

Opinnäytetyö (YAMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

2013

Marjo Lahdenranta

TULEVAISUUDEN OSAAMISEN VARMISTAMINEN FUAS- KIRJASTOISSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

Joulukuu 2013 | 76 sivua

Ohjaaja Olli Mäkinen

Marjo Lahdenranta

TULEVAISUUDEN OSAAMISEN VARMISTAMINEN FUAS-KIRJASTOISSA

Hämeen ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu ja Laurea-ammattikorkeakoulu muodostavat yhdessä FUAS-liittouman. Jokaisessa ammattikorkeakoulussa toimii oma kirjasto ja nämä kolme kirjastoa tekevät yhteistyötä FUAS-kirjastoina. Kehittämistyössä selvitetään miten tulevaisuuden osaamista voidaan varmistaa FUAS-kirjastoissa. Ammattikorkeakoulukirjastoihin vaikuttavat ammattikorkeakoulukentässä tehtävä muutokset sekä yleensä kirjastoalalla tapahtuvat muutokset, kuten aineistojen digitalisoituminen.

Kehittämistyössä tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jonka teemat liittyvät osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja tulevaisuuden ennakkointiin. Kehittämistyötä varten haastatellaan kymmenen FUAS-kirjastoissa työskentelevää kirjastoalan ammattilaista.

Tavoitteena on selvittää tarkemmin, mitä kirjastoalan osaamisella tarkoitetaan tällä hetkellä ja mitä se todennäköisesti on tulevaisuudessa. Kirjastoalalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat tarvittavaan osaamiseen, mutta miten kirjastoissa valmistaudutaan niihin ja yleensä tulevaisuuteen. Tarkoituksena on myös kartoittaa, miten osaaminen ja sen kehittäminen on huomioitu FUAS-kirjastoissa tällä hetkellä.

Kehittämistyön tavoitteena saadaan aikaan yhteinen näkemys FUAS-kirjastojen tarvittavasta tulevaisuuden osaamisesta ja siitä miten sinne on mahdollista päästä. Tulevaisuuden ennakkointi on pitkäjänteistä työtä, joten tarvittavaan uuteen ja mahdollisesti päivitettävään osaamiseen pitää ruveta valmistautumaan jo nyt oman ammattikorkeakoulun vaatimukset huomioiden. FUAS-kirjastoissa tulevaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti. Ammattikorkeakoulujen muutokset mietittyvät, mutta tarpeellisiin toimenpiteisiin ollaan valmiita ryhtymään joko yksin tai myös yhdessä.

ASIASANAT:

ammattikorkeakoulukirjastot, osaaminen, osaamisen johtaminen, tulevaisuus, ennakkointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Library and Information Services

December 2013 | 76 pages

Instructor Olli Mäkinen

Marjo Lahdenranta

ENSURING THE FUTURE COMPETENCE OF THE PERSONNEL AT FUAS-LIBRARIES

FUAS - Federation of Universities of Applied Sciences is a strategic alliance formed by HAMK, Lahti and Laurea Universities of Applied Sciences. Every University of Applied Sciences has its own library and those libraries co-operate at the FUAS-library. This Master's Thesis studied how the professional skills of the personnel at FUAS libraries can be ensured. As the Changes within the Universities of Applied Sciences will have an impact also on the UAS-libraries. In addition, the changes of library field in general such as digitalization of data will influence librarianship.

In This thesis a theme interview was used as a research method. The Themes were related to competence, competence management and futurology. Ten Library professionals working at the FUAS-libraries were interviewed for this thesis.

The aim was to study more closely what is meant by library competence at the moment and what it is likely to be in the future. The Changes of the library field influence the required professional skills, but how do libraries prepare for the changes and how can the future needs and developments be forecast in general. Another aim was to discover how competence and its development have been taken into account at the FUAS-libraries.

In this Master's Thesis the purpose was to create a joint vision of what kind of professional skills will the personnel at the FUAS-libraries need and how those skills can be achieved. Forecasting future developments is a long-term process, so libraries have to prepare for new competence needs or update the professional skills of their personnel. The future prospects for the FUAS-libraries remain positive despite the Changes within the Universities of Applied Sciences. The libraries are willing to take the necessary steps either alone or in cooperation with each other.

KEYWORDS:

University of Applied Sciences, libraries, academic libraries, competence, competence management, future, foreshadowing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 OSAAMISEN MERKITYS JOHTAMISESSA	9
2.1 Osaaminen	9
2.1.1 Osaaminen tietotyössä	13
2.2 Osaamisen johtaminen	14
2.2.1 Osaamisen kehittäminen	17
2.2.2 Osaamisen johtamisen välineitä	21
3 FUAS-KIRJASTOT	26
3.1 Taustaa	26
3.2 FUAS	27
3.2.1 FUAS strategian linjauksia	28
3.3 Kirjastot	29
3.4 Kirjastojen yhteistyö	30
4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS	33
4.1 Kehittämistyö	33
4.2 Metodiikka	37
4.3 Haastattelut	39
5 KIRJASTOT TULEVAISUUDESSA	41
5.1 Tulevaisuuden ennakointi	41
5.2 Osaamisen haasteet	43
6 OSAAMISEN ALUEET KIRJASTOISSA	46
6.1 Kirjastoammattilainen tänään	46
6.2 Kirjaston prosessit ja työnjako	49
7 OSAAMISEN VARMISTAMINEN	51
7.1 Kirjaston tavoitteet ja strategiat	51
7.2 Osaamisen johtamisen käytäntö	53
7.3 Osaamisen tunnistaminen arjessa	54
8 TULEVAISUUDEN OSAAMINEN KIRJASTOISSA	57

8.1 Osaamisvaatimusten muutos	57
8.1.1 Toimintaympäristön muutos	57
8.1.2 Tietoaineistojen digitalisoituminen	58
8.2 Tulevaisuuden ennakoiminen	60
8.3 Tulevaisuuden kirjasto	61
8.4 Tulevaisuuden kirjastoammattilaisen osaaminen	63
8.5 Ajatuksia FUAS-kirjastojen yhteistyöstä	64
9 LOPUKSI	66
LÄHTEET	70

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun teemarunko

Liite 2. Haastattelut

Liite 3. Päijät-Hämeen koulutus konserni, Lahden ammattikorkeakoulu, 70–20-10 –malli

Liite 4. Kirjastoammattilaisen osaaminen

KUVAT

Kuva 1. Osaamispyramidi (mukailtu Viitala 2005, 116).	11
Kuva 2. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2012, 135).	12
Kuva 3. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Salojärvi 2009, 150).	19
Kuva 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2009, 181).	20
Kuva 5. Osaamisen hallinta (Puhakka 2012, mukaillen Hätönen 2011, Viitala 2009).	22
Kuva 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Hätönen 2011).	25
Kuva 7. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kolme menetelmällistä näkökulmaa (Toikko & Rantanen 2009, 10).	34
Kuva 8. Realistisen evaluaation malli (Anttila, 2007, 81, Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi).	36
Kuva 9. Tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät (mukailtu Hiltunen 2012, 15).	41
Kuva 10. Megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien liittyminen toisiinsa (mukailtu Hiltunen 2012, 64).	42
Kuva 11. Strateginen henkilöstöjohtaminen. (Siikaniemi 2013).	52

TAULUKOT

Taulukko 1. FUAS-kirjastojen taustatietoja. (HAMKin www-sivut 2013, Laurean www-sivut 2013, PHKK:n www-sivut 2013)	30
Taulukko 2. FUAS-kirjastojen johtaminen ja prosessit.	50
Taulukko 3 Laurea-kirjaston tavoitteet 2015	51

1 JOHDANTO

Kirjastoala kehittyi nopeasti ja muutoksista on tullut arkipäivää. Tämän päivän työelämä ja sen haasteet ovat aivan toisenlaista kuin silloin kuin minä tein valintoja ammattiani varten yli kaksikymmentä vuotta sitten. Muistan hyvin ajan, jolloin opiskeleva työkaveri oli erikoisuus ja nyt on työn ohella opiskelusta tullut erittäin yleistä. Opiskellaan joko kokonaan uutta tai ylempää saman alan tutkintoa tai vain jo olemassa olevaa tutkintoa täydentäviä opintoja.

Yhä vielä tuntuu yleinen käsitys olevan, että kirjastossa pärjää hyvin jos pitää lukemisesta ja lukee paljon romaaneita. Todellisuus on kuitenkin jotain muuta. Kirjastoammatit vaativat paljon erilaista osaamista. Eri vakansseilla on tietysti erilaiset vaatimukset. Tähän vaikuttaa hieman myös se, millä kirjastosektorilla työskentelee, tieteellisessä vai yleisessä kirjastossa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö suunnittelee tulevaisuuden linjauksia, joiden mukaan keskittämisiä ja yhdistymisiä kannatetaan. Muutama vuosi sitten ryhdyttiin suunnittelemaan ammattikorkeakoulujen yhteistyötä ja niin syntyi Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulujen FUAS-liittouma. Vuonna 2011 Lahdessa yhdistettiin Päijät-Hämeen koulutus konsernin Tieto- ja kirjastopalvelut sekä Lahden tiedekirjasto. Laurea on päättänyt keskittää koulutustaan ja aikoo lopettaa toimipisteet kolmesta kaupungista. Tällaiset yhdistymiset ja keskittämiset tuovat aina muutoksia toimintaan.

FUAS-liittouman ammattikorkeakouluilla on jokaisella oma kirjasto. Miten voimme hyödyntää tätä enemmän tulevaisuudessa? Verkostoituminen on tänä päivänä yksi olemassaolon kulmakivistä.

Painettujen kirjojen ja lehtien lisäksi kirjaston aineistoja on jatkuvasti enemmän saatavissa myös sähköisinä versioina. On olemassa erilaisia tietokantoja ja e-kirjoja, joita hankitaan kirjaston asiakkaiden käyttöön. Sanomalehtiä voi lukea näköislehtinä verkossa. Miten kirjaston prosessit ja käytännöt sekä niissä tarvittava osaaminen pysyvät tässä muutoksessa hallinnassa?

Kirjastoihin vaikuttavat monenlaiset muutokset ja FUAS-kirjastoissa meidän on selvittävä tulevaisuuden vaatimuksista. On selvitettävä, miten meidän osaaminen riittää. Miten varmistamme jo nyt osaamisen riittämisen tulevaisuudessa? Millaista osaamista ammattikorkeakoulujen kirjastoissa on tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin tunnistaa ja arvioida.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, mitä me FUAS-kirjastoissa ajattelemme yhteistyöstä, tulevaisuudesta, osaamisesta. Me toimimme ammattikorkeakoulu-kirjastoina, mutta onko meillä kaikilla samat päämäärät ja tavoitteet. Miten meidän pitäisi toimia, jotta voimme yhdessä varmistaa hyvän tulevaisuuden fuas-kirjastoille? Millä keinoilla voimme varmistaa, että fuas-kirjastojen henkilökunta on osaavaa ja ammattitaitoista jatkossakin.

2 OSAAMISEN MERKITYS JOHTAMISESSA

2.1 Osaaminen

Osaamista voidaan kuvata monella tavalla ja työntekijöistä puhuttaessa voidaan myös käyttää sanaa ammattitaito. Hätösen (2011, 9) mukaan ammattitaitoa on kyky yhdistää kyseiseen ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut erityisesti asiantuntija- ja palvelutehtävien lisääntymisen vuoksi (Salojärvi 2009, 145).

Hätösen (2011, 9) mukaan osaamista on

- tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö
- ajattelun taidot
- kyky organisoida työtä
- kyky työskennellä ryhmässä
- oppimistaidot
- kyky joustaa ja mukautua muutoksiin
- kyky arvioida omaa osaamista
- kyky kehittää omaa toimintaa ja osaamista.

Otalan (2008, 50) mukaan osaamiseen kuuluvat tietojen ja taitojen lisäksi myös yksilön kokemukset, verkostot, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaaminen voidaan jakaa kahteen osaan, täsmätietoon ja hiljaiseen tietoon. Täsmätieto hankitaan muodollisella koulutuksella ja sitä voidaan jakaa ja levittää. Sen sijaan hiljaista tietoa ei voi saada koulutuksella, vaan se lisääntyy vähitellen kokemuksen karttuessa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen voi olla hankalaa, sillä se tulee esiin jonkinlaisena viisautena tai näkemyksenä siitä, miten jokin asia on tehtävä. (Ojala & Ahonen 2005, 32.) Hiljainen tieto korostuu erityisesti asiakaspalvelutehtävissä (Ojala 2008, 52).

Käsitettä osaaminen voidaan käyttää monella tapaa. Sillä voidaan tarkoittaa koko organisaation osaamista, eli organisaation tapaa toimia. Se voi olla kyky, tieto tai taito, joka on yksilöllä, ryhmällä tai verkostolla. Ryhmien ja verkostojen osaaminen ja tapa oppia on merkittävä, sillä osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa. (Salojärvi 2009, 146.)

Yksittäiselle ihmiselle osaaminen tarkoittaa, että hän selviytyy paremmin työtehtävistään ja saa muilta arvostusta. Ihmiset haluavat tuntea olevansa päteviä ja tarpeellisia työyhteisöissä sekä kokea oppivansa uutta. Jatkuvat muutokset tuovat tähän haasteellisuutta. Kokemus ei välttämättä tuo enää varmuutta ja koko ajan on opeteltava uutta. (Viitala 2009, 178.)

Yksilön osaaminen toimii myös selviytymiskeinona ja työsuhdeturvana. Omasta osaamisestaan huolehtimalla voi taata paremmin oman työllistettävyytensä. On tietysti parempi, että jokainen huomaisi itse osaamisensa tarvitsevan päivitystä. Nykyään ns. psykologinen työsopimus perustuu osaamiselle. Työntekijä olettaa työnantajan olevan valmis panostamaan hänen osaamisensa kehittämiseen ja työnantaja olettaa työntekijän ylläpitävän ja kehittävän omaa osaamistaan. Työnantaja luo tälle toiminnalle puitteet, mutta vastuu omasta osaamisesta on työntekijällä. (Sydänmaanlakka 2012, 169–170.)

Työssä tarvittavasta osaamisesta käytetään myös käsitettä työelämäkvalifikaatiot, jotka voivat olla koulutuksessa, työssä tai joissain muissa sosiaalisissa ympäristöissä saavutettavia valmiuksia tai persoonallisia ominaisuuksia. Yleiset kvalifikaatiot, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot muodostavat ammattitaidon. Yleisiä kvalifikaatioita ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja paineensietokyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattiin ja muodostavat substanssiosaamisen. Osa näistä on henkilökohtaisia kykyjä, joita ei välttämättä voi hankkia koulutuksella tai työkokemuksella. Mainituista kvalifikaatioista voidaan käyttää käsitettä valmiudet. (Viitala 2009, 179.)

Ammattitaidon osa-alueita voidaan kuvata pyramidin avulla. Mitä lähempänä perustaa osa-alue on, sitä lähempänä se on ihmisen persoonallisuutta ja meta-

valmiuksia. Metavalmiuksia tarvitaan työelämässä toimialasta tai tehtävästä riippumatta. Mitä lähempänä osa-alue on huippua, niin sitä läheisemmin se liittyy työtehtävään. (Viitala 2005, 116.)

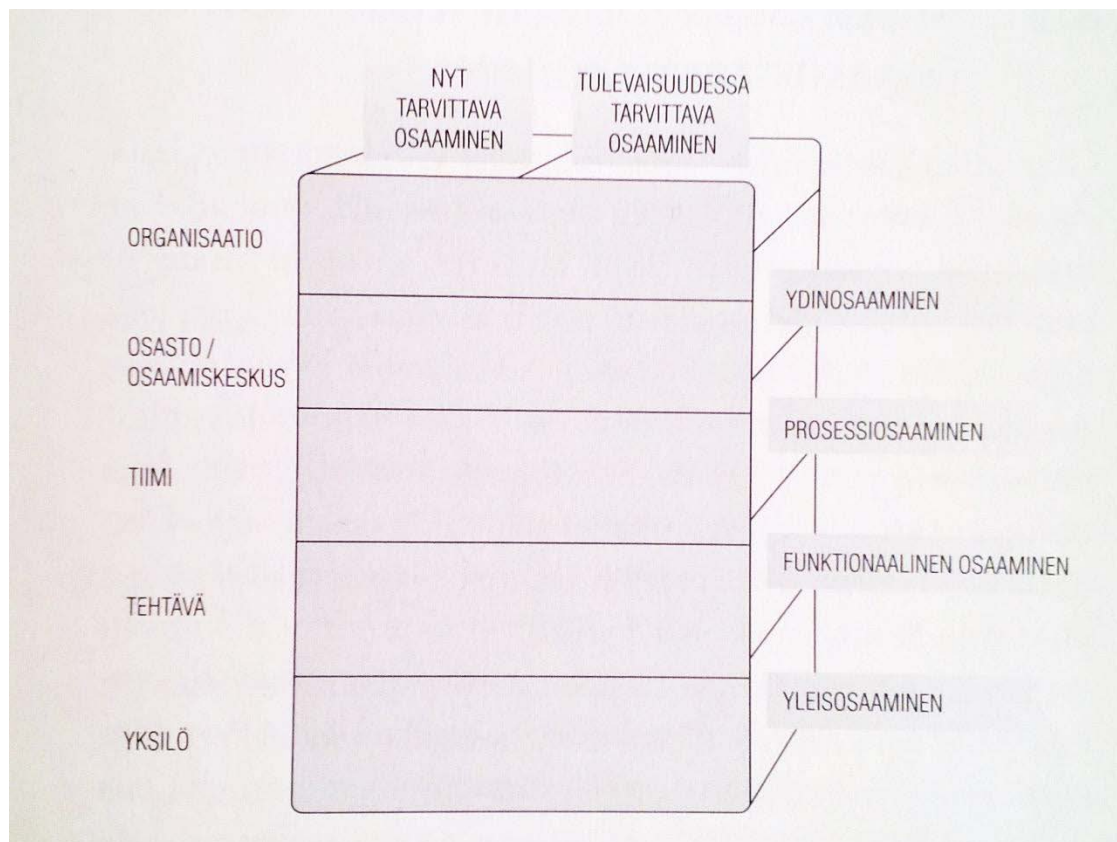


Kuva 1. Osaamispyramidi (mukailtu Viitala 2005, 116).

Kvalifikaatioihin liitetään yleensä myös asenteet ja motivaatio. Asenteissa näkyy yksilön arvostukset. Myönteinen asenne ja motivaatio ovat hyödyksi osaamisen hyödyntämisessä. Riittämätön osaaminen heikentää työmotivaatiota. (Viitala 2009, 180) Asenteet kertovat, sopeutuuko yksilö muutokseen, ja onko hän valmis itse panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Asenteet ovat tärkeitä myös työhönottoperusteina, niiden muuttaminen on vaikeampaa kuin yksilön ammatillinen kehittäminen. (Kauhanen 2009, 148.)

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat aina organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen. Muutoksessa nykyiset osaamiset voivat muuttua riittämättömiksi ja uusien osaamisten tarve tulee näkyviin. Myös kehittyvä osaaminen mahdollistaa muutoksen. Kun muutoksen takia vaihdetaan toimintatapoja, se yleensä edellyttää uudella tavalla ajattelemista ja sitä, että vanhoista tavoista ja ajattelusta luovutaan. (Viitala 2005, 29.)

Sydänmaanlakka on kuvannut osaamisen kolmen ulottuvuuden mukaan. Osaamisessa huomioidaan organisaatiotasoa, osaamisen sisältö sekä tilanne nyt ja tulevaisuudessa. Osaamista voi olla yksilön osaaminen, tietyn tehtävän vaatima osaaminen, tiimiosaaminen tai koko organisaation osaaminen. Voidaan puhua ydinosaamisesta, prosessiosaamisesta tai yleisosaamisesta. Myös nykyinen osaaminen voi olla eri asia kuin tulevaisuuden osaaminen. Onkin hyvä aina määritellä mistä osaamisesta kulloinkin on kyse. (Sydänmaanlakka 2012, 135-136.)



Kuva 2. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2012, 135).

Osaaminen voidaan määritellä eri lailla riippuen siitä minkä tason osaamisesta puhutaan. Yksilötason osaaminen on hyvin konkreettista. Tiimitasolla osaaminen koostuu tiimissä toimivien henkilöiden osaamisista ja näiden yhdistelmästä. Kehittämissuunnitelmat tehdään yleensä tälle tasolle. Organisaation osaamisesta käytetään termiä ydinosaaminen, joka on yleensä melko abstraktista ja se

kuvataan yleisellä tasolla. Ydinosaamisessa on vielä määriteltävä sen asiakkaalle tuoma lisäarvo. (Sydänmaanlakka 2012, 148.)

