

## **OSAAMISKARTOITUS YLIOPISTOKIRJASTOJEN VERKOSTOSSA**

<b>1 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITTEET.....</b>	<b>2</b>
<b>2 TYÖSKENTELYN ETENEMINEN .....</b>	<b>2</b>
<b>3 OSAAMISAJATTELU OSAAMISKARTAN LAADINNASSA .....</b>	<b>3</b>
3.1 YLIOPISTOKIRJASTOJEN VERKOSTON OSAAMISKARTAN TEHTÄVÄT.....	3
3.2 YHTEINEN KÄSITYS OSAAMISESTA .....	3
3.3 OSAAMISALUEIDEN KUVAAMINEN.....	7
3.4 OSAAMISTASOJEN MÄÄRITTÄMINEN.....	9
<b>4 OSAAMISPROFILIEJEN LAADINTA.....</b>	<b>10</b>
<b>5 OSAAMISEN ARVIOINTI .....</b>	<b>11</b>
<b>6 KEHITYSSUUNNITELMAT JA KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>12</b>
<b>7 ESIMERKKI YLIOPISTOKIRJASTOJEN VERKOSTON OSAAMISKARTAN KÄYTÖSTÄ KIRJASTOSSA.....</b>	<b>13</b>
<b>8 KIRJALLISUUTTA.....</b>	<b>14</b>
<b>LIITE 1.....</b>	<b>16</b>
<b>LIITE 2A. KIRJASTON (TAI TIIMIN) KEHITYSSUUNNITELMA.....</b>	<b>18</b>
<b>LIITE 2B. HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSSUUNNITELMA.....</b>	<b>19</b>

## 1 Kehittämiprojektin tavoitteet

Osaamiskartan kehittämisen projektin tavoitteena oli luoda osaamisen kehittämisen toimintamalli yliopistokirjastojen verkostolle jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tueksi. Ensimmäisessä vaiheessa laadittiin yliopistokirjastojen verkoston strategian pohjalta vuoteen 2010 mennessä tarvittavien osaamisen osaamiskartta. Tätä osaamiskarttaa kirjastot voivat hyödyntää omissa osaamisen kehittämishankkeissaan. Kehittämishankkeissa voidaan laatia verkoston yhteiset, kirjastokohtaiset tai tiimikohtaiset kehitysuunnitelmat.

Verkostolle laadittua osaamiskarttaa voidaan soveltaa kirjastoissa monin tavoin. Se tukee strategioiden jalkauttamista, henkilöstörakenteen suunnittelua, osaamisen siirtämistä sekä tehtävien kuvaamista ja niiden vaativuuden arviointia.

## 2 Työskentelyn eteneminen

Osaamiskarttaa laadittiin yhteistoiminnallisesti Educa-Instituutti Oy:n konsultin, toimitusjohtaja Heljä Hätösen ja yliopistokirjastojen verkoston työryhmän kanssa sekä verkoston eri kirjastojen johtajien yhteisissä tapaamisissa.

Työryhmään kuuluivat puheenjohtajana Kristiina Hormia-Poutanen (HYK), Dorrit Gustafsson (HYK), Matti Hjerppe (HY Opiskelijakirjasto), Maija Ikonen (TaYK), Eeva-Liisa Lehtonen (HKKK), Pirkko Lindberg (OYK), Heli Mylly (HY Viikin tiedekirjasto) sekä Pirkko Mäkelä-Pusa (HYK). Ryhmän sihteerinä oli Irma Reijonen (HYK). Ryhmä kokoontui neljä kertaa.

Osaamiskartan ensimmäiset ehdotukset laadittiin 17.9.2004 pidetyssä seminaarissa, johon osallistui yliopistokirjastojen johtajia ja henkilöstöasioista vastaavia. Työryhmä työsti osaamiskarttaa edelleen työseminaarissa 20.10.2004. Osaamiskarttaa ja osaamista konkretisoivia kuvia hiottiin edelleen kirjastojen johtajien ja henkilöstövastaavien seminaarissa 12.11.2004. Työskentelyä ohjasi Heljä Hätönen, joka myös työsti aineistoa tapaamisten välillä yhdessä Irma Reijosen kanssa.

Osaamiskartan viimeisin versio valmistui vuoden 2005 alkupuolella ja se on käsitelty yliopistokirjastojen neuvoston kokouksessa 15.3.2005.

### 3 Osaamisajattelu osaamiskartan laadinnassa

#### 3.1 Yliopistokirjastojen verkoston osaamiskartan tehtävät

Jotta yliopistokirjastojen verkoston osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan on kuvattu kaikki ne osaamiset, joita yliopistokirjastojen verkostossa tarvitaan erityisesti tulevaisuudessa.

##### Osaamiskartta

- sisältää yliopistokirjastojen verkostossa nyt ja erityisesti tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen (vuoteen 2010 mennessä)
- 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 arvioinnin eri tehtävissä
- helpottaa kehitystoimien suunnittelua, toteutusta ja arviointia
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin

Osaamiskarttaa on mahdollisuus käyttää verkoston kehittämistehtävissä, yksittäisissä kirjastoissa vastaavissa tehtävissä sekä myös tiimien tasolla.

#### 3.2 Yhteinen käsitys osaamisesta

Osaamiskartan pohjaksi tarvitaan yhteinen käsitys osaamisesta. Seuraavassa kuvataan niitä osaamisnäkömukäyksiä, joita on hyödynnetty verkoston osaamiskartan laadinnassa.

