

Lapin yliopiston kirjasto
Ohjausryhmä

Intoa ja osaamista sekä hyvinvointia ja jatkuvuutta –kehittämiprojektin

LOPPURAPORTTI

Rovaniemellä 25.6.2008

SISÄLTÖ

1.	Kehittämiprojektiin osallistuneet työpaikat	3
		3
1.1.	Lapin yliopiston kirjasto	3
1.2.	Lapin yliopiston taidekirjasto	3
1.3.	Arktisen keskuksen tiedeviestintä	4
1.4.	Yliopistopaino	4
1.5.	Lapin yliopiston kirjaston julkaisuyksikkö	4
1.6.	Lapin yliopiston harjoittelukoulun kirjasto	4
2.	Kehittämiprojektin keskeiset kehittämistarpeet ja tavoitteet	5
2.1.	Kehittämiprojektille asetetut tuloksellisuuteen, työelämän laatuun sekä toteutustapaan liittyvät tavoitteet	5
2.2.	Kehittämiprojektin aikataulutavoitteet	5
3.	Kehittämiprosessi	6
3.1.	Millainen oli tukena olleiden ulkopuolisten/sisäisten asiantuntijoiden rooli?	6
3.2.	Kehittämiprojektia edistäneet asiat	7
3.3.	Kehittämiprojektia vaikeuttaneet asiat	7
4.	Kehittämiprojektin keskeiset tulokset	8
5.	Arvio kehittämiprojektista	12
5.1.	Miten kehittämiprojektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen onnistui?	12
5.2.	Kehittämiprojektin vaikutuksia tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun	14
5.3.	Arvio ulkopuolisen asiantuntijan käyttämisestä lähestymistavoista, malleista, menetelmistä ja välineistä	14
5.4.	Miten kehittämiprojektin tuloksia on käsitelty kaikkien siihen osallistuneiden kesken?	14
6.	Kehittämisehdotukset ja –jatkotoimenpiteet	15
Liite 1.	Lapin yliopiston prosessikartta	16
Liite 2.	Arktisen keskuksen tiedeviestinnän prosessikartta	20

Intoa ja osaamista sekä hyvinvointia ja jatkuvuutta –kehittämiprojekti

LOPPURAPORTTI

1. Kehittämiprojektiin osallistuneet työpaikat

Intoa ja osaamista sekä hyvinvointia ja jatkuvuutta -kehittämiprojektiin osallistuivat seuraavat Lapin yliopiston yksiköt: Lapin yliopiston kirjasto, Lapin yliopiston taidekirjasto, Arktisen keskuksen tiedeviestintä, Yliopistopaino, Lapin yliopiston kirjaston julkaisuyksikkö sekä Lapin yliopiston harjoittelukoulun kirjasto.

Projekti toteutettiin 6.10.2006 – 31.5.2008 Tykes-rahoituksella. Jo ennen tätä kesäkuussa 2006 konsultti valmensi ohjausryhmää mukana olevien yksiköiden rahoituksella. Kirjastonjohtaja Reino Lipponen oli hankkeen käynnistäjä.

Seuraavassa kuvataan lyhyesti kehittämissuunnitelmassa mukana olleet työpaikat.

1.1. Lapin yliopiston kirjasto

Kirjasto on Lapin yliopiston erillislaitos. Lapin yliopiston kirjasto muodostuu pääkirjastosta ja taiteiden tiedekunnan kirjastosta, josta käytetään nimeä Lapin yliopiston taidekirjasto. Lapin yliopiston kirjasto palvelee yliopiston opetusta ja tutkimusta sekä yliopistolain kolmannen tehtävän mukaisesti ympäröivää yhteiskuntaa. Kirjasto tukee toiminnallaan tiedekuntien tulostavoitteiden saavuttamista. Kirjasto hankkii ja asettaa käyttöön tietoaaineistoja, tarjoaa tietopalvelua sekä edistää tietojärjestelmien ja tietoaaineistojen käyttöä tieteellisen tiedonhankinnan opetuksella. Kirjaston tehtävänä on hoitaa yliopiston julkaisu- ja painotoimintaa. Pääkirjaston kokoelmassa on noin 153.000 nidettä.

Lapin yliopiston kirjastossa on 23 virkaa; niistä 2,5 on sijoitettu taidekirjastoon. Viroista 3 on täytetty väliaikaisesti. Verkottuminen ja yhteistyö on vakiintunut tapa toimia kirjastoissa. Suomen yliopistokirjastojen tiivis ja pitkäaikainen yhteistyö on ainutlaatuista maailmassa. Pohjois-Suomen kirjastot (korkeakoulukirjastot ja yleiset kirjastot) tekevät myös alueellista yhteistyötä yli sektorirajojen. Lapin keskussairaalan tieteelliselle kirjastolle tuotetaan asiantuntijapalveluja.

1.2. Lapin yliopiston taidekirjasto

Lapin yliopiston taidekirjasto on Taideteollisen korkeakoulun kirjaston ohella maan merkittävin taideteollisen alan kirjasto noin 25.000 niteen kokoelmallaan. Taidekirjasto on hallinnollisesti osa Lapin yliopiston kirjastoa ja sillä on oma kirjanpidollinen vastuualue. Taidekirjasto muutti heinäkuussa 2006 kampukselle uusiin tiloihin. Uudisrakennuksessa ovat myös taiteiden tiedekunnan tilat. Taidekirjastossa on tällä hetkellä 2 vakituista ja 1 osa-aikainen tilapäinen virka. Lapin yliopiston taidekirjasto tekee tiivistä yhteistyötä Suomen tieteellisen kirjastoseuran taidekirjastotyöryhmän kanssa. Taidekirjasto on myös pohjoismaisen Arlis Norden –taidekirjastoyhdistyksen jäsen. Pääkirjaston ja taidekirjaston toimintojen ja palvelujen yhteensovittaminen on haaste.

1.3. Arktisen keskuksen tiedeviestintä

(nimi muutettu: tiedeviestintä 3/2008, edeltäjä oli tietopalvelu)

Arktinen keskus on Lapin yliopiston erillislaitos. Keskuksessa tehdään kansainvälisesti tasokasta monitieteistä tutkimusta, ylläpidetään tiedekeskusnäyttelyä, tietopalvelua ja kirjastoa sekä annetaan koulutusta.

Tiedeviestintä on oleellinen osa laitoksen tiedonvälitystä. Perustehtävänä on välittää tietoa arktisista alueista, Arktikum kirjaston ylläpito ja yleisöpalvelu. Palvellaan sekä yliopiston omia että kansainvälisiä tutkijoita, opiskelijoita, tiedekeskuksen ja museon henkilökuntaa, koululaisia sekä kokousvieraita, matkailijoita ja paikallista väestöä. Tiedeviestintä kokoaa väylät arktiseen tietoon. Se tekee sähköistä ja kansainvälistä tiedonvälitystä, -jakelua ja -tuotantoa www-portaalien ja tietokantojen avulla kansainvälisessä yhteistyössä. Tiedeviestinnässä on 7 virkaa ja kirjaston kokoelmissa noin 16.000 nidettä. Tiedeviestintä ja kirjasto sijaitsevat samoissa tiloissa tutkimus- ja tiedekeskusnäyttely-yksiköiden kanssa Arktikum-talossa, joka on noin kolmen kilometrin päässä kampukselta.

1.4. Yliopistopaino

Yliopistopainossa työskentelee 4 vakinaista työntekijää. Töistä suurin osa tulee Lapin yliopistosta eli tiedeyhteisöstä. Yliopistopainon hallinnollinen asema on vaihdellut yliopiston sisällä useamman kerran. Vuoden 2006 alusta alkaen paino on ollut hallinnollisesti osa yliopiston kirjastoa. Kirjastonjohtaja on myös yliopistopainon työntekijöiden esimies.

