

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Elina Kähö

TUUNAA TYÖTÄ

– työntekijät tieteellisen kirjaston muutoksessa

Elina Kähö

TUUNAA TYÖTÄ

- työntekijät tieteellisen kirjaston muutoksessa

Tutkimuksen aihe syntyi tarpeesta tutkia muuttuvan toimintaympäristön vaikutuksia tieteelliseen kirjastotyöhön ja miten työntekijät muotoilevat työtään muutoksessa. Opinnäytetyöllä on pyrkimys löytää kehittämis ehdotuksia tieteellisten kirjastojen työhön.

Työn muotoilu tutkii työntekijöiden tapoja muokata omaa työtään mielekkääksi. Teoreettisen tutkimuksen mukaan työn muotoilu on proaktiivista toimintaa, jossa korostuu sekä työntekijän että työn yhteensopivuus. Tarkoitus ei ole muuttaa työtehtäviä, vaan työntekijän aktiivisella otteella pyrkiä löytämään oman työn tekemisen vahvuudet.

Tutkimus oli monimenetelmällinen ja siinä yhdistettiin määrällistä ja laadullista tutkimusta. Nykytilan kuvaukseen ja analyysiin käytettiin määrällistä tutkimusta ja tarvittavat tilastot poimittiin Suomen tieteellisten kirjastojen yhteistilastotietokannasta. Laadullisen tutkimuksen menetelmä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa havainnointiin tieteellisen kirjastojen asiantuntijoita, joiden tehtävä on varmistaa laadukkaat ja aktiivisesti käytettävät aineistot tutkimuksen, opetuksen ja oppimisen tarpeisiin. Teemahaastattelun ulkopuolella rajattiin esihenkilötyö.

Tutkimuksessa havaittiin kolme muutosajuria, jotka ovat vaikuttaneet tieteellisten kirjastojen toimintaympäristöön: avoin tiede, uusien teknologioiden kehitys sekä pandemia. Tutkimuksessa hyödynnettiin työn vaatimukset ja voimavarat (TV-TV) -mallia, jonka perusteella tieteellisen kirjastotyön vaatimuksiksi havaittiin kiire, uudet työvälineet ja tehtävät sekä työkuorma. Vastaavasti työn voimavaroiksi eli hyvää työkokemusta vahvistaviksi tekijöiksi nousivat asiakaspalvelutyö, palautteet, tehtävien monipuolisuus sekä sujuva yhteistyö.

Tutkimuksen tulosten perusteella tieteellisen kirjaston työntekijä voi muotoilla työtään muuttuva toimintaympäristö huomioiden esimerkiksi osallistumalla asiakaspalvelutyöhön, rikkomalla rutiineja, osallistumalla mentorointiin ja tutustumalla toisen yksikön työtapoihin. Sujuvaan vuorovaikutukseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota, kun monipaikkainen työskentely on arkipäivää. Vuorovaikutus on digitaalisilla työvälineillä välittyntä, jolloin ideoiden jakaminen ja jalostaminen on haasteellista, koska tapaamiset eivät tapahdu kasvokkain. Rohkeasti kokeilemalla eri ratkaisuja työntekijälle itselleen sopivalla tavalla, työntekijä voi muotoilla työstään kokonaisuuden, joka täyttää työntekijälle tärkeimmät ja merkityksellisimmät ominaisuudet. Työn muotoilu lisää sitoutumista, vähentää kyllästymistä sekä tuottaa työssään viihtyviä työntekijöitä. Työyhteisöt, joiden työntekijät muotoilevat työtään, ovat onnekkaita, koska tarmokkaat, keskittymiskykyiset sekä ammatillisesti sitoutuneet työntekijät tuovat myös parhaan tuloksen työyhteisölle.

ASIASANAT:

työn muotoilu, tieteelliset kirjastot, työelämä, avoin tiede, toimintaympäristön muutos

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business development

2021 | 55 pages

Elina Kähö

JOB CRAFTING

- employees within the change at the research libraries

The subject of the study rose from the need to examine the effects of the changing environment at the research library work. The aim of the study is to present development ideas how employees at the research libraries are able to shape their work to meet the expectations of the future library work.

Job crafting examines an employee-initiated approach which enables employees to shape their own work environment to fit their individual needs by adjusting the prevailing job demands and resources. Job crafting is about taking proactive steps and actions to redesign work by changing tasks, relationships, and perceptions jobs.

According to a theoretical study job crafting is proactive operation in which the compatibility of both employee and work task is emphasized. Job crafting is not about intending to change work task assignments but trying to find the strengths of work execution by employees' active engagement.

The study results indicated that employees of the research library can shape their job by taking part in customer service work, breaking routines, participating in the mentoring programs, or observing the work of another unit. It is also important to pay an attention to the fluent communication and interaction due to increase of remote work. The interaction is based on digital tools, which makes sharing the ideas challenging while communication does not take place face-to-face.

It is important to explore solutions in employer's everyday work life so that he/she can design the work to fill the most significant properties in his/her work. The job crafting increases the commitment and motivation, reduces tiredness, and produces happy workers. The work communities whose employees can craft their job, are lucky because energetic, concentration and professionally committed employees also bring the best result to the work community.

KEYWORDS:

job crafting, research libraries, work life, open science, changing work environment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja ongelma	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	8
1.3 Tieteelliset kirjastot	8
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTOKSESSA	10
2.1 Työelämän muutokset	10
2.2 Muutokset tieteellisessä kirjastossa	13
2.2.1 Kohti avointa tiedettä	13
2.2.2 Tutkimus- ja opetusaineistojen saatavuus ja näkyvyys	16
3 TYÖN MUOTOILU	20
3.1 Työn muotoilun lähtökohdat	20
3.2 Työn vaatimukset ja työn voimavarat -malli	23
3.3 Työhön sitoutuminen, työn imu sekä motivaatio	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1 Tutkimusmenetelmät	29
4.2 Aineiston keruu ja analysointi	30
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
5.1 Tieteellisten kirjastojen nykytilan analyysi	32
5.2 Asiantuntijoiden teemahaastattelut	34
5.2.1 Avoin tiede	35
5.2.2 Kirjaston palvelut	35
5.2.3 Kokemus työstä	36
5.2.4 Vuorovaikutus	36
5.2.5 Työvälineet	37
5.2.6 Teemahaastattelujen yhteenveto	38
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6.1 Toimintaympäristön muutos tieteellisessä kirjastossa	40
6.2 Työn muotoilu tulevaisuuden kirjastotyössä	42
6.3 Kehittämissuhteet	44

6.4 Yhteenveto	47
LÄHTEET	48

KUVIOT

Kuvio 1. Työn vaatimukset – työn voimavarat (TV-TV) -malli.	24
Kuvio 2. Mobiilin työn toimintaympäristön vaativuustekijät.	25
Kuvio 3. Tieteellisten kirjastojen kokoelmat.	32
Kuvio 4. Tieteellisten kirjastojen lainat palvelutiskillä ja itsepalveluautomaateilla.	33
Kuvio 5. Tieteellisten kirjastojen henkilöstön määrä vuoden lopussa.	33
Kuvio 6. Monipaikkaisen työn muotoilu tieteellisessä kirjastossa	45

TAULUKOT

Taulukko 1. Tieteellisen kirjastotyön vaatimukset ja voimavarat	38
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja ongelma

”Niin muuttuu maailma, Eskoni.”
Aleksis Kivi, Nummisuutarit (1864)

Tieteellisten kirjastojen työ on muuttunut kokoelmakeskeisestä toiminnasta aineistojen saatavuuden varmistamiseen ja palveluiden vaikutusten arviointiin. Kokoelmien painopiste on elektronisten aineistojen hallinnassa ja saatavuuden varmistamisessa, kun aineistojen hankinta, arviointi ja myös asiakasneuvonta tapahtuvat pääosin verkossa. Lisäksi avoimen tieteen linjaukset tuovat vaatimuksia kirjaston palveluiden kehittämiseen. Painetulla aineistolla on asemansa tieteellisten kirjastojen kokoelmissa, mutta sen hankinta, käyttö ja hallinta vähenee. (Laitinen 2016; KITT-tilastot 2019.) Moni tieteellinen kirjasto on uusunut viimeisen parin vuoden aikana kirjastojärjestelmän tavoitteena työprosessien yhtenäistäminen ja elektronisten aineistojen paremman hallinnan ja saatavuuden varmistaminen.

Yhtenä muutosajurina tieteellisten kirjastojen työssä ja sen tarjoamissa palveluissa on avoin tiede. Avoin tiede on tieteen ja tutkimuksen keskeinen periaate ja arvo. Se edistää yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Avoin tiede on myös osa vastuullista tiedettä, koska avoimet toimintamallit tutkimuksessa mahdollistavat tieteen ja sen tulosten hyödyntämisen aiempaa laajemmalle joukolle ja varmistaa näin tutkitun tiedon pääsyn kansalaisten ja päätöksenteon tueksi. Ilmiö on merkittävä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat aina olleet osa tieteellistä tutkimustyötä, mutta esimerkiksi tutkimustulosten julkaiseminen pääosin vertaisarvioituissa tieteellisissä lehdissä voi edistää tutkijan uraa, vaikka vain harvalla voi olla pääsy näihin julkaisuihin maksuurin takia. Tässä ja avoimen tieteen periaatteiden välillä on ristiriita, jos tutkimusten tulokset eivät ole hyödynnettävissä tasapuolisesti. (Mierzecka & Suminas 2018; Alakyyry 2019; Avoin Tiede 2021.)

Tämä tutkimus syntyi tarpeesta tutkia tieteellisten kirjastojen ammattilaisten työtä muuttuvassa toimintaympäristössä sekä löytää keinoja tulevaisuuden kirjastotyöhön. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten tieteellisten kirjastojen ammattilaiset vastaavat muutoksen tuomiin vaatimuksiin. Näkökulma on erityisesti tieteellisten kirjastojen kokoelma- ja aineistotyössä. Ulkopuoliselle saattaa tulla yllätyksenä kirjastolaisten nykyisten

tehtävien monipuolisuus, kirjastoalan muutosvauhti ja se, miten kirjastot pystyvät reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Tässä tutkimuksessa käydään erityisesti läpi sitä näkökulmaa, miten tieteellisten kirjastojen ammattilaiset itse hyödyntävät tietoja ja taitoja jatkuvan muutoksen pyörteissä ja muovaavat näin sekä omaa työtehtävää että myös vaikuttavat tavoitteellisesti organisaation toimintaan.

Tutkimukseen on tullut myös yllättävä, mutta kiinnostava lisä, kun keväällä 2020 puhkesi maailmanlaajuinen pandemia, jota kukaan ei osannut tai tohtinut ennustaa toteutuvaksi. Pandemia on pakottanut muuttamaan asenteita työelämää kohtaan. Yhdysvaltalainen taloustutkimuslaitos NBER (2020) selvitti, miten pandemia ja sen lisäämä etätyö ovat vaikuttaneet työelämään eri puolilla maailmaa. Selvityksen mukaan työpäivä oli koronaviruskriisin seurauksena pidentynyt keväällä runsaalla 48 minuutilla. Pandemia on vaikuttanut myös kirjastoihin hyvin monella tapaa, kun melko pikaisella aikataululla kirjastot joutuivat luomaan toimintastrategian poikkeusoloihin. Kirjastot sulkivat tiloja, jolloin elektronisten aineistojen rooli kasvoi entisestään. Painettujen aineistojen saatavuus turvattiin noutopalvelulla. Suuren kustantajat tukivat poikkeusoloja avaamalla e-aineistoja määräaikaiseen käyttöön. Pandemian vaikutusta kirjaston työhön ei voi sulkea pois tästä tutkimuksesta, mutta sen laajempi käsittely vaikuttavuuden näkökulmasta on tietoisesti rajattu pois.

Organisaatiot reagoivat työelämän muutoksiin eri tavoin. Työn muotoilu on yksi väline vastata toimialan muutoksen tuomiin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Tähän tutkimukseen se valikoitui, koska on tärkeä selvittää, miten työelämän muutoksiin voidaan reagoida työntekijälähtöisesti. Organisaation johdon asettamat tavoitteet ja päämäärät ovat tärkeitä kannattavan toiminnan kannalta, mutta yhä enemmän tutkimuksissa painotetaan myös työntekijän aktiivista roolia työn suunnittelussa. Eurooppalaisten tilastojen ja tutkimusten mukaan Pohjoismaissa on työpaikoilla verrattain hyvin tarjolla uusien asioiden oppimista tukevia asioista ja mahdollisuuksia soveltaa omia ideoita. Mutta sen sijaan vastaajien näkemykset mahdollisuuksista osallistua työn kehittämiseen niin organisaatio- kuin yksikkötasolla hajautuvat selvästi enemmän. (Haapakorpi 2020.) Tästä johtuen onkin tärkeää selvittää tässä tutkimuksessa, miten työntekijät voivat työn muotoilun avulla vaikuttaa oman työn kehittämiseen.

Tutkimukseen tuo haasteen tutkittavien ilmiöiden laajuus. Avoin tiede ja sen vaikutuksen toimintaympäristöön ovat laajat, joten on tärkeä rajata tutkimus koskemaan vain tieteellistä kirjaston työtä. Myös työelämän muutokset tuovat oman haasteen tutkimuksen tekemiseen, koska pandemiasta johtuen erilaiset rajoitukset ovat edelleen voimassa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käsitellään työn muutosta ja työn muotoilua tieteellisessä kirjastossa. Keskiössä on tarkastella työn muotoilun vaikutusta työhyvinvointiin, työn vaatimuksiin, tavoitteisiin ja käytettävissä oleviin voimavaroihin.

Näistä lähtökohdista rakentui opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

1. Miten toimintaympäristön muutos näkyy tieteellisessä kirjastossa?
2. Miten työn muotoilulla voidaan tukea tulevaisuuden kirjastotyötä?

Tutkimus on monimenetelmällinen. Laadullinen aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja määrällinen aineisto Kansalliskirjaston ylläpitämästä tieteellisten kirjastojen yhteistilastotietokannasta (KITTT).

Teemahaastatteluun osallistui tieteellisen kirjastojen asiantuntijoita, joiden tehtävä on varmistaa laadukkaat ja aktiivisesti käytettävät aineistot tutkimuksen, opetuksen ja oppimisen tarpeisiin. Laadullisen aineiston analyysiin käytettiin sisällönanalyysiä.

Määrällinen aineisto haettiin KITTT-yhteistilastotietokannasta, jonne kootaan Suomen tieteellisten kirjastojen toimintaa kuvaavat vuosittaiset tilastotiedot. Se sisältää yliopisto- ja ammattikorkeakoulukirjastojen sekä muutamien erikoiskirjastojen tilastot vuodesta 2002 lukien. Kansalliskirjasto on vastuussa tietokannan ylläpidosta ja kehittämisestä, tietosisältö on kunkin kirjaston itse tuottamaa. Tilastoinnissa noudatetaan kansainvälisen kirjastotilastostandardi ISO 2789:ä. Tietokannan tieto on yhtenäisin kriteerein toimitettua ja vertailukelpoista (Kansalliskirjasto 2021). Tämän määrällisen aineiston analyysiin haettiin aineistoa erilaisin hakukriteerein vertailuja varten.

1.3 Tieteelliset kirjastot

Tieteellisiä kirjastoja ovat opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan Kansalliskirjasto, korkeakoulujen kirjastot ja erikoiskirjastot. Nämä kirjastot toimivat korkeakouluopetuksen, tutkimuksen ja opiskelun tukena varmistuen laadukkaan ja monipuoliset aineistot sekä tarjoamalla tutkimuksen tuen palvelut. Yliopistojen kirjastot ovat yleisiä tutkimuskirjastoja ja ne saavat perusrahoituksensa valtiolta ja päättävät itsenäisesti kirjastojensa rahoituk-

sesta. Useimmilla ammattikorkeakouluilla on omat kirjastot ja tietopalvelut. Erikoiskirjastoja ovat muun muassa Eduskunnan kirjasto ja tutkimuslaitosten, virastojen ja museoiden kirjastot. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.)

Kansalliskirjastolla on tieteellisistä kirjastoista hieman poikkeava rooli ja tästä johtuen se rajattiin aineiston keruun ulkopuolelle. Yliopistolain (558/2009) mukaan Kansalliskirjasto toimii Helsingin yliopiston yhteydessä ja vastaa toimialallaan kansallisen kulttuuriperinnön tallettamisesta, ylläpidosta ja saatavuudesta sekä tarjoaa kirjastoverkkopalveluita kaikille kirjastosektoreille. Kansalliskirjaston tehtävistä säädetään muutoin kulttuurineistojen tallettamisesta ja säilyttämisestä annetussa laissa (1433/2007).

KITT-yhteistilastotietokannan mukaan vuonna 2019 Suomessa toimi yhteensä 70 yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja erikoiskirjastoa (Kansalliskirjasto 2021).