##### *Ydinosaaminen*

Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta yliveritaisen ympäristössään. Se on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja sen elinkaari on pitkä. Se tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Sitä voidaan jalostaa jatkuvasti ja soveltaa uusiin palveluihin. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää hyötyä asiakkaille. Se rakentaa perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille. (Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä 2000.)

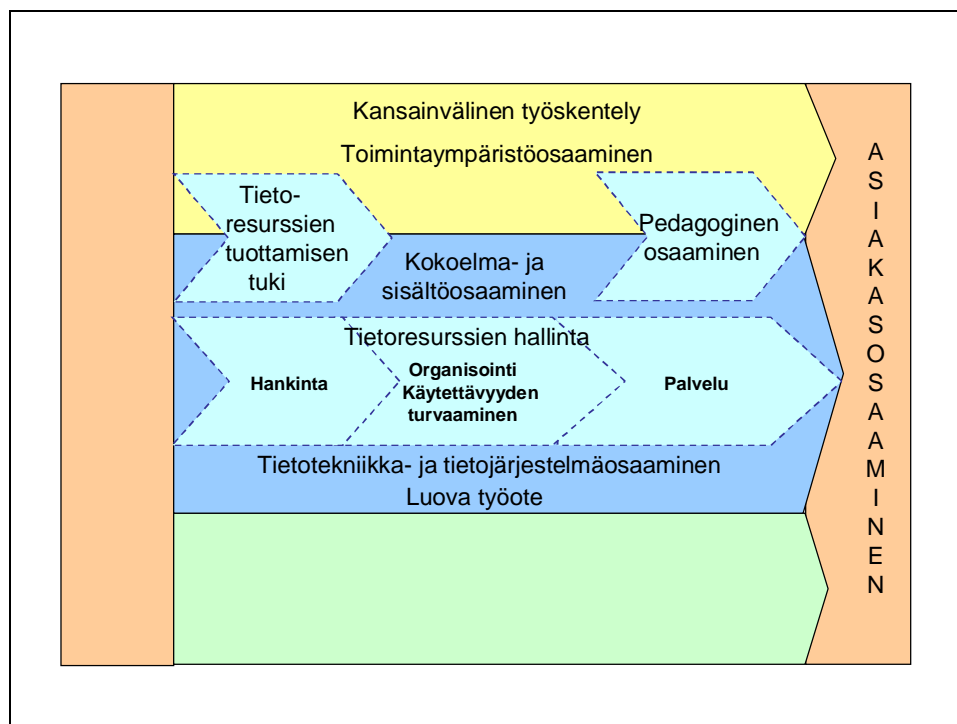
Prahalad ja Hamel (1990) tarkoittavat ydinosaamisella henkilöstön ja johdon kyvykkyyden, tiedon ja osaamisen yhdistelmää. Sen lähtökohtana ja

edellytyksenä on kollektiivinen oppimiskokemus. Ydinosaaminen kuvastaa parasta mahdollista osaamisen, toimintojen, teknologisten ratkaisujen jne. yhdistelmää ainutlaatuisen ja asiakkaalle erityistä lisäarvoa tuottavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Ydinosaaminen on luonteeltaan vaikeasti jäljiteltävää. Ydinosaamisensa avulla organisaatiot menestyvät ja erottuvat kilpailijoistaan. Organisaatiosidonnainen osaaminen viittaa yleensä aina organisaation ydinosaamiseen eli siihen organisaation omaan, syvimpään osaamiseen, josta muodostuu sen kilpailuetu ja menestystekijä.

Usein ydinosaamisalueiden perustyytit ovat yleisiä, ja varsinainen ainutlaatuisuus syntyy suurelta osin siitä, miten organisaatio onnistuu konkretisoimaan ja toteuttamaan ydinosaamistaan. Tämä johdattelee puolestaan kysymykseen siitä, miten ydinosaaminen puretaan ja näytetään käytännössä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 67; Sydänmaanlakka 1998.).

Yliopistokirjastojen verkoston ydinosaamisiksi on määritelty seuraavat, kuviossa 1 esitellyt osaamisalueet.

1. Toimintaympäristöosaaminen
2. Kokoelma- ja sisältöosaaminen
3. Tietoresurssien hallinnan osaaminen
4. Tietoresurssien tuottamisen tuen hallinta
5. Pedagoginen osaaminen
6. Asiakasosaaminen
7. Tietotekniikka- ja tietojärjestelmäosaaminen
8. Luova työote
9. Kansainvälisen työskentelyn osaaminen



