. Osaamisen johtamiseen ei riitä pelkästään yksilöiden osaamisen tunnistaminen, vaan yksilöillä on oltava halu ja kyky osaamisen käyttämiseen. Yksilön motiivi tähän tulee sisältäpäin, ja se tuottaa sisällöllistä tyydytystä. Ulkoinen motivointi, kuten palkka tai asema, ei anna sitä innostusta, jota sisäinen motivaatio saa aikaan. Merkityksellisyyden tunne, positiivinen palaute ja oppiminen ovat sisäisiä motiiveja ja ne kaikki liittyvät yksilön tunteisiin. (Tromberg 2003, 49, 51.)

Osaamisen johtamista käytännössä tehdään samanaikaisesti yritys-, yksikkö- ja yksilötasolla, ja organisaation koosta riippuen voi yrityksessä olla myös erilaisia osasto- ja tiimitasoja. Osaamisen johtaminen lähtee vision ja strategian tunnetuksi tekemisestä ja ydinosaamisten määrittelystä. Yksilöiden osaamisen selvittämisen jälkeen löydetään kriittinen osaaminen ja osaamisvajeet. Kehityssuunnitelmat viedään henkilökohtaiselle tasolle kehityskeskustelujen kautta ja laaditaan mahdollisesti koulutussuunnitelma. Kunkin yksikön esimies on vastuussa yksikkönsä osaamisen ylläpidosta ja osaamisen johtamisen suunnitelmien käytännön toteutuksesta. (Sydänmaanlakka 2007, 154–156.)

Yrityksen on suunniteltava reitti eli strategia, jolla tulevaisuuden tavoitetila voidaan saavuttaa. Strategiaa voidaan verrata karttaan, jonka avulla toimitaan (Teräs & Teräsvirta 2013, 29). Saavuttaakseen visionsa yrityksen on tiedostettava tämän hetkinen pääomansa ja mahdollisuudet kehittää sitä. Sydänmaan-

lakan (2007, 132) mukaan osaamisen johtaminen perustuu visioon ja strategiaan. Tärkein osaamisen johtamisen tehtävä on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja tehokas hyödyntäminen. Yksilöt ja heidän osaamisensa muodostavat yrityksen osaamisessa ratkaisevan tekijän. Osaamisen kehittämisen on yksilötasolla oltava yrityksen päämäärien mukaista, jotta uudesta osaamisesta on hyötyä yritykselle. Osaamiseen tarvitaan oppimista ja osaamisen johtamisessa on huomioitava yksilöllisyys niin osaamisessa kuin oppimisessakin. (Viitala 2005, 16–17.)

Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää strategian sisältö eikä vain osata ulkoisen pääkohtia. Strategian ymmärtäminen hyvin antaa mahdollisuuden perustella sitä kautta työtehtävissä tehtyjä valintoja. Kun oman työnsä näkee osana organisaation tavoitteiden toteutumista ja kokee sen kuuluvan yleiseen etuun, voi tämä antaa motivaation tehdä työtä. Tämä johtuu siitä, että ihminen haluaa tehdä merkityksellistä työtä. Strategian laatimiseen osallistuminen auttaa ymmärtämään sen merkityksen omassa työssä. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 50.)

Tutkimalla sekä menestyneitä että vaikeuksissa olevia yrityksiä todettiin menestyksekkään strategian luomiseen tarvittavan enemmän kuin yksi ihminen. Strategian luomisen haastavuudesta ja merkityksestä Huovisen Havukka-ahon ajattelija tuumiskeli seuraavaa (Matinvesi 2002, 26–27):

Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseen elävästi, että kun se kerran tapahtuu on reitit selvät. Tätä lajia on harvalla suotu. Jolla sitä on, niin pitäkööt hyvänä. Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa: asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää.

Atea Finlandian toimitusjohtaja Sihvonen (ks. Erola 2014) toteaa heidän henkilöstönsä osallistuvan alusta saakka strategian luomiseen. Hänen mukaansa strategia koostuu pienistä päätöksistä jatkuvana prosessina ja on arkista tekemistä, jossa henkilöstö on pääosassa. Varis (2014) kirjoittaa puolestaan esimiehen toiminnan vaikutuksesta strategian toteuttamiseen. Hänen mukaansa osaamisen kehittämisestä sopiminen henkilöstön kanssa auttaa heitä tiedostamaan yrityksen strategian ja saa sen muotoutumaan yksilöiden tavoit-

teiksi ja kehittämistyöksi. Koulutussuunnitelmat pohjautuvat näin kehityssuunnitelmiin.

Kaikilla museoilla ei ole omaa selkeää strategiaa. Jyväskylän kaupungin ylläpitämien museoiden yhteinen strategia on tekeillä. Keski-Suomen museon pitkän aikavälin strategiset painopisteet on kirjattu vuosittain toimintasuunnitelmaan. Museon toimintaa ohjaa lainsäädäntö. Lisäksi museon toimintaan vaikuttavat museotyötä laajasti käsittelevä Jyväskylän museopalveluiden museopedagoginen strategia vuoteen 2016 sekä Keski-Suomen kokoelmapoliittinen ohjelma. Kokoelmapoliittisessa ohjelmassa määritellään museon kokoelmien sisältö. Siinä otetaan kantaa myös kokoelmien tulevaisuuteen sekä siihen, millaista ja miten esineistöä kerätään. Alueellisen toiminnan nelivuotis-suunnitelma sisältää myös museotyön tulevaisuuden tavoitteita. Osana Jyväskylän kaupungin joulukuussa 2014 hyväksytyä strategiaa on museopalvelujen yhteinen strategia, jonka tekeminen aloitettiin joulukuun 2014 alussa. (Kokoelmapoliittinen ohjelma 2006; Voutilainen 2014.)

Keski-Suomen museon toiminnan rahoitus tulee Jyväskylän kaupungilta, joka saa Keski-Suomen museon toimintaan henkilötyövuosiin sidottua valtion osuutta. Museon omat tulot vuonna 2012 olivat 17,5 % ja valtion osuus 28,6 % toteutuneista menoista. Museolaissa on määritelty valtion osuuden saamisen edellytyksiä. Lain mukaan museossa on museonjohtajan lisäksi oltava vähintään toinen päätoiminen museoammattilinen työntekijä. Henkilöstön koulutusasteesta ja museologian opinnoista sekä työkokemuksesta on vaatimuksia museoasetuksessa (A1192/2005, 1 §). Valtion osuuden saamisen edellytyksenä on myös se, että museolla on pitkän aikavälin toiminta- ja taloussuunnitelma. (L 3.8.1992/729, 2 §; Keski-Suomen museon toimintakertomus vuodelta 2012. 2013, 7.)

Museoiden haasteena on ulkopuolisen rahoituksen saaminen. Osana museoiden muutosprojektia onkin rahoituspohjan laajentaminen ulkopuolisella rahoituksella. Tämä mahdollistaisi uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen tiukkenevasta kunnallisesta ja valtiollisesta taloudesta huolimatta. Toisaalta maksullisten palvelujen kehittäminen voi nostaa museon omaa tulosta, jos

kyetään käytetyllä rahalla saamaan tarpeeksi tuloja. (Teräs & Teräsvirta 2013, 31–34.) Keski-Suomen museon toimintasuunnitelmassa vuodelle 2014 mainitaan, että kahdessa museoammattillisessa vakanssissa on ulkopuolinen rahoitus.

Museovirasto on ottanut kantaa museoiden strategiasuunnitteluun ja lähtenyt osaltaan kannustamaan museoita strategian laatimiseen julkaisemalla strategian tekemisestä verkkosivuston. Sivuston tarkoitus on antaa tietoa ja tukea museoiden strategian suunnitteluun. Sivuilta löytyvä Altistutaan asiakkaille!

Museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa -keskustelunavaus suositellaan luettavaksi, ennen kuin lähdetään kulkemaan kuuden askeleen strategiapolkua. Omassa strategiassaan Museovirasto on oppiva organisaatio, jossa käytetään osaamiskartoitusta koulutuksen ja uusien työntekijöiden hankkimisen suunnittelussa. Organisaation ydinosaaminen ja uudet vaatimukset osaamisessa on tunnistettava, jolloin osaaminen saadaan kohdennettua ja mitoitettua oikein. Tässä auttavat myös selkeät tehtäväkuvat. Ammattitaito näkyy erilaisena osaamisena, jota kehitetään ja käytetään strategian mukaan. (Museoviraston strategia 2020. 2011; Vaikuttava museo 2014.)

Turpeisen (2009) kehittämishankeraportti, Kohti oppivaa organisaatiota, Jyväskylän museotoimen pedagogisen strategiatyön taustat ja käynnistäminen, antaa näkökulmaa museoiden osaan vaikuttajina. Raportissa todetaan museokasvatuksen luoneen uusia väyliä museoille olla aktiivisena toimijana yhteisössään. Strategian luomisen taas on nähty olevan koulutusprosessi, josta museon henkilöstö hyötyy. Tämän taustatyön tuloksena on laadittu Jyväskylän kaupungin museopalveluiden pedagoginen strategia vuoteen 2016. Siinä otetaan esille viime vuosikymmenien keskustelut museoiden tarpeesta kehittää toimintaansa henkilöstön osaamisen ja yhteistyön kautta. Museot laativat itsenäisesti tavoitteensa, ja yhteistä strategiaa valmistelemaan on sitoutettu koko henkilöstö. Näin kehitetään henkilöstöä ja saadaan esille koulutustarpeita. Museoiden tulee olla oppivia organisaatioita, jotta voidaan turvata tarpeellinen ammattiosaaminen. Organisaation oppimisen pohjana ovat yhteinen visio, laatu, yhteistoiminta ja oikeanlainen ilmapiiri. (Turpeinen ym. 2012, 2.)

Jyväskylän kaupungin museopalveluiden pedagogisessa strategiassa vuoteen 2016 tavoitteina on viisi asiaa. Ensimmäinen tavoite on, että Jyväskylän museot muodostavat valtakunnallisen museopedagogiikan osaamis- ja oppimiskeskuksen. Toimenpiteinä tämän saavuttamiseen ovat yhteiset hankkeet Jyväskylän museoiden ja korkeakoulujen sekä kaupungin opetuspalveluiden kanssa. Museon henkilöstön koulutus ja henkilöstövaihto sekä oppilaitosten harjoittelujen ohjaus ovat myös tavoitteellisia toimintatapoja. Toisena olevan oppivan organisaation pohjana on yhteinen näkemys ja työilmapiirin luominen innostavaksi oppimiselle. Työn suunnittelun tehostaminen, osaamisen jakaminen kollegoiden kesken ja henkilöstön yhteisöllisyyden tukeminen auttavat oppivaksi organisaatioksi kehittämisessä. Kolmantena kohtana ovat laadukkaat palvelut, jotka pitävät sisällään palvelumuodot, laatustandardit ja kohde-ryhmien priorisoinnin. Tässä ovat avainasemassa palvelumuotoilukoulutus, vertaisarviointi ja palvelujen sekä tilojen ja näyttelyiden päivitys. Neljäntenä olevassa hyvinvoinnin edistämisessä ja vaikuttavuuden näkyväksi tekemisessä ovat toiminnan läpinäkyvyys ja kestävä kehitys yhteisöllisyyden kanssa avainsanoja. Yleisön osallistaminen ja sidosryhmäanalyysit sekä oman toiminnan dokumentointi tuovat sisältöä tähän tavoitteeseen. Viimeisenä kohtana on alueellinen ja valtakunnallinen yhteistyö, jota toteutetaan verkostoitumalla ja osallistumalla tapahtumiin ja koulutuksiin. Edustus valtakunnallisissa yhdistyksissä avaa vaikutusmahdollisuuksia kulttuurin säilyttämiseen myös valtakunnallisesti. (Mts. 35–39.)

Keski-Suomen museon toimintasuunnitelmassa 2014 on todettu pitkän aikavälin tavoitteena olevan asiakasmäärän kasvun, johon tähdätään ”laadukkailta, monipuolisilla ja elämyksellisillä palveluilla” (Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014. n.d., 2). Asiakasmääriin haetaan kasvua myös yhteistyöllä erilaisten toimijoiden kanssa, kuten on jo käynytkin Toivolan Vanhassa pihassa. Yhteistyötä tehdään myös museoiden, kotiseutuyhdistysten sekä toisten muistiorganisaatioiden kanssa. Kerran vuodessa pidetään Museoiden tulevaisuusfoorumi, joka kerää yhteen Keski-Suomen ammattimuseoiden edustajat pohtimaan museotyötä. Verkkopalvelut avaavat erilaisia mahdollisuuksia kokoelmien saavutettavuuteen ja myös julkaisutoimintaan ja oppima-

teriaalin kehittämiseen. Kuvienhallintajärjestelmän kehittäminen ja arkistopalvelujen sähköistäminen ovat vuoden 2014 aikana tapahtuvia uudistuksia. Esi- nekokoelmien paikkatietojen syöttäminen tietokantaan sekä kuntokartoitustietojen sähköinen taulukointi ovat toimenpiteitä, joissa myös tarvitaan tietoteknistä osaamista. Museon sähköisiä sivustoja kehitetään, ja sivuille tehdään arkeologian opetuspaketti. Kehittämistä tehdään myös museokaupan tuotevalikoimalle. Kokoelmatyön kehittämiseksi laaditaan prosessikuvaukset ja pidetään säännöllisesti kokoelmapalavereita. Pyrkimyksenä on kehittää viestintää ja markkinointia tekemällä museolle toimintasuunnitelma viestinnästä. Osaamista museoalasta kartutetaan kirjallisuuden hankkimisella museon käsikirjastoon. (Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014 n.d., 2–16.)

Maakuntamuseoiden nelivuotisneuvotteluissa 2014–2017 Keski-Suomen museon suunnitelmassa on tavoitteena parantaa paikallismuseoiden palveluja laatimalla museoille omat kehittämistavoitteet. Näitä tavoitteita toteutetaan paikallismuseoissa neuvonnan ja koulutuksen avulla. Museotoiminnan ja yhteistyön kehittäminen, ajankohtaisista asioista tiedottaminen ja vertaistuki - tavoitteita toteutetaan kotiseutupäivillä, museofoorumissa ja alueellisella kokoelmapolitiikalla. Muiden tavoitteiden saavuttamisessa korostuvat ajantasaisen tiedon hankinta, yhteistyö ja teknologian hyödyntäminen.

Myös Suomen museoliiton, joka on museoiden edunvalvoja, strategia 2017 sisältää osaamisen kehittämisen tietotekniikan avulla. Liiton tavoitteenaan on pitää museoammattilaiset pätevinä ja saada heidät hyödyntämään uutta teknologiaa. Tätä tavoitetta tukee etäosallistumismahdollisuus liiton järjestämiin koulutuksiin. Museoliiton uusia palveluita ovat museokohtaiset konsultointi- ja mentorointipalvelut sekä ammattitaidon nostamiseen tähtäävät koulutuspolut. Viestintäpalvelujen painopisteenä ovat vuorovaikutteiset verkko- ja mobiilipalvelut. Liiton tukipalveluina on mm. henkilöstön osaamisen kehittäminen, jossa keskeisinä asioina ovat viestintä ja museoalan lainsäädäntö. Museoliiton hanke, Museokortti 2015, on puolestaan museon asiakkaille tarkoitettu pääsylippujärjestelmä, jossa tekniikan kehitys on otettu asiakaskäyttöön. Kyseessä on sähköinen pääsylippu, joka on voimassa rajoituksetta vuoden ajan suomalai-

sisä museoissa. Museokortti on käytössä jo mm. Hollannissa. (Suomen Museoliiton strategia 2017. Perinteet velvoittavat 2012; Museokortti 2015 n.d.)

4.3 Osaamisen mittaaminen

Lönnqvist ja muut (2005, 200) toteavat, että henkilöstön osaamisen mittarina voidaan käyttää koko organisaatiossa korkeakoulutettujen työntekijöiden prosenttiosuutta kaikista työntekijöistä. Tämä antaa hyvin yleisen kuvan osaamisesta. Ennen kuin osaamista voidaan lähteä kehittämään, on tiedettävä tarkemmin, mitä osaamista yrityksessä on ja millä tasolla se on. Osaamisen määrittelyn pohjana ovat työtehtävän vaatimukset (Viitala 2005, 110). Osaamista kartoitetaan mittaamalla osaamistasot, ja silloin tulisi mitata nimenomaan toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Osaamisesta kertoo työn tulos, mutta tähän vaikuttavat olosuhteet ja välineet, kuten tietokoneet ja ohjelmat. Lähtötason määrittelemisen ja yksityiskohtaisuus ovat osaamisen mittaamisen perusedellytyksiä. (Viitala 2005, 156.)

Helakorpi (2005, 134) toteaa osaamisen arvioinnissa olevan joitakin perusolettamuksia. Hänen mukaansa osaaminen on epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta. Tietäminen yksinään ei ole osaamista, vaan se on laajempaa tekemisen hallintaa sosiaalisine vuorovaikutuksineen, ja jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat myös osa osaamista. Osaamista voidaan arvioida sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrällisesti arvioidaan sitä, onko osaamista vähän vai paljon, ja laadullisesti arvioidaan puolestaan, onko osaamisen laatu heikko vai hyvä. Oppivassa organisaatiossa itseohjautuvuuden korostamisen myötä käytetään osaamisen arviointiin itsearviointia, jonka tarkoituksena on kehittää toimintaa. Itsearviointissa arvioidaan oman toiminnan tavoitteellisuutta, toimintaedellytyksiä ja tuloksia. (Helakorpi 2005, 134–135.)

Ennen kuin yrityksen tämän hetkistä osaamista voidaan lähteä tarkastelemaan, on henkilöstön tehtäväkuvauksien oltava selkeät. Tätä, työssä vaadittavaa työkohtaista osaamista, käytetään pohjana osaamiskartoituksen luomisessa. Työntekijä ja hänen työnsä tunteva esimies laativat yhdessä työssä

vaadittavat tiedot ja taidot listaksi. Osaamiskartoituksella voidaan mitata organisaatiossa yksilön tai tiimin osaamisen tasoa. Osaamiskartoituksessa listataan työn tekemisen kannalta oleelliset työtehtävät ja osaamisalueet sekä määritellään osaamistasojen arviointikriteerit. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää apuna mm. henkilöstön kehittämisessä, työkierron suunnittelussa tai työkuormien jakamisessa. (Kauhanen 2012.)

Keski-Suomen museolla on tehty tehtäväkuvaukset vuonna 2013. Henkilöstö on itse täyttänyt lomakkeet, jotka museonjohtaja on käynyt läpi ja tarvittaessa tehnyt lisäyksiä. Näitä tehtäväkuvauksia on käytetty 2014 laaditun museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arvioinnin pohjana. Sekä tehtäväkuvauksia että museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arvioinnin kehittämistä käytettiin pohjana tämän tutkimuksen osaamiskartoituksen rungon luomisessa. (Voutilainen 2014.)

Kyselylomakkeen osaamisen sisältö

Haarasan ja Svärdirin (2014, 40) osaamiskäden osien kautta löydettiin osaamisalueita, jotka kuuluvat työhön, mutta eivät ole varsinaista ammattiosaamista. Ammattiosaamisessa yhdistyvät opiskellut tiedot ja taidot, joilla konkreettinen tekeminen tapahtuu. Opiskelun kautta saadaan pätevyys toimia tietyissä työtehtävissä. Keski-Suomen museon ydinosaamisista on useita, ja ne sisältävät hyvin monenlaista osaamista. Kyselylomakkeella ydinosaamisista jaettiin osiin, mutta tehtävät lomittuvat kuitenkin käytännössä toisiinsa. Museon erikoisosaamiseen kuuluvat kulttuuriympäristö, maakunnallinen museotyö, kokoelmat ja konservointi. Nämä kaikki sisältävät hyvin monenlaista osaamista. Kulttuuriympäristöosaamiseen kuuluvat mm. kulttuuriympäristön tutkimus, inventointi sekä rakennus- ja esinekonservoinnin perusteiden osaaminen. Konservointiosaamiseen kuuluvat puolestaan kulttuurihistorian tyylikausien tuntemus, rakennuskonservointi ja rakennevaurioiden tunnistaminen. Maakunnallinen museotyö pitää sisällään mm. kiertonäyttelytoimintaa ja rekisterinpitoa. Kokoelmiin liittyvät esinetuntemus, kokoelmapoliittisen ohjelman ja kokoelmatyön prosessin tunteminen sekä kunnon tarkkailu. Näissä mainituissa ydinosaamisissa tarvitaan hyvin paljon samaa tietopohjaa. (Haarasan & Svärd 2014, 41.)

Museo-opetukseen kuuluvat opetusmateriaalin tuottaminen, sisällön tuotanto ja mediakasvatus. Sisällöntuotannossa täytyy olla tietoa esineistöstä ja kokielmista ja niiden historiasta. Museo-opetuksessa nimensä mukaisesti on myös opetuksen suunnittelua ja toteutusta. Opetus on kulttuuriperintökasvatusta, jonka tarkoituksena on saada kuulija innostumaan historiasta esimerkiksi työpajojen kautta. Tässä työtehtävässä tarvitaan asiakaspalveluosaamista samoin kuin neuvonta- ja tietopalvelussa sekä yleisötehtävissä. Neuvontaan, tietopalveluun ja viranomaistoimintaan kuuluvat mm. kulttuuriympäristöön liittyvät lausunnot ja arkeologinen neuvonta. Arkeologisessa neuvonnassa tarvitaan muinaismuistolain tuntemista. Lainsäädännön tunteminen onkin yksi osaamisalue museotyössä ja sen osaamisesta on kyselylomakkeessa oma kysymyksensä. Kyselylomakkeella yleisötehtävät -osaamista kysyttiin tiivistetyssä muodossa. Yleisötehtäviin kuuluu paljon muutakin opastamisen, museokaupan hoitamisen, työpajatoiminnan ja tilaisuuksien järjestelytehtävien lisäksi. (Keski-Suomen museo 2014.)

Museossa tarvitaan myös talouteen ja hallintoon sekä markkinointiin ja viestintään liittyvää osaamista, joka luokitellaan ammattiosaamiseksi. Hallintoon ja talouteen kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen, kunnallis- ja julkishallinnon tuntemus, maksuliikenne ja toiminnan seuranta. Osaamisalue sisältää myös organisaatiotuntemuksen ja organisointikyvyn, joita tarvitaan varsinkin, kun ohjataan työharjoittelijoita. Viestintäkanavien tuntemus ja tiedottaminen ovat osa markkinointia ja viestintää. Viestinnässä ja markkinoinnissa samoin kuin erilaisten rekistereiden käyttämisessä tarvitaan tietoteknistä osaamista. Tietoteknisen osaamisen jaottelussa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman moni ohjelmisto, koska niiden käyttö digitoinnin myötä on kasvussa. Toimisto-ohjelmistot, erilaiset tietokannat sekä taitto- ja julkaisuohjelmat ovat tämän päivän työkaluja, joiden on tarkoitus auttaa ja nopeuttaa työn tekemistä.

Arkisto-osaamista tarvitaan kuva- ja tutkimusarkiston hoitamisessa. Kuvapalvelutoiminnan osaaminen ja valokuvahistorian tuntemus ovat kuva-arkistossa tarvittavaa osaamista. Arkistohoidon perusteet ja arkistopalvelutoiminnan hallinta ovat tutkimusarkiston osaamisia. Kuva-arkisto pitää sisällään reilut

500 000 kuvaa ja tutkimusarkisto yli 1300 kokoelmaa. Molemmat arkistot ovat avoinna maanantaista keskiviikkoon, mutta käynnistä on tehtävä etukäteen ilmoitus asiakaspalveluun. Käsikirjasto on tarkoitettu henkilöstön käyttöön, ja sen hoitamiseen tarvitaan puolestaan luetteloinnin periaatteiden ja luokitusjärjestelmien tuntemusta. Ammattiosaamiseen kuuluu vielä näyttelytoiminta, joka koostuu näyttelyiden suunnittelusta niiden rakentamiseen kokoelman kuljetukseen. Ilmankosteuden ja lämpötilan tarkkailu näyttelysaleissa ja muutenkin tiloista huolehtiminen kuuluvat näyttelytoimintaan (Keski-Suomen museo 2014.)