Kopiointi- ja tulostuspalveluja, kirjahuoltoa sekä julkaisupalveluja tuotetaan painossa, kirjastoissa sekä tiedekunnissa. Yliopistopainon pitkäaikainen johtaja on siirtynyt osa-aikaiseksi tuotantoon vuoden 2005 aikana ja vetäjän tehtävät on siirretty tuotantojohtajan nimikkeellä yhdelle entisistä tuotannon työntekijöistä.

1.5. Lapin yliopiston kirjaston julkaisuyksikkö

Vuoden 2006 alusta alkaen kirjaston toimiala on laajentunut. Kirjasto vastaa kirjaston ja yliopistopainon ohella myös koko Lapin yliopiston julkaisuutoiminnasta. Kirjaston yhteyteen on perustettu kustannustoimintaa harjoittava Lapin yliopistokustannus kokoamaan ja organisoimaan julkaisuutoiminnan kehittämistyötä. Toiminnoissa on yksi vakituinen henkilö. Suuri osa kirjaston asiakaspalveluun osallistuvista työntekijöistä on tekemisissä myös julkaisuutoiminnan kanssa. Julkaisuutoiminnan uusien suuntaviivojen ja toimintatapojen luominen yliopistossa, kirjastoyksiköissä sekä yliopistopainon kanssa on haastava prosessi.

1.6. Lapin yliopiston harjoittelukoulun kirjasto

Lapin yliopiston harjoittelukoulu on yliopiston erillislaitos, jossa opettajaksi opiskelevat harjoittelevat. Koulu sijaitsee kampuksen ulkopuolella, noin kolmen kilometrin päässä kampukselta. Sillä on oma henkilökunta- ja oppilaskirjasto ja resurssina yksi vakinainen virkailija. Tehtävä oli täytetty määräaikaisena kesään 2006 saakka.

Koulun kirjaston työntekijä työskentelee harjoittelukoulun työnjohdollisessa alaisuudessa kirjastoyhteisöjen ulkopuolella.

2. Projektin keskeiset kehittämistarpeet ja tavoitteet

Tiiviimmän yhteistyön luominen osallistujien kesken, hyvinvoinnin edistäminen ja uusien toimintatapojen kehittäminen olivat hankkeen keskeisiä kehitystarpeita. Tämän takia oli tarve tunnistaa, analysoida ja kehittää prosesseja ja toimintamalleja, kartoittaa henkilöstön osaamista, luoda edellytyksiä henkilöstön hyvinvoinnille ja ns. hiljaisen tiedon siirtämiselle.

Muutospaineita toivat tuottavuuden ja laadun kehittäminen sekä informaatioteknologia ja sähköiset tietoaineistot. Pääkirjaston toimiala oli laajentunut kirjapaino- ja kustannustoiminnan osalta. Lisäksi pääkirjaston sisäistä organisoitumismallia ei oltu muutettu moneen vuoteen.

Yliopistokirjaston viranhaltijoista noin 20 % eläköityy lähimmän 3-6 vuoden kuluessa ja henkilöstön keski-ikä on yli 45 vuotta. Näin ollen hiljaisen tiedon siirtämiseen ja dokumentointiin on panostettava. Viime vuosina yliopistokirjaston sairauspoissaolot ovat kasvaneet merkittävästi. Vuonna 2004 sairauspäiviä oli 15,9 päivää henkilötyövuotta kohden ja vuonna 2005 sairauspäivien määrä oli peräti 34 päivää henkilötyövuotta kohden.

Kehittämishankkeessa halutaankin painottaa paitsi henkilöstön asiantuntemusta ja osaamisen kehittämistä myös työhyvinvointia.

2.1. Kehittämisprojektille asetetut tuloksellisuuteen, työelämän laatuun sekä toteutustapaan liittyvät tavoitteet

Kehittämisprojektille asetettiin seuraavat tuloksellisuuteen, työelämän laatuun sekä toteutustapaan liittyvät tavoitteet:

- tunnistaa ja määrittää yksikköjen ydin-, tuki- ja kehitysprosessit sekä kirjasto- ja tietopalvelun prosessikartta,
- arvioida henkilöstön ajankäytön kohdistumista eri prosesseille,
- analysoida prosessit ja tunnistaa parannuskohteet sekä poistaa mahdolliset päällekkäisyydet ja yksinkertaistaa työprosesseja,
- määrittää prosesseille mittarit ja tavoitteet, jotka tukevat kirjastojen strategian ja sen tuottavuus- ja laatutavoitteiden saavuttamista,
- määrittää yksiköille uusi ja tarkoituksenmukainen toimintamalli sekä valmentaa henkilöstö uuteen toimintatapaan,
- edistää hiljaisen tiedon siirtämistä ja henkilöstön osaamisen kehittämistä.
- Hankkeen toteuttamisessa painotettiin henkilöstön osaamisen kehittämistä ja vaikutusmahdollisuuksia oman työyhteisönsä ja -hyvinvointinsa kehittämisessä.

2.2. Projektin aikataulutavoitteet

Syyslukukaudella 2006 tarkoitus oli tunnistaa yksiköiden ydin-, tuki- ja kehittämisprosessit, laatia prosessikartta sekä tehdä resurssikartoitus.

Kevätlukukauden 2007 aikana tavoitteena oli, että henkilöstö alkaa toteuttaa ja vie käytäntöön löydettyjä ja yhteisesti hyväksytyjä parannusehdotuksia sekä valmentautuu mahdollisiin uusiin toimintamalleihin sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Syyslukukauden 2007 aikana oli tarkoitus määritellä uudistuneille prosesseille tuottavuus-, vaikuttavuus- ja laatumittarit arvioinnin ja johtamisen tarpeita varten.

Kevään 2008 aikana oli aikomus, että arvioidaan ja mitataan uudistettujen prosessien ja uusien organisaatio- ja hallintomallien toimivuus sekä koko kehittämishankkeen onnistuneisuus.

3. Kehittämisprosessi

3.1. Millainen oli tukena olleiden ulkoisten/sisäisten asiantuntijoiden rooli?

Projektin ulkoiseksi asiantuntijaksi valittiin **Kliiwari Oy**, CMC-sertifioitu liikkeenjohdon konsultti Leea Lehtinen. Leea Lehtisellä on laaja kokemus vastaavanlaisten kehittämishankkeiden konsultoinnista; hän on toteuttanut samanlaisen hankkeen Eduskunnan kirjastossa.

Ulkopuolisella asiantuntijalla (=konsultilla) oli tässä kehittämishankkeessa valmentajan ja ohjaajan rooli. Ulkopuolinen asiantuntija valmensi ja ohjasi ohjausryhmää, kehittämisryhmiä sekä Lapin yliopiston kirjaston ja Arktisen keskuksen tiedeviestinnän henkilökuntaa.

Konsultin tehtävät määriteltiin työsuunnitelmassa seuraavasti:

- valmentaa ohjausryhmän prosessijohtamisen perusteisiin,
- valmentaa osallistuvien yksikköjen koko henkilöstöä antaen valmiudet prosessien kuvaamiseen, analysointiin ja parannusehdotusten ideointiin sekä resurssikartoituksen tekemiseen,
- toteuttaa henkilöstötyytyväisyysmittauksen/viretutkimuksen,
- ohjaa osaamiskartoituksen ja resurssikartoitusten tekemistä,
- ohjaa uusien toimintamallien luomisessa,
- valmentaa henkilöstöä toimimaan uusissa toimintamalleissa,
- aktivoi ja organisoii hiljaisen tiedon siirtämistä osallistuvissa yksiköissä ja yksiköiden välillä,
- määrittää yksikköjen kanssa prosesseille mittarit, ja tavoitteet, jotka tukevat yksiköiden strategioiden sekä tuottavuus-, vaikuttavuus- ja laatuavoitteiden saavuttamista,
- arvioi yhdessä ohjausryhmän kanssa kehittämishankkeen tuloksia ja vaikutuksia osanottajaorganisaatioiden toimintatapoihin.

Toimeksiannossa kehittämishankkeen toimeksianto muotoiltiin seuraavasti:

”Kliiwari Oy toteuttaa Lapin yliopiston kirjaston hankkeessa mukana olevien yksiköiden prosessien tunnistamisen, analysoinnin, kuvausten ja prosessien kehittämiseen sekä henkilöstöresurssien käyttöön ja hyvinvointiin ja henkilöstötyytyväisyyteen liittyvät kartoitukset (projektin alussa ja lopussa), henkilöstön osaamisen nykytilan ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoituksen, sekä Lapin yliopiston kirjaston johtamis- ja ohjausmallin sekä toiminnan organisoinnin ja prosessimittareiden ja tavoitteiden asetannan kehittämiseen liittyvän konsultoinnin ja valmennuksen. Lisäksi johto ja henkilöstö valmennetaan toimimaan uudessa organisaatiossa ja soveltamaan uusia toimintatapoja. Kliiwari Oy osallistuu myös projektin vaikutusten arviointiin yhdessä projektin ohjausryhmän kanssa ja raportoi hankkeen etenemisestä ja tuloksista ohjausryhmälle.”

Konsultti käytti valmennuksessaan mm. seuraavia Kliiwari Oy:n kehittämis- ja analysointimenetelmiä:

- prosessien tunnistamis-, kuvaamis- ja analysointityökalut,
- Kliiwari Oy:n resurssikartoitus, jolla mitattiin koko henkilöstön työpanoksen kohdentuminen eri prosesseille (tehtäville),

- organisaation kehittämisen suunnittelun työkalut,
- johdon ja henkilöstön valmennus prosessijohtamiseen, yhteistyöhön ja toiminnan arviointiin,
- mittaamisen ja mittareiden työstämisen työkalut ja mallit.
- Prosessikuvaukset tehtiin tekstiversiona ja osin vuokaaviomenetelmällä ja ne on tallennettu OPTIMA-verkkoympäristöön.

Mukana olevien yksiköiden (Arktisen keskuksen tiedeviestintä, Lapin yliopiston kirjasto, taidekirjasto, yliopistopaino, julkaisuyksikkö) koko henkilöstö osallistui konsultin vetämiin valmennuspäiviin sekä prosessien kuvauksiin, resurssikartoitusten tekoon. Konsultin vetämiä valmennuspäiviä oli kaiken kaikkiaan 45 päivää.

Henkilöstöt osallistuivat myös aktiivisesti prosessien pohjalta syntyneisiin kehittämishankkeisiin yksiköiden sisällä ja yksiköiden välillä. Yhteistyö yksiköiden välillä on tiivistynyt kun on tunnistettu yhteistyön mahdollisuudet samantyyppisten prosessien kesken.

Tuotantopäällikkö Heikki Lind Lapin maanmittaustoimistosta kävi esittelemässä tammikuussa 2008 kehittämisprojektin ohjausryhmälle Maanmittauslaitoksen prosessiorganisaatiota. Maanmittaushallitus on siirtynyt prosessiorganisaatioon vuonna 1998, joten heillä on vankkaa käytännön kokemusta tällaisesta toimintatavasta. Heikki Lindin esityksen pohjalta ohjausryhmä sai konkreettista tietoa prosessijohtamisen arjesta ja käytännöistä. Lindin mukaan prosessiorganisaation vaikutuksina työn itsenäisyys lisääntyy, mikäli prosessit on kuvattu hyvin. Palvelujen laatu paranee: asiat tehdään samalla tavalla kaikkialla, yhtenäinen laatu. Toiminnan ja palvelujen laadun parantamiseksi prosessit myös arvioivat toisiaan työyhteisön sisällä. Uuteen toimintatapaan siirtyminen ei Maanmittauslaitoksessa sujunut ongelmitta; vanha funktionaalinen organisaatio raahautui maanmittauslaitoksessa nelisen vuotta uuden prosessiorganisaation rinnalla.

3.2. Kehittämisprojektia edistäneet asiat

Kehittämisprojektia edistivät seuraavat asiat:

- koko henkilöstö on osallistunut tunnollisesti hankkeisiin,
- muutosvastarintaa ei ollut kovin paljon,
- toisten työn arvostus on kasvanut, kun on tutustuttu toisten prosessikuvauksiin,
- Tykes-kehittämisprojektista on saatu vuonna 2009 tapahtuvaan Lapin yliopiston auditointiin paljon valmista materiaalia.

3.3. Kehittämisprojektia vaikeuttaneet asiat

Kehittämisprojektia vaikeuttivat seuraavat asiat:

- Valtion tuottavuusohjelma, joka tuli esille 2005, aiheutti hämmennystä ja vaikeuksia prosessikuvausten teossa henkilöstön pelätessä omien työpaikkojensa jatkuvuutta. Tämän johdosta prosessikuvauksista ja prosessikartasta tuli liian yksityiskohtainen ja sekava.
- Lapin korkeakoulu-yhteisön tukipalvelujen yhteinen selvitys- ja kehittämishanke on toteutunut vuonna 2007. Selvitystyön lähtökohtana oli korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteiden mukaisesti vahvistaa Lapin korkeakoulu-yhteisöä. Lapin korkeakoulujen informaatiopalveluiden selvitystyötä tekivät useat erilliset työryhmät.

Tykes-kehittämisprojektiin osallistuvien yksiköiden henkilökuntaa on kevään 2007 aikana osallistunut näiden molempien hankkeiden työhön. Oman työn ohella osallistuminen näihin hankkeisiin on ollut vaativaa mutta hankkeet sivuavat hyvin keskeisesti toisiaan, mikä on motivoinut osallistumista. Lapin korkeakoulujen ja myös korkeakoulukirjastojen yhteistyön selvitys jatkuu rakenteellisen kehittämisen hankkeena.

- Lapin yliopiston kirjaston strategian keskeneräisyys on hankaloittanut kirjaston kehittämistyötä.
- Lapin yliopiston auditointiin (auditointi on keväällä 2009) liittyvät toimet ja aikataulu ovat olleet vaikeuttamassa tätä kehityshanketta. Auditoinnin ja Tykes-kehittämissankkeen ohjeistus ja työkalut ovat olleet osin erilaisia, mistä johtuen yksiköissä on jouduttu tekemään moninkertaista työtä. Ohjeiden erilaisuus on myös aiheuttanut sekaannusta.
- Kaikissa yksiköissä kehittämishankkeita oli liikaa. AK:ssa hankkeita karsittiin ja ne katsottiin normaaliksi virkatyöksi. Layk:ssa ja Yliopistokustannuksessa hankkeitten (yhteensä 25 suurempaa hanketta) toteutusaikaa on jatkettu.
- Ohjausryhmän kokoonpano muuttui kesällä 2007. Ohjausryhmän jäseniä vaihtui sairastapauksen vuoksi ja lisäksi haluttiin painottaa eri henkilöstöryhmien edustusta.
- Myöhemmin ohjausryhmään tulleet kokivat ongelmaksi pohjatietojen ja alkukoulutuksen puuttumisen.
- Ohjausryhmän johtamisessa ja konsulttiyhteistyössä esiintyi vaikeuksia asioiden (edellä mainitut hankkeet) päällekkäisyyksien johdosta. Ohjausryhmän tiedottaminen ontui ajoittain. Lapin yliopiston kirjaston strategiatyön keskeneräisyys on aiheuttanut toiminnan hapuilemista.
- Lapin yliopiston kirjaston henkilöstön sisäiset ongelmat/ristiriidat ovat vaikeuttaneet osin prosessityötä.

4. Kehittämisprojektin keskeiset tulokset

Kehittämisprojektin tuloksena Lapin yliopiston kirjasto (mukaan lukien siihen kuuluvat yksiköt taidekirjasto, yliopistopaino sekä yliopistokustannus) ja Arktisen keskuksen tiedeviestintä tunnistivat ja kuvasivat toimintansa keskeiset ydin-, tuki- ja kehittämisprosessit ja tuottivat niistä prosessikartat. Prosessikartat kuvauksineen toimivat laatukäsikirjoina tulevassa auditoinnissa.

Prosessien kuvaamiseen osallistuivat kaikki mukana olleiden työpaikkojen työntekijät, mikä on edistänyt toisten työn arvostusta ja tiivistänyt yhteistyötä.

Lapin yliopiston kirjastossa, taidekirjastossa, yliopistopainossa sekä yliopistokustannuksessa siirrytään prosessilähtöiseen organisaatioon syksyllä 2008. Prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen onkin merkittävin toimintatapaan liittyvä muutos organisaatiossa.

Mikä sitten muuttuu käytännössä, kun siirrytään prosessiorganisaatioon?

- Oman työn kehittämiseen tulee lisää vapautta, vastuuta ja mahdollisuuksia.
- Johtoryhmän kokoonpano ja toiminta muuttuu.

- Jokaisella työntekijällä on oma kotiprosessi.
- Kehityskeskustelu ja VPJ (=palkkakeskustelu) käydään erillisinä.
- Vuosikello rytmittää ja jäntevöittää toimintaa.
- Henkilökuntakokoukseen tulee muutoksia.
- Sisäinen viestintä muutetaan prosessien mukaiseksi.

Prosessinomistajan tehtävät, vastuut ja valtuudet määriteltiin seuraavasti:

- Sopii tavoitteet strategian ja vision mukaisesti.
- Vastaa toiminnan kehittämistä ja tuloksellisuudesta sovittujen tavoitteiden mukaisesti.
- Varmistaa, että kaikki prosessin jäsenet ovat tietoisia prosessin kokonaisuudesta ja omasta roolista siinä.
- Varmistaa että prosessilla on tarvittavat resurssit ja henkilöstöllä on tarvittava osaaminen ja toimintaedellytykset.
- Vastaa tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä määrärahojen käytöstä.
- Toimii esimiehenä ydin-, tuki- ja kehitysprosesseissa.
- Vastaa prosessin suunnittelusta ja työnjohdosta sekä organisoii prosessin resurssit tavoitteiden mukaisesti.
- Käy kehityskeskustelut niiden henkilöiden kanssa, joille prosessi on ”kotiprosessi”
- Vastaa toimintaympäristön muutosseurannasta.
- Vastaa pääprosessin osalta yhteistyöstä, viestinnästä ja tiedonkulusta kirjaston sisällä ja prosessien välillä.
- Vastaa pääprosessin arvioinnista, mittaamisesta ja parantamisesta
- Ylläpitää prosessikuvauksia.

Prosessivastaavan tehtävät, vastuut ja valtuudet määriteltiin seuraavasti:

- Sopii prosessinomistajan kanssa strategian mukaisista tavoitteista.
- Vastaa alaproessin toiminnan suunnittelusta ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnan raportoinnista.
- Vastaa alaproessin tehtäväalueella tapahtuvasta toimintaympäristön muutosseurannasta.
- Vastaa alaproessin osalta yhteistyöstä, viestinnästä ja tiedonkulusta kirjaston sisällä ja prosessien välillä.
- Vastaa alaproessin toiminnan arvioinnista ja mittaamisesta ja parantamisesta.
- Vastaa prosessikuvauksen ajan tasalla pitämisestä.

Vuosikello

- Otetaan käyttöön vuosikello, jonka avulla kuvataan kirjaston toiminnan suunnittelun ja seurannan vuoden sykli. Yliopiston sisäisen toiminnan suunnittelussa tulosityksiköitä ovat tiedekunnat ja erillislaitokset.
- Vuosikello parantaa toiminnan ja työn suunnittelua, työn hallintaa, ohjaa johtoryhmän toimintaa sekä varmistaa tarvittavan resurssoinnin keskeisiin tehtäviin.
- Uusi johtoryhmä täydentää yliopiston vuosikelloa kirjaston omilla keskeisillä tehtävillä.

Uuden johtoryhmän tehtävät ja kokoonpano määriteltiin.

Johtoryhmä tukee johtoa

- käsittelee kaikki johtokuntaan menevät asiat
- käsittelee virantäytöt
- käsittelee periaatteellisesti tärkeät kirjaston sopimukset
- käsittelee hallinnosta, asiakkailta tai sidosryhmiltä tulevat asiat
- käsittelee kirjaston henkilöstön esille tuomat asiat

Johtoryhmä toimii yhdyselimenä toimintayksiköiden välillä

- käsittelee toimintojen ja prosessien yhteisiä asioita sekä rajapintakysymyksiä
- käsittelee prosesseista tulevat asiat
- käsittelee prosesseihin liittyvät yhteiset linjaukset

Johtoryhmä toimii viestintäkanavana toimintayksiköiden välillä

- seuraa mittaustietoja ja tavoitteiden toteutumista
- välittää tietoa yksiköiden ja kirjaston johdon välillä
- käsittelee laajat ja tärkeät henkilökuntakokouksen asiat
- määrittelee tunnustuksenannon periaatteet
- linjaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän periaatteet
- käsittelee asiakaspalautteen

Johtoryhmä osallistuu toiminnan ja talouden pitkän tähtäimen suunnitteluun, seurantaan, arviointiin ja parantamiseen

- strategia ja toimintaympäristön analyysit
- toiminta- ja taloussuunnitelma
- asiakas- ja kumppanuustoiminnan kehittäminen
- henkilöstösuunnitelma
- henkilöstön osaamisen kehittäminen
- organisaation kehittäminen
- kirjaston yleinen kehittäminen ja uudet hankkeet (mm. strategiset kehittämishankkeet)
- keskeiset toimintaperiaatteet (esim. lainauspolitiikka)

Johtoryhmä osallistuu vuotuisten toiminta-, talous- ja opetussuunnitelmien laatimiseen (vuosikello)

- tulossopimus
- toimintasuunnitelmat
- vuotuiset taloussuunnitelmat
- toimintakertomukset
- opetussuunnitelmat

Johtoryhmä avustaa muutenkin kirjaston johtamisessa

Kaikkien ydinprosessien prosessinomistajat sekä taidekirjaston kirjastonhoitaja ovat mukana johtoryhmätyöskentelyssä.

Henkilökunta nimeää edustajansa johtoryhmään kaksivuotiskaudeksi. Ydinprosessien omistajat eivät voi olla mukana valitsemassa, eivätkä tulla valituksi henkilökunnan edustajaksi johtoryhmään.

Uuden johtoryhmän kokoonpano:

- Kirjastonjohtaja, prosessinomistaja Julkaisu-, kustannus- ja painopalvelut (Y5) Reino Lipponen
- Prosessinomistaja, lähiesimies Tietoaineistojen hankinta ja ylläpito (Y1) Tapani Takalo
- Prosessinomistaja, lähiesimies Asiakaspalvelu (Y2) Susanna Parikka
- Prosessinomistaja Tietopalvelu ja koulutus (Y3), lähiesimies (T4) Paula Kangasniemi
- Prosessinomistaja, lähiesimies Tiedon tuotanto (Y4) Mirja Raivio
- Taidekirjaston lähiesimies Kari Tiainen
- Henkilöstön edustaja (nimetään myöhemmin)

- Johtoryhmä kutsuu kokoukseen asiantuntijoita kirjaston sisältä, kun näiden työ- ja osaamisalueen asioita käsitellään. Asiantuntijoita voidaan kutsua myös kirjaston ulkopuolelta
- Kokoukset voivat olla esimerkiksi suunnittelu-, arviointi- ja operatiivisia kokouksia
- Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti viikoittain ja sen lisäksi kokousrytmiä ohjaa vuosikello

Sisäinen viestintä muutetaan prosessien mukaiseksi.

1. Henkilökuntakokous:

- Henkilökuntakokous tarvitaan aina tiedonkulun varmistamiseen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen kirjastossa olipa kirjaston organisaatio- ja omistuspohja millainen tahansa.
- Henkilökuntakokous kokoontuu kuukausittain samaan säännölliseen ajankohtaan ja mielellään samassa paikassa, jolloin kokous on kaikilla tiedossa etukäteen.
- Kokoukseen tuodaan vuosikellon mukaan valmisteltuina isot asiat valmisteluvaiheessa ja myöhemmin päätöksentekoprosessin päätyttyä myös päätöksestä tiedottamista varten. Muita asioita henkilökuntakokouksessa käsitellään tarpeen mukaan.

- Osallistuminen henkilökuntakokoukseen on suositeltavaa sisäisen tiedonkulun ja vaikuttamisen kannalta sekä ammatillisen kehittymisen vuoksi.
- Henkilökuntakokous myös päättää työpaikan ja työyhteisön asioista.
- Kokouksessa noudatetaan yleisiä yhdistysten ja organisaatioiden kokouskäytäntöjä. Kirjastonjohtaja toimii puheenjohtajana ja hän huolehtii asialistasta sekä varmistaa, että kokouksella on sihteeri. Kokouksista laaditaan lyhyet kokousmuistiot, jotka tallennetaan kirjaston sisäiseen intraan.

2. Sähköpostilistat

Jatkossa tarvitaan ainakin seuraavia listoja:

- Kaikille avoin yhteinen lista
- Johtoryhmän lista
- Prosessinomistajien lista
- Eri ydinprosessien omat listat

Johtoryhmä organisoii listojen ylläpidon

3. Kirjaston intra

- Kirjaston intran kehittämistä ja vastaavia muita vaihtoehtoja sisäisen viestinnän käyttöön selvitti Puhti-kehittämishanke nro 23
- Sisältörakennetta kehitetään toimivammaksi ja viestinnällisemmäksi

4. Optima-oppimisympäristö

- Optima-oppimisympäristö otettiin viestinnälliseen käyttöön vasta IP1- ja Puhti-hankkeita varten, joissa sitä on käytetty materiaalin tallentamiseen ja yhteisiin keskusteluihin
- Ei kovin notkea järjestelmä, kuitenkin yksi vaihtoehto intralle yhteisten dokumenttien tallentamiseen

5. Muuta

- Kirjaston yhteinen verkkokalenteri on tulossa uuden sähköpostin mukana aikanaan
- Idealaatikko – voidaan toteuttaa milloin vain fyysisenä tai verkkolomakkeena
- Keskustelufoorumi – voidaan toteuttaa edelleen Optimassa jos halutaan, olisiko joustavampia foorumeita?

Arktisen keskuksen tiedeviestintä muutti yksikön strategian ja yksikön toiminta painottuu tulevaisuudessa enemmän tiedeviestinnän ja tutkimuksen popularisointiin.

Prosessikarttojen ja –kuvausten myötä uusien työntekijöiden ja sijaisten perehdyttäminen on nyt huomattavasti helpompaa. Samalla sijaisuusvastuutuksella on varmistettu, että poissaolotapauksissa löytyy jokaiselle prosessille osaaaja. Hiljaisen tiedon siirtyminen tätä kautta mahdollistuu myös entistä paremmin.

5. Arvio kehittämisprojektista

5.1. Miten kehittämisprojektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen onnistui?

Miten projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin? Tavoitteiden saavuttamisen onnistumista tarkastellaan seuraavassa jokaisen tavoitteen kohdalta erikseen. Kehittämisprojektin vaikutuksia toiminnan laatuun, tuottavuuteen tai työhyvinvointiin ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa voida kattavasti arvioida.

Ensimmäisenä tavoitteena oli tunnistaa yksikköjen ydin-, tuki- ja kehitysprosessit sekä määritellä kirjasto- ja tietopalvelun prosessikartta. Yksikköjen ydin-, tuki- ja kehitysprosessit tunnistettiin ja Lapin yliopiston kirjaston ja Arktisen keskuksen tietopalvelun prosesseista laadittiin erilliset prosessikartat.

Toisena tavoitteena oli arvioida, miten henkilöstön ajankäyttö kohdistui eri prosesseille. Kaikissa mukana olevissa yksiköissä tehtiin Kliiwari Oy:n mallin mukainen henkilöstöresurssien ajankäytön kartoitus syksyllä 2006. Konsultti valmensi molempien organisaatioiden työntekijät resurssikartoituksen tekemiseen. Kaikki työntekijät osallistuivat kartoitukseen. Kartoituksen avulla saatiin hyödyllistä tietoa siitä, miten ajankäyttö kohdistui ydin-, tuki- ja kehitysprosesseihin.

Kolmantena tavoitteena oli analysoida prosessit, tunnistaa parannuskohteet sekä poistaa mahdolliset päällekkäisyydet sekä yksinkertaistaa työprosesseja. Yksiköissä analysoitiin prosessit ja havaittiin parannuskohteita sekä tehtiin havaituista parannuskohteista hankkeita,

joissa näitä pyrittiin kehittämään. Ohjausryhmä kokosi prosessien parannusehdotukset ja kehittämisideat kuvausryhmien esitysten ja ideoiden pohjalta vuorovaikutuksessa koko henkilökunnan kanssa. Ohjausryhmän ja konsultin yhteinen työseminaari tuotti yliopiston kirjastolle, yliopistopainolle ja harjoittelukoulun kirjastolle yhteensä **25 kehittämishanketta** sekä 47 välittömästi toimeenpantavaa parannusehdotusta. Arktisen keskuksen tiedeviestinnässä päädyttiin **35 kehittämistoimeen**, joista osan katsottiin päivittäiseen virkatyöhön kuuluviksi ja osa vaatii pitkälisempää kehittämistä ja paneutumista. **Lapin yliopiston kirjaston ja Arktisen keskuksen tietopalvelun yhteisiä kehittämishankkeita löydettiin 14 kappaletta.**

Neljäntenä tavoitteena oli määritellä prosesseille mittarit ja tavoitteet, jotka tukevat kirjastojen strategian ja sen tuottavuus- ja laatuavoitteiden saavuttamista. Prosesseille määriteltiin mittareita siinä vaiheessa kun niitä kuvattiin. Mittareiden laatiminen osoittautui kuitenkin varsin haasteelliseksi; tästä syystä kaikille prosesseille ei pystytty vielä tässä vaiheessa määrittelemään niitä.

Viidentenä tavoitteena oli määritellä yksikölle uusi ja tarkoituksenmukainen toimintamalli sekä valmentaa henkilöstö uuteen toimintatapaan. Lapin yliopiston kirjaston osalta aikataulu ei loppuun asti pitänyt. Ehdotusta Lapin yliopiston kirjaston uudeksi toimintamalliksi esiteltiin ja siitä keskusteltiin koko henkilökunnan kesken kaksi kahdessa eri tilaisuudessa 15.5. ja 22.5.2008. Ulkopuolinen asiantuntija oli mukana ensimmäisessä tilaisuudessa. Henkilökuntaa on pyydetty kommentoimaan esitystä tulevan kesän aikana. Elokuussa organisaatio- ja toimintamalliehdotusta käsitellään koko henkilökunnan kesken yhteistoimintamenettelyn mukaisesti. Tarkoitus olisi siirtyä prosessijohtamiseen lokakuussa 2008.

Kuudentena tavoitteena oli edistää hiljaisen tiedon siirtämistä ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Yksiköissä tehdyt prosessikartat ja –kuvaukset sekä sijaisuusmäärittelyt parantavat hiljaisen tiedon siirtymistä ja osaamisen kehittämistä.

Kehittämishankkeessa painotettiin henkilöstön osaamisen kehittämistä ja vaikutusmahdollisuuksia oman työyhteisönsä ja työhyvinvointinsa kehittämistä. Seuraavat henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät kehittämishankkeet ovat vielä kesken:

- Kehittämishankkeessa numero 16. varmistetaan henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista. Hankkeessa tavoitellaan sellaisia olosuhteita, jotka luovat perustan pysyväälle työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle (toimivat työprosessit, mielekäs työkokonaisuus ja järkevä työkuormitus, ajankäytön hallinta). Hankkeessa analysoidaan myös työtyytyväisyystutkimuksen ja työyhteisön historia-analyysitutkimuksen tulokset ja suunnitellaan jatkotoimia.
- Kehittämishankkeessa numero 19 määrittellään TYKY-toiminnan tavoitteet, keinot ja menetelmät sekä nimetään kirjaston TYKY-ryhmä.

Hankkeessa on koko sen keston ajan henkilöstö ollut mukana ja heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa hankkeen etenemiseen. Prosessilähtöinen toimintatapa mahdollistaa tulevaisuudessa entistä paremmin omaan työhön vaikuttamisen. Yksikköjen piti alkuperäisen suunnitelman mukaan tehdä myös työtyytyväisyyskysely. Lapin yliopiston kirjastossa sitä ei kuitenkaan tehty, koska yliopisto teki vuonna 2007 koko taloa koskevan työtyytyväisyyskyselyn. Tämän takia kirjasto ei tehnyt omaa työtyytyväisyyskyselyä. Valitettavasti koko talon kysely oli liian yleisluonteinen eikä se auttanut juurikaan kirjaston työtyytyväisyyden arvioinnissa.

Arktiselle keskuksen tiedeviestinnälle on määritelty strategia ohjaamaan laatua ja tuottavuutta. Strategian mukaan tiedeviestintä, osana Arktista keskustaa, lisää tietämystä ja ymmärrystä arktisista aiheista kokoamalla ja viestittämällä niistä tietoa asiantuntijoille ja suurelle yleisölle. Tiedeviestinnän laatua ja tuottavuutta ohjataan hyvällä osaamisella, jota ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti. Samoin varmistetaan henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi sekä varmistetaan riittävät resurssit. Myös tehtävien selkeä priorisointi ja aikatauluttaminen riittävän pitkällä aikajänalla on tärkeää.

5.2. Kehittämiprojektin vaikutuksia tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun

- Lapin yliopiston kirjaston ja Arktisen keskuksen tiedeviestinnän prosessikaaviot ja –kuvaukset tulevat toimimaan laatu- ja ohjekäsikirjoina, mikä tulee varmasti parantamaan tulevaisuudessa toiminnan laatua ja asiakaspalvelun sekä toiminnan sujuvuutta.
- Työkuvien, vastuiden ja esimiehisyyskysymysten selkiytyminen Lapin yliopiston kirjastossa tulevat lisäämään työntekijöiden kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työyhteisön sisäistä yhteistoimintaa ja yhteistoiminnan sujuvuutta.
- Hankkeessa on opittu ohjausryhmätyöskentelyä, prosessiorganisaatiotyötä, laatutyötä ja oman työn kehittämistoimintaa, minkä pitäisi edistää toisaalta tuloksellisuutta ja toisaalta työelämän laatua.

Ohjausryhmän roolin ja toiminnan olisi pitänyt olla jämäkämpää ja määrätietoisempää.. Ohjausryhmän kokouskäytäntöjä olisi pitänyt saada tehokkaammiksi. Koska asioiden valmisteluun ei varattu riittävästi aikaa, ohjausryhmän kokoukset venyivät aivan liian pitkiksi. Ohjausryhmän olisi pitänyt kiinnittää myös enemmän huomiota sisäiseen tiedottamiseen.

Prosessiorganisaatiossa prosessien omistajat, vastaavat ja prosessissa mukana olevat muodostavat prosessiryhmiä, joiden vastuulla on prosessien jatkuva kehittäminen. Kehittämiprojektissa mukana olevilla työpaikoilla on kaikki edellytykset - osaamista, tietoa ja intoakin – suunnitella, toteuttaa, arvioida ja parantaa keskeisiä prosesseja yhdessä.

5.3. Arvio ulkopuolisen asiantuntijan käyttämistä lähestymistavoista, malleista, menetelmistä ja välineistä

- Henkilöstölähtöisyys koettiin positiiviseksi
- Konsultin ohjeistus ja lähestymistapa koettiin liian yrityslähtöiseksi sekä ehkä paremmin suurempiin yksiköihin sopivaksi.
- Strategiatyö (Arktisessa keskuksessa) ja resurssikartoitus koettiin tarpeellisiksi.
- Useat konsultin esittelemät työmenetelmät oli hyvä oppia.

5.4. Miten projektin tuloksia on käsitelty kaikkien siihen osallistuneiden kesken?

Kehittämiprojektin ohjausryhmä on tiedottanut hankkeen etenemisestä henkilökuntakokouksissa säännöllisesti. Ohjausryhmä on myös järjestänyt tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia koko henkilökunnalle projektin eri vaiheissa. Ohjausryhmä kirjasi näissä tilaisuuksissa esitetyt kommentit ja ehdotukset ja otti ne huomioon jatkotyöskentelyssä.

Projektin työ jatkuu edelleen. Yhteisiä tähänastisia tuloksia on käsitelty hankkeittain tarpeen mukaan koko henkilöstön kesken. Tuloksista on keskusteltu henkilökuntakokouksissa.

Intoa ja hyvinvointia sekä hyvinvointia ja jatkuvuutta –kehittämiprojektin väliraportti esiteltiin henkilökuntakokouksessa kesällä 2007. Hankkeen loppuraportti jaetaan koko henkilökunnalle tiedoksi ja sitä käsitellään myös henkilökuntakokouksessa.

6. Kehittämis ehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Kehittämiprojektista on syntynyt seuraavia toimintatavan edelleen kehittämiseen liittyviä ehdotuksia tai jatkotoimia:

- Lapin yliopiston kirjastoon perustetaan työhyvinvointia edistävä työryhmä.
- Osaamiskartoitus siirtyy Rakenteellisen kehittämisen hankkeen johdosta sen yhteydessä tehtäväksi.
- Osaamisen kehittäminen on alkanut prosessien kuvaamisen myötä, mutta sitä tehostetaan erillisellä hankkeella.

Lapin korkeakoulujen ja myös korkeakoulukirjastojen yhteistyön selvitys jatkuu Opetusministeriön rahoittamana rakenteellisen kehittämisen hankkeena. Lapin korkeakoulujen (=Lapin yliopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu) strategiatyöryhmän hyväksymän suunnitelman mukaan Lapin korkeakoulujen informaatiopalvelut tuotetaan 1.1.2010 alkaen sopimusperusteisen Lapin korkeakoulukirjasto –yksikön (=erillislaitos) toimesta. Yksikön palvelut tarjotaan hajautetusti korkeakoulukampuksilla Rovaniemellä, Kemissä ja Torniossa.

Opetusministeriö on myös asettanut erillisen hankkeen edistämään ja koordinoimaan korkeakoulukirjastojen rakenteellista kehittämistä. Hankkeen tehtävänä on hahmotella korkeakoulukirjastojen organisoituminen uudistuvassa korkeakoululaitoksessa siten, että korkeakoulujen yhdistymiset ja yhteistyösopimukset tulevat huomion otetuiksi kirjastojen lukumääriä vähentäen, yhteistyötä lisäten ja toimintoja tehostaen; sekä selvittää erityisesti yliopistouudistuksen aiheuttamat muutokset ja niiden vaikutukset korkeakoulukirjastojen toimintaan liittyvissä säädöksissä, rahoituksessa ja muissa menettelyissä siten, että kirjastojen palvelukyky turvataan.

Liite 1.

- **LAPIN YLIOPISTON KIRJASTON PROSESSIKARTTA**
- **YDINPROSESSIT (tunnus Y)**
 - **Y1 Tietoaineistojen hankinta ja ylläpito (Tapani Takalo)**
 - Y1.1 Arviointi ja valinta (**Tapani Takalo**)
 - Y1.1.1 Verkkoaineistojen arviointi ja valinta
 - Y1.1.2 Painettujen ja muun aineistojen arviointi ja valinta
 - Y1.2 Hankinta (**Tapani Takalo**)
 - Y1.2.1 Verkkoaineistojen hankinta
 - Y1.2.2 Painettujen ja muun aineistojen hankinta
 - Y1.3 Aineistojen käyttökuntoon saattaminen (**Tapani Takalo**)
 - Y1.4 Aineistojen poisto ja myynti (**Jaana Salmela**)
 - Y1.5 Kokoelmien organisointi (**Tapani Takalo**)
 - Y1.5.1 Ylläpito (korjaus, opasteet ja kalusteet)
 - Y1.5.2 Siirrot
 -
 - **Y2 Asiakaspalvelu (Susanna Parikka)**
 - Y2.1 Lainauspalvelu
 - Y2.1.1 Lainausta (**Raili Laukkanen**)
 - Y2.1.2 Neuvonta, opastus, ohjaus (**Susanna Parikka**)
 - Y2.1.3 Karhunta ja sakottaminen (**Raili Laukkanen**)
 - Y2.1.4 Aineiston korvaaminen (**Susanna Parikka**)
 - Y2.1.5 Hyllytys (**Raili Laukkanen**)
 - Y2.2 Kaukopalvelu (**Merja Ahvensalmi**)
 - Y2.2.1 Ottolainausta
 - Y2.2.2 Antolainausta
 - Y2.3 Asiakashallinta ja asiakaspalaute (**Susanna Parikka**)
 -
 - **Y3 Tietopalvelu ja koulutus (Paula Kangasniemi)**
 -
 - Y3.1. Tiedonhaku
 - Y3.2. Koulutuksen organisointi
 - Y3.3. Kontaktiopetus
 - Y3.4. Verkkokoulutus
 - Y3.5. Tuutorointi verkkokursseilla
 - Y3.6. Reaaliaikainen verkko-opetus/ohjaus
 - **Y4 Tiedon tuotanto (Mirja Raivio)**
 - Y4.1 Sisällöntuotanto WWW-sivuille (**Rainer Salosensaari**)
 - Y4.2 Sisällöntuotanto tietojärjestelmiin ja tietokantatyö
 - Y4.2.1 EU-aineiston valinta ja tallennus (**Rainer Salosensaari**)
 - Y4.2.2 Luettelointi Hillaan ja Artoon (**Mirja Raivio**)

- Y4.2.3 Sisällönkuvailu Hillaan ja Artoon (**Mirja Raivio**)
- Y4.2.4 Gradu-tietokanta: tiedontallennus ja sen tuki opiskelijoille (**Mirja Loukas**)
- Y4.2.5 Julkaisuluettelon ylläpito (**Mirja Raivio**)
- Y4.2.6 Sisällöntuotanto Nelliin (**Paula Kangasniemi**)

- **Y5 Julkaisu-, kustannus- ja painopalvelut (Reino Lipponen)**
 - Y5.1 Julkaisutoiminta (**Tuula Tervashonka**)
 - Y5.1.1 Julkaisumyynti kirjakaupassa
 - Y5.1.2 Ohjeistus, neuvonta, ISBN- ja ISSN-sarjanumerot
 - Y5.2 Kustannustoiminta (**Tuula Tervashonka**)
 - Y5.2.1 Teosten kustantaminen
 - Y5.2.2 Kustannuslaskenta, hinnoittelu
 - Y5.2.3 Rahoituksen suunnittelu ja myyntituottojen seuranta
 - Y5.2.4 Markkinointi ja uudet jakelukanavat
 - Y5.2.5 Väitöskirjojen ja tutkimusten sähköinen julkaiseminen
 - Y5.3 Painon asiakaspalvelu (**Jouni Töyräs**)
 - Y5.3.1 Oppilasmonisteiden myynti (**Jouni Töyräs**)
 - Y5.3.2 Ohjaus ja opastus (**Jouni Töyräs**)
 - Y5.3.3 Töiden vastaanotto (**Jouni Töyräs**)
 - Y5.3.4 Töiden luovutus (**Jouni Töyräs**)
 - Y5.3.5 Vapaakappaleet (**Kaarina Stark**)
 - Y5.4 Painopalvelut (**Jouni Töyräs**)
 - Y5.4.1 Julkaisut (kirjat)
 - Y5.4.2 Gradut, opinnäytteet
 - Y5.4.3 Vihkot
 - Y5.4.4 Opintomonisteet
 - Y5.4.5 Monisteet MV
 - Y5.4.6 Esitteet ja käyntikortit
 - Y5.4.7 Kirjekuoret ja lomakkeet

- **TUKIPROSESSIT (tunnus T)**
 - **T1 Toiminnan suunnittelu (Reino Lipponen)**
 - T1.1 TUSO (Tulossopimus)
 - T1.2 TTS (Toiminnan ja talouden suunnittelu)
 - T1.3 Tilastointi ja mittaaminen
 - **T2 Talous- ja hallintopalvelut (Reino Lipponen)**
 - T2.1 Taloussuunnittelu ja budjetointi (**Reino Lipponen**)
 - T2.2 Ulkopuolisen rahoituksen hankinta (**Reino Lipponen**)
 - T2.3 Taloushallinto (**Aila Koho**)
 - T2.4 Palvelukassa (**Tarja Häkkinen**)
 - T2.5 Virkamatkat (**Aila Koho**)
 - T2.6 Raportointi ja seuranta (**Aila Koho**)
 - T2.7 Postitus- ja vahtimestaripalvelut (**Tarja Häkkinen**)

- T2.8 Toimistotarvike- ja kalustohankinnat (**Tarja Häkkinen**)
- T2.9 Johtokuntien tai vastaavien esittely- ja sihteeritehtävät (**Reino Lipponen**)
- T2.10 Arkistointi (**Aila Koho**)

- **T3 Henkilöstöhallinto (Susanna Parikka)**
 - T3.1 Palkkaus ja palkitseminen (**Reino Lipponen**)
 - T3.1.1 Palkka-asiat
 - T3.1.2 Palkitseminen
 - T3.2 Rekrytointi (**Susanna Parikka**)
 - T3.3 Perehdyttäminen (**Susanna Parikka**)
 - T3.4 Työterveys ja työturvallisuus (**Reino Lipponen**)
 - T3.5 Päivystysvuorolistat ja sijaisuudet (**Susanna Parikka**)
 - T3.6 Poissaolojen ja lomien hallinta (**Susanna Parikka**)
 - T3.7 Työajan seuranta (**Reino Lipponen**)
 -
- **T4 Tietojärjestelmät ja atk-tuki (Paula Kangasniemi)**
 - T4.1 Voyager-hallinnointi (**Hilkka Kinnunen**)
 - T4.1.1 Voyager-päivitykset
 - T4.1.2 Uuden Voyager-toiminnon mahdollinen käyttöönotto
 - T4.1.3 Voyager-managerointi poikkeusajankohtina
 - T4.1.4 Voyagerin kehittäminen
 - T4.1.5 Access- ja SQL-kyselyt Voyager-tietokannasta
 - T4.2 MetaLib -hallinnointi (**Paula Kangasniemi**)
 - T4.3 SFX –hallinnointi (**Paula Kangasniemi**)
 - T4.4 Ezproxy –hallinnointi (**Paula Kangasniemi**)
 - T4.5. Atk-tuki (laitteet ja ohjelmistot) (**Eira Vähätalo**)
 - T4.5.1 Atk- ja muut laitehankinnat
 - T4.5.2 Asentaminen
 - T4.5.3 Käytön tuki