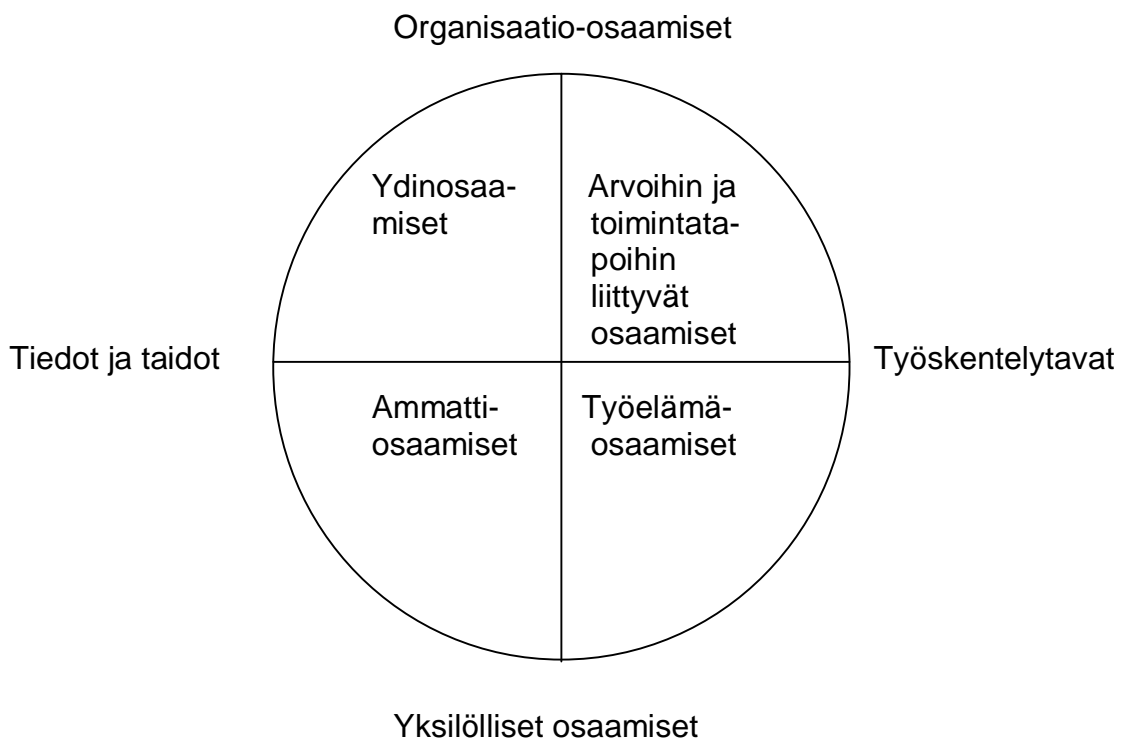
Kuvio 1. Yliopistokirjastojen verkoston ydinosaamiset

## Osaamisympyrä

Green (1999) on pyrkinyt jäsentämään osaamiseen liittyvien käsitteiden välisiä eroja. Hän on luonut osaamisympyrän (the competence scope), jonka tarkoituksena on tuoda osaamisen eri puolia ja tasoja yhteiseen viitekehykseen. Malliin kuuluu kaksi eri ulottuvuutta, jotka ovat pystysuoralla akselilla oleva osaamisen tasoulottuvuus (organisaatio – yksilö) ja vaakasuoralla akselilla sijaitseva ns. osaamisen tyyppiulottuvuus (tiedot ja taidot – työskentelytavat, vuorovaikutustaidot).

Näiden ulottuvuuksien avulla saadaan neljä eri lohkoa, joista muodostuu koko organisaatiossa tarvittava osaaminen. Nämä lohkot on mukailtu Greenin pohjalta seuraaviksi:

- 1) organisaation ydinosaminen (core competencies and capabilities)
- 2) arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen (core values and priorities), jota ovat arvot, työntekijöiden yhteiset uskomukset, työkuulttuuri, käyttäytymisnormit
- 3) työelämäosaaminen (performance skills and competencies), johon kuuluvat mm. oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot sekä eettiset ja esteettiset taidot. Nämä osaamiset eivät ole kiinnittyneitä tiettyihin tehtäviin vaan ovat yleisiä työelämässä työskentelyn osaamisia
- 4) yksilöllinen ammattiosaaminen (technical knowledge and job skills).



Kuvio 2. Osaamisympyrä

### *Jäävuorimalli osaamisesta*

Spencerin ja Spencerin (1991, 9 – 11) mukaan osaamiseen sisältyvät yksilön motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot.

Motiivit ohjaavat ja suuntaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tiedostamattomasti tai tietoisesti. Yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagoitakyvyn ja -tyylin, esimerkiksi ympäristöärsykkeisiin tai vastaanotettavaan ja käsiteltävään tietoon. Käsitys itsestä puolestaan muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat omaa käytöstä ja arvottavat suhtautumista ympäristöön. Tiedoilla Spencerit tarkoittavat tiettyyn alueeseen liittyvää spesifiä tietämystä, joka ennustaa, mitä yksilö tosiasiallisesti osaa. He korostavat myös tiedon tilannesidonnaisuutta; tieto on arvokasta vasta, kun sitä osaa soveltaa ja hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla.

Spencerit jaottelevat osaamista myös termeillä näkyvä eli eksplisiittinen ja näkymätön eli implisiittinen. Eksplisiittistä osaamista, johon kuuluvat yksilön tiedot ja taidot, voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Implisiittinen eli hiljainen tai piilevä osaaminen on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä, ja sitä on vaikea tämentää tai konkretisoida. Motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat näkymättömään osaamiseen, mutta ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Ne tulevat yleensä ilmi toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Olennaista on määritellä jäävuoren huippu eli se osaaminen, joka ilmenee erilaisissa työtilanteissa näkyvänä toimintana. Perustan tälle näkyvälle toiminnalle luo henkilön näkymätön osaaminen. (Spencer & Spencer 1993, 9 – 11; Wills 1998.)