2.1.1 Osaaminen tietotyössä

Tietotyö on työtä, jossa palvelut yhdistyvät tietoon ja tietotekniikkaan. Siinä käsitellään tietoa ja luodaan tiedolle lisäarvoa. Työlle tyypillistä ovat nopeus ja ainutkertaisuus sekä asiakkaiden vaihtelevat tarpeet. Tästä syystä valmiiden mallien tai edes parhaiden käytänteiden seuraaminen ei aina onnistu, sillä tilanne voi olla toisella kerralla aivan toisenlainen. (Ojala 2008, 19, 21–22.) Kirjastotyö on monipuolisuudessaan juuri tällaista tietotyötä: kuten asiakaspalvelua, neuvontaa ja ohjaamista, tiedonhankintaa.

Kirjastoissa toiminta on asiakaslähtöistä, Pyrimme selvittämään asiakkaiden tarpeet ja toimimaan niiden mukaan. Jotta asiakkaiden yksilölliset tarpeet voidaan ottaa huomioon, se edellyttää, että tunnemme asiakasryhmät ja heidän erityisvaatimuksensa. Asiakkaat on otettava mukaan myös toiminnan suunnitteluun. On myös pyrittävä ennakoimaan asiakkaissa ja heidän tarpeissaan tapahtuvat muutokset, tämä tuo vaatimuksia kirjaston henkilöstön osaamiseen. (Heller, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29 – 30, 42 – 43.)

Tietotyöntekijöillä on oltava riittävästi osaamista. Heillä täytyy olla osaamista soveltaa olemassa olevaa tietoa ja luoda uutta. Vastuu työstä on sillä, joka työskentelee asiakasrajapinnassa. Asiantuntijuus korostuu ja jatkuvasti tarvitaan enemmän osaamista kokonaisuuksien hallintaan ja työn kehittämiseen. Ihmisten välisellä vuorovaikutuksella lisätään myös innovatiivisuutta, jota tarvitaan työn kehittämisessä. (Ojala 2008, 22–24.)

Ammattikorkeakoulukirjastot ovat dynaamisia työyhteisöjä ja asiantuntijaorganisaatioita, joissa työntekijöillä on vastuu omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä oman osaamisen ylläpidosta. Laatuosaamista tarvitaan, jotta saadaan tehtyä ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään kirjaston osuus. Ammattikorkeakoulukirjastot toimivat oppimisympäristöinä, tarjoavat tiloja opiskelulle ja oppimiselle sekä hankkivat tietoaineistoja asiakkaiden käyttöön. Asiakaspalvelutyö

onkin erittäin tärkeää ja se edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. Verkostoituminen kirjaston ulkopuolelle ja toimiminen ammattikorkeakoulun strategisena kumppanina on luonnollista ja edellytys toiminnalle. (Hyvönen 2007, 29–31.) Verkostoitumalla ja tekemällä yhteistyötä kirjastot jakavat asiantuntijuuttaan ja osaamistaan toistensa kanssa (Juntunen & Saarti 2012, 18).

Ammattikorkeakoululakia uudistettaessa vuonna 2002 Sivistysvaliokunnan mietinnössä sanotaan ammattikorkeakoulusta seuraavaa.

Kansallisten korkeakoulupoliittisten tavoitteiden mukaan tasokkaaseen koulutukseen kuuluu myös laadukas kirjasto- ja tietopalveluverkko. Ammattikorkeakoulujen kirjastot ovat kehittyneet ilman kirjastopoliittista ohjausta. Ne ovat integroituneet uudistuvaan opetukseen, oppimiseen ja alueelliseen yhteistyöhön. Kirjastot pyrkivät olemaan uuden korkeakoulun omaleimainen, dynaaminen osa, ja ne kehittyvät nopeasti. (Sivistysvaliokunnan mietintö 19/2002 vp)

Kirjastolaki määrittelee yleisissä kirjastoissa työskentelevien kelpoisuusehdot, mutta ammattikorkeakoulukirjastoissa työskentelevien kelpoisuudesta ei ole vastaavaa lainsäädäntöä. Ammattikorkeakoulukirjastoissa työskentelevät ovat useimmin ammattinimikkeiltään informaattikkoja ja tietopalvelusihteereitä. Informaatikon työn Akavalaiset ammatit – sivusto (Akavan www-sivut 2013) kuvailee seuraavasti.

Informaatikko on tiedonhaun ja tiedonhallinnan ammattilainen. Hän vastaa asiantuntijana organisaationsa henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien tarvitsemien tietojen hausta sekä tiedonhankinnan ja tietolähteiden käytön opastuksesta. Työ on palvelutyötä, jossa tarvitaan mm. asiakaspalvelutaitoja, yhteistyötaitoja, omaaloitteisuutta ja yleissivistystä.

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on organisaation strategian toteuttamista, sen avulla varmistetaan toimintakyvyn perustaa ja edellytyksiä strategisille valinnoille (Viitala 2005, 67). Organisaation visio ja strategia toimivat myös osaamisen määrittelijänä ja oppimisen virittäjänä ja suuntaajana (Viitala 2005, 76). Osaamisen johtaminen yhdistää organisaation strategian ja siellä toimivien ihmisten osaamisen. Yrityksessä toimivien yksittäisten ihmisten osaamista hyödynnetään yrityksen perustehtävän ja strategian toteuttamisessa. (Viitala 2009, 178.) Eri ihmisten osaaminen on saatava käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se muiden

ihmisten osaamisten kanssa. Jotta myös hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä, täytyy yhdessä työskentelylle luoda hyvät olosuhteet ja oikea ilmapiiri hyvän johtamisen avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 33.) Esimiehen tehtävä on varmistaa työntekijöiden oikea osaaminen ja tarvittavat toimintaolosuhteet (Ojala 2008, 22).

Esimehen tulee myös tukea alaisiaan kestämään sitä epävarmuutta, joka syntyy muutoksista, sekä hyväksymään mahdolliset virheet jatkuvan oppimisen takia. Muutostilanteessa opetellaan koko ajan tekemään uusia asioita. Tehdään tehtäviä, joista ei ole vielä kokemusta. Ei aina voida luottaa omaan osaamiseen ja siihen, että työ onnistuu. Epäonnistumisia ja virheitä voi tapahtua enemmän. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen tuo varmuutta tehdä työtä. (Viitala 2005, 112–113.) Muutoksissa ja uudistumisessa on hyvä muistaa, että organisaatiossa tapahtuvassa oppimisessa ei ole kyse ainoastaan uusien asioiden oppimisesta vaan myös vanhoista tavoista ja toimintatavoista luopumisesta (Virtanen & Stenvall 2010, 177).

Osaamisen johtaminen kuuluu olennaisena osana henkilöstön johtamiseen. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstön määrän, laadun ja kohdentamisen määrittely tulevaisuuden tarpeisiin. Muun muassa osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat sisältyvät henkilöstösuunnitteluun. (Viitala 2009, 54–55.)

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata yrityksen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Ojalan (2008, 15) mukaan osaamisella on aika vähän arvoa, mikäli sitä ei johdeta. Yrityksen kaiken osaamisen lähtökohtana on aina yksilön osaaminen. Yksittäisten ihmisten osaaminen on kytkettävä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta osaaminen kanavoituu organisaation toiminnan ja kilpailukykyyn kehittämiseen. (Viitala 2009, 170.) Ja nimenomaan johtamisen avulla olemassa olevaa ja hajallaan olevaa osaamista voidaan hyödyntää (Ojala 2008, 13). Yrityksen on määriteltävä, mitä osaamista tarvitaan nyt ja mitä tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä eli määriteltävä strategiset osaamiset (Ojala 2008, 53).

Organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä täytyy olla tietoa organisaatiosta ja sen historiasta. Heidän täytyy voida luottaa toisiin työntekijöihin ja tietää, mitä osaamista muilla on. Ihmisten täytyy sitoutua organisaatioon, jotta he voivat jakaa, kehittää ja yhdistää yhteistä osaamistaan. Tästä siis syntyy organisaation tarvitsema osaaminen. (Viitala 2005, 105.)

Yrityksessä osaamisen johtaminen kuuluu normaalin johtamistoimintaan ja se näkyy esimerkiksi vuosikellossa. Voidaan määritellä, milloin yksikön tavoitteet ja toimintasuunnitelmat valmistellaan. Seuraavan vuoden tavoitteet asetetaan ja kehityskeskustelut käydään yleensä samaan aikaan vuodesta, jonka jälkeen kehityssuunnitelmat laaditaan ja niiden toteuttamista valvotaan. Osaamista arvioidaan säännöllisesti ja se on huomioitu muun muassa palkitsemisjärjestelmissä. Osaamisen johtaminen kuuluu kaikkien esimiesten työtehtäviin, ja lisäksi yrityksessä on erityisosaajia tukemassa heitä. (Viitala 2005, 21–22, 197.) Osaamisen johtamisen tuloksilla tarkoitetaan parempia toimintatapoja, tuotteita tai palveluita (Viitala 2005, 38).

Viitalan (2009, 170–171) mukaan osaamisen johtaminen ilmenee seuraavina kysymyksinä henkilöstösuunnittelussa.

- Mitä osaamista yrityksen suunnitelmat edellyttävät eri aikoina?
- Mitä osaamista pidämme itsellä ja mitä ostamme ulkopuolelta?
- Kenellä tuota osaamista on?
- Paljonko ja milloin poistuu etukäteen ennakoitavaa osaamista?
- Paljonko uusia osaajia tarvitaan?
- Mitä toimintoja siirtyy pois tai tulee lisää, jotka vaikuttavat osaamistarpeisiin?
- Mistä osaamisesta tullaan luopumaan ja millä aikavälillä?
- Paljonko tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa?
- Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja millaisissa työsuhteissa he toimivat?

Osaamisen johtamisen kokonaisuutta ei kannata esittää, sillä jokainen organisaatio on ainutlaatuinen eikä valmiin mallin kopioiminen sellaisenaan hyödytä.

Jokaisen organisaation on kehitettävä itse oma toimintamalli, joka palvelee sen tavoitteita parhaiten. (Viitala 2005, 9.)

2.2.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamista on koko ajan uudistettava ja huomioitava se koko organisaation toiminnan perustana. Viitala (2009, 171) on listannut asioita, jotka organisaatiossa toteutuvat.

- Osaamisen johtaminen on osa johtamistoimintaa.
- Osaamista tarkastellaan samoin kuin muita menestymisen perustekijöitä.
- Osaamista arvioidaan jatkuvasti.
- Osaaminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmissä.
- Osaamisen johtaminen muodostaa luonnollisen osan esimiesten työstä ja heidät on valmennettu siihen.
- osaamisasioista keskustellaan usein.

Organisaation osaamistarpeita on syytä tarkastella säännöllisesti. Osaamistarpeiden selvittäminen yhteisillä keskusteluilla työyhteisössä on myös tapa viedä strategiaa käytäntöön. Yhteinen pohdinta siitä, millaista osaamista strategian tavoitteisiin pääseminen vaatii, on yhteistä tulevaisuuden suunnittelua. ja samalla strategia tulee lähelle jokaisen omaa työtä. Strategian tavoitteista saadaan näin yhteinen näkemys ja visio. (Ojala 2008, 109.)

Sydänmaanlakan (2012, 155–156) mukaan organisaation ydinosaaminen koostuu useista osaamisalueista ja nämä puolestaan useista osaamisista. Työntekijöiden osaaminen on osa jotain osaamisaluetta. Mitä alemmalle eli lähinnä yksilötasolle mennään, sitä konkreettisempaa osaaminen on. Osaamisen kehittäminen alkaa aina yksilön osaamisen kehittämisestä.

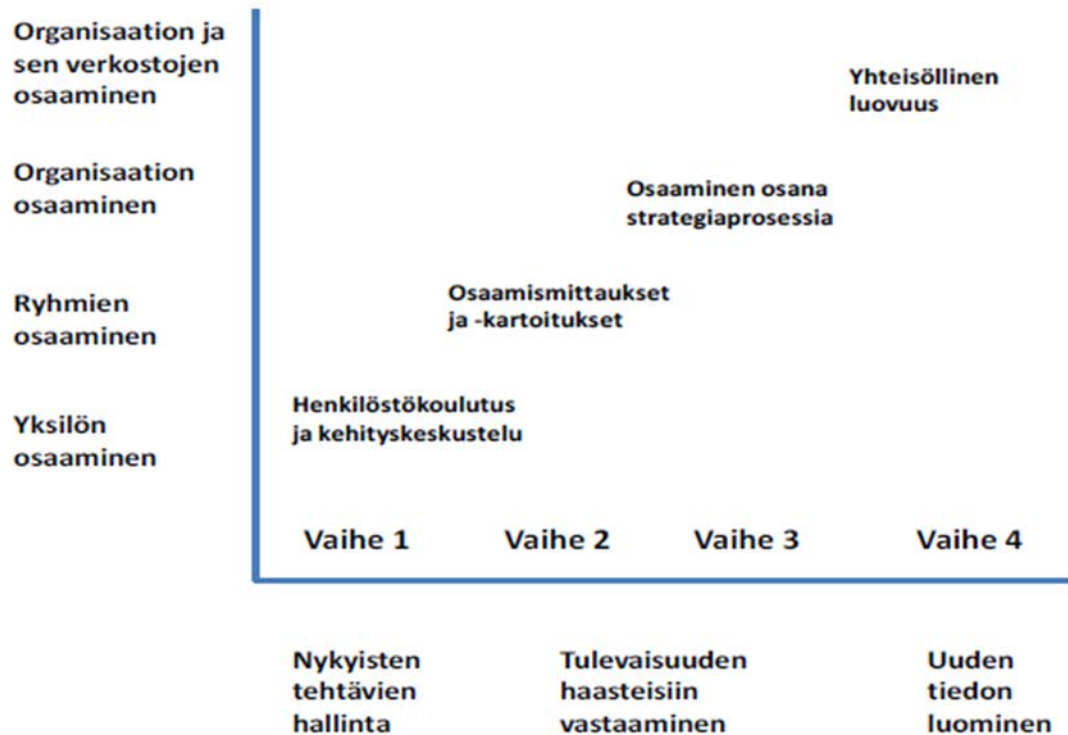
Osaamistarpeiden muutoksissa huomioidaan seuraavia asioita. Toiminnan tehostaminen vaatii osaamista esimerkiksi kustannussäästöjen tai prosessin uudistamisen muodossa. Asiakkailta on uusia odotuksia tai voi olla kokonaan uusia asiakkaita. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat or-

ganisaation toimintaan. Kun yrityksen strategiaan tehdään muutoksia, niin vaikutuksia on yleensä myös osaamistarpeissa. Täsmäosaamisesta puhutaan silloin, kun kyseessä on uuden toimintatavan tai uuden tietotekniikan käyttöönotosta syntynyt osaamistarve. (Ojala 2008, 108–112.) Organisaatioiden muutoksiin vaikuttavat ulkoiset tai sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muutokset ja toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä muutoksia aiheuttavia tekijöitä ovat johtamiskulttuurin kehittyminen, toiminta- ja päätöksentekomallien muutosaineet ja asiakaspalvelun puutteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Sydänmaanlakan (2012, 156) mukaan, kun osaamista ja suoritusta johdetaan, se tarkoittaa, että jokaisen on pystyttävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

- Mikä on tehtäväni tarkoitus?
- Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväni?
- Mitkä ovat avaintavoitteeni?
- Mitä osaamista tarvitsen, jotta pystyn suoriutumaan hyvin tehtävistäni?

Salojärvi (2009, 148–149) jakaa osaamisen johtamisen seuraaviin kehitysasteisiin. Ensimmäisenä on henkilöstön kehittäminen ilman strategiaan liittyviä päämääriä. Osaamista arvioidaan suhteessa henkilön tehtävien nykyisiin vaatimuksiin esimerkiksi kehityskeskustelussa. Toisena on osaamisen kartoittaminen laajempaan käyttöön organisaatiossa. Mahdollisesti käytetään myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoitua. Kolmantena asteen on koko organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen strategian mukaisesti. Tulevaisuuden päämäärät ovat tärkeitä ja kehitetään yksilöitä, ryhmiä, työyhteisöjä ja verkostoja. Viimeisen kehitysasteen osaamisen johtamisen tavoitteena on innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen. Työyhteisön kulttuuri ja dialogi ovat tärkeitä.



Kuva 3. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Salojärvi 2009, 150).

Organisaatioissa yksilöt ja tiimit oppivat vuorovaikutuksen seurauksena ja jos vuorovaikutusta ei ole, niin ei ole oppimistakaan. Oppiminen on haasteellista, mikäli yksilöllä ei ole yhteyttä työyhteisöönsä. Asiantuntijoiden toiminnan haasteet liittyvät siihen, miten oppimista tapahtuu yksilöiden välillä ja yli organisaatorajojen. (Stenvall & Virtanen 2007, 31–32) Muutoksen liittyä ajatus työssä oppimisesta ja siitä, että organisaation työntekijöitä osallistetaan mahdollisemman paljon ja annetaan olla mukana muutoksen läpiviennissä. Työyhteisöissä kiinnitetään huomiota vuorovaikutustilanteisiin, kannustamiseen ja motivointiin. Reflektiivisen työskentelyotteen kehittyminen on tärkeää. Työntekijöiden pitää arvioida oppimaansa ja kyetä hyödyntämään uutta tietoa työssään. (Stenvall & Virtanen 2007, 41.)

Yrityksen osaaminen saadaan selville osaamiskartoitusten avulla. Henkilöstön osaamistarpeet on määriteltävä tehtävien ja tulevaisuuden vaatimien osaamisten mukaan.

Osaamisten tunnistaminen ja arviointi →	Osaamisten arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin →	Osaamisen kehittäminen → alkuun
--	--	------------------------------------

Kuva 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2009, 181).

Yritys voi varmistaa osaamistaan seuraavilla keinoilla. Henkilöstöä, joilla on tärkeää osaamista, sitoutetaan avainhenkilöpolitiikan avulla. Yleensä osaamista on tärkeää kehittää. Osaamista voidaan myös hankkia ostamalla tai rekrytoimalla uusia osaajia. Osaamista voidaan lainata eli käytännössä tämä tarkoittaa palvelujen ostamista. Tarpeetonta osaamista voidaan poistaa irtisanomisilla. (Viitala 2009, 184–185.)

Yleensä nykyisten osaamisten ylläpito ja niiden uudistaminen on tärkeää strategioissa mainittua toimintaa. Koska osaamisen kehittäminen on merkittävä yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä, niin sen kustannusten sijaan olisikin puhuttava investoinneista. Osaamisen investointeja varten tarvitaan huolelliset etukäteen tehdyt suunnitelmat. Osaamisen kehittämissuunnitelman tekoon kannattaa paneutua, jotta kaikki tarvittavat seikat tulee huomioitua. (Viitala 2009, 185.)

