

## Osaamistarvekartta osaamisen suunnittelun näkökulmasta

Osaamistarvekartta yliopistokirjastoissa:  
kokemukset ja näkemykset jaossa  
Suomen yliopistokirjastojen neuvosto.  
Laaturyhmä. Tampereen yliopisto 4.2.2008

Heli Myllys, Helsingin yliopisto. Viikin tiedekirjasto



## Yliopistokirjastojen verkoston Osaamiskartta

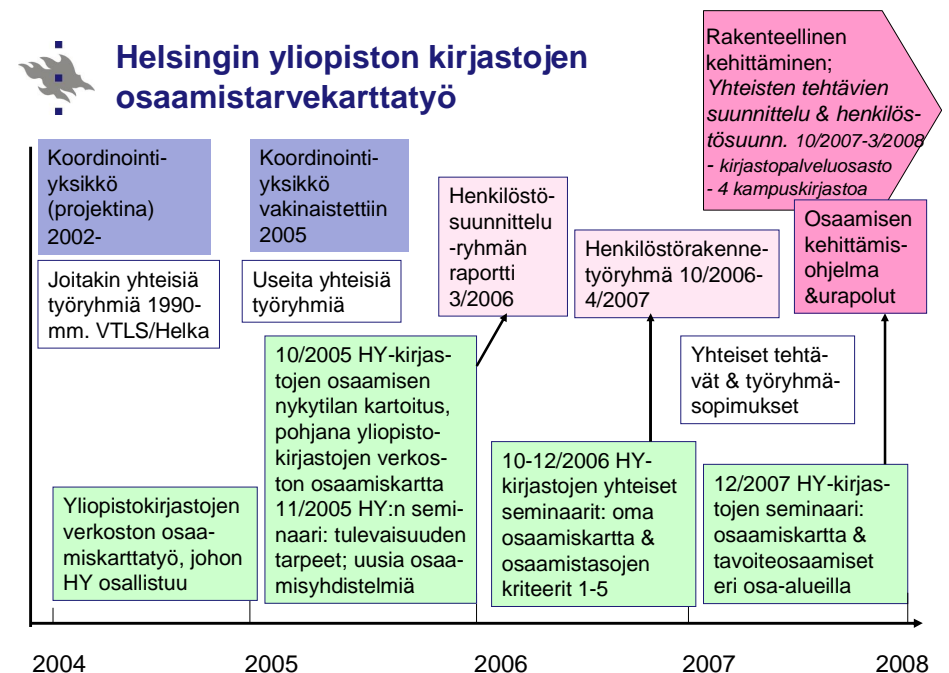
- sisältää yliopistokirjastojen verkostossa nyt ja erityisesti tulevaisuudessa (2010) tarvittavan osaamisen
- toimii tukena verkoston strategioiden jalkauttamisessa
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- antaa raamit osaamisen kehittämiselle
- tukee tehtävien kuvailun laadintaa
- auttaa henkilöiden rekrytoinnissa
- tukee henkilöstön osaamisen arviointia eri tehtävissä
- helpottaa kehitystoimien suunnittelua, toteutusta ja arviointia
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisen itsearviointiin

## Visio: Helsingin yliopiston kirjastojen toimintaympäristö ja haasteet 2010



TÄ 15.11.2006

## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö





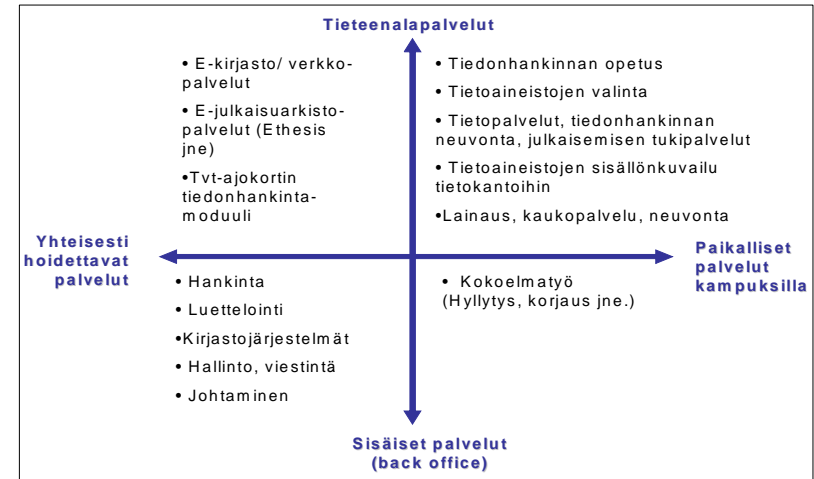
Helsingin yliopiston kirjastojen hallintomalli 2010:  
**Neljän kampuskirjaston ja kirjastopalveluosaston malli**