Museossa kuten muissakin työorganisaatioissa tarvitaan ammattiosaamisen lisäksi monia erilaisia kykyjä. Asiakaspalvelutaidot onkin jo mainittu useaan otteeseen. Asiakaspalvelutaitoja tarvitaan niin museon sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden kanssa toimimiseen, ja siten jokainen työntekijä on asiakaspalvelija. Vuorovaikutustaidot ja toisten tarpeiden huomioiminen sekä myönteinen asenne kuuluvat näihin taitoihin. Asiakaspalveluprosessin tunteminen auttaa näkemään oman toiminnan vaikutukset asiakassuhteessa. Museon arvojen ja strategisten tavoitteiden tuntemisella on myös vaikutusta asiakaspalveluun. Arvot ja tavoitteet antavat pohjan koko organisaation toiminnalle, koska niiden tunteminen edistää yhteistoimintaa organisaatiossa. Tässä tuleekin tiimityöosaaminen esille. Yhteistyökyky ja vastuun ottaminen tavoitteiden saavuttamisesta sekä sitoutuminen tiimin toimintaan ovat tiimityön perustaitoja. (Aarnikoivu 2005, 58; Helakorpi 2005, 39.)

Oman toimintaympäristön tunteminen ja yhteiskuntakehityksen seuraaminen ovat osaamista, jota tarvitaan myös työtehtävien hoitamisessa parhaalla mahdollisella tavalla. Työsuojelun ja -turvallisuuden sekä ergonomian tarkoituksena on taata työskentelyyn mahdollisimman hyvä ympäristö, jossa vaaratilanteet kyetään ennakoimaan. Tämä on tärkeää museossa niin kokoelmien kuin asiakkaidenkin hyvinvoinnin takaamiseksi. Yhteiskuntakehityksen vaikutukset omaan työhön voivat olla hyvinkin näkyviä, ja siksi tarvitaan oppimishalua sekä kiinnostusta eteenpäin menemiseen. Oppiminen ei onnistu ilman näitä asioita eikä ilman oppimistaitoja, joita voidaan opiskella kuten mitä tahansa taitoja. Oikea ilmapiiri kannustaa hakemaan tietoa ja sitä kautta lisäämään omaa

ja myös toisten osaamista. Omaan työhön vaikuttaminen lisää motiivia sekä työn tekemiseen että uuden oppimiseen. Silloin kun on mahdollista itse suunnitella työnsä sisältöä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä tuntee saavansa luottamusta omiin kykyihin ja osaamiseen. Tämä kannustaa kehittämään niin itseään kuin toimintatapojaan. (Ojala 2000, 118.)

Useat ihmiset kehittävät itseään harrastustensa kautta. Tästä saatu kokemus yhdessä muun elämäkokemuksen kanssa on osaamista, jota työssään voi hyödyntää työssään. Lasten harrastuksissa mukana toimiminen edesauttaa varmasti tiimissä toimimista ja toisten kuuntelemista. Yhdistystoiminnassa mukana olemisessa oppia voi tulla toiminnan suunnittelusta ja budjetoinnista. Tosin taitojaan saa usein hyödyntää toiseenkin suuntaan. Vaikka aiempi työkokemus ei olisikaan samalta alalta, on siitä hyötyä työyhteisössä toimimisen näkökannalta. Samoin on kielitaidon laita. Joku on voinut opiskella jonkin vieraan kielen, jota voi myöhemmin hyödyntää vieraskielisen ammattikirjallisuuden lukemisessa tai omassa työssään asiakaspalvelussa. (Haaranen & Svärd 2014, 42.)

5 Osaamisen kehittyminen

5.1 Oppiminen

Yksilön oppiminen

Oppiminen nähtiin useampi kymmenen vuotta sitten erilaisessa valossa kuin nykyään. Silloin käytettiin ulkoa oppimista, jolloin piti muistaa asiat sanatakkasti samanlaisina kuin ne kirjoissa olivat. Nykyään korostetaan nimenomaan opitun soveltamista käytäntöön, jolloin opittua käytetään monenlaisten työelämässä vastaan tulevien ongelmien ratkaisemisessa. (Mantere ym. 2003, 53)

Toimintaympäristön, organisaation tai työn tehtäväkuvan muutos aiheuttaa tarpeen oppia jokin uusi asia tai toimintatapa. Muutos aiheuttaa oppimistarpeen ja oppiminen tuo tarvittavaa muutosta. Oppiminen on ”kyky uusiutua ja

muuttaa pysyvästi toimintaa” (Ojala 2000, 186). Jatkuva eli elinikäinen oppiminen on mahdollista, ja jo kreikkalaiset filosofit olivat sitä mieltä, että tulisikin opiskella elämän alusta sen loppuun saakka. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa nimensä mukaisesti jatkuvaa prosessia, jossa kehitystä tapahtuu koko ajan eikä vain muutamalla hetken kestäväällä koulutuksella. Jatkuvan oppimisen periaatteen tarkoituksena on antaa valmiuksia elää muutosten keskellä ja selvitä niistä. Elinikäinen oppiminen vaatii yksilöltä itseohjautuvuutta ja vuorovaikutustaitoja. (Mts. 97, 99, 103, 110.)

Varsinkin huiman teknologian kehityksen vuoksi osaaminen vanhenee nykyään koko ajan, ja koska osaaminen on yrityksen kilpailuetu, on jokaisen oltava jatkuvasti valmis oppimaan uutta. Tästä syystä osaamiseen liittyy kiinteästi oppiminen. Ihmiset ovat yksilöitä niin osaamisen kuin oppimisenkin suhteen. Oppimista voi tapahtua, kun tietoa on tarjolla, mutta se, kuinka ihminen ymmärtää saamansa tiedon, onkin oppimisprosessin ydin. Uuden tiedon käsitteelyyn vaikuttaa se, mitä on aiemmin opittu, koska tälle pohjalle rakennetaan uutta omaa maailmankuvaa. (Helakorpi 2005, 85; Ponteva 2010, 20.)

Oppimisella on oltava tavoite. Kun tunnistaa oman osaamisensa ja tietää osaamistarpeensa, voi laatia tavoitteellisen oppimissuunnitelman. Kun ihmisellä on selkeä tavoite oppimisessa, hänellä on mahdollisuus tehokkaasti hankkia ja käsitellä tietoa. Oppimisvalmiutta voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota kommunikointitaitoihin, tiedonhankinta- ja hallintataitoihin, kykyyn arvioida ja kyseenalaistaa tietoa, kykyyn ajatella ongelmaratkaisukeskeisesti sekä oman oppimistyylin tunnistamiseen ja ryhmätyötaitoihin. (Ojala 2000, 118, 121.)

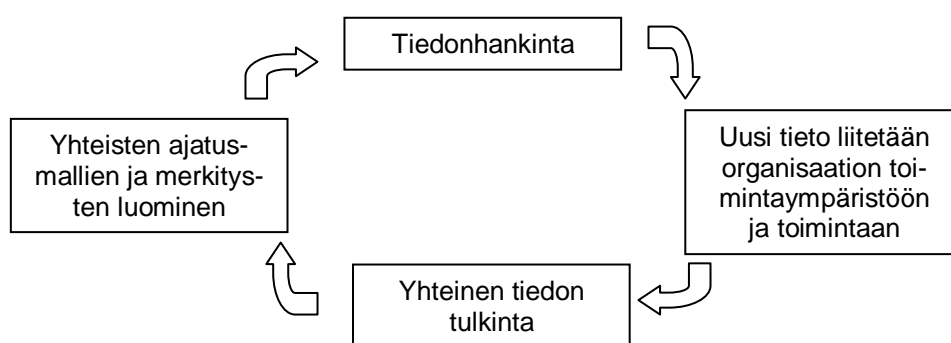
Jokaisella on oma oppimistyyli, ja se vaikuttavat ihmisen tapaan oppia. Aktiivinen oppii kokeilemalla. Käytännöllinen oppii soveltamalla teoriaa käytäntöön. Pohtija arvioi uutta asiaa itsekseen ja seuraa toisia sivusta huomioita tehden. Looginen mallintaa uuden asian ja tarvitsee selkeät oppimispolut. Itsessään voi kuitenkin vahvistaa myös niitä puolia, jotka eivät ole selkeästi esillä omassa oppimisessa, koska kaikki oppimistyyli yhdessä tekevät oppimisesta tehokasta. Aktiivisuutta lisää uusien asioiden etsiminen, ja käytännöllisyyttä voi

kehittää toimintasuunnitelmalla. Pohdiskelua edesauttaa päiväkirjan pitäminen, ja loogisuutta vahvistetaan epäloogisuuksia etsimällä. (Mts. 124–125.)

Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation määritelmässä puhutaan organisaatiolla olevan kyvyn luoda ilmapiiri, joka kannustaa yksilöitä elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivassa organisaatiossa kyseenalaistetaan ja korjataan toimintaa uuden tiedon valossa. Organisaatio sallii myös virheiden tekemisen ja epäonnistumisen osana oppimisprosessia. Tällainen organisaatio haluaa ihmisten oppivan ja uudistuvan koko ajan. Kaiken tämän lähtökohtana on oltava joustava organisaatio, joka sopeutuu toimintaympäristöönsä, jossa oppiminen perustuu tiedon käsittelyyn ja hallintaan. (Mts. 162–163, 170.)

Otalan (2000, 206) mukaan yrityksen ydinosaaminen on organisaation eikä yksilön oppimisen tuotos, ja se on vision toteuttamisen perustana. Keskeistä oppivassa organisaatiossa on tiimissä oppiminen, vapaa tiedonkulku, oppimisen palkitseminen, henkilöstön sopeutuminen muutokseen sekä oppimista tukeva yrityskulttuuri. Oppivan organisaation oppiminen ei ole vain henkilöstön oppimisen summa. Se on nimenomaan organisaation kykyä yhdistää yksilöiden oppiminen yhteen siten, että organisaatio pääsee tavoitteisiinsa paremmin. Organisaation oppimiskehän mukaan nimenomaan tieto ja sen kulkeminen ja muokkaantuminen tuovat osaamista organisaatioon. (Mts. 166, 168.)



Kuvio 6. Organisaation oppimiskehä (Ojala 2000, 171)

Organisaation tiedonhankinnassa on monta väylää. Ulkoista tietoa asiakkaista ja markkinoinnista saadaan kyselytutkimuksilla. Markkinoiden kehitystä voidaan seurata myös tutkimalla toimialakehitystä ja siihen liittyvää tietoutta. Sisäistä tiedonhankintaa ovat esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyt. Näiden läpikäyminen tuo esiin organisaation kehityskohteita ja vahvuuksia. Tiedon jakaminen, pohtiminen ja muokkaaminen liittävät tietoa organisaation toimintaan ja saatua tietoa tulkitaan kuuntelemalla erilaisia tulkintoja ja tuomalla niitä toisten tietoon. (Ojala 2000, 171–174.)

Organisaatio tarvitsee oppiakseen useita erilaisia taitoja. Lähtökohtana ovat yrityksen omat toimintatavat ja arvot. Silloin kun oppimisen taidot ovat osana yrityksen toimintatapoja, osaamista tuetaan ja kehitetään aktiivisesti. Osaamistaitoja organisaatiossa on monimutkaistenkin kokonaisuuksien hahmottaminen ja sen huomioiminen, että asioilla on vaikutusta toisiinsa. Tämä on systeemijattelua, jonka Sydänmaanlakka (2007) mainitsee ensimmäisenä osaamistaitolistassaan. Organisaation arvot sekä ajattelu- ja toimintamallit ovat sisäisiä malleja, joiden on oltava näkyviä. Vääränlaiset mallit voivat estää oppimista ja siksi niitä on tarkasteltava välillä. Strateginen oppiminen on muutосkyky, jolla kyseenalaistetaan ja reagoidaan toimintaympäristön muutoksiin. Oppivalle organisaatiolle on tärkeää erilaisten ajatusten esiin tuominen ja toisten kuunteleminen. Organisaation on kyettävä oikea-aikaiseen jatkuvaan ja riittävän avoimeen palautteeseen. Tämä onkin kehittymisen lähtökohta. Itsensä johtaminen on olennainen osa oppivaa organisaatiota. Se on vastuunottamista, sitoutumista ja omien kehitettävien asioiden tuntemista ja kehittämistä. (Mts. 58–60.)

Puhuttaessa oppivasta organisaatiosta puhutaan samalla myös tiimityöstä. Oppivassa organisaatiossa jokainen työntekijä kokee vaikuttavansa organisaation toimintaan ja tuloksiin. Henkilökohtaiset ominaisuudet hyödynnetään osaksi organisaatiota, ja avoin toimintakulttuuri tuo keskustelua organisaation sisäisistä malleista. Avoin keskustelu rakentaa myös yhteistä päämäärää, joka saavutetaan yhteistyön avulla. Yhteistoiminta ja -ymmärrys edesauttavat tiimioppimista. Yhteistoiminta on luottamusta ja arvostusta toisia kohtaan, joka näkyy uskalluksena antaa oma osaaminen tiimin käyttöön. (Turpeinen ym.

2012, 15.) Tiivistetysti oppiva organisaatio on kokonaisuuksien ymmärtämistä, asiakaskeskeisyyttä ja arvioivaa jokapäiväistä toimintaa. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu yhteistyössä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. (Helakorpi 2005, 37–38.)

Tiimioppiminen tuo oivalluksia, joita yksilön olisi ollut vaikea saada aikaan itseksensä. Tämän päivän oppiva organisaatio tarvitsee hyvin toimivia tietojärjestelmiä, jotka antavat mahdollisuuden uudentyyppisille toimintatavoille myös oppimisessa ja auttavat uusien ratkaisujen kehittämisessä. Oppivassa organisaatiossa osaamisen ja tiedon jakaminen ovat avainasemassa, ja jotta kaikki olisivat valmiita tähän, tarvitaan luottamusta siihen, että tämä jakaminen on kaikkien edun mukaista. (Sydänmaanlakka 2007, 61–62.)

Tällaisessa organisaatiossa tarvitaan johtajaa, joka saa alaisensa tekemään oikeita asioita parhaan kykynsä mukaan. Paras tulos saavutetaan silloin, kun työ ja osaaminen ovat tasapainossa. Uusissa tehtävissä on haasteita, ja osaaminen kehittyy niissä pikku hiljaa. Tosin, jos haasteet ovat paljon osaamista suurempia, tehtävät voivat ahdistaa. Toisaalta, jos haasteet pysyvät koko ajan samanlaisina ja osaamista on niitä enemmän, alkaa työ tuntua ikävyyttävältä, koska ihmisillä on halu oppia ja kehittyä työssään. Silloin, kun ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja toimia työyhteisön kehittämisen puolesta, on hänen mahdollista saavuttaa työssään asiantuntijuus. (Helakorpi 2005, 180–181, 186.)

Oppivassa organisaatiossa yksilöiden itsensä johtaminen nähdään johtajuuden toimintatapana. Henkilöstön vastuu omasta toiminnasta ja yhteinen toimintatapa antavat johtajalle mahdollisuuden olla organisaatiossa mentori, valmentaja tai yhteistyökumppani, mutta näiden lisäksi hän on kuitenkin myös roolimalli. Roolimalli näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, koska organisaation oppiminen alkaa johtajista ja esimiehistä, jotka ovat myös oppimisen johtajia. Johtajan on oltava myös visionääri, joka kykenee saamaan koko organisaation oppimismatkalle mukaan kohti yhteistä tavoitetta. (Ojala 2000, 199.)

Otalan (2005, 17) mukaan tarvitaan vähintään kahden vuoden aikajana, jotta ihminen pystyy vaihtoehtoistamaan asioita ja hänen on mahdollista sopeutua tilanteisiin kadottamatta päämäärää. Oppivassa organisaatiossa on oltava avoin ja kannustava ilmapiiri, joka sallii virheet ja kyseenalaistamisen. Oppimista ei tapahdu ilma virheitä, koska kukaan ei tule täydelliseksi heti vaan oppia tulee vähitellen rivi rivin päälle. Torontossa tehdyn tutkimuksen mukaan virheiden tekeminen nimenomaan edistää asioiden muistamista, jos väärä vastaus liittyy jollakin tavalla oikeaan ratkaisuun. Kun vastauksia arvaillaan ja ne ovat kaukana oikeasta, voi asialla olla päinvastaisia vaikutuksia. Tutkimuksessa saatiin sama tulos sekä nuorten että iäkkäämpienkin oppimisprosessissa. (Ojala 2005, 17–19; It's better for memory to make mistakes while learning 2014.)

Tuloksena oppivan organisaation toiminnasta on yksilöiden työn mielekkyyden lisääntyminen, kehityksestä saatu tunnustus ja niiden vaikutukset omaan elämänhallintaan. Silloin kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset kyetään näkemään oppimis- ja kehitystavoitteina strategiassa, on tapahtunut oppimista myös organisaatiotasolla. Käytännön toteutuksessa tämä on asiakaskontaktien näkemistä oppimistilanteina ja henkilöstön koulutuksessa on myös mukana asiakasnäkökulma. (Ojala 2005, 97.) Turpeinen ja muut (2012, 22) toteavat organisaation oppimisen näkyvän ”muutoksina sekä henkilöstön yhteisissä käsityksissä että ulkoisessa toiminnassa”.

Tulevaisuudessa organisaatioiden on jatkuvan oppimisen lisäksi oltava tehokkaita. Oppivasta organisaatiosta siirrytään älykkääseen organisaatioon, jonka voidaan sanoa olevan elävä organismi. Odotuksena tässä ovat huippusuoritukset ja asioiden tekeminen paremmin ja tehokkaammin. Tehokkuus ei tarkoita tässä enemmän tekemistä lyhemmässä ajassa vaan kyseessä on älykkäästi tekeminen. Älykkyys syntyy ennakoinnilla, jatkuvalla uusiutumisella ja nopealla oppimisella, ja se tarvitsee perustakseen tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Tieto on ensin ymmärrettävä, jotta sitä voidaan soveltaa käytäntöön ja soveltamalla tietoa voidaan kehittää. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

5.2 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen on yksilön keino pysyä työelämässä, ja nykyään sen arvo korostuu, koska työpaikat eivät ole niin pysyviä kuin jokunen kymmenen vuotta sitten. Työllisyyden takaamiseksi on oltava valmis huolehtimaan osaamisestaan kehittämällä sitä. Työpaikoilla osa kehittämistä on kuitenkin työnantajilla. Sydänmaanlakka (2007, 169) puhuu psykologisesta työsopimuksesta, jonka perustana on osaaminen. Työntekijä sitoutuu työnantajaan ajatellen työnantajan haluavan panostaa hänen osaamisensa kehittämiseen. Työnantaja puolestaan ajattelee työntekijän olevan halukas kehittämään ja pitämään yllä osaamistaan. Työnantaja haluaa työntekijän olevan myös omatoiminen ja itsenäisesti toimiva luodessaan tälle puitteet kehittää osaamistaan. (Sydänmaanlakka 2007, 169.)

Kysyttäessä yritysjohtajilta, mitä he pitävät tärkeimpänä omassa yrityksessään tällä hetkellä, on vastauksena seuraavaa (Länsisalmi 2013, 13):

- uudistuminen ja kasvu
- asiakaslähtöinen toimintatapa
- uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytyminen.

Edellisestä listasta voi tehdä huomion, että osaamisen kehittämisen syyt voivat olla yrityksen ulkopuolisia tai sisäisiä tarpeita. Toimintaympäristön muutos, kuten uusi kilpailija tai asiakkaiden kiinnostuminen kestävästä kehityksestä, voivat olla ulkoisia tekijöitä muutostarpeelle. Yrityksen sisäinen muutostarve voi tulla halusta tuottaa laadukkaampi palveluja tai olla tehokkaampia. Yrityksen on jatkuvasti arvioitava osaamistaan ja sen kehittämistä, jotta se voi pitää yllä tarpeellista osaamisen tasoa. Helakorven (2005, 167) mukaan tapahtuvien asioiden ennakointi ja niiden vaikutukset osaamistarpeisiin ovat tärkeitä osaamisen jatkuvassa kehittämisessä. (Länsisalmi 2013, 14–15.)

Kehittäminen on asioiden muuttamista positiiviseen suuntaan (Autio, Juuti & Wink 2010, 166). ”Osaamista kehitetään silloin, kun opitaan uusia asioita, jotka auttavat vanhan opin poistamisessa”, ja kehittyä voi vasta sitten, kun tietää osaamisensa ja osaamisvajeensa (Sydänmaanlakka 2004, 151). Työorgani-

saatiossa on pyrkimyksenä kehittää koko organisaatiota (oppiva organisaatio), mutta se tapahtuu kuitenkin yksilöiden kehittymisen kautta. Yksilöiden tosin on opittava toimimaan yhdessä voimansa yhdistäen ja jakaen omaa osaamistaan. Tiedon jakaminen sekä kyky vastaanottaa ja soveltaa tietoa ovat kehittymisen edellytyksiä (Sydänmaanlakka 2007, 186). Näiden lisäksi pohjalla on oltava halu kehittää osaamistaan (Kauhanen 2012).

Ihminen tarvitsee kyvyn ja motiivin lisäksi mahdollisuuden toimiakseen mahdollisimman hyvin työtehtävissään. Nämä samat asiat vaikuttavat myös hänen saavuttamansa tiedon hallintaan. Kyky hankkia ja säilyttää tietoa vaikuttavat siihen, miten hän kykenee siirtämään tietoaan eteenpäin. Tiedon tehokkaiseen siirtymiseen työyhteisössä tarvitaan motiivia, joka voi olla palkkion tai kannustimen muodossa. Raha ei kuitenkaan aina ole paras palkkio vaan palkkio voi olla myös sosiaalinen. Saavutetun sosiaalisen aseman pitämiseksi voi oman osaamisen jakamiseen käytetty aika olla suurikin siitä syystä, että ei haluta tulla leimatuksi yhteistyöhaluttomaksi. Organisaation sisäinen rakenne ja varsinkin henkilöstön keskinäiset vahvat siteet auttavat myös hiljaisen tiedon siirtymisessä, koska silloin vastavuoroisuuden periaate toimii parhaiten. Organisaation on mahdollistettava yksilölle tiedon esteetön siirtyminen, mistä mentorointi on hyvä esimerkki. (Argote, McEvily & Reagans 2003, 575.)

Osaamista kehitetään Hätösen (2011, 7) mukaan positiivisella oppimisilmapiirillä ja poistamalla esteitä oppimisen tieltä. Uuden oppiminen edellyttää oppimistaitoja, ja silloin, kun ne ovat mahdollisimman monipuolisia, luodaan uuden osaamisen hankkimiseen monia mahdollisuuksia. Osaaminen nähdään tilannesidonnaisena, ja tästä syystä sen ajatellaan olevan erottamaton osa synty-ympäristöään. Koska osaaminen saadaan ja sitä käytetään tietynlaisessa ympäristössä, on sen kehittäminenkin mahdollista työssä oppimalla. Tilannesidonnaisuus voidaan ajatella myös niin, että tietoa osataan käyttää tilanteen määrittämällä tavalla soveltaen. Tilannesidonnaisuudesta poiketen koulutuksen kautta saatu oppi on siirrettävissä toiseen ympäristöön samankaltaisissa tehtävissä käytettäväksi. Tällöin puhutaan siirtovaikutuksesta, jota on tutkittu kouluympäristössä. Koulutus antaa perusvalmiudet suoriutua työtehtävistä hyvinkin erilaisissa työympäristöissä, mutta jokaisessa työpaikassa on omat

erityisosaamiset toimialaan liittyen, joiden tekemisen oppii vain työpaikalla työnteon yhteydessä. (Hätönen 2011, 11–12.)

Ammattipätevyyttä ei opita vain lukemalla alan kirjallisuutta. On tultu siihen tulokseen, että jopa 75–80 % työvalmiuksista on kokemuseräisiä. Tästä syystä yrityksissä on tarkoin mietittävä työn jakamista. Ydinkysymyksiksi tässä asiassa muodostuu se, miten jokaisella olisi mahdollisuus (Helakorpi 2005, 176)

- toteuttaa itseään työssään
- kasvaa ja kehittyä
- vuorovaikutukseen ja osaamisen vaihtoon.

Osaamisen kehittämiseen voidaan käyttää työorganisaatiosta riippuen useanlaisia toimia, mutta siihen tarvitaan selkeää strategiaa. Kehittämistä voi tapahtua sekä työssä että työn ulkopuolella. Kehittämiseen on saatava mukaan koko yhteisö, jonka osaamista kehitetään järjestelmällisesti. Kaikkien on ensin ymmärrettävä tavoite ja uskottava siihen. Yhteistyöosaaminen on toiminnan avainsana ja kun sitten tehdään yhdessä työtä asian eteen, syntyy tuloksia. Teräs ja Teräsvirta (2013, 32–33) toteavatkin, ettei museotyössä riitä se, että jokainen tekee vain oman osansa, vaan tarvitaan yhdessä tekemistä. Koska työn kehittäminen kuuluu jokaiselle, tarvitaan joustavuutta ja jatkuvaa uudistumista. Yksi mahdollisuus kehittää osaamista on tehtävänkierto, joka vaatii onnistuakseen yhteistyötä ja erilaisissa rooleissa toimimista. Tässä onnistuminen kasvattaa itseluottamusta ja antaa uskoa omiin kykyihin. Työ- ja tehtäväkierto sekä museon sisällä että yhteistyöorganisaatioiden kanssa toisi uusia näkökulmia ja antaisi mahdollisuuden osaamisen jakamiseen. Työ- ja tehtäväkierrosta hyvänä esimerkkinä ovat Jyväskylän kaupungin henkilöstön uudelleensijoittamistoimien avulla löydetyt museonvalvojat Keski-Suomen museolle käsityöläiskotien aukipitoon (Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014 n.d, 16; Furu 2013, 81–82, 85; Teräs & Teräsvirta 2013, 32–33.)