Spencereiden (1993) mukaan osaaminen ilmenee aina suhteessa johonkin, kuten työympäristössä suhteessa työtehtäviin ja tavoitteisiin. Tietoon liittyy olennaisen tärkeänä kyky etsiä ja löytää ongelman tai aihealueen kannalta relevanttia informaatiota ja soveltaa sitä. Taitoihin sisältyy sekä analyttistä ajattelua eli tiedon prosessointia, syy- ja seuraussuhteiden määrittelyä, tiedon ja suunnittelun organisointia että käsitteellistä ajattelua eli kompleksisen tiedon luonteen ja olemuksen ymmärtämistä. Paljon merkitsee myös psyykinen kapasiteetti eli henkilön käsitys omista kyvyistään selviytyä tehtävästä. (Spencer & Spencer 1993, 3 – 11.)

### *Yhteenvetoa*

Yliopistokirjastojen verkoston osaamisen jäsentämisessä käytettiin apuna ns. osaamisympyrää niin, että osaamisia hahmotettiin erityisesti koko kirjastoverkoston näkökulmasta sen ydinosaamisia ja strategisia osaamisia korostaen. Kun osaamisia jatkossa arvioidaan tiimien ja mahdollisesti yksilöiden tasolla, tulevat keskeisiksi Spencereiden näkemykset: Osaamista tarkastellaan erityisesti siitä näkökulmasta, miten osaaminen ilmenee käytännön toiminnassa erilaisissa työtehtävissä. Silloin korostuvat organisaation osaamisen lisäksi yksilölliset osaamiset - sekä ammattiosaamiset että yhteistyö- ja viestintätaidot.

### 3.3 Osaamisalueiden kuvaaminen

Osaamiset on laadittu yliopistokirjastojen verkoston vision ja strategioiden pohjalta. Olennaista on erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisalueet on kuvattu mahdollisimman konkreettisina, jotta niistä käytävä keskustelu ja osaamisten arvioinnit voidaan toteuttaa mahdollisimman yhdensuuntaisesti.

Yliopistokirjastojen verkoston osaamisalueiden määrittämisen pohjaksi otettiin yliopistokirjastojen verkoston strategia vuosille 2003-2007. Koska osaamisia täytyy olla sekä nykypäivän että tulevaisuuden varalle, määriteltiin osaamiskarttaan koko verkoston osaaminen. Osaamisia käsiteltiin eri kokoontumisissa ja lopuksi päädyttiin seuraavaan osaamisten jäsenyykseen:

#### YDINOSAAMINEN

1. Toimintaympäristöosaaminen
2. Kokoelma- ja sisältöosaaminen
3. Tietoresurssien hallinnan osaaminen
4. Tietoresurssien tuottamisen tuen hallinta
5. Pedagoginen osaaminen
6. Asiakasosaaminen
7. Tietotekniikka- ja tietojärjestelmäosaaminen
8. Luova työote
9. Kansainvälisen työskentelyn osaaminen

#### STRATEGINEN OSAAMINEN

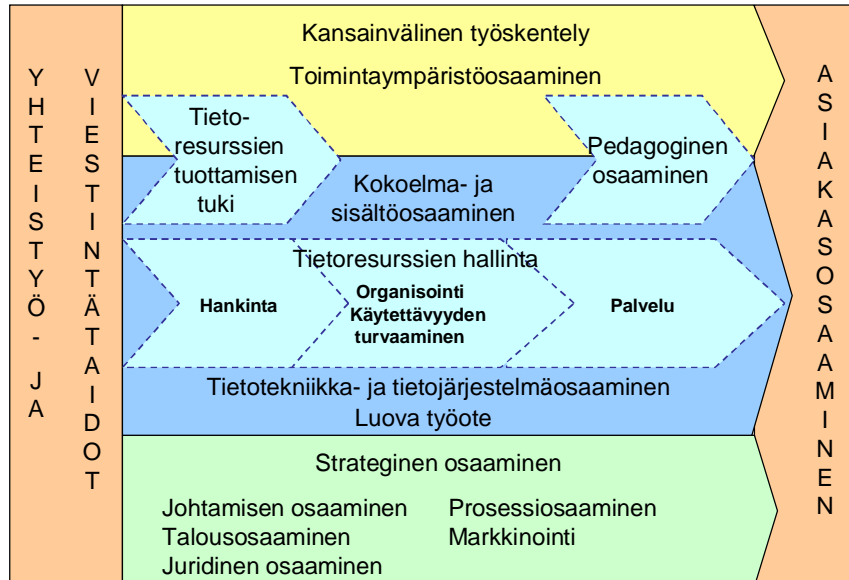
10. Johtamisen osaaminen
11. Talousosaaminen
12. Juridinen osaaminen
13. Prosessiosaaminen
14. Markkinointiosaaminen

#### YHTEISTYÖ- JA VIESTINTÄTAIDOT

15. Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot
16. Verkosto-osaaminen
17. Kirjallinen viestintä ja verkkoviestintä
18. Suullinen viestintä ja esiintymistaito
19. Kielitaito

Verkoston ydinosaaminen ja strateginen osaaminen sisältävät verkoston olemassaolon kannalta keskeiset osaamiset (vrt. osaamisympyrä). Yhteistyö- ja viestintätaidot mahdollistavat työskentelyn.

## Yliopistokirjastojen verkoston osaamiskartta vuoteen 2010



Kuvio 3. Yliopistokirjastojen verkoston osaamiskartta vuoteen 2010.