Kirjaston muodostavat:

- Hallintoviraston kirjastopalveluosasto (1/3 henkilöstöstä)
  - koordinointiyksikkö + yhteiset palvelut
  - kirjastotoimialaa ja osastoa johtaa toimialajohtaja
- Tiedekuntien alaiset tiedekirjastot kampuksilla (2/3 henk.)
  - tieteenalapaalvelut
  - kirjastoa johtaa kirjastonjohtaja
  - kullakin kampuskirjastolla on johtokunta
- Kirjasto- ja tietopalvelutoimikunta
  - strategiset linjaukset



**Asetelma Helsingin yliopiston kirjastojen tieteenalapaalveluista ja sisäisistä palveluista suhteessa keskittämiseen ja paikallisuuteen**



**Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö 2004-2005**

- 2004-2005 osallistuimme yliopistokirjastojen verkoston osaamistarvekartan laadintaprojektiin
- 10/2005 teimme yhteisen kartan pohjalta yrityksen laatia kirjastojen osaamisen nykytilan kartoitus
  - summittaisen käsitys osaamisen tasosta, jota ei kuitenkaan haluttu pitää kehittämisen lähtökohtana.
    - ydinosaamisalueiden ja osaamistasojen yhteisen määrittelyn tarve
  - laajasti erilaista osaamista kirjastotyön uusilla ydinalueilla, mutta erityisosaamista saattaa olla vain 1-2 henkilön varassa
    - > haavoittuvuus
- 11/2005 yhteinen seminaari & ryhmätyöt
  - tulevaisuuden tarpeet, mahdollisia uusia osaamisyhdistelmiä



**Helsingin yliopiston kirjastojen osaamisen nykytilan kartoitus - ote taulukosta**

**KIRJASTON OSAAMINEN SYKSYLLÄ 2005 ERI OSAAMISALUEILLA**

Taulukkoon kerätään tiedot henkilöiden määrinä, joilla arvioidaan olevan kyseistä osaamista eri osaamisen tasoilla.

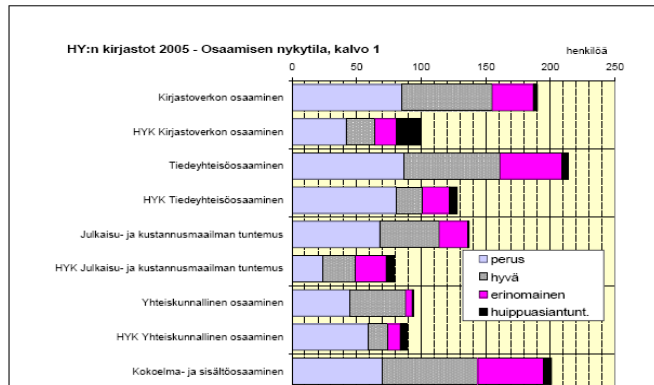
Kirjaston nimi Yliopistokirjastojen verkoston osaamiskartan osaamisen jaottelu	Osaamisen taso			
	perus	hyvä	erinomai- nen	huippu- asiantunt.
<b>YDINOSAAMINEN</b>				
1. TOIMINTAYMPÄRISTÖOSAAMINEN				
1.1 Kirjastoverkon osaaminen				
1.2 Tiedeyhteisöosaaminen				
1.3 Julkaisu ja kustannusmaailman tuntemus				
1.4 Yhteiskunnallinen osaaminen				
2. KOKOELMA- JA SISÄLTÖOSAAMINEN				
3. TIETORESURSSIEN HALLINNAN OSAAMINEN				
3.1 Kokonaisuuden hallinta				
3.2 Hankintaosaaminen				
3.3 Tiedon organisointi				
3.4 Käytettävyyden turvaaminen				
3.5 Palvelu				
4 TIETORESURSSIEN TUOTTAMISEN TUEN HALLINTA				

## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamisen nykytilan kartoitus - ote kooste taulukoista

Kirjastojen henkilöstösuunnitteluryhmän muistio

Liite 4

Osaamisen nykytilan alustava kartoitus.