Hätösen (2011, 58) mukaan oppiminen ja kehittäminen voidaan jakaa viiteen osaan. Yksi on yhteistoiminta, jota opitaan ryhmissä, tiimissä tai työpareina, koska vuorovaikutus tuo erilaisia näkökulmia omaan ajattelumalliin. Tarkkai-

leminen on hyvä oppimistapa ja asiantuntijan työskentelyn seuraamista pidetään hyvänä oppimismahdollisuutena. Toisena ovat laajenevat työ- ja vastuutehtävät, joihin työ- ja tehtäväkierrot sisältyvät. Työn laajentamista voidaan tehdä myös lisäämällä työtehtäviin uusia toimia saaden näin yksilön osaaminen kehittymään (Viitala 2005, 223). Kolmantena ovat ohjausmenetelmät ja -tehtävät, neljäntenä opiskelu ja koulutus ja viidentenä kehittymistä tukeva työ- kulttuuri (Hätönen 2011, 58).

Ohjausmenetelmänä uuden työntekijän perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön on ensiarvoisen tärkeä. Se edistää sekä yksilön että koko työorganisaation osaamista ja työhyvinvointia. Perehdyttäminen voidaan tehdä paperisen tai sähköisen perehdytysmateriaalin avulla. Ohjausmenetelmiin ja -tehtäviin kuuluvat myös tutustumiskäynnit esimerkiksi oman alan yrityksiin sekä mentoointi. Mentoroinnissa kokenut asiantuntijan eli mentori ohjaa mentoroitavaa työntekijää. Tämä on tehokas ohjaustapa, mutta jos tietoa ei kirjata ylös, on sen myöhempi esiin saaminen hankalaa. Koska mentori opettaa kokemuksestaan, voidaan siten siirtää myös hiljaista tietoa työntekijän jäädessä eläkkeelle tai muuten poistuessa yrityksen palveluksesta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 110). Mentori voi olla omasta organisaatiosta tai toimialalta kuten silloin, kun Museoliitto tuo mentoointipalvelujaan museoihin. Mentoroinnin edullisuus tekee siitä käytetyn oppimistavan (Lönngqvist ym. 2005, 130).

Keski-Suomen museolla käytetään ohjausmenetelmiä. Museolla on koottu perehdytysaineisto, joka pidetään ajan tasalla uusien työntekijöiden ohjaamista varten. Yhtenä ohjausmenetelmänä on opiskelijoiden ohjaus, ja museolla onkin eri oppilaitosten opiskelijoita harjoittelujaksoilla vuosittain. (Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014 n.d. 16, 17.)

Seminaarit ja yhteistyöfoorumit ovat alakohtaisia oppimistilaisuuksia ja Keski-Suomen museolla osallistutaankin niihin, kuten myös valtakunnallisiin museopäiviin ja maakuntamuseoiden neuvottelupäiviin. Näissä tilaisuuksissa on mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa. Opintomatkat tarjoavat myös hyvän tilaisuuden osaamisen kehittämiseen. Vuoden 2014 aikana museon henkilöstö teki yhden kotimaan opintomatka. Erilaisilla koulutuksilla voidaan

kehittää esimerkiksi asiakaspalvelu- tai johtamisosaamista tai museoissa tarvittavaa erikoisosaamista sekä tietoteknistä osaamista. Museolta onkin osallistuttu Kuvapankki- ja Sähköinen arkistointi -koulutuksiin. Koulutus voidaan järjestää työorganisaation sisäisenä koulutuksena tai suuremman organisaation sisällä, kuten Jyväskylän kaupungin järjestämä johtajien koulutus. Ulkoinen koulutus voi olla paikallista, alueellista tai valtakunnallista. Museoliitto, strategiansa mukaan, järjestää museoiden henkilökunnille ammattiosaamisen päivittävää koulutusta etäopiskelunakin. (Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014 n.d., 17.) Koulutuksen jälkeen työntekijä voi jakaa tietoaan kertomalla siitä sanallisesti tai jakamalla saamaansa materiaalia opiskelemastaan asiasta (Lönqvist ym. 2005, 130).

Omaa osaamistaan voi kehittää myös itsenäisesti itseopiskeluna tutustumalla alan uusimpaan tietoon ammattikirjallisuuden kautta, jota Keski-Suomen museolla hankitaan myös käsikirjastoon. Omaehtoiseen oman ammattitaitonsa kehittämiseen julkisessa koulutuksessa voi saada myös opintovapaata työstään, kun on ollut vähintään vuoden samalla työnantajalla. Opintovapaa on palkatonta, mutta opiskeluun voi saada opintotukea. (Viitala 2007, 196.)

Kehittämistä tukevaan työkuultuuriin kuuluvat osaamiskartoitukset ja kehittämisseskustelut (Hätönen 2011, 58). Museonjohtaja Voutilainen (2014) totesi museolla pidettävän säännöllisesti vuosittaiset kehityskeskustelut. Kun halutaan tukea osaamisen kehittämistä, työkykyä ylläpitävä toiminta kuten henkilöstön virkistyspäivät tai liikuntaharrastusten tukeminen, kuuluvat työkuultuuriin. Keski-Suomen museon henkilöstö toivoi vuoden 2014 virkistyspäivän olevan liikunnallinen. (Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014 n.d., 16–17.)

Kehittämistä voidaan tehdä myös erilaisten verkostojen avulla. Ojala (2000, 131) sanoo verkostojen mahdollistavan jopa uusien erilaisten tehtävien syntymisen. Yritysten osaamistarpeiden tulee olla hyvin tiedossa verkostoiduttaessa. Verkostot voivat olla osaamisen kehittämistä tai kierrättämistä varten luotuja ja ne voivat tuoda monenlaista osaamista yritykseen. Yritykset voivat yhdistää voimansa kilpailukyvyyn lisäämiseksi tai paikallisen toiminnan edistä-

miseksi. Verkostoja voidaan käyttää rekrytointiin, jos lähellä olevilla yrityksillä on erilaiset sesonkiajat. Henkilöstö voidaan tällöin kouluttaa toimimaan molemmissa yrityksissä. Voidaan myös perustaa osaamisverkosto, jonka jäseninä on koululaitoksia ja tutkimuslaitoksia sekä yksityisyrittäjiä. Tällaisessa verkostossa voidaan edistää teknologian ja käytännön osaamisen yhteen sovittamista. Verkosto voi myös olla apuna ohjaamassa oikeanlaisen koulutustarjonnan löytämisessä sekä auttaa löytämään yhdessä uusia osaamisen kehittämistapoja. Huomioitavaa näissä verkostoissa on se, että verkostoitujat ymmärtävät, miten tärkeää yhteistyön tekeminen on. (Valkama & Järvensivu 2006, 14–33.)

Yrityksen henkilöstösuunnittelua tehdään laatimalla osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelma. Se sisältää jokaisen työntekijän osalta kehityssuunnitelman ja yrityksen rekrytointisuunnitelman, koska osaamista saatetaan tarvita myös yrityksen ulkopuolelta. Uutta osaamista hankittaessa korostetaan oppimiskykyä ja tiedon käsittelytaitoa. Asenne oppimiseen voi ratkaista hakijan uuden työpaikan. Koeajalla voidaan tarkkailla henkilön oppimiskykyä ja motivaatiota uuden oppimiseen. Uusi työntekijä voi myös tuoda yrityksen henkilöstölle mahdollisuuden oppimiseen. Hänellä voi olla taitoja ja tietoja, joita yrityksessä ei vielä ole tai hän voi tuoda jonkin uuden tavan toimia. Sisäinen rekrytointi on nopeampi ja helpompi prosessi verrattuna ulkoiseen rekrytointiin. Henkilö tuo luotettavuutta, koska hänet tiedetään ja tunnetaan eikä hän todennäköisesti tarvitse pitkää perehdytysaika. Sisäinen rekrytointi luo valitulle henkilölle mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Toisaalta hän ei ehkä tuo uusia näkemyksiä organisaatioon vaan jatkaa jo oppimiaan toimintatapoja. (Viitala 2005, 232, 239–242.)

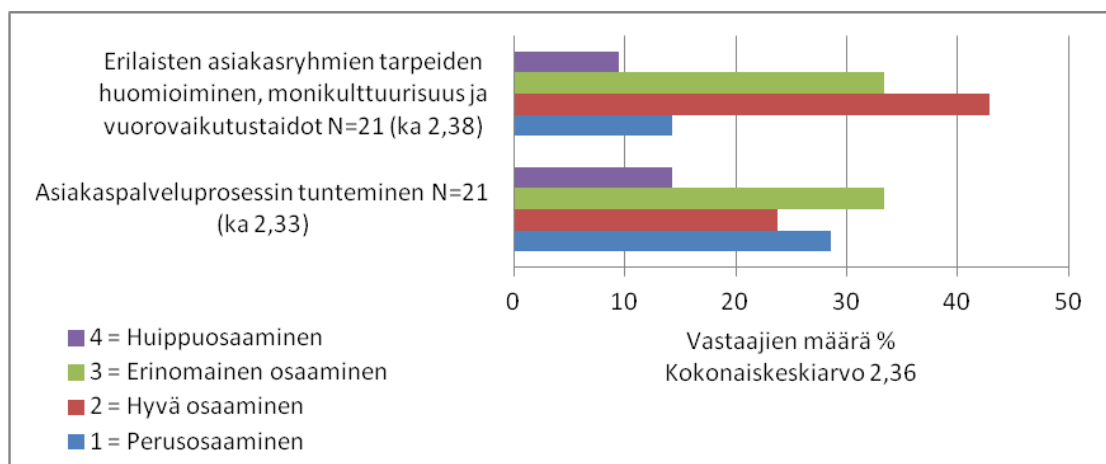
6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Kysymykset yleisestä osaamisesta

Osaamiskartoitukseen vastaajia oli kaikkiaan 22, mutta kyselyn oli lisäksi avannut viisi henkilöä lähettämättä vastausta. Kaikki vastanneet eivät arvioi-

neet tarvitsevansa kaikkia kysytyjä taitoja ja kykyjä, vaan vastasivat joihinkin kysymysten alakohtiin 0 = Ei kuulu tehtäväkuvaan. Osa vastaajista käytti mahdollisuutta valita kysymyksistä numero 15–18 vain ne, jotka sisältyivät omaan työnkuvaan, ja osa jätti vastaamatta kaikkiin, koska kysymykset käsitelivät erikoisammattiosaamista. Ensimmäiset kymmenen kysymystä käsittelivät yleisiä osaamisalueita.

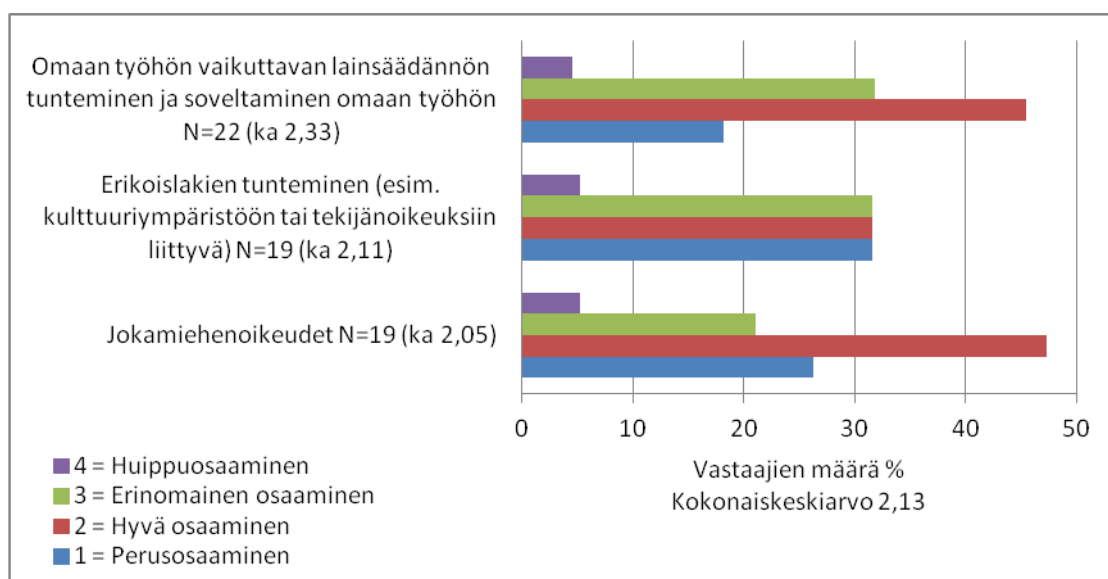
Ensimmäinen kysymys käsitti asiakaspalvelutaitoja, ja se oli jaettu kahteen alakohtaan, joita olivat erilaisten asiakasryhmien tarpeiden huomioiminen, monikulttuurisuus ja vuorovaikutustaidot sekä asiakaspalveluprosessien tunteminen. Osaamisen kokonaiskeskiarvoksi tuli asiakaspalvelutaitoihin 2,36. Tarkasteltaessa vastauksia lähemmin havaittiin, että asiakaspalvelutaitojen ensimmäisessä osassa oli suurin osa vastaajista valinnut osaamisensa tasoksi hyvä tai erinomainen. Asiakaspalveluprosessin tuntemisessa oli vastauksissa enemmän hajontaa, ja vastaukset olivat jakautuneet suurimmaksi osaksi tasojen 1, 2 ja 3 osalle. (Ks. kuvio 7.)



Kuvio 7. Asiakaspalvelutaidot

Vaikka vastausten jakautuminen oli kysymyksen osissa erilaista, olivat keskiarvot (2,38 ja 2,33) lähellä toisiaan. Vastaajia (N = 21) oli sama määrä molemmissa kysymyksen alakohdissa, mutta asiakaspalveluprosessin tuntemisessa oli enemmän sekä perusosaajia (1) että huippuosaajia (4).

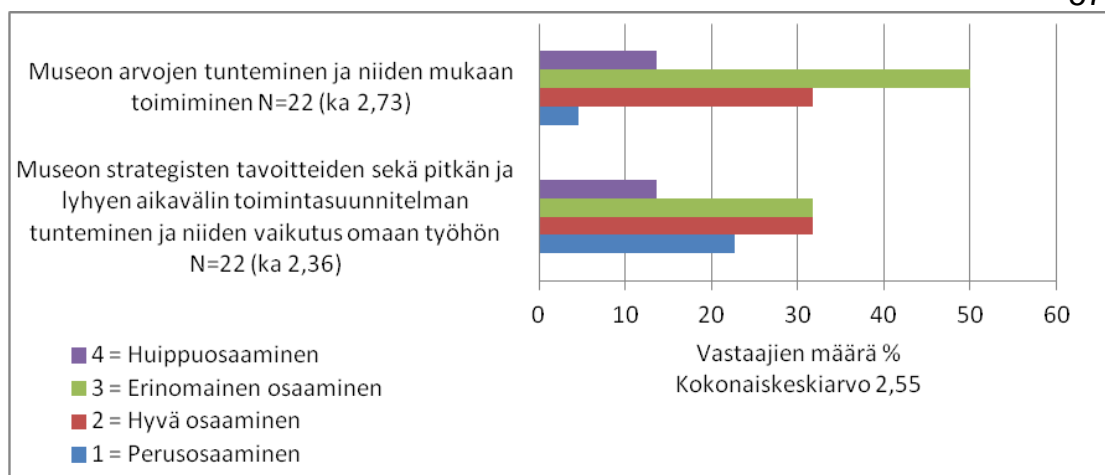
Toinen kysymys käsitteli lainsäädännön tuntemusta. Kysymys oli jaettu kolmeen alakohtaan, joiden osaamisen kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,13 (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Lainsäädäntö

Omaan työhön vaikuttavan lainsäädännön kohtaan vastasivat kaikki (N = 22), mutta erikoislakien tuntemiseen ja jokamiehen oikeuksiin vastasi 19. Lähes puolet arvioi tuntevansa omaan työhön vaikuttavan lainsäädännön hyvin (2) ja kolmannes erinomaisesti (3). Osaamisen keskiarvoksi muodostui näin ollen 2,23. Erikoislakien osalta osaamistasot jakautuivat tasan tasojen 1, 2 ja 3 kesken ja keskiarvoksi tuli 2,11. Kolmannessa alakohdassa kysyttiin jokamiehen oikeuksia, ja lähes puolet tunsivat ne hyvin (2), mutta erinomaista osaamista oli vähemmän kuin kahdessa aikaisemmassa kohdassa. Tästä syystä keskiarvo oli tässä kysymyksen osassa lähimpänä kahta (2,05).

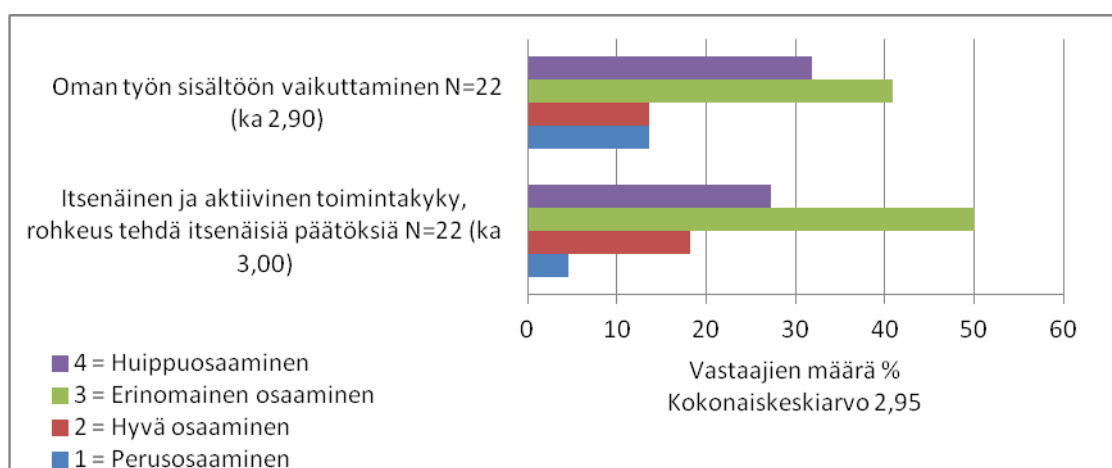
Kaikki 22 vastaajaa arvioivat osaamistaan kolmannessa kysymyksessä, jossa kysyttiin museon arvojen ja strategisten tavoitteiden tuntemusta. Museon arvot tunsivat ja niiden mukaan toimivat erinomaisesti (3) puolet vastaajista. Lähes kolmannes oli sitä mieltä, että he tietävät ja toimivat kysytyssä asiassa hyvin (2), ja näin keskiarvo oli lähellä kolmea (2,73). (Ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Museon arvot ja strategiset tavoitteet

Strategisissa tavoitteissa on jonkin verran enemmän hajontaa vastausten suhteen. Osaamistasojen hyvä (2) ja erinomainen (3) vastaajamäärät olivat samat eli noin kolmannes vastaajista kummassakin. Perustasolla (1) on vastaajista lähes viidennes, kun museon arvojen kohdalla sen valitsi vain alle 10 % vastaajista. Keskiarvoksi tuli strategisten tavoitteiden tuntemiseen 2,36. Keskiarvojen mukaan museon arvot ovat paremmin tunnettuja kuin strategiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat.

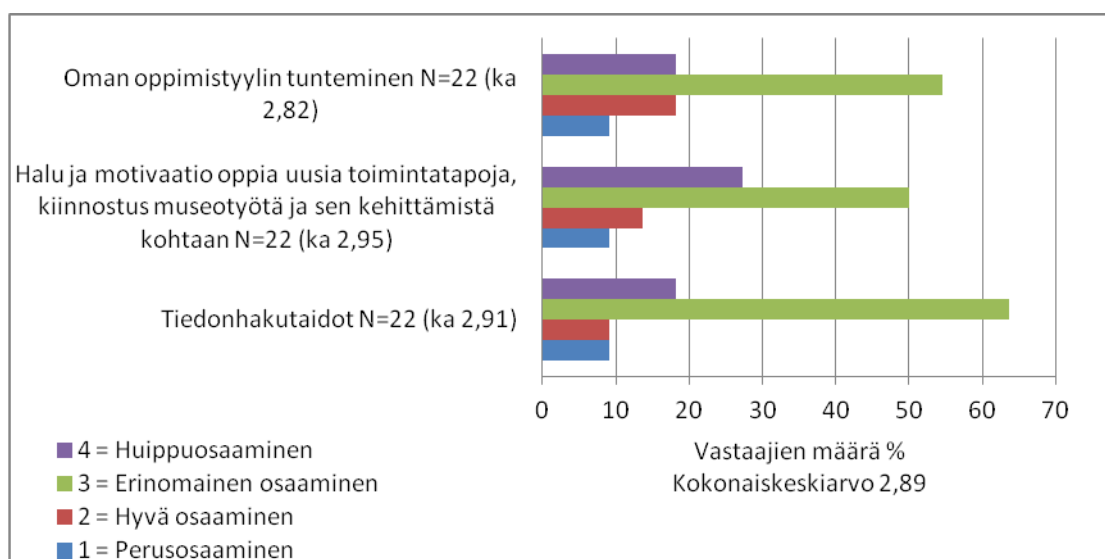
Kysymyksessä neljä kysyttiin omaan työhön vaikuttamisesta. Kysymys oli jaettu kahteen osaan (ks. kuvio 10).



Kuvio 10. Omaan työhön vaikuttaminen

Oman työn sisältöön vaikuttamisessa on erinomaisia (taso 3) osajia yli 40 % ja huippuosaamista (taso 4) löytyy yli 30 %:lla vastaajista. Keskiarvo on hie- man alle kolmen (2,90). Itsenäinen ja aktiivinen toimintakyky on puolella vas- tanneista erinomaisella tasolla (3), ja noin neljännes arvioi sen olevan huip- puosaamisen tasoa (4). Tässä kysymyksen osassa keskiarvo nousi kolmeen (3,00). Osaamisen kokonaiskeskiarvoksi tuli melkein kolme (2,95). Hajontaa vastauksissa oli molemmissa kohdissa, mutta enemmän kuitenkin oman työn sisältöön vaikuttamisessa.

Oppimistaidot, joka oli viides kysymys, oli jaettu kolmeen alakohtaan. Erin- omaista osaamista löytyi jokaisesta kohdasta eniten. Kokonaiskeskiarvo oli lähellä kolmea (2,89). Oman oppimistyylin tuntemisessa vähän yli puolet vas- taajista arvioi osaamisensa olevan erinomaisella (3) tasolla. Halu ja motivaatio -kohdassa erinomaista osaamista oli puolella vastaajista (N = 22) ja huip- puosaamista lähes kolmanneksella. (Ks. kuvio 11.)