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTOKSESSA

2.1 Työelämän muutokset

Nykypäivän työpaikat joutuvat kohtaamaan muutoksia, joskus myös ilman ennakkovaroitusta. Globaalit kriisit, kuten alkuvuodesta 2020 alkanut pandemia on ollut hyvin poikkeuksellinen tapahtuma ja aiheuttanut isoja muutoksia niin työelämässä kuin ihmisten arjessa. Tämän tyyppisissä tapahtumissa ennakointi on hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta, koska päätöksen teossa käytettävä tieto päivittyy nopealla vauhdilla. Maailmanlaajuinen pandemia aiheuttaa vielä laajoja rajoitustoimenpiteitä eri puolilla maailmaan ja sen vaikutukset voidaan nähdä niin terveydellisissä, sosiaalisissa kuin taloudellisissa haasteissa (Ruohomäki 2020). Yleisellä tasolla tutkimukset ovat osoittaneet, että globaalien kriisien vaikutuksesta tapahtuu usein yritysostoja, irtisanomisia, uusia kauppasopimuksia. Edellä mainitut ovat vain osa siitä muutoksesta, joita organisaatiot joutuvat kohtaamaan isojen, ennalta-arvaamattomien muutosten edessä. (Mouton & Montijo 2017.)

Koronaviruksen (COVID-19) takia Suomessa julistettiin poikkeustila 16.3.2020. Poikkeustila pakotti nopealla aikataululla suomalaisen yhteiskunnan digiloikkaan, kun työikäiset siirtyivät pois työpaikoilta etätöihin. On arvioitu, että poikkeustilan aikana yhteensä noin miljoona suomalaista siirtyi etätöihin. Tämä niin kutsuttu pakotettuun etätöihin siirtyminen on vaatinut nopeita ratkaisuja työnsuunnittelussa ja ennen kaikkea sopeutumisesta sekä työnantajalta että työntekijöiltä. Kolme kuukautta kestänyt poikkeustila Suomessa oli haastava paitsi maailmanlaajuisena kriisinä, myös työn tekemisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. (Ruohomäki 2020.) Maailmanlaajuisen pandemian osalta tilanne ei ole vielä ohi tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa ja monissa työpaikoissa etätö on edelleen ensisijainen tapa tehdä töitä.

Kun puhutaan toimintaympäristön muutoksesta, keskusteluissa usein korostuvat digitaalisuus ja yksilön itseohjautuvuus. Toimialoissa on eroja, mutta joitakin yhtäläisyyksiä on havaittavissa kuten ihmisen fysiologia, aivojen kuormitus, työmäärän sopiva mitoitus, uuden oppiminen ja mahdollistaminen. Kollegat ja tiimien välinen toimivuus ovat tekijöitä, joiden avulla voidaan tarkastella työn muutosta ja suunnittelua toimialariippumattomasti. (Roininen 2019, 9.)

Epäjatkuvuus, pirstaleisuus, kiire ja ajoittainen hallitsemattomuus ovat hyvin todennäköisesti tuttuja asioita työntekijälle. Yhtenä syynä vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden lyhentyneet elinkaaret, jolloin organisaatioiden on aktiivisesti pyrittävä eri keinoin ylläpitämään ja kehittämään kilpailukykyä. Myös työsuhteet ovat lyhyempi kuin ennen (Rohrbeck 2012). Kun toimintaympäristön kehitys ja muutos on nopeaa, tapahtumien ennakointi ja työsuunnittelu ovat haastavia. Muutoksen tuomiin haasteisiin pyritään vastaamaan strategisen suunnittelun eri työvälinein ja niiden pyrkimyksenä on varmistaa tavoitteellinen toiminta sekä edistää esimerkiksi työssä viihtymistä. Strateginen suunnittelu on herkkyyttä havainnoida ja ennakoida heikkoja signaaleja ja se on myös nopeaa reagointia kaikilla organisaation tasoilla. Yllätyksellisessä toimintaympäristössä strategia muotoutuu myös toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. (Sydänmaanlakka 2019, 110.) Ennakointi ja varautuminen muutokseen on hyvä liittää osaksi organisaation strategiaprosessia. Kun strategiaprosessin aikana tunnistetaan mahdolliset muutokset toimintaympäristössä, voidaan huomioida niiden vaikutukset organisaation toiminnassa, kannattavuudessa ja kasvumahdollisuuksissa. Toinen tarve tulevaisuuden ennakoinnissa on toimintaympäristön muutosten vaikutus organisaation resurssien kohdentamisessa sekä tähän liittyvissä riskeissä ja kustannuksissa. (Bussey 2014.)

Toimintaympäristön muutoksessa työn vaativuuteen liittyvät ominaisuudet kasvavat. Uusien teknologioiden avulla on pyrkimys luoda tehokas organisaatio vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön odotuksiin ja vaatimuksiin. Digitaalisuus ei ole enää uusi asia työelämässä, mutta monella toimialalla ollaan vielä keskellä uusien teknologioiden käyttöönottoprosesseja. Joillakin toimialoilla, kuten pankki- ja vähittäiskaupan aloilla osatöistä on jo korvattu uusilla teknologioilla ja tekoäly on tuotu osaksi eri työvaiheiden prosessia. Kun aikaisemmin ihmisvoimin tehtyä työtä korvataan teknologisilla ratkaisuilla, se edellyttää työtehtävien uudelleenorganisointia ja uusien tehtävien opettelua. (Haapakorpi 2020.)

Uusien teknologioiden käyttöönottostrategiat vaihtelevat organisaatioissa. Usein uuden oppiminen tapahtuu työnantajan järjestäminä täsmäkoulutuksina, mutta myös arjessa tapahtuvan oppimisen kautta. Valveutuneet työnantajat kehittävät systemaattisesti koulutusta ja sellaisia työn organisoinnin muotoja, joilla edistetään henkilöstön osaamista pitkällä tähtäimellä. (Haapakorpi 2020.) Aktiivinen, omaehtoinen kehittäminen on tärkeää uusien välineiden ja työtapojen kokeiluissa ja käyttöönotossa. Työn muotoilu sisältää myös itseohjautuvuuden näkökulman, joka perustuu henkilön omaehtoiseen toimintaan. Itseohjautuvuus tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa itse työnsä sisältöön ja

tekemisen tapaan. Mutta samalla siinä korostuu yhteisvastuu toiminnan kehittämisestä. Kehittämistyötä ja päätöksiä tehdään itsenäisesti ilman pitkiä hyväksymisketjuja, mutta tietyt pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet jäsentävät toimintaa. (Jarenko & Martela 2017, 15.)

Uusien tieto- ja viestintätekniikoiden (ICT) kehittymisen vaikutus on ollut suuri etenkin aloilla, joilla tehokas tiedonvälitys on oleellista työn sujuvuuden kannalta. Tieteelliset kirjastot, jotka mahdollistavat pääsyn tutkimuksen ja opetuksen kannalta olennaisiin ja laadukkaisiin aineistoihin, kohtaavat haasteita alati muuttuvassa digitaalisessa toimintaympäristössä. Digitaalinen vallankumous on muuttanut niin yhteydenpidon keinoja kirjaston asiakkaiden kanssa kuin itse palvelun luonnetta yhdessä kirjastonhoitajien käyttämien uusien työvälineiden kanssa, kun tieteellisten kirjastojen ja erityisesti yliopistokirjastojen elektronisista kokoelmista on jo tullut tärkeämpi osa kuin perinteisistä, painetuista kokoelmista. (Mierzecka & Suminas 2018.)

Uusien teknologioiden käyttöönotto muuttaa paitsi työprosesseja myös osaamistarpeita, joita joudutaan arvioimaan uudelleen uusien digitaalisten työvälineiden käyttöönoton yhteydessä. Tilastokeskuksen (2019) väestöennusteen mukaan työikäisten määrä vähennee tulevina vuosina, mikä näkyy myös monen tieteellisen kirjaston henkilöstörakenteessa. Osaamisen kehittäminen ja sen jatkuvuuden varmistaminen ovat oleellisia kohtia työyhteisön toimivuuden kannalta, mutta se on samalla myös haasteellista muuttuvassa toimintaympäristössä. Koulutusjärjestelmä luo pohjan työelämään, mutta työelämän ja ammattien muuttuminen edellyttävät osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä myös työuran aikana. Oikotietä kestävään osaamiseen ei välttämättä luoda täsmäkoulutuksilla, koska osaaminen työelämässä kehittyy samanaikaisesti useilla inhimillisillä ja yhteiskunnallisilla alueilla. Parhaimmillaan työelämä tarjoaa oppimisen tiloja vaihteleviin ja uusiin tehtäviin sekä rooleihin. Kaikki kolme yhteiskunnallista aluetta – koulutus, kansalaisena toimiminen ja työelämä – ovat merkityksellisiä oppimisen tilojen tarjoamisessa ja osaamisen kehittymisessä. (Haapakorpi 2020.) Uusien teknologioiden käyttöönotto ja uusien työskentelytapojen omaksuminen edellyttävät työn suunnittelussa laajempaa tarkastelua, jota työn muotoilu tarjoaa. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019.)

Viimeistään viime vuoden aikana kävi selväksi, että teknologinen kehitys mahdollistaa työskentelyn ajasta ja paikasta riippumattomasti. Nykyään puhutaan etätöiden lisäksi myös mobiilistyöstä tai monipaikkaisesta työstä. Viime vuoden aikana yleistyi käsite hybridityö-malli, jolla usein viitataan myös monipaikkaiseen työn muotoon eli työtä voidaan tehdä osittain työpaikalla ja osittain etänä, poissa työpaikalta. Akava Works -selvityksen

(2020) mukaan etätöitä tekevien osuuden kasvu viime vuonna oli suurinta teollisuuden aloilla pois lukien tietotekniikkateollisuus, jossa etätöiden tekeminen oli muihin toimialoihin verrattuna yleistä jo ennen koronapandemian alkua. Pienin kasvu etätöitä tekevien osuudessa oli liikenne-, matkailu- ja majoitusalailla. Silti tälläkin alalla 70 prosenttia akavalaisista teki vähintään osan työstään etänä. Etätöitä tehtiin vähiten opetus-, sosiaali- ja kuntoutus- ja terveystalvialoilla. Näilläkin, kuten kaikilla muilla toimialoilla tehtiin kuitenkin syyskuussa 2020 enemmän etätöitä kuin ennen koronapandemian alkua. (Akava Works 2020.)

Tietotekniikkaan perustuva monipaikkainen työ on joustavaa ja mahdollistaa uudenlaisia työkäytäntöjä ja työhyvinvoinnin huomioimista uudella tavalla. Tämän tyyppisessä työn tekemisen tavassa on tärkeää kiinnittää huomiota myös työntekijöiden työkykyyn, työssä jaksamiseen ja työterveyteen sekä turvallisuuteen vaikuttavista tekijöihin, jotka hallitsemattomina voivat johtaa työhyvinvoinnin menetykseen. Tutkimukset osoittavat, että erityisesti työajan hallinta, lukuisissa erityyppisissä työtiloissa työskentely sekä modernit vuorovaikutuksen keinot vaikuttavat työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Uudenlaisen etätömuodon, monipaikkaisen työn edessä työntekijän tuleekin hallita uudella tavalla työnsä lisäksi modernia toimintaympäristöä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019.)

2.2 Muutokset tieteellisessä kirjastossa

2.2.1 Kohti avointa tiedettä

Avoin tiede on laaja kokonaisuus ja näkökulmia aiheeseen on monia. Perinteisesti ajateltuna avoin tiede tieteellisissä kirjastoissa tarkoittaa jakoa avoimiin julkaisuihin (open access, OA) ja tutkimusaineistoihin (open data) (Ala-Kyyny 2017). Avoimesti saatavilla olevien aineistojen vahvuus on niiden helppo saatavuus ja hyödynnettävyys tutkimus- ja opetustyössä. Tieteellisen kirjaston tehtävä on varmistaa, että tutkimus- ja opetustyössä on käytössä laadukkaan aineistot ja tarjota tukipalveluita avoimen tieteen edistämiseen. (Mierzecka & Suminas 2018)

Tutkimus- ja tiedeyhteisöjen toimintaympäristö on ollut muutoksen kohteena erityisesti viimeisen parin vuosikymmenen ajan. Avoin tiede ja uusien teknologioiden kehitys ovat ajaneet eteenpäin tieteellistä julkaisukulttuuria ja nämä tekijät haastavat myös tieteellisiä

kirjastoja uudistumaan (Saarti & Laitinen & Vattulainen 2017). Tieteelliset kirjastot ovatkin huomioineet strategisessa johtamisessa ja aineistopoliittisissa linjauksissa uusien palveluiden kehittämisen ja uudistaneet keinoja hallinnoida kirjaston palveluita ja kokoelmia. Tutkimusten mukaan tieteellisten kirjastojen – erityisesti yliopistokirjastojen – tehtävä on laajentunut koskemaan kaikkia opetukseen, tutkimukseen ja opiskeluun liittyviä toimintoja. Kirjasto ei ole vain tietolähteiden tarjoaja. (Choyn & Gohin 2016):

“Academic libraries are changing from being a provider of information resources to that of a facilitator and activist in the business of knowledge acquisition by users in learning, teaching and research activities. “

Choyn & Gohin (2016)

Avoimuus on tutkimuksen, opetuksen ja koulutuksen ydintehtävien perusta. Se vahvistaa luotettavaa ja erilaisuutta sallivaa yhteiskunnallista vuoropuhelua sekä edistää tasa-arvoista koulutusta. Suurin hyöty avoimuudesta on sen läpinäkyvyydessä, edullisuudessa ja joustavuudessa. Esimerkiksi poistamalla tai vähentämällä merkittävästi ohjelmistoihin, oppikirjoihin ja aineistojen lisensointiin tavallisesti liittyviä kustannuksia, koulutus ja tutkimustieto tulevat entistä paremmin saataville. (Jhangiani & Biswas-Diener 2017, 4-6.)

Tieteellisten kirjastojen rooli on muuttunut avoimen tieteen kehittymisen myötä. Aikaisemmin kirjastot hankkivat kirjan tai lisensoidun käyttöoikeuden aineistoon käyttäjien puolesta ja näin ollen ikään kuin olivat ”portinvartijoita” (gatekeepers) hallinnoiden pääsyoikeuksia aineistoihin. Toimintaympäristössä, jossa tutkimus- ja opetus aineisto on yhä enemmän avoimesti saatavilla, kirjaston rooli muuttuu aineiston välittäjästä kohti tieteellisen julkaisuprosessin tukemista ja helpottamista. (Oberländer & Reimer 2019.)

OECD:n mukaan tieteelliset kirjastot ovatkin ottaneet aktiivisen roolin niin tutkimusaineistojen kuin tutkimusjulkaisujen ja -datan saatavuuteen, säilytykseen ja näkyvyyteen liittyvissä asioissa. Kirjastot neuvovat ja antavat tukea avoimeen tieteen ja julkaisuihin liittyvissä asioissa. Kirjastot muodostavat fyysisen infrastruktuurin, jonka avulla tiedeyhteisö voi luotettavasti jakaa ja hyödyntää tutkimustyön tuloksia. Nämä tekijät ovat välttämättömiä avoimen tieteen edistymisessä. (OECD 2015.)

Euroopan komissio julkaisi vuonna 2016 EU:n tutkimus- ja innovointipolitiikan kolmeksi päätavoitteeksi avoimen innovoinnin ja tieteen sekä kansainvälisen yhteistyön (European Commission 2016). Tieteelliset kirjastot yhdessä tiedeyhteisöjen kanssa ovat jo pitkään edistäneet avointa tiedettä, mutta yhteistyö rahoittajien kanssa on ollut heikkoa. Vuonna

2018 ryhmä tutkimusorganisaatiota, yhdessä Euroopan komission ja Euroopan tiede-neuvoston (European Research Council, ERC) tuella perustivat cOAlition S, jonka toi-mintaa koordinoi eurooppalaisten tutkimusrahoittajien yhteistyöelin Science Europe. Myös Suomen Akatemia kuuluu koalition rahoittajiin. cOAlition S on julkaissut Plan S -toimeenpanosuunnitelman, johon sitoutuneet tutkimusrahoittajat pyrkivät rahoituksel-laan tuotettujen tutkimusjulkaisujen välittömään avoimuuteen ilman julkaisuviivettä (em-bargo), ilman erillisiä tilaus- tai lukemismaksuja. Lisäksi Plan S-suunnitelma linjaa, että tutkimusartikkelit julkaistaan ensisijaisesti avoimella CC BY-lisenssillä. Muita suunnitel-man linjauksia ovat, että rahoittajat sisällyttävät avoimesta julkaisemisesta koituvat koh-tuulliset kustannukset tutkimusrahoitukseen. Vuoden 2020 aikana Plan S -suunnitelmaa tarkennettiin ja linjauksissa tuotiin aiempaa vahvemmin esille tarve erilaisille avoimuutta edistävillä tavoille sekä kirjoittajamaksuihin liittyvien linjausten tärkeys. Tämänhetkisen suunnitelman mukaan Plan S astuu voimaan vuoden 2021 aikana. (Ala-Kyyny 2019; cOAlition S 2021; Suomen Akatemia 2021.)

Suomessa tieteelliset kirjastot yhdessä FinElibin kanssa edistävät avointa julkaisemista neuvottelemalla isoihin lehtipakettisopimuksiin mukaan mahdollisuuden julkaista artikke-leita avoimena ilman erillistä kirjoittajamaksuja tai alennetulla kirjoittajamaksulla. Vuonna 2019 FinElibin neuvottelemien sopimusten kautta julkaistiin eri kustantajien lehdissä yh-teensä 1751 avointa artikkelia. Vastaava luku vuonna 2018 oli 1012. Kirjastot myös yllä-pitävät kattavia kirjoittajamaksuoppaita verkkosivuilla, joiden avulla tutkija saa tarvittavan tuen tieteelliseen julkaisemiseen ja kirjoittajamaksuihin liittyen. (FinElib 2020.)