Kukin osaamisalue kuvattiin osaamiskarttaan konkreettisin toiminnan kuvauksina, ei yksistään osaamiseen liittyvinä tietoina tai taitoina (vrt. osaamisen jäävuorimalli). Kuvausten ajatellaan jatkossa olevan apuna osaamisista käytävissä keskusteluissa ja yhdenmukaistamassa käsityksiä osaamisten sisällöistä.

Jatkossa osaamiskarttaa käytettäessä voidaan arvioida, mitkä kartan osaamisista ovat strategisesti niitä, joita kulloinkin on olennaista kehittää. Yksittäiset kirjastot voivat hyödyntää osaamiskarttaa mm. siten, että ne poimivat yhteisestä kartasta itselleen olennaiset osaamiset ja tarpeen mukaan täydentävät karttaa omassa kirjastossa tarvittavilla osaamisilla.

### 3.4 Osaamistasojen määrittäminen

Jotta kuvattuja osaamisia voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, tulee osaamiskartan konkreettisessa käyttövaiheessa määrittää myös osaamisen arvioinnin tapa. Osaamisia voidaan arvioida joko sovitun arviointiasteikon pohjalta tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta. Yleensä suositellaan, että osaamisten arviointiasteikko olisi suhteellisen laaja, esimerkiksi 1 – 5 tai 1 – 7, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta.

Osaamisen alin taso on aina jo myönteistä osaamista, ja monissa yksittäisissä osaamisissa tämän tason osaaminen on riittävää. Huippuosaaminen tarkoittaa sellaista harvinaista osaamista, joka voi olla joissakin osaamisissa tavoitteena koko ryhmän tasolla (esim. yhdellä-kahdella henkilöllä ryhmässä). Olennaista on se, että kenenkään ei yksilönä tarvitse hallita kaikkia yksittäisiä osaamisia. Yhdessä eri ihmisten kanssa syntyy osaamisten yhdistelmä, jonka avulla organisaation työtehtävät hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla.

Osaamisen arviointikriteerit voidaan määrittää monin tavoin. Yksi vaihtoehto on määrittää yleiset arviointikriteerit, joita voidaan käyttää kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa, esimerkiksi

- perusosaaminen
- hyvä osaaminen
- erinomainen osaaminen
- huippuasiantuntijan osaaminen

Yleiskuvaus jo nimensäkin mukaisesti antaa osaamisen arvioinnille yleiset ja yhteiset perusteet. On kuitenkin todettu, että kaikkia osaamisia koskevaa yleiskuvausta on vaikea löytää ja yleiskuvaukset jäävät usein ylimalkaisiksi. Siksi usein toimitaan niin, että laaditaan osaamistasojen yleiskuvaus ja sitä täydennetään yksityiskohtaisemmillä kuvauksilla.

Osaamisten arviointikriteereiden tarkoituksena on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Viime kädessä kriteereiden määrittäminen ja osaamisten käytännön arvioinnit toteutetaan paikallisesti kirjastoissa. Olennaista on nähdä, että kuvaus on aina kyseisen organisaation oma sopimus siitä, miten osaamisia halutaan tulkita. Siksi nämä arviointikriteerit on hyvä määritellä yhteisissä keskusteluissa.

Tässä aineistossa suositellaan sitä, että

- osaamistasot määritellään kirjastoissa arviointikriteereiksi ennen osaamisen arviointia
- kriteerit määritellään riittävän laajalle asteikolle, jotta perusosaaminen ja huippuosaaminen saadaan esille
- huippuosaaminen kirjoitetaan niin vaativaksi, että kyseinen taso voi säännönmukaisesti olla yhdellä henkilöllä tavoitteena vain joillain

osaamisalueilla – olennaista on eri henkilöiden osaamisten yhdistelmä suhteessa ko. henkilöstöryhmän työhön ja työn tavoitteisiin.