## Helsingin yliopiston kirjastojen uusia tarvittavia osaamisyyhdistelmiä - tulos seminaarista 11/2005

- julkaisu- ja kustannusmaailmakokonaisuudet, joihin liittyy tiedon organisoinnin osaaminen ja tieteellisen julkaisemisen tuntemisen osaaminen
- kokoelma- ja sisältöosaamisen yhdistäminen pedagogiseen osaamiseen sekä kirjallisen ja verkkoviestinnän osaamiseen
- tiedon käytettävyyden turvaamisen osaaminen yhdistettynä tieteellisen julkaisemisen tukemisen osaamiseen ja tietotekniikka- ja järjestelmäosaamiseen sekä kansainväliseen osaamiseen ja juridiseen osaamiseen

## Helsingin yliopiston kirjastojen rakenteellisen kehittämisen hankkeen toimeksiantoja (10/2006-4/2007)

### Laadittava henkilöstörakennemalli

#### I. Osatehtävät

1. Määritellä keskitetysti/yhteisesti hoidettavat tehtäväalueet ja toimintaprosessit sekä määritellä kampuksilla hoidettavat tieteenaloitteiset palvelut asiakkaille siten, että palveluilla on tiivis yhteys opiskeluun, opetukseen ja tutkimukseen kampuksilla.
2. Määritellä osaamiskarttaa hyödyntäen kirjastolaitoksen rakenteellisen kehittämisen ja toimintaympäristön muutoksen edellyttämät asiantuntijatehtävät.
3. Laatia osaamiskarttaa hyödyntäen periaatteet kirjastoille henkilöstösuunnitelman tekemiseksi.

## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö 10-12/2006

- työstimme Helsingin yliopiston kirjastojen oman version osaamiskartasta (katso kuva) ja osaamistasojen määrittelyn:

#### 1. Perusosaaminen

- henkilö osaa toimia osaamisalueen asioissa ohjeiden mukaisesti
- henkilöllä on erillisiä tietoja ja taitoja osaamisalueelta
- hallitsee käytännössä osaamisalueen perusteet

#### 2. osaaminen on 1: ja 3:n välillä

#### 3. Sujuva osaaminen

- henkilö osaa toimia osaamisalueella itsenäisesti
- henkilöllä on osaamisalueesta hyvä ja jäsentynyt tietoperusta osaa soveltaa tietoa käytännössä ja toimia joustavasti osaamisalueen tehtävissä

#### 4. osaaminen on 3:n ja 5:n välillä

#### 5. Asiantuntijaosaaminen

- henkilö osaa toimia luovasti ja joustavasti osaamisalueen asioissa
- henkilöllä on kehittävä työote ja hän löytää uusia ratkaisu- ja toiminta-malleja osaamisalueen asioissa
- osaaminen voi olla tietyn osa-alueen syvällistä osaamista ja/tai kokonaisuuden syvällistä osaamista

**0-taso** = Osaamista tarvitaan, mutta sitä ei vielä ole.

✓ ka. osaamista ei tarvita

## Työhyvinvointi omaksi näkökulmaksi!

- Liitimme omaan osaamiskarttaamme työhyvinvoinnin yhdeksi kirjastolaitoksen strategisen osaamisen kulmakiveksi tuotettuamme raportin ”Työhyvinvointi kirjaston toimintaperiaatteena” osana Strategia-kaiku –hanketta v. 2007