Avoimen tieteen ja tieteellisen julkaisemisen edistäminen ovat nousseet tärkeää ase-maan tieteellisten kirjastojen palveluiden kehittämisessä. Näitä edistetään monin eri ta-voin, jotta tutkimus- ja opetustyössä tarvittavien aineistojen saatavuus varmistetaan ja että julkaisuprosessi olisi mahdollisimman helppo tutkijalle. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kirjastot neuvottelevat joko itse suoraan tai konsortioiden kuten Fi-nElibin kanssa elektronisten aineistojen käyttöoikeussopimuksiin mukaan avoimen jul-kaisemisen tukemiseen liittyviä elementtejä kuten kirjoittajamaksualennuksia, tarjoavat avoimen julkaisemisen alustapalveluita sekä datanhallinnan tukipalveluilta. Muita avoi-men tieteen edistämiseen liittyviä käytänteitä tieteellisissä kirjastoissa on verkkosivuilla olevat oppaat, joissa on tarjolla yhteenvetoa esimerkiksi avoimesti verkossa olevista kurssikirjoista ja -aineistoista. Opettaja voi hyödyntää näitä opetuksessa. Avoimia julkai-suja indeksoidaan myös kirjastojärjestelmään, jolloin ne näkyvät kirjastotietokannan ha-

kutuloksissa. Kirjastot järjestävät tiedonhankinnan opetusta, mikä antaa valmiuksia arvioida verkkoaineistoja ja niiden soveltuvuutta. Aineistohallintaan liittyen kirjastot tarjoavat tukipalveluita koko tutkimuksen elinkaaren ajalle. Tähän liittyviä tukipalveluita ovat datan järjestämiseen, tallentamiseen ja jakamiseen liittyvät kysymykset sekä myös juriidikkaan liittyvät asiat. Yllä mainitut avoimen tieteen edistämiskeinot kertovat tieteellisten kirjastojen ammattilaisten työn monipuolisuudesta sekä tarpeesta vastata toimintaympäristön vaatimuksiin. (Ala-Kyyny 2017; Suomen Akatemia, 2021.)

2.2.2 Tutkimus- ja opetusaineistojen saatavuus ja näkyvyys

Tieteellisten kirjastojen työntekijät hankkivat tutkimus- ja opetustyön tueksi aineistoja neuvottelemalla kustannustehokkaita sopimuksia ja myös edistävät tutkimusjulkaisujen näkyvyyttä. Seuraavaksi käsitellään miten kirjastonhoitajat samaan aikaan sekä turvaavat laadukkaiden aineistojen saatavuuden tutkimus- ja opetustyön tarpeisiin että myös edistävät tieteellisten julkaisujen näkyvyyttä. Nämä kaksi tärkeää näkökulmaa asettavat oman haasteensa kirjaston ammattilaisille.

Tiedepoliittiset linjaukset, laatu ja näkyvyys, huomioidaan tieteellisten kirjastojen aineistopolitiikoissa sekä toiminnan strategisissa suunnitteluissa. Tieteelle on tärkeää, että avoin julkaiseminen edistyy ja että tieteelliset kirjastot tukevat sitä, mutta samaan aikaan kustantajien jatkuville hinnannousuille ei ole mahdollisuutta taipua; ”tilanne on vaikea, mutta välttämätön” Helsingin yliopiston digitaalisten ihmistieteiden apulaisprofessori ja FinElibin lehtipakettineuvottelujen strategiaryhmän jäsen Matti Tolonen on todennut (FinElib 2019). Tiedepoliittisissa linjauksissa on ristivetoa myös sen suhteen, koska avointa saatavuutta edistävät julkaisukanavat eivät välttämättä edistä tieteellistä laatua ja vaikuttavuutta parhaalla mahdollisella tavalla, ja päinvastoin (Pölönen 2019). Tieteellisen kirjaston kokoelma- ja aineistotyössä tiedepoliittiset linjaukset haastavat kirjastojen työn suunnittelua, koska samaan aikaan on hallittava rinnakkain sekä maksulliset tilaukset että avoin pääsy aineistoihin. Kirjastonhoitajien työ on ikään kuin kahden maailman välissä, kun pitää vanhan mallin lisäksi ymmärtää uuden mallin vaikutus ja merkitys asiakkaille. (Mering & Hoeve 2020.)

Avoimen tieteen vaikutus muuttaa paitsi tieteellisen kirjaston rakenteita, tehtäviä ja osaamista, myös ajatusta kirjastokokoelmasta. Perinteisen ajatuksen mukaan tieteellisen kirjaston kokoelma on se, mikä hankitaan kustantajilta. Avoimessa mallissa, kokoelman

ajatus ja tarkoitus rakentuu enemmän käyttäjien itsensä vaikutuksesta eli tutkijat, henkilökunta ja opiskelijat luovat ja järjestävät kirjaston kokoelmaa. Toisin sanoen he toimivat ikään kuin kokoelman kuratoijina. Avoimuuden mallissa kirjastojen rooli painottuu tieteellisen julkaisuprosessin ja tutkimuksen näkyvyyden edistämiseen eli kirjastot tuottavat tukipalveluita läpi tutkimuksen elinkaaren, joita ovat esimerkiksi paikalliset alusta- ja arkistopalvelut ja kirjoittajamaksupalvelut. Tässä avoimuuden mallissa korostuu erityisesti monipuolinen neuvonnan rooli. Täytyy kumminkin huomioida, että avoimuuden malli kokoelmien kehittämisen näkökulmasta on melko yksinkertaistettu malli ja jättää ulkopuolelle esimerkiksi erikoiskokoelmat. Tämä kuitenkin korostaa sitä muutosta, jota tieteelliset kirjastot läpikäyvät ja tulevaisuudessa avoimen tieteen edistämistoimenpiteet kuten Plan S -suunnitelma voivat vain kiihdyttää tätä muutosta. (Oberländer & Reimer 2019.)

UNESCO hyväksyi loppuvuodesta 2019 suosituksen avoimista opetusmateriaaleista. Se on kansainvälisesti tärkeimpiä linjauksia, jolla on suora vaikutus korkeakouluopetukseen ja myös tieteellisten kirjastojen työn ja palveluiden kehittämiseen. Kansainvälisesti avoimet opetusmateriaalit tunnetaan lyhenteellä OER (open educational resources). Avomilla opetusmateriaaleilla viitataan usein kurssiaineistoihin, mutta OER voi sisältää myös videoita, tieteellisiä kausijulkaisuja, äänitteitä, visuaalista materiaalia tai muun tyyppistä kurssiin liittyvää aineistoa ja sisältöä. Tieteelliset kirjastot kehittävät palveluitaan UNESCO:n OER-linjauksen mukaisiksi, mutta yhtenä haasteena kehittämistyössä on, miten määritellään avoimuus oppimateriaaleissa. Joillekin organisaatioille avoimet opetusmateriaalit tarkoittavat laajoja, yleiseen käyttöön tarkoitettua kokonaisuuksia, kun taas osa tuottaa ja julkaisee OER-aineistoa tietystä aihepiiristä tietylle käyttäjäryhmälle. (Ferguson 2017; UNESCO 2019.)

Tieteellisillä kirjastoilla on todettu monessa suhteessa olevan sopiva asema johtaa avoimien oppimateriaaleihin liittyvää kehitystyötä, koska kirjastoammattilaisilla on tietämystä kustannustoimialasta, tekijänoikeudellisista kysymyksistä sekä aineistojen arvioinnista ja saatavuudesta. Lisäksi kirjastoilla on hyvät yhteistyösuhteet tiedeyhteisöön ja opiskelijoihin. Yhtenä mahdollisena ratkaisuna kurssi- ja oppimateriaalien monimuotoisuuden haasteisiin tutkijat ehdottavat kirjaston yhteyshenkilöroolin vahvistamista, jolloin he käyvät tiivistä keskustelua tiedekuntien ja tiedeyhteisön kanssa OER:n linjauksista ja kirjaston hankkimista lisensoiduista aineistoista. Analysoimalla opetussuunnitelmia kirjaston yhteyshenkilöt voivat tutkia OER-vaihtoehtoja ja kirjaston hankkimia elektronisia aineistoja ja tarjota eri vaihtoehtoja, joissa on saatavilla sekä avoimesti käytössä olevia oppimateriaaleja että kirjaston asiakkaille lisensoituja aineistoja. Yhteistyön tiivistäminen

edistää paitsi avoimuutta, edesauttaa myös kirjaston hankkimien lisensoitujen aineistojen käyttöä. (Borchard & Magnusen 2017.) Tämä vuoropuhelu vahvistaa myös asiakastarpeiden tuntemusta.

Kirjaston työntekijät hankkivat tutkimus- ja opetustyössä tarvittavat aineistot ja useimmiten niiden ensisijainen hankintamuoto on elektroninen. Näissä hankinnoissa kirjaston työntekijät käyvät neuvotteluita kustantajien kanssa saavuttaakseen kustannustehokkaat sopimukset. Lisäksi sopimukset sisältävät avoimen tieteen edistymisen myötä myös yhä enemmän tieteellistä julkaisemista tukevia asioita, kuten kirjoittajamaksualennuksia. Isoimmat hankintasopimukset kuten ns. lehtipaketit isojen kansainvälisten kustantajien kanssa neuvotellen yhteistyöverkoston ja konsortioiden kanssa. Tämän tyyppistä yhteistyötä sopimusten neuvotteluissa on hyödynnetty jo pitkään tieteellisten kirjastojen toimialalla sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla kaupallisten kustannustoimittajien kestäättömiä vuosittaisia hinnannousuja vastaan. Parin viime vuoden aikana on tapahtunut melko merkittäviäkin tapahtumia, kun neuvottelut ovat kariutuneet liian suurten hinnankorotusvaatimusten seurauksena. Esimerkiksi vuonna 2018 yli 800 saksalaista ja ruotsalaista akateemista instituutiota eivät päässeet sopimukseen yhden suurimman kaupallisen kustantajan, Elsevierin kanssa. Tämän seurauksena kyseiset tiedeyhteisöt menettivät käyttöoikeuden kustantajan aineistoihin. Seuraavana vuonna neuvottelut kariutuivat Yhdysvalloissa Kalifornian yliopiston (University of California) ja saman kustantajan, Elsevierin kanssa kesken. Suomessa alkuvuodesta 2019 neuvottelut kariutuivat mm. Taylor & Francisin kanssa ja pääsy kustantajan julkaisemiin lehtiin päättyi. Sopimus syntyi vasta kesällä 2020. Tämän takia tutkijayhteisö joutui olemaan yli vuoden ilman pääsyä kustantajan artikkeleihin. Tämän tyyppiset, melko radikaalitkin ratkaisut vaikuttavat suoraan kirjaston kokoelmien ja aineistojen tarpeellisuuden arviointiin. Nämä ratkaisut edistävät myös vaihtoehtoisia tieteellisten julkaisujen saatavuuden palveluita. Lisäksi julkaisualustapalveluita sekä aineiston välityspalveluita eli kirjastojen välistä kaukopalvelua ja siihen käytettäviä ratkaisuvaihtoehtoja ja tekniikoita kehitetään, jos hinnankorotusten takia ei päästä kaikkia osapuolia tyydyttäviin ratkaisuihin. (Mering & Hoeve 2020; FinElib 2019.)

Tieteellisten kirjastojen tarjoamat aineistot ovat vain osa käytettävissä olevasta tiedosta. Tutkimusten mukaan opiskelijat käyttävät usein myös kirjaston kokoelmien ulkopuolista aineistoa. Kuitenkin helppo saatavuus runsaasta valikoimasta saattaa vaikeuttaa tiedon tehokasta, laadukasta ja tarkoituksenmukaista käyttöä. Tieteellisten kirjastojen työnteki-

jöiden yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin tukea opiskelijoita olemaan tehokkaampia tiedonkäyttäjiä sen sijaan, että ne tarjoisivat vain aineistoja ja resursseja. (Choy & Goh 2016.)

Alkuvuodesta 2020 alkanut maailmanlaajuinen pandemia pakotti tieteellisiä kirjastoja sulkemaan kirjastotiloja. Hyvin nopeassa aikataulussa kirjastot loivat poikkeusolojen palvelustrategiat ja pääpaino palveluissa oli elektronisten aineistojen saatavuuden varmistaminen. Kustantajat edesauttoivat poikkeusolojen vaativia olosuhteita ja avasivat määraikaiseen käyttöön elektronisia aineistojaan tieteellisten kirjastojen asiakkaiden käyttöön. Painettujen aineistojen, erityisesti kurssiaineistojen osalta moni kirjasto tarjoaa ns. noutopalvelua, jos kirjaston tiloihin ei ole mahdollista päästä. (Saarti 2020.)

Tieteelliset kirjastot ovat tiedeyhteisöjen ydintä ja tästä johtuen ne eivät ole koskaan immuuneja globaaleille muutoksille ja haasteille. Tieteelliset kirjastot ovat kriittisessä vaiheessa mitä tulee tietoteknisten vaatimusten, etäkoulutusohjelmien lisääntymiseen sekä uusien tutkimus- ja opetustyön tukipalveluihin sekä väheneviin resursseihin. Lisäksi kustannusmaailman kilpailu ja liiketoiminnalliset muutokset yhdessä aiheuttavat sen, että kirjastot kokevat paljon dynaamisia muutoksia. (Lo et. al. 2020.)

Yhteenvetoa toimintaympäristön muutoksesta voidaan todeta, että muutos on ollut jo pidempään käynnissä työelämässä esimerkiksi uusien teknisten ratkaisujen vaikutuksesta. Tieteellisten kirjastojen toimialan muutosajurina on ollut avoin tiede ja kirjaston henkilöstölle se tarkoittaa paitsi uusien välineiden hallintaa, mutta ennen kaikkea joskus hyvinkin monimutkaisten sopimusneuvotteluprosessin tuntemusta. Näiden edellä mainittujen vaikutuksesta muutos on ollut melko hidasta, jos vertaa viimeisen vuoden aikana alkaneeseen maailmanlaajuiseen pandemiaan ja sen vaikutuksista ihmisten työelämään ja arkeen. Seuraavassa kappaleessa käsitellään työn muotoilun tarjoamia ratkaisuja muuttuvassa toimintaympäristössä.

3 TYÖN MUOTOILU

3.1 Työn muotoilun lähtökohdat

Edellisessä luvussa käsiteltiin työelämän muutoksia sekä muutostekijöitä, jotka vaikuttavat tieteellisten kirjastojen toimialaan sekä yleisesti työn muutokseen viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Koska toimintaympäristö muuttuu vauhdikkaasti ja joskus yllättävälläkin tavalla, tarvitaan monipuolisia ja joustavia keinoja työn suunnittelun tueksi. Työn muotoilu tarjoaa tähän laajempaa näkökulmaa.

Työn muotoilu nousi esiin tieteellisissä julkaisuissa jo 1980-luvulla, kun Kulik, Oldham ja Hackman (1987) ehdottivat tutkimuksissa, että työntekijät itse suunnittelevat työnsä oma-aloitteisesti. Tämä ilmiö määriteltiin myöhemmissä tutkimuksissa työn muotoiluksi (job crafting). Tutkijat totesivat artikkelissaan, että työntekijän tarpeet ja kyvyt vaikuttavat hänen tapaansa reagoida työympäristöön. Perinteiset mallit, joilla tarkastellaan työntekijän ominaisuuksia suhteessa työtehtävään ovat staattisia, ylhäältä alaspäin tapahtuvia usein yksisuuntaisia prosesseja ja ne eivät tarjoa työvälineitä jatkuvaan, vuorovaikutukselliseen työn suunnitteluun. (Kulik, Oldham, Hackman, 1987). Työntekijälle jää tässä melko passiivinen rooli työn tekemisen vastaanottajana. Myös osa tutkimuksista ovat perustuneet tutkimusongelman tähän oletukseen ja näistä lähtökohdista on tutkittu myös työntekijän kokemuksia esimerkiksi työviihtyvyydestä. (Berg & Wrzesniewski & Dutton 2010; Wrzesniewski & LoBuglio & Dutton & Berg 2013.)

Työn muotoilu on työntekijän keino hallita oman työn vaatimuksia ja voimavaroja. Työn muotoilulla henkilö muokkaa työympäristöään, työn sisältöjä, toimintatapoja ja sosiaalisia suhteita vastaamaan omia arvoja, osaamista ja tarpeita (Parker & Ohly 2008). Kun työn sisältöä muotoillaan, muutetaan usein myös työn laatua. Esimerkiksi työntekijä voi halua lisätä enemmän kiinnostavia tehtäviä ja vähentää vastaavasti työn negatiivisiksi koettuja kohtia. Kun puhutaan sosiaalista suhteiden muotoilusta, työn muotoilu kohdistuu vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden laatuun kuten esimerkiksi esihenkilöiden, oman tiimin jäsenten, erilaisten sidosryhmien ja verkostojen kanssa toimimiseen. Työn muotoilun näkökulmasta sosiaalisissa suhteissa voidaan vaikuttaa kenen kanssa työskennellään. Kognitiivisessa työn muotoilussa työ otetaan haltuun jäsentämällä työn kokemusta

ajatuksissa – se voi liittyä työn hankaliin osatekijöihin tai työhön kokonaisuutena. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019.) Työn muotoilussa lähtökohta on monesti työntekijän oma kokemus ja arvomaailma sekä toiveet ja tavoitteet. On hyvä kumminkin pitää mielessä, että työelämässä ei voi vain yksipuolisesti päättää, keiden kanssa tekee töitä ja mitä tehtäviä suorittaa. On opittava tunnistamaan oma työn tapoihin vaikuttavat tekijät kuten esimerkiksi erilaisten kulttuurien merkitys vuorovaikutustilanteissa. Tämä avulla voi oppia vaikuttamaan työn eri laatutekijöihin ja sitä kautta myös koko työyhteisöön.