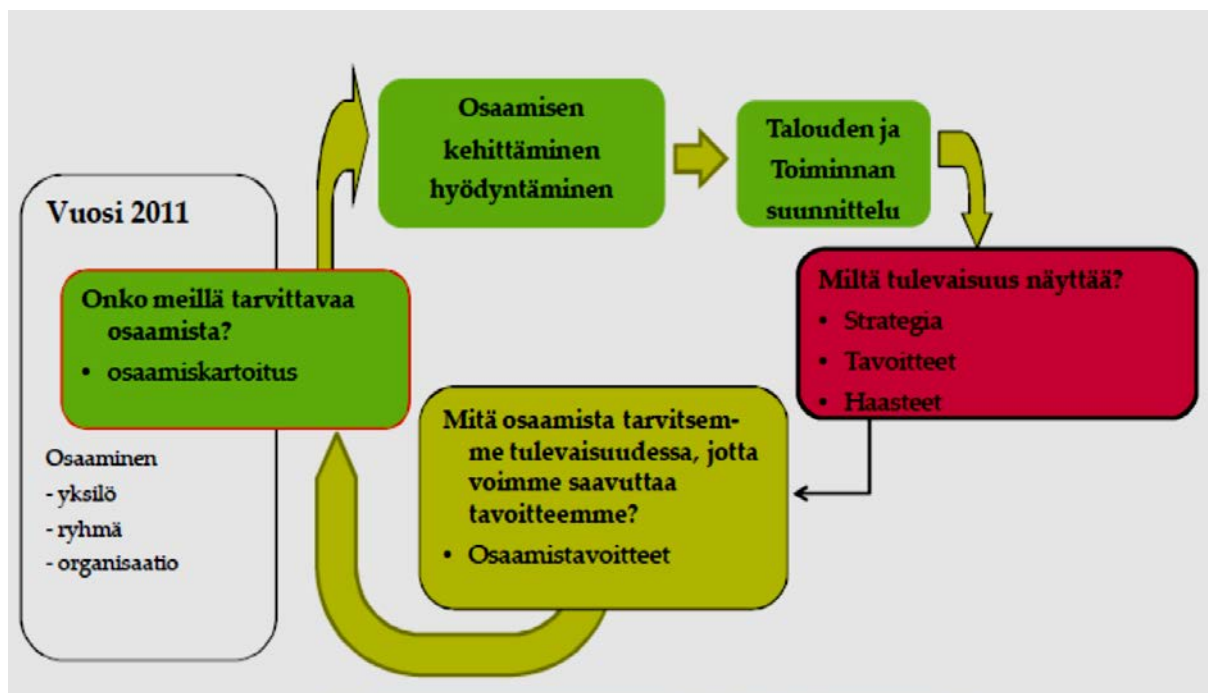
Viitala esittelee Dohmenin luokituksen, jonka mukaan työelämässä tapahtuma oppiminen jaetaan seuraavasti. Formaali oppiminen on suunniteltua ja se johtaa yleensä tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen. Nonformaali oppiminen tapahtuu esimerkiksi yrityksen sisäisessä koulutuksessa, josta ei tule tutkintoa. Työssäoppiminen on informaalia oppimista, sitä ei ole suunniteltu eikä organisoitu. Viimeisenä satunnainen oppiminen, joka voi olla tiedostamatonta ja se tapahtuu suunnittelemattomasti. Oppimista voidaan ryhmitellä myös sen mukaan, kehitetäänkö yksilön vai yhteisön oppimista. (Viitala 2009, 187–188.)

Yksilön kehittämiseen työpaikalla pyritään perehdyttämällä, työkierrolla, antamalla haasteellisia erityistehtäviä, sijaisuuden hoidolla, mentoroinnilla ja työohjauksella (Viitala 2009, 189–193). Yleensä perehdyttäminen kuuluu uuden työntekijän uuteen työpaikkaan tutustumiseen tai vanha työntekijä voidaan perehdyttää uuteen työtehtävään. Työpaikan käytännöt tehdään tutuksi perehdyttämällä. Mentorointi tarkoittaa sitä, että kokeneempi henkilö toimii nuoremman tai kokemattomamman henkilön jonkinlaisena tukihenkilönä. Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen tarkoittaa, että tutustutaan toisen yrityksen käytäntöihin ja saadaan ideoita omien käytäntöjen kehittämiseen (Viitala 2005, 372).

Osaamisen siirtämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän perehdyttämistä, mutta myös esimerkiksi alan opiskelijoiden työskentelyä harjoittelupaikassa ja sen rutiinien kyseenalaistamista. Opiskelijat tuovat työpaikoille uusia ajatuksia ja uutta osaamista, joka voi parhaimmillaan kehittää kirjaston käytäntöjä. (Juntunen & Saarti 2012, 89.)

2.2.2 Osaamisen johtamisen välineitä

Kirjaston henkilöstösuunnitelmassa on yleensä huomioitava kehysorganisaation henkilöstösuunnitelma. Usein kehysorganisaatio järjestää osan toiminnoista, kuten palkanlaskennan. Henkilöstösuunnitelmassa ennakoidaan tulevaisuutta ja päätetään niistä toimista, joilla tavoitteisiin päästään. Se auttaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä, rekrytoinneissa, työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä. Osaamiskartoitukset ja työhyvinvointikyselyt auttavat henkilöstösuunnitelman tekemisessä. (Juntunen & Saarti 2012, 67–68.) Vuosittainen kehityskeskustelu varmistaa, että työntekijän tulevaisuuden tavoitteet tulee asetettua ja koulutustarpeet tulevat esille (Juntunen & Saarti 2012, 78).



Kuva 5. Osaamisen hallinta (Puhakka 2012, mukailen Hätönen 2011, Viitala 2009).

Osaamiskartoituksen tekoon valmistaudutaan monien eri vaiheiden avulla. Organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden pohjalta määritellään tarvittava osaaminen. Laaditaan osaamiskartta, jossa on osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamista voidaan arvioida itsearviointina tai esimerkiksi esimiehen tekemänä kehityskeskustelussa. (Hätönen 2011, 16.) Osaamisalueiden lisäksi määritellään osaamisen tasot käyttämällä esimerkiksi asteikkoa yhdestä viiteen. Asteikolla yksi tarkoittaa, että osaaminen on perustaso ja se nousee vähitellen niin, että taso viisi edustaa huippuasiantuntijan osaamista. Tavoitteena ei ole, että kaikilla on huippuasiantuntijan osaaminen joka osaamisessa, vaan sen mukaan, mikä osaaminen on riittävä tiettyyn tehtävään. (Hätönen 2011, 21–22.)

Osaamiskartoituksen jälkeen laaditaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Niissä yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet ja niissä otetaan huomioon nykyisessä työssä tarvittavan osaamisen lisäksi myös tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Kehittämissuunnitelmassa voi olla mukana omia tavoitteita, kuten tutkinnon suorittaminen. (Kauhanen 2009, 153.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja seurannassa. Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu esimiehen ja alaisen tavoitteellinen keskustelu, joka yleensä käydään kerran vuodessa, mutta useimminkin tarvittaessa esimerkiksi muutosten yhteydessä. Keskustelu on henkilökohtainen osaamisen kehittymistä tukeva, mutta samalla myös tapa kerätä tietoa yrityksen kehityssuunnitelmaan. (Viitala 2009, 186.) Tavoitteellisessa kehityskeskustelussa kiinnitetään huomiota osaamisen päivittämiseen ja vahvistamiseen sekä tarkastellaan osaamisen kehittymistä kriittisesti ja systemaattisesti (Virtanen & Stenvall 2010, 173–174). Kehityskeskustelu on tärkeä yksilön osaamisen näkökulmasta, mutta tavoitteena on myös organisaation palveluiden parantuminen ja tavoitteiden toteutuminen (Toivonen 2009, 101).

Kehityskeskustelua käydään nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmista. Siinä keskitytään nykyiseen työtehtävään ja siinä tarvittavaan osaamiseen sekä tulevaisuuden muutoksiin ja niiden vaativiin osaamisiin. Esimies ja alainen myös antavat palautetta toistensa toiminnasta. Samalla selvitetään, onko työntekijällä muita osaamisia kuin nykyisessä työssä tarvittavat. (Viitala 2009, 186.)

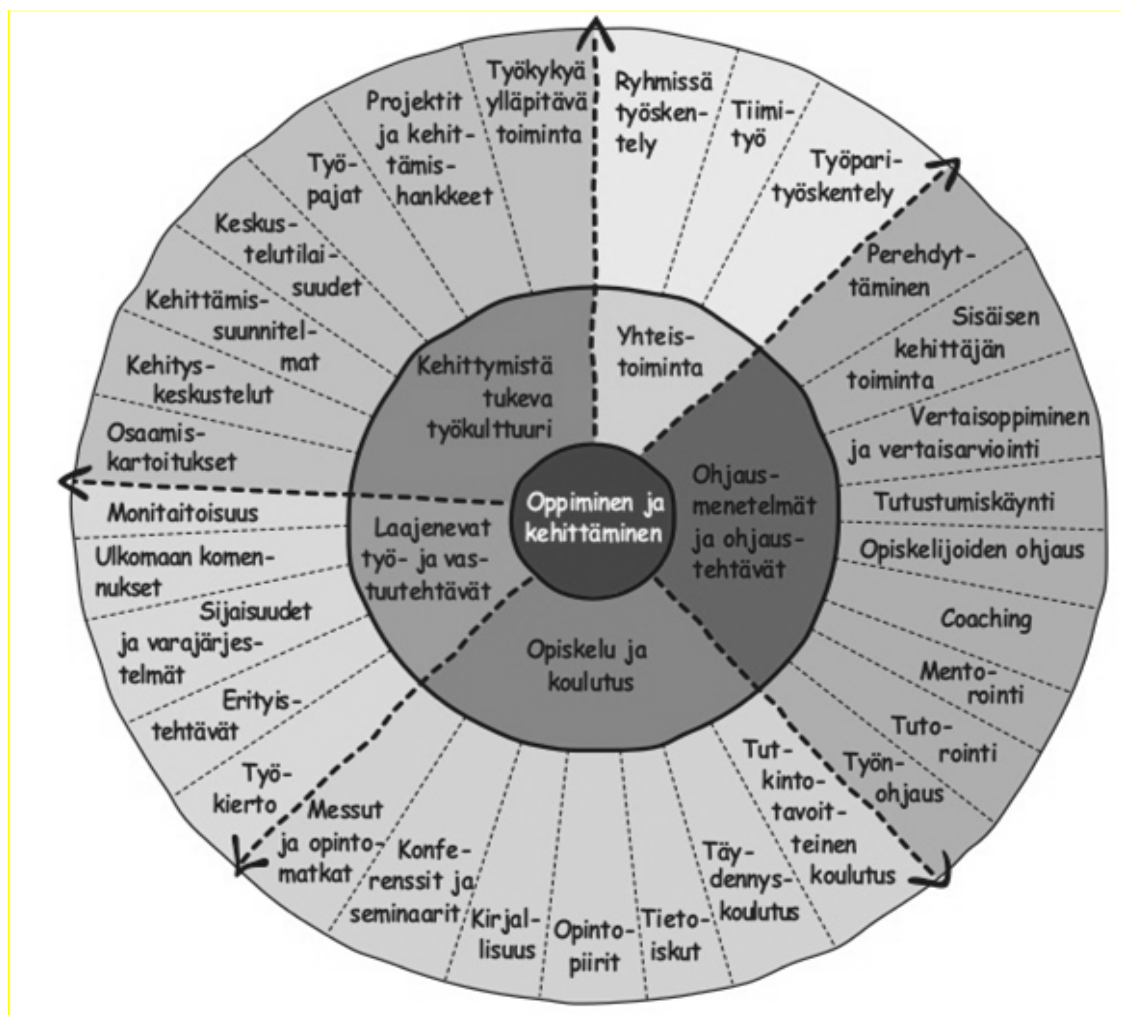
Hätönen (2011, 35) on koonnut kehityskeskustelun hyödyt seuraavasti.

- Esimies oppii tuntemaan työntekijänsä.
- Palaute auttaa molempia kehittymään.
- Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.
- Esimiehellä on mahdollisuus työntekijän kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja kehittämisen suunnitteluun.
- Työntekijä saa tietoa organisaation tavoitteista ja tilanteesta. Työntekijä näkee oman työnsä organisaation kokonaisuudessa.
- Arvioidaan tavoitteiden toteutumista.
- Sovitaan tulevista tavoitteista.

Kehityskeskustelun jälkeen työntekijä tietää mikä merkitys hänen tehtävillään ja osaamisillaan on koko organisaation tavoitteiden kannalta. Työntekijän pitäisi osata myös itse hyödyntää kehityskeskustelua mahdollisimman hyvin.

Virtasen ja Stenvallin (2010, 169) mukaan perinteinen ammatillinen täydennyskoulutus on jäänyt taka-alalle osaamisen kehittämisessä. Heidän mielestään yksi tehokkaimmista keinoista on yhdessä työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen työyhteisössä keskustelemalla kuten sisäisten valmennuksien avulla. Yksilön osaamisen jalostuu ongelmanratkaisutaitojen ja kriittisen ajattelun myötä ja tämä edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistyötä muiden ihmisten kanssa (Virtanen & Stenvall 2010, 170).

Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen osaan: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Työpaikalla kehittämismenetelmiä ovat sijaisuudet, työkierto tai työn laajentaminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat benchmarking-käynnit, ammattikirjallisuuden lukeminen ja kouluttautuminen. (Kauhanen 2009, 155.)



Kuva 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (mukaiillen Hätönen 2011).

Osaamisen kehittämisen menetelmät voivat olla monipuolisia ja erilaisia työ-
säoppimisen muotoja ja koulutusta. Vaihtoehtojen avulla osaamisen kehittämi-
sestä saadaan jatkuvasti toimiva prosessi. Muodollisen koulutuksen lisäksi työ-
paikalla tapahtuva ohjaus, esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytys on tär-
keää. Kehittymistä tukeva työkuulttuuri mahdollistaa työpaikkaan sitoutumisen ja
motivoi kehittämään omaa työtään niin, että tuloksena on entistä parempi am-
mattitaito. Yhteistyössä muiden kanssa oppii erilaisia näkökulmia asioihin ja voi
laajentaa omaa katsontakantaa. Työparityöskentelyssä ja tiimityössä onkin
mahdollista oppia myös työtovereiden toiminta- ja ajattelutavoista. (Hätönen
2011, 56–58.)

3 FUAS-KIRJASTOT

3.1 Taustaa

Opetus- ja kulttuuriministeriön Kehittämissuunnitelmassa Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016 käydään läpi kansallisia linjauksia tulevaisuudelle. Kehittämissuunnitelma perustuu hallitusohjelmassa asetettuihin koulutus- ja tiedepoliittisiin tavoitteisiin. Kehittämisen painopisteinä ovat köyhyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen vähentäminen, julkisen talouden vakauttaminen sekä kestävän talouskasvun, työllisyyden ja kilpailukyvyn vahvistaminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 2.)

Nykyisen hallituksen tavoitteena on nostaa Suomen kansa maailman osaavimmaksi vuoteen 2020 mennessä. Tämä edellyttää koulutuksellisen tasa-arvon muodostamista hyviä oppimisen edellytyksiä parantamalla. Koulutus- ja tutkimuspolitiikan keinoina nähdään koulutusjärjestelmän rakenteiden ja tehokkuuden parantaminen ja koulutustarjonnan suuntaaminen. Koulutuksen sisältöjä ajantasaistetaan ja korkeakoulujen laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta lisätään sekä tutkimuksen tasoa nostetaan. Koulutusmäärien vähentäminen onnistuu ikäluokkien pienenemisen takia. Elinikäisen oppimisen periaate voimistuu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 5.)

Ammattikorkeakouluja kehitetään niiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden toisiaan täydentävinä kokonaisuuksina. Ammattikorkeakouluilla on erilaisia tutkintoja, tutkintonimikkeitä ja tehtäviä. Tavoitteena on kehittää rahoitusmalleja niin, että ne kannustavat yhteistyöhön ja työnjakoon. Huolimatta näistä seikoista on korkeakouluverkosto Suomessa edelleen liian sirpaloitunut. Jatkossa voimavaroja tulee koota alueellisiksi osaamiskeskittymiksi ja määrittää yhteiset strategiset tavoitteet sekä sopia työnjaoista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 28.)

Vuoden 2014 alusta uudistetaan ammattikorkeakoulujen toimiluvat ja tavoitteena muun muassa tiivistää ammattikorkeakoulujen yhteyttä alueensa kehittämi-

seen. Koulutustarjontaa tulisi suunnata paremmin vastamaan työelämän tarpeita. Rahoitusmallia uudistetaan siten, että rahoituksen määrään vaikuttaa suoritettut tutkinnot, opintoprosessin laatu ja tehokkuus sekä työllistyminen. Laatuja ja tehokkuutta lisätään edistämällä tukipalvelujen ja opettajaresurssien yhteiskäyttöä. Tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoimintaa kehitetään esimerkiksi uusien kasvualojen (ympäristö), yhteiskunnan palvelurakenteiden uudistamisen ja kestävä kasvun edistämiseksi mielellään yhteistyössä alueen pk-yritysten ja palvelusektorin kanssa. Tulevaisuudessa korkeakouluista kehitetään kansainvälisiä yhteisöjä, opiskelijoiden kansainvälisiä valmiuksia kehitetään ja opetustarjontaan liitetään kansainvälisiä elementtejä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 28–34.)

Kehittämissuunnitelmassa tuodaan esiin myös digitaaliset tietovarannot ja niiden hyödyntäminen tutkimuksessa ja opetuksessa. Tietoteknisen infrastruktuurin ja yhteisten tietojärjestelmien lisäksi tavoitteena kehittää myös organisaatio- ja sektorirajoja ylittäviä palveluja. Kirjastojen digitaaliset sisällöt tulee saataville yhteisen Kansallinen digitaalinen kirjasto – asiakasliittymän välityksellä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 33–34.)

3.2 FUAS

Lyhenne FUAS tulee sanoista Federation of Universities of Applied Sciences. Se tarkoittaa Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostamaa strategista liittoumaa. FUAS-liittouman sopimus allekirjoitettiin vuonna 2012 vastauksena opetus- ja kulttuuriministeriön edellyttämään korkeakoulujen rakenteelliseen kehittämiseen. FUAS toimii Helsingin metropolialueella, Uudenmaan, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnissa. FUAS-korkeakoulut ovat itsenäisiä korkeakouluja, joilla on yhteinen FUAS-tahtotila ja tavoitteet Helsingin metropolialueella. Liittouman yhteinen strategia painoaloinen on hyväksytty vuonna 2011. Strategian mukaan ammattikorkeakoulun kolmea perustehtävää eli pedagogista tehtävää,

aluekehitystehtävää ja tutkimus- ja kehitystyön tehtävää, toteutetaan integroidusti toisiinsa sulautuneina. (Kallioinen 2012, 239, 245.)

FUAS-liittouman tavoitteena on palvella Helsingin laajan metropolialueen opiskelijoita, elinkeinoelämää ja julkishallintoa sekä tarttua vahvasti kansainvälistyvän toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Yhteinen opiskelijamäärä on 21 000, joka on noin 15 % koko Suomen ammattikorkeakouluopiskelijoista. (FUAS-liittouman www-sivut 2013.)

FUAS-liittouman tahtotilana vuodelle 2020 on kansainvälisesti arvostettu Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailuasemaa vahvistava itsenäisten korkeakoulujen liittouma, joka tarjoaa toimialallaan kaikki metropolialueen elinkeinoelämän ja väestön tarvitsevat korkeakouluopetus-, tutkimus- sekä aluekehityspalvelut (FUAS 2011, 11).

FUAS-liittouman painoaloja ovat hyvinvoinnin turvaaminen (väestön ikääntyminen, yhteisöllisyys), teknologiaosaaminen ja yrittäjäyys (digitalisoituminen, palvelumuotoilu), yhteiskunnan turvallisuus ja eheys (vesi ja ravinto) sekä ympäristö ja energiatehokkuus (älykäs liikenne, ympäristöteknologia). Tavoitteena on, että painoalojen yhdistelmästä muodostuu muutama FUAS-liittouman huipputasoisista uudella tavalla yhdistävä kärki. (FUAS 2011, 14–15.)

Kun opiskelija saa opinto-oikeuden johonkin FUAS-ammattikorkeakouluun, hän voi ottaa opintoja myös muista FUAS-ammattikorkeakouluista. Tällä hetkellä eniten opiskelijalle näkyviä yhteistyömuotoja ovat FUAS-kesäopinnot ja virtuaalilikampuksen toiminnot. Kansainvälistymiseen liittyvät palvelut, kansainväliseen arviointi ja laadunvarmistus sekä TKI-toiminta ovat merkittävällä sijalla. (FUAS 2011, 18.)

3.2.1 FUAS strategian linjauksia

Vuosina 2011–2015 FUAS-liittouma laajentaa opiskelumahdollisuuksia tarjoamalla koulutusta ympäri vuoden ja opiskelijat voivat suorittaa opintoja missä tahansa FUAS-ammattikorkeakoulussa. Koulutusohjelmien kansainvälisyyttä kehitetään opiskelijaliikkuvuuden ja TKI-toiminnan avulla. Elinikäistä oppimista mahdollistetaan aikuiskoulutuksen uusien muotojen avulla. FUAS-liittouma ke-

hittää virtuaaliopintojen ja sosiaalisen median mahdollisuuksia oppimisen edistämässä. Virtuaalikampuksen rakennetaan ja sen kautta opiskelijoille tarjotaan kattavat sähköiset palvelut ja opiskelumahdollisuudet. (FUAS 2011, 20–23.)

