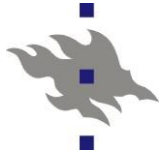




HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

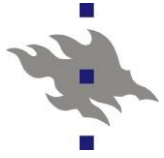
## Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi

Heli Myllys, Helsingin yliopisto,  
Viikin tiedekirjasto  
Kirjastonjohtaja  
Laadun ja vaikuttavuuden arviointi  
yliopistokirjastoissa  
Seminaari 28.5.2007



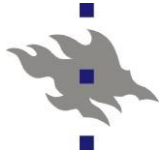
## Helsingin yliopiston kirjastolaitos

- Kansalliskirjasto
- Helsingin yliopiston kirjastot:
  - 3 kampuskirjastoa Kumpula, Meilahti ja Viikki
  - 5 tiedekuntakirjastoa: Hum., Käytt., Oik., Teolog., Valt.
  - Opiskelijakirjasto keskustakampuksen tiedekuntien tukena
  - Kirjastopalveluiden koordinointiyksikkö
- lainat 3,2 milj. nid. tilasto 2005
- paikalliskävijät 2,3 milj. asiakasta
- kaukolainat 42 000 kpl
- painetut kokoelmat 3,3 milj. monografiaa
- painetut kausijulkaisut 53 000
- e-aineistoa 12 000 nimikettä
- käyttäjäkoulutus 1800 h/ 8800 osallistujaa



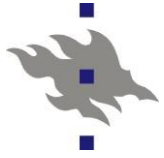
## Helsingin yliopiston kirjastot ja työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi

- Helsingin yliopiston kirjastojen työhyvinvointiryhmä (HYTY) koostuu eri kirjastojen edustajista; vetäjänä kirjastojen KAIKU-koordinaattori
- Luonnos Helsingin yliopiston kirjastojen toiminta-ajatukseen perustuvasta työhyvinvointistrategiasta  
- maaliskuu 2007
- Helsingin yliopiston kirjastojen työtyytyväisyysbarometri  
- verkkokysely 26.2.-11.3.2007



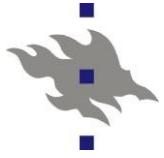
## Helsingin yliopiston kirjastojen toiminta- ajatukseen perustuva työhyvinvointistrategia

- Rakenteellisen kehittämisen avuksi tarve saada uusia välineitä
- Mukana Valtiokonttorin rahoittamassa Strategia-Kaiku –pilotissa ”Toimintastrategialähtöisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen valtio-sektorilla”; 5 ryhmää (5 hlö/ryhmä)/ 5 valtion organisaatiota
- Tutkimuksen vetäjä Hankenin prof. Guy Ahonen; ajalla 10/06 - 03/07
- Henkilöstötilinpäätöksestä kehitelty eteenpäin; aineettoman pääoman hallinta pisimmällä Tanskassa, jossa 1990-luvun lopulla osaamis-pääomaraportteja
- Henkilöstön työkykyyn vaikuttavista tekijöistä Suomessa pitkään yksimielisiä: Tyky-talo
- Ensimmäistä kertaa tutkimuksen kohteena valtionhallinnon laitokset
- Keskeisten muutospaineiden ja niihin liittyvien työhyvinvointijännitteiden identifiointi mahdollistaa työhyvinvointistrategian luomisen



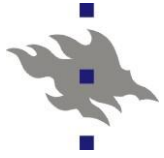
## Helsingin yliopiston kirjastojen toiminta-ajatukseen perustuva työhyvinvointistrategia

- Eroaa perinteisestä henkilöstötilinpäätöksestä siinä, että esitettävät tunnusluvut ovat suoraan sidoksissa kirjastolaitoksen toiminta-ajatukseen
- Raportin työstämisessä ei pyritä teettämään lisää työtä ja tilastoja; valtaosa lähdeaineistoista olemassa olevaa
- Raportti kertoo miten työhyvinvointi on sidoksissa kirjaston varsinaiseen tehtävään ja toiminta-ajatukseen. Sen pohjalta voidaan kehittää työhyvinvointia siten, että se on elimellinen osa kirjaston varsinaista toimintaa:
- työhyvinvointi osaksi organisaation arvonluontilogiikkaa



## Raportti sisältää

- **Kirjasto-organisaation viralliset toimintaperiaatteet:**
  - mihin pyritään, millä keinoilla ja millä periaatteilla?
- **Kirjattujen periaatteiden pohjalta on identifioitu HY-kirjastojen strategialähtöinen työhyvinvoinnin kehittämisen viitekehys. Tämä jakautuu:**
  - Kirjaston osaamistarina
  - Kirjaston työhyvinvointitarina
  - Tarina painopisteen muutoksesta
- **Näiden tarinoiden pohjalta on määritelty pieni joukko keskeisiä toiminnan haasteita ja niitä vastaavia toimenpiteitä**
- **Toimenpiteisiin on liitetty tunnuslukuja, joiden avulla seurataan, miten haasteisiin pystytään vastaamaan**



## Raportti..

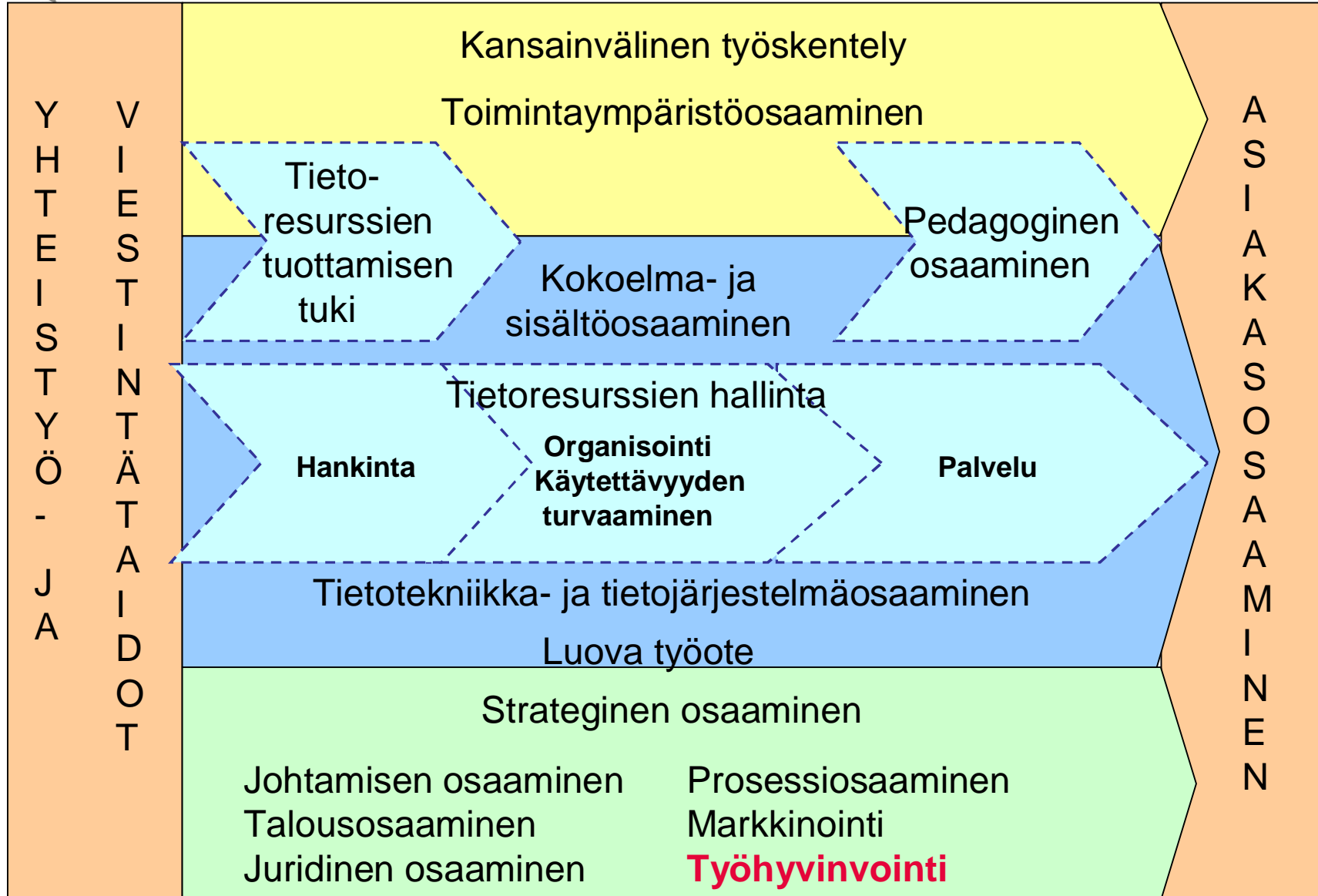
- ”Tarinat” eivät tarkoita satuja vaan mahdollisimman hyvin HY-kirjastojen todellisuutta jäsentäviä kuvauksia
- Koska tämä viitekehys on uusi, toiminnan haasteet on identifioitu keinotekoisien kahtiajaon kautta: osaamisen ja työhyvinvoinnin haasteita tarkastellaan erikseen. Niistä on sitten muodostettu integroitu kuva, jonka avulla on pyritty löytämään toiminnan ja työhyvinvoinnin keskeiset haasteet
- Tässä raportissa on tarinan ensimmäinen versio; ”tarinoiden” kirjoittaminen on haaste
- Tavoitteena on työstää raportti-luonnoksesta toimiva työkalu ja jalkauttaa se kirjastoihin



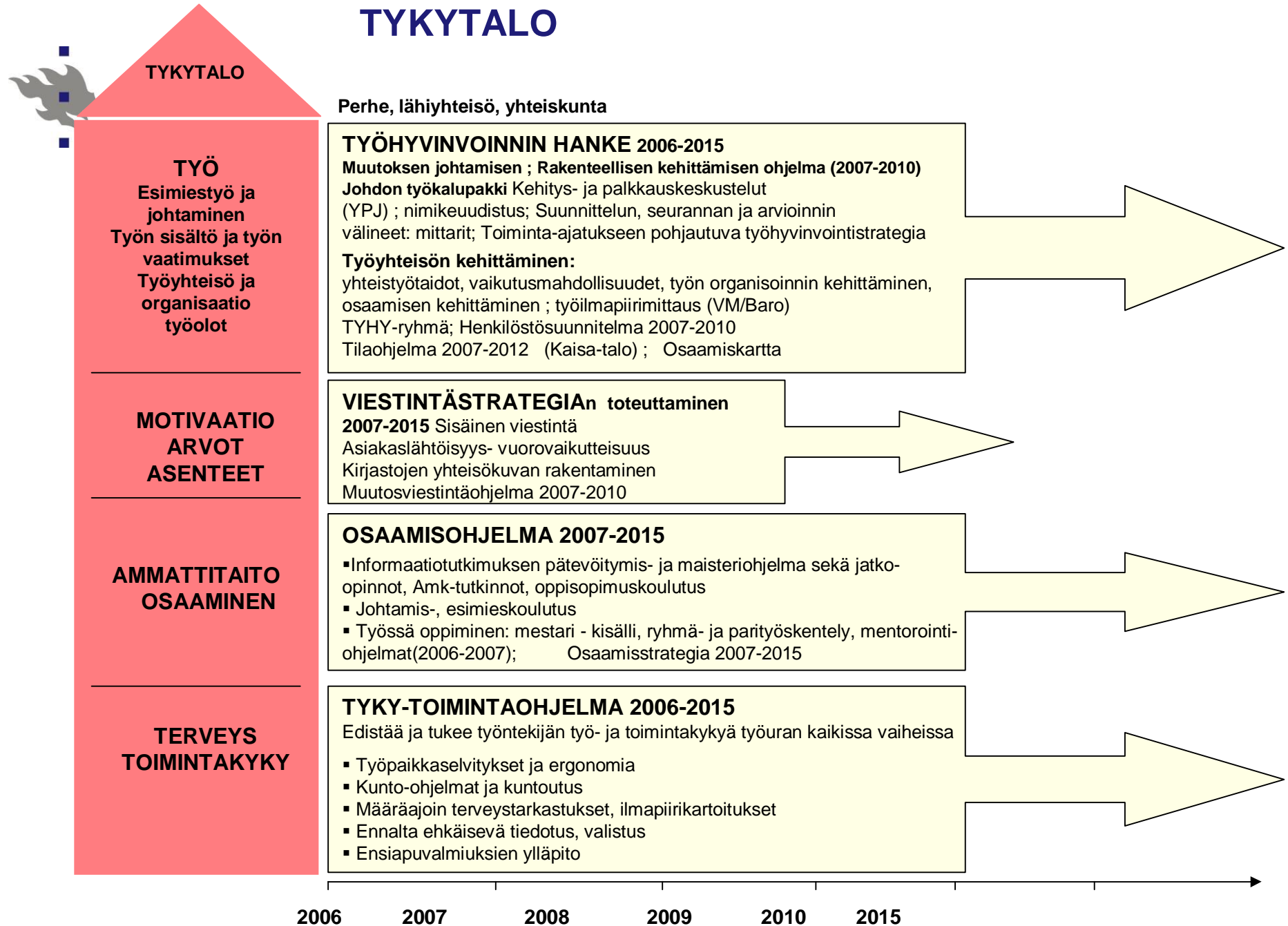
## Raportin teorettinen viitekehys

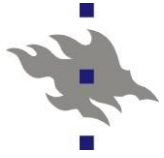
- Aineetonta varallisuutta ja työkykyä koskevat teoriat:
- Osaamispääoma jaetaan kolmeen osatekijään: yksilöön liittyvään henkilöpääomaan; organisaatiota koossa pitävään rakennepääomaan ja organisaation toimintaa edistävään suhdepääomaan
- TYKY-talo: toimintakyky, terveys; ammattitaito, osaaminen; motivaatio, arvot, asenteet; työ, työolot, johtaminen
- Identifioimalla muutospaineet ja niihin liittyvät työhyvinvointijännitteet on mahdollista luoda työhyvinvointistrategia
- Irrottauduttu toiminnan ja työhyvinvoinnin välisestä kahtiajaosta

# OSAAMISKARTTA



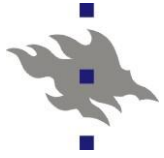
# TYKYTALO





## Muutospaineet ja niihin liittyvät keskeiset työhyvinvointijännitteet

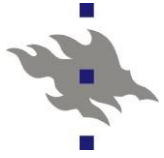
- Toimintaympäristön muutokset
- Tuottavuusvaatimukset
- Rakenteellinen kehittäminen
- Tietotekniikan mahdollisuudet
- Asiantuntijuus
- Tietoaineistot
  
- HY- kirjastolaitoksen osaamispääoman ja työhyvinvoinnin haasteet nousevat rakenteelliseen kehittämiseen liittyvistä päätöksistä ja yleiseen toimintaympäristön muuttumiseen liittyvistä seikoista
- Johtamisen suurin kokonaishaaste on muutoksen johtaminen



## Osaamispääoman ja työhyvinvoinnin integroidut haasteet ja niihin liittyvät toimenpiteet

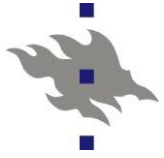
### Muutoksen johtamisen neljä haastetta

- Yhteisen toimintaorganisaation kehittäminen
- Osaamisen johtaminen
- Palvelumallin kehittäminen
- Verkostoitumisen kehittäminen



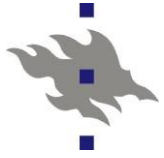
## Mitä tästä eteenpäin?

- Käynnistimme kirjastojen yhteisen ensimmäisen työtyytyväisyysmittauksen helmikuussa VM/Baro:lla; tunnuslukuja seurataan vuosittain rakenteellisen kehittämisen hankkeen aikana kirjastolaitoksen



## Työtyytyväisyysbarometrin osa-alueet

- 1. Johtaminen
- 2 Työn sisältö ja haasteellisuus
- 3 Palkkaus
- 4 Kehittymisen tuki
- 5 Työilmapiiri ja yhteistyö
- 6 Työolot
- 7 Tiedon kulku
- 8 Työnantajakuva
- 9 Halukkuus henkilökiertoon
- 10 Aikomus vaihtaa työpaikkaa
- 11. Vaikuttaminen
- 12. Työn luonne
- 13 Lähityöyhteisön toiminta
- 14. Kirjastolaitoksen yhteistyö
- 15 Osaaminen
- 16. Oikeudenmukaisuus
- 17. Työstressi
- 18. Työpaikkakiusaaminen
- Omat kysymykset 11-18



## Vastausprosentti

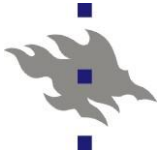
Yksikkö	Vastanneet	Henk. lkm	Vastaus-%
Yhteensä	177	259	68,3

### Arviointiasteikko

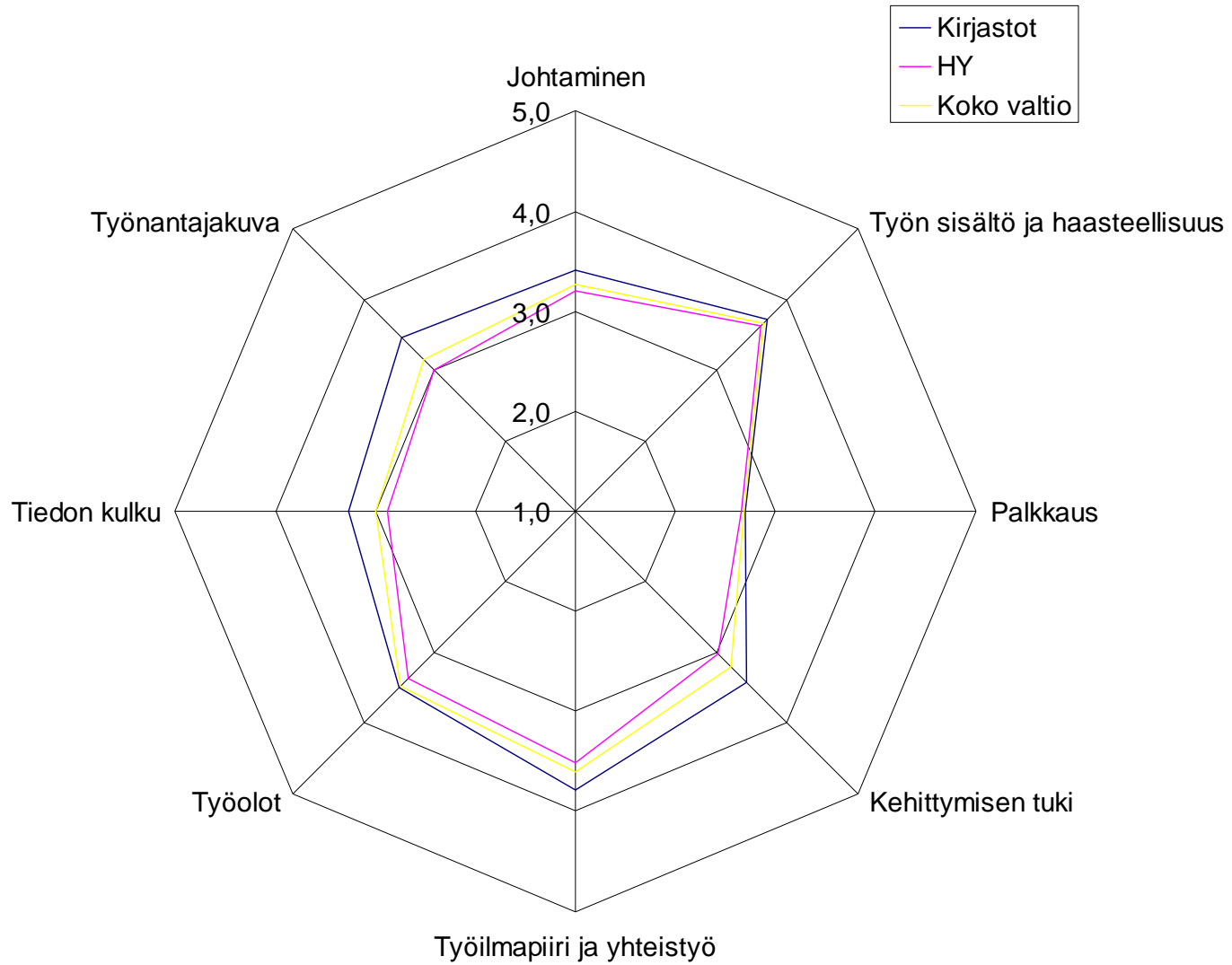
1 – 5

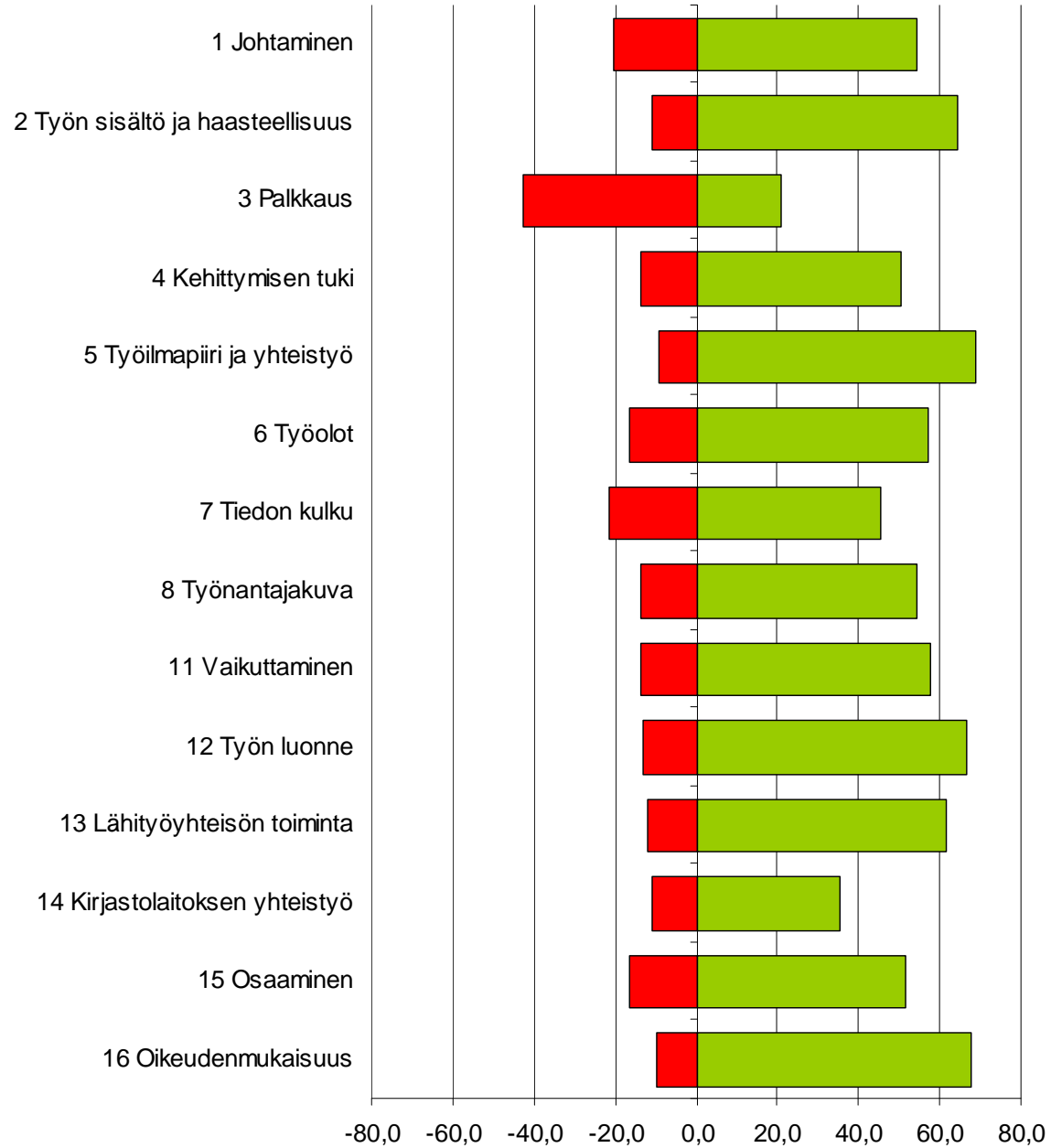
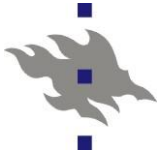
Erittäin tyytymätön – erittäin tyytyväinen

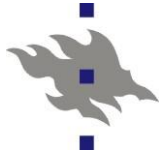
Lukuarvo 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön



# Työhyvinvoinnin vertailu







# Raportin tuloksena: Muutoksen johtamisen haasteet ja niihin liittyvät toimenpiteet 1/2

## ■ Yhteisen toimintaorganisaation kehittäminen

- osallistaminen
- selkeä päätöksenteko ja sen tulkinