

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen yliopistokirjastoissa

Risto Heikkinen & Helena Hämynen & Hannele Näveri-Ranta

Yliopistokirjastojen neuvoston varajohtajaforumi perustettiin edistämään verkostoitumista ja jakamaan hyviä käytänteitä ja näin kehittämään kirjastojen toimintatapoja hyväksi havaittuihin suuntiin. Viime vuoden yhtenä kantavana teemana oli osaamisen kehittäminen ja jakaminen yliopistokirjastoissa. Noin puolet yliopistokirjastoista osallistui tähän keskusteluun. Artikkelin perustuu eri kirjastojen raportointiin toimintatavoistaan.

Tiivistäen koko voimakkaasti vaikuttavan syy- ja seurausketjun voi esittää seuraavasti:
Toimintaympäristön muutos

- > Kirjaston perustehtävien uudelleen tarkastelu
- > Uusien palvelujen tarve
 - > Uusien asiantuntijatehtävien syntyminen
 - > Uudenlaisen osaamisen tarve

Rinnalla on kaiken aikaa myös perinteisten tehtävien laadukkaampi ja tehokkaampi tekeminen, johon tarvitaan uusia tekemisen tapoja uusine opeineen ja oivalluksineen.

Kirjastoissa osaamista kehitetään ottaen huomioon kirjaston perustehtävät sekä yliopiston strategia ja toimintaympäristön muutokset. Pohdittavana on, mitkä kirjaston perusprosessit ovat tulevaisuudessa ja mitä osaamista niiden toteuttamiseen tarvitaan.

Organisaatioiden muutostekijät

Toimintaympäristössä ja julkaisutoiminnassa tapahtuvien muutosten takia on syntynyt tarvetta tukea yliopistossa tapahtuvaa toimintaa – erityisesti julkaisutoimintaa ja sen arviointia. Yliopiston tutkimukseen liittyy uudenlaisen painotuksen saaneita tehtäviä, jotka soveltuvat kirjaston toiminta- ja osaamiskentälle.

Kirjastojen – ja myös yliopistojen – organisaatiouudistusten myötä henkilökunnalle on tulossa

muutoksia toimintatapoihin ja myös toimenkuviin. Osalle on tullut uusia tehtäviä, joistain tehtävistä pitää luopua. Luopuminenkin vaatii osaamista, poisoppimisen taitojen käyttöä.

Organisaatioita kehitetään toimimaan entistä verkostomaisemmin, niin myös kirjastoja. Projektimaisen työtavan ja tiimityön merkitys kasvaa. Kirjaston sisäisten ryhmien lisäksi henkilökunta toimii yliopistotason työryhmissä ja kansallisella kirjastoverkon tasolla. Myös markkinointi- ja viestintäosaamisen tarve korostuu kaikilla kirjaston toiminnan alueilla.

E-aineistot, itsepalvelu ja verkkopalvelut korostuvat

Toimintaympäristön muutos haastaa, mutta tuo myös mahdollisuuksia kirjaston henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Oleelliset muutokset ovat elektronisen tietoaineiston määrän ja käytön lisääntyminen, itsepalvelun ja verkkopalvelun korostuminen sekä kirjaston toimintakentän laajeneminen.

Suurin osa ostetuista lehdistä on saatavilla ja hankitaan kirjastoon jo e-muodossa. E-kirjojen osuus on kasvamassa huomattavasti. Kirjaston painopiste aineistojen osalta on siirtymässä niiden omistamisesta saatavuuden takaajaksi.

Perinteiset kirjaston rutiinityöt ovat vähenevässä automatisoinnin sekä itse- ja verkkopalvelujen vuoksi. Asiantuntijuus korostuu tehtäväkuvissa. Osaamista tarvitaan palvelujen kehittämi-

Osaamisympyrä

Ympyrässä on kuvattu TTY:n tavoite- ja kehityskeskustelun teemoja. Arvioi kunkin kohdan tilannetta ja toteutumista työssäsi tällä hetkellä. Merkitse arviot ympyrän sektoreille esimerkiksi numeroin (1= asia ei ole hyvin, 3= asia on hyvin). Oman arvioinnin tekeminen on hyvää valmistautumista keskustelutilanteeseen.

7. Työn kuva

- selkeys
- tyytyväisyys
- työssä suoriutumisen edistajat/ehkaisijat
- työmaara

6. Tulevaisuuden urasuunnitelmat

- Minkälaisia suunnitelmia on olemassa

5. Työssä suoriutuminen

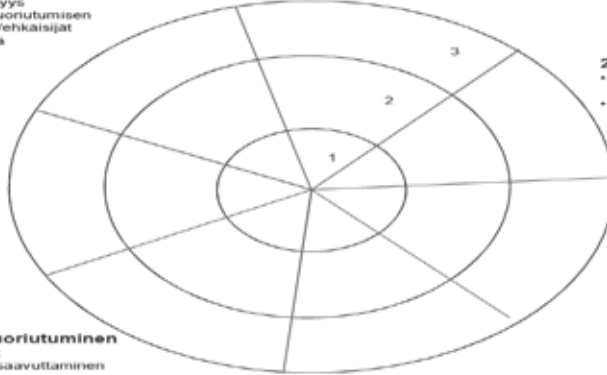
- onnistumiset
- tavoitteiden saavuttaminen



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

1. Toimiminen työyhteisössä ja työhyvinvointi

- yhteistyö työyhteisössä
- yhteistyön toimivuus
- esimies-alainen
- fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi



2. Osaaminen

- valtuudet, osaamisen suhde nykyiseen tehtävään
- -> osaamisen kehittämisen suunnitelma

3. Motivaatio

- millainen motivaatiotaso
- mikä motiivi
- mitä motivaation vahvistamiseksi voidaan tehdä

4. Strategia

- miten hyvin strategia näkyy työnkuvaussa?

Lähde: mukailen Riitta Viitala. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen laorasta käytäntöön. 2008.

Muun henkilöstön tavoite- ja kehityskeskustelurungon osaamisympyrä / Tampereen teknillinen yliopisto

seen, vaativien palvelupyyntöjen hoitamiseen sekä tiedonhankinnan opetukseen ja ohjaukseen.

Melkoisena haasteena on nähty se, että henkilöstön merkittävä väheneminen ja uusien palvelujen tarve merkitsee työn keskittymistä yhä harvemmille, joka saattaa olla uhkana työhyvinvoinnille ja osaamisen jakautumiselle, välittymiselle ja ajanmukaisuudelle.

Kirjaston tehtävien uudelleenmuotoutuminen

Kirjastot ovat olleet viime aikoina aktiivisia toiminta-alueensa laajentamisessa. Kirjasto voi tuottaa tutkijapalveluja yhdessä yliopiston muiden toimijoiden kanssa koko tutkimusprosessin vaiheisiin. Tuki alkaa tiedonhausta ja etenee julkaisutietojen tallentamiseen.

Vaikuttavuusanalyysit alkavat olla yhtä aikaa sekä yliopiston strategisen kehittämisen yksikön että kirjaston yhteistä tehtäväkenttää. Tutkimusprosessin kokonaisuuden tunteminen on kirjastolaiselle elintärkeä osaamisalue. Avoin tiede ja tutkimusdatan hallinta laajentavat monien kirjastojen tehtäväpaletta ja luovat uusia vaatimuksia osaamiselle.

Julkaisu toiminnan alueella kirjastot ovat edelleen aktiivisia toimijoita, vaikuttaen merkittävästi yliopiston tutkimuksen ja julkaisujen näkyvyyteen. Tehtäviä ovat esimerkiksi tieteellisiin julkaisuihin pohjautuva arviointi, tutkijan julkaisujen näkyvyyden lisääminen tutkijatunnisteiden avulla, tekijänoikeusselvittelyt, julkaisuluvat, avoin julkaiseminen ja käytännön tuki julkaisijoille, esim. lehtien julkaisukäytännöt ja julkaisukanavan valinnan tuki jne.

Verkkopalveluihin ja -pedagogiikkaan sekä opetusteknologioihin liittyvälle asiantuntijuudelle on tarvetta. Opettämisen tavat ja opetusmateriaalit muuttuvat virtuaalisemmiksi ja myös tässä kehityksessä kirjaston tulee olla hereillä. Metadatatyön (ml. pitkäaikaislöydettävyyden) kehittämiseen pitää panostaa, kun tiedonhaku ympäristö ja käyttäytyminen muuttuvat.