3.3 Kirjastot

Hämeen ammattikorkeakoululla, Lahden ammattikorkeakoululla ja Laurea-ammattikorkeakoululla on kaikilla omat kirjastonsa. Hämeen ja Lahden ammattikorkeakouluilla on kahdeksan toimipistettä ja Laurea-ammattikorkeakoululla seitsemän toimipistettä. Suurin osa kirjastojen toimipisteistä on pieniä, yhden tai kahden henkilön työpaikkoja. Hämeen ammattikorkeakoulun pääkirjasto toimii Hämeenlinnassa Visamäessä ja Lahden ammattikorkeakoulun pääkirjastona toimii Fellmannia. Ne ovat FUAS-kirjastojen suurimmat toimipisteet.

FUAS-kirjastoissa työskentelee johtajan lisäksi informaattikkoja, jotka ovat pääosin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita, Lahdessa on myös kaksi vastaavaa informaattikkoa ja pedagoginen informaattikko. HAMKin ja Laurean tietopalvelusihteereillä on toisen asteen koulutus. LAMKin tietopalvelusihteereillä on pääosin ammattikorkeakoulututkinnot ja tietopalveluassistentteilla toisen asteen koulutus. LAMKin kirjastossa työskentelee lisäksi ei-kirjastoammatillista henkilökuntaa, kuten tietokanta-asiantuntija.

Laurean kirjaston asiakkaita ovat ammattikorkeakoulun opiskelijat ja henkilökunta, HAMKin kirjaston asiakkaina on myös toisen asteen opiskelijoita ja henkilökuntaa. LAMKin kirjaston asiakkaina ovat ammattikorkeakoulun ja toisen asteen opiskelijat ja henkilökunta sekä lisäksi yliopiston opiskelijoita ja henkilökuntaa. Ammattikorkeakoulukirjastot ovat avoimia kirjastoja, joten asiakkaina on myös organisaatioiden ulkopuolisia henkilöitä.

Taulukko 1. FUAS-kirjastojen taustatietoja. (HAMKin www-sivut 2013, Laureaan www-sivut 2013, PHKK:n www-sivut 2013)

	HAMK	LAMK	Laurea
toimipisteet	8	8	7
henkilöstö yhteensä	19	25	17
informaatikot	10	11	12
tietopalvelusihteerit	9	7	5
tietopalveluassistentit	-	3	-
muut	-	4	-
taustaorganisaation opiskelijamäärä	7250	10800	7500
amk	6900	5000	7500
toinen aste	350	5400	-
yo	-	400	-

Taulukossa on FUAS-kirjastojen toimipisteet sekä henkilöstömäärä ja opiskelijamäärät suuntaa-antavina. Opiskelijamäärissä on mukana toisen asteen nuorisasteen ja ammattikorkeakoulujen perustutkintojen opiskelijat. Opiskelijamäärästä puuttuu esimerkiksi avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijat.

3.4 Kirjastojen yhteistyö

HAMKin, LAMKin ja Laureaan kirjastojen yhteistyö alkoi yhteisellä tietoaineistojen evaluointihankkeella, jossa tavoitteena oli kokoelman käytön tehostaminen ja työkalujen kehittäminen hankinnan ja poiston järkiperäistämiseksi. Lähtökohdiana oli 0,5 milj. painetun niteen tarkastelu, jolla pyrittiin

- Vanhentuneen aineiston poistamiseen.
- Kokoelmassa olevien aukkojen täydentämiseen strategian mukaisesti.
- Ammatillisen ja teoreettisen kokoelman vahvistamiseen.
- Painetun ja e-aineiston hankintojen linjaamiseen.

Hankkeeseen oli palkattu yksi tutkimusohjaaja, joka kävi läpi tietokanta-ajoista saadun aineiston. (Marjamaa, 2011.)

Ensimmäinen FUAS-kirjastoseminaari järjestettiin keväällä 2011 Lahdessa. Monet kirjastolaiset tapasivat toisensa ensi kertaa ja verkostoituminen aloitettiin. Seminaarissa tarkasteltiin tietoaaineiston evaluointihankkeen tuloksia ja mietittiin jatkotoimenpiteitä. Keskustelimme tulevasta KDK:sta eli Kansallisen digitaalisen kirjaston käyttöliittymästä (nykyinen Finna). Koska FUAS ei ole juridinen henkilö, niin me emme voi hankkia yhteisiä digitaalisia aineistoja kaikkien kolmen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käyttöön. Tällä hetkellä jokainen ammattikorkeakoulukirjasto hankkii aineistot omien opiskelijoidensa käyttöön. FUAS-kirjastoseminaarissa tulevaisuuden kirjastoyhteistyötä visioitiin seuraavanlaisiksi. Tilastoyhteistyötä voisi syventää ja luoda uusia tilastotyökaluja. Pohdittiin sitä, onnistuisiko kokoelma- ja luokkakohtainen tilastohaku. Olisiko mahdollista, että tulevaisuudessa FUAS-kirjastoilla olisi yhteinen painettu ja e-kokoelma. Suunniteltiin yhteistä asiakkuutta, joka tarkoittaa, että FUAS-kirjastojen sisäiset lainat olisivat ilmaisia, käytösäännöt olisivat yhteiset samoin kuin kirjastokortti. Asiakkaan ei tarvitsisi toimia jokaisen kirjaston omien käytänteiden mukaan, vaan samoilla säännöillä joka paikassa. (Marjamaa 2011.)

Yhteisten hyvien käytänteiden jakoa olisi hyödyllistä toteuttaa ja käyttäjälähtöisen kehittämistyön tekemistä yhdessä. Ammattikorkeakoulukirjastot järjestävät tiedonhankinnan kurseja, joten yhteisten verkkokurssien laatiminen voisi onnistua. Kirjastoviestinnän ja markkinoinnin kehittäminen olisi helposti toteutettavissa. Kaikki yhteistyö voisi mahdollistua esimerkiksi henkilöstövaihdon tai työnierron välityksellä. Yhteisöllisyyttä voitaisiin lisätä yhteisellä virkistystoiminnalla. (Marjamaa 2011.)

Vuonna 2013 järjestettiin FUAS-kirjastojen tiiminvetäjien kehittämispäivä, jonka aikana keskusteltiin käytännön yhteistyöstä ja tavoitteista. Pohdittiin myös sitä, mitä FUAS-yhteistyöltä odotetaan. Seuraava kokoontuminen päätettiin pitää elokuussa 2013 koko FUAS-kirjastojen henkilöstön voimin.

FUAS-kirjastojen seminaari järjestettiin Hämeen ammattikorkeakoulun Lepaan toimipisteessä. Päivän aikana keskityttiin laatuun, arjen käytäntöihin ja kehittämiskohteisiin. Tutustuimme FUASin laaturjestelmään ja kävimme läpi keväällä olleen käyttäjäkyselyn tuloksia FUAS-kirjastojen näkökulmasta. Sovimme kirjas-

tokorttien ristiinkäytöstä FUAS- kirjaston kesken sekä maksuttomasta kaukopalvelusta. Kuulimme myös virtuaalikampuksen toiminnasta ja Lahden ammattikorkeakoulun kirjaston Finnan käyttöönotkokokemuksia.

FUAS-liittouma edellyttää, että yhteistyötä tehdään. Tämä tarkoittaa myös kirjastoja. Ensimmäinen askel tähän on tutustua toisten ammattikorkeakoulujen ja niiden kirjastojen toimintaan. Yleensä ammattikorkeakoulukirjastoilla on aika samanlaiset tavoitteet, toki keinot päästä tavoitteisiin voi olla hyvinkin erilaisia. Tämän takia on mielenkiintoista tutustua lähemmin toisiin FUAS-kumppaneihin. Tällä hetkellä emme taida vielä tuntea toisiamme kovin hyvin, vaikka olemmekin ammattikorkeakoulukirjastoina tehneet jo erilaista yhteistyötä ja liikkuneet samoissa tilaisuuksissa.

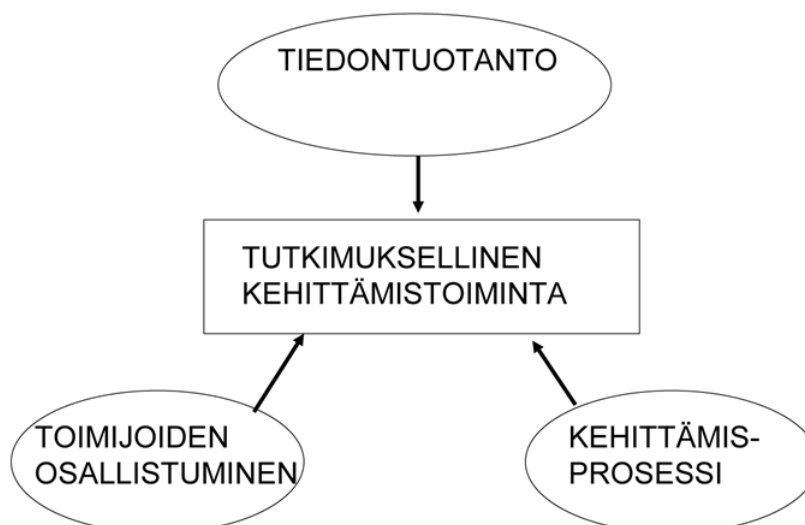
4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS

4.1 Kehittäminen

Oppiminen, muuntautuminen ja sopeutuminen ovat välttämättömiä asioita organisaatioissa, sillä työskennellään jatkuvasti toimintaympäristön muutoksessa (Laine 2007, 343). Enää ei voida toimia niin kuin on toimittu aikaisemmin vuosia sitten.

Kehittäminen liittyy aina käytäntöön. Sen aihe tulee yleensä työelämästä, opin- näytetyön kirjoittajan työpaikasta. Kehittämistutkimuksen taustalla on jokin asia, jonka halutaan olevan kehittämisen tai muutoksen jälkeen paremmin. Kysymyk- sessä voi olla myös olemassa olevan ratkaisun soveltamisesta erilaiseen toi- mintaympäristöön. (Kananen 2012, 13.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan jakaa kolmeen osioon. Toiminnas- sa kiinnitetään huomiota kehittämisprosessiin, tiedontuotantoon ja toimijoiden osallistumiseen. Kehittämisprosessin hallintaan käytetään erilaisia prosessimal- leja. Toimijoiden osallistamista edistävät välineet toimivat muun muassa sitout- tamisen menetelmänä. Tiedontuotannon menetelmillä tarkoitetaan kehittämisen kohdetta jäsentäviä käsitteellisiä malleja. Myös erilaisia taustaselvityksiä ja arvi- ointeja tarvitaan koko kehittämistoiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 9.)



Kuva 7. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kolme menetelmällistä näkökulmaa (Toikko & Rantanen 2009, 10).

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen (Toikko&Rantanen 2009, 14). Sitä ohjaa tavoitelähtöisyys, ei niinkään sanallisesti esitetyt tutkimuskysymykset (Rantanen 2009, 4.)

Kehittäminen voi olla esimerkiksi tuotekehitystä, palvelujen kehittämistä, työyhteisön kehittämistä, menetelmien kehittämistä tai oman työn kehittämistä (Rantanen 2009, 2). Kuitenkin samaan aikaan voidaan kehittää useita asioita useasta näkökulmasta.

Kehittämistyön tutkimisessä voidaan käyttää käsitettä kehittämisote. Sen avulla voidaan kuvata kehittämistapojen erilaisuutta vastaamalla kysymyksiin kuka kehittää, mitä kehittää, miten kehittää ja miksi kehittää. Kuka kehittää -kysymys määrittelee työn tilaajan ja ketkä ovat mukana kehittämisessä. Miten kehitetään -kysymys vastaa miten työ etenee ja mitä työvälineitä käytetään. Mitä kehitetään -kysymys esittelee kehittämisikohteen ja mitkä tavoitteet on

muutoksen kohteina. Miksi kehitetään -kysymys vastaa siihen, miksi kehitetään asioita tiettyyn suuntaan ja miksi se on tärkeää. (Räsänen 2007, 46.)

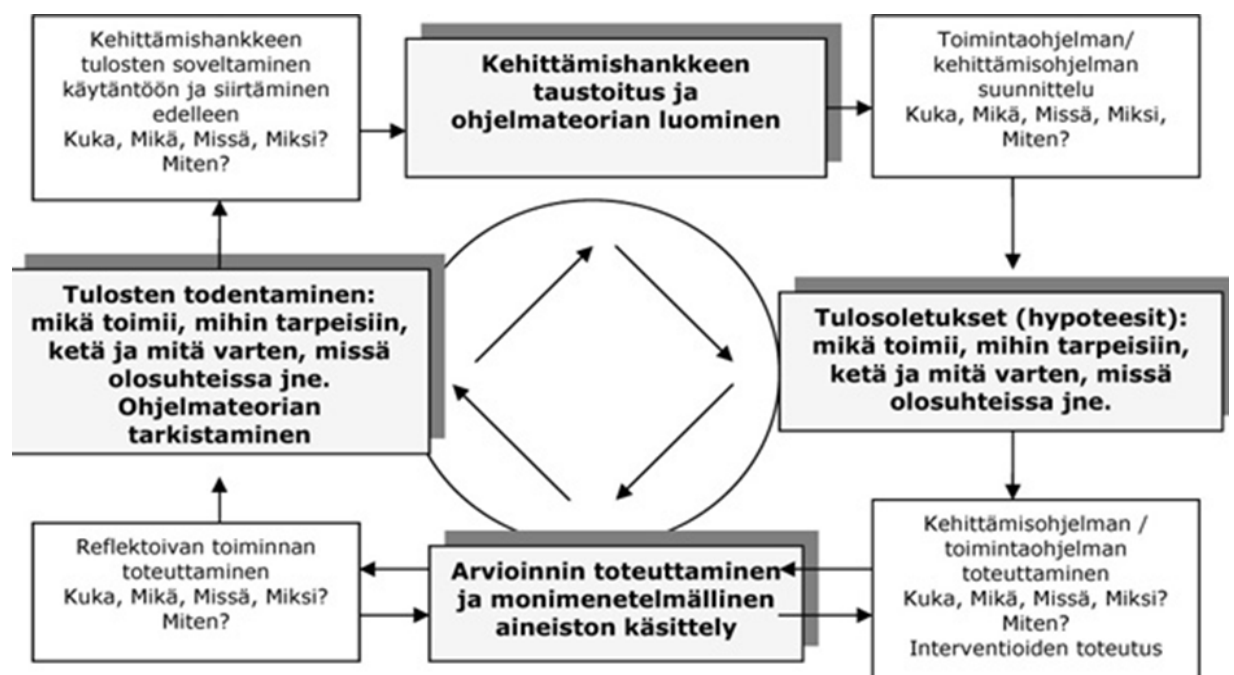
Kehittämisen tavoitteellaan aina jotain parempaa tai tehokkaampaa. Kehittämistarve voi lähteä etenemään ongelmasta tai vaan näystä jostain uudesta. Kehittämistoiminta voi kohdistua yksittäiseen työntekijään ja hänen ammatilliseen osaamiseensa. Asiantuntija-ammatteihin liittyy ajatus osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Kirjastoalalla suuretkin muutokset ovat arkipäivää.

Kehittämishankkeet, joilla pyritään muutokseen, sisältävät aina arviointia. Niissä käytetään arvioivaa työtettä, joka tarkoittaa, että omaan työhön suhtaudutaan tutkivasti ja muuttavasti ja työprosessit avataan näkyviksi. Realistisen evaluaation malli määrittelee sen, mikä toimii, miotä varten ja missä kontekstissa. Kehittämishanke etenee prosessimaisesti. (Anttila 2007, 83.) Kehittämistutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, sillä ne koskettavat yleensä yksittäistapauksia (Kananen 2012, 43). Kehittämistutkimus hyödyttää usein ainoastaan niitä, joita kyseessä oleva ilmiö koskettaa. Tutkimustulokset olisikin hyvä dokumentoida hyvin ja esittää ne julkisesti, jotta tieto tutkimuksesta leviää laajemmalle kuin tietyn organisaation sisälle. (Kananen 2012, 44.)

Kehittämishankkeen suunnitelmaa tehtäessä kuvataan koko prosessi, eli hankkeen lähtökohdat, ohjelmateorian perusteet, interventiot (toimenpiteet), niiden arviointimenetelmät ja havaitut tulokset ja vaikutukset. Kehittämishankkeet tehdään aina reaali maailmassa yhdessä toimijoiden kanssa ja sen tarkoitus on tuoda esille havaintoja ja kokemuksia. Arviointi eli reflektointi on erittäin tärkeää. (Anttila 2007, 81.)

Kehittämistoiminta lähtee etenemään jostain konkreettisesta ilmiöstä, tarpeesta tai visiosta. Ohjelmateoria esittelee perusteluja ja taustoja esimerkiksi aikaisempien tutkimuksien ja asiantuntijoiden kokemusten avulla eli ulkoisen informaation avulla. Sisäinen informaatio eli toimijoiden sisäinen tieto ja hiljainen tieto on merkittävää. Tällä tarkoitetaan muun muassa toimijoiden työrotiineja, osaamista tai asiantuntijuutta. Operationaaliossa suunnittelussa

kehittämishanke käsitteellistetään eli mallinnetaan. Tarkoituksena on luoda mielikuva niistä operaatioista, joita tarvitaan ratkaisun saamiseksi. Arviointikriteerit on myös määriteltävä. Realistisen evaluaation käytännöllistä osuutta seurataan arvioinnin keinoin. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuluvat tähän sykliin. Tässä vaiheessa tehdään haastattelut ja kyselyt. Lopuksi kootaan tulokset ja tehdään loppuarviointi sekä raportoidaan kehittämishanke. (Anttila 2007, 89-98.)



Kuva 8. Realistisen evaluaation malli (Anttila, 2007, 81, Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi).

Kehittämistyöni alkaa kysymyksestä, miten voimme varmistaa FUAS-kirjastojen henkilöstön osaamisen myös tulevaisuudessa. Viitekehyksenä toimii luonnollisesti osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen. Osaamisen tunnistaminen, osaamiskartoitukset, osaamisen kehittäminen, tulevaisuuden osaaminen ovat työssä käytettäviä käsitteitä. Mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät kirjastoammatilaisen osaamisalueet? Miten osaamisvaatimukset kirjastoalalla tulevat muuttamaan? On selvitettävä, miten jo pitkään alalla työskennelleet työntekijät saa-

vat päivitettyä itselleen uuden osaamisen ja miten osaamme kehittää oikeita osaamisen alueita.

Aikaisemmat tutkimukset ja kehittämishankkeet toimivat ohjelmateorian. Kirjastoissa täytyy varautua monenlaisiin muutoksiin. Toimijoiden eli FUAS-kirjastojen henkilöstön haastattelut tuovat esille eri kirjastojen tavat tunnistaa osaaminen ja käytännön toimet sekä toivottavasti myös tietoja tulevaisuuden vaatimuksista.

4.2 Metodiikka

Tähän kehittämistyöhön tarvittavan tutkimusaineiston kerään laadullisen menetelmän avulla. Haastattelun hyviä puolia on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelun aiheiden järjestystä voidaan muuttaa ja vastauksia voidaan tulkita enemmän kuin kyselyissä. Haastattelussa on mahdollisuus selventää saatuja vastauksia. Koska haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista, tutkittavat voivat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin muussa tilanteessa. Tutkimushaastattelu on systemaattista tiedonkeruuta. Se on tavoitteellista ja sen avulla pyritään saamaan luotettavaa tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205–208.) Tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttaa myönteisesti siihen, miten he jatkossa tutkittavaan asiaan suhtautuvat. Tutkittavat eivät ole vain tiedon hankkimisen välineitä (Vilkkä 2005, 103.)

Haastattelun hyviä puolia on myös se, että haastateltava voi tuoda esiin omia mielipiteitään. Haastateltavan omat kokemukset tulevat esiin haastattelussa erittäin hyvin. Nämä seikat voivat motivoida ihmisiä lupautumaan haastateltaviksi. (Eskola & Vastamäki 2010, 27–28.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 43) mukaan haastattelu on vuorovaikutustilanne, jolle on luonteenomaista seuraavat piirteet.

- Haastattelu on ennalta suunniteltu.
- Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama.

- Haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan.
- Haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa.
- Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimushaastatteluna käytän teemahaastattelua, joka on yleisin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelulla haetaan ymmärrystä ilmiöistä tai asiantiloista ja saadaan mukaan myös mielipiteet ja kokemukset. Kehittämistutkimuksessa teemahaastattelua voidaan käyttää ongelman määrittelyssä, vaikuttavuuden arvioinnissa sekä tulosten arvioinnissa. Haastattelu voi olla yksilö- tai ryhmähaastattelu ja sen voi tehdä kasvokkain tai teknisin välinein esimerkiksi Skypen, Lyncin tai Adobe Connectin välityksellä. Haastatteluun osallistujia ei valita satunnaisesti. Haastateltaviksi valitaan ne, joita ilmiö koskettaa tai ne, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Teemahaastattelu edellyttääkin huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. (Kananen 2012, 99–101, 103.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelutilanne, jossa ei ole tarkkoja, yksityiskohtaisia eikä valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä. Haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Haastattelu on puolistrukturoitu eli kaikille haastatettaville on samat teemat, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Teema tarkoittaa aihealuetta, josta keskustellaan. Ne valmistellaan aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta. Teeman sisällä edetään yleisestä yhä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin ja tarkentavilla kysymyksillä saadaan lisätietoja. Haastattelussa käydään läpi kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella eri haastatteluissa. (Kananen 2012, 102–104; Eskola & Vastamäki 2010, 26–29.)

Teemahaastattelu tallennetaan yleensä digitaalisesti ja teksti litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Litteroinnissa on eri tasoja, sanatarkasta kirjaamisesta pelkän asian poimimiseen haastateltavan sanomisista. Tallenteissa on mukana

myös äänenpainot, tauot yms., jotka voivat olla tärkeitä tutkittavan asian kannalta. Digitaalinen tallenne on autenttinen tallenne haastattelutilanteesta ja siihen voidaan palata myöhemminkin tarpeen vaatiessa. (Kananen 2012, 108–109.)

Teemahaastatteluaineisto analysoidaan useimmiten teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Aineisto voidaan jäsentää teemojen avulla ja pelkistää. Aineisto voidaan järjestää teemoittain eli jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset. Sen jälkeen aineistoa analysoidaan teemoittain ja jokainen vastaus peilataan teemaan, lopputuloksena on yhden teeman analysoidut vastaukset. (Eskola & Vastamäki 2010, 43.)

4.3 Haastattelut

Kehittämistyötä varten olen haastatellut yhteensä kymmentä FUAS-kirjastojen ammattilaisiin kuuluvaa henkilöä, Hämeen ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun kirjastosta kolmea ja Laurea-ammattikorkeakoulun kirjastosta neljää henkilöä. Haastateltavilla on vähintään korkeakoulututkinto ja kirjastoalan pätevyys. Heillä on kaikilla pitkä työura ammattikorkeakoulukirjastossa. Haastateltavien joukossa on kirjastojen johtajat ja tiimien vetäjät. Kevään 2013 FUAS-kirjastojen tiiminvetäjien tapaamisessa kerroin tästä kehittämistyöstäni ja siitä, miten sen aion tehdä. Kerroin myös toiveistani saada haastatella läsnäolijoita. He kaikki lupautuivat haastatteluihin.

Haastatteluajan olin sopinut jokaisen kanssa erikseen ja toimittanut etukäteen haastattelun teemat (Liite 1.). Kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun erittäin hyvin. Teemat käsittelivät etupäässä osaamista eri näkökulmista. Mikä on kirjastoammattilaisen osaaminen tällä hetkellä ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Miten osaamista johdetaan ja miten tulevaisuuden osaamista voidaan ennakoida.

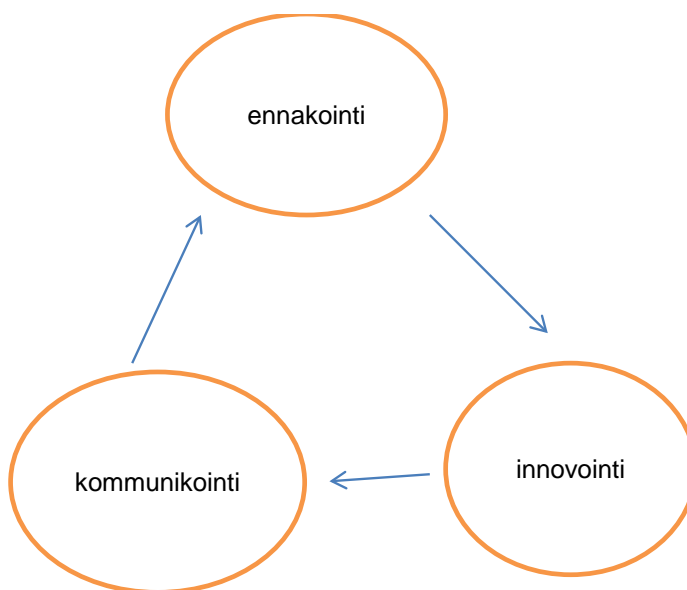
Ensimmäisen haastattelun tein toukokuussa ja viimeisen syyskuussa. Haastattelut (Liite 2.) venyivät pitkälle ajalle kesälomien ja haastateltavien kiireiden vuoksi. Haastattelut toteutettiin Adobe Connect –videoneuvottelun avulla. Haastattelut tallensin videoneuvotteluohjelmaan litterointia varten. Poikkeuksena

oman kirjastoni henkilöiden haastattelut tein kasvokkain samassa fyysisessä tilassa haastateltavan kanssa, haastattelut tallennettiin samalla tavalla kuin muidenkin haastattelut. Kaikki haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin. Yksi haastateltavista pyysi haastattelun kysymysten käsittelyjärjestyksen muutosta, mutta se ei muuten vaikuttanut haastatteluun.

5 KIRJASTOT TULEVAISUUDESSA

5.1 Tulevaisuuden ennakointi

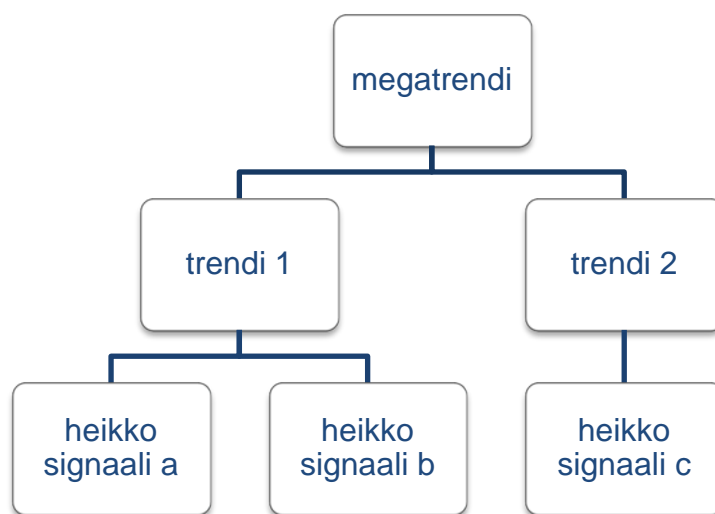
Tulevaisuuden ennakointi on tärkeää, sillä voimme omilla teoillamme saada aikaan muutoksia tulevaisuudessa. Ennakoinnin avulla voidaan pohtia, mitä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuisi, jos tekisimme jonkun asian tai jättäisimme sen tekemättä. (Hiltunen 2012, 46.) Tulevaisuusajatteluun kuuluvat Hiltusen mukaan myös innovointi ja kommunikointi, voimme itse vaikuttaa tulevaisuuteen innovaatioiden ja tulevaisuusviestinnän avulla (Hiltunen 2012, 15).



Kuva 9. Tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät (mukailtu Hiltunen 2012, 15).

Muutoksen alkuvaiheessa voidaan havaita hiljaisia signaaleja, jotka ovat vain muutaman tiedossa tai käytössä. Vähitellen asia omaksutaan laajempaan tietoisuuteen, niin että signaalit vahvistuvat ja muuttuvat trendiksi. Silloin kun kaikki ihmiset tunnistavat asian ja se vaikuttaa heidän arkipäivässään, on syntynyt laajoja massoja koskeva ilmiö, megatrendi. Kaikista ideoista ja asioista ei kasva isoja trendejä. (Hiltunen 2012, 27.) Kuitenkin tämän päivän suurilla ilmiöillä on

ollut varhaisvaihe, jossa voidaan havaita heikkoja signaaleja (Kamensky 2010, 168).



Kuva 10. Megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien liittyminen toisiinsa (mukailtu Hiltunen 2012, 64).

Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä ja ne vaikuttavat eri elämänalueilla. Ne ovat pitkäkestoisia ja vaikuttavat maantieteellisesti laajalla alueella. Myös ne voivat muuttua ja vaimentua kokonaan. Megatrendejä ovat muun muassa väestön ikääntyminen, teknologian kehittyminen ja globalisaatio. Trendi kertoo muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samoin tulevaisuudessakin. (Hiltunen 2012, 66, 76.)

Hiltusen (2012, 87) mukaan heikot signaalit ovat merkkejä nousevista muutoksista, joista voi tulevaisuudessa tulla jotain suurta tai sitten ei. Heikot signaalit ovat jotain sellaisia, jotka herättävät ihmetystä tai huvitusta ja joista kukaan ei ole aikaisemmin kuullut mitään. Heikkoja signaaleja voi löytää kaikkialta kuten sosiaalisesta mediasta ja vaihtoehtoliikkeistä. Organisaatioiden tulisi kerätä heikkoja signaaleja, jotta voitaisiin valmistautua tulevaisuuteen muodostamalla erilaisia tulevaisuuskuvia ja skenaarioita. (Hiltunen 2012, 90, 99, 103.)

Heikot signaalit syntyvät usein oman toimialan ulkopuolella, minkä vuoksi oman alan asiantuntemus ja normaali analyttinen ajattelu eivät välttämättä riitä niiden tunnistamiseen. Se vaatii luovaa työskentelyä ja ideoita tulisi saada oman orga-

nisaation ulkopuolelta ja myös ihmisiltä eri aloilta. Ideointia tulisi pystyä tekemään ajata, paikasta henkilöistä riippumatta, ja siinä voi hyödyntää tietotekniikkaa. (Kamensky 2010, 169–170.)

5.2 Osaamisen haasteet

Kirjastot ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen jatkuvasti. Uusi teknologia, uudet palvelut ja vaatimukset ovat yhdessä tuoneet kirjastotyöhön jatkuvasti lisää haastetta (Wilkins Jordan 2012, 37). Tietotekniikan yleistyttyä kirjaston palvelut ovat siirtyneet ja siirtymässä verkon kautta käytettäviksi ja verkkopalvelut ovat entistä kehittyneempiä. Suuri osa tiedonhankinnasta tapahtuu verkossa, josta myös tieteelliset julkaisut ovat luettavissa. Painettujen aineistojen merkitys vähenee sähköisten aineistojen merkityksen jatkuvasti kasvaessa. Opiskelijat ja muut asiakkaat osaavat toimia verkossa ja ovat itsenäisempiä tiedonhakijoita. Ammattikorkeakoulukirjastossa informaatiolukutaidon merkitys ja lähdekritiikki tunnistaminen korostuvat. Kirjaston tehtävä on opastaa asiakkaita vastuullisiksi verkkokäyttäjiksi myös tulevaisuudessa.

Sydänmaanlakan mukaan tulevaisuuden ihanneorganisaatio on seuraavanlainen. Se on tehokas ja oppiva ja sillä on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia. Sen oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset ja näin se johtaa muutosta. (Sydänmaanlakka 2012, 259.)

Tulevaisuuden menestyksen elementtejä ovat innovaatiot ja luovuus ja johtamisessa onkin panostettava nykyistä enemmän ihmisten johtamiseen ja innostamiseen. Keskeiseen rooliin nousevat myös yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen ja yhteistyö. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–15.) Tulevaisuuden palveluiden suunnittelua on hyvä tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa ilman, että annetaan heille mitään valmiita malleja. Perinteiset toimintatavat eivät saa olla uuden esteenä, muutoksia täytyy pystyä tekemään. (Sukovic, Litting & England 2011.)

Kirjastojen henkilökunnan rooli ei ole staattinen, vaan se kehittyy jatkuvasti, sillä ammattitaito pitää sopeuttaa yhteiskunnan muutoksiin. Henkilökunnan on panostettava entistä enemmän asiakkaiden tarpeisiin. Näkökulma prosesseihin

keskittyneestä kirjastotyöstä pitäisi muuttaa näkemykseen, joka perustuu kuunteluun, osallistumiseen ja kehittyneeseen asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ymmärtämiseen. (Holmberg, Huvila, Kronqvist-Berg, Nivakoski & Widén-Wulff 2009, 98–99.)

Sosiaaliset verkkopalvelut tuovat uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Kirjastot voivat kasvaa ilman fyysisiä rajoituksia ja tietoa voidaan jakaa laajemmin tuottajan roolissa. Verkkopalvelujen ja fyysisten palvelujen välille on löydettävä sopiva tasapaino. (Holmberg, Huvila, Kronqvist-Berg, Nivakoski & Widén-Wulff 2009, 102–103.) Sosiaalisen median ja sen työvälineiden lisääntyvä käyttö tuovat uusia osaamisvaatimuksia kirjastojen henkilöstölle. Tulevaisuudessa kirjastoammattilaisella täytyy olla monipuoliset internetin käyttötaidot, vuorovaikutustaidot, hänen on oltava asiakaslähtöinen, hänen on pysyteltävä ajan tasalla ja oltava avoin. (Huvila, Holmberg, Kronqvist-Berg, Nivakoski & Widén 2013, 198, 201.) Kirjastot pyrkivät olemaan saavutettavissa 24 tuntia päivässä ja seitsemänä päivänä viikossa, mutta tulevaisuudessa palvelun on oltava yksilöllisempää kuin automaattisesti tarjolla olevat tietokannat (Mäkinen 2009, 94).

Yleinen osallistumisen muutos vaikuttaa myös kirjastoissa, entistä vuorovaikutteisempaa toimintaa suunnitellaan tulevaisuudessa enemmän. Osallistuminen ei välttämättä tarkoita aktiivista sisällöntuotantoa, vaan se voi olla kuulumista kirjaston ympärillä toimivaan yhteisöön. Tällaisen yhteisön näkyväksi tekemistä on muun muassa erilaisten tapahtumien järjestäminen ja aktiivinen toimiminen verkkoympäristössä, yksilöiden yhteenkuuluvuutta lisää kirjaston näkyminen arkielämässä. (Holmberg, Huvila, Kronqvist-Berg, Nivakoski & Widén-Wulff 2009, 155–156.)

Kirjastolla on yleensä tarkoitettu kirjakokoelmaa, rakennusta tai instituutiota. Tulevaisuudessa kirjasto määrittyy enemmän sen palveluiden ja toimintansa tavoitteiden kautta. Fyysisellä tilalla ei välttämättä ole enää merkitystä, vaan kirjasto voi sijaita vaikka matkapuhelimessa. Tärkeämpää on kirjaston toiminta-ajatus ja se, miten toiminta-ajatusta voidaan toteuttaa esimerkiksi verkkosivun tai virtuaalimaailman avulla. (Holmberg, Huvila, Kronqvist-Berg, Nivakoski &

Widén-Wulff 2009, 182–183.) Kirjojen säilytys ei enää määritä kirjaston tilaa, vaan tila jää ajatuksille, keskustelulle ja toiminnalle (Mäkinen 2009, 94).

6 OSAAMISEN ALUEET KIRJASTOISSA

6.1 Kirjastoammattilainen tänään

Kirjastoammattilaisen tärkeimpinä tehtävinä on pitkään totuttu pitämään perinteistä kirjasto-osaamista vaativia tehtäviä kuten kirjojen lainausta, palauttamista, hankintaa, luettelointia ja tiedonhankintaa. Osa haastateltavista mainitsi nämä kirjastojen tehtävät, mutta ne eivät korostuneet lainkaan eivätkä nousseet tärkeimmiksi tehtäviksi. Haastateltavat puhuivat kirjasto-osaamisesta tarkoittaessaan kaikkia näitä yksityiskohtaisia tehtäviä. Ammattikorkeakoulukirjastossa työskentelevän ammattilaisen työtehtävät ja sitä kautta osaaminen painottuu suuremmalta osin hyvin monipuolisiin ja laajempiin tehtäviin varsinaisten perinteisten kirjastotehtävien jäädessä taka-alalle. Tehtävien suorittamiseen vaaditaan myös muuta kuin varsinaista kirjasto-osaamista. Kirjastoissa tehtävä työ ja sen osaamisvaatimukset ovat muuttuneet jatkuvasti.

Kirjastoammattilaisten osaamisalueet perinteisesti: lainaus ja palautus ja kirjallisuuden hankinta ja muut lievästi sanottuna ylimääräistä.

Asiakasosaaminen, sisältöosaaminen, kokoelmatyö ja luettelointi, järjestelmäosaaminen, tiedonhaku, pedagoginen osaaminen, yhteistyö- ja viestintätaidot sekä toimintaympäristön tuntemus ja johtaminen.

Kirjasto-osaaminen ja yleinen osaaminen ja muu osaaminen, joka on tullut jotain muuta kautta ja mitä voidaan hyödyntää kirjastossa työssä. Kirjastoalan osaaminen tulee koulutuksesta ja yleensä kiinnitetään enemmän huomiota siihen yleiseen osaamiseen.

Kirjasto-osaamisen sisältö muuttuu.

Kyllähän meillä keskiössä on se opettaminen ja opiskelijan valmistuminen, niin siihen liittyy ne kaikki meidän osaamisvaatimukset.

Ammattikorkeakoulukirjastossa työskentelevä tuntee taustaorganisaationsa ja sen strategian, joka ohjaa myös kirjaston toimintaa. Ammattikorkeakoulukirjasto ei voi toimia itsenäisesti vaan nimenomaan oman ammattikorkeakoulunsa osana ja muuttuen samaan suuntaan. Usein korostuu kaikkalainen toimintaympäristön tuntemus.

Tuntee mikä on kehysorganisaatio, miten se on organisoitu ja miten se toimii. Ja mihin se on menossa, kehittymässä.

Ehkä se ympäristö, jossa tekee töitä, ei ole niin pysyvä.

Strategia ohjaa meidän toimintaa, mitä meidän pitää tehdä, jotta opiskelija valmistuu ja menee työelämään.

Me ei voida olla mikään saareke, mikä ei miksikään muutu.

Kirjastossa tehtävä työ on suurimmalta osin asiakaspalvelutyötä. Asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat tärkeitä. Haastatteluissa korostettiin asiakkaan tärkeyttä ja asiakaslähtöisyyttä kaikessa toiminnassa. Ammattikorkeakoulukirjaston tärkeimmät asiakasryhmät ovat opiskelijat ja opettajat. Ammattikorkeakoulukirjaston tehtäviin kuuluu myös opiskelijoiden informaatiolukutaidon edistäminen. Tämä tarkoittaa sekä opetussuunnitelmissa olevia opetuksia, että pienimuotoista ohjausta jokapäiväisessä asiakaspalvelussa. Kun opetukset mainitaan opetussuunnitelmissa, niin niiden suorittaminen tuo opiskelijalle opintopisteitä. Kirjaston yhteistyö opetuksen kanssa on säännöllistä ja jatkuvaa.

Asiakkaat. Jos ei asiakkaita, niin ei ole kirjastoja.

Asiakaskunnan tarpeiden tuntemus. Kirjastoammattilaisen tulee tietää, mitä palveluita he käyttää, mikä heidän tiedontarpeensa on.

Asiakkaan kohtaaminen. Tukea opiskelijalle koko opiskeluajan alkaen kirjastoetsinnästä opinnäytetyön tekemiseen, valmistetaan elämään ja työelämään.

Ykkösenä on asiakkaat ja asiakaspalvelu, asiakkaan kohtaaminen sekä face to face ja myös verkossa.

Koskaan ei saa unohtaa asiakasta.

Asiakkaiden ohjaaminen tapahtuu yleensä kirjaston tiloissa, mutta ohjaaminen tapahtuu usein myös verkossa. Tietotekniikan ja muiden teknisten välineiden käyttö kirjastossa on niin itsestään selvää, etteivät haastateltavat korosta sitä millään lailla. Sosiaalisen median välineet kuuluvat nykyään luonnollisena osana kirjastotyöhön.

Sosiaalisen median käyttö ja niiden ymmärtäminen, koska nuorten kanssa toimitaan. Jos ei itse olekaan kovin aktiivinen niin tarvitaan sellaista ymmärrystä, miten nuoret sitä käyttää ja mihin sitä voidaan käyttää.

Nykyään kirjastoammattilaisen työssä korostuu vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen osaaminen. FUAS-kirjastojen asiakkaat ovat pääasiassa ammattikorkeakoulujen opiskelijoita, mutta ne palvelevat myös toisen asteen sekä yliopistojen opiskelijoita. Moniammatillista yhteistyötä tehdään opettajien kanssa. Verkostoidutaan oman kirjaston ulkopuolelle sekä taustaorganisaatioon, että muiden kirjastotoimijoiden kanssa, myös kansainvälisesti.