Työn muotoilun teoreettinen tutkimus korostaa työntekijälähtöistä alhaalta ylöspäin etenevää prosessia. Työn muotoilu on proaktiivista toimintaa, jossa korostuu yhtä aikaa sekä työntekijän että työn yhteensopivuus (Lu, et al. 2014; Hyrkkänen & Vartiainen 2019). Työntekijä muotoilee omaa työtään paitsi ominaisuuksiltaan, tarpeiltaan ja osaamiseltaan myös siihen kuuluvien sosiaalisten suhteiden osalta. (Wrzesniewski & Dutton 2001; Berg & Dutton & Wrzesniewski 2013.) Työn muotoilu on prosessi, jonka aikana työntekijä muokkaa työtään vastaamaan arvojaan, vahvuuksiaan ja tarpeitaan. Prosessin aikana käydään tehtäviä, työn eri tapoja, vuorovaikutussuhteista eri sidosryhmien kanssa sekä työssä kohtaamia haasteita ja käytettävissä olevia resursseja. Tarkoitus ei ole vaihtaa työtehtäviä tai että työntekijä voisi itsenäisesti päättää työtehtävistä, vaan pyrkimys on vahvistaa työntekijälähtöistä hyvää kokemusta työstä. (Tims & Bakker & Derks 2012; Wrzesniewski & LoBuglio & Dutton & Berg 2013.)

Moutonin ja Montijoton (2017) tutkimusten mukaan oma-aloitteinen työntekijä vahvistaa hyvää työkokemusta, kun hän osallistuu työn suunnitteluun. Työntekijälle syntyy visio omasta työtehtävästä. Suunnitelma auttaa ennakoimaan arkityössä kohtaamia haasteita. Oma-aloitteinen suunnittelu lisää mahdollisuuksia edetä asetettuun tavoitteeseen ja samalla myös hallinnan tunne omasta työstä kasvaa. Työn muotoilulla luodaan mahdollisuuksia suunnitella mukaansatempaava, mielekäs, toiveikas työelämä yhdenmuikaistamalla tavoitteita, joita työyhteisö arvostaa. (Mouton & Montijo 2017.)

Hyrkkäsen ja Vartiaisen (2019) tutkimus tuo hyvin esiin työn muotoilun tarjoaman laajemman näkökulman työn suunnitteluun muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimushankkeessa selvitettiin mikro- ja pk-yritysten hyviä käytänteitä muotoilla töitään työajan hallintaan, työtilojen käyttöön ja välittyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön virtuaalisissa toimintaympäristöissä. Tutkijoiden mukaan perinteisesti työn muotoilussa henkilö muokkaa työympäristöä, työn sisältöjä, toimintatapoja, sosiaalisia suhteita ja työn hallintatapoja, jotta ne vastaavat hänen arvojaan, osaamistaan ja tarpeitaan. Mutta työelämän

muutokset kuten vuorovaikutuksen lisääntyminen, uudenlaiset työskentelytavat ja digitaaliset työympäristöt edellyttävät työn muotoilun sekä työn suunnittelun ja kehittämisen laajempaa tarkastelua. Hyrkkäsen ja Vartiaisen (2019) tutkimuksen mukaan työajan hallinnan näkökulmasta työaika ei käytetty reflektointiin eli arviointiin ja oppimiseen, jolloin jälkikäteen voidaan käydä läpi tapahtumat ja miettiä, mitkä hyvät käytänteet kannattaa ottaa käyttöön jatkossa. Työtilojen muotoiluun liittyen tutkimustulosten keskeisin havainto oli, että matkustamista vaativissa töissä työtehtävät mukautettiin tilalähtöisesti eli sen mukaan, mikä työtehtävä on sopiva ja mahdollinen sillä hetkellä käytössä olevaan tilaan. Esimerkiksi junalla tehdyllä työmatkalla tehtiin tietyt tehtävät, kun taas hotellihuoneessa haluttiin tehdä keskittymistä vaativat työtehtävät. Vastaavasti kun töitä tekee työpaikalla, työtila valittiin työn vaatimusten mukaan. Virtuaalisesti välittyneessä yhteistyössä korostui työn muotoilun teemoista kuulumisen ja läsnäolon kokemusten edistäminen. Tässä yhteydessä on tärkeä käydä läpi yhteiset pelisäännöt ja sopia, miten näitä voidaan kehittää. Läsnäoloon liittyen voidaan esimerkiksi sopia, pidetäänkö videokuva päällä vai ei. Työtiimipalaverissa olisi hyvä sopia etukäteen osallistujien tarpeellisuus, jolloin tarvittavat henkilöt ovat aidosti läsnä, eikä osa tee kokouksen aikana muita tehtäviä. Tutkimustulosten mukaan työn muotoilun teemat vahvistavat ja edistävät työssä suoriutumista ja ryhmän tuloksellisuutta sekä lisäävät työn iloa. Tutkijoiden mukaan työn muotoilusta syntyy työhön tarmoa, ammatillista itsetuntoa ja nämä kaikki yhdessä vaikuttavat tulokseen. (Hyrkkänen & Vartiainen, 2019.)

Myös muut tutkimukset tukevat sitä, että työn muotoilulla on positiivinen vaikutus organisaation tulokseen (Bakker & Tims & Derks 2012). Työn muotoilun hyödyt tulevat esiin, jos johtajat ja esihenkilöt luovat mahdollisuuden työn muotoiluun niin, että se on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Työn muotoilulla voidaan vahvistaa vuorovaikutuksen tärkeyttä, mikä vastaavasti lisää työyhteisön antamaa tukea ja kannustusta. Salliva ja kannustava työilmapiiriin vahvistaa työntekijöiden luottamusta siihen, että työntekijä voi muotoilla työnsä niin, että se vastaa paremmin omia motiiveja, vahvuuksia ja intohimoja. (Wrzesniewski & Dutton 2001.)

Työn muotoiluun liittyy työntekijän itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden kehittäminen on tärkeää, koska työtä tehdään välillä yksin ja välillä yhdessä. Tutkimusten mukaan voimaantumisen kokemus vahvistuu, kun työntekijä voi tehdä itsenäisesti työtä päivittäin. Mutta myös yhteisöllinen tekeminen tukee työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta työelämässä. Kun nykyään työtä tehdään monipaikkaisesti, fyysisesti useasta eri paikasta, itseohjautuvan ja yhteisöllisen työn muotojen yhdistäminen on haasteellista,

koska työnteon kannalta on oleellista löytää toimiva vuorovaikutus. (Harju-Myllyaho, et. al. 2019.) Lisäksi itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta on tärkeää, että tehdystä työstä saa palautetta, koska se vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta. Tästä johtuen työilmapiiriin ja lähijohtamisen tärkeys korostuvat. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019.)

Työn organisoinnin keinojen kehittäminen ei ole ristiriidatonta. Ensinnäkin kaikki työnteekijät eivät välttämättä halua laajentaa työkuvaansa enemmän kuin siihen asti on sovittu. Toisekseen työpaikat ovat hierarkkisia ja tästä johtua joidenkin työtehtävien vaativuuden nostaminen voidaan kokea muiden työntekijöiden kesken uhkana. Kolmanneksi työn vaativuuden nostaminen tuo esiin kysymyksen palkitsemisesta, koska luonnollisesti vaativissa tehtävissä palkkaus on yleensä korkeampi kuin vähemmän vaativissa tehtävissä. Neljäntenä näkökulman useat tutkimukset raportoivat vastuun kohtuutonta kasvua suhteessa työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin sekä vastuuseen liittyviä terveystriskejä. (Haapakorpi 2020.)

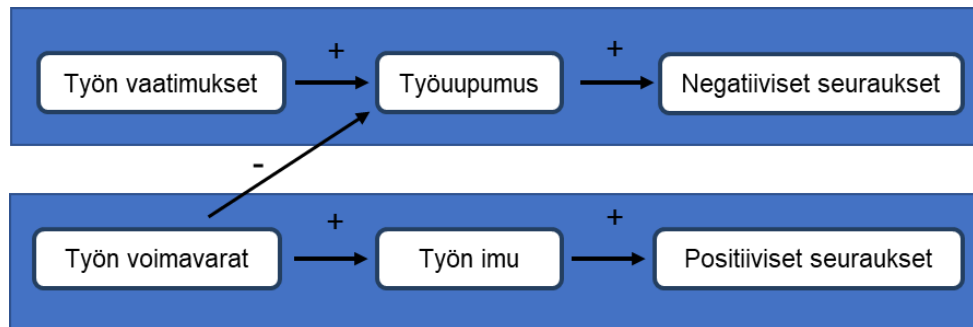
Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin työn vaatimukset ja työn voimavarat -mallia.

3.2 Työn vaatimukset ja työn voimavarat -malli

Sekä yhteiskunnallinen että tieteellinen keskustelu on pitkään tarkastellut työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä melko usein vastakohtien kautta – työelämän vaatimusten, tehtävien kuormittavuuden ja työuupumuksen näkökulmasta. Näiden riskitekijöiden tunnistaminen ja ennalta ehkäisy on tärkeää, mutta kokonaisvaltaisen hyvinvointi koostuu yhdessä fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista hyvinvoinnin elementeistä. Työelämän myönteiset ilmiöt, kuten työn voimavarat, motivaatio ja merkityksellisyys ovatkin lisänneet kiinnostusta viime aikoina. (Kärnä 2019, 2-3.)

Työn vaatimukset ja työn voimavarat (TV-TV) -malli (kuvio 3) on yksi teoreettisista kehyksistä, joilla työn muotoilua voidaan tarkastella (Job Demands – Resources model, JR-R). Malli esiteltiin tutkimuksissa ensi kertaa 2000-luvun alussa ja alun perin malli luotiin ensijaisesti työuupumuksen ymmärtämiseksi ja siinä keskityttiin negatiivisiin lopputuloksiin kuten burnoutiin, sairastumiseen ja toistuvaan rasitukseen. Mutta malli laajentui melko nopeasti tarkastelemaan myös myönteisiä seurauksia, jotka parantavat hyvinvointia. (Demerouti & Bakker & Nachreiner & Schaufeli 2001; Schaufeli & Bakker 2004; Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli 2017.) TV-TV -mallin perusajatuksena on, että työn

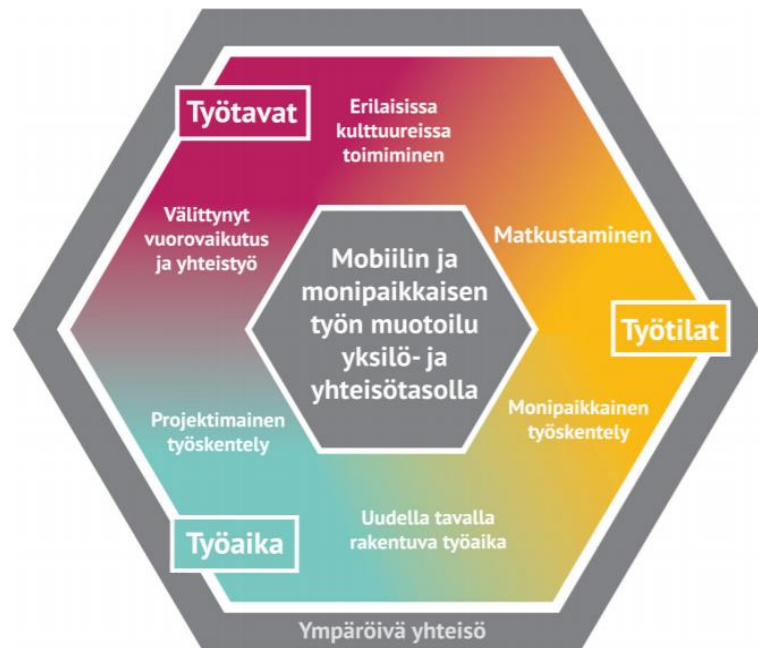
ominaisuudet voidaan jakaa organisaatiosta ja tehtävästä riippumatta kahteen yleiseen kategoriaan: työn vaatimukset (job demands) ja työn voimavarat (job resources) (Bakker et al. 2003).



Kuvio 1. Työn vaatimukset – työn voimavarat (TV-TV) -malli (Bakker et al. 2003; Schaufeli 2017; Kärnä 2019).

Työn vaatimukset vaativat fyysisiä ja psyykkisiä voimavarjoja eli ne ikään kuin ”maksavat” jotakin. Vaatimukset ovat fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia työn ominaisuuksia; sekä organisatorisia, jotka vaativat fyysisen ja/tai psyykkisen ponnistelua ja ovat yhteydessä tiettyihin fysiologisiin ja/tai psyykkisiin kustannuksiin. Kiire, liikaa työtehtäviä ja heikko työilmapiiri ovat esimerkkejä vaatimuksista. (Bakker et al. 2003; Bakker & Demerouti 2008; Kärnä 2019.)

Hyrkkänen ja Vartiainen (2019) ovat aiemmissa tutkimuksissaan tunnistaneet mobiiliin työn vaativuustekijät (kuvio 4). Näitä tekijöitä ovat matkustaminen, monipaikkainen työskentely, uudella tavalla rakentuva työaika, projektimainen työtapa, välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö sekä erilaisissa kulttuureissa toiminen.



Kuvio 2. Mobiilin työn toimintaympäristön vaativuustekijät (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 12).

Työn voimavaroilla tarkoitetaan vastaavasti positiivisten kokemusten vahvistamista ja niitä työn ominaisuuksia, jotka

- voivat auttaa saavuttamaan työn tavoitteet;
- vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia
- innostavat henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen.

Työn voimavaroja voi olla esimerkiksi organisaation tarjoamat uramahdollisuudet ja kouluttautuminen, osallistuminen päätöksentekoon, työyhteisön antama tuki, hyvä työilmapiiri, toimiva yhteistyö esihenkilön kanssa, tehtävän ja osaamisen monipuolisuus, työn itsenäisyys. Voimavarat auttavat saavuttamaan työlle asetut tavoitteet ja niillä pyritään ehkäisemään työn vaatimusten negatiivisia vaikutuksia. (Bakker et al. 2003; Bakker & Demerouti 2008; Kärnä 2019.)

Työn muotoilun kannalta TV-TV-malli on mielenkiintoinen, sillä sitoutuneet työntekijät mitä todennäköisimmin muokkaavat työtänsä sekä melko staattisessa työilmapiirissä että myös muutoksen keskellä. Sosiaalista verkostoaan hyödyntämällä ja muokkaamalla

työntekijä täyttää paremmin työn vaatimukset esimerkiksi kysymällä palautetta esihenkilöltä. Sitoutuneet työntekijät lisäävät myös oman työn vaatimuksia luodakseen haasteellisemmän työympäristön esimerkiksi aloittamalla uuden projektin. Kun toimintaympäristössä on muutoksia, se voi aiheuttaa turvattomuutta. Mutta muutoksiin liittyvät epävarmuustekijät saattavat myös motivoida työntekijää miettimään työtehtäviä uusista lähtökohdista käsin. Jos työntekijä onnistuu muotoilemaan itselleen sopivat tehtävät myös muutoksen yhteydessä, sitoutuminen työn tavoitteisiin on kasvua ja samalla hän todennäköisesti onnistuu uudistamaan työtehtäviä. Lisäksi on tärkeää rohkaista työntekijää tekemään positiivisia kokemuksia vahvistavia työuravalintoja, jotka auttavat myös osaltaan suhtautumaan ennakoivasti toimintaympäristön epävarmuustekijöihin. (Lu et al. 2014.) Seuraavaksi työn muotoilua käsitellään tarkemmin sitoutumisen, motivaation ja työn imun näkökulmasta.

3.3 Työhön sitoutuminen, työn imu sekä motivaatio

Työn muotoilulla on suora yhteys työssä viihtymiseen ja hyvään suoritukseen. Tutkimukset osoittavat, että työn muotoilun avulla voidaan vahvistaa työhön sitoutumista ja tuloksellisuutta sekä kokemusta työn merkityksellisyydestä ja työn identiteetistä. Nämä ovat hyvin tärkeitä tekijöitä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yksilö, tiimi ja organisaatio yhdessä hyötyvät, kun työssään viihtyvät ja tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneita tavoitteisiin, suoriutuvat hyvin tuloksin ja ovat motivoituneita kehittämään työyhteisöä. (Bakker & Tims & Derks 2012; Wrzesniewski & LoBuglio & Dutton & Berg 2013; Tims & Derks & Bakker 2016.)