Osaamiskartat työvälineenä

Osaamista pyritään kehittämään ja henkilökuntaa valmentamaan niihin tehtäviin, jotka ovat keskeiset opetuksen ja tutkimuksen tuelle. Osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi myös siksi, että sitä vaativat niin eläköityminen kuin toi-

mintaympäristö- ja organisaatiomuutosten mukanaan tuoma uusien tehtävien haltuunottokin. Osaamisen kehittämisen tavoitteet tuodaan ilmi yliopistojen ja kirjastojen henkilösuunnitelmassa, joita voidaan vielä tarkentaa erillisillä koulutus- ja kehittämissuunnitelmilla.

Osaamiskartoitukset tukevat koulutussuunnitelman sekä henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadintaa. Osaamiskartassa voidaan tehdä näkyväksi toimintojen vaatima ydin- ja muu osaaminen. Kaikki (= vastanneet kirjastot) käyvät yksilökohtaiset kehityskeskustelut, joita pidetäänkin tärkeänä ja keskeisenä osaamisen kehittämisen työkaluna. Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan tehdä henkilökohtainen oppimisa- ja kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen ohella tai niitä täydentämässä muutamissa kirjastoissa käydään myös ryhmäkehityskeskusteluja.

Tampereen teknillisen yliopiston kirjastossa toteutettu organisaatiouudistus vuoden 2015 alussa toi mukanaan kaikkiin kirjaston tehtäväkuviin uusia tehtäviä. Jokaista työtehtävää suunnattiin enemmän kohti asiantuntijuutta ja yliopistokirjaston uusia asiantuntijatehtäviä. Yliopiston kehityskeskustelurungossa olevaa osaamispyyrää käytettiin keskusteluissa pohjana lähinnä tarkasteltaessa työtehtävien uusien asiantuntijatyötehtävien vaatimaa osaamista.

Koulutus ja osaamisen jakaminen

Kirjastojen vastauksissa koulutustilaisuudet nimettiin yleisenä osaamisen kehittämisen muotoina. Kyseessä oli joko itse järjestetty koulutus, yliopiston tarjoama henkilöstökoulutus tai muualta ostettu koulutus. Tähän kategoriaan kuuluvat myös seminaari- ja konferenssiosallistumiset.

Tärkeimpinä osaamisen jakamisen muotona pidetään työssä oppimista ja toisilta oppimista. Keinoina osaamisen jakamisessa mainittiin perehdyttäminen, työkierto, henkilökuntavaihdot, sijaisuuksien hoito, opintopiirit, kollegaohjaus, mentorointi, luku- ja opintopiiri, verkostoituminen ja vertaistuki uusien taitojen oppimisessa.

On arvioitu, että kehittymistä tukeva työskentely ja työssä oppiminen vastaisivat 70 %:n osuutta oppimisesta, sisäinen kouluttautuminen 20 % ja ulkopuolinen kouluttautuminen vain 10 %. Tämä nostaa muut kuin koulutustilaisuudet oppimisen tapoina kiinnostavaan asemaan.

Itä-Suomen yliopiston kirjastossa ja Lapin korkeakoulukirjastossa on saatu hyviä kokemuksia verkon kautta virtuaalisena toteutetuista tietoisuista ja muusta sisäisestä koulutuksesta. Tietotekniikkaa hyödyntämällä osallistuminen käy vaivattomasti omalta työpöydältä niin läheisistä kuin kaukaisistakin toimipisteistä ja plussana tulee vielä kustannussäästö. Lähes kaikki kirjastot painottivat työntekijän omaa, henkilökohtaista vastuuta osaamisestaan: ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen kannustetaan kirjastoissa kovasti.

Jyväskylän yliopiston kirjaston osaamisen kehittämisyhmässä on pohdittu kiinnostavalla tavalla ryhmän puheenjohtajan, koulutussuunnittelija Eeva Koposen sanoittamia osaamistasoja:

1. **Kartalla:** tunnistaa keskeiset termit tms. ja tietää niiden merkityksen
2. **Osaaja:** osaa käyttää työkaluja, tuntee säännöt yms. ts. ”soveltaa termejä” työssään
3. **Oman työn kehittäjä:** kehittää omaa työtään ja osallistuu aktiivisesti kehittämishankkeisiin
4. **Sisäinen kehittäjä:** suunnittelee ja johtaa laatu-, arviointi ja kehittämistyötä, verkostot (JY, kansalliset, kv), neuvottelut, hankkeiden käynnistys ja johtaminen

Kehittävän dialogin menetelmä


Muutama vuosi sitten (2012) Suomen yliopistokirjastojen varajohtajaforumi tutustui Kehittävän dialogin menetelmään pohtiessaan yliopistokirjastojen osaamiskartoituksen mahdollista päivittämistä. Menetelmän on kehittänyt FT Heli Ahonen ja se oli otettu käyttöön Helsingin yliopiston kirjastossa vuonna 2010 (ks. Ahonen & Fabritius, Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin, Signum 1/2015 <http://ojs.tsv.fi/index.php/signum/issue/view/3268>).