Työtä tehdään työyhteisössä ja asiakkaiden kanssa, sosiaaliset taidot korostuvat.

Yhteistyöosaaminen, verkostoituminen ja yhteistyö. Opettajien kanssa tehtävä yhteistyö vaatii yhteistyön taitoja ja jatkuvaa kehittymistä.

Kommunikoidaan toisten kanssa erilaisilla välineillä erilaisissa tilanteissa. Tämä on erittäin tärkeää, sillä meidän työ on oikeastaan vuorovaikutusta eri suuntiin erilaisten ihmisten kanssa.

Erittäin tärkeää on verkosto-osaaminen eli miten pystytään verkostoitumaan oman kirjaston ulkopuolelle eri foorumeille.

Emmehän me yksin tee vaan yhdessä silleen, sitä kautta se omassa työyhteisössä tiimiytyminen ja verkostoituminen ja tiedonvälittäminen, kehittäminen. Mutta sitten kun ajatellaan sitä organisaatiota laajemmin, niin sitten se ulottuu sinne opettajiin ja tietysti toisiin kirjastoihin.

Useampi haastateltavista tuo esiin oman työn näkyväksi tekemisen. Se on enemmän kuin vain vuorovaikutusta ja yhteistyötä, se on myös kykyä kertoa palveluista asiakkaan kielellä. Osallistumista taustaorganisaation hankkeisiin ja projekteihin pidetään tärkeänä, silloin voidaan tuoda omaa kirjastoalan osaamista käyttöön kirjaston ulkopuolelle. Kielitaidon merkitys kasvaa, varsinkin kun työtä tehdään kansainvälisellä tasolla joko ulkomailla tai vaikka ulkomaisten opiskelijoiden parissa oman kirjaston asiakaspalvelussa.

...Kertoa palveluista asiakkaan näkökulmasta, eikä vaan sitä, että meistä on hauska valita ja hankkia ja luetteloida kirjallisuutta.

Kansainvälinen osaaminen, kielitaito, kulttuurien ymmärtäminen asiakaspalvelussa ja viestinnässä. Että osaa olla kansainvälisillä foorumeilla, niissä on omat kommervenkkinsä.

6.2 Kirjaston prosessit ja työnjako

Kolmessa FUAS-kirjastossa on jokaisessa omanlainen sisäinen organisaatio ja tapa jakaa toiminnat prosesseiksi. Seuraavassa käyn läpi kirjastojen prosesseja ja työnjakoa lyhyesti ja esimerkin omaisesti, sillä tarkoitus ei ole vertailla Fuas-kirjastoja vaan tuoda esille niiden ominaispiirteitä.

Hämeen ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalveluiden johtajana toimii tietopalvelupäällikkö. Palveluprosessit on jaettu aineisto- ja palveluprosesseihin. Aineistoprosessissa toimivat esimerkiksi hankinnan ja luetteloinnin vastuuinformaatikot ja opetusprosessissa koulutusalojen vastuuinformaatikot. Lisäksi toimii useita kehittämistiimejä, kuten asiakaspalvelutiimi, viestintätiimi ja e-aineistotiimi.

Lahden ammattikorkeakoulun Tieto- ja kirjastopalveluita johtaa tietopalvelujohtaja yhdessä johtotiimin kanssa jaetun johtajuuden periaatteilla. Prosessit on jaettu seuraavasti:

- tiedon välittämiseen,
- tietoaineistojen hallintaan,
- informaatiolukutaitoon,
- tieto- ja kirjastopalveluiden koulutukseen ja työpaikkaohjaukseen,
- kirjastoverkkoyhteistyöhön.

Prosessien mukaan on muodostettu kolme operatiivista tiimiä, joiden tiiminvetäjät toimivat johtotiimissä yhdessä tietopalvelujohtajan kanssa. Prosesseilla on vastuuhenkilöt ja varahenkilöt. Lisäksi on työryhmiä, jotka voivat olla pysyviä (valintaryhmä) tai määräaikaista (Finna-ryhmä).

Laurea-kirjaston johtajana toimii informaatiopäällikkö. Toiminnat on jaettu kahteen verkostoon, peruspalvelu- ja kehittämisverkostoon. Informaatiopäällikkö ja hänen varahenkilönsä sekä kahden verkoston vetäjät muodostavat ydinryhmän, joka tavallaan toimii johtoryhmänä. Laureassa on määritelty jaettu johtajuus informaatiopäällikön ja hänen varahenkilönsä kesken. Uuden haasteen tai ongelman ratkaisemiseksi perustetaan solmuja, määräaikaista työryhmiä.

Taulukko 2. FUAS-kirjastojen johtaminen ja prosessit.

	HAMK	LAMK	Laurea
	tietopalvelupäällikkö	tietopalvelujohtaja	informaatiopäällikkö
Johtoryhmä	ei	johtotiimi = tietopalvelujohtaja ja operatiivisten tiimien tiiminvetäjät	ydinryhmä = informaatiopäällikkö ja informaatiopäällikön varahenkilö ja kahden verkoston vetäjät
prosessit	palveluprosessit: aineistoprosessi, opetusprosessi	tiedon välittäminen, tietoaineistojen hallinta, informaatiolukutaito, tieto- ja kirjastopalveluiden koulutus ja työpaikkaohjaus, kirjastoverkkoyhteis- työ	ei kuvattu
toiminta	kehittämistiimit: asiakaspalvelutiimi, tiedotustiimi, e-aineistotiimi	operatiiviset tiimit: asiakas- ja aulapalvelut+ tiedonvälittäminen, tietoaineistojen hallinta, yhteistyö opetuksen kanssa	verkotot: peruspalveluver- kosto, kehittämisverkosto
		työryhmiä	solmut = määräaikaista työryhmiä

7 OSAAMISEN VARMISTAMINEN

7.1 Kirjaston tavoitteet ja strategiat

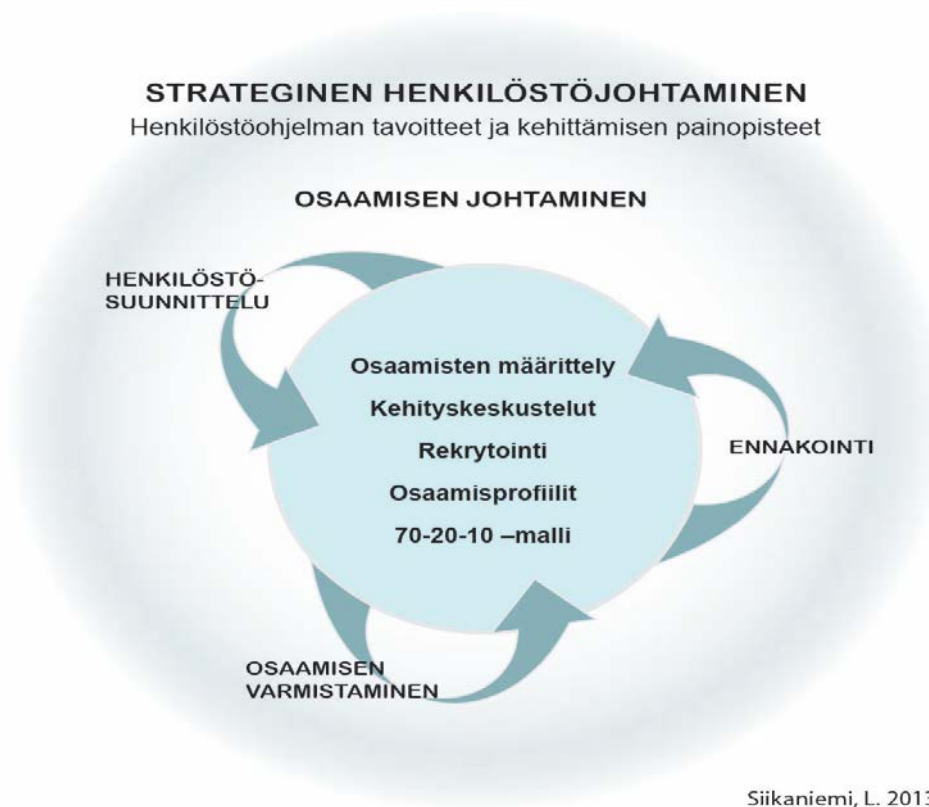
Ammattikorkeakoulun kirjasto toimii ammattikorkeakoulun strategian ja siitä muodostettujen tavoitteiden mukaan, niin myös Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun kirjastot. Yhteisenä strategiana toimii FUAS-liittoumastrategia. Myös osaamisen johtamisen esimerkki tulee taustaorganisaatiosta. Hämeen ammattikorkeakoulussa strategian lisäksi on käytössä Henkilöstöstrategia, jossa painotetaan osaamisen kehittämistä.

Taulukko 3 Laurea-kirjaston tavoitteet 2015

Laurea-kirjaston tavoitteet 2015		Kriittinen mittari	Tavoite 2015
E-kokoelma	Ratkaisemme tieto-ongelmat	e-aineiston hankinnan toteutuminen	hankinta e-aineisto 50 % – painettu aineisto 50 %
Verkkopalvelut	Linkitämme tiedon tuottajan ja käyttäjän	verkkopalvelujen käytettävyys	Asiointi kirjaston verkkopalvelussa sujuvaa, asiakastyytyväisyyskyselyssä vähintään 4 (1–5)
Verkostot	Verkostoidumme ja vaikutamme	yhteistyön vahvistuminen t&k&toimijoiden kanssa, mukanaolo hankkeissa/projekteissa	kirjaston toiminnan dokumentoinnin seuranta
Tila & viestintä	Houkuttelemme asiakkaat fyysiseen ja virtuaaliseen toimintaympäristöön	kävijämäärät, fyysiset käynnit ja käynnit kirjaston verkkopalvelussa	vähintään vuoden 2010 tasolla, fyysiset käynnit 245 000; verkkopalvelu Lauruksen käynnit 1 200 000

Laurean kirjasto on valmistellut tavoitteet e-kokoelmalle, verkkopalveluille, verkostoille sekä tiloille & viestinnälle. Tavoitteista on myös tehty esite asiakkaille luettavaksi.

Lahden ammattikorkeakoulun kirjastossa on käytössä taustaorganisaation Henkilöstöpalvelujen laatima Strategisen henkilöjohtamisen malli, jossa osaamisen johtaminen määritellään.



Kuva 11. Strateginen henkilöstöjohtaminen. (Siikaniemi 2013).

Osaamisen johtaminen tarkoittaa ennakointia, henkilöstösuunnittelua ja osaamisen varmistamista, ja apuna käytetään osaamisten määrittelyä, osaamisprofiileita, kehityskeskusteluja ja rekrytointia. Tähän sisältyy myös 70-20-10 –mallin (Liite 3.) vieminen arjen käytäntöön.

Mallin ovat alun perin kehittäneet Robert Eichinger ja Michael Lombardo 1990-luvulla. Mallin ideana on se, ihminen omaksuu työelämässä 70% oppimistaan asioista kokemuksen kautta: työssä oppimalla, tarttumalla uusiin haasteisiin ja

ratkaisemalla ongelmia. Oppimisesta 20% tapahtuu toisilta henkilöiltä vuorovai-
kutuksen ja palautteen annon kautta sekä jakamalla kokemuksia tai seuraamal-
la esimiehen tai kollegan työtä. Muodollisen koulutuksen ja valmennuksen kaut-
ta tapahtuu ainoastaan 10% oppimisesta. Tämän mallin mukaisesti henkilöstön
osaamisen varmistamisen toimintamuotoja ovat mm. työtehtävien laajentumi-
nen, kehittämisprojekteihin osallistuminen, parityöskentely, mentorointi sekä
koulutus ja valmennus. (Päijät-Hämeen koulutus konsernin intranet-sivut 2013.)

7.2 Osaamisen johtamisen käytäntö

Jokaisessa FUAS-kirjastossa johdetaan osaamista taustaorganisaation tavoit-
teiden ja mallien mukaan, jossain määrätietoinen työ on aloitettu yli kymmenen
vuotta sitten ja toisessa työ on vasta alkuvaiheessa. Jokaisessa kirjastossa
kiinnitetään huomiota henkilöstön osaamiseen. ja henkilöstöä osallistuu erilai-
siin koulutuksiin tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Kirjastomaailmassa pitää osaamista jännevöittää, kaikkien ei tarvitse osata kaik-
kea, voi keskittää. Ainoa, mitä kaikkien on osattava, on asiakaspalvelu.

Kun on tunnistettu prosessit, niin osaaminen menee prosessien kautta.

Hämeen ammattikorkeakoulussa on meneillään osaamisen johtamisen järjes-
telmän käyttöönotto. Kirjasto on osaltaan mukana koko ammattikorkeakoulua
koskevassa osaamispuuston rakentamisessa, jossa kuvataan osaamisen osa-
alueet ja mietitään myös mitä osaamista tarvitaan lähitulevaisuudessa. Tämän
osaamiskartoituksen jälkeen ruvetaan hankkimaan mahdollista puuttuvaa tule-
vaisuuden osaamista. Koko henkilökunta käy kehityskeskustelun tietopalvelu-
päällikön kanssa yleensä kerran vuodessa. Henkilöstösuunnitelmassa sano-
taan, että kehityskeskustelu on käytävä joka toinen vuosi.

Henkilöstön osaaminen on kartoitettu osaamiskartoituksen avulla Lahden am-
mattikorkeakoulun kirjastossa kolme kertaa, ensimmäisen kerran vuonna 2000
ja viimeksi 2011. Kirjaston johtotiimi määritteli osaamisalueet ja osaamisen ta-
sot yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa. Kehityskeskustelu käydään vä-
hintään kerran vuodessa lähiesimiehen kanssa. Kirjastossa esimiehinä vakinai-

sesti toimineet ovat suorittaneet Johtamisen erikoisammattitutkinnon ja osallistuneet taustaorganisaation järjestämiin esimieskoulutuksiin.

Laurean kirjastossa osaamiskartoitus on tehty vuonna 2010. Kirjaston henkilökunta käy kehityskeskustelun informaatiopäällikön kanssa kerran vuodessa. Lisäksi järjestetään toimipistekohtaisia ryhmäkehityskeskusteluita.

Osaamisen johtaminen nähdään asetettujen tavoitteiden eteenpäin viejänä, sillä osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Haastateltavien mielestä kehityskeskusteluihin suhtaudutaan myönteisesti ja niitä pidetään tarpeellisina. Kolmen ammattikorkeakoulun kirjaston kehityskeskustelulomakkeet ovat hyvin samanlaisia. Kaikkien keskusteluissa käydään läpi tavoitteet edellisestä keskustelusta ja arvioidaan niiden saavuttamista, arvioidaan henkilön osaamista suhteessa työtehtäviin, Asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle ja annetaan palautetta.

Kehityskeskustelut on hyödyllisiä, mahdollisuus keskustella kahden kesken oman esimiehen kanssa työstä. Kaikille on tärkeää saada keskustella työstään.

[AMK:n] strategiasta jokaiselle omat tavoitteet, ei niin, että miten minä kehittyisin vaan mitä organisaatio vaatii.

Henkilöstön kanssa tehtyä osaamisen johtamista, joka kontrolloidaan kehityskeskusteluissa ja mittareiden avulla pystytään seuraamaan.

7.3 Osaamisen tunnistaminen arjessa

Miten osaaminen tulee esiin arjen työssä? Osaaminen on mukana arjessa, mutta siitä ei välttämättä puhuta käyttäen sanaa osaaminen. Puhutaan tavoitteista ja miten niihin päästään. Otetaan käyttöön uusia palveluita ja laitteita sekä aineistoja, usein se tarkoittaa uutta tapaa toimia. Uudet asiat aiheuttavat myös ammattilaisille epävarmuutta, mutta keskustelut työkavereiden kanssa auttavat. Keskustelu osaamisesta ei kuitenkaan tarkoita työkaverin arvostelua tai arviointia.

Esimerkiksi Finna, sen käyttöönottohan on ihan hillitön opettelu, oppimisprosessi, että se pystytään ottamaan käyttöön, mutta sillä sanalla siitä [osaamisesta] tulee harvoin puhuttua. Ihmisen täytyy vaan ruveta tekemään sitä ja tehdessään oppia, selvittää ja opetella, josta muodostuu sitten se osaaminen.

Osaamiskeskustelu olisi tärkeää ja oman osaamisen tunnistaminen ja rajojen tunnistaminen.

Porukatkin voisi saada keskustelemaan enemmän osaamisesta ja mihin ollaan menossa ja miten niitä [tehtäviä] voisi tehdä toisin.

Kyllä puhutaan kun tunnetaan epävarmuutta. Se liittyy näihin laitteisiin ja välineisiin ja se tulevaisuus siinä mielessä pelottaa.

Ihmiset tietää keneltä kysyä jos on ongelmia.

Jos tehtävät on rutiineja ja suorittamista, niin sitä ei koe osaamiseksi. Ei osata ruveta kehittämään omaa työtään mielekkäämmäksi.

Erilaisiin koulutuksiin osallistumiset kirjataan tarkasti ylös, sillä koulutuspäivät lasketaan toimintaa kuvaavaksi mittariksi. Koulutukset voivat olla kirjaston sisäisiä tai taustaorganisaation järjestämiä sisäisiä koulutuksia. Ulkoiset koulutukset ovat usein maksullisia. Koulutuksen kesto on yleensä muutamasta tunnista päivän tai kahden koulutuksiin. Henkilökuntaa osallistuu myös tutkintoon johtaviin koulutuksiin, vaikka perustutkinto on jo olemassa. Näissä koulutuksissa on kyse koulutustason nostamisesta.

Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisiin vaikuttaa koulutusten maksullisuus, toki maksutontakin koulutusta järjestetään. Nykyään moniin Kansalliskirjaston järjestämiin koulutuksiin voi osallistua myös videoneuvottelun kautta, joten osallistujien aikaa ja matkakustannukset säästyvät. Kaikissa kirjastoissa jokainen työntekijä voi itse seurata koulutustarjontaa ja ilmoittaa halukkuutensa osallistua. Koulutukseen osallistumiseen vaikuttavat henkilön työtehtävät ja se, mitä hyötyä kyseisestä koulutuksesta on työtehtävien hoidolle. Säästösyistä kalliisiin koulutuksiin ei välttämättä voi osallistua. Haastatteluista välittyi erittäin koulutusmyönteinen ilmapiiri, tosin aina työntekijä ei ole innokas osallistumaan koulutuksiin, vaikka hänellä olisi siihen mahdollisuus.

Kaikki pääsee koulutuksiin, ei tehdä eroa kuka pääsee, kuka ei, jos koulutus on kirjaston kannalta järkevä.

Tavoitteena on, ja se on toteutunutkin, viisi työpäivää / kalenterivuosi / henkilötyövuosi on se mitä pitäisi mennä oman osaamisen ja oman ammattitaidon kehittämisessä.

Parin päivän koulutuksiin ei voi osallistua, sillä ne maksavat liikaa.

Kirjaston sisäiset koulutukset voivat olla koko henkilöstölle järjestettäviä koulutuksia tai workshop-tyyppisiä koulutuksia, jossa ulkopuolisessa koulutuksessa ollut välittää koulutuksen annin myös työyhteisöön toisten käyttöön. Voitaisiin ehkä puhua paremmin valmentamisesta ja työssäoppimisesta. Se, joka on käynyt koulutuksessa tai muuten perehtynyt johonkin asiaan paremmin neuvoo ja ohjeistaa muita. Kyseessä ei ole mikään uusi asia, näinhän on toimittu ennenkin, neuvottu työkaveria.

Vastuisiin ja tehtäväkuvaan pitäisi kuulua myös opetus muulle henkilökunnalle.

Jos joku on käynyt ulkoisessa koulutuksessa, niin pistää pystyyn tällaisen vaikka puolen päivän workshopin, johon sitten jokainen tuottaa sitä mihin osaamista on. Ja siellä keskustellaan yhdessä ja jaetaan.

8 TULEVAISUUDEN OSAAMINEN KIRJASTOISSA

8.1 Osaamisvaatimusten muutos

Muutokset tarkoittavat yleensä, että myös osaamisvaatimukset on tarkasteltava uudelleen. Ammattikorkeakoulukirjastoihin vaikuttavat monenlaiset yhteiskunnalliset muutokset sekä yleensä kirjastoalalla tapahtuvat muutokset. Osaamisvaatimukset on tunnistettava ja niihin on varauduttava ajoissa. Seuraavaksi tarkastellaan haastateltavien ajatuksia toimintaympäristön muutoksista ja siitä millaisiin muutoksiin meidän on osattava varautua.