- **T5 Viestintä (Susanna Parikka)**
 - T5.1 Palvelutiedottaminen (**Susanna Parikka**)
 - T5.2 Ulkoinen viestintä (**Reino Lipponen**)
 - T5.3 Sisäinen viestintä (**Susanna Parikka**)

- **KEHITYSPROSESSIT (tunnus K)**

- **K1 Johtaminen (Reino Lipponen)**
 - K1.1 Strateginen suunnittelu ja seuranta
 - K1.2 Kehityskeskustelut
 - K1.3 Työkyvyn ylläpitäminen ja työviihtyvyys
 - K1.4 Esimiestyö

- **K2 Osaamisen ja tietämyksen hallinta (Susanna Parikka)**
 - K2.1 Osaamisen ja tietämyksen kartoittaminen
 - K2.2 Henkilöstön koulutus
 - K2.3 Työssä oppiminen, opastus ja työkierto
 - K2.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

- **K3 Kumppanuuden ja yhteistyön hallinta (Kari Tiainen)**
 - K3.1 Paikallinen kumppanuus ja yhteistyö (**Kari Tiainen**)
 - K3.2. Kansallinen kumppanuus ja yhteistyö (**Kari Tiainen**)
 - K3.3. Kansainvälinen kumppanuus ja yhteistyö (**Kari Tiainen**)
 - K3.4 Toimittajayhteistyö ja -kumppanuus (**Tapani Takalo**)

- **K4 Laadun ja prosessien parantaminen (Rainer Salosensaari)**
 - K4.1 Laadun hallinta ja parantaminen
 - K4.2 Prosessien hallinta ja parantaminen

Liite 2.

ARTISEN KESKUKSEN TIEDEVIESTINNÄN PROSESSIKARTTA

- **YDINPROSESSIT (tunnus Y)**
- **Y1 Tiedon tuottaminen (Arto Vitikka)**
-
- Y1.1 Verkkoaineiston sisällöllinen tuottaminen
- Y1.2 Verkkoaineiston tekninen tuottaminen
- Y1.3 Verkkoaineiston ylläpito
- **Y2 Kehittämishankkeiden toteuttaminen (Liisa Kurppa)**
- **Y3 Tiedon välittäminen (Liisa Kurppa)**
- Y3.1 Verkkotiedottaminen (Arto Vitikka)
- Y3.2 Lehtiartikkeleiden ja tiedotteiden tuottaminen (Liisa Kurppa)
- Y3.3 Toiminnan esittelyt (Liisa Hallikainen)
- Y3.4 Esitteiden tuottaminen (Arto Vitikka)
- Y3.5 Julkaisujen vaihto (Arto Kiurujoki)
- Y3.6 Julkaisujen myynti (Arto Kiurujoki)
- Y3.7 Teemaviestintä/Kirjanäyttelyt (Kari Viertola/Mikko Hyötyniemi)
- Y3.8 Kouluyhteistyö (Liisa Hallikainen)
- **Y4 Asiakaspalvelu (Liisa Hallikainen)**
-
- Y4.1 Tiedonhaut
- Y4.2 Henkilökohtainen neuvonta
- Y4.3 Laina
- Y4.4 Kirjaston ylläpito
-
- **Y5 Tiedonhankinnan koulutus (Liisa Hallikainen)**
-
- **Y6 Atk- ja AV-asiantuntijapalvelut (Kari Jantunen)**
-
- Y6.1 Konferenssi- ja kokouspalvelut
- Y6.2 Käytön tuki ja neuvonta
- Y6.3 Tiedekeskuksen tekniikan ylläpito
- Y6.4 Atk-suunnittelu
- Y6.5 Atk-hankinnat
- Y6.6 Koneiden asentaminen
- Y6.7 Ohjelmistojen asentaminen
- Y6.8 Korjaaminen
- **TUKIPROSESSIT (tunnus T)**
-
- **T1 Taloushallinto (Liisa Kurppa)**
-
- T1.1 Taloussuunnittelu (budjetointi) **Liisa Kurppa**
- T1.2 Ulkopuolisen rahoituksen hankinta **Liisa Kurppa**

- T1.3 Maksuliikenne **Arto Kiurujoki**
- T1.4 Raportointi ja seuranta **Arto Kiurujoki**
- T1.5. Tarvikkeiden ja kaluston hankinta **Arto Kiurujoki**
-
- **T2 Henkilöstöhallinto (Liisa Kurppa)**
-
- T2.1 Palkkaus ja palkitseminen sekä rekrytointi (**Liisa Kurppa**)
- T2.2 Perehdyttäminen (**Liisa Hallikainen**)
- T2.3 Voimavarojen suunnittelu ja arviointi (**Liisa Kurppa**)
- T2.4 Työterveys ja -turvallisuus (**Mikko Hyötyniemi**)
- T2.5 Työtilojen hallinta (**Liisa Kurppa**)
-
- **T3 Tietoaineistojen hankinta ja ylläpito (Arto Kiurujoki)**
-
- T3.1 Arviointi ja valinta (**Liisa Hallikainen**)
- T3.2 Hankinta (**Arto Kiurujoki**)
- T3.2.1 Tietoaineistojen kertahankinnat
- T3.2.2 Tietoaineistojen vuositilaukset
- T3.2.3 Verkkoaineistojen yhteishankinnat
- T3.3 Luettelointi ja sisällönkuvailu (**Mikko Hyötyniemi**)
- T3.4 Aineistojen käyttökuntoon saattaminen (**Liisa Hallikainen**)
- T3.4.1 Elektroniset aineistot
- T3.4.2 Painetut ja AV-aineistot
-
- **KEHITYSPROSESSIT (tunnus K)**
-
- **K1 Johtaminen (Liisa Kurppa)**
-
- K1.1 Kehityskeskustelut (sis. osaamisen ja tietämyksen kartoittamisen)
- K1.2 Työkyvyn ylläpitäminen (sis. **työviihtyvyyden**)
-
- **K2 Osaamisen ja tietämyksen hallinta (Liisa Kurppa)**
-
- K2.1 Henkilöstön koulutus
- K2.2 Työssä oppiminen (sis. työnkierron)
- K2.3 Henkilökohtainen ohjaus (mentorointi)
- K2.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen
-
- **K3 Kumppanuuden ja yhteistyön hallinta (Liisa Kurppa)**
-
- K3.1 Kansainvälinen ja kansallinen kumppanuus ja yhteistyö (**Liisa Kurppa**)
- K3.2 Kumppanuus ja yhteistyö Lapin yliopiston kanssa (**Liisa Hallikainen**)
- K3.3 Sisäinen kumppanuus ja yhteistyö Arktisen keskuksen, Lapin maakuntamuseon ja Arktikum Palvelu Oy:n kanssa (**Liisa Hallikainen**)
- K3.4 Yhteistyö ja – kumppanuus palveluiden toimittajien kanssa (**Liisa Kurppa**)
-
- **K4 Laadun ja prosessien parantaminen (Liisa Kurppa)**
-
- K4.1 Laadun ja prosessien hallinta ja parantaminen (**Liisa Kurppa**)
- K4.2 Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyys (**Liisa Hallikainen**)

- **K5 Strateginen suunnittelu (Liisa Kurppa)**
- K5.1 Strategian suunnittelu ja TTS
- K5.2 TUSO
- K5.3. Strategian ja TTS:n seuranta