Kun tietyt psykologiset seikat täyttyvät, työntekijä viihtyy työssään eli on sitoutunut ja motivoitunut suorittamaan sovittuja tehtäviä sekä parhaimmillaan löytää positiivisen virtauksen työhönsä, jolloin tehtävät tulevat hoidettua ikään kuin ilman suurempia ponnisteluja. Kulikin, Oldhamin ja Hackmanin (1987) tutkimusten mukaan työntekijän on ensinnäkin koettava työ mielekkääksi. Työntekijällä on oltava kokemus siitä, että työ on kannattavaa, arvokasta tai tärkeää suhteessa omaan arvomaailmaan. Toisekseen työntekijän on ymmärrettävä, että hän on vastuussa työstään. Kolmanneksi henkilön on oltava tietoinen työnsä tuloksista palautemenetelmien avulla. Jos jokin näistä edellä mainituista seikoista ei toteudu, tyytyväisyys ja motivaatio työhön saattavat heiketä. (Kulik & Oldham & Hackman 1987.) Työntekijällä tulisi olla tunne, että he voivat valita, miten suorittaa

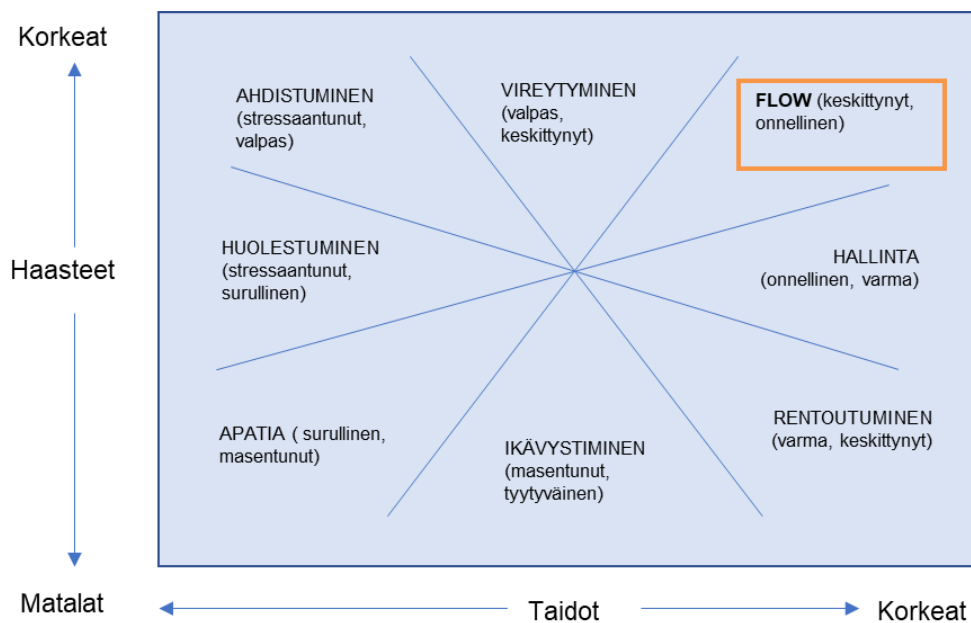
työnsä, ja että heihin luotetaan parhaan tilanteen vaatiman ratkaisijan löytäjänä (Csikszentmihalyi 2007, 159).

Työn sitoutumisen tutkimuksen uranuurtaja Kahn (1990) on todennut, että sitoutumisella tarkoitetaan organisaation jäsenten valjastamista omiin työrooleihin. Sitoutuminen ilmenee työntekijän panoksina työhön ja on seurausta työntekijän identifioitumisesta omaan rooliinsa (Kahn, 1990). Sitoutuminen ei tarkoita vain työhön osallistumista tai työn suorittamista, vaan se on ajatusten, osaamisen ja tunteiden kokonaisuus. Sitoutuminen ilmenee kiintymyksenä organisaatioon ja työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa sen toimintaa ja menestystä edistäen. (May & Gilson & Harter 2004; Schaufeli & Becker 2010, 12.)

Työhön sitoutumiseen liittyy myös työn imun käsite ja joissakin tutkimuksissa työhön sitoutuminen (work engagement) ja työn imua pidetään samana asiana (Hakanen 2011, 38). Työn imu on käsitteenä melko uusi, mutta se on herättänyt tieteellisen yhteisön huomion. Työn imua pidetään vastakkaisessa suhteessa työuupumukseen ja se on suhteellisen pysyvä, positiivinen työhön liittyvä tunne- ja motivaatiotila (Schaufeli & Bakker 2004). Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarkokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu on itsessään arvokas kokemus, koska se ei pääty vain työntekijään, vaan sillä on monia myönteisiä seurauksia myös työntekijän muulle elämälle sekä tietysti organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Lisäksi moni työn imun myönteisistä seurauksista on nähtävissä vielä pitkien aikojen, jopa vuosien kuluttua. (Hakanen 2011, 38, 40,). Työn imu esiintyy myös työn vaatimukset ja työn voimavarat -mallissa, joka on havainnollistettu kuviossa 3. (Bakker et al. 2003; Schaufeli 2017; Kärnä 2019.)

Kolmantena tekijä, joka vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, on työn motivaatio. Myös tämä käsite nousee työn muotoilun tutkimuksissa esiin, kun käsitellään työkokemuksen vahvistavia eli positiivisia piirteitä. Yhtenä keinoja motivaation lisäämiselle ovat työtehtävien monipuolisuus ja mahdollisuus uudistaa työroolia. Esimerkiksi kun tuotannon työntekijä omaksuu myös asiantuntijaroolin suorassa asiakaskontaktin ongelmatilanteessa, hän kehittää reflektiivistä otetta työn tekemiseen. Työntekijä nähdään vastuullisen ja aktiivisen toimijana, mutta yhtä lailla kyse on kannattavuudesta: vastuun ja vaikutusvallan delegointi antaa oppimisen tiloja ja työnantajalle osaavan työntekijän. (Haapakorpi 2020.) Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, työn muotoilussa painotetaan erityisesti mahdollisuutta uudistaa työtehtäviä ja -roolia omista lähtökohdista käsin.

Työhön sitoutumisen, työn imun ja motivaation lisäksi on hyvä tuoda esiin työtehtävien haastavuuden ja taidon oikean suhteen merkitys. Tutkimusten mukaan näiden kahden tekijän oikea suhde on oltava sopiva, jos halutaan pyrkiä mahdollisimman optimaalisiin tuloksiin. Jos haaste on taitoihin nähden liian suuri, uhkaa ahdistus, jos taas liian pieni, uhkaa ikävystyminen. Vastaavasti jos sekä vaaditut taidot että haaste ovat pieniä, uhkaa apatia. Csikszentmihalyi (2007) antoi nimen "flow" kokemukselle, jossa sukupuolesta, iästä tai koulutuksesta riippumatta henkilö kokee tekemisen tapahtuvan ponnistuksesta ja että se on oman haaste- ja taitotason yläpuolella. Csikszentmihályi on tutkimuksissaan todennut ihmisten olevan onnellisimmillaan juuri tällaisina hetkinä elämässään. Kuviossa 4 on esitetty yhteenveto siitä, miten tunteet vaihtelevat erilaisten mahdollisuuksien yhdistelmien tuloksena, toisaalta haasteiden ja toisaalta yksilöllisten taitojen mukaan. (Csikszentmihalyi 2007, 51.)



Kuvio 4. Jokapäiväisen kokemuksen kartta (Csikszentmihalyi 2007, 87).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen aihe ja lähtökohdat syntyivät tarpeesta tutkia alati muuttuvan toimintaympäristön vaikutuksia tieteelliseen kirjastotyöhön ja miten aineistojen parissa työntekijät muotoilevat työtään. Opinnäytetyöllä on pyrkimys löytää kehittämistoimenpiteitä tulevaisuuden kirjastotyöhön.

Koska muutos toimintaympäristössä on nopeaa ja jopa ennalta-arvaamatonta, suurimman hyödyn tutkimuksessa saa, kun soveltaa eri menetelmiä. Tämän takia opinnäytetyön metodi on monimenetelmällinen ja siinä yhdistetään määrällistä ja laadullista tutkimusta. Kahden eri menetelmän soveltaminen tuottaa tutkimusongelmasta paremman ymmärryksen kuin lähestymistapojen soveltaminen yksinään (Seppänen-Järvelä & Åkerblad & Haapakoski 2019).

Nykytilan kuvaukseen ja analyysiin käytettiin kvantitatiivista eli määrällisen tutkimuksen menetelmää. Tutkimukseen tarvittavat tilastot poimittiin Suomen tieteellisten kirjastojen yhteistilastotietokannasta (KITT). KITT sisältää yliopisto- ja ammattikorkeakoulukirjastojen sekä erikoiskirjastojen tilastoja vuodesta 2002 lukien. Tietosisältö kerätään vuosittain ja on kunkin kirjaston itse tuottamaa. Tilastoinnissa noudatetaan kansainvälistä kirjasto-tilastostandardi ISO 2789:ä. (Kansalliskirjasto 2021.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin myös laadullista menetelmää, koska sen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen ja laadullisen menetelmän hyödyntämiseen tutkimustyössä sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta myös mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2015, 161). Laadullisen tutkimuksen menetelmä tässä opinnäytetyössä on teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimien haastattelujen välimuoto. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat ja tiedossa on vain haastattelun aihepiirit eli teema-alueet. Teemahaastattelun etu on sen joustavuus, koska haastattelijalla on tilaisuus toistaa kysymys, tarkentaa kysymystä, selventää sanamuotoa tai oikeista mahdollisista väärinkäsityksiä haastattelun aikana. Myös teemojen etenemistä voidaan joustavasti muuttaa sen mukaan, mikä tuntuu haastateltaville luontevimmalle. Teemahaastat-

telu ei ole yksinomaan laadullisen tutkimuksen menetelmä, vaan se on yhtä käyttökelpoinen myös määrällisesti painottuneessa tutkimuksessa. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2015, 208; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston analyysivaihe on tutkimuksen tärkein osa. Siinä saadaan selville, minkälaisia vastauksia on saatu tutkimuskysymyksiin (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2015, 221). Tässä tutkimuksessa analysoitava aineisto kerättiin sekä määrällisin että laadullisin menetelmin.

Tutkimus aloitettiin keräämällä määrällisin menetelmin aineistoa nykyisen toimintaympäristön analysointia varten. Tarvittavat tilastoaineistot kerättiin Suomen tieteellisten kirjastojen yhteistilastotietokannasta (KITTA) aikaväliltä 2012 -2019. Tilastoihin poimitut organisaatiot olivat yliopistokirjastot, ammattikorkeakirjastot ja erikoiskirjastot. Tunnuslukujen poimintaan ei otettu mukaan Kansalliskirjaston tunnuslukuja.

Tunnusluvuista poimittiin kolme erilaista kokonaisuutta. Ensimmäiseen kokonaisuuteen (kuvio 3) kerättiin tunnusluvut kirjastojen kokoelmista ja tässä on mukana kirjastojen sekä painetut että elektroniset niteet. Tämä tilastotieto kuvaa kokoelmin rakenteen muutosta vuosien. Toiseen tilastoon kerättiin kirjaston käytön tunnusluvut eli lainat palvelutiskillä ja itsepalveluautomaateilla (kuvio 4). Kolmanteen tilastoon kerättiin tunnusluvut kirjastojen henkilöstön määristä vuoden lopussa (kuvio 5).

Tutkimusta jatkettiin laadullisin menetelmin eli teemahaastatteluilla, joka toteutettiin joulukuussa 2020. Teemahaastattelu nauhoitettiin ja se kesti noin 2 tuntia. Haastattelu tapahtui yhtenä ryhmänä. Teemahaastattelussa havainnointiin tieteellisen kirjastojen asiantuntijoita, joiden tehtävä on varmistaa laadukkaat ja aktiivisesti käytettävät aineistot tutkimuksen, opetuksen ja oppimisen tarpeisiin. Asiantuntijoiden ryhmä koostui neljästä henkilöstä ja heidän työhistoriansa vaihtelivat sekä pitkään kirjastossa olleista henkilöistä että melko lyhyen työhistorian omaaviin henkilöihin. Teemahaastattelun ulkopuolella rajattiin esimiehen rooli eli haastatteluissa keskityttiin siihen, miten työntekijä itse voi muotoilla työtä. Teemahaastattelussa oli mukana myös muutama tukikysymys, mikäli haastattelu eksyy liian kauaksi aiheesta tai keskustelu tyrehtyy. Ennen haastattelua asiantuntijat saivat sähköpostilla keskusteltavat teemat. Samassa yhteydessä kerrottiin myös tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset.

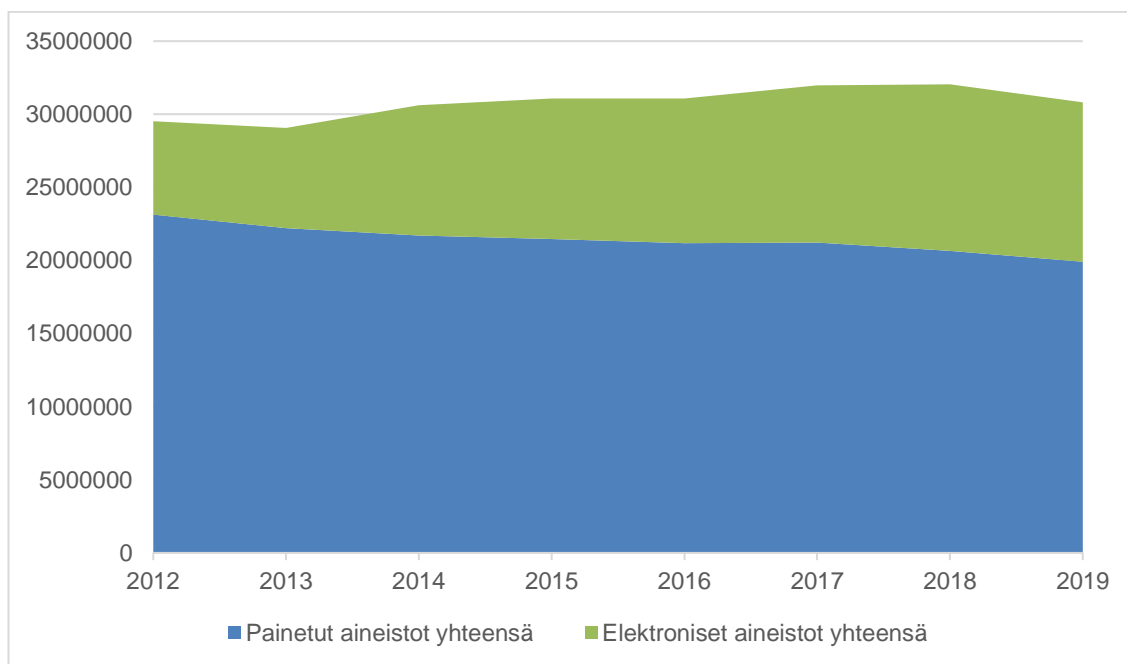
Haasteluiden tulokset koottiin yhteen ja teemoitettiin sisällönanalyysia varten. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä ja sillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi olla esimerkiksi artikkeli, haastattelu tai puhe. Sisällönanalyysi sopii hyvin strukturoimattomankin aineiston analyysiin ja tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasti ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tieteellisten kirjastojen nykytilan analyysi

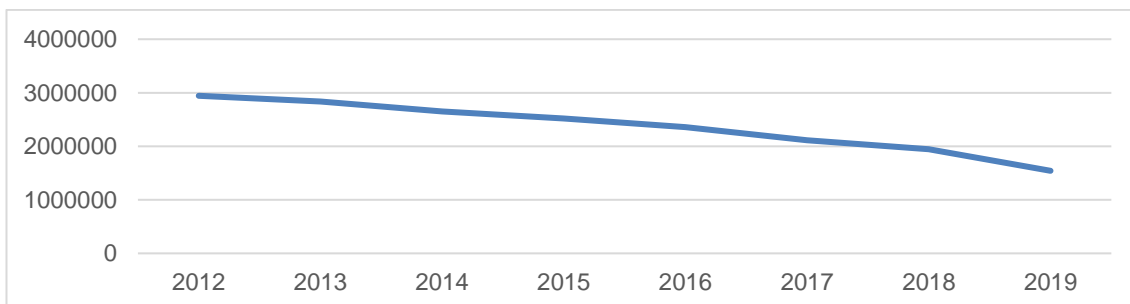
Seuraavassa käydään läpi toimintaympäristön muutosta Suomen tieteellisissä kirjastoissa kokoelmarakenteen, käytön ja henkilöstörakenteen avulla vuosien 2012-2019 välisenä ajalla. Aineisto on kerätty tieteellisten kirjastojen KITT-yhteistilastotietokannasta.

Kuvio 3 osoittaa tieteellisten kirjastojen kokoelmien rakenteen muutoksen. Kuvio sisältää nimekemäärät painetuista kirjoista ja kausijulkaisuista sekä nimekemäärät elektronisista kirjoista ja kausijulkaisuista. Painettujen aineistot ovat vähentyneet 14% ja elektronisten aineistot kasvaneet 70% tarkastelujakson aikana.



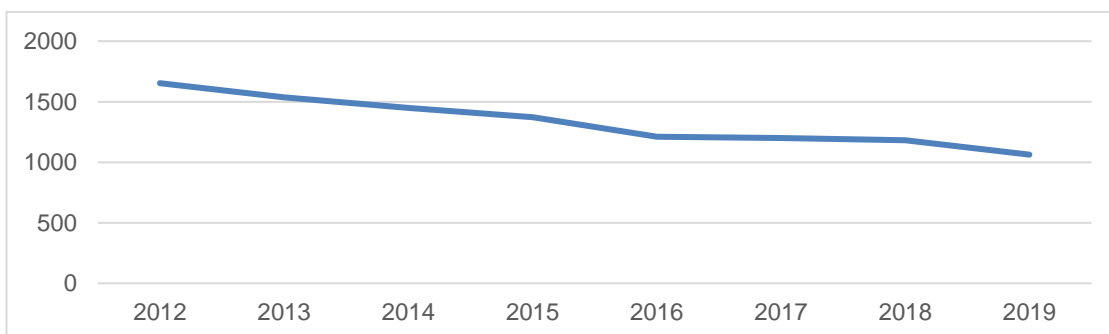
Kuvio 3. Tieteellisten kirjastojen kokoelmat. (KITT)

Kirjaston toimialamuutoksen voi havaita myös painetun aineiston lainauslukujen laskuna. Kuvioon 4 on laskettu mukaan vuosien 2012 ja 2019 välisen ajan tieteellisten kirjastojen lainat palvelutiskillä ja itsepalveluautomaateilla. Kyseisellä ajanjaksolla painettujen aineistojen lainausten osuus on laskenut 48%.