- kuvaukset ovat aina myönteisiä osaamisen kuvauksia

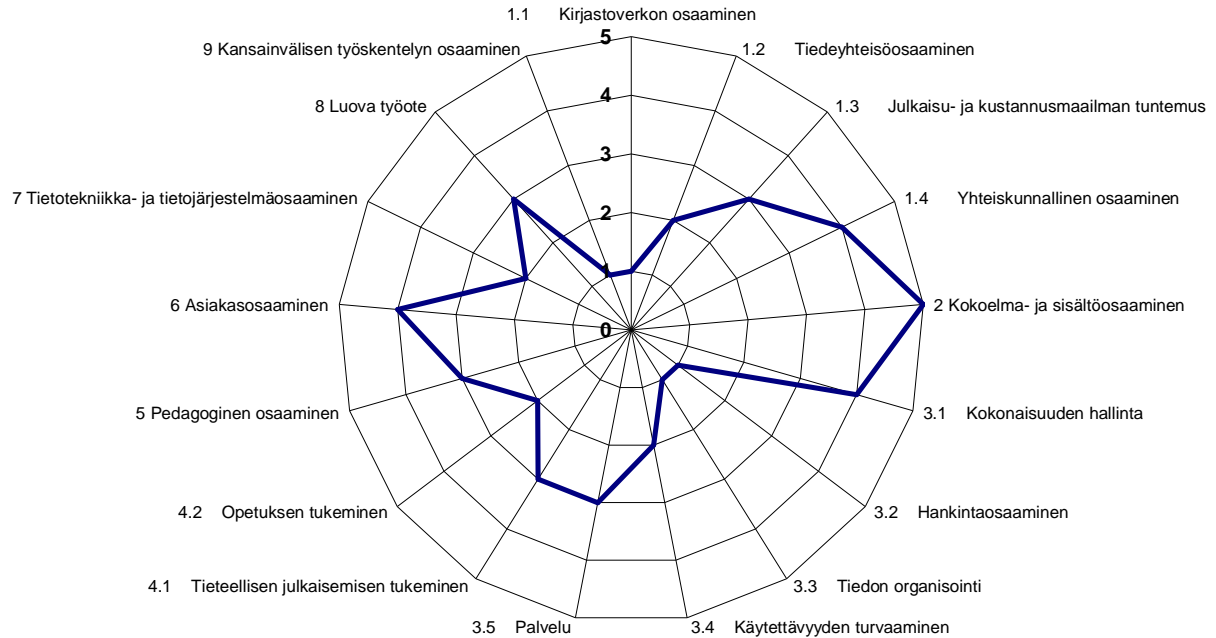
#### **4 Osaamisprofiilien laadinta**

Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista voidaan laatia erilaisia osaamisen tavoiteprofiileja. Ne on mahdollista määrittää ennen osaamisten arviointeja. Osaamisen arvioinnin tuloksena saatavia kirjasto-, tiimi- tai henkilökohtaisia osaamisprofiileja voidaan siten verrata tavoiteprofiileihin arvioinnin jälkeen.

Osaamisen tavoiteprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisten tavoitetasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksittäiselle kirjastolle, sen työntekijäryhmille, tiimeille tai mahdollisesti myös kehityskeskusteluissa yksilöille. Osaamisen tavoiteprofiilin avulla osoitetaan, mitä osaamisia tulee olla ja mitä osaamisia tulee arvioida ja kehittää. Osaamisen tavoiteprofiilin määrittäminen sisältää sekä osaamisalueiden että -tasojen valinnan.

Itse osaamiskartassa on jo mahdollista luoda pohjaa osaamisprofiileille. Tämä tapahtuu siten, että osaamisalueiden kohdalla jo määritetään, kuuluuko ko. osaaminen esimerkiksi kaikille organisaation työntekijöille vai ovatko mainitut osaamiset valinnaisia riippuen siitä, minkä tehtävän hoitajan osaamisesta on kyse. Olennaista on, että eri henkilöiden osaamisista syntyy organisaatiossa tarkoituksenmukainen yhdistelmä. Näin varmistetaan myös se, että osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana, ei vain yksilöiden asiana.

Osaamisprofiileja voidaan kuvata esimerkiksi keskiarvojen avulla. Keskiarvoja käyttäen saadaan osaamisprofiilista havainnollinen kuva, joka ilmentää eri osaamisalueiden keskinäisiä vahvuuksia (kuvio 4). Näin kuvatut profiilit sopivat silloin, kun laaditaan osaamisprofiilia isolle, samanlaisia tehtäviä hoitavien henkilöiden ryhmälle. Kuvaustapa sopii myös silloin, kun halutaan seurata muutoksia osaamisissa pitemmällä aikavälillä. Huonosti keskiarvot soveltuvat hyvin erilaisia osaamisia omaavien ryhmien osaamisten yhteiseen kuvaamiseen.



*Kuvio 4. Esimerkki ydinosaamisten osaamisprofiilista (asteikko 0–5).*

*(Huom. Kuvioon on kirjattu ne ydinosaamiset, joista voidaan antaa omat arviointinsa.*

*Osaamisalue 1 = Toimintaympäristöosaaminen*

*Osaamisalue 3 = Tietoresurssien hallinnan osaaminen*

*Osaamisalue 4 = Tietoresurssien tuottamisen tuen hallinta, joista osaamisista kuviossa on alakohdat)*

Tyypillinen osaamisen tavoiteprofiilien määrittäminen toteutuu niin, että kuvataan, monellako henkilöllä tulee mitään osaamista ja osaamistasoa olla. Tällainen osaamisprofiilien määrittäminen on tyypillistä silloin, kun halutaan määrittellä jonkin ryhmän osaamisista tai halutaan poimia osaajien määrä joidenkin kriittisten osaamisten suhteen (esimerkki liitteenä 1).

## 5 Osaamisen arviointi

Osaamiskartta on väline osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Kartan valmistuminen on vasta ensimmäinen etappi koko kehittämistoiminnassa. Arviointi on osaamisen kehittämisen – niin kuin kaiken kehittämistyön – peruskiviä. Arvioinnin avulla tuotetaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista.

## 6 Kehityssuunnitelmat ja kehittäminen

Kun organisaatiossa olevat ja tarvittavat osaamisalueet on kartoitettu, tietoja voidaan hyödyntää sekä yliopistokirjastojen verkostossa että yksittäisissä kirjastoissa mm.

- kehityssuunnitelmien laadinnassa ja kehittämisen toteutuksessa
- osaamisen levittämisessä; tiedetään osaamiset ja niitä voidaan hyödyntää laajasti
- rekrytoinnissa ja eri tehtäviin sijoittelussa
- osaamisen siirtämisessä ja mentoroinnissa
- perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä
- henkilöstön oman työn hallinnan ja osaamisen jatkuvan itsearvioinnin tukena.