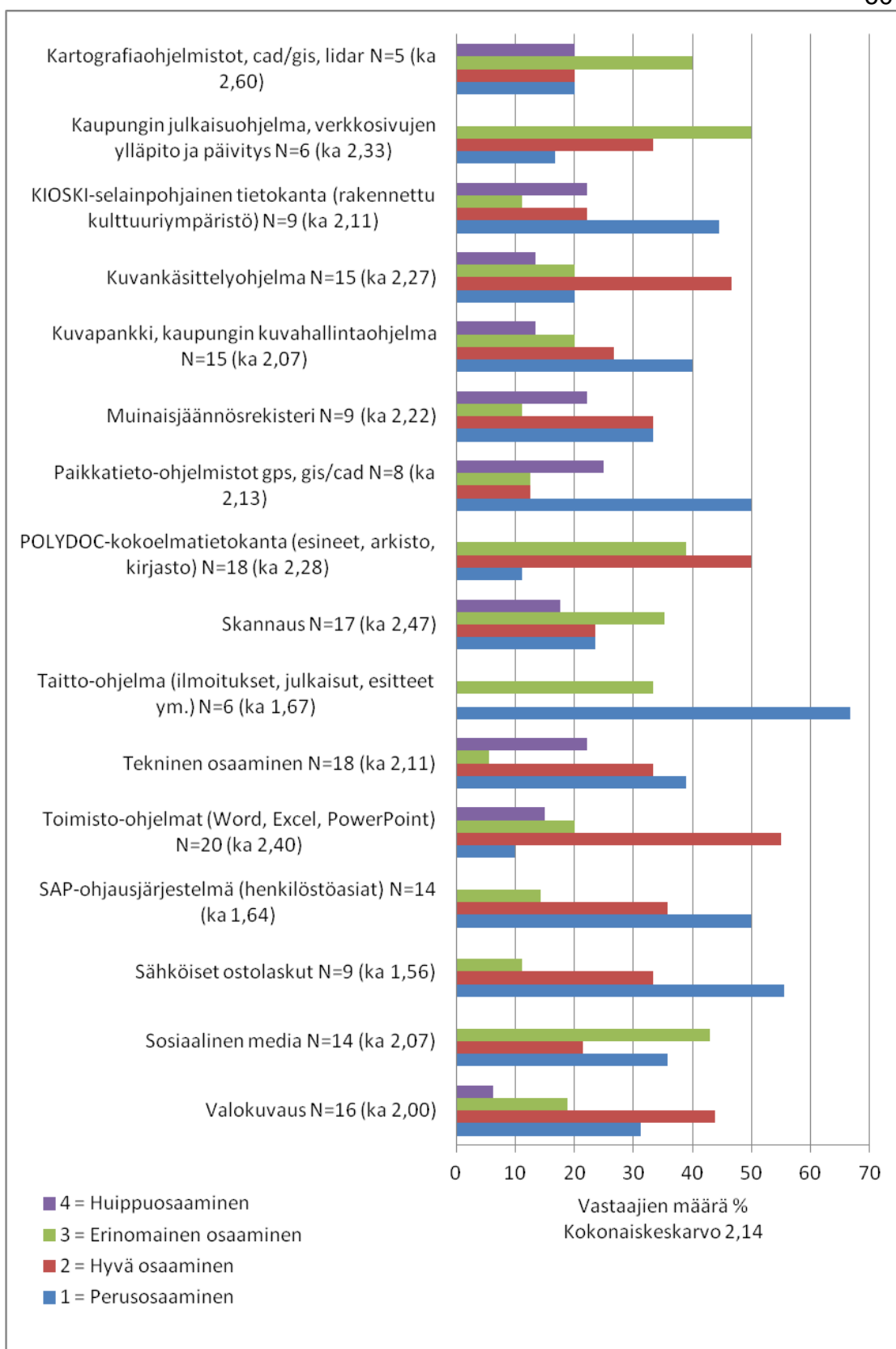


Kuvio 11. Oppimistaidot

Tiedonhakutaidot ovat erinomaista tasoa selkeästi yli puolella vastaajista. Op- pimistyylin tuntemisessa keskiarvoksi muodostui 2,82, ja halu ja motiivi -osan keskiarvo oli lähimpänä kolmea (2,95). Tiedonhakutaitojen keskiarvo oli 2,91, vaikka erinomaista osaamista oli enemmän kuin oppimistyylin tuntemisessa ja halu ja motivaatio -kohdassa.

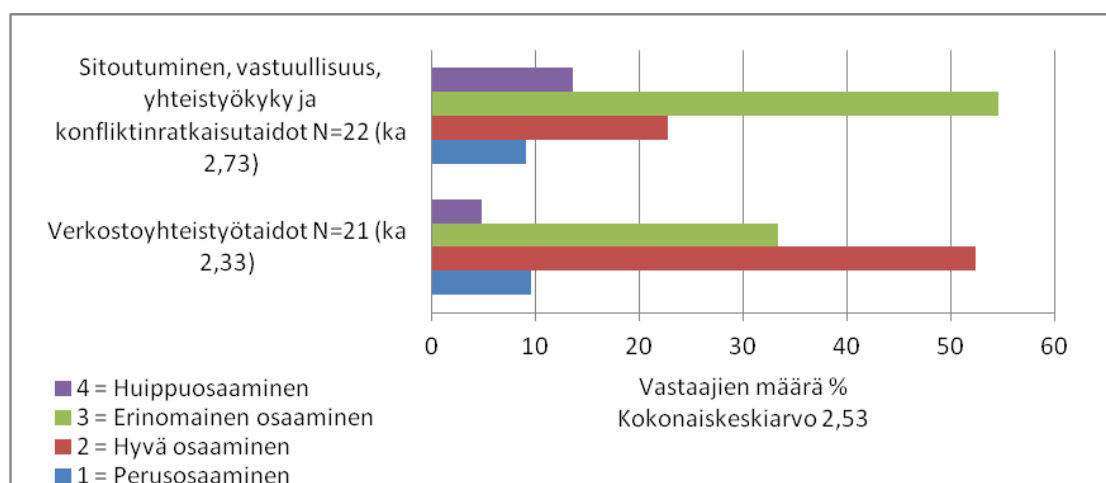
Kysymys numero kuusi tietoteknisistä taidoista jakoi vastauksia sekä määrällisesti että osaamistasollisesti. Osa ohjelmistoista käyttää vain pieni joukko henkilöstöstä, ja esimerkiksi kartografia-ohjelmistojen käyttöä oli arvioinut vain viisi henkilöä. Yhteenkään tämän kysymyksen alakohtaan eivät kaikki 22 henkilöä vastanneet, vaan vastausten määrä vaihteli 5:n ja 20 vastaajan välillä. Tietoteknisten taitojen kokonaiskeskiarvoksi muodostui 2,12, mikä ei kuitenkaan kerro kaikkea, kun otetaan huomioon vastaaja- ja ohjelmistomäärä. Museossa tarvitaan monenlaisia ohjelmistoja toimisto-ohjelmista erikoisohjelmistoihin. Kartografia-ohjelmistot, joiden osaamista arvioi viisi henkilöä, sai parhaimman keskiarvon (2,60).

Skannaus-osaamisen (N = 17) keskiarvo (2,47) oli toiseksi paras. Eniten vastaajia (N = 20) oli toimisto-ohjelmilla, ja osaaminen oli yli puolella hyvällä (2) tasolla. Keskiarvo oli kolmanneksi paras eli 2,40. Pienimmät keskiarvot olivat taitto-ohjelmalla (1,67), SAP-ohjausjärjestelmällä (1,64) ja sähköisillä ostolasakuilla (1,56). Näissä ei ollut ollenkaan huipputasoa (4) osaamista. Huippuja ei löytynyt myöskään kaupungin julkaisuohjelman, POLYDOC-kokoelmatietokannan eikä sosiaalisen median osaajista. Näiden keskiarvoista olivat kuitenkin kokonaiskeskiarvoa korkeammat julkaisuohjelman (2,33) ja POLYDOC:in (2,28) osaamisessa. Sosiaalisen median osaamisen keskiarvo oli 2,07. Vastausten hajonta oli kaikissa kohdissa suurta, vaikka lähes joka kohdassa yksi osaamistaso oli selvästi toisia suurempi vastausmäärältään. (Ks. kuvio 12.)



Kuvio 12. Tietotekniikka

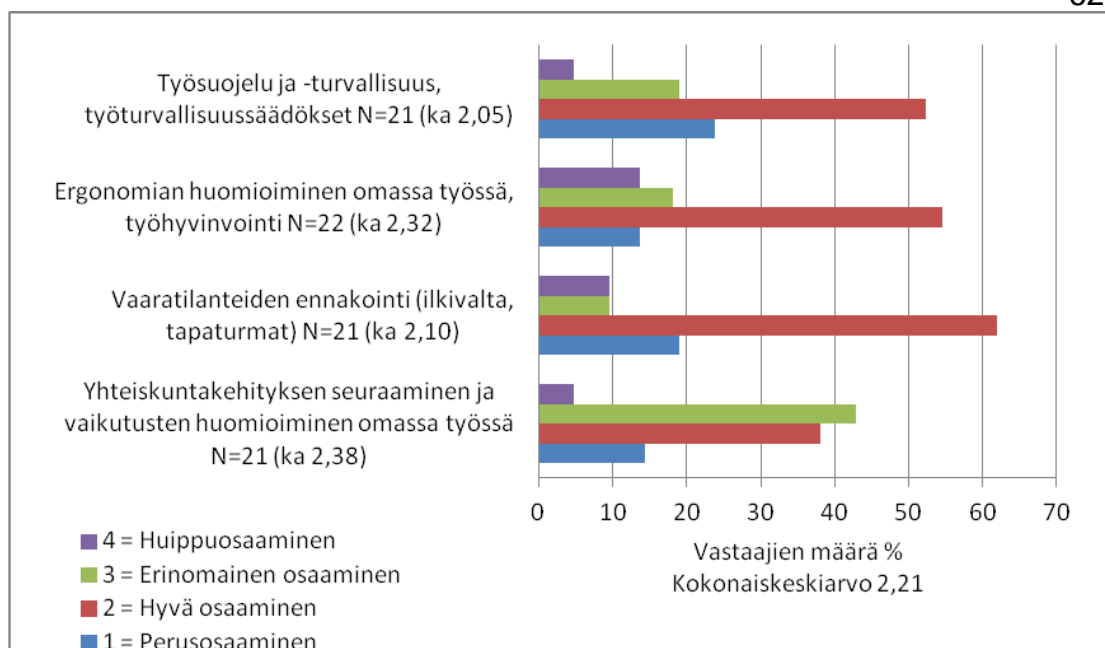
Seitsemäntenä ollut kysymys tiimityöstä jakautui kahteen alakohtaan, jossa ensin kysyttiin sitoutumista ja vastuullisuutta ja sitten verkostoyhteistyötaitoja. Osaamisen kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,53. (Ks. kuvio 13.)



Kuvio 13. Tiimityö

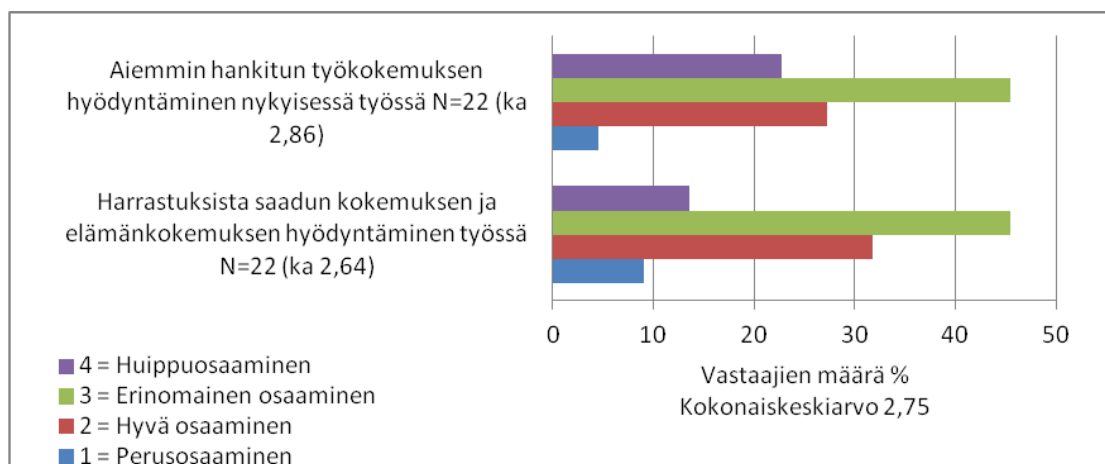
Sitoutumisessa ja vastuullisuudessa (N = 22) yli puolet vastaajista oli valinnut osaamisensa tasoksi erinomaisen (3). Koska yli 10 % osaamisesta oli huippuosaamista, keskiarvokin oli lähellä kolmea (2,73). Verkostoyhteistyötaitoihin vastasi 21, ja yli puolet heistä arvio osaamisensa hyväksi (2). Kolmannes osaamisesta oli erinomaista (3), ja keskiarvo (2,33) oli pienempi kuin sitoutumisessa ja vastuullisuudessa.

Toimintaympäristökysymyksessä (nro 8) oli neljä alakohtaa, joiden keskiarvot vaihtelivat välillä 2,05–2,38. Kolmessa ensimmäisessä kohdassa oli selkeästi eniten valittu osaamistaso hyvä (2). Yhteiskuntakehitys-kohdassa oli suurin osa valinnut joko tason 3 tai 2, ja keskiarvo (2,38) oli korkein. Työsuojelun keskiarvo (2,05) oli pienin. Huippuosaamista löytyi joka alakohdasta vähän, ja hajontaa oli jokaisessa kohdassa lähes saman verran. (Ks. kuvio 14.)



Kuvio 14. Toimintaympäristö

Työkokemus-kysymyksessä (nro 9) kysyttiin sekä aiemmin hankitun työkokemuksen että harrastuskokemusten hyödyntämismahdollisuutta omassa työssä (ks. kuvio 15).



Kuvio 15. Työkokemus

Aiemmin hankitun työkokemuksen hyödyntämisessä oli erinomaista (3) osaamista yli 40 %:lla vastaajista (N = 22). Huippuosaamista oli yli viidenneksellä vastaajista. Osaamisen keskiarvoksi tuli 2,86. Harrastuksista saadun kokemuksen hyödyntämisessä oli myös erinomaista osaamista yli 40 %:lla. Huip-

puosaamista löytyi kuitenkin melkein puolta vähemmän kuin työkokemuksen hyödyntämisessä. Keskiarvo (2,64) olikin matalampi kuin ensimmäisessä alakohdassa.

Kielitaitoa kysyttiin kysymyksessä numero 10. Suomen kielen osaaminen oli enimmäkseen huippuosaamisen tasolla (ka 3,64), joten kaikkien äidinkieli on todennäköisesti suomi. (Ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Työtehtävissä tarvittava kielitaito

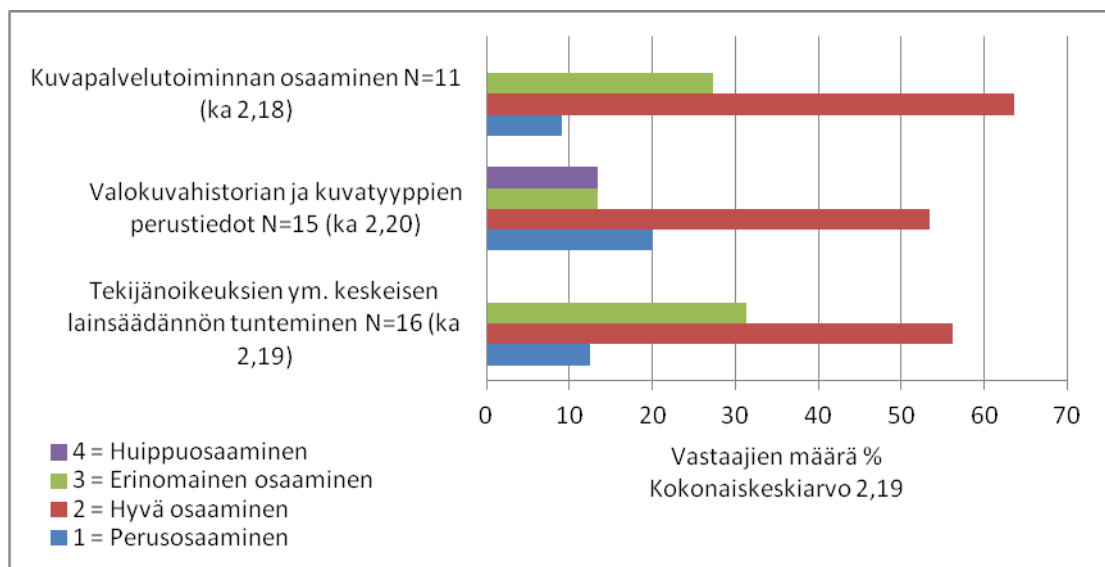
Kielitaito	N	Perus-osaaminen (1) %	Hyvä osaaminen (2) %	Erinomainen osaaminen (3) %	Huippu-osaaminen (4) %	Osaamisen keskiarvo
Suomi	22			36	64	3,64
Ruotsi	15	47	33	20		1,73
Englanti	22	15	40	45		2,30
Ranska	1	100				1,00
Saksa	2		50	50		2,50
Venäjä	1			100		3,00

Ruotsin taitajista lähes puolet oli perustasoisia ja kolmannes hyvällä osaamistasolla. Erinomaista osaamista oli 20 %:lla ja keskiarvo oli 1,73. Englannin kielen osaamisessa luvut kääntyivät lähes päinvastoin, kun erinomaista osaamista oli lähes puolella (45 %) ja 15 %:lla osaaminen oli perustasolla. Keskiarvo (2,30) nousi ruotsin kielen keskiarvoa korkeammalle. Henkilöstössä oli saksan osaajia kaksi, joista toinen oli tasolla 2 ja toinen tasolla 3. Lisäksi oli yksi ranskan perusosaaja ja venäjän erinomainen osaaja.

6.2 Arkisto, esineistö, kokoelmat ja konservointi

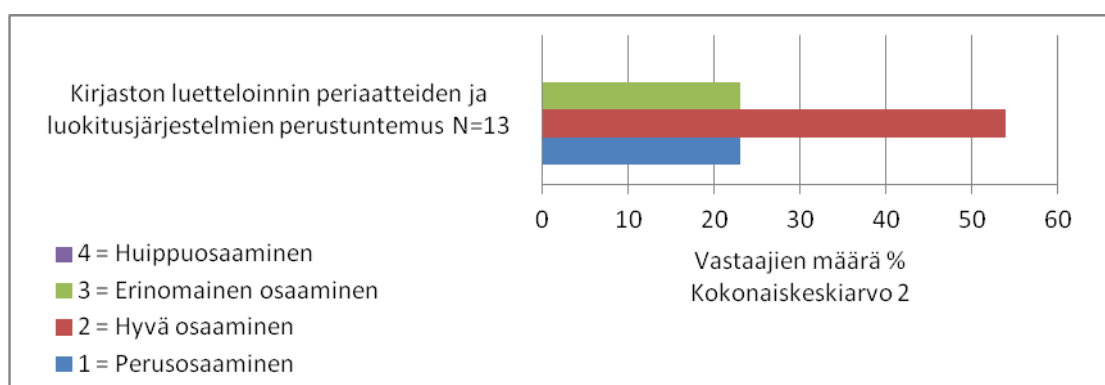
Kuva-arkisto oli jaettu kolmeen alakysymykseen, joiden osaamisen keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Vastaajien määrä vaihteli 11–16, ja kokonaiskeskiarvo oli 2,19. Yli puolet vastaajista oli valinnut kaikissa alakohdissa osaamistason hyvä. Valokuvahistorian osaamisessa oli huippuosaamistakin, mikä puuttui sekä kuvapalvelutoiminnan osaamisesta että tekijänoikeuksien ym.

tuntemisesta. Tästä syystä korkein keskiarvo (2,20) oli valokuvahistorian kohdassa, vaikka kuvapalvelutoiminnan osaamisessa ja tekijänoikeuksien ym. kohdassa oli enemmän erinomaista (3) osaamista. Tekijänoikeuksien ym. keskiarvo oli 2,19 ja kuvapalvelutoiminnan 2,18. (Ks. kuvio 16.)



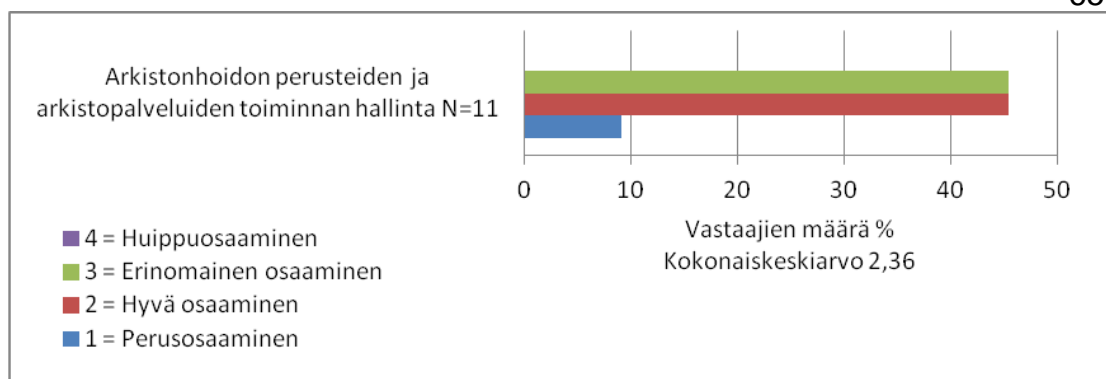
Kuvio 16. Kuva-arkisto

Käsikirjasto-osaamista kysyttiin vain yhdellä alakohdalla. Osaaminen oli yli puolella hyvää (2) tasoa. Huippuosaamista ei ollut, mutta erinomaista ja perusosaamista oli kumpaakin vähän yli 20 %. Kokonaiskeskiarvo on tasan 2. (Ks. kuvio 17.)



Kuvio 17. Käsikirjasto

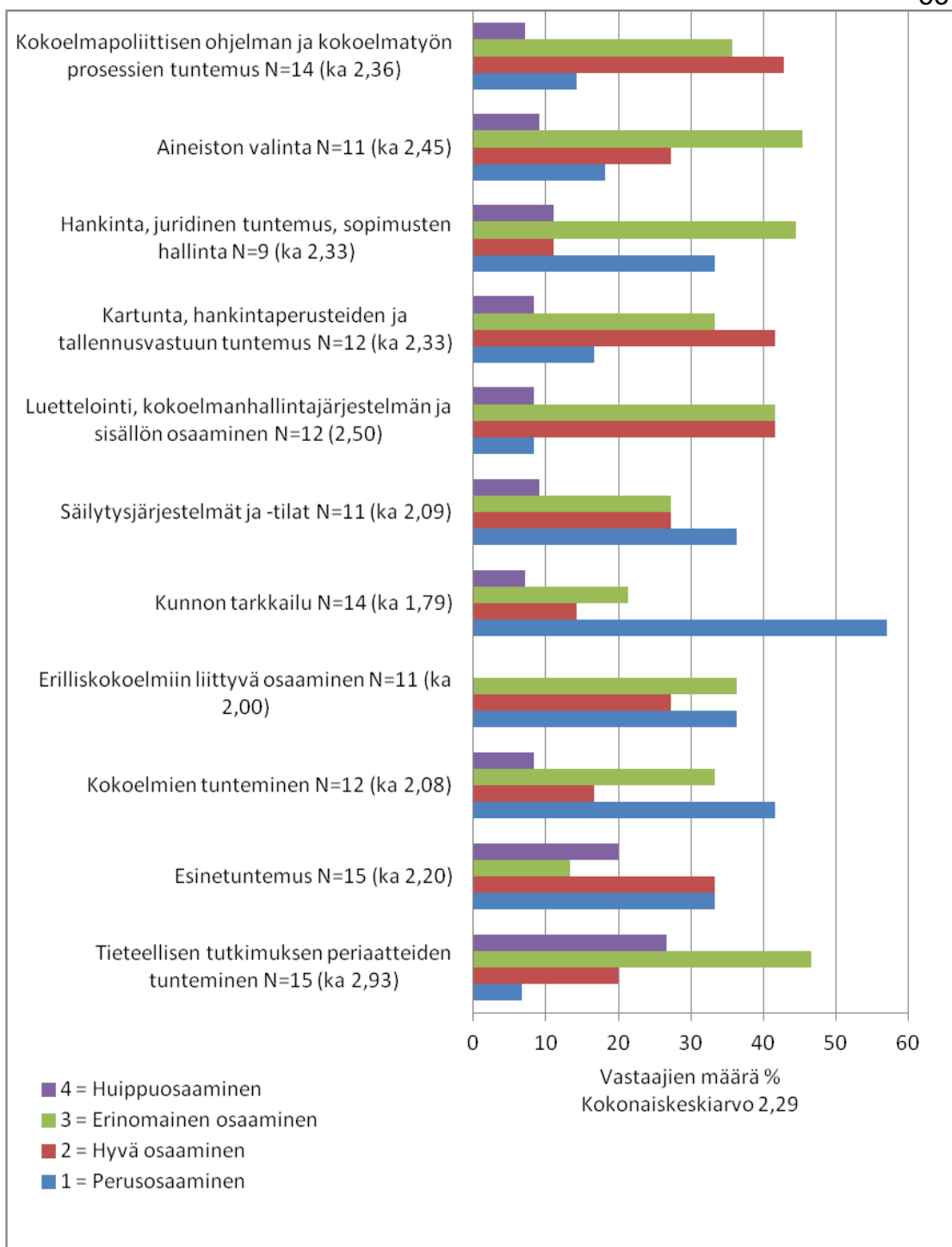
Tutkimusarkisto-kysymyksessä oli niin ikään vain yksi alakohhta (ks. kuvio 18).