Kuvio 4. Tieteellisten kirjastojen lainat palvelutiskillä ja itsepalveluautomaateilla. (KITTT)

Kolmas tilastollinen yhteenveto nykytilan analyysistä ja toimialan muutoksesta kuvaa sitä, miten tieteellisten kirjastojen henkilömäärät ovat laskeneet yhteensä 36% vuosien 2012 ja 2019 välillä (kuvio 5).



Kuvio 5. Tieteellisten kirjastojen henkilöstön määrä vuoden lopussa. (KITTT).

Näiden kolmen tilastollisen analyysin avulla voidaan todeta, että tieteellisen kirjaston toimiala on muuttunut viimeisen noin kymmenen vuoden aikana niin käytön, kokoelmarakenteen kuin henkilöstön määrän suhteen. Muutokset näissä kaikissa tilastolliseen dataan liittyvässä analyysissä ovat olleet merkittäviä, koska muutokset ovat olleet prosentuaalisesti melko suuria.

5.2 Asiantuntijoiden teemahaastattelut

Asiantuntijoiden teemahaastattelussa joulukuulta 2020 nousi vahvasti esiin toimialan muutos ja sen tuomat vaatimukset työhön. Haastatteluista kävi ilmi, että aikaa ei tunnu olevan riittävästi työn suunnittelulle ja arvioinnille kiireen keskellä. Haastatteluiden teemaattisissa sisällönanalyyseissa havaittiin viisi pääteemaa. Muutoksen vaikutus esiintyi kaikissa teemoissa, jotka olivat

- avoin tiede,
- kirjaston palvelut,
- kokemus työstä
- vuorovaikutus sekä
- työvälineet.

Ohessa sitaattinostoja toimialan muutokseen liittyen. Työn vaatimukset lisääntyvät muutoksessa ja kiire koettiin melko yksimielisesti kuormittavaksi tekijäksi.

”Asiat muuttuvat koko ajan – ei ainoastaan kirjastoalalla, vaan kaikkialla. Ei ole päivää, ettei tulisi uutta työpöydälle ja täytyy miettiä päivittäin, mikä on olennaista tehdä tänään. Työ ei ole yksitoikkoista, vaan haaste on, ettei tule liikaa kerralla”.

”Koko informaatioympäristö on muuttunut, ei ole enää yhtä rakennusta, joka sisältää kaiken ”hyvän” [kirjaston kokoelman]. Nyt koko maailma on informaatioympäristönä. Kokoelmat leviävät laajalle, ei ole enää hankitut aineistot, koska avoin tiede on mullistanut kirjaston kokoelmien käsitteen. Tämä kaikki vaikuttaa suoraan kirjastossa tehtävän työn sisältöön.”

”Muutoksen keskellä kokemuksesta on hyötyä.”

”Henkilöitä on töissä paljon vähemmän, ala ei työllistä enää niin paljon. Tämä vaatii työntekijöillä uusia tehtäviä ja laajempaa ymmärrystä asiakkaista ja mahdollisuuksista. Täytyy olla mukana digitalisaatiossa ja tutkia myös kansainvälistä kenttää”.

5.2.1 Avoin tiede

Teemahaastatteluissa vahvimpana nousi esiin avoin tiede ja sen vaikutukset toimialan muutoksessa. Kirjasto koetaan avoimeen tieteen pioneerina ja puolestapuhujana, mutta samaan aikaan aihe herättää myös huolta, koska avoin tiede ei toteudu ilmaiseksi.

”Avoin tiede tuonut hirveästi haasteita. Milloin hinnannousut loppuvat? Miten rahat riittävät? Missä vaiheessa tasoittuu?”.

”Miten löytää lailliset kanavat? Netti on valtava ja sinne voi laittaa mitä tahansa”.

”Kirjastoa pidettiin aluksi avoimen tieteen puolesta puhumisen kummajaisena. Onneksi nyt on saatu koko tiedeyhteisö mukaan avoimen tieteen edistämiseen.”

5.2.2 Kirjaston palvelut

Teemahaastatteluissa käytiin myös läpi kirjaston asiakaspalvelua ja miten toimialan muutos on vaikuttanut sen palvelutasoon.

”Paikallinen palvelu on heikentynyt, mutta verkossa on kaikki paremmin saatavilla ja e-palvelut parantuneet. Räättälöityjä palveluita on vähemmän.”

”Asiakkaat saavat tasapäistetympää palvelua. Aikaisemmin kirjastolaiset tunsivat asiakkaat ja varsinkin painetun aineiston paremmin.”

”Myös asiakkaat ovat muuttuneet ... joka vuosi tulee uusi sukupolvi. Miten saada uudet asiakkaat tietoisiksi kirjaston palveluista, kun ei ole edes nähnyt niitä [asiakaspalvelutiskillä]. Ihmiset jäävät mieleen, kun tapaa kasvokkain.”

Asiakaspalvelutyötä pidettiin tärkeänä ja motivoivana tekijänä omassa työssä. Myös asiakkaiden esittämät kysymykset ja niihin vastaaminen vahvistivat hyvää työkokemusta.

”Parasta on asiakkaiden kanssa työskentely; kun asiakas saa kysymyksiinsä vastauksia.”

”Viikon pelastus, kun opettaja sai aineiston käsiin. Tämän takia tehdään tätä työtä!”

”Hyvä ja huono palaute ovat tärkeitä, se on sitä palvelua.”

5.2.3 Kokemus työstä

Teemahaastattelussa nousi yhdeksi vahvaksi teemaksi kokemus työstä, koska tähän liittyen tuli eniten kommentteja. Tässä sivuttiin niin työntekijän identiteettiä, työn priorisointia ja hallintaa kuin kiireen ja jaksamisen merkitystä työssä.

”Identiteetti on käynyt läpi muutoskaaren, koska työ ja työyhteisö ovat muuttuneet niin paljon. Jos heilutellaan ja sekoitellaan, tähän kaikkeen menee energiaa. Se on haastavaa.”

”Paljon riippuu siitä, miten työnjako on tehty ja tukeeko se tekemistä sekä miten tehtävät on organisoitu.”

”On pakko priorisoida. Tehtävät, jotka eivät ole akuutteja, rajautuvat automaattisesti pois. En voi olla itse aktiivinen, koska aika ei riitä.”

”Tulipalojen sammuttelua. Stressaavaa, kun tietää, kuinka paljon on, joihin pitäisi käydä käsiksi. Aikaa myöten kylmettänyt itsensä; nyt teen sen mitä on pakko.”

”Joskus on hallinnan tunne, että osaan. Pikkuhiljaa oppii uusia asioita, se on hieno.”

”Ei-innostavia tehtäviä voi tehdä, jos näkee tehtävän tärkeyden”.

”Jos työyhteisössä on totuttu henkilö näkemään tiettyssä roolissa, siitä irtipääsemisen voi olla hankalaa, kun työtehtävät muuttuvat.”

”Uusia tehtäviä hiipii jatkuvasti... riittämättömyyden tunne, kun tehtäviä on paljon.”

”[delegointi] tuntuu ikävältä. Muillakin on paljon töitä. Mutta on pakko delegoida, jotta voi itse räpiköidä pinnalla.”

5.2.4 Vuorovaikutus

Sosiaalinen vuorovaikutus nähtiin tärkeänä tekijänä oman työn tekemisen kannalta. Tässä kohtaa korostuu myös palautteen saamisen tärkeys.

”Työyhteisö on todella tärkeä. Myös hyvä kommunikaatio, järkevä työnjako, hyvät työmäärät. Yhteistyötä painottaisin.”

”Ettei ihmistä jätetä yksin uuden äärellä.”

”On paljon sellaista, mitä joutuu ihmettelemään yksin. Työkaverit vaihtuneet ja ei tunne muita työyhteisön jäseniä.”

”Joskus asioita pyöritellään paljon. Näin on sovittu, mutta silti keskustelu jatkuu. Väsyn tähän pyörittelyyn. Missä vaiheessa tehtiin päätös?”

”Työporukka on hitsautunut hyvin yhteen yhteisen tekemisen kautta. Tekemisen organisointi vaikuttaa, miten yhteistyö lähtee sujumaan. Mutta myös persoonat vaikuttavat. Tämän takia on tärkeä hyväksyä ihmiset ja työtavat ja että ne tukevat yhteistä tavoitetta.”

”Positiivinen palaute on todella tärkeää, kun on maahan lyöty ja töpännyt.”

”Palkinnot asiakkailta ja työkavereilta, kun kokee, että on itse osannut jotakin. Hetket, kun neuvoo työkaveria: ”wau, nyt se toimii!” Minäkin voin tuoda jotakin tähän työyhteisöön, enkä ole vain vastaanottajana, kysyjänä.”

5.2.5 Työvälineet

Uusista työvälineistä syntyi keskustelua, jossa pääpaino oli tekniikoiden haltuunoton haasteissa; miten pysyä mukana kehityksen muutoksen kyydissä. Jonkin verran koettiin eroja työvälineiden käytössä nuorempien ja jo pidempään työelämässä olleiden kesken.

”Tekniikka ja some-maailma askarruttaa sekä muut sähköiset työvälineet. Mikä on työelämään kuuluvaa, mikä yksityiselämään? Pitää luoda tileja paljon eri palveluihin. En pidä tästä kehityksestä ollenkaan.”

”Tekniset välineet eivät suju, vaikka osaisikin. Menee aikaa, kun joutuu itse selvittämään ja tahkoamaan paljon välttämättömän asian kanssa.”

”[nuoremmilla työntekijöillä] on rohkeutta tehdä ja kokeilla, kun jokin ei toimi; mitä tapahtuu, jos painan OK? Parempi ”tatsi”, milloin järjestelmä ei toimi ja milloin minä en osaa. Diagnosointi heillä paremmin hanskassa.”

”Kun oppii hallitsemaan työvälinettä, ei ole liikaa enää turhautumista ja mystisyyttä – saan asiat sujumaan! Tämä innostaa.”

5.2.6 Teemahaastattelujen yhteenveto

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin työn vaatimukset ja voimavarat (TV-TV) -mallia. Taulukossa 1 esitetään tiivistetysti tieteellisen kirjaston työssä kohtaamia vaatimuksia ja voimavaroja, jotka nousivat esiin asiantuntijoiden teemahaastatteluissa.

Taulukon vaatimukset ja voimavarat ei ole esitetty suuruusjärjestyksessä, vaikkakin kiire nousi suurimmaksi teemaksi työn vaatimuksiin nähden. Sen lisäksi vaatimuksissa nousivat esiin uudet työvälineet ja työtehtävät sekä ajoittain suureksi työkuorma eli paljon töitä hoidettavana ja hallittavana. Vastaavasti työn voimavarojen puolella eli asiat, jotka vahvistavat hyvää ja positiivista kokemusta työstä olivat asiakaspalvelutyöhön liittyvät tekijät. Voimavaroja vahvistavaksi koettiin tilanteet, joissa osattiin ja voitiin neuvoa asiakasta sekä tilanteet, kun sai palautetta työstä. Lisäksi voimavaroiksi koettiin sujuva yhteistyö niin lähityöyhteisön kuin laajemmankin työyhteisön kanssa. Kiinnostava kohta työn voimavaroissa oli tehtävien monipuolisuuden näkökulma, koska toisaalta uudet työtehtävät ja työkuorma koettiin työn vaatimuksina. Tässä voidaankin todeta, että tasapainon löytäminen työn tehtävien monipuolisuuden ja työn hallinnan välillä on haaste, joka on hyvä huomioida työn suunnittelussa tieteellisissä kirjastoissa.

Taulukko 1. Tieteellisen kirjastotyön vaatimukset ja voimavarat

Työn vaatimukset	Työn voimavarat
<ul style="list-style-type: none"> • kiire • uudet työvälineet • työkuorma; paljon töitä hallittavana • uudet tehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelutyö • palautteet • tehtävien monipuolisuus • sujuva yhteistyö

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa sattumaa ja tutkimuksen osalta tämä tarkoittaa sitä, että tulosten voidaan katsoa olevan pysyviä sattumasta johtumisen sijaan. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, saatavat tulokset olisivat samanlaiset. Validiteetilla taas tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2015, 112.)

Tutkimus lähti tarpeesta tutkia tieteellisen kirjaston työtä ja miten työntekijät muotoilevat työtä. Aihe on ajankohtainen, koska tieteellisen kirjaston toimintaympäristö on muutoksessa. Kanasen (2015, 111) mukaan tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa, että tutkimus oli monimenetelmällinen ja tutkimuksen vahvistettavuutta lisää aikaisemmista tutkimuksista saatu tuki. Tässä tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi perustuivat sekä määrälliseen että laadulliseen aineistoon. Tätä tutkimusta tehdessä aiheen teoriaosuus oli tärkeää olla monipuolinen, koska tutkittava ilmiö, toimintaympäristö muutoksessa, on laaja ja aikaisemmista tutkimuksista ja teoriaosuudesta sai riittävän tuen johtopäätösten tekoon.

Määrällinen aineisto kerättiin analysoitaviksi tieteellisten kirjastojen yhteistilastotietokannasta (KITTA). Tilastollinen aineisto oli otos kaikista suomalaisista tieteellisistä kirjastoista ja kattoi hyvin toimialan. Yhtenä haasteena tilastojen keruussa oli valita relevantit muuttujat, koska osa vuosittain kerättävistä tilastoista on hyvinkin yksityiskohtaisia, osa toimintaa kuvaavia tilastoja ovat taas liian yleisluonteisia. Tutkimukseen valikoitui analysoitaviksi tilastolliset aineistot, joiden avulla saadaan mahdollisimman kattava, ajantasainen ja selkeä kuvaus nykytilan analyysin pohjaksi.

Laadullinen aineisto perustui teemahaastatteluihin. Siinä otos oli pieni, mikä on hyvä huomioida tulosten käsittelyssä ja tulkinnassa. Toisaalta haastateltavat oli valittu tarkoin kriteerein, jotta saadaan monipuolinen ja kattava kuva kokemuksista. Teemahaastatteluun osallistuvat henkilöt olivat työsuhteen erivaiheissa. Lisäksi monipuolisuutta vahvisti, että osa haastateltavista oli tehnyt työuransa aikana vaihtelevia työtehtäviä. Teemahaastattelu tuki datan analysointia ja haastatteluissa käsiteltiin molempia tutkimuskysymyksiä sekä toimintaympäristön muutosta että työn muotoilua tieteellisen kirjaston työssä. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää niin työn suunnittelussa tieteellisissä kirjastoissa kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Toimintaympäristön muutos tieteellisessä kirjastossa

Tutkimuksessa tunnistettiin kolme muutosajuria, maailmanlaajuinen pandemia, avoin tiede ja uusien teknologioiden kehitys, jotka yhdessä vaikuttavat tieteellisen kirjaston työhön. Avoin tiede ja uusien teknologioiden kehitys ovat vaikuttaneet jo pidemmän aikaa tieteellisten kirjastojen työhön, mutta pandemian vaikutus alkoi ennakoimattomasti vuosi sitten.

Tutkimuksen nykytilan analyysissä tarkasteltiin tieteellisen kirjastojen käyttöä ja kokoelmien rakennetta sekä henkilöstön määrää vuosien 2012-2019 välisellä ajalla tilastollisen tiedon perusteella. Toimintaympäristön muutos on nähtävissä myös tämän analyysin pohjalta, kun painetun aineiston osuus tieteellisten kirjastojen kokoelmissa on vähentynyt ja niiden lainausluvut ovat laskeneet. Samaan aikaan elektronisten aineistojen osuus tieteellisten kirjastojen kokoelmissa on kasvanut reilusti tarkasteltavan jakson aikana. Vaikka painetun aineiston käyttö on laskenut tieteellisissä kirjastoissa, se ei kumminkaan ole ollut suhteessa niin suurta kuin on ollut elektronisen aineiston osuuden kasvu. Havainto tukee ajatusta, että painetulla aineistolla on osuutensa tieteellisten kirjastojen kokoelmissa.

Työelämä muuttui kertarysäyksellä vuosi sitten, kun alkuvuonna 2020 alkoi maailmanlaajuinen pandemia. Rajoitukset ovat edelleen voimassa tätä tutkimusta kirjoittaessa ja tutkimuksellinen tieto uudistuu jatkuvasti, mutta vaikutukset voidaan nähdä laajasti niin terveydellisissä, sosiaalisissa kuin taloudellisissa haasteissa. Reilu vuosi on ollut pitkä aika poikkeusolojen ja erilaisten rajoitusten kanssa elämiseen, mutta voidaan todeta, että tapa tehdä työtä on muuttunut ja monipaikkainen työ on tullut jäädäkseen. Tieteellisissä kirjastoissa viimeisen vuoden aikana pandemiasta johtuva muutos on kohdattu samalla tapaa kuin monessa muussa työpaikassa. Moni asia on pitänyt miettiä ja suunnitella uusiksi. On ollut kokeiluja, joissa on haettu sopivaa tapaa tehdä töitä. Lyhyellä varoajalla myös suurin osa tieteellisten kirjastojen työntekijöistä siirtyi pandemian alkaessa etätöihin ja palvelut on muotoiltu poikkeusoloihin sopiviksi, koska kirjastotilat on suljettu viranomais-suositusten mukaisesti. Suurimmassa osassa kirjastoja painetun aineiston saatavuus poikkeusoloissa varmistetaan erityisjärjestelyin noutopalveluilla, jolloin osa

kirjastojen henkilökunnasta työskentelee paikan päällä kirjastoissa. Elektronisten aineistojen saatavuus on noussut entistä tärkeämpään asemaan poikkeusoloissa, kun tutkimus- ja opetustyöt siirtyivät läsnäopetuksesta etäopetukseen (Saarti 2020). Tarkemmat ja ajantasaiset tiedot uusista palvelumuodoista tieteellisissä kirjastoissa voi lukea yliopistojen, ammattikorkeakouluja ja tutkimuslaitosten omilta verkkosivuilta.