Osaamisen kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on osaamista ja osaajia koskevan tiedon levittäminen mahdollisimman laajalle organisaatiossa. On erittäin tärkeää luoda henkilöstön keskuuteen sellainen yhtenäisyyden tunne, jonka turvin ihmiset kykenevät kertomaan osaamisestaan ja sen hyödyntämisestä työssään, siis jakamaan omaa osaamistaan koskevaa tietoa. (Geber 1995, 16.)

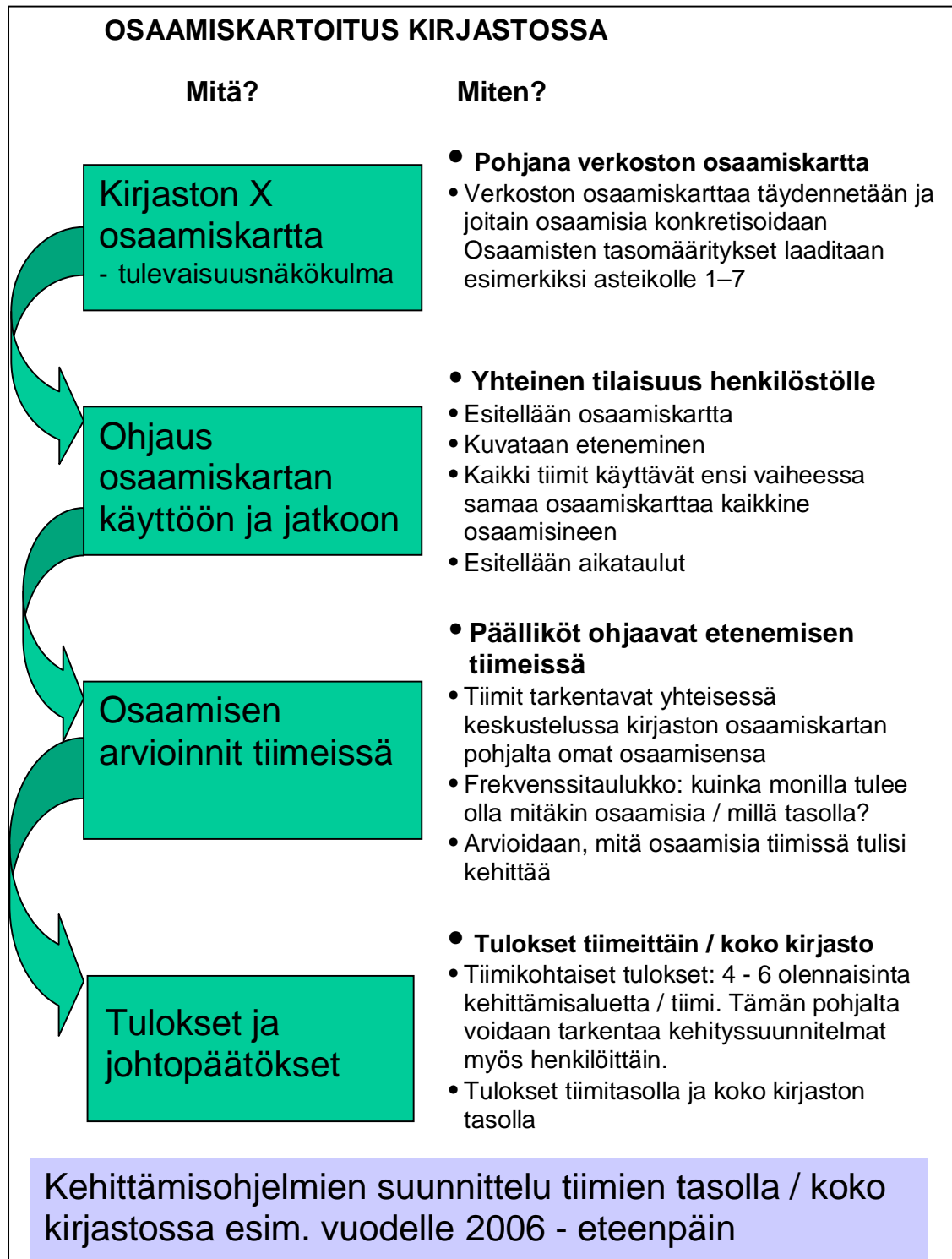
Tärkeää on huomioida koko organisaation osaamista ja kehittämishalua aktivoiva ja tukeva toiminta. Osaamisen näkökulmaan perustuva suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että organisaatiolla on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaisinta organisaation kannalta, nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen määrittely ja kehittäminen on yhteistoiminnallista tekemistä ja jo sinällään edistää työntekijöiden yhteistyötä; sen myötä on alettu ymmärtää eri työntekijöiden ja työntekijäryhmien työtä ja niissä tarvittavaa osaamista.

Osaaminen ei koskaan synny tyhjästä, vaan ihmisten on koulutauduttava ja osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Jos osaamista halutaan ylläpitää ja kehittää, on sitä myös käytettävä. Tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että ihmisten on voitava siirtyä tehtäväalueelta toiselle unohtaen hallinnolliset rajat ja kiinnittäen huomio uusiin mahdollisuuksiin ja suorituksiin. (Geber 1995, 15.)

Kehityssuunnitelmat kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettisiksi. Hyvä vaihtoehto on laatia kehityssuunnitelmalomakkeet niin, että niissä on sama logiikka kuin osaamiskartassa. Liitteessä 2 on esimerkkejä kehityssuunnitelmalomakkeista.

