

Konkretiasta konseptiin – palvelujen kehittämistä Turun yliopiston kirjastossa koko henkilöstön voimin

Suomen Tieteellinen Kirjastoseura

**Tuuletetaan palveluajattelua! - kirjastopalvelut uuteen nosteeseen -
seminaari**

Heli Kokkinen, Palvelupäällikkö, Turun yliopiston kirjasto

24.10.2014



Turun yliopisto
University of Turku

Turun yliopisto

- vuonna 1920 perustetussa Turun yliopistossa on
 - 7 tiedekuntaa
 - Humanistinen, matemaattis-luonnontieteellinen, lääketieteellinen, oikeustieteellinen, yhteiskuntatieteellinen, kasvatustieteiden tiedekunnat sekä Turun kauppakorkeakoulu
 - 7 erillistä laitosta
 - Kielikeskus, Turun yliopiston Brahea-keskus, Koulutussosiologian tutkimuskeskus RUSE, PET-keskus, Suomen ESO-keskus, Turun tietotekniikan tutkimus- ja koulutuskeskus TUCS, Turun biotekniikan keskus
- meillä opiskelee yli 20 000 perus- ja jatkotutkinto-opiskelijaa
- henkilökuntaa on yli 3 300



Tarve muutokselle

- Yleisiä syitä
 - yleinen taloudellinen tilanne ja kehitys
 - kirjastobudjettien laskeva suunta
 - yleiset yliopistokirjastojen trendit, esimerkiksi automaation lisääntyminen
 - e-aineiston lisääntyvä määrä
 - uudet ja erilaiset tutkimus-, opetus- ja opiskelutavat
- Turun yliopiston sisäisiä syitä
 - tiukentuvat budjetit
 - yliopiston laajuiset hankkeet
 - tilansäästöohjelma
 - tavoitteena 10 – 15% tilansäästö vuoden 2012 tilanteesta
 - hallinnon rakenteiden ja prosessien tarkastelu
 - pyritään keventämään hallitusti yliopiston hallintoa



Muutokseen valmistautuminen

- Kirjastossa huomattiin muutostarve ja päätimme ottaa ohjat omiin käsiimme. Kirjasto loi vision 'Turun yliopiston kirjasto vuonna 2016', jossa määrittelimme tavoitteemme ja muutostarpeemme.
- Visio 2016 on toimintasuunnitelmamme kirjaston uudistamiseksi
 - perustuu vahvasti yliopiston strategiaan
 - tehty yhdessä eri tiedeyhteisön edustajien kanssa
 - professoreja
 - tutkijoita
 - hallintopäällikkö
 - ylioppilaskunnan edustaja
- Yliopiston hallitus hyväksyi kirjaston linjaukset ilman muutoksia



Muutokseen valmistautuminen

- Visio 2016 kattaa tavoitteet ja muutostarpeet seuraaville kirjaston osa-alueille
 - palvelut
 - saavutettavuus, käytettävyys, asiantuntijapalvelut, palvelujen markkinointi
 - tilat
 - monikäyttöisyys ja muunneltavuus
 - eri hiljaisuusasteita
 - osaamistarpeet ja henkilöstörakenne
 - luodaan asiantuntijaorganisaatio yliopistoyhteisön tarpeiden ja toimintaympäristön muutoksen pohjalta
 - kirjaston sisäiset prosessit
 - prosessien keskittämistä ja virtaviivaistamista



Muutokseen valmistautuminen

- kirjaston visio 2016 tehtiin noin puolen vuoden aikana vuonna 2013
 - kaikki asialistat, muistiot, taustamateriaali ja liitteet jaettiin kirjaston intranetissä
 - esimiehet kävivät materiaalia läpi osastopalavereissa
 - kirjaston johtaja esitteli vision loppuraportin henkilöstöinfossa
- koska lähes kaikki asiat muuttuvat, muutostilanteessa oleellisia asioita ovat
 - kommunikointi
 - motivointi
 - henkilökunnan osallistaminen muutokseen
- ymmärsimme myös, että muutos aiheuttaa erilaisia reaktiota
 - yleensä käydään läpi järkytys, torjuminen, epäusko/ärsyyntyminen, masentuminen, hyväksyminen, ymmärtäminen/sisäistäminen