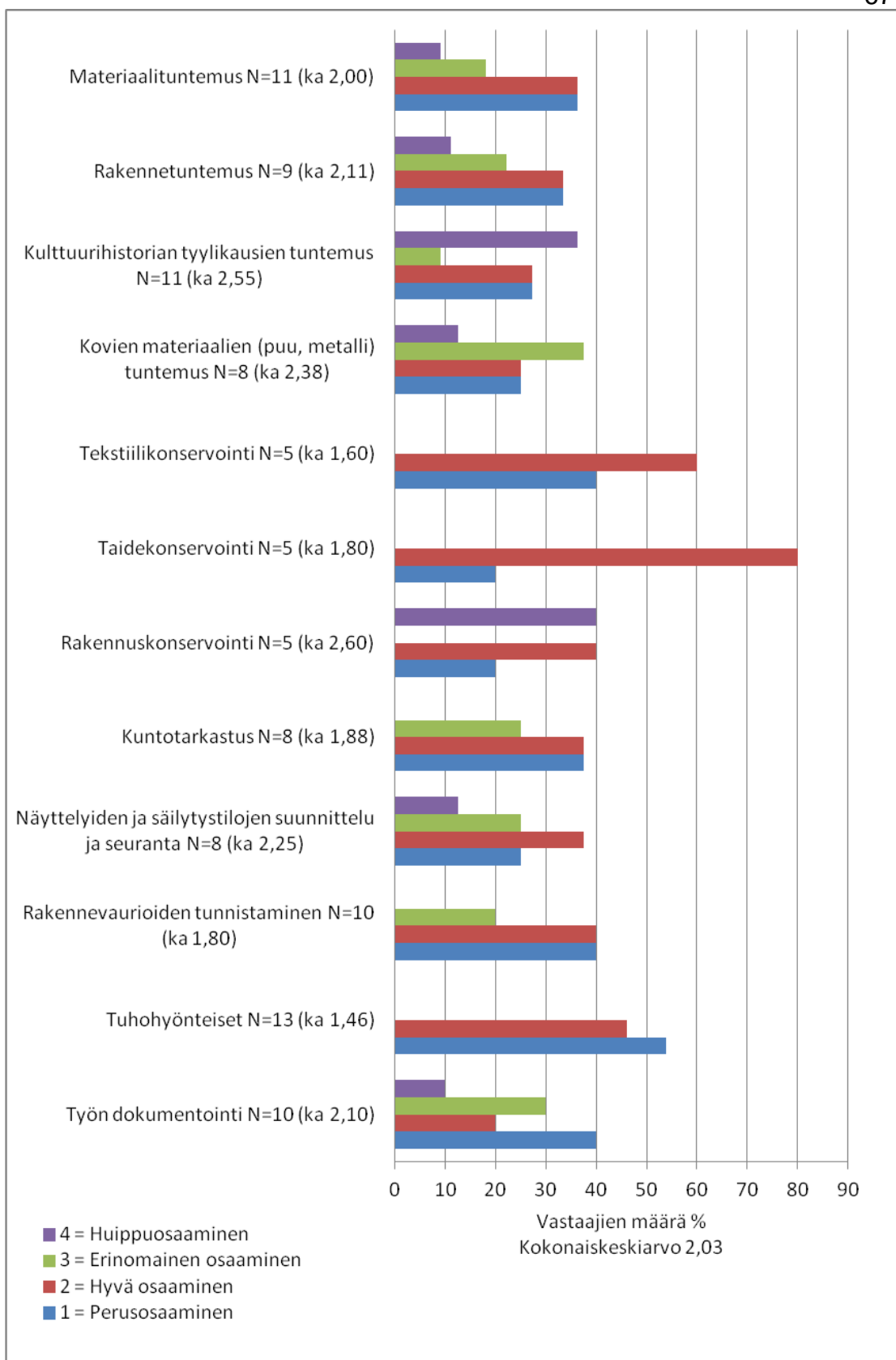
Kuvio 18. Tutkimusarkisto

Erinomaista ja hyvää osaamista oli saman verran eli kumpaakin yli 40 %. Perusosaamista oli vähän eikä huippuosaamista ollenkaan. Osaamisen keskiarvoksi tuli 2,36.

Kokoelmaosaamisessa oli alakohtia 11 ja keskiarvoksi tuli 2,29. Tieteellisen tutkimuksen periaatteissa osaaminen oli parasta, sillä keskiarvo oli lähes kolme (2,93). Tässä kohdassa erinomaisia osajia oli vastaajista (N = 15) yli 40 %. Huippuosaamistakin oli eniten kysymyksen alakohdista tässä eli neljännes osaamisesta. Luetteloinnin ym. (ka 2,50) ja aineiston valinnan (ka 2,45) osaaminen olivat seuraavaksi parhaiten osattuja. Perusosaamista oli eniten kunnon tarkkailussa, jossa yli puolet vastaajista (N = 14) oli valinnut sen osaamistasokseen. Tässä alakohdassa oli matalin osaamisen keskiarvo (1,79). Säilytysjärjestelmät ja -tilat, erilliskokoelmiin liittyvä osaaminen, kokoelmien tunteminen ja esinetuntemus olivat keskiarvoltaan lähinnä kahta (2,00–2,09). Huippuosaamista ei ollut ollenkaan erilliskokoelmiin liittyvässä osaamisessa. (Ks. kuvio 19.)



Kuvio 19. Kokoelmat



Kuvio 20. Konservointi

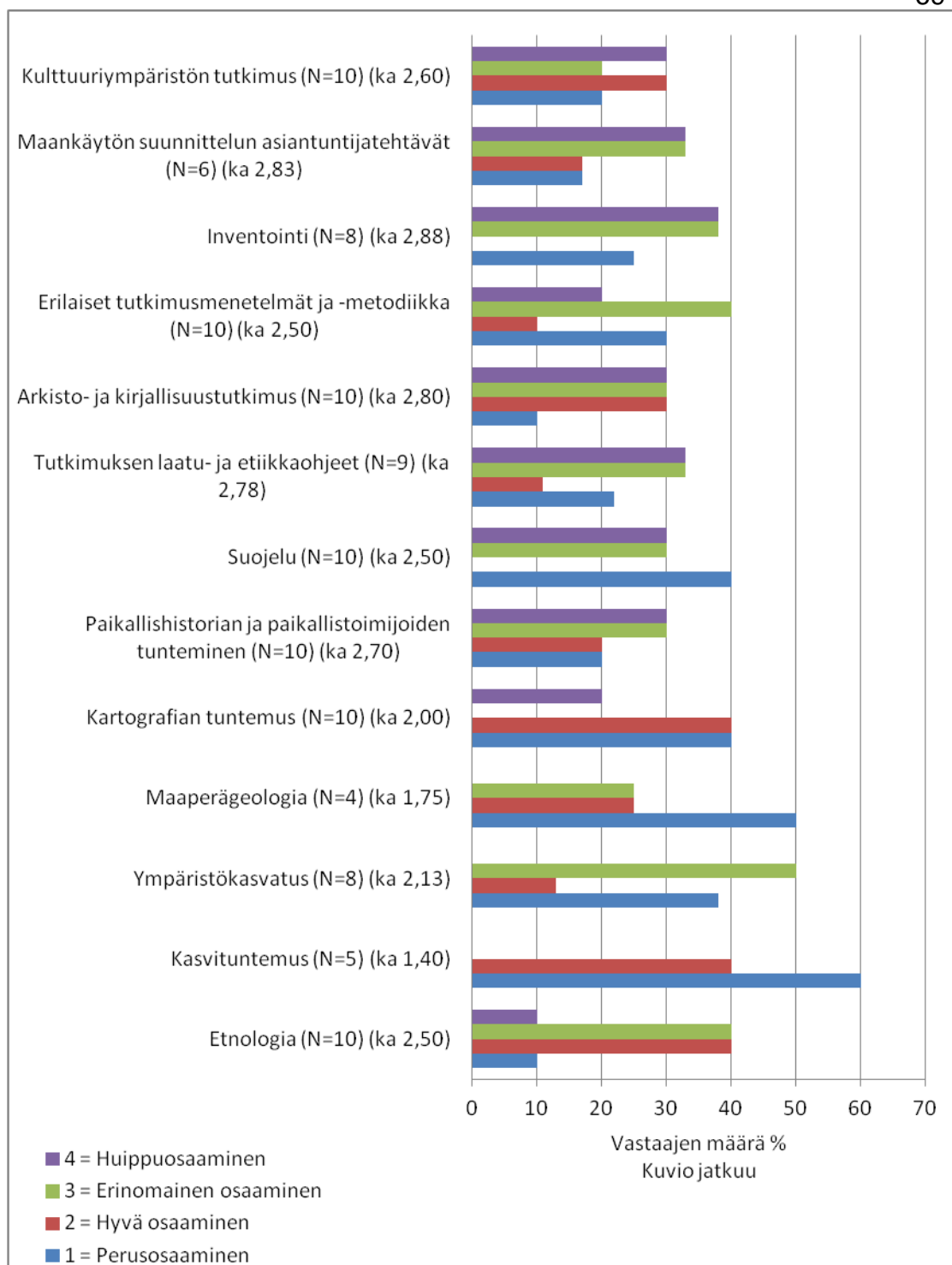
Konservoinnissakin oli alakohtia yli kymmenen ja kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,03. Rakennuskonservoinnin (N = 5) osaaminen oli keskiarvoltaan (2,60) paras, vaikka siitä puuttui kokonaan erinomainen osaaminen. Toiseksi paras osaamisalue oli kulttuurihistorian tyylikausien tuntemus, jonka keskiarvo oli 2,55. Rakenneaurioiden tunnistamisesta (1,80) ja kuntotarkastuksesta (1,88) puuttui huippuosaaminen kokonaan. Matalimmat keskiarvot osaamisessa olivat tuhohyönteisissä (1,46), tekstiilikonservoinnissa (1,60) ja taidekonservoinnissa (1,80). Näissä osaamista oli vain tasoilla 1 ja 2. (Ks. kuvio 20.)

6.3 Kulttuuriympäristö, maakunnallinen museotyö ja museopedagogisuus

Kulttuuriympäristö-kysymyksen alakohdat jaettiin kahteen osaan (kuvio 21 ja kuvio 22), koska kysymyksessä oli 25 alakohtaa. Kysymyksessä oli avoin kohta, johon oli tarkoitus valita arvioitavan kulttuuriympäristön alakohta, mutta tätä eivät kuitenkaan kaikki tehneet. Tästä syystä kaikki vastaukset, jotka tulkittiin kuuluvaksi kulttuuriympäristön tuntemukseen, käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Vastaukset yhdistettiin seuraavan taulukon mukaisesti (taulukko 3).

Taulukko 3. Kulttuuriympäristö-kysymyksen avoimet vastaukset

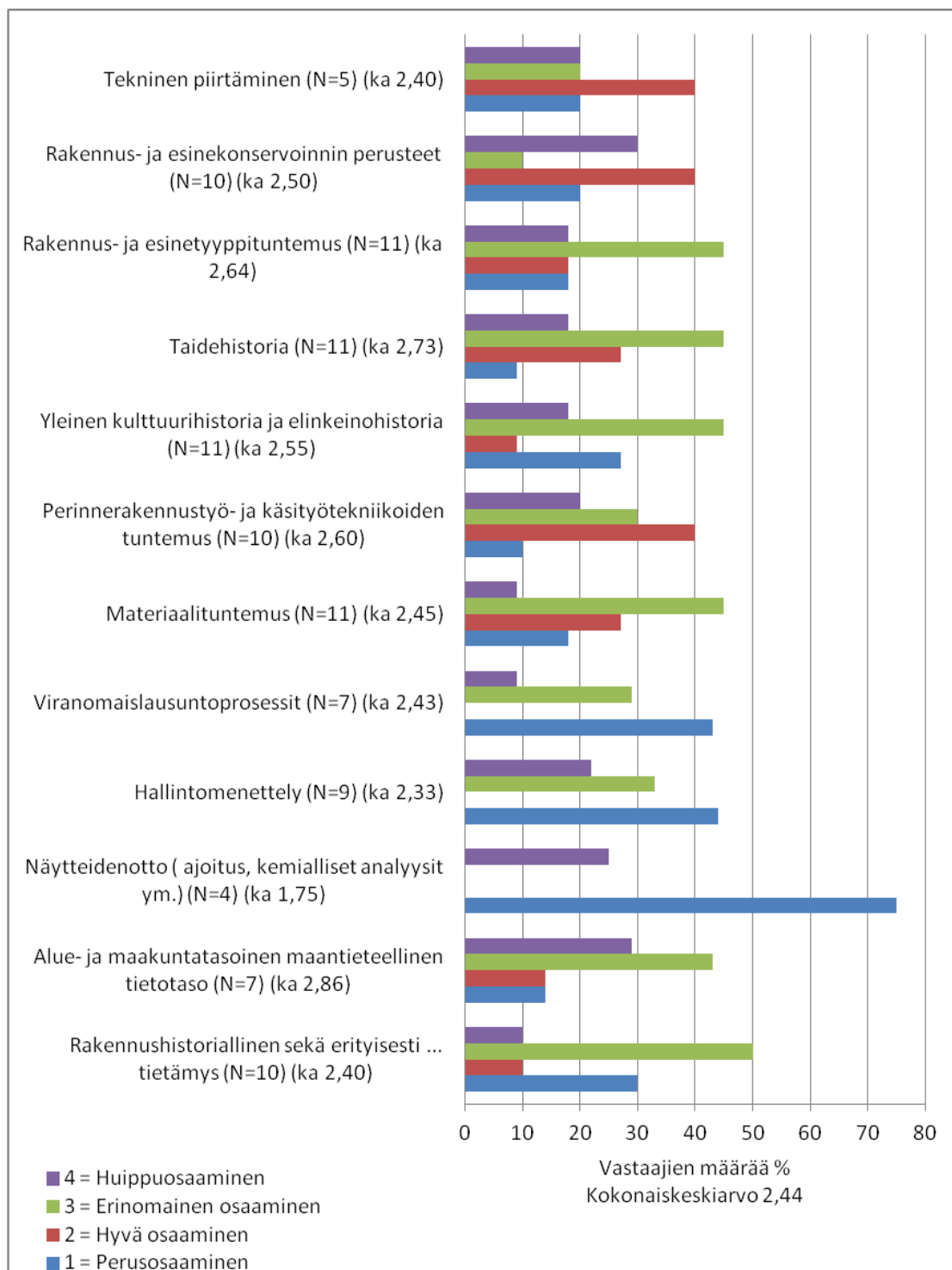
Osaamisalue	kirjoitettu vastaus	vastaajamäärä
Arkeologinen kulttuuriperintö	-arkeologia -kulttuuriperintö	2
Perinnemaisema	-	0
Rakennettu kulttuuriympäristö	-rakennettu kulttuuriympäristö	3
Kulttuuriympäristö kokonaisuus	-kulttuuriympäristö -maakunnallinen museotyö -toiminta-alueen historian tunteminen	3
	-	4
Yhteensä	6	12



Kuvio 21. Kulttuuriympäristö (1/2)

Kulttuuriympäristö kysymyksen alakohtiin vastasi 4–11 vastaajaa. Kokonaiskeskiarvoksi osaamiseen tuli 2,49. Investoinnin osaaminen oli parasta keskiarvolla 2,88, ja suurin osa osaamisesta jakautui tässä tasolle 3 ja 4. Kasvituntemuksessa (1,40), maaperägeologiassa (1,75) ja näytteidenotossa (1,75)

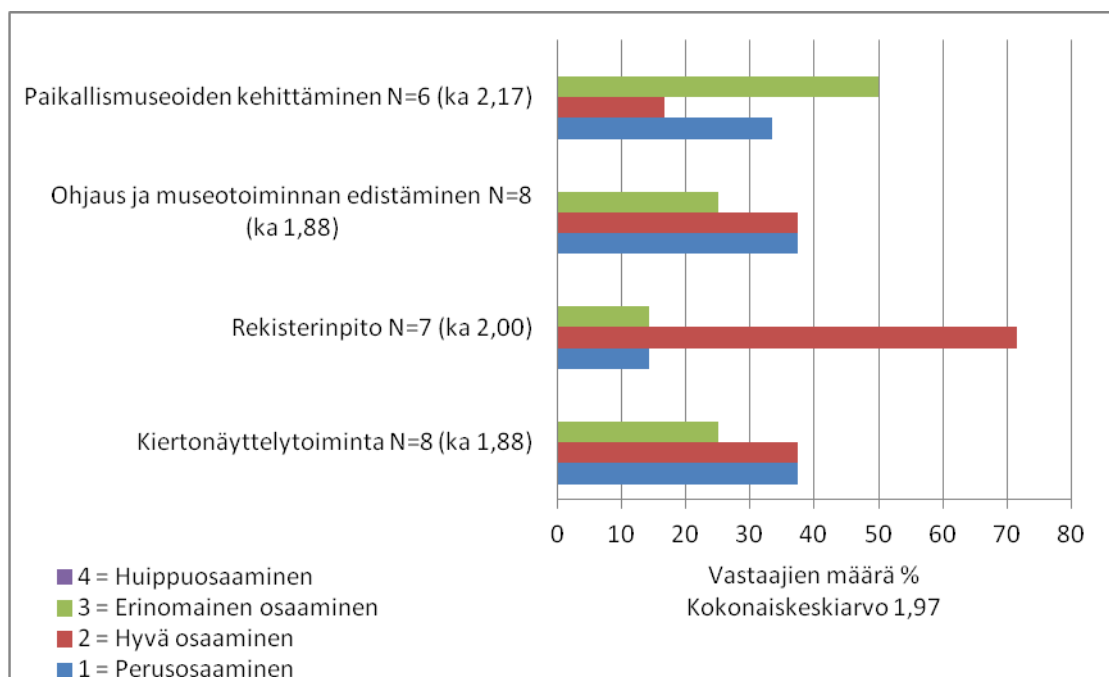
olivat kysymyksen matalimmat keskiarvot. Kasvituntemuksessa oli perusosaamista toiseksi eniten (60 %) ja maaperägeologiassa kolmanneksi eniten (50 %). Näistä molemmista puuttui huippuosaaminen. Näytteidenotossa oli eniten perusosaamista (70 %). (Ks. kuviot 21 ja 22.)



Kuvio 22. Kulttuuriympäristö (2/2)

Alue- ja maakuntatasoinen maantieteellinen tietotaso (2,86) oli keskiarvoltaan lähes yhtä suuri maankäytön suunnittelun asiantuntijatehtävien (2,83) kanssa. Vain kolmessa alakohdassa oli keskiarvo alle kahden.

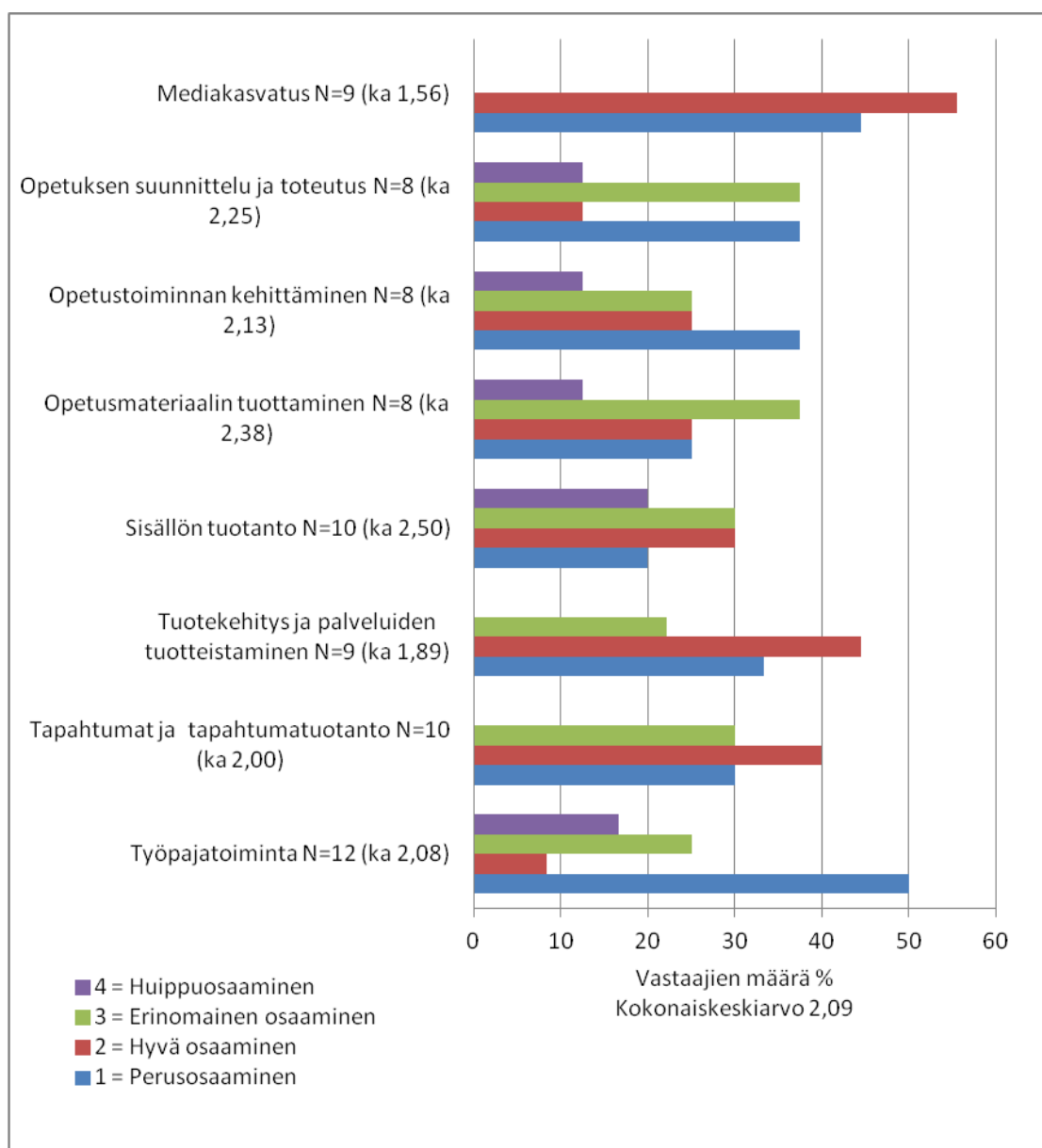
Maakunnallisen museotyön osaamisen kokonaiskeskiarvo oli lähellä kahta (1,97). Kysymys oli jaettu neljään alakohtaan. (Ks. kuvio 23.)



Kuvio 23. Maakunnallinen museotyö

Maakunnallinen museotyö on erikoisosaamista, jota on keskimäärin seitsemällä henkilöllä. Paikallismuseoiden kehittämisen osaaminen oli kuuden vastaajan keskiarvona 2,17. Vastaajista puolella osaaminen oli erinomaisella tasolla. Hajontaa vastauksissa oli tässä kysymyksen osassa eniten. Rekisterinpidon osaamisen keskiarvo oli tasan kaksi, koska yli 70 % osajista oli valinnut hyvän (2) osaamistason vaihtoehdon. Yhdessäkään neljästä alakohdasta ei ollut huippuosaamista. Ohjaus ja museotoiminnan edistämisen ja kiertonäyttelytoiminnan keskiarvot (1,88) olivat samat, koska molemmissa oli vastaajia kahdeksan ja vastaukset jakautuivat samalla tavalla kummassakin alakohdassa.

Museo-opetus oli jaettu kahdeksaan alakohtaan. Eniten (N = 12) oli vastattu työpajatoimintaa koskevaan alakohtaan. Kysymyksen osaamisen kokonaiskeskiarvo oli 2,09 (ks. kuvio 24).