## Helsingin yliopiston kirjastolaitoksen osaamiskartta vuoteen 2010 (20.12.2006)

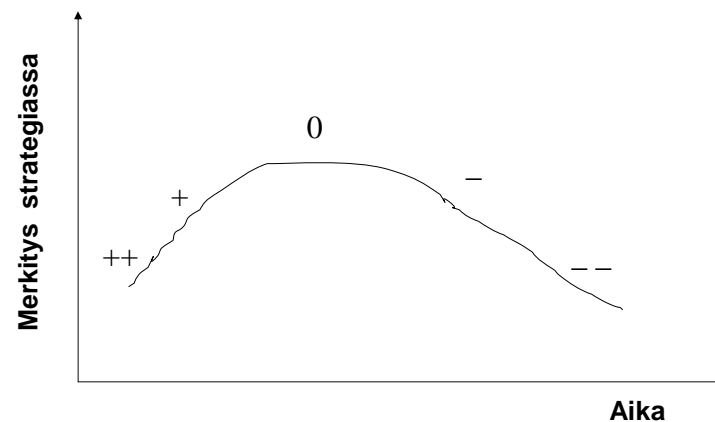


## Henkilöstötarpeen arviointi

- Osaamistarpeiden muutokset
  - Muutokset työssä ja toimintatavoissa
  - Uudet osaamisyhdistelmät, osaamisprofiilit
  - Toimintojen elinkaaret
- Työajan seurannasta tietoa tehtäviin/toimintoihin käytettävästä työajasta (mennyt/nykyhetki)
  - Arvioitava lisääntykö vai väheneekö tarve työtä ja työprosesseja kehittämällä
- Eri perusteilla koottujen henkilöstörakenteeseen vaikuttavien tekijöiden yhteensovittaminen

➔ henkilöstötarve

## Strategisen osaamisen vaihe elinkaarellaan





- Toiminnan tehokkuus ja kilpailukyky eli menestys riippuvat osaamisesta ja oppimisesta sekä niiden tehokkaasta johtamisesta.
- Osaamisen johtamisen apuväline on mm. henkilöstösuunnitelma
  - optimaalinen henkilöstömäärä
  - Ydinosaamiset
    - Millaisia henkilöitä palkataan
    - Miten olemassa olevan henkilöstön osaamista kasvatetaan



## Esimerkki ”osaamistase” - yksilöt ja tiimi/henkilöstöryhmä

Osaamis-alueet	Asiakas-osaaminen	Toimintaympäristö-osaaminen	Pedagoginen osaaminen	Prosessi-osaaminen	Yht.
Henkilö A	2	3	2	4	11
Henkilö B	1	1	1	3	6
Henkilö C	3	4	2	4	13
Henkilö D	3	2	5	3	13
Henkilö E	4	4	2	4	14
<b>Nykytila</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>57</b>
<b>Tavoittila 1 v</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>66</b>
Tulos 1 v					
<b>Tavoittila 3 v</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>74</b>
Tulos 3 v					

Osaamiskartan osaamisalueet esimerkinä jatkotyöskentelyn mahdollisuuksista	Henkilöstöryhmä			
	Johto ja lähiesimies	Tietoasian-tuntija	Kirjastoamm . kk	Kirjastosiht.
<b>Kirjastoalan ydinosaaminen</b>				
1. TIETEENALAKOHTAINEN KOKELMA- JA SISÄLTÖOSAAMINEN.	3,2	4,0	3,7	3,3
2. TOIMINTAYMPÄRISTÖOSAAMINEN				
2.1 Kirjastoverkon osaaminen	3,8	3,7	3,2	2,9
2.2 Tiedeyhteisöosaaminen	2,2	3,9	2,2	1,2
2.3 Julkaisu ja kustannusmaailman tuntemus	1,7	3,3	3,8	2,2
2.5 Kansainvälisen työskentelyn osaaminen	3,9	3,1	2,9	1,1
3. TIETORESURSSIEN HALLINNAN OSAAMINEN				
3.1 Kokonaisuuden hallinta	4,0	3,3	2,9	1,5



## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö 12/2007

- seminaarissa työstimme oman osaamistarvekartan avulla osaamisen suunnittelun avuksi tulevan kirjastopalveluosaston ja keskitettävien tehtävien määrittelyjä ja tavoiteosaamisia
- Työtä tehtiin neljässä ryhmässä:
  - verkkopalvelut
  - hallintopalvelut
  - bibliografinen kuvailupalvelu ja käyttönsaattaminen, kokoelmien digitointi
  - hankinta, kilpailutus, kokoelma-, lahjoitus- ja säilytysperiaatteet
- Ohessa esimerkkejä tavoiteosaamisesta, rajapinta-pohdinnasta, eri näkökulmista katsottuna osaamisen tarpeesta

## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö 12/2007 - esimerkki 1

- BIBLIOGRAFINEN KUVAILUPALVELU JA KÄYTTÖÖNSAATTAMINEN
  - luettelointi Helkaan ja Nelliin
  - tietokantakorjaukset
- KOKOELMIEN DIGITOINTI

	Tavoite-osaamiset	Lisätiedot
KIRJASTOALAN YDINOSAAMINEN		

...