## 7 Esimerkki yliopistokirjastojen verkoston osaamiskartan käytöstä kirjastossa

Yksittäiset kirjastot voivat hyödyntää verkoston osaamiskarttaa omassa osaamisen kehittämistyössään. Seuraavassa on kuvattu esimerkinomaisesti osaamisen kehittämisen eteneminen yksittäisessä kirjastossa.



## 8 Kirjallisuutta

Edwards, M. R. & Ewen, A. J. 1996. 360 ° Feedback. The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. Amacom. American Management Association.

Geber, B. 1995. Ydinosaamisen guru C. K. Prahalad haastattelussa. Yritystalous 2/1995.

Green, P. C. 1999. Building robust competencies. Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: Jossey-Bass.

Halla, J. 1998. Ydinosaamisteoriasta kompetensseihin: Tutkielma henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmästä IVO Teknologiakeskuksessa, yksilöistä ja organisaatiokäytännöistä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipolitiikan yleisen linjan pro gradu -tutkielma.

Hamel, G. 1994. The Concept of Core Competence. Teoksessa G. Hamel & A. Heene (ed.) Competencebased Competition. John Wiley & Sons.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review May-June/1990.

Hamel, G., Prahalad, C. K. 1994. Competing for the Future. Breakthrough strategies for seizing control of the industry and creating markets of tomorrow. Boston: Harvard Business School Press.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa: Tummuvuoren kirjapaino Oy.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, julkaisuja A:74. Turku: Painosalama Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti. 2001. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.

Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.

Otala, L. 2000. 2. painos. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Pickett, L. 1998. Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. Public Personnel Management 27 (1), 103 – 115.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj ja tekijä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sankari, E. 2001. Osaamisen johtaminen kuntaorganisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. Competence at Work. Models for superior Performance. Canada: Library of Congress Cataloging -in-Publication Data.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: Tekijät ja WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 1998. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Wills, M. 1998. Managing the Training Process. Putting the principles into practice. Second Edition. England: Gower Publishing Limited.

## Liite 1

Osaamisalue	Kuinka monella ko. tason osaamisella?						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>1 TOIMINTAYMPÄRISTÖOSAAMINEN</b>							
1.1 Kirjastoverkon osaaminen							
1.2 Tiedeyhteisöosaaminen							
1.3 Julkaisu- ja kustannusmaailman tuntemus							
1.4 Yhteiskunnallinen osaaminen							
<b>2 KOKELMA- JA SISÄLTÖOSAAMINEN</b>							
<b>3 TIETORESURSSIEN HALLINNAN OSAAMINEN</b>							
3.1 Kokonaisuuden hallinta							
3.2 Hankintaosaaminen							
3.3 Tiedon organisointi							
3.4 Käytettävyyden turvaaminen							
3.5 Palvelu							
<b>4 TIETORESURSSIEN TUOTTAMISEN TUEN HALLINTA</b>							
4.1 Tieteellisen julkaisemisen tukeminen							
4.2 Opetuksen tukeminen							
<b>5 PEDAGOGINEN OSAAMINEN</b>							
<b>6 ASIAKASOSAAMINEN</b>							
<b>7 TIETOTEKNIikka- JA TIETOJÄRJESTELMÄOSAAMINEN</b>							
<b>8 LUOVA TYÖOTE</b>							
<b>9 KANSAINVÄLISEN TYÖSKENTELYN OSAAMINEN</b>							
<b>10 JOHTAMISEN OSAAMINEN</b>							
10.1 Srateginen johtaminen							
10.2 Henkilöstöjohtaminen							
10.3 Osaamisen johtaminen							
<b>11 TALOUSOSAAMINEN</b>							
<b>12 JURIDINEN OSAAMINEN</b>							
<b>13 PROSESSIOSAAMINEN</b>							
<b>14 MARKKINOINTIOSAAMINEN</b>							
<b>15 VUOROVAIKUTUS- JA NEUVOTTELUTAIDOT</b>							
<b>16 VERKOSTO-OSAAMINEN</b>							
<b>17 KIRJALLINEN VIESTINTÄ JA VERKKOVIESTINTÄ</b>							
<b>18 SUULLINEN VIESTINTÄ JA ESIINTYMISTAITO</b>							
<b>19 KIELITAITO</b>							



**Liite 2a. KIRJASTON (TAI TIIMIN) KEHITYSSUUNNITELMA**

Kirjasto (tai tiimi) \_\_\_\_\_

Aika ja paikka \_\_\_\_\_

Kehitettävät osaamisalueet (poimitaan osaamisalueet osaamiskartasta)	Kehittämiseen osallistuvat henkilöt	Henkilöiden osaaminen tällä alueella		Kehittämisaika- taulu	Kehittämisen- menetelmät	Seuranta ja muita huomioita
		Nyky	Tavoite			
Osaamisalue						
Osaamisalue						
Osaamisalue						
Jne..						

**Liite 2b. HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSSUUNNITELMA**

Nimi \_\_\_\_\_

Aika ja paikka \_\_\_\_\_

Kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä	Osaaminen tällä alueella		Kehittämisen tavoitteet	Kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet	Kehittämisaikataulu	Kehittämisen arviointi ja seuranta
	Nyky	Tavoite				
1.						
2.						
Jne.						