Kommunikointitavat

- erilaisia kommunikointitapoja voidaan käyttää muutoksen hyväksymisen eri vaiheissa
- koska reaktiot tapahtuvat henkilötasolla on haasteellista suunnitella miten kommunikoida niin yksittäisten henkilöiden kuin ryhmien kanssa organisaation eri tasoilla
- kommunikointitavat:
 - henkilöstöinfot
 - tiedonjako
 - henkilöstön kommentteihin vastaamista, henkilöstön kommentointia
 - kirjaston johtoryhmän 'grillaushetki'
 - materiaalit jaettiin avoimesti kirjaston intranetissä
 - kaikki voivat tutustua materiaaleihin omaan tahtiin ja kommentoida myös anonyymisti



Kommunikointitavat

- kommunikointitavat:
 - koko henkilöstön kehittämispäivät
 - tiedonjakoa ja prosessointia
 - parityöskentelyä, ryhmätöitä, kommentointia
 - osastopalaverit
 - materiaaleista keskusteltiin, kysymyksiä käytiin läpi ja vastattiin, kommentteja kerättiin
 - kirjaston johtajan vierailu osastopalavereissa
 - tiedonjakoa, mahdollisuus kysyä ja kommentoida
 - yksityiset tapaamiset
 - jokainen esimies rohkaisee varaamaan yksittäisiä aikoja keskustelua ja kysymyksiä varten
 - kirjaston johtaja on varannut aikoja, jolloin hän on vapaana koko henkilöstölle yksityisiä keskusteluja varten



Kommunikointitavat

- koko henkilöstön kehittämispäivät
 - ensimmäisessä (joulukuu 2013) oli mukana ulkopuolinen konsultti otsikolla 'Muutokset työssä – uhka vai mahdollisuus)
 - palveluita käsiteltiin tiimien kautta (pienryhmätyöskentely)
 - tarkoituksena oli määritellä mitä tehtäviä (palveluita) eri tiimeille kuuluu
 - kaikki ryhmät kommentoivat toistensa töitä
 - ryhmätöiden kommentointi jatkui kirjaston intranet-sivuilla
 - toinen kehittämispäivä pidettiin toukokuussa 2014, jota ennen luonnos uudeksi organisaatorakenteeksi oli jaettu henkilöstöinfossa
 - palveluita käsiteltiin tiimien kautta (pienryhmätyöskentely)
 - tarkoituksena oli etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:
 - Mitkä ovat tiimien palvelut ja tehtävät?
 - Mitkä ovat tiimien rajapinnat?



Kommunikointitavat

- Mitä/mikä muuttuu?
- Onko tiimijako mielekäs?
 - kaikki ryhmät kommentoivat toistensa töitä
 - ryhmätöiden kommentointi jatkui kirjaston intranet-sivuilla
- kirjaston johtoryhmä jaotteli kertyneet kommentit aiheittain ja jakoi ne seuraavasti
 - kysymykset, joihin voidaan vastata heti
 - kysymykset, joita uudet tiimit pohtivat ja ratkaisevat
 - kysymykset kirjaston johtoryhmän jatkoprosessointiin
- vastaukset ja jaottelu käytiin läpi henkilöstöinfossa
 - kirjaston johtoryhmän 'grillaushetki'



Palvelukonsepti

- kirjaston vision 2016 yhtenä teemana on palvelut ja se sisältää uudistetun palvelukonseptin
 - automaation käyttöönotto ja itsepalvelun lisääntyminen
 - verkko- ja mobiilipalveluiden lisääminen
 - räätälöidyt ja tuotteistetut palvelut
 - vuorovaikutteinen ja hakeutuva asiakaspalvelumalli
- yhtenä palveluteeman uudistuskohteena on asiakaspalvelu ja aloimme puhua uudesta asiakaspalvelumallista
 - uuden palvelukonseptin ydin on hakeutuva asiakaspalvelu
- asiaa esiteltiin palaverissa, mutta henkilöstön kommentaissa tuli esille halu tarkempaan perehdytykseen ja koulutukseen