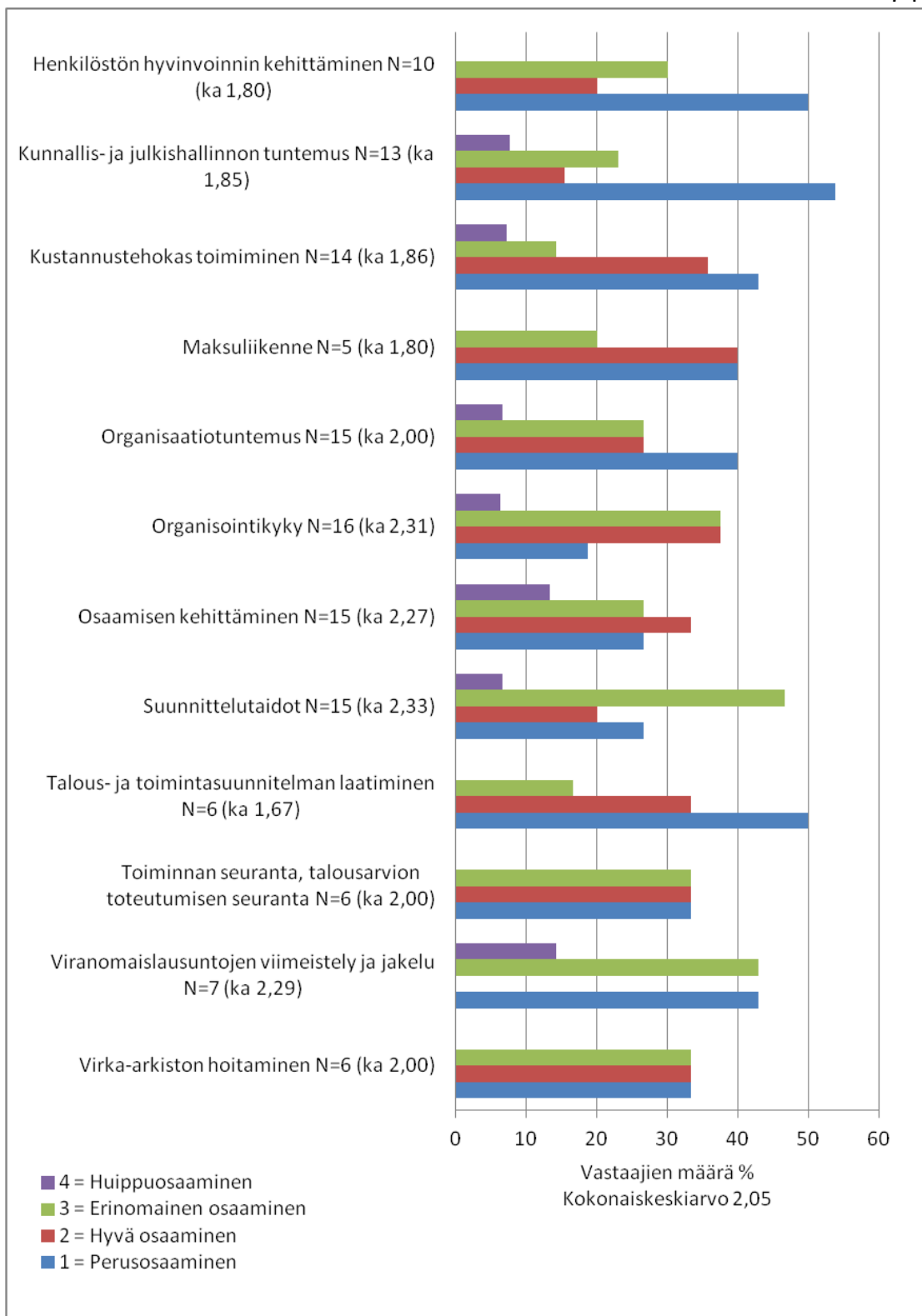
Kuvio 24. Museo-opetus

Sisällöntuotannossa oli keskiarvo alakohtien paras (2,50). Opetusmateriaalien tuottamisessa lähes 40 % oli valinnut osaamistason erinomainen. Perusosaaminen ja hyvä osaaminen olivat molemmat reilun viidenneksen valitsemia. Keskiarvoksi tuli näin ollen 2,38. Opetuksen suunnittelun ja toteutuksen osaaminen oli jakautunut niin, että erinomaista osaamista ja perusosaamista

oli molempia lähes 40 % ja puolestaan huippuosaamista ja hyvää osaamista molempia oli vähän yli 10 %. Keskiarvo oli 2,25. Tapahtumat ja tapahtumatuotanto oli keskiarvoltaan tasan kaksi eikä siinä ollut ollenkaan huippuosaamista. Huippuosaamista ei ollut myöskään tuotekehityksessä, jonka keskiarvo oli 1,89. Mediakasvatuksesta puuttuivat sekä huippu- että erinomainen osaaminen, ja sen keskiarvo oli matalin (1,56).

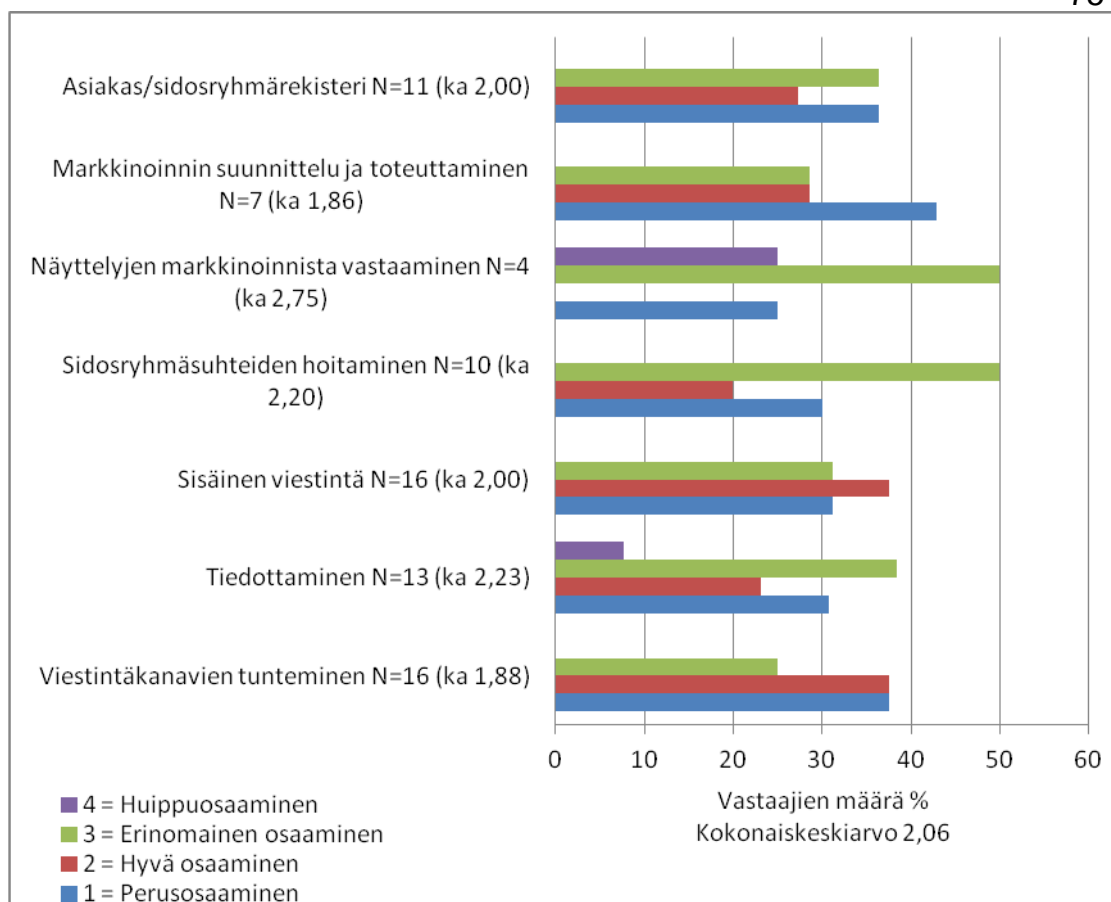
6.4 Hallinto- ja talous, markkinointi, viestintä ja verkostot, näyttelytoiminta ja -tilat, neuvonta- ja tietopalvelu ja yleisötehtävät

Hallinto- ja talousosaamista oli 5–16 henkilöllä kysymyksen alakohdasta riippuen. Kysymyksessä oli alakohtia 12 ja kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,05. Suunnittelutaidot olivat erinomaista tasoa yli 40 %:lla vastaajista (N = 15), joten keskiarvo oli korkein (2,33). Organisoitukyky (2,31) -kohdassa oli vastaajia (N = 16) eniten kysymyksen alakohdista. Viranomaislausuntojen viimeistely ja jakelu (2,29) -kohdassa ei ollut ollenkaan hyvää osaamista ja tässä oli hajontaa vastauksissa eniten kaikista alakohdista. Viidessä alakohdassa ei ollut huippuosaamista. Eniten perusosaamista oli kunnallis- ja julkishallinnon tuntemuksessa, henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä ja talous- ja toimintasuunnitelman laatimisessa. Näissä kaikissa oli osaamisen keskiarvo alle kaksi. Matalin osaamistaso oli talous- ja toimintasuunnitelman laatimisessa (1,67), johon oli vastannut kuusi. (Ks. kuvio 25.)



Kuvio 25. Hallinto ja talous

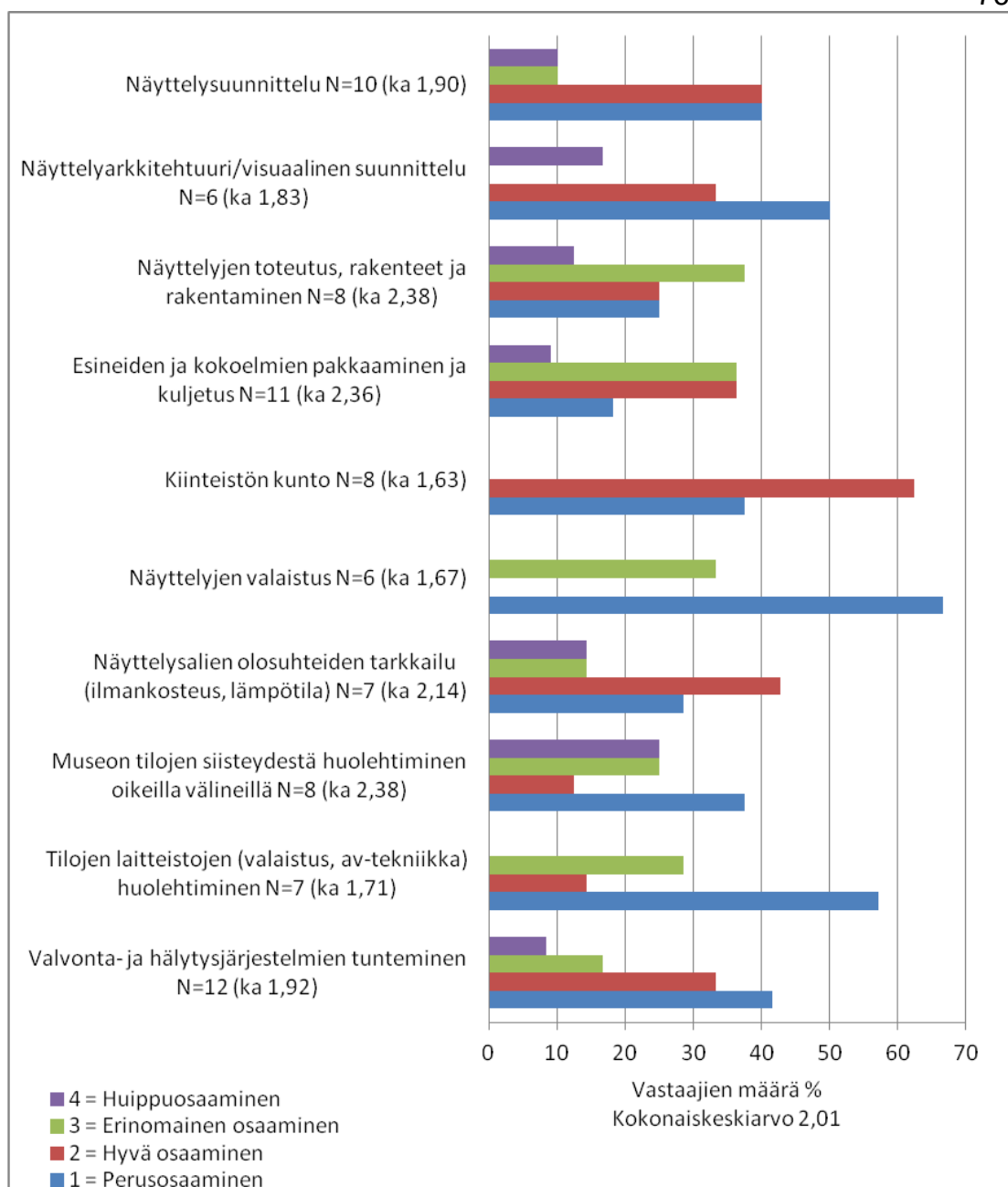
Markkinointi ja viestintä-kysymyksessä oli seitsemän alakohtaa ja vastausten määrä vaihteli 4–16. Kysymyksen kokonaiskeskiarvo oli 2,06. (Ks. kuvio 26.)



Kuvio 26. Markkinointi, viestintä ja verkostot

Näyttelyjen markkinoinnista vastaamisesta oli erinomaista osaamista puolella vastanneista (N = 4), mutta hyvää osaamistasoa ei ollut ollenkaan. Tässä osaamisen keskiarvo (2,75) olikin alakohdista korkein vastausten hajonnasta huolimatta. Tiedottamisen osaamistaso oli toiseksi korkein (2,23), mutta vastauksia oli enemmän kuin näyttelyn markkinoinnissa. Vain näissä kahdessa alakohdassa oli huippuosaamista. Sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa oli puolet valinnut osaamistasoksi erinomaisen ja keskiarvo oli 2,2. Sisäinen viestintä ja asiakas/sidosryhmärekisteri -kohdissa osaamisen keskiarvo oli tasan kaksi. Markkinoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa oli matalin keskiarvo (1,86) johtuen siitä, että perusosaajia oli eniten eli yli 40 % vastaajista.

Näyttelytoiminta ja -tilat -kysymyksen alakohtia oli kymmenen ja kokonaiskeskiarvo oli 2,01 (ks. kuvio 27).

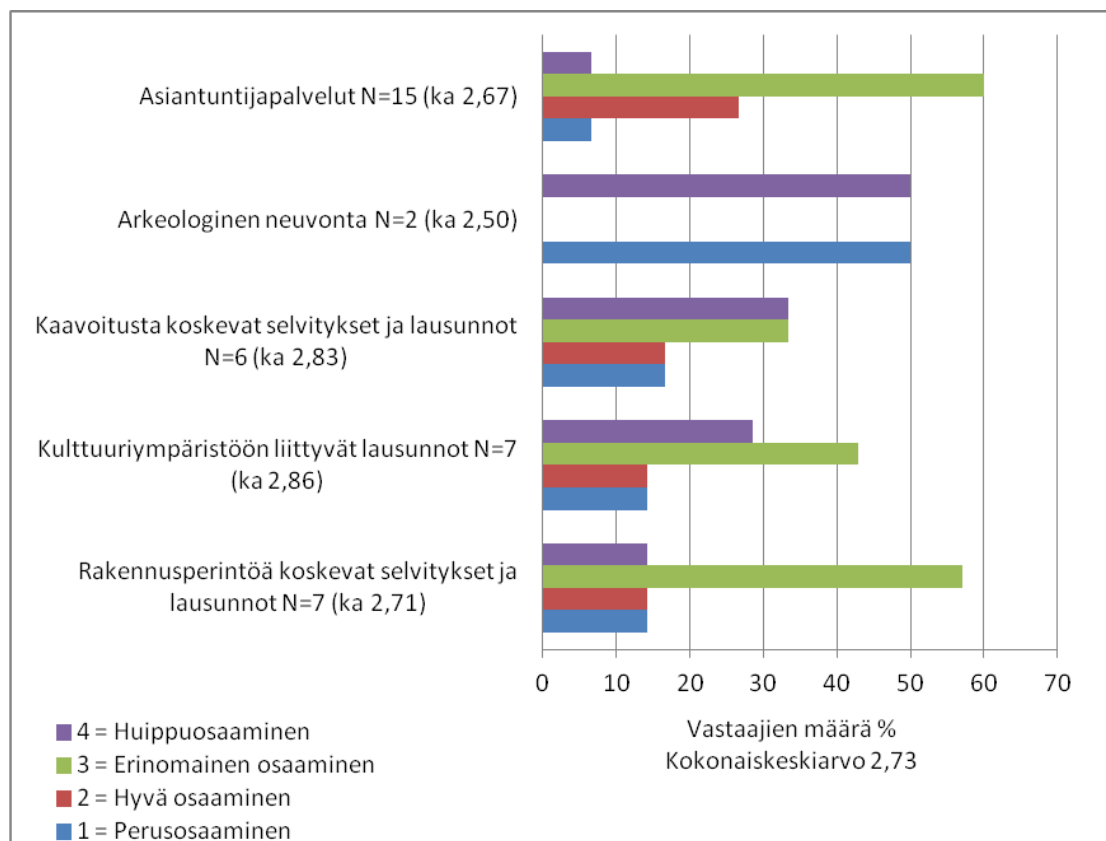


Kuvio 27. Näyttelytoiminta ja -tilat

Näyttelysalien olosuhteiden tarkkailuun oli vastannut seitsemän ja reilulla 40 %:lla vastaajista oli hyvää osaamistasoa. Keskiarvo oli 2,40. Lähes samaan keskiarvoon ylsivät näyttelyjen toteutus (2,38), museon tilojen siisteydestä huolehtiminen (2,38) ja esineiden ja kokoelmien pakkaus ja kuljetus (2,36). Tilojen laitteistojen huolehtimisessa oli perusosaamista yli puolella. Huippuosaamista ei ollut, joten keskiarvo jäi alle kahden (1,71). Näyttelyjen valaistuksessa oli myös eniten perusosaamista ja jonkin verran erinomaista osaa-

mista. Koska kaksi osaamistasoa puuttui, keskiarvo oli 1,67. Heikoin keskiarvo (1,63) oli kiinteistön kunnossa, jossa oli vain perus- ja hyvää osaamista.

Neuvonta- ja tietopalvelu oli jaettu viiteen alakohtaan, joiden kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,73 (ks. kuvio 28).

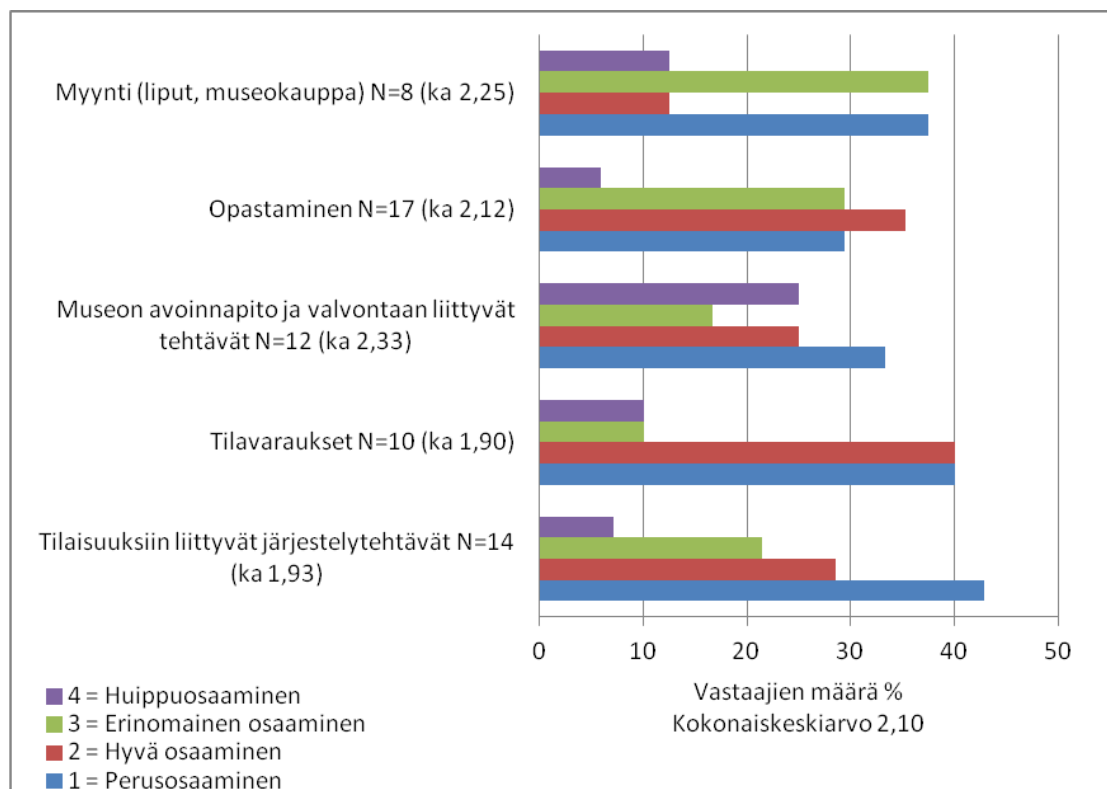


Kuvio 28. Neuvonta- ja tietopalvelut

Kulttuuriympäristöön liittyvä lausunto-osaaminen oli erinomaisella tasolla yli 40 %:lla vastaajista. Huippuosaamistakin oli lähes 30 %:lla, joten keskiarvo (2,86) oli alakohtien korkein. Kaavoitusta koskevassa osaamisessa oli kolmannes osaamisesta huippuosaamista ja toinen kolmannes erinomaista osaamista. Keskiarvo (2,83) oli vain hivenen alempi kuin kulttuuriympäristöön liittyvällä osaamisella. Rakennusperintö-osaaminen oli reilulla puolella erinomaista tasoa ja keskiarvo oli 2,71. Arkeologinen neuvonta oli jakautunut huippuosaamiseen ja perusosaamiseen, kun vastaajia tässä kohden oli kaksi. Keskiarvoksi tuli 2,5. Asiantuntijapalveluista nimettiin vain edellä mainitut kohdat ja muu

neuvonta yhdistettiin asiantuntijapalvelut-kohdan alle. Asiantuntijapalveluissa oli 60 % valinnut osaamistasoksi erinomaisen osaamisen ja keskiarvo oli 2,67.

Yleisötehtävissä eroteltiin viisi alakohtaa kokonaiskeskiarvon ollessa 2,10 (ks. kuvio 29).



Kuvio 29. Yleisötehtävät

Museon avoinnapidossa ja valvonnassa oli vastaajia 12 ja keskiarvo oli korkein (2,33). Myynnissä oli huippuosaamista vähemmän, joten sen keskiarvo oli vähän matalampi (2,25). Opastamiseen oli vastannut 17, ja siinä osaaminen jakautui melko tasaisesti tasojen 1, 2 ja 3 osalle keskiarvon ollessa 2,12. Tilaisuuksien järjestämisissä ja tilavarauksissa oli eniten perusosaamista, ja siksi niiden keskiarvot jäivät alle kokonaiskeskiarvon.

7 Johtopäätökset

Osaamiskartoituksen perusteella nähdään kunkin osaamisalueen osaajien määrä ja heidän nykyinen osaamistasonsa. Se, kuinka paljon osaamista eri osaamisalueilla tarvitaan tulevaisuudessa, riippuu museon strategiasta. Osaamiskartoituksen tulosten perusteella voidaan sanoa Keski-Suomen museon osaamisen kokonaisuudessaan olevan hyvällä tasolla. Yleisestä osaamisesta omaan työhön vaikuttaminen (2,95) ja oppimistaidot (2,89) olivat lähellä erinomaista (3) tasoa samoin kuin tiimityön (2,53) alakohta sitoutuminen, vastuullisuus ja yhteistyökyky (2,73). Nämä taidot antavat hyvän pohjan osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen keskiarvoksi tuli asiakaspalvelutaitoihin 2,36, kun kysymykseen vastasi 21 henkilöä. Kuitenkin asiakaspalvelutaitoja voisi ajatella jokaisen museon työntekijän tarvitsevan jos ei ulkoisten niin sisäisten asiakkaiden kanssa toimimiseen. Museon arvot tunnettiin erinomaisesti (2,73), mistä voidaan päätellä niiden olevan mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Samoin olivat strategiset tavoitteet hyvin tiedossa. Näiden asioiden tunnetuksi tekeminen onkin osaamisen johtamisen peruseriaatteita.

Suurin osa henkilöstöstä kykenee vaikuttamaan oman työnsä sisältöön erinomaisesti. Tämä on osaamisen kehittämisessä olennainen asia, koska se lisää työntekijän mielekkyyttä. Museon työn luonteesta johtuen joudutaan tekemään itsenäisesti päätöksiä työtehtävien hoitamisessa. Tässä alakohdassa olikin koko kyselyn korkein keskiarvo (3,00), joka kertoo työntekijöiden itsensä johtamistaidosta ja osoittaa heidän toimintakykynsä olevan erinomaista tasoa. Halua ja motivaatiota oppia ja kehittyä museotyössä löytyy, ja kun tähän lisätään tiedonhakutaidot, jotka olivat myös hyvin lähellä erinomaista tasoa, voidaan sanoa oppimistaitojen olevan erinomaiset (2,98). Osaamisen kehittämisessä tarvittavat tiimityötaidot olivat vastaajista (N = 22) puolella myös erinomaisella tasolla. Samoin lähes puolet vastaajista (N = 22) koki voivansa hyödyntää aiemmin hankittua työkokemusta sekä harrastusten kautta saatua ko-

kemusta omassa työssään erinomaisesti. Tämä osoittaa kykyä soveltaa monenlaista osaamista työssään

Verkostoyhteistyötaitoihin, jotka olivat osa tiimityötaitoja, vastasi 21 ja yli puolet heistä arvio osaamisensa hyväksi. Verkostoituminen on lähes elintärkeä taito sekä yksilöille että yrityksille. Sitä tarvitaan niin uusien yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisessa kuin museoalan verkostoissakin osaamisen ja kamisessa. Tähän liittyy toimintaympäristössä yhteiskuntakehityksen seuraaminen, joka oli erinomaisella tasolla. Sen voi katsoa olevan yhteydessä oppimisen korkeaan haluun ja motivaation kehittää museotyötä. Kielitaito edesauttaa sekä itsenäisessä museoalan opiskelussa että myös asiakaspalvelussa. Museosta löytyy myös saksan, venäjän ja ranskan kielen taitoa englannin ja ruotsin osaamisen ohella.

Museossa tarvitaan monenlaisia tietokoneohjelmistojen käyttötaitoja yhä enenevässä määrin. Erikoistumisaloista johtuen kaikki eivät käytä kaikkia ohjelmistoja, joten osaamista arvioi 5–20 vastaajaa. Eniten käytetään toimisto-ohjelmia ja osaamisen keskiarvo oli niissä hyvä (2,40). Erilaisia tietokantoja ja rekistereitä on useita, mutta POLYDOC-kokoelmatietokannalla oli eniten käyttäjiä. Vastaajia oli 18, joista puolella osaamisen taso oli hyvää. Kaupungin julkaisuohjelmien ja verkkosivujen ylläpito-osaamista oli arvioinut kuusi henkilö samoin kuin taitto-ohjelma-osaamista (1,67), jossa osaaminen oli suurimmaksi osaksi perusosaamistasoa. Sosiaalisen median osaaminen (N = 14) jakautui erinomaisen ja perusosaamisen tasoille suurimmaksi osaksi. SAP (1,64) ja sähköiset ostolaskut (1,56) -kohdissa oli vähiten osaamista.

Museo on asiantuntijaorganisaatio, joka neuvoo ja jakaa tietoa monenlaisiin asioihin liittyen. Ammattiosaamisen paras kokonaiskeskiarvo oli neuvonta- ja tietopalvelussa (2,73). Tämän alakohdista kulttuuriympäristöön liittyvä lausunto-osaaminen oli lähes erinomaisella tasolla (2,86). Arkeologinen neuvonta oli jakautunut kahden osaajan kesken huippuosaamiseen ja perusosaamiseen, joten keskiarvo oli matalin (2,50). Asiantuntijoiden on myös tunnettava heidän työhönsä vaikuttava lainsäädäntö. Kaikki 22 vastaajaa arvioivat omaan työhön

vaikuttavan lainsäädännön tuntemista. Osaamisen keskiarvoksi tuli 2,23, kun lähes puolet arvioi tuntevansa ne hyvin (2) ja kolmannes erinomaisesti (3).

Kulttuuriympäristö-osaaminen oli keskiarvoltaan ammattiosaamisessa toiseksi paras (2,50). Ne alakohdat, joissa oli vähiten vastaajia, olivat keskiarvollisesti matalimmat. Vain kolmessa alakohdassa keskiarvo oli alle kaksi. Tämä kertoo kulttuuriympäristö-osaamisen olevan vahvaa Keski-Suomen museossa.

Arkistoista tutkimusarkiston osaaminen oli jakautunut lähes kokonaan hyvään ja erinomaiseen osaamiseen ja sen keskiarvo (2,36) oli korkeampi kuin kuvaarkisto-osaamisen keskiarvo (2,19). Käsikirjastossa oli näitä kahta matalampi keskiarvo (2,00). Kokoelma-osaamisessa (2,26) oli eniten (N = 15) osaamista (2,93) tieteellisen tutkimuksen periaatteiden tuntemisessa. Esinetuntemus oli hivenen parempaa kuin kokoelmien tunteminen, ja kunnon tarkkailussa (1,79) oli eniten perusosaamista. Konservoinnissa oli osaaminen keskittynyt tasolle 2 (2,03). Rakennuskonservoinnin osaamisessa vastaajia oli viisi, ja se oli keskiarvoltaan (2,60) paras. Tekstiili- ja taidekonservoinnissa oli myös viisi osaamisen arvioijaa ja niissä osaamista oli vain perusosaamisen ja hyvän osaamisen tasolla. Kokoelmaosaamista arvioi enemmän vastaajia kuin konservointia. Konservointi-osaaminen on keskittynyt pienemmän ryhmän erikoisosaamiseksi.

Yleisötehtävien kokonaiskeskiarvo oli 2,10. Museon avoinnapidossa ja valvonnassa oli korkein keskiarvo (2,33). Tilaisuuksien järjestämisissä ja tilavarauksissa oli eniten perusosaamista. Opastuksessa (N=17) oli vastaajia eniten ja osaaminen jakautui tasoille 1–3 melko tasaisesti. Museo-opetuksen parhaat keskiarvot olivat sisällön (2,50) ja opetusmateriaalin (2,38) tuottamisessa, mutta matalin keskiarvo oli mediakasvatuksessa (1,56).

Markkinointi ja viestintä -kysymyksessä vastaajamäärä vaihteli 4–16 ja kysymyksen kokonaiskeskiarvo oli 2,06. Viidestä alakohdasta puuttui huippuosaaminen kokonaan. Näyttelyjen markkinoinnista vastaaminen oli ainoana lähellä erinomaista osaamista (2,75), mutta vastaajia oli vain neljä. Markkinoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa oli matalin keskiarvo (1,86), koska

perusosaajia oli tässä eniten kysymyksen alakohdista. Viestintäkanavien tunteminen oli lähes samalla tasolla (1,88).

Hallinto ja talous -osaamisen kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,05. Tässäkin kysymyksessä viidessä alakohdassa ei ollut huippuosaamista, mikä vaikutti kokonaiskeskiarvoon. Suunnittelutaidot olivat erinomaista tasoa lähes puolella vastaajista (N = 15), joten keskiarvo oli alakohdista korkein (2,33). Talous- ja toimintasuunnitelman laatimisen osaaminen oli matalin (1,67). Maksuliikenne oli toiseksi matalin osaamisen alue, mihin voi vaikuttaa se, että sähköiset ostolaskut olivat heikoin osaamisalue tietoteknisissä taidoissa.

Näyttelytoiminta ja -tilat -kokonaiskeskiarvo oli lähellä kahta (2,01). Näyttelyjen suunnittelussa ja arkkitehtuurissa oli osaaminen keskittynyt tasoille 1 ja 2. Näiden osa-alueiden voisi kuitenkin ajatella olevan näyttelytoiminnan perusasioita, joiden varassa muu toiminta on. Näyttelyiden rakentamisessa oli tämän osa-alueen parasta osaamista. Näyttelyiden valaistus (1,67) ja tilojen laitteistosta huolehtiminen (1,71) olivat keskiarvoltaan matalimpia kiinteistön kunnon (1,63) kanssa. Lähellä näyttelytoiminnan keskiarvoa oli maakunnallisen museotyön osaaminen, joka oli vähän hyvän osaamistason alapuolella (1,97). Maakunnallinen museotyö on erikoisosaamista, jota on keskimäärin seitsemällä henkilöllä. Keskiarvollisesti kiertonäyttelytoiminta sekä ohjaus- ja museotoiminnan edistäminen olivat heikoimmat (1,88).

Osaamisen kokonaiskeskiarvot olivat kysymyksissä, jotka olivat samalla osaamisalueita, välillä 1,97–2,95. Kysymysten alakohdissa vaihteluväli oli 1,40–3,00. Varsinaisia osaamisaukkoja, jolloin osaaminen olisi puuttunut kokonaan tai ollut vain yhden henkilön osaamista, ei ollut. Museon erikoisluonteisuuden vuoksi osaaminen on jakautunut usealle osaamistasolle. Museoammattilaisten koulutuksesta tai osaamisen kehittämisestä johtuen perusosaamista ja hyvää osaamista eri osaamisalueilta löytyi useammalta henkilöltä. Jokaisessa osa-alueessa oli parempia ja huonompia osaamiskohtia, mutta tutkimus osoitti museon henkilöstöstä usean osaavan kuitenkin perustasoisesti hyvin monenlaisia tehtäviä.

Maakunnallisessa museotyössä oli matalin kokonaiskeskiarvo, mutta heikoimmatkin alakohdat olivat tasoa 1,88. Matalin keskiarvo löytyi kulttuuriympäristön kasvituntemuksesta (1,40). Seuraavaksi matalimmat olivat konservoinnin alakohdat tuhohyönteiset (1,46) ja tekstiilikonservointi (1,6). Museo-opetuksen mediakasvatus-kohdassa keskiarvo oli 1,56 samoin kuin tietotekniikan sähköisissä ostolaskuissa. Tietotekniikassa olivat lisäksi matalat keskiarvot SAP- (1,64) ja taitto-ohjelma-osaamisissa (1,67). Näyttelytoiminnassa kiinteistön kunto (1,63) ja näyttelyn valaistus (1,67) olivat matalimmat. On vaikea sanoa, kuinka paljon näiden kohtien keskiarvot kertovat kyseisten alakohdtien käytön tarpeesta ja kuinka paljon osaamisen kehittämistarpeesta. Toisaalta museo voi ostaakin osaamispalveluja ulkopuolisilta tahoilta, jolloin museon henkilöstöllä ei tarvitse olla osaamista jollakin osa-alueella.

8 Pohdinta

Osaamiskartoitus antoi vastauksen tutkimusongelmaan, kun tavoite saada selville Keski-Suomen museon henkilöstön nykyinen osaamistaso ja mahdolliset vahvistettavat osaamisalueet saavutettiin. Tutkimuskysymykseen, mitä osaamista tarvitaan nykyisten työtehtävien tekemiseen, saatiin vastaus lähtöaineistosta. Museonjohtajalta saadut henkilöstön tehtäväkuvaukset ja museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arviointi antoivat pohjan kyselylomakkeen laatimiselle. Osaamiskartoituksen kyselylomakkeella selvitettiin toista tutkimuskysymystä eli sitä, millä tasolla osaaminen museossa tällä hetkellä on. Osaamiskartoituksen tulosten perusteella kehitettävää löytyi lähinnä joidenkin osaamiskokonaisuuksien osa-alueilta eikä niinkään koko osaamiskokonaisuuksista.

Osaamiskartoitusta käytetään osaamisen johtamisen apuna, ja se voi tuoda näkyviin niitä resursseja, jotka eivät ehkä ole täysin tiedossa ja näkyvillä. Osaamiskartoituksessa käytetty itsearviointi antaa mahdollisuuden pohtia osaamisensa tasoa sekä sitä, mistä kaikesta oma osaaminen koostuu. Tarkoituksena on tätä kautta kehittää omaa ja organisaation toimintaa. Osaamisen

kehittäminen kuuluu oleellisesti osaamisen johtamiseen eikä kehittämissuunnitelmia voida tehdä, ellei tiedetä, mitä osaamista organisaatiossa on ja millä tasolla se on.

Yrityksen visio määrittelee sen, paljonko ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän pohjalta laadittu strategia kertoo, mitä tämä tarve käytännössä merkitsee. Vaikka Keski-Suomen museolla ei ole omaa strategiaa, on toimintasuunnitelmaan kirjattu strategisia tavoitteita. Nämä ja museopalveluiden pedagoginen strategia antavat tavoitteita oppivaksi organisaatioksi kehitymisessä. Osaamista kehitetään oppivan organisaation mallin mukaisesti kannustavan oppimisilmapiirin luomisella, osaamisen jakamisella sekä yhteistyön tekemisellä eri toimijoiden kanssa. Keski-Suomen museon toimintasuunnitelmassa 2014 on myös yhteistyön tekeminen mainittu. Erilaiset verkostot auttavatkin organisaatioita kehittymään tuomalla uusia näkökulmia ja tukemalla osaamista. Organisaatiossa uusien näkökulmien ja tiedon jakaminen tarvitsevat ympäristön, jossa kuunnellaan ja luotetaan yksilöiden kykyyn oppia ja kehittää toimintatapoja.

Tulevaisuuden osaamistarpeet ovat hyvin samankaltaisia Keski-Suomen museossa verrattuna museoihin muissa maissa. Voisi sanoa museoiden muuttavan muotoaan ja muuttuvan tekemisen keskiöön yleisöä osallistavalla toimintatavalla. Asiakaspalvelutaidot ovat tällöin keskeisessä roolissa ja ne ovatkin tämän tutkimuksen mukaan, museossa hyvällä tasolla, kuten museonjohtaja Voutilainenkin totesi. Osaamiskartoituksen yleiset osaamiskysymykset saivat korkeammat keskiarvot kuin ammattiosaaminen, mikä johtunee osittain vastaajien määrästä. Huippuosaamisen puuttuminen tai keskiarvon jääminen alle kahden, joissakin kysymyksen alakohdissa herätti ajatuksen, vastasivatko kyselyyn kaikki erikoisosaajat vai ostetaanko tarvittava palvelu muualta. Joitakin erityisosaajia museossa on vain yksi, vaikka perusosaamista löytyy tutkimuksen mukaan suuremmaltakin joukolta. Osassa ammattiosaamisista oli vain neljä tai viisi oman osaamisensa arvioijaa. Tämä kertoo osaamisen olevan suppean ammattilaisryhmän erikoisosaamista, jota kaikki eivät työtehtävissään tarvitse. Toisaalta asiantuntijaorganisaatio koostuukin erilaisista asiantuntijoista, joita on rajallinen määrä museon henkilöstöstä.

Teknologian kehitys on noussut suureen osaan ja näkyy museoiden toiminnassa hyvin paljon. Tietotekniikan kehitys auttaa digitoinnin myötä museoiden asiakkaita saamaan nopeammin ja helpommin tietoa. Siten museot tulevat lähemmäs asiakkaita ja kynnys historian oppimiselle madaltuu. Uusi teknologia tuo kuitenkin tarvetta uudentlaiselle osaamiselle, ja tietotekniset taidot olivatkin museonjohtaja Voutilaisen mielestä tulevaisuuden osaamisalueita. Keski-Suomen museon käyttämät erilaiset tietokoneohjelmat ja -ohjelmistot vaativat myös jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tähän luo tarpeen se kehitysnopeus, jolla uusia teknisiä ratkaisuja, kuten esimerkiksi markkinointikanavien sähköistyminen tai asiakaspalvelun sähköistyminen arkistopalveluissa, tehdään. Sosiaalisen median hyödyntäminen museossa olikin yksi tietoteknisistä osaamisalueista tulevaisuudessa Voutilaisen mukaan. Osaamiskartoituksen mukaan museon henkilöstössä on sekä sosiaalisen median erinomaisia osaajia että perusosaajia (ka 2,07).

Turpeisen ja muiden (2013, 20) mukaan Jyväskylän kaupungin museoilla on omat sähköiset sivustonsa ja Keski-Suomen museo on kaupungin julkaisujärjestelmässä. Tekniikan kehitys osaltaan luo tarvetta museoiden nettisivujen päivitykseen, ja Keski-Suomen museossa olikin osaamiskartoituksen tulosten mukaan kuusi osaajaa tietotekniikka-osaamisen alakohdassa kaupungin julkaisuohjelma ja verkkosivujen ylläpito ja päivitys. Heistä puolella osaaminen oli erinomaista, mikä on erittäin hyvä asia, sillä digitointi lisää tarvetta sivustojen päivityksiin samoin kuin museon markkinointikin. Viestintäkanavina museon nettisivustot ovatkin jo käytössä, mutta sosiaalinen media hakee vielä paikkaansa käyttömahdollisuuksineen. Julkaisu-toiminnan osalta Keski-Suomen museo aikoo käynnistää uudelleen julkaisusarjansa. Tähän tarvitaan julkaisuja taitto-osaamista. Julkaisujen ulkoasu-osaaminen on ostopalvelu, koska on tärkeämpää keskittyä museon varsinaiseen toimintaan. Tästä huolimatta osaamista museolla löytyy taitto-ohjelmasta, mutta sitä tarvitaan myös ilmoitusten ja esitteiden tekemiseen.

Tekniikan kehitys muuttaa siis museoiden toimintaympäristöä. Tästä johtuen Museovirasto on laatinut sähköisen Museoiden itsearviointimallin, jonka tavoitteena on auttaa museoita kehittämään toimintaansa löytämällä vahvuutensa

ja kehityskohteita. Malli auttaa myös tekemään kehittämissuunnitelmia. Tämä malli ja strategian tekemiseen kannustava sivusto ovat hyviä esimerkkejä Museoviraston pyrkimyksestä kehittää alaa. Näillä sivustoilla yhdistyvät teknologia ja halu kehittää ja kehittyä. (Museoiden itsearviointimalli n.d.) Keski-Suomen museossa on tehty ulkoinen arviointi ja itsearviointi käyttäen Museoviraston tekemää Museoiden itsearviointimallia. Museoviraston kehittämissuunnitelma kehittää tätä palvelua parhaillaan saamansa palautteen perusteella. (Voutilainen 2014.)

Kulttuuriympäristö-osaaminen on vahvaa Keski-Suomen museossa sekä museonjohtaja Voutilaisen että osaamiskartoituksen mukaan. Kolme alakohtaa, jotka liittyivät kasveihin, maaperään ja näytteiden ottamiseen, olivat kuitenkin alle hyvän osaamisen. Osaaminen oli perusosaamisen tasolla eikä osaajakaan ollut kuin 4–5. Käytännössä tätä osaamista ei tarvitse museon henkilöstöllä olla, koska näissä tarvittaessa käytetään asiantuntijaosaamista ostopalveluina. Ostopalveluna on myös kulttuuriympäristön perinnemaisema-osaaminen, joka löytyy ELY-keskuksesta. Tästä syystä ei museolla ollut kukaan valinnut kysymyksessä numero 16 tätä osa-alueita. Se, miten paljon näiden osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, antaa suunnan osaamisen kehittämiseen näillä alueilla.

Tutkimuksen tulosten mukaan kehittämistä olisi myös hallinto ja talous-osaamisen osassa talous- ja toimintasuunnitelman laatiminen, jossa osaaminen oli puolella vastaajista perusosaamista. Tämä on kuitenkin erityisosaamista, jota museoalan ammattiryhmien työn vaativuuden arvioinnin mukaan edellytetään vain hallinnossa työskenteleviltä museonjohtajalta ja toimistosihteeriltä. Tästä huolimatta tässä osaamisalueessa perusosaamista löytyi usealta museon työntekijältä.

Museo-opetuksen taso on korkealla Keski-Suomen museossa Voutilaisen (2014) mukaan. Tässä tutkimuksessa museo-opetuksen keskiarvoon vaikutti se, että mediakasvatusosaaminen oli vain perus- tai hyvällä tasolla. Tässä näkyy se etteivät kaikki vastaajat ajattele tämän koskevan heitä. Tähän voisi kiinnittää huomiota, koska mediakasvatuksen tarkoitus on opettaa median

käyttöä ja käyttötaitoja (Mediametkaa! Mediakasvattajan käsikirja kaikilla mausteilla 2006). Tähän yhdistyy myös aineiston digitalisointi, jonka tarkoituksena puolestaan on mahdollistaa museon kokoelmien sisällön saaminen sähköiseen muotoon.

Samoin kokoelmaosaamisessa ja maakunnallisessa museotyössä löytyy perusosaajia useita. Kokoelma-osaamisessa riittää perusosaaminen, koska se ei liity suoraan kaikkien vastaajien tehtäviin. Samoin käytännössä työtehtävien erilaisuudesta johtuen vain osa vastaajista osallistuu maakunnallisen museotyön kiertonäyttelytoimintaan. Tehtävien vastuun painottuminen yhden tai muutaman henkilön osalle näkyy osaamiskartoituksessa osaamisalueen heikkona keskiarvona, silloin kun perusosaamista löytyy useilta henkilöiltä. Tämä näkyy myös markkinointi ja viestintä -kysymyksen tuloksista, joista käy ilmi myös kehitystarve. Tämän kysymyksen useasta alakohdasta puuttui huippuosaaminen. Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus -osaaminen on nyt enimmäkseen perustasoa, joten osaamisen kehittämiseen on tarvetta. Markkinointi-osaamisen lisääminen tukee tavoitetta kasvattaa asiakasmäärää museossa tulevaisuudessa

Osaamiskartoitus auttaa jäsentämään organisaatiossa olevan osaamisen. Se antaa pohjaa kehittämis- ja koulutus suunnitelmille. Osaamiskartoituksen tuloksia voidaan käyttää työntekijöiden henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pohjana, ja siksi jokaisella tähän tutkimukseen osallistuneella oli mahdollisuus tallentaa tai tulostaa oma yhteenveto osaamiskartoituksen tuloksista. Tutkijalla ei ole kuitenkaan ollut mahdollisuutta kontrolloida, onko näin tehty. Osaamiskartoituksen uusimisella tietyin väliajoin voidaan seurata osaamisen kehittymistä ja pysymistä organisaatiossa.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta saataisiin samat tulokset, jos henkilöstölle joku toinen tekisi samalla lomakkeella kyselyn. Tämä onnistuisi, koska tutkimuksen vaiheet on kirjattu ylös. Tutkimuksen reliabiliteetti on siis hyvä. Tutkija ei voinut vaikuttaa kyselyn vastaajiin, koska kysely tehtiin sähköisesti. Toisaalta osaaminen on ominaisuus, joka muuttuu ajan myötä, joten pidem-

män ajan kuluttua tehtynä kyselyn tulokset saattaisivat poiketa nyt saaduista. Osaamisen kehittymisestä puhuttaessa kyselytulosten olisikin hyvä muuttua ja osaamisen kasvaa sekä yksilöiden että koko organisaation osalta.

Tämä tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksien luotettavuuteen vaikuttaa, jos kato on liian suuri, joten katoa pyrittiin pienentämään. Hirsjärven ja muiden (2009, 196) mukaan katoon vaikuttaa se onko aihe tärkeä vastaajille. Tässä tutkimuksessa kysyttiin museon henkilöstön osaamista, joka on työnteon kannalta jokaiselle heistä tärkeä asia. Kato saatiin pieneksi vastaamiseen kannustavalla saatekirjeellä ja antamalla lyhyt viikon vastausaika. Katoa pyrittiin torjumaan myös sillä, että museonjohtaja oli ottanut esille osaamiskartoituksen henkilöstöpalaverissa, jolloin siihen oli suhtauduttu positiivisesti. Tällä asenteella oli positiivisia vaikutuksia tutkimukseen osallistumiseen katoa alentaen. Kato saatiin pienennettyä myös muistutusviestillä, koska sähköinen kyselylomake oli helppo laittaa kyselyyn vastaamattomille uudelleen. Ajantasaistetun henkilöstöluettelon avulla tavoitettiin tällä hetkellä museossa työskentelevät, eikä lomake mennyt turhaan kenellekään jostain syystä poissa olevalle. Kyselylomakkeen palautti 76 % museon henkilöstöstä, mistä syystä tulosta voidaan pitää luotettavana. (Vilka 2007, 57, 59.)

Tutkimuksen validiteetin varmistamiseen käytettiin oikean tutkimusmenetelmän valintaa, joka mahdollisti oikeiden mittareiden kanssa tutkimusongelman ratkaisun. Kyselytutkimuksen mittariston laadinnassa käytettiin museon henkilöstön vuonna 2013 laatimia tehtäväkuvauksia, jotka kertoivat henkilöstön tehtäviin tarvittavan osaamisen sangen selkeästi. Osaamisen kokonaisuutta hahmotettiin osaamiskäden kautta, joka avasi osaamisen sisältöä. Lisäksi museonjohtaja kommentoi kyselyrunkoa useampaan otteeseen, ja häneltä kysyttiin erikseen ydinosaamisista sähköpostilla. Näiden kautta saatiin määritettyä museossa tarvittava osaaminen ja rakennettua oikea mittaristo osaamisen arviointiin. Sisältövaliditeettia lisäsi myös perehtyminen osaamisen kokonaisuuteen kirjallisuuden avulla, kun rakennettiin teoreettista viitekehystä tutkimukselle.

Kyselylomakkeen saaminen tarpeeksi ymmärrettäväksi jokaiselle vastaajalle on haasteellista. Kulttuuriympäristö-kysymys osoitti, että kaikki vastaajat eivät ajatelleet tutkijan tavalla. Tämän osoittivat konkreettisesti avoimen kohdan vastukset, jotka jakautuivat sangen paljon. Tutkija ei kyennyt huomioimaan kaikkia vastaajien mahdollisuuksia toimia kyseisessä kohdassa. Arviointialueen epäselvyys alentaa kulttuuriympäristö-kysymyksen vastausten luotettavuutta, vaikka mukaan otetut vastaukset tulkittiinkin kuuluvaksi kulttuuriympäristöön. Tutkijasta oli kuitenkin tärkeää ottaa tulosten käsittelyyn mukaan tämä kysymys, koska se kuuluu museon ydinosaamiseen. Tulkintaongelmilta olisi voitu välttyä laatimalla erillinen ohje kyselyn täyttämistä eikä vain ohjeistaa vastaajia lyhyesti kyselyn alussa. Vaikka kysely testattiin ja perehdyttiin museossa tarvittavaan osaamiseen, sai tutkija myös palautetta sähköpostilla (1 kpl) lomakkeen kysymyksistä tulkintaongelmista johtuen. Palautteen mukaan kaikkia kysymyksiä ei ollut täysin ymmärretty. Tämä heikentää myös tutkimuksen luotettavuutta. Sähköisessä kyselyssä tutkijan onkin mahdotonta tarkistaa, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen oikein ja onko hän ollut vastauksissaan rehellinen.

Tämän tutkimuksen ulkoinen validiteetti eli tulosten yleistettävyyden kadon pienuudesta johtuen hyvä. Tutkimustuloksia esitettäessä vastaajamäärät esitettiin prosentteina, koska yleistämisessä käytetään suhteellisuutta. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyden koskemaan koko Keski-Suomen museon henkilöstöä on hyvä vastaajamäärästä (76 %) johtuen, mutta museon monista tehtävänimikkeistä johtuen se ei anna täysin oikeaa kuvaa. Vaikka tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, kaikki eivät kuitenkaan vastanneet, jolloin esimerkiksi vastaajien joukosta on voinut puuttua jonkin alan erikoisosaaja, joita museossa on vain yksi. Tutkimuksesta saa kuitenkin käsityksen siitä, millaista osaamista maakuntamuseoissa voi olla. Maakuntamuseoiden henkilöstön koosta johtuen kaikissa niissä ei ole kaikkia niitä tehtävänimikkeitä, jotka löytyvät Keski-Suomen museosta. Samasta syystä eri museoiden henkilöstön tehtävät kuvavat poikkeavat toisistaan. Yleistettävyyttä ei voida tehdä muihin Suomen museoihin, koska ne poikkeavat Keski-Suomen museosta kokonsa lisäksi erikoistumisalansa puolesta.

Tutkimuksessa käytettiin itsearviointilomaketta, joka ei aina anna oikeaa kuvaa osaamisesta, koska ihmiset yliarvioivat tai kaunistelevat osaamistaan. Kauhanen (2012) toteaaakin tutkimusten osoittaneen, että itsearviointi toimii silloin, kun henkilö tietää, että häntä arvioi myös joku toinen, kuten esimerkiksi työtoveri tai esimies. Lomake laadittiin Webropolilla, ja tuloksia voitiin analysoida kyseisellä ohjelmalla, mutta ne siirrettiin käsiteltäviksi kuitenkin Excelliin. Siellä tuloksista pyrittiin tekemään mahdollisimman helppolukuisia kuvioita. Tässä toimenpiteessä tarvittiin tarkkuutta, jotta kaikki tulokset pysyivät oikeanlaisina.

Lähteet

60 prosenttia Suomen aineettomasta pääomasta Helsingin seudulla. 2011. Talouselämä 10.11.2011. Viitattu 2.1.2014.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/60+prosenttia+suomen+aineettomasta+paaomasta+helsingin+seudulla/a2004976>.

A 1192/2005. Valtioneuvoston asetus museoista. Viitattu 28.11.2014.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20051192>.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Viitattu 6.1.2015.

<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum Verkkokirjahlly.

Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. 2003. Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. Management Science 49, 4, 571–582. Viitattu 10.12.2014.

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=9695537&site=ehost-live>.

Article II - definitions. 2009. Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (2007-1946). ICOM Internet-sivusto. Viitattu 10.8.2014.

http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen, tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: JTO-Palvelut.

Borgman, M. & Pacalèn, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Erola M. 2014. Moni strategia on rampa jo syntyessään. Talouselämä 17.1.2014. Viitattu 1.8.2014. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum Lehtiarkisto.

Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen – anna osaajien loistaa. Helsinki: Sanoma Pro.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsinki: Kaupakamari.

Haaranen, M. & Svärd, E. 2014. Urakortit uusiksi. Piilotyöpaikasta aito työpaikka. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hamari, P. 2013. Museoalan kehittäminen keskittyy - mitä kehitetään? Museoviraston blogi. Viitattu 8.8.2014.

http://blogi.nba.fi/2013/museoalan_kehittaminen_keskittyy.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot - Ajattelu, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

af Hällström, J. 2011. Museoammattilaisen käsikirja. Helsinki: Museoalan ammattiliitto.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.

It's better for memory to make mistakes while learning. 2014. Medical Xpress 27.10.2014. Viitattu 15.12.2014. [Http://medicalxpress.com/news/2014-10-memory_1.html](http://medicalxpress.com/news/2014-10-memory_1.html).

Jyväskylän kaupungin museoiden visio. 2014. Jyväskylän museopalvelut. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 25.7.2014. [Http://www.jyvaskyla.fi/kulttuuri/museotoimi/visio](http://www.jyvaskyla.fi/kulttuuri/museotoimi/visio).

Kajantola, E. 2011. Osaamisen kartoittaminen: Turun kaupunki, Talouspalvelukeskus. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 13.4.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011121418407](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011121418407).

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 19.12.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Verkkokirjahylly.

Keski-Suomen museo. 2014. Keski-Suomen museo. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 15.7.2014. [Http://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/museot/keskisuomenmuseo](http://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/museot/keskisuomenmuseo).

Keski-Suomen museon toimintasuunnitelma 2014. N.d. Jyväskylä: Keski-Suomen museo.

Keski-Suomen museon toimintakertomus 2012. 2013. Jyväskylä: Keski-Suomen museo.

Kokoelmapoliittinen ohjelma. 2006. Työväenmuseo Werstas. Viitattu 5.12.2014. [Http://www.werstas.fi/?q=kokoelmat/uutta_kokoelmissa](http://www.werstas.fi/?q=kokoelmat/uutta_kokoelmissa).

Kulttuuri- ja liikuntalautakunnan tehtäväalueen toimintasääntö 2013. 2012. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 8.8.2014. [Http://www3.jkl.fi/hakemisto/sivu.php/asia/2754](http://www3.jkl.fi/hakemisto/sivu.php/asia/2754).

Kulttuuriperinnön digitointi. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 12.8.2014.

[Http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/Museot_ja_kulttuuriperintoe/kulttuuriperinon_digitointi?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/Museot_ja_kulttuuriperintoe/kulttuuriperinon_digitointi?lang=fi).

Kurki, L. 2014. Me tarvitsemme parempaa johtamisen osaamista. Talouselämä 14.11.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Talentum lahtiarkisto.

L 3.8.1992/728. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta. Viitattu 17.7.2014.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920728](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920728).

L 3.8.1992/729. Museolaki. Viitattu 17.7.2014.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920729](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920729).

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Luo kysely, analysoi tuloksia. N.d. Webropol Oy. Viitattu 2.1.2015.

[Http://www.webropol.fi/](http://www.webropol.fi/).

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H., & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Mediametkaa! Mediakasvattajan käsikirja kaikilla mausteilla. 2006. Toim. Niinistö, H. & Ruhala, A. Viitattu 5.1.2015.

[Http://mediametka.fi/wp-content/uploads/2014/05/Mediametkaa-Osa-1.pdf](http://mediametka.fi/wp-content/uploads/2014/05/Mediametkaa-Osa-1.pdf).

Mehra, A., Langer, N., Bapna, R. & Gopal, R. 2014. Estimating returns to training in the knowledge economy: A firm-level analysis of small and medium enterprises. MIS Quarterly 38, 3, 757–771. Viitattu 12.7.2014.

[Http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=97267658&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=97267658&site=ehost-live).

Museoammattilaiset. 2014. Suomen museoliitto. Viitattu 4.12.2014.

[Http://www.museoalanammattiliitto.fi/museoammattilaiset/museoammattilaisten_tyonkuvia](http://www.museoalanammattiliitto.fi/museoammattilaiset/museoammattilaisten_tyonkuvia).

Museoiden itsearviointimalli. N.d. Museovirasto. Viitattu 19.12.2014.

[Http://www.nba.fi/fi/museoalan_kehittaminen/museoiden_arviointi/museoiden_itsearviointi](http://www.nba.fi/fi/museoalan_kehittaminen/museoiden_arviointi/museoiden_itsearviointi).

Museokortti 2015. N.d. Museot.fi. Suomen museoliitto. Viitattu 4.12.2014.

[Http://www.museot.fi/museokortti](http://www.museot.fi/museokortti).

Museolaitos Suomessa. N.d. Museot.fi. Suomen museoliitto. Viitattu

10.1.2014. [Http://www.museot.fi/museolaitos](http://www.museot.fi/museolaitos).

Museotilasto 2013. N.d. Museovirasto. Viitattu 28.11.2014.
[Http://www.museotilasto.fi/](http://www.museotilasto.fi/).

Museoviraston strategia 2020. 2011. Museovirasto. Viitattu 25.10.2014.
[Http://www.nba.fi/fi/ajankohtaista/strategia](http://www.nba.fi/fi/ajankohtaista/strategia).

Museum of applied arts and sciences 2020 vision. N.d. The Powerhouse Museum. Viitattu 9.12.2014.
[Http://www.powerhousemuseum.com/about/aboutStrategic.php](http://www.powerhousemuseum.com/about/aboutStrategic.php)

Ollikainen, M. 2008. ILO:n vuosittain kokoontuva Kansainvälinen työkonferenssi 2008. Työn maailma 3-4/2008. Viitattu 28.7.2014.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisut.

Otala, L. 2005. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Turku: Benchmarking.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 3. uud. p. Porvoo: WSOY.

Paavola, J.M. 2014. Käy museossa, elä pidempään. Museo 2/2014. 52. vuosikerta. [Http://issuu.com/suomen_museot/docs/museo-lehti-2-14?e=0/8475046#search](http://issuu.com/suomen_museot/docs/museo-lehti-2-14?e=0/8475046#search).

Pekkala, J. 2013. Henkilöstön osaamiskartoitus ja koulutustarpeiden määrittely. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Teknologiosaamisen johtamisen koulutusohjelma, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061013696](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061013696)

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Viitattu 13.2.2014.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Sanoma Pro Verkkokirjahylly.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Puusa, A. & Reijonen, H. toim. Kuopio: UNIPress.

Pölkki, A. 2010. Henkilöstön osaamiskartoitus. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.8.2014.
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005108611](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005108611).

Siltala, T. 2005. Osaa, tai hyvinvointi hiipuu. Tekninen Uratie 15.9.2005. Viitattu 18.7.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Talentum lehtiarkisto.

Suomen Museoliiton strategia 2017. Perinteet velvoittavat. 2012. Suomen museoliitto. Viitattu 25.10.2014. [Http://www.museoliitto.fi/strategia](http://www.museoliitto.fi/strategia).

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

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Teräs, U & Teräsvirta, E. 2013. Altistutaan asiakkaille! Museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa. Helsinki: Museovirasto. Viitattu 1.8.2014.
[Http://www.nba.fi/fi/File/1887/altistutaan-asiakkaille-web.pdf](http://www.nba.fi/fi/File/1887/altistutaan-asiakkaille-web.pdf).

The British Museum strategy. N.d. The British Museum. Viitattu 9.12.2014.
[Http://www.britishmuseum.org/about_us/management.aspx](http://www.britishmuseum.org/about_us/management.aspx).

The National Museum of American History Strategic Plan 2013-2018. N.d.
The National Museum of American History. Viitattu 9.12.2014.
[Http://americanhistory.si.edu/](http://americanhistory.si.edu/).

Troberg, E. 2003. Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Kirjavainen, P.,
Laakso-Manninen, R., Manka, ML. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen
johtaminen. Helsinki: Helia

Turpeinen, S. 2009. Kohti oppivaa organisaatiota: Jyväskylän museotoimen
pedagogisen strategiatyön taustat ja käynnistäminen. Jyväskylän ammattikor-
keakoulu, ammatillinen opettajankoulutus. Viitattu 15.8.2014.
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010070112577](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010070112577)

Turpeinen, S., Manninen, R. & Vuolio-Vallenius, T. 2012. Yhdessä erilainen.
Jyväskylän kaupungin museopalveluiden pedagoginen strategia vuoteen
2016. Jyväskylä: Jyväskylän kaupunki.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2012. Työ- ja elinkeinoministe-
riö. Viitattu 15.7.2014.
[Https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf](https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf).

Vaikuttava museo. Ohjeita ja ideoita strategisen profiilin rakentamiseen. 2014.
Museovirasto. Viitattu 19.12.2014. [Http://www.vaikuttavamuseo.fi/sivuston-tarkoitus](http://www.vaikuttavamuseo.fi/sivuston-tarkoitus).

Valkama, P. & Järvensivu, A. 2006. Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisver-
kostojen hyviä käytäntöjä. Tampere:Tampereen yliopisto, Työelämän tutki-
muskeskus.

Varis, T. 2014. Esimiestyö strategiaa toteuttamaan. Fakta 5.6.2014. Viitattu
19.7.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Talentum Lehtiarkisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytän-
töön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edi-
ta.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki:
Tammi.

Winqvist D. 2014. Kulttuurihallinto, lainsäädäntö ja talous. Suomen kuntaliitto.
Viitattu 8.8.2014.
[Http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/kulttuuri/kultilaki/Sivut/default.aspx](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/kulttuuri/kultilaki/Sivut/default.aspx).

Voutilainen, H. M. 2014. Osaamiskartoituksen runko. Sähköposti 13.11.2014.
Raija Torpakko.

Liite 1. Saatekirje

Hei

Teen opinnäytetyönäni osaamiskartoituskyselyä Keski-Suomen museon koko henkilöstölle. Museonjohtaja onkin puhunut jo aiheesta kanssanne ja olitte ilmoittaneet silloin myönteisen kannan kyselyyn osallistumisestanne. Kiitos tästä.

Osaamiskartoitus tehdään sähköisellä itsearviointilomakkeella, jolla jokainen arvioi oman osaamisensa taso. Tutkimuksen linkki on avoinna viikon ajan 9.12. - 15.12.2014.

Tulokset ovat luottamuksellisia ja ne analysoidaan nimettöminä. Kyselyn yhteenvedon omista tuloksistasi voit tulostaa Lähetys -napin painamisen jälkeen tai tallentaa pdf -muodossa myöhempää käyttöä varten. Yhteenvedon vasemmasta alareunasta löytyvät vaihtoehdot tähän. Kyselylomakkeen täyttämisen voit keskeyttää ja jatkaa sinulle sopivana ajankohtana. Paina lopuksi yhteenvedon lopussa olevaa Valmis -nappia. Aikaa kyselyn täyttämiseen menee n. 20 minuuttia.

Kiitos yhteistyöstä.

Jos sinulla on jotain kysyttävää asiasta, autan mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Raija Torpakko
tradenomiopiskelija
p. xxx xxx xxxx
xxxxx@xxxxxxxx.xx

Linkki kyselyyn alla

<https://www.webpolsurveys.com/R/0A896C01B2B1B50F.par>

Liite 2. Kyselylomake

Osaamiskartoitus

Valitse yksi parhaiten omaa osaamistasi kuvaava osaamistaso.

- 0 = Ei kuulu tehtäväkuvaan
- 1 = Perusosaaminen
- 2 = Hyvä osaaminen
- 3 = Erinomainen osaaminen
- 4 = Huippuosaaminen

(0) Osaamista ei tarvita, koska se ei kuulu tehtäväkuvaan.

(1) Perusosaaminen = Osaa toimia annettujen ohjeiden ja sääntöjen mukaan.

Osaa käyttää osaamistaan päivittäisten tehtävien suorittamisessa.

(2) Hyvä osaaminen = Osaa soveltaa osaamistaan käytännössä päivittäisten ongelmien ratkaisussa

(3) Erinomainen osaaminen = Osaa soveltaa osaamistaan ja kykenee luovaan ongelmanratkaisuun.

Pystyy kouluttamaan tasoja 1-2.

(4) Huippuosaaminen = Pystyy kehittämään toimintatapojaan ja luomaan uusia ongelmanratkaisutapoja. Pystyy kouluttamaan tasoja 1-3.

Kaikille pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä (*). Valitse kysymyksistä nro 15–18 sinun työkuvaan kuuluvat kysymykset ja vastatessasi niihin tarkista, että olet vastannut kysymysten jokaiseen kohtaan, kiitos.

I Yleinen osaaminen

1. Asiakaspalvelutaidot *

Erialaisten asiakasryhmien tarpeiden huomioiminen, monikulttuurisuus ja vuoro-vaikutustaidot

Asiakaspalveluprosessin tunteminen

2. Lainsäädäntö *

Omaan työhön vaikuttavan lainsäädännön tunteminen ja soveltaminen omaan työhön

Erikoislakien tunteminen (esim. kulttuuriympäristöön tai tekijänoikeuksiin liittyvä)

Jokamiehenoikeudet

3. Museon arvot ja toimintasuunnitelma *

Museon arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen

Museon strategisten tavoitteiden sekä pitkän ja lyhyen aikavälin toimintasuunnitelman tunteminen ja niiden vaikutus omaan työhön

4. Omaan työhön vaikuttaminen *

Oman työn sisältöön vaikuttaminen

Itsenäinen ja aktiivinen toimintakyky, rohkeus tehdä itsenäisiä päätöksiä

5. Oppimistaidot *

Oman oppimistyylin tunteminen

Halu ja motivaatio oppia uusia toimintatapoja, kiinnostus museotyötä ja sen kehittämistä kohtaan

Tiedonhakutaidot

6. Tietotekniikka *

Kartografiaohjelmistot, cad/gis, lidar

Kaupungin julkaisuohjelma, verkkosivujen ylläpito ja päivitys

KIOSKI-selainpohjainen tietokanta (rakennettu kulttuuriympäristö)

Kuvankäsittelyohjelma

Kuvapankki, kaupungin kuvahallintaohjelma

Muinaisjäännösrekisteri

Paikkatieto-ohjelmistot gps, gis/cad

POLYDOK-kokoelmatietokanta (esineet, arkisto, kirjasto)

Skannaus

Taitto-ohjelma (ilmoitukset, julkaisut, esitteet ym.)

Tekninen osaaminen (koneen toimintaperiaatteet, kaapeleiden yms. kytkentä)

Toimisto-ohjelmat (Word, Excel, PowerPoint)

SAP-ohjausjärjestelmä (henkilöstöasiat)

Sähköiset ostolaskut

Sosiaalinen media

Valokuvaus

7. Tiimityö *

Sitoutuminen, vastuullisuus, yhteistyökyky ja konfliktinratkaisutaidot

Verkostoyhteistyötaidot

8. Toimintaympäristö *

Työsuojelu ja -turvallisuus, työturvallisuussäädökset

Ergonomian huomioiminen omassa työssä, työhyvinvointi

Vaaratilanteiden ennakointi (ilkivalta, tapaturmat)

Yhteiskuntakehityksen seuraaminen ja vaikutusten huomioiminen omassa työssä

9. Työkokemus *

Aiemmin hankitun työkokemuksen hyödyntäminen nykyisessä työssä

Harrastuksista saadun kokemuksen ja elämäkokemuksen hyödyntäminen työssä

10. Työtehtävissä tarvittava kielitaito

Suomi *

Ruotsi *

Englanti *

Venäjä *

Jokin muu, mikä? _____

II Ammattiosaaminen

Arkisto, esineistö, kokoelmat ja konservointi

11. Kuva-arkisto *

Kuvapalvelutoiminnan osaaminen

Valokuvahistorian ja kuvatyyppeiden perustiedot

Tekijänoikeuksien ym. keskeisen lainsäädännön tunteminen

12. Käsikirjasto *

Kirjaston luetteloinnin periaatteiden ja luokitusjärjestelmien perustuntemus

13. Tutkimusarkisto *

Arkistohoidon perusteiden ja arkistopalveluiden toiminnan hallinta

14. Kokoelmat *

Kokoelmapoliittisen ohjelman ja kokoelmatyön prosessien tuntemus

Aineiston valinta

Hankinta, juridinen tuntemus, sopimusten hallinta

Kartunta, hankintaperusteiden ja tallennusvastuun tuntemus

Luettelointi, kokoelmanhallintajärjestelmän ja sisällön osaaminen

Säilytysjärjestelmät ja -tilat

Kunnon tarkkailu

Erilliskokoelmiin liittyvä osaaminen

Kokoelmien tunteminen

Esinetuntemus

Tieteellisen tutkimuksen periaatteiden tunteminen

15. Konservointi

Materiaalituntemus

Rakennetuntemus

Kulttuurihistorian tyylikausien tuntemus

Kovien materiaalien (puu, metalli) tuntemus

Tekstiilikonservointi

Taidekonservointi

Rakennuskonservointi

Kuntotarkastus

Näyttelyiden ja säilytystilojen suunnittelu ja seuranta

Rakennevaurioiden tunnistaminen

Tuhohyönteiset

Työn dokumentointi

III Ammattiosaaminen

Kulttuuriympäristö, maakunnallinen museotyö ja museo-opetus

16. Kulttuuriympäristö

Arkeologinen kulttuuriperintö, perinnemaisemat ja rakennettu kulttuuriympäristö.

Merkitse ensin kokonaisarvio osaamisestasi, jonka jälkeen pääset kirjoittamaan valintasi.

Merkitse ensin kokonaisarvio osaamisestasi ja kirjoita sitten yksi otsikon kolmesta kokonaisuudesta, jota _____ arvioit.

Kulttuuriympäristön tutkimus

Maankäytön suunnittelun asiantuntijatehtävät

Inventointi

Erilaiset tutkimusmenetelmät ja -metodiikka

Arkisto- ja kirjallisuustutkimus

Tutkimuksen laatu- ja etiikkaohjeet

Suojelu

Paikallishistorian ja paikallistoimijoiden tunteminen

Kartografian tuntemus

Maaperägeologia

Ympäristökasvatus

Kasvituntemus

Etnologia

Tekninen piirtäminen

Rakennus- ja esinekonservoinnin perusteet

Rakennus- ja esinetyyppituntemus

Taidehistoria

Yleinen kulttuurihistoria ja elinkeinohistoria

Perinnerakennustyö- ja käsityötekniikoiden tuntemus

Materiaalituntemus

Viranomaislausuntoprosessit

Hallintomenettely

Näytteidenotto (ajoitus, kemialliset analyysit ym.)

Alue- ja maakuntatasoinen maantieteellinen tietotaso

Rakennushistoriallinen sekä erityisesti rakennustyyppien tuntemus, materiaali- ja rakennetekninen sekä materiaali- ja rakennehistoriallinen tietämys

17. Maakunnallinen museotyö

Paikallismuseoiden kehittäminen

Ohjaus ja museotoiminnan edistäminen

Rekisterinpito

Kiertonäyttelytoiminta

18. Museo-opetus

Mediakasvatus

Opetuksen suunnittelu ja toteutus

Opetustoiminnan kehittäminen

Opetusmateriaalin tuottaminen

Sisällön tuotanto

Tuotekehitys ja palveluiden tuotteistaminen

Tapahtumat ja tapahtumatuotanto

Työpajatoiminta

19. Hallinto ja talous *

Henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen

Kunnallis- ja julkishallinnon tuntemus

Kustannustehokas toimiminen

Maksuliikenne

Organisaatiotuntemus

Organisointikyky

Osaamisen kehittäminen

Suunnittelutaidot

Talous- ja toimintasuunnitelman laatiminen

Toiminnan seuranta, talousarvion toteutumisen seuranta

Viranomaislausuntojen viimeistely ja jakelu

Virka-arkiston hoitaminen

20. Markkinointi, viestintä ja verkostot *

Asiakas/sidosryhmäkisteri

Markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen

Näyttelyjen markkinoinnista vastaaminen

Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen

Sisäinen viestintä

Tiedottaminen

Viestintäkanavien tunteminen

21. Näyttelytoiminta ja -tilat *

Näyttelysuunnittelu

Näyttelyarkkitehtuuri/visuaalinen suunnittelu

Näyttelyjen toteutus, rakenteet ja rakentaminen

Esineiden ja kokoelmien pakkaaminen ja kuljetus

Kiinteistön kunto

Näyttelyjen valaistus

Näyttelysalien olosuhteiden tarkkailu (ilmankosteus, lämpötila)

Museon tilojen siisteydestä huolehtiminen oikeilla välineillä

Tilojen laitteistojen (valaistus, av-tekniikka) huolehtiminen

Valvonta- ja hälytysjärjestelmien tunteminen

22. Neuvonta- ja tietopalvelut *

Asiantuntijapalvelut

Arkeologinen neuvonta

Kaavoitusta koskevat selvitykset ja lausunnot

Kulttuuriympäristöön liittyvät lausunnot

Rakennusperintöä koskevat selvitykset ja lausunnot

23. Yleisötehtävät *

Myynti (liput, museokauppa)

Opastaminen

Museon avoinnapito ja valvontaan liittyvät tehtävät

Tilavaraukset

Tilaisuuksiin liittyvät järjestelytehtävät