Toinen muutostekijä tieteellisten kirjastojen toimintaympäristössä on avoin tiede. Tieteelliset kirjastot ovat pitkäjänteisesti edistäneet avointa tiedettä eturintamassa jo pidemmän aikaa. Tästä yhtenä esimerkkinä avoimen tieteellisen julkaisemisen edistämisessä on Plan S - toimeen-panosuunnitelma. Parin vuosikymmenen aikana havaittu muutos tieteellisten kirjastojen toimialassa on vähitellen johtanut siihen, että toimialan suuntaus on muuttunut aiemmista kokoelmaorientoituneista palveluista kohti tutkimus- ja opetustyössä tarvittavien aineistojen saatavuuden varmistamiseen ja palveluiden vaikutusten arviointiin. Tutkimus- ja opetusaineiston muuttuminen avoimeksi muuttaa tieteellisen kirjaston roolia aineiston välittäjästä kohti tieteellisen julkaisuprosessin tukemista. Tämä muutostekijä haastaa erityisesti tieteellisten kirjastojen työn suunnittelua, koska avoin tiede muutostekijänä tuo laajan ja monipuolisen kentän kirjastoammattilaisille.

Kolmas tutkimuksessa tunnistettu muutosajuri on uusien teknologioiden kehitys ja niiden käyttöönotto. Kirjastojen henkilökunta on osannut mukautua uusien teknologioiden tuomiin vaatimuksiin ja muuttuviin olosuhteisiin ottamalla haltuun digitaalisia vuorovaikutusvälineitä monipuolisesti. Kun muutoksesta puhuttiin teemahaastatteluissa, työvälineet ja niiden hallinta nousivat selkeästi omaksi teemakseen ja herätti pohdintaa siitä, miten hallita niiden tuomia vaatimuksia. Pandemia pakotti käynnissä olevan digiloikan suuremmaksi kuin oli ajateltu. Nyt kokoukset pidetään verkkotapaamisina ja spontaanit kohtaamiset kahviautomaatilla ovat jääneet pois. Kasvokkain tapahtuvien asiakaskontaktien määrän väheneminen koettiin huonona asiana. Poikkeusolot eivät mahdollista satunnaisia kohtaamisia kirjastotiloissa, ja näitä tapaamisia asiantuntijat pitivät tärkeinä. Kun ihmisten välinen normaali kohtaaminen vähenee tai jopa poistuu kokonaan, se tuo täysin uuden vaatimuksen vuorovaikutukseen. Teemahaastatteluissa tätä ei vielä osattu tunnistaa työn vaatimuksena, vaikkakin sujuva vuorovaikutus työyhteisössä tunnistettiin työn voimavaraksi.

Vuoden aikana tapahtunut todella iso muutos työelämässä, globaali pandemia, on ajanut työntekijät monipaikkaisen työskentelyyn. Osalle toimialoista monipaikkainen työskentely on ollut arkipäivää jo pidemmän aikaa, mutta nyt pandemian myötä se on yleistynyt

laajemmalle työelämässä. Tästä johtuen yhdeksi olettamukseksi nousi tutkimusta tehdessä myös työtilat ja että niitä käsiteltäisiin myös teemahaastatteluissa, koska esimerkiksi Hyrkkänen ja Vartiainen (2019) nostivat omassa tutkimuksessa työtilat yhdeksi vaativuustekijäksi monipaikkaisessa työssä. Oli kiinnostava havaita, että työtilat eivät kumminkaan herättäneet erityistä keskustelua asiantuntijoiden kesken. Myöskään pandemia ei noussut omaksi teemakseen haastatteluissa. Muutosten vaikutus kyllä tunnistettiin selvästi omaan työhön sekä kirjaston palveluihin ja asiakaspalvelutyöhön ja pohdittiin myös sitä, miten muutoksen keskellä työn suunnittelu voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämän perusteella voidaankin havaita, että kirjastoissa muutoksiin haetaan vastauksia ratkaisukeskeisesti ja että eteen tulleet haasteet pyritään ratkaisemaan asettamalla ne sopiviin mittasuhteisiin. Kuten teemahaastatteluissakin todettiin, kokemuksella selviää hyvin muutoksissa, mutta uutta näkökulmaa tarvitaan myös.

Muuttuvassa toimintaympäristössä tieteellisten kirjastojen asiakastyö koettiin haastavana, mutta oman työn kannalta tärkeänä ja hyvää työkokemusta vahvistavana tekijänä. Teemahaastatteluiden perusteella asiakastyö koetaan työkokemusta vahvistavana tekijänä ja motivaatio työn tekemiselle löytyi juuri asiakaskohtaamisista ja siitä, kun auttoi asiakasta ongelman äärellä. Asiakastyön tärkeys kirjastojen työntekijälle on hyvä huomioiden työn suunnittelussa, koska myös tutkimukset (mm. Choy & Goh 2016) osoittavat, että kirjastojen työntekijät koetaan aktiivisina neuvonantajina ja uusien asioiden edistäjinä. Tieteellisten kirjastojen työntekijöiden vahvuus on opetus- ja tutkimustyön tuntemus sekä ainutkertainen asema tiedeyhteisöissä yhteisöllisyyden tekijöinä opiskelijoiden, tutkijoiden ja muiden kirjaston asiakkaiden kesken. Tieteellisten kirjastojen työntekijöiden voidaankin todeta edistävän dialogia kustantajien ja tiedeyhteisön välillä ja tukea tieteellisen julkaisemisen koko elinkaarta. (Choy & Goh 2016.)

6.2 Työn muotoilu tulevaisuuden kirjastotyössä

Tutkimuksessa tunnistetut kolme muutosajuria, maailmanlaajuinen pandemia, avoin tiede ja uusien teknologioiden kehitys ovat vaikuttaneet tieteellisen kirjaston työntekijän arkeen. Työntekijän roolia muutoksissa tarkasteltiin tässä tutkimuksessa työn muotoilun ja työn vaatimukset ja voimavarat (TV-TV) -mallin kautta. Aiemmassa tutkimuksessa (Demerouti & Bakker & Nachreiner & Schaufeli 2001; Schaufeli & Bakker 2004; Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli 2017) työn muotoilun nähdään lisäävän positiivista kokemusta työstä kuten hallinnan tunnetta työstä, työssä viihtyvyyttä sekä aikaansaatavuutta

eli tehokkuutta. Työn muotoilun avulla työntekijä saa uusia näkökulmia työhönsä esimerkiksi rikkomalla rutiineja, osallistumalla mentorointiin tai oppimalla uusia työtapoja tiimiläisiltä. Työn vaatimukset ja voimavarat (TV-TV) -malli puolestaan osoittautui sopivaksi löytää ratkaisuja toimintaympäristön muutoksista johtuville työn vaatimuksille. Teoria antaa myös hyvät lähtökohdat organisaatioiden työhyvinvoinnin jatkotutkimuksilla ja näin edesauttaa toimivan organisaation suunnittelua.

Tutkimuksessa havaittiin, että uudet teknologiset ratkaisut ja vaihtuvat resurssit asettavat haasteita työn suunnittelulle. Digitalisaation haltuunotto edellyttää usein aktiivista ja itsenäistä otetta uuden äärellä. Muutoksessa korostuu hetkittäin myös epäjatkuvuus, pirstaleisuus, kiire ja hallitsemattomuus, kun työvälineet ja -järjestelmät muuttuvat tai lisääntyvät. Asiantuntijoiden teemahaastatteluiden perusteella todettiin, että kiire ja riittämättömyyden tunne ovat melko yleisiä kokemuksia tehtävien suorittamisessa: ”töitä täytyy priorisoida ja kaikkea ei ehdi tekemään, vaikka haluaisikin”. Vaikka digitalisaation haltuunotto edellyttää ajoitta myös itsenäistä työskentelyä, on tärkeää mahdollistaa työlle myös suvantohetkiä, jolloin työntekijä saa rauhassa keskittyä annettuun työtehtävään eikä työpöydälle ja mieleen ilmesty uusi vaatimuksia. Jos keskittymisrauhaa sovitujen asioiden tekemiseen ei ole, itseohjautuvuus ei tuota tuloksia. Lisäksi teemahaastatteluissa nousi esiin, ettei muutoksen keskellä jätetään yksin ja että uusia työtehtäviä annetaan kohtuudella. Tämän perusteella voidaan todeta, että työntekijät kaipaavat muutoksen keskellä yhteistyötä, keskustelua ja turvallisuuden tunteen vahvistamista. Tätä tukee myös tutkimustulokset, joiden mukaan ihmisen perustarve on ajatella ja tehdä päätökset itse. Jos vuorovaikutus vähenee työssä, työn tarkoitus saattaa hämärtyä.

Vahvimmat vaatimukset teemahaastattelujen perusteella ovat kiire ja työkuorma eli miten hallita työtehtäviä kiireessä. Vaatimuksissa nousi esiin myös uudet tehtävät, jotka ajoittain koettiin ikään kuin hiipivän nykyisten työtehtävien rinnalla. Työn hallinnan tunne on tässä tapauksessa vaarassa vähentyä, jos nykyisiä työtehtäviä ja käydä läpi uusien työtehtävien lisääntyessä. Näissä tapauksissa olisi tärkeää käydä läpi työn muotoilun avulla hallintatapojen lisäksi työn sisältöjä, toimintatapoja sekä sosiaalisia suhteita.

Työn voimavaroissa nousi esiin asiakaspalvelutyön tärkeys ja siinä saatu palaute. Asiakaspalvelutyössä voimavaraksi nousi kohtaamiset asiakkaan kanssa ja se, kun pystyi neuvomaan asiakasta ongelman edessä. Lisäksi sujuva yhteistyö työyhteisössä on työn voimavaroihin vaikuttava tekijä. Kiinnostava havainto teemahaastattelujen perusteella oli, että työn voimavaroiksi koettiin myös työtehtävien monipuolisuus.

Työn ja toimintaympäristön muutokseen liittyy melko usein kiireen ja tehtävien hallitsemattomuuden tunteet, koska muutoksessa tehtävät voivat tuntua alkuun liian haastavilta osaamiseen nähden. Tämä käy ilmi myös Csikszentmihalyin (2007) jokapäiväisen kokemuksen kartasta (kuvio 4). Teemahaastatteluissa havainnoitiin, että kun toimintaympäristö muuttuu, huolestuminen ja jopa stressaantuminen nousivat kokemuksina esiin. Epävarmuus esimerkiksi avoimen tieteen aiheuttamista aineistokustannusten noususta huolestuttaa, samoin kuin se, miten tutkijat ja opiskelijat löytävät laadukkaat ja luotettavat aineistot työnsä tueksi. Uusien teknisten työvälineiden kehitys aiheuttaa teemahaastatteluiden perusteella hallitsemattomuuden tunteita, kun erilaiset sovellukset vaativat erilaisia käyttötapoja ja aika ei riitä niiden tutustumiseen ja oppimiseen. Sen sijaan ikävystymisen kokemusta ei noussut teemahaastatteluissa esiin. Yksi huomio teemahaastatteluista on lisäksi, että rentoutumisen ja hallinnan kokemukset eivät nousseet esiin.

Teemahaastatteluissa todettiin, että työyhteisön tuki on tärkeää. Samalla myös tunnistettiin, että työyhteisön tukea tarvittaisiin vielä enemmänkin, koska haastateltavien mukaan on paljon sellaista, mitä joutuu ihmettelemään yksin. Työyhteisöissä onkin tärkeää luoda mahdollisuuksia siihen, että voi luontevasti kysyä, pyytää ja tarjota neuvoja.

6.3 Kehittämisehdotukset

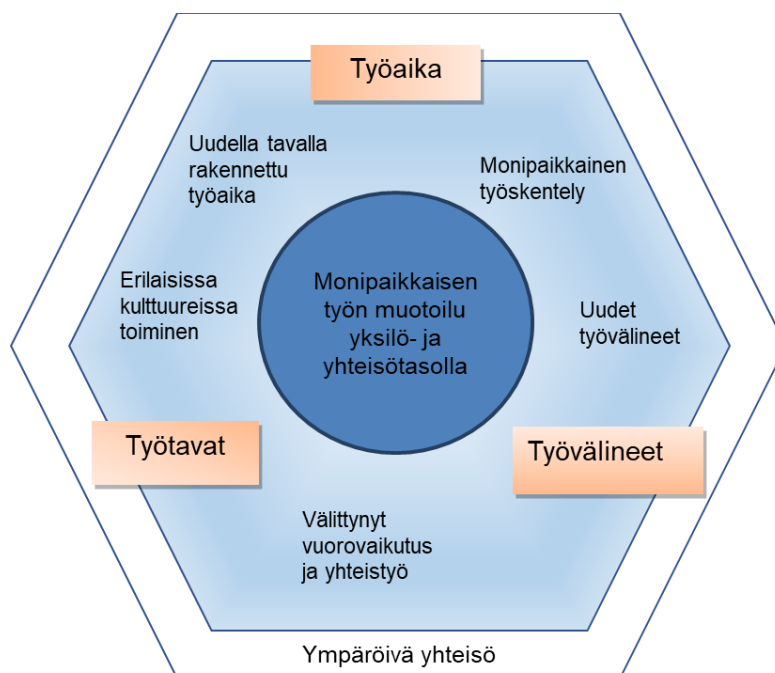
Kulik, Oldham ja Hackham (1987) ovat todenneet tutkimuksissaan, työelämään tarvitaan parempia standardeja, joiden avulla työntekijä voi arvioida ja reagoida omaan työhönsä. Työyhteisöt, joiden työntekijät muokkaavat työtään, ovat onnekkaita, koska tarmokkaat, keskittymiskykyiset sekä ammatillisesti sitoutuneet työntekijät tuovat myös parhaan tuloksen työyhteisölle.

Tulevaisuuden tieteellisen kirjastonhoitajien työ perustuu työskentelyyn digitaalisessa toimintaympäristössä, koska monipaikkainen työn muoto on yleistynyt pandemian myötä. Vuorovaikutus perustuu välittyvään yhteistyöhön eli fyysisiä kokouksia tai tapauksia ei ole entiseen malliin verrattuna. Myös kirjastojen tulee huomioida tämä ja kehittää palvelunsa digitaalisiin toimintaympäristöihin sopiviksi, jotta asiakkaat löytävät sekä laadukkaat että tarkoituksenmukaiset aineistot tutkimuksen ja opetuksen tueksi.

Tutkimuksessa nousi esiin, että tiedeyhteisö tarvitsee dialogia vahvistavia digitaalisia tiloja, jotka edistävät tutkimus- ja opetusaineistojen saatavuutta ja näkyvyyttä. Lisäksi tulevaisuuden tieteellisen kirjaston työssä korostuu kirjaston aineistojen ja palveluiden

markkinointi että opetus- ja neuvontatyö. Vaikka avoimuus tuo verkkomaailman tiedeyhteisön käyttöön, tieteellisten kirjastojen asiakkaat tarvitset opastusta ja neuvontaa sekä valmennusta tiedonhankinta- ja -hallintataidoissa. Tämä rooli on nähtävä myös laajemmassa merkityksessä, koska tieteellisillä kirjastoilla on paikkansa yhteiskunnassa myös puhuttaessa tutkimustiedon aliarvostuksesta tai valeutisten levittämisestä julkisessa keskustelussa. Tieteelliset kirjastot eivät ole aineistojen portinvartijoita, vaan polkujen rakentajia, jotta laadukkaita ja tarkoituksenmukaiset aineistot tulevat hyödynnetyiksi, jotta päätöksenteossa ja tiedeyhteisön käytettävissä olisi viimeisin tutkimustieto. Tämä edellyttää tieteellisiltä kirjastoilta aktiivista roolia eri yhteisöissä ja foorumeilla, ei ainoastaan oman ammattikunnan sisällä.

Kun työntekijä voi osallistua työn suunnitteluun, hän vahvistaa hyvää työkokemusta. Samalla hänelle syntyy visio omasta työtehtävästä. Suunnitelma auttaa ennakoimaan arki työssä kohtaamia haasteita. Oma-aloitteinen suunnittelu lisää mahdollisuuksia edetä asetettuun tavoitteeseen ja samalla myös hallinnan tunne omasta työstä kasvaa. Työn muotoilulla luodaan mahdollisuuksia suunnitella mukaansatempaava, mielekäs, toiveikas työelämä muokkaamalla työpaikkansa ja yhdenmukaistamalla tavoitteita, joita työyhteisö arvostaa.



Kuvio 6. Monipaikkaisen työn muotoilu tieteellisessä kirjastossa

Kuvioon 6 on yhteenkoottu monipaikkaisen työn muotoilu tieteellisessä kirjastossa mu-
kaillen Hyrkkäsen ja Vartiaisen (2019) tutkimuksissa olevaa alkuperäistä kuviota. Työ-
aika, työtavat ja työvälineet nousivat esiin myös tämän tutkimuksen teemahaastatte-
luissa. Kun työntekijät työskentelevät monipaikkaisesti eli ovat sekä läsnä työnantajan
tiloissa että työskentelevät etänä esimerkiksi kotona, oman työn muotoilussa on hyvä
huomioida kuviossa esitetyt kohdat. Muotoilemalla työaika uudella tavalla, huomioiden
erilaisissa kulttuureissa toiminen sekä miettimällä, miten yhteistyö ja vuorovaikutus toi-
mivat uusilla työvälineillä digitaalisesti välittyneessä työympäristössä, työntekijä itse voi
vaikuttaa tapaan tehdä työtä. Kun työntekijä voi itse vaikuttaa ja muotoilla omaa työtänsä,
myös sitoutuminen työhön kasvaa. Samalla kasvaa positiivinen työn kokemus.

Käytännössä nämä kuviossa 6 esiin nostetut asiat voivat olla esimerkiksi sitä, että työn-
tekijä opettelee uuden taidon tarkkailemalla työkavereita tai osallistuu uuteen projektiin.
Muiden töiden tarkkailu tuo parhaimmillaan omaan työhön uusia näkökulmia, koska so-
veltaen muiden työstä voi poimia itselleen kiinnostavimmat tavat työntekoon. Uuden tai-
don opettelu vahvistaa sekä positiivista kokemusta työstä että lisää työn hallinnan tun-
netta. Uutta opittua voi hyödyntää eteenpäin, esimerkiksi osallistumalla mentorointioh-
jelmiin tai muuten vain yhdistää uusia opittuja kiinnostuksen kohteita työn arkeen. Myös
rikkomalla rutiineja kuten esimerkiksi vaihtamalla työympäristöä tai tekemällä työt päivän
aikana eri järjestyksessä aloittamalla esimerkiksi hankalista työtehtävistä ja säästää mie-
lekkäät tehtävät päivän loppuun auttavat myös tuomaan uusia näkökulmia omaan työ-
hön.

Välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö monipaikkaisessa työssä on syytä huomioida erityi-
sesti, koska kuten teemahaastattelussakin nousi esiin, sujuva vuorovaikutus on paitsi
monen asian summa myös tärkeä osa työn sujuvuuden ja tavoitteiden saavuttamisen
kannalta. Vuorovaikutusta voi parantaa esimerkiksi tutustumalla toisen yksikön työhön.
Vastaavat työyksiköt voivat esitellä omaa työtään eri tavoin kuten esimerkiksi kirjoitta-
malla blogia, tekemällä esittelyvideon tai podcastin. Tässä tutustutaan paitsi muiden töi-
hin, jaetaan samalla tietoa myös omasta työstä. Työn muotoilussa palaute työstä on tär-
keä huomioida. Esihenkilöiden on hyvä muistaa, että palautteen antaminen on yksi keino
auttaa työntekijää muotoilemaan työtään. Lisäksi työkavereiden kanssa kannattaa pallo-
tella ajatuksia ja ideoita, koska tämä vahvistaa omia näkemyksiä ja ajatuksia työstä sekä
myös parantaa vuorovaikutusta. Näissä palautekeskusteluissa on tärkeää muistaa olla
aidosti läsnä, jolloin kiireellä ei saa olla merkitystä.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista työn muotoilussa on, että työntekijä hahmottaa työnsä merkityksen ja tarkoituksen. Työn muotoilu lisää sitoutumista, vähentää kyllästymistä sekä tuottaa työssään hyvin viihtyviä tekijöitä. Tämän perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelutyössä innostuneen ja ystävällisen työntekijän yhtenä työn tarkoituksena on myös ilon tuottaminen asiakkaille.

6.4 Yhteenveto

Tätä tutkimustyötä on ollut hyvin kiinnostava tehdä, koska tieteellisissä kirjastoissa on menossa yksi niiden toiminnan suurimmista muutoksista. Lisäsävyen kesken matkan tutkimukseen toi pandemia, jolla on suora vaikutus jokaisen työntekijän arkeen. Pandemian aiheuttamat poikkeusolot ovat pyöräyttäneet monen työn monipaikkaiseksi tai kokonaan poissa työpaikalta tehtäväksi työksi. Tämä on tarkoittanut monelle oman työn uudelleen tarkastelua ja muotoilua, kun työyhteisö ja spontaanit kahvihuonekeskustelut katoavat. Mutta samaan aikaan moni on kokenut myös työn rauhoittumista, kun työmatkat ovat jääneet pois ja keskittyminen työhön on erilaista.

Tieteellisen kirjaston työhön vaikuttaa tieteellisen julkaisemisprosessin muutos avoimen tieteen periaatteiden mukaisesti. Työntekijöiden työ tieteellisissä kirjastoissa on ikään kuin kahden maailman välissä, kun on hallittava sekä vanha malli että ymmärrettävä uuden toiminnan ja palveluiden periaatteet ja merkitykset asiakkaille. Työn muotoilu antaa työntekijälle keinoja hallita työn vaatimuksia ja voimavaroja, jotka on tärkeää tunnistaa muutoksessa. Parhaimmilla työn muotoilu tarjoaa työntekijälle positiivisten kokemuksen vaikutuksen, josta hyötyy koko työyhteisö. Työn muotoilu tarjoaa hyvää kierteen ja yleensä se ei lopu vain yhteen kokemukseen, vaan uusia haasteita ja uudistuksia työssä ja työyhteisössä halutaan hakea yhä uudelleen. Lisäksi työyhteisön eli esihenkilön ja kollegoiden tuki auttavat työntekijää kehittymään taitavaksi tekijäksi hyödyntäen eri kehittämismahdollisuuksia omalla työurallaan.

Vaikka tässä tutkimuksessa esimiestyö rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, laadukkaalla ja tehokkaalla johtajuudella on tärkeä asema muutoksessa. Johtajuus korostuu, kun muutoksessa täytyy määritellä visio, toiminnan suunta, motivaatio ja inspiraatio. On siis hyvä muistaa, että ilman vahvaa johtajuutta tieteelliset kirjastot ja niiden ammattitaitoinen henkilöstö eivät uudistu vastaamaan tutkimuksen ja opetuksen uusia ja muuttuvia tarpeita.

LÄHTEET

- Akava Works (2020). Koronaselvitys 2020 – Koronapandemia muutti työn tapoja ja kuormitusta. Viitattu 8.2.2021. <https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/11/Koronaselvitys-2020-Koronapandemia-muutti-tyon-tapoja-ja-kuormitusta-v2.pdf>
- Ala-Kyyny, J. (2017). Mitä kirjasto tarjoaa avoimen tieteen opetuksen tueksi? HULIB News. Viitattu 21.1.2021. <https://blogs.helsinki.fi/librarynews/2017/10/10/mita-kirjasto-tarjoaa-avoimen-tieteen-opetuksen-tueksi/>
- Ala-Kyyny, J. (2019). Plan S astuu voimaan 2021 – avoimen julkaisemisen suunnitelma valmistui. Think Open -blogi. Viitattu 2.2.2021. <https://blogs.helsinki.fi/thinkopen/plan-s-toukokuu-2019/>
- Avoin Tiede (2021). Viitattu 9.2.2021. <https://avointiede.fi/fi>
- Avointen oppimateriaalien kirjasto. Viitattu 15.2.2021 <https://aoe.fi/#/etusivu>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., de Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003) Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. Journal of vocational behavior, 62(2), 341-356. Viitattu: 15.1.2021. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. Viitattu: 15.1.2021. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. Human Relations, 65, 1359–1378. Viitattu: 15.1.2021. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. Viitattu: 15.1.2021. <https://doi:10.1037/ocp0000056>
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010), Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. Journal of

Organizational Behaviour, 31, 158-186. Viitattu 15.1.2021.

<https://doi.org/10.1002/job.645>

Biçen, A. B. (2014). University libraries and social media policies. Journal of Balkan Libraries Union, 2(1), 21-27. Viitattu 15.2.2021. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/173926>

Borchard, L. & Magnuson, L. (2017). Library Leadership in Open Educational Resource Adoption and Affordable Learning Initiatives. Urban Library Journal, 23(1). Viitattu 22.1.2021. <https://academicworks.cuny.edu/ulj/vol23/iss1/1>

Bussey, M. (2014). Concepts and effects: ordering and practice in foresight. Foresight, 16(1), 1-16. Viitattu 3.2.2021. <https://doi.org/10.1108/FS-04-2013-0017>

Choy, F.C. & Goh, S.N. (2016). A framework for planning academic library spaces. Library Management, 37(1/2), 13-28. Viitattu 26.1.2021. <http://dx.doi.org/10.1108/LM-01-2016-0001>

cOAlition S (2021). Viitattu 2.2.2021. <https://www.coalition-s.org/>

Csikszentmihalyi, M. (2007). Hyvä bisnes : johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas.

Daoutis, C., A. & Rodriguez-Marquez, M. (2018). Library-Mediated Deposit: A Gift to Researchers or a Curse on Open Access? Reflections from the Case of Surrey. Publications 6, 20. Viitattu 15.2.2021. <https://doi.org/10.3390/publications7010003>

DeFilippis, E., Impink, S., M., Singell, M., Polzer, J., F., & Sadun, R. (2020). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. NBER Working Paper No. 27612, July 2020. Viitattu 15.1.2021. <https://www.nber.org/papers/w27612>

Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. & Schaufeli W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.

May, D.R., Gilson R.L. & Harter L.M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(2004), 11-37. Viitattu 13.2.2021. <http://dx.doi.org/10.1348/096317904322915892>

European Commission (2016). Open innovation, open science, open to the world – a vision for Europe. EU Publication Office. Viitattu 15.1.2021. <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1>

Ferguson, C.L. (2017). Open Educational Resources and Institutional Repositories. *Serials Review*, 43(1), 34-38. Viitattu 22.1.2021.

<https://doi.org/10.1080/00987913.2016.1274219>

FinElibin tiedote (2019). Neuvottelut Taylor & Francisin kanssa päättyneet tuloksettomina (28.1.2019). Viitattu 29.1.2021. <https://finelib.fi/finelibin-neuvottelut-taylor-francisin-kanssa-paattyneet-tuloksettomina/>

FinElibin tiedote (2020). Kirjoittajamaksuedut lisäävät avointa julkaisemista (3.7.2020). Viitattu 2.2.2021. <https://finelib.fi/kirjoittajamaksuedut-lisaavat-avointa-julkaisemista/>

Haapakorpi, A. (2020). Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? *Työelämän tutkimus*, 18(1), 63-67. Viitattu 15.2.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/90573/49726>

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 10.2.2021.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harju-Myllyaho, A., Jussila, M., Puro A. & Sipponen, M. (2019). Etäisyyksien hallintaa monipaikkaisessa ja mobiilissa työssä. Teoksessa M. Roininen. (toim.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261.

Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 39 – 44. Viitattu 11.2.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. 20.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2019). Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa M. Roininen. (toim.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 11 - 18. Viitattu 7.2.2021.

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Ilva, J.(2020). Kun open access tuli Suomeen – ja mitä sitten tapahtui. *Tietolinja*, 2. Viitattu 20.1.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20201217101283>

Jarenko, K. & Martela, F. (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Jhangiani, R. S. & Biswas-Diener, R. (toim.) (2017) *Open: The Philosophy and Practices that are Revolutionizing Education and Science*. London: Ubiquity Press. Viitattu 22.1.2021. DOI: <https://doi.org/10.5334/bbc>

Jensen, K. & West, Q. (2015) Open educational resources and the higher education environment. *College and Research Libraries News*, 76(4), 215–218. Viitattu 22.1.2021. <https://doi.org/10.5860/crln.76.4.9298>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Viitattu 14.1.2021. <http://www.jstor.org/stable/256287>

Kansalliskirjasto (2021). Viitattu 18.1.2021. <https://www.kansalliskirjasto.fi/fi/tilastot>

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296. Viitattu 14.1.2021. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)

Kärnä, J. (2019). *Vaikuttaako persoonallisuus lääkäreiden työn imun, työn tuunaamisen ja hyvinvoinnin välisiin yhteyksiin? Pro gradu-tutkielma*. Helsingin yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta. Viitattu 22.1.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201910163686>

Laitinen, M. (2016). Kirjastojen muuttuva toimintaympäristö haastaa perinteiset mittaus-tavat. Julkaisussa *Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia*, 15-22. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 18.1.2021. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/kirjastot_sisalto_ebook.pdf

Laki kulttuuriaineistojen tallettamisesta ja säilyttämisestä 1433/2007. Annettu Helsingissä 28.12.2007. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20071433>

Laki

Liu, Q., Allard, B., Lo, P., Zhou, Q., Jiang, T. & Isumura, H. (2019) Library user education as a window to understand inquiry-based learning in the context of higher educa-

tion in Asia: A comparative study between Peking University and the University of Tsukuba. *College & Research Libraries*, 80(1), 8–31. Viitattu 26.1.2021.

<https://doi.org/10.5860/crl.80.1.8>

Lo, P., Allard, B., Angheliescu, H., Xin, Y., Chiu, D. & Stark, A. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 972–999. Viitattu 7.2.2021.

<https://doi.org/10.1177/0961000619897991>

Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D. & Bakker, A. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152. Viitattu 14.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>

Martin, J. (2016). Perceptions of Transformational Leadership in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 56(3), 266-284. Viitattu 16.2.2021.

<https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105069>

May, D., Gilson, R. & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. Viitattu 28.1.2021.

<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Mering, M. & Hoeve, C. (2020) A Brief History to the Future of Open Access, *Serials Review*, 46(4), 300-304. Viitattu 26.1.2021.

<https://doi.org/10.1080/00987913.2020.1850041>

Mierzecka, A. & Suminas, A. (2018). Academic library website functions in the context of users' information needs'. *Journal of Librarianship and Information Science*, 50(2), 157–167. Viitattu 21.1.2021. <https://doi.org/10.1177/0961000616664401>

Mouton, A. & Montijo, M. (2017). Hope and Work. Teoksessa *The Oxford Handbook of Hope*, toim. Gallagher, M. & Lopez, S. Oxford: Oxford University Press, 327-339.

Oberländer, A. & Reimer, T. (2019). Open Access and the Library. *Publications* 7(1):3. Viitattu 14.2.2021. <https://doi.org/10.3390/publications7010003>

OECD (2015). Making Open Science a Reality. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 25, Paris: OECD Publishing. Viitattu 22.1.2021.

<http://dx.doi.org/10.1787/5jrs2f963zs1-en>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kirjastoverkko. Viitattu 14.1.2021. <https://minedu.fi/kirjastoverkko>

Parker, S. & Ohly, S. (2008) Designing motivating jobs. Teoksessa Work Motivation: Past, Present, and Future. Toim. Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. New York: Routledge, 233-384.

Pölönen, J. (2019). Open access -julkaisukanavat Julkaisufoorumissa. Esitys Bibliometriikkaseminaarissa 8.4.2019. Viitattu 29.1.2021. <https://bit.ly/2JIQICk>

Rohrbeck, R. (2012). Exploring Value Creation from Corporate-Foresight Activities. Futures 44(5), 440-452. Viitattu 3.2.2021. <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1016/j.futures.2012.03.006>.

Roininen, M., toim. (2019). Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.4.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Ruohomäki, V. (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työpoliittinen aikakauskirja, 2, 21–28. Viitattu 4.2.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>

Saarti, J., Laitinen, M. & Vattulainen, P. (2017). Effects of the digitization to the printed collection policies: The digital knowledge economy and the Finnish academic libraries. Library Management, 38(2/3), 167-174. Viitattu 24.1.2021. <https://doi.org/10.1108/LM-01-2017-0004>

Saarti, J. (2020). Information management during a crisis – providing an open and reliable information infrastructure for a sustainable world. Library Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Viitattu 24.1.2021. <http://dx.doi.org/10.1108/LM-10-2020-0151>

Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. Organizational Dynamics, 46(2), 120-132. Viitattu 14.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315. Viitattu 14.1.2021. <https://doi:http://dx.doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Work engagement. A Handbook of Essential Theory and Research, toim. Bakker, A. & Leiter, M. New York: Psychology Press, 10-24.

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. Yhteiskuntapolitiikka 84(3). Viitattu: 8.3.2021.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Smith, B. & Lee, L. (2017). Librarians and OER: Cultivating a Community of Practice To Be More Effective Advocates. Journal of Library & Information Services in Distance Learning, 11(1-2), 106-122. Viitattu 22.1.2021.

<https://doi.org/10.1080/1533290X.2016.1226592>

Suomen Akatemia (2021). Avoin tiede. Viitattu 2.2.2021. <https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullinen-tiede/avoin-tiede/>

Sydänmaanlakka, P. (2019). Globaali johtaminen : miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.

Tilastokeskus (2019). Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 20.1.2021. http://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html

Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173–186. Viitattu 15.1.2021.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009> .

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. Journal of Vocational Behavior, 92, 44–53. Viitattu 5.2.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

UNESCO (2019). Recommendation on Open Educational Resources (OER). Viitattu 21.1.2021. http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=49556&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J., & Berg, J. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. Teoksessa *Advances in positive organizational psychology*, toim. Bakker, A. Emerald Group Publishing, 281–302.

Yliopistolaki 558/2009. Annettu Naantalissa 24.7.2009. Saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>