8.1.1 Toimintaympäristön muutos

Ammattikorkeakoulukirjastot kohtaavat tulevaisuudessa monta muutosta, niin koko yhteiskuntaa koskettavia kuin omaa taustaorganisaatiota koskevia. Ikäluokkien pieneneminen vaikuttaa, enää ei tarvita niin suurta määrää aloituspaikkoja kuin aikaisemmin. Yleinen taloustilanne tuo omat vaatimuksensa, josta rakenteellinen kehittäminen on yksi keino varautua siihen. Ammattikorkeakoulujen muuttuva rahoitusmalli vaikuttaa myös. Ammattikorkeakoulujen toimilupien hakeminen syksyllä 2013 on erittäin tärkeää, sillä myös FUAS-liittouman tulevaisuus riippuu niistä. Merkittävimmät toimintaympäristön muutokset ovat haastateltavien mielestä ammattikorkeakoulujen muutokset, joista konkreettisin on uudet toimiluvat ja niiden haku. Usea haastateltava kokee tilanteen epävarmaksi, ei oikein voi ottaa kantaa tarkasti tulevaisuuteen. Taloustilanteen vuoksi työntekijöiden määrä luultavasti vähenee tulevaisuudessa, mutta työn määrä saattaa pysyä ennallaan. On myös pohdittava, voiko jotain töitä ulkoistaa.

Tietysti ihan konkreettisesti odotan sitä toimilupahakemusta ja sen käsittelyä, niitä neuvotteluita, miten opetus- ja kulttuuriministeriö haluaa meitä ohjata ja riittääkö tällainen liittouma, mihin suuntaan sitä liittoumaa halutaan viedä.

Ammattikorkeakoulukentän muutokset vaikuttavat eniten.

Siltä tuntuu, että väen väheneminen vaikuttaa työn määrän lisääntymiseen.

Haastateltavia mietityttää yleensä kirjastojen arvostus ja asema tulevaisuudessa. Kirjaston nykyisten toimintamallien muutos ei koske vaan FUAS-kirjastoja tai ammattikorkeakoulukirjastoja vaan kaikkia kirjastoja maailmanlaajuisesti. Miten ammattikorkeakoulukirjastot pystyvät pitämään nykyisen asemansa. Kirjastoilla on merkittävä rooli opiskelijan opintojen resurssina ja sen tulevaisuus mietityttää myös haastateltavia.

Kirjastolaiset haluavat nähdä itsensä tärkeinä, mutta ne kansalaisten sivistykselliset perusoikeudet, korkeakoulun tiedonvälitys, tutkimuksellinen tiedonvälitys, mihin se muuttuu?

Kirjasto saa resurssin kehysorganisaatiosta, eli mikä vaikuttaa ammattikorkeakoulussa niin vaikuttaa myös ammattikorkeakoulun kirjastossa eli ihan semmoset asiat, miten tällaista koulutusta arvostetaan poliittisessa kentässä, niin sehän vaikuttaa. Kuinka tälle sektorille rahoitusta ohjataan.

Mitkä ovat ne uudet toimintamallit kirjastossa taitaa olla maailmanlaajuinen kysymys.

Miten säilytetään paikka opiskelijan maailmassa? Venytään ja autetaan opiskelijaa valmistumaan ajoissa.

8.1.2 Tietoaineistojen digitalisoituminen

Digitalisoitumisella tarkoitetaan aineistojen muuttumista painetuista sähköisiksi. Kokotekstitietokantoja ja e-kirjoja on ollut kirjastoissa jo kauan ja sähköisen materiaalin osuus aineistoissa saa aina vaan suurimman osan. Tulevaisuudessa kirjastojen kokoelmat saattavat olla kokonaan sähköisiä aineistoja. Digitalisoituminen vaikuttaa myös kirjastojen tiloihin, kokoelmat eivät enää vaadi fyysistä tilaa.

Muutos paperimaailmasta digitaaliseen maailmaan, kirjan logistiikan kanssa pyöriminen loppuu tai vähenee huomattavasti.

Kirjastot voisi olla hubeja, joiden kautta aineistoa jaetaan laajalle ja tarjotaan käyttäjille ohjausta ja ehkä tiloja, jossa voi tehdä töitä.

Tietoaineistojen digitalisoituminen vaikuttaa myös henkilöstön osaamiseen, painettuihin aineistoihin liittyvä osaaminen on siirrettävä digitaalisiin aineistoihin. Aineistojen hankinta vaatii erilaista osaamista kuin painettujen aineistojen hankinta ja myös aineistojen löydettävyyteen ja järjestämiseen on kiinnitettävä

enemmän huomiota. Muun muassa julkisorganisaatioiden raportit ovat nykyään saatavissa verkossa. Sähköisten aineistojen markkinointi on haasteellisempaa kuin painettujen kirjojen, niitä ei voi nähdä samalla tavalla. Yhteistyö opetuksen kanssa vaatii enemmän kirjaston henkilöstöltä, sillä opettajat osaavat toimia painettujen aineistojen kanssa, mutta digitaalisen aineisto on vielä tuntemattomampaa. Uusien e-aineistojen tuntemus on kirjaston henkilöstöllekin vaatimattomaa. Kokonaisuuksien hallinta korostuu, sillä digitalisoituminen aiheuttaa helposti osaamisen pirstaloitumista.

Hankintaosaaminen on ihan erilaista kuin painettujen aineistojen. Sitä osaamista tulee oikeastaan vaan kokemuksen kautta, on pantava pää sinne jonnekin liikenteen sekaan ja mentävä mukaan. Muuta tietä ei ole.

[Pitäisi] saada myös opettajat tietoiseksi näistä aineistoista ja käyttämään niitä rohkeasti ja vaatimaan niiden käyttöä myös opiskelijoilta.

Vaikeat valinnat kokoelmatyössä, mitä sinne laittaa? kaikkea ei voi laittaa tietokantaan. Opiskelijalle pitäisi saada tietoisuus, mistä he hakevat sähköisiä aineistoja.

Oman osaamisen ja työn näkyväksi tekeminen on entistä tärkeämpää, verkossa olevat aineistot vaativat kirjaston henkilöstön osaamista, vaikka tämä ei näy asiakkaalle. Tämä vaatii myös uutta ajattelua kirjastotyön sisällöstä, mitä se voi pitää sisällään. Esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikot sisällönkuvailevat organisaation www-sivut. Työ on samaa kuin painettujen kirjojen sisällönkuvailu, mutta nyt kuvaillaankin www-sivuja.

Useampi haastateltava on sitä mieltä, että vaikka aineisto digitalisoituu, niin myös painetut kirjat tulevat säilymään. Kirjastojen asiakkaat hakevat tulevaisuudessa ehkä erilaista tietoa painetuista kirjoista ja digitaalisista aineistoista. Mikäli aineistoa on saatavissa sekä painettuna sekä digitaalisena, niin digitaalista aineistoa suositaan.

Mulla on sellainen käsitys, että painettu aineisto tulee ja jää ja e-aineisto tulee ja jää ja ollaan tässä kahden maailman [välissä], mut ne eriytyy kyllä ja alkaa tulla erilaisia rooleja.

E-aineisto on enemmän artikkeleita ja sellaista pregmenttietoa, sitä katotaan nopeasti. Se saattaa ruokkia sitä painetun kirjan käyttöä.

8.2 Tulevaisuuden ennakoiminen

Tulevaisuuden ennakoiminen on parhaimmillaan johtamistyötä. Osaamisen johtaminen on pitkäjänteistä työtä ja sitä täytyy ennakoida, vaikka ennakoiminen onkin aina arvaamista ja havainnointia. Kansainvälisiä ja kansallisia megatrendejä on osattava huomioida. Suomen valtion hallitusohjelma ja sitä seuraava Opetus- ja kulttuuriministeriön kehittämissuunnitelma on tärkeitä dokumentteja tulevaisuuden suunnittelun apuna. Käynnissä oleva rakenteellinen muutos vähentää muun muassa opiskelupaikkoja, sillä ikäluokat pienenevät. Erilaisten tilastotrendien seuraaminen on tärkeää. Tärkeää on tarkkailla, mitä tässä ajassa tapahtuu ja miten se vaikuttaa työelämään. Oman hallinnon alan asiakirjat on oltava käytössä sekä oman alueen aluestrategiat. Hiljaisia signaaleja on pyrittävä löytämään, sillä ne voivat muodostua tärkeiksi tulevaisuudessa. Verkostoitumisella saadaan tietoja vaihdettua laajemmallekin.

Tulevaisuudentutkimus, ei ole valmiita [malleja], täytyy itse rakentaa.

Tietoa pukkaa. Oikeiden tiedonlähteiden seuraaminen [tärkeää].

Tietysti heikkoja signaaleja, yritetään niitä kalastella ja saada ymmärretyksi avoimin mielin.

Senhän takia sitä verkostoitumista tehdään, että olisi mahdollisimman laaja tarttumapinta sinne kirjaston ulkopuolelle. Sieltä niitä ajatuksia ja ideoita tulee.

Ajaudutaanko vai ollaanko ohjaamassa, on tärkeää.

Suurin apuväline on ihmisten asenne, joilloin sulla on kiinnostus seurata mitä tapahtuu.

Kirjastoalan ja korkeakoulukentän seuraaminen on luonnollista ja seminaareihin sekä koulutuksiin osallistuminen. On seurattava kaikkia viestintäkanavia. Haastateltavien organisaatioissa pyritään ennakoivaan toimintaan, joten tämä ei ole ainoastaan kirjastojen tehtävä. Toiminnan arvioinnissa ja toimintasuunnitelmien laatimisissa yritetään huomioida tulevaisuuden vaatimukset. Toiminnan mittarit antavat tietoa vuositasolla. Opetuksen kansa tehtävä yhteistyö ja taustaorganisaation prosesseihin kiinnittymistä ja hankkeissa mukana olemista pidetään erittäin tärkeänä jatkossakin. Toiminnan tarkka raportointi tuo näkyviin kehitty-

misen ja sen miten olemme päässeet tähän hetkeen ja niitä voi käyttää tulevaisuuden suunnitteluun ja ennakointiin.

Aina kun uusi tavoitekierros tehdään, niin silloinhan me arvioidaan vahvemmin tätä maailmaa, mikä tämä on ja mihin suuntaan se on menossa ja mitä meidän kannattais tavoitella ja määritellä meidän oma paikka siinä kokonaisuudessa.

Ennakointi ja suuntautuminen uusiin tehtäviin on hankalaa, sillä se tulee vanhojen tehtävien päälle.

Rohkeutta ja intoa varmasti tarvitaan ja yhteistyötä.

Kirjasto ei ole kirja, vaan kirjasto on se tiedon, hallinnan ja jakamisen osaaminen, joka pitää osata soveltaa erilaisiin ympäristöihin sen mukaan mihin maailma muuttuu.

Kirjastoissa on se suuntaus näkyvässä, että resurssit vähenevät ja henkilöstöä on vähemmän. Tekniikkaa, mobiiliajattelua tulee edelleen lisää ja se vaatii osaamista. Kansainvälistyminen pienentää maailmaa. Olemassa olevan tiedon jäsentäminen ja kriittinen suhtautuminen pysyvät edelleen kirjastoammattilaisten haasteena, sekä oikeiden tiedonlähteiden löytäminen ja asiakkaiden ohjaaminen. Digitalisoituminen muuttaa väistämättä kirjastojen toimintamallia vähitellen. Asiakkaiden kuuntelemisen merkitys kasvaa entisestään.

Otetaan tulevaisuus hallintaan. Sisältö on siellä se oleellinen, en usko, että se hirveästi muuttuu.

Ollaan myönteisiä tulevaisuuteen nähden, ollaan valmiita luopumaan menneisyydestä.

8.3 Tulevaisuuden kirjasto

Tällä hetkellä voimme vain ennakoida, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mitä hyvältä kirjastoammattilaiselta vaaditaan. Haastateltavat korostavat sitä, että kirjastoalan osaaminen on tärkeää, mutta tulevaisuuden ammattilaisilta vaaditaan jatkossakin muita osaamisia kuten vuorovaikutus- ja verkostoitusosaamista. Kirjaston rooli tulevaisuuden toimintaympäristössä vaikuttaa myös henkilöstön osaamiseen. On seurattava aikaansa ja oltava valmis tekemään nopeitakin muutoksia toiminnassa. Kirjastojen välisellä yhteistyöllä saadaan enemmän näkyvyyttä ammattikunnalle, luodaan yhteisiä pelisääntöjä ja

luotetaan toisten ammattitaitoon. Kansainvälisyys lisääntyy ja kielitaidon merkitys korostuu. Koska me emme voi toimia kirjastoissa niin kuin on aina toimittu, on meidän ruvettava rohkeasti vaikuttamaan itse toiminnan kehittämiseen innovatiivisen ajattelun kautta. Uusien asioiden ideoinnin pitäisi olla koko henkilöstön yhteinen asia

Kirjastoalan osaamista niin sä voit vaan tehdä sitä työtä ja hankkia sitä osaamista, mutta nämä muut osaamiset ei olekaan ihana niin. Jos sä et oo hyvä kommunikimaan ihmisten kanssa niin sitä on ihan hirvittävän vaikea hankkia.

Tulevaisuudessa korostuu osaaminen oman työn jatkuvaan kehittämiseen, koska jos emme sitä tee, niin pudotaan maailman menosta.

Haaste on, miten siirrämme sen osaamisen, joka meillä on perinteiseen kirjasto maailman ajatteluun, siihen mitä tulee tulevaisuuden aineiston hallintaan ja asiakaspalveluun.

Asiakkaat ovat tärkeitä myös tulevaisuuden kirjastossa. Asiakkaiden rooli saattaa muuttua, että he ovat mukana entistä enemmän kehittämässä kirjaston palveluja. Asiakkaiden ja nimenomaan opiskelijoiden ohjaus korostuu, sillä aineiston löytäminen verkosta on haasteellista. Kirjastoissa joudutaan käyttämään enemmän aikaa palvelujen markkinointiin. Markkinointiosaaminen korostuu. Asiakaspalvelutyö on keskeisintä kirjastotyötä edelleen, se vain saattaa ainakin osittain mennä verkkoon. Tulevaisuuden asiakaspalvelu ei ole sitä, että odotetaan asiakkaan tulevan kysymään apua, vaan meidän on opeteltava aktiivisempaa työtettä. Meidän on huomioitava jokainen kirjastoon tuleva asiakas ja kysyttävä voidaanko auttaa. Tiskin takana odottamisesta on tultava aidosti asiakkaiden joukkoon.

Asiakaskeskeinen kirjaston kehittäminen on tulevaisuudessa suuremmissa roolissa.

Ammattikorkeakoulukirjastossa ei pysty olemaan töissä jos inhoaa asiakaspalvelua.

Tärkeintä kuitenkin asiakaslähtöinen asenne. Että siellä asiakaspalvelussa ei oltaisiin kuin Alepan kassalla.

Pitää pystyä viestimään asiakkaalle, että sun on nyt opittava itse ja mä neuvon sua mut en tee sun puolesta.

Meidän rooli tulee olemaan enemmän coachaajan rooli. Aktiivinen työote on tulevaisuutta, eli tarvitsetko apua.

Asiakkaiden tarpeet muuttuu yksilöllisimmiksi. Samaa tuotetta ei pystytä tarjoamaan koko asiakasryhmälle, vaan jonkinlaista räätälöintiä täytyy olla.

Digitaalisiin aineistoihin siirtyminen vähentää muun muassa perinteisiä kirjastointitehtäviä, kuten leimauksia ja muovituksia. Toisaalta olemassa olevan painetun aineiston hyllytys voidaan käsittää muuksikin kuin vain mekaaniseksi toiminnaksi. Se voi olla osa tiedon hallintaa ja kokoelman hoitoa. Hyllyttäjän on mahdollista tutustua kirjallisuuteen ja tehdä evaluointia eli työtä, jossa tarvitaan omaa ajattelua. Kirjastojen tehtävissä tulee varmaan tapahtumaan erikoistumista, luettelointityö tulee vähentymään todennäköisesti edelleen. On myös pohdittava, onko toiminnoissa jotain sellaista, jonka voisi ulkoistaa.

8.4 Tulevaisuuden kirjastoammattilaisen osaaminen

Kirjastoammattilaisella on oltava tulevaisuudessa yhä laajempi valikoima osaamisia, pelkkä perinteinen kirjastoalan osaaminen ei riitä. Haastateltavien mainitsemat osaamiset on lueteltu liitteessä 4. Haastateltavat mainitsivat kirjastoalan osaamisen, mutta se ei ole tärkeällä sijalla. Se on ehkä osaamisen perusta, mutta kirjastossa työssä oleva tarvitsee runsaasti muutakin osaamista ollakseen hyvä ammattilainen. Asiakasosaamista tai asiakaspalvelutaitoa korostivat kaikki, se on erittäin merkittävää. Kirjastotyö on tulevaisuudessakin nimenomaan asiakaspalvelutyötä, asiakkaat voivat olla samassa tilassa tai yhä enemmän verkossa.

Juridinen osaaminen liittyy esimerkiksi tekijänoikeuksiin ja tieto- ja viestintätekniikan osaamista tarvitaan erilaisten teknisten laitteiden ja koneiden käyttöön. Informaatiolukutaidon koulutuksiin ja ohjauksiin tarvitaan pedagogista osaamista. Näitä osaamisia on mahdollista kehittää suhteellisen helposti esimerkiksi kouluttautumalla.

FUAS-kirjastoissa, kuten muissakin ammattikorkeakoulukirjastoissa täytyy tunnistaa toimintaympäristö ja toimia yhteistyössä opetuksen kanssa. Yhteistoimintaosaaminen korostuu sekä verkostoituminen myös oman organisaation ulkopuolelle. Viestintä- ja markkinointitaitoja tarvitaan kirjaston palveluiden esille

tuomiseen. Hanketoiminnan kasvaessa täytyy henkilöstöllä olla enemmän hankkeisiin liittyvää osaamista.

Kaikki haastateltavat odottavat tulevaisuuden kirjastoammattilaisen oleva henkilö, jolla on asenne kunnossa. Hänellä pitää olla kokonaisnäkemyksiä asioista ja pitää olla tulevaisuusorientoitunut. Pitää olla tilannetajuinen, joustava ja omata kyky sopeutua muutoksiin. Hänen pitää pystyä toimimaan monialaisesti ja ajattelemaan innovatiivisesti. Mahdollista epävarmuutta on myös siedettävä. Kehittämishalukkuutta on oltava, on kyse sitten oman työn kehittämisestä, oman organisaation kehittämisestä tai oman osaamisen kehittämisestä. Nämä asenteet, ominaisuudet ovat sellaisia, joita ei välttämättä voi helposti oppia opintojen aikana tai työelämässä.

8.5 Ajatuksia FUAS-kirjastojen yhteistyöstä

Kolmen FUAS-kirjaston yhteistyö on aloitettu käytännön tasolla vähitellen, mutta säännöllisen ja lisääntyvän yhteistyön tekeminen riippuu myös taustaorganisaatiosta ja sen sitoutumisesta FUAS-yhteistyöhön. Valmiita malleja tällaiseen yhteistyöhön ei ole. Syksyllä 2013 odotetaan päätöksiä uusista ammattikorkeakoulujen toimiluvista, niistä riippuu tulevaisuus myös FUASin osalta. Haastateltavat ovat kuitenkin toiveikkaita lisääntyvän yhteistyön suhteen. Tulevaisuudessa kiristyvä taloustilanne ja resurssien väheneminen myös tuo paineita lisätä yhteistyötä.

Kyllä mä luulen et sit toimilupapäätöksistä vedetään johtopäätökset et mikä se suunta on ja millä intensiteetillä.

FUAS on aika abstraktia, alettu vasta miettiä

Hyvä asia ja odotan siltä jotain konkreettista.

En ole huomannut hyötyä [FUASista], mutta ei ole ollut haittaakaan.

FUAS on mahdollisuus! Pitää miettiä, mistä me luovutaan FUAS-kuvioissa, positiivisesti.

Toisilta oppiminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen nähdään tärkeänä. Vaikka meillä kolmella kirjastolla on erilaisia prosesseja ja erilaisia käytänteitä, niin paljon asioita tehdään kuitenkin samalla tavalla kuten muun muassa aineistojen hankintaa ja opiskelijoiden ohjaamista. Koska opiskelijat liikkuvat kolmen ammattikorkeakoulun välillä, on tärkeää, että kirjastoissa toimitaan samoin. Kirjastot voivat helpottaa opiskelijan opintoja tarkastelemalla omia käytäntöjään ja yhdenmukaistamalla niitä. Yhteistyökuviot on mietittävä tarkkaan, jotta niistä saadaan eniten hyötyä ja huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja se, että edelleen toimitaan yhden ammattikorkeakoulun kirjastona.

Hyvien käytäntöjen jakaminen tosi hienoa.

Benchmarkkaus, että opitaan toistemme toimintakulttuureista parhaat puolet, joita voi sitten jalostaa omaansa.

Jos rajat hälvenevät opiskelijoiden liikkuesssa, niin pakko sen on toimia myös meillä kirjastossa.

Voisi olla yksi luetteloinnin vastuuhenkilö FUASissa, joka sitten ohjeistaa kaikki luetteloimaan ja opettaa.

Mitkä on sitten ne semmoset osa-alueet meillä kirjastossa, jossa sitten sitä yhteistyötä on järkevää, kannattavaa, tehokasta ja taloudellista tehdä ja asiakkaita hyödyttävää.

9 LOPUKSI

Muutokset ovat arkipäivää ja pysyäkseen muutoksissa mukana on kirjastojen henkilöstön huolehdittava tarvittavasta osaamisesta. Osaamisen johtaminen on tärkeässä asemassa. Fuas-kirjastoissa osaamista johdetaan oman taustaorganisaation eli Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun käytännön mukaan. Tällä hetkellä odotetaan uusia ammattikorkeakoulujen toimilupia, jonka jälkeen toiminnan kehittäminen hieman selkeytyy. Ammattikorkeakoulukirjastot toimivat aina oman ammattikorkeakoulun strategian ja tavoitteiden mukaan. Ammattikorkeakoulukirjastoja koskettavat merkittävimmät muutokset tulevat suoraan ammattikorkeakouluista.

Kirjastotyössä tarvitaan monipuolisia osaamisia jo tällä hetkellä ja tulevaisuudessa ne entisestään laajenevat. Enää ei painoteta pelkästään perinteisiä kirjasto-osaamisia vaan enemmän erilaisia yleisosaamisia ja varsinkin sellaisia, jotka kuuluvat taustaorganisaation oppimisprosessiin.

Kirjastojen toiminta on asiakaslähtöistä, asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat tärkeitä. Asiakastyössä korostuu nimenomaan ohjaus ja neuvonta, pääosin asiakkaat ovat ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja henkilökuntaa. Yhteistyö opetuksen kanssa onkin säännöllistä ja jatkuvaa. Asiakkaita kohdataan kirjaston tiloissa edelleen, mutta nykyään verkossa kohtaaminen on lisääntynyt. Sosiaalisen median välineitä käytetään myös kirjastotyössä jatkuvasti enemmän.

Kirjaston rooli on muuttumassa muun muassa digitalisoinnin vuoksi, Sähköisiä palveluita on markkinoitava toisella tavalla kuin perinteisiä painettuja aineistoja. Sähköisessä muodossa olevat aineistot ovat näkymättömämpiä ja siksi haastavampia markkinoinnissa. Kirjaston palveluista tiedottaminen on myös tavallaan oman työn näkyväksi tekemistä. Aineistomuodon painopisteen muuttuminen painetuista sähköiseksi vaikuttaa myös kirjastohenkilöstön osaamiseen ja tarvittavan osaamisen muuttumiseen. Painetun aineiston hankintaan, dokumentointiin ja käyttöön tarvittava osaaminen on päivitettävä soveltumaan sähköisen aineiston käsittelyyn.

Osaamisen johtamiseen panostetaan kaikissa kolmessa FUAS-kirjastossa. Jokaisen kirjaston taustaorganisaation strategiasta tulee tavoitteet kirjastolle ja tavoitteisiin pääsemiseksi tehdään kehittämistyötä taustaorganisaation käytäntöjen mukaisesti. Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa ja keskustelun tukena käytetään lomaketta, joka on kaikilla FUAS-kirjastoilla hyvin samanlainen. Arjessa osaamisesta puhutaan aika vähän käyttäen sitä nimeä, enemmän puhutaan siitä, miten opetellaan käyttämään uusia laitteita, ohjelmia tai miten tehdään joku asia toisin. Hyvin pitkälle osaamisen kehittäminen tarkoittaa osallistumista erilaisiin koulutuksiin, joko sisäisiin tai ulkoisiin. Arjessa tapahtuvaa työssäoppimista ei ehkä tunnisteta aina riittävästi. Työssäoppimista ja sen merkitystä olisi varmaan syytä tuoda enemmän esiin, sen tärkeys jää liian vähälle huomiolle.

Osaamisen johtaminen vaatii ennakointia. Toimintaympäristön muutokset eivät välttämättä tapahdu hetkessä, joten niihin on mahdollista varautua. Tämä tarkoittaa, että meidän on seurattava, mitä ympärillä tapahtuu ja miten se vaikuttaa meihin. On yritettävä huomioida kansainvälisten megatrendien lisäksi pienet paikalliset muutokset ja heikkoja signaaleja on etsittävä. Tietysti korkeakoulukenttää ja kirjastoalaa seurataan tarkemmin kuin muita. Tulevaisuudessa pitää verkostoitua laajalle, osallistua erilaisiin tapahtumiin ja viedä omaa osaamista myös kirjaston ulkopuolelle.

Tulevaisuuden kirjastoa ja sitä, mitä osaamista se vaatii, voimme vain arvailla ja ennakoida. Perinteiset kirjastoalan osaamiset pysyvät taustalla kun muut osaamiset nousevat tärkeämmiksi. Vanhaa osaamista joudutaan päivittämään ja soveltamaan uusiin mahdollisiin tehtäviin sopiviksi. Tärkeintä on kuitenkin positiivinen ja tulevaisuuteen suuntautuva asenne. Kansainvälistyminen jatkuu ja verkostoituminen tulee entistä tärkeämmäksi. Innovatiivista ajattelua tarvitaan, jotta voidaan ruveta kehittämään tulevaisuudessa enemmän toimintoja uudella tavalla. Kirjastossa ja sen palveluissa voi tapahtua mitä tahansa muutoksia, mutta aina tärkein on asiakas ja hänen tarpeensa. Tulevaisuudessa asiakkaat otetaan varmaan enemmän mukaan myös palvelujen suunnitteluun. Tulevaisuudessakin kirjaston tehtävänä on olemassa olevan tiedon jäsentäminen ja

kriittinen suhtautuminen samoin oikeiden tiedonlähteiden löytäminen ja asiakkaiden ohjaaminen.

FUAS-kirjastot, vaikka kyseessä onkin kolmen eri organisaation kirjastot, ovat menossa samoin odotuksin tulevaisuuteen. Kirjastoammattilaisten tämän hetkiseen osaamiseen kiinnitetään huomiota osaamisen johtamisen keinoin, säännölliset kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen on tärkeää. Tulevaisuutta yritetään ennakoida mahdollisimman hyvin, ja vasta vuosien kuluttua tiedämme, onko ennakointi vienyt oikeaan suuntaan.

FUAS-kirjastojen yhteistyö on ollut toistaiseksi vähäistä ja hieman odottavaa, mutta sitä toivottavasti lisätään jatkossa, suunnitelmia on esimerkiksi yhteisten käytösääntöjen laatimisesta. Osaamisen jakaminen ja osaamisen kehittämisen yhteistyö FUAS-kirjastojen kesken hyödyttäisi varmaan meitä kaikkia. Voisimmeko järjestää esimerkiksi FUAS-kirjastojen yhteistä sisäistä koulutusta? Koulutuksen aiheita löytyisi varmaan arjen käytänteistä, uusien aineistojen käyttöön otosta jne.

Benchmarkkaus ja havainnointi monella tavalla voisi olla hyödyllistä ja verkostoitumista on ehdottomasti lisättävä. Jotta päästään yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisiä tavoitteita myös laatimaan, olisi yhdessä pohdittava, mikä on FUAS-kirjasto ja miten voisimme hyödyntää sitä yhä enemmän. Tarkoitus ei ole kilpailla toistensa kanssa vaan toimia kumppaneina. Jokaisella kirjastolla on omat taustaorganisaatiosta tulevat tavoitteet, mutta FUAS-liittouman tavoitteet ovat yhteisiä. Voisimme myös tutustua toistemme toimintaan, jotta saisimme toisemme tietoisiksi osaamisen johtamisen käytännöistä ja tavoitteista eri organisaatioihin kuuluvissa kirjastoissa.

Tämä kehittämistyö tuo esille sen, mitä FUAS-kirjastojen johtajat ja tiiminvetäjät ajattelevat tämän hetken osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Mutta mitä ajattelee koko muu FUAS-kirjastojen henkilöstö? Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista tietää, miten he ajattelevat esimerkiksi osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Kiinnostavaa olisi myös selvittää muiden ammattikorkeakoulukirjastojen osaamisen joh-

tamisen käytäntöjä. Tulevaisuudessa vasta tiedetään, onko ennakointi ja tulevaisuuden suunnittelu onnistunut. Seurantatutkimus viiden tai kymmenen vuoden kuluttua kertoisi, onko tässä työssä ennakoitu tulevaisuuden osaamista oikeaan suuntaan vai ei.

“The library future, however, will depend on its ability to engage, innovate and change” (Sukovic, Litting & England 2011, 85.)

LÄHTEET

Akava. Akavalaiset ammatit www-sivut. Viitattu 31.10.2013. <http://www.akavalaisetammatit.fi/>

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Collaborate for success. Yhteistyöllä kilpailukykyä. FUAS-liittoumastrategia 2011-2016. 2011. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Osa 94. Viitattu 31.10.2013. http://www.fuas.fi/fuas/Raportit/Documents/fuas_strategia_2011_2015.pdf

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, toim. Aaltola & Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.

FUAS-liittouman www-sivut. Viitattu 31.10.2013. <http://www.fuas.fi/Sivut/Etusivu.aspx>

HAMK strategia 2015. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.9.2013. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/strategiat_periaatteet/HAMK_strategia-2015.pdf

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Henkilöstöstrategia 2010-2015. Parempaa työhyvinvointia osaamista johtaen ja kehittäen. Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä. Viitattu 26.9.2013. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/strategiat_periaatteet/HAMK_henkilostostrategia-2010.pdf

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum. Viitattu 7.11.2013. Ellibs sähköinen kokoelma.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Holmberg, K., Huvila, I., Kronqvist-Berg, M., Nivakoski, O. & Widén-Wulff, G. 2009. Kirjasto 2.0. Muuttuva osallistumisen kulttuuri. Helsinki: BTJ.

Huvila, I., Holmberg, K., Kronqvist-Berg, M., Nivakoski, O. & Widén, G. 2013. What is Librarian 2.0 – New competencies or interactive relations? A library professional viewpoint. Journal of Librarianship and Information Science, 45: 3. Viitattu 10.11.2013. <http://lis.sagepub.com/>

Hyvönen, N. 2007. Mitä ammattikorkeakoulujen kirjasto- ja tietopalveluiden työntekijöiden tulisi tulevaisuudessa tietää ja osata? Teoksessa J. Korpisaari ja J. Saarti (toim.) Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa. Millaista osaamista kirjastot tarvitsevat. Kirjastonhoitajien säätiön julkaisu.

Hämeen ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 23.10.2013. <http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK>

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

Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen: Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: Avain.

- Kallioinen, O. 2012. Ihmisten johtaminen muutosprosessissa. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.). Johtamisen tilat ja paikat. Aikuskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Sarja: Jyväskylän ammattikorkeakouluin julkaisuja 134.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Koulutus ja tutkimus vuosille 2011-2016. 2012. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. Viitattu 26.9.2013. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf
- Laine, K. 2007. Työelämän kehittäminen innovaatiojohtamisen näkökulmasta, case Satakunnan ammattikorkeakoulu. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Tykes. www.tekes.fi/fi/document/48481/r53-teksti-jjj-korjattu-final_pdfSamankaltaisia
- Lahden ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 23.10.2013. <http://www.lamk.fi/Sivut/default.aspx>
- Laurea-ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 23.10.2013. <http://www.laurea.fi/fi/Sivut/default.aspx>
- Laurea-kirjaston ViestiIT-ryhmä. 2011. Laurea-kirjaston tavoitteet 2015. Esite.
- Marjamaa, M. ”FUAS-kirjastoseminaari huhtikuussa: Tulevaisuudessa kolmella amkilla yksi kirjasto?”. Hakuammunnasta täysosumiin. 20.4.2011. <https://laureakirjasto.wordpress.com/2011/04/20/fuas-kirjastoseminaari-huhtikuussa-tulevaisuudessa-kolmella-amkilla-yksi-kirjasto/>
- Mäkinen, I. 2009. Kirjastojen rooli Gutenbergin parenteesin jälkeen: Onko menneisyyden uudelleentulkinnosta hyötyä hahmotettaessa kirjastojen tulevaisuutta?. Teoksessa M.-L. Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Tampere University Press.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Puhakka, A. 2012. Työnantajan menetelmät osaamisen kartoittamiseen ja analysointiin - strateginen osaamisen johtaminen. Kopsu –hankkeen seminaari 27.3.2012 Kuopio. Viitattu 23.10.2013. <http://www.uef.fi/documents/1040266/1040275/PuhakkaArttu2.pdf/0e75dc50-00a6-45c4-b041-b5a09892be71>
- Päijät-Hämeen koulutus konsernin intranet-sivut. Viitattu 26.9..2013. <https://kori.phkk.fi/ypa/Sivut/aloitussivu.aspx>
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 26.9.2013. <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/view/1088/919>
- Räsänen, K. 2007. Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Tykes. www.tekes.fi/fi/document/48481/r53-teksti-jjj-korjattu-final_pdfSamankaltaisia
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen merkitykset työelämässä. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Siikaniemi, L. 2013. Strateginen henkilöstöjohtaminen (kuva). Päijät-Hämeen koulutus konsernin intranet-sivut. Viitattu 26.9..2013. <https://kori.phkk.fi/ypa/Sivut/aloitussivu.aspx>

Sivistysvaliokunnan mietintö 19/2002 vp.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Sukovic, S., Litting, D. & England, A, 2011. Playing with the future: library engagement and change. Australian Academic & Research Libraries. 42: 2. Viitattu 23.10.2013. <http://web.ebcsohost.com/>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Toivonen, L. 2009. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä: Tavoitteet ja toteutus Tampereen yliopiston kirjastossa. Teoksessa M.-L. Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Tampere University Press.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Wilkins Jordan, M. 2012. Developing leadership competencies in librarian. IFLA Journal 2012 38:37. Viitattu 8.11.2013. <http://ifl.sagepub.com/>

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 26.9.2013. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Haastattelun teemaluettelo

Teemat haastatteluun / Marjo Lahdenranta

Osaamisen varmistaminen FUAS-kirjastoissa myös tulevaisuudessa

1. Osaaminen
 - Kirjastoammattilaisten keskeiset osaamisalueet tällä hetkellä
 - Mikä nykyosaaminen korostuu tulevaisuudessa?
 - Mitä nykyistä osaamista ei enää tarvita tulevaisuudessa?
 - Mitä osaamista nykyisellä henkilöstöllä pitäisi olla tulevaisuudessa?
 - Jos rekrytoisitte uutta henkilöstöä, niin mitä osaamista heiltä edellyttäisitte?

2. Merkittävimmät toimintaympäristön muutoksista, jotka vaikuttavat ammattikorkeakoulukirjastoon?

3. Miten osaamista johdetaan amk-kirjastossasi?

4. Miten aineistojen digitalisoituminen vaikuttaa tarvittavaan osaamiseen?

5. Kirjaston vakanssit ja niiden koulutusvaatimukset

6. Kirjaston prosessit ja miten työt on jaettu?

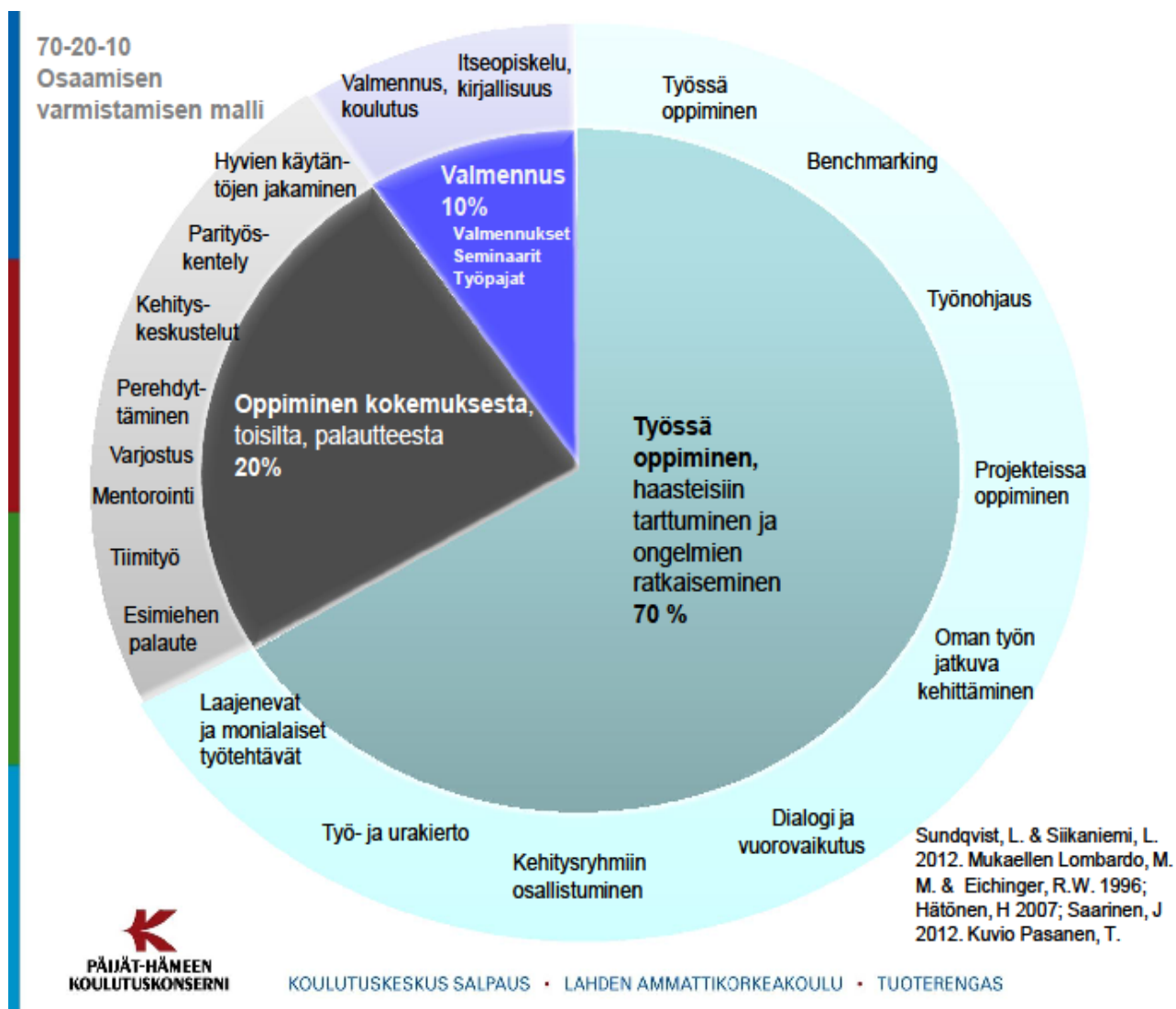
7. Miten kirjasto on organisoitu sisäisesti? Johtamisjärjestelmä?

8. Mitkä keinot auttavat tulevaisuuden ennakoinnissa? Apuvälineitä?

Haastattelut

Anna-Liisa Holmström	LAMK	24.5.2013
Markku Laitinen	LAMK	28.5. 2013
Kari Mikkonen	HAMK	4.6. 2013
Sari Säynäjoki	HAMK	6.6. 2013
Erja Huovila	Laurea	24.6.2013
Kaisa Puttonen	Laurea	26.6.2013
Sirkku Blinnikka	LAMK	31.7.2013
Minna Marjamaa	Laurea	2.8.2013
Hanna Lahtinen	Laurea	13.9.2013
Sinikka Luokkanen	HAMK	17.9.2013

Päijät-Hämeen koulutus konserni, Lahden ammattikorkeakoulu; 70–20–10 – malli



Kirjastoammattilaisen osaaminen