Palvelukonsepti

- uusi palvelukonsepti esiteltiin ja perehdytettiin työpajoilla
 - alkuun näytettiin 1 kalvo, joka kuvaa uuden palvelukonseptin raamia



Palvelukonsepti

Henkilökunta ja
osaaminen

Tilat

Hakeutuva asiakaspalvelu:

- aktiivinen läsnäolo
 - tervehtiminen, huomioiminen ja hymyily
 - lähestytään "hukassa" olevia asiakkaita
 - olen itse helposti lähestyttävä
 - liikutaan kirjaston tilassa
- viedään avuliaisuus askelta pidemmälle
 - "Saisiko olla vielä jotain muuta?"
 - "Voinko vielä jotenkin auttaa?"
 - selvitetään asiakkaan tarve

Palvelut,
aineisto

Prosessit



Turun yliopisto
University of Turku

Palvelukonsepti

- uusi palvelukonsepti esiteltiin ja perehdytettiin työpajoilla
 - suurin osa ajasta tehtiin ryhmitöitä
 - case-menetelmä
 - esimerkkitalanteita, jotka henkilökunta itse ratkaisi pienryhmissä
 - pienryhmillä oli osittain samoja case-esimerkkejä
 - esimerkit purettiin porukalla
 - se ryhmä/ne ryhmät, jolla oli tietty case kertoivat oman vastauksensa/ratkaisunsa
 - muut pienryhmät kommentoivat
 - päälliköt kertoivat teoriaa ja tutkimustuloksia eri esimerkeistä



Palvelukonsepti

- seuranta
 - kerätään kokemuksia ja palautetta kaikista toimipisteistä
 - palautetta käydään säännöllisesti läpi ryhmässä, jossa on edustajat kaikista toimipisteistä
 - avoimet asiat käydään yhdessä läpi ja sovitaan toimintatapa
 - suurempia linjauksia vaativat asiat viedään johtoryhmän käsiteltäväksi
 - toimintatapoja arvioidaan ja muutetaan tarvittaessa



Etenemistapa

- tavoitteet
 - kommunikointi ja motivointi
 - miksi muutos on välttämätön, muutoksen syyt ja perustelut, myös mahdolliset vaihtoehdot
 - 'mikä rooli minulla on muutoksessa?', 'mitä muutos antaa minulle?'
 - henkilökunnan osallistaminen muutokseen
 - motivointi, sitouttaminen, vastuutus
 - tehdään ja opitaan yhdessä, asiat ovat yhteisiä ja olemme tässä yhdessä
 - hyvät kysymykset
 - energiaa, innostusta ja sitoutumista syntyy hyvien kysymysten seurauksena
 - opastus, suunnan näyttäminen, rohkaisu ja kannustus



Miten se sitten on mennyt?

- kirjaston kehittämispäivät
 - aktiivista ryhmätyöskentelyä
 - kommentointia intranetissä
- henkilöstöinfot
 - kuunneltiin, mutta ei paljon kysely
- osastopalaverit
 - välillä hyvinkin vilkasta keskustelua, kysymyksiä, kommentteja eri tunnelmissa
- yksittäiset palaverit esimiehen ja/tai kirjaston johtajan kanssa
 - ei paljon käytetty tähän mennessä
- asiakaspalvelun työpajat
 - saavuttivat suosion, keskustelu oli vilkasta
 - hyvää palautetta
- kahvipöytäkeskustelut työntekijöitten kesken
 - vilkasta on



Ja miten tästä eteenpäin?

- kommunikointia eri tavoin
- yhdessä työskentelyä
- ymmärryksen lisäämistä
 - epävirallinen keskustelu viralliseksi
 - oikeat kysymykset
- innostusta ja rohkeutta eli kokeilun ja kokemuksen kautta etenemistä
 - jos ei toimi niin muutetaan
- jaksamisen varmistamista



Kiitos!

- Kysymyksiä, kommentteja?
- Ottakaa yhteyttä!
heli.kokkinen@utu.fi