3 TIETORESURSSIEN HALLINTAAN LIITTYVÄ OSAAMINEN		
3.1 Kokonaisuuden hallinta	3-5	
3.2 Tietotekniikka- ja tietojärjestelmäosaaminen	1-3	Rajapinta verkkopalveluihin
3.3 Hankintaprosessin osaaminen	x	
3.4 Tiedon organisointi	3-5	
3.5 Käytettävyyden turvaaminen	3	Rajapinta Kansalliskirjastoon
3.6 Palvelu	1-3	

...

## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö 12/2007 - esimerkki 2

- BIBLIOGRAFINEN KUVAILUPALVELU JA KÄYTTÖÖNSAATTAMINEN
  - luettelointi Helkaan ja Nelliin
  - tietokantakorjaukset
- KOKOELMIEN DIGITOINTI

1-2.6 perehdyttämisen osa-alue ei vaatimus, mutta eduksi  
3.1, 3.2, 3.4, 3.5 Ydin, tärkeä perusammattiosaaminen  
**12-17** yleistä työelämäosaamista

Nykyinen rekrytointikäytäntö painottunut toimintaympäristöosaamiseen. Tarvitaanko tätä tulevaisuudessa samalla tavalla kuin nyt? Tässä keskustelun paikka. Onko hyvä suosia HY:ssä hankittua kokemusta?

Eri näkökulmista riippuen voi pohtia muunlaisia osaamisia  
- esimiesnäkökulmasta esim. Kohdat 7-11 edellyttäisivät korkeampaa osaamistasoa  
- tuotteistaessa tarvittaisiin enemmän talous- ja markkinointiosaamista

## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö 12/2007 - esimerkki 3

### VERKKOPALVELUT – osaamistasotarve asteikolla 1-5

- Esimiesnäkökulma ?

Epäselvää, mikä on työnjako eri osapuolien välillä

	Helka	Nelli	Julkaisuark.	Muuta
KIRJASTOALAN YDINOSAAMINEN				
1 TIETEENALAKOHTAINEN KOKOELMA- JA SISÄLTÖOSAAMINEN	-		3	
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ-OSAAMINEN				
2.1 Tiedeyhteisöosaaminen	1-3	1-3	1-3	
2.2 Kirjasto- ja tietopalvelualan koulutuksen ja tutkimuksen tuentemus	1	1	1	
2.3 Kirjastoverkon osaaminen	3	3	3	
2.4 Julkaisu- ja kustannus-maailman osaaminen	-	1-3	4-5	
2.5 Yhteiskunnallinen osaaminen	-	-	3-4	
2.6 Kansainvälisen työskentelyn osaaminen	4	4-	4-	

## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö – jatkotyön haasteet 1(2)

- Osaamisen Kehittämisen Ohjelma osana uuden organisaation kehittämistä
  - kuinka paljon ja minkä laatuista osaamista tarvitaan?
  - henkilötason osaamistietoa käyttöön
  - miten osaaminen hankitaan? urapolut?
  - tehtävien elinkaari, tehdyt henkilötyövuodet tehtävittäin, uudet tarvittavat tehtävät, uudenlaiset osaamisyhdistelmät, työhyvinvointi, eläkkeelle jääminen mahdollisuutena (30% vuoteen 2011 mennessä), osaamistase, henkilökohtaiset osaamisprofiilit
- Osaaminen korvattavissa strategisella kumppanuudella, tehtävien ulkoistamisella, yhteistyöllä?



## Helsingin yliopiston kirjastojen osaamistarvekarttatyö – jatkotyön haasteet 2(2)

- Palkkaus vaatavuutta vastaavalle tasolle
- Eläkkeelle jäämisen yhteydessä vapautuvat resurssit rahoittamaan osittain henkilöstörakenteen kehittämistä
- Vakanssit vähenevät ja uudistuvat
- Keskitettävien tehtävien myötä kaikkien tehtävät muuttuvat
- Kampuskirjastoissa tieteenalaspesifit tehtävät