Itä-Suomen yliopiston kirjasto ja Lappeenran-

Helsingin yliopiston kirjastossa on pyritty selkiyttämään eri tahojen roolit ja vastuut osaamisen kehittämisen johtamisessa kirjaamalla ne taulukon muotoon:

HR Osaamisen johtamisen kumppani Johtamisjärjestelmien ylläpito Prosessien suunnittelu Kehittämishankkeiden käynnistys	Johtoryhmä	Strateginen osaamisen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • tunnistaa ja varmistaa osaamisen • vastaa johtamisjärjestelmän kokonaisuudesta • varmistaa osaamisen ylläpitoa ja kasvua edistävän strategisen henkilöstösuunnittelun • toimii proaktiivisesti kirjasto- ja tietopalvelualan tulevaisuuden osaamisen tunnistamisessa
- " -	Palvelujohtajat	Strateginen ja operatiivinen osaamisen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • tunnistaa ja kehittää oman vastualueensa merkittävää osaamiset • vastaa palvelukokonaisuuden suoritusten johtamisesta ja osaamista edistävästä henkilöstösuunnittelusta
- " -	Esimiehet	Operatiivinen osaamisen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • tunnistaa, kehittää ja varmistaa yksilön/tiimin osaaminen • suorituksen johtaminen
- " -	Yksilöt	Yksilötason osaamisen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • vastuu oman osaamisen säilymisestä • aktiivinen ote omaan kehittymiseen

nan tiedekirjasto ottivat myös menetelmän käyttöön. Kaikki kolme kirjastoa ovat soveltaneet menetelmää omalla tavallaan. Kokonaisvaltaisimmin sitä on hyödyntänyt Itä-Suomen yliopiston kirjasto.

Kehittävän dialogin menetelmä pitää sisällään sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön osaamisen kehittämisen. Vuosittaisen henkilökohtaisen kehityskeskustelun lisäksi pidetään yhteisöllisiä tilaisuuksia ryhmätavoitekeskusteluiden tai oppimispalaverien muodossa. Myös ryhmillä ja tiimeillä on vastuunsa osaamisen ylläpidosta ja uusien osaamistarpeiden kartoituksesta. Haasteena on toiminnan kannalta oikeanlaisten ryhmien muodostaminen: työtehtävien muutosnopeus on kiivaampi kuin aiemmin ja samaan aikaan työt ovat entistä enemmän verkostoituneita. Kehittävän dialogin menetelmä on osoittautunut toimivaksi tavaksi kirjaston strategian ja tavoitteiden jalkauttamisessa. Se on siis kehityskeskustelua paljon laajempi johtamisen viitekehys. 

Lähteitä

Ahonen, Heli; Fabritius, Hannele (2015). Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin. Sig-

num, 1/2015, 18-21. <http://ojs.tsv.fi/index.php/signum/issue/view/3268>

Näveri-Ranta, Hannele (2015). Applying dialogical approach to development discussions: Management of learning as a catalyst for change. Teoksessa: Knowledge Management in Libraries and Organizations. Ed. by Bultrini, Leda / McCallum, Sally / Newman, Wilda /

Sempéré, Julien. IFLA Publications 173. De Gruyter Saur. Painossa.

Viitala, Riitta (2008). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava, 2008.

Tietoa kirjoittajista

*Risto Heikkinen, kehittämispäällikkö, varajohtaja
Jyväskylän yliopiston kirjasto
Email. risto.v.heikkinen@jyu.fi*

*Helena Hämynen varajohtaja
Itä-Suomen yliopiston kirjasto
Email. helena.hamynen@uef.fi*

*Hannele Näveri-Ranta, palvelujohtaja, osaamisen
kehittäminen
Helsingin yliopiston kirjasto
Email. hannele.naveri-ranta@helsinki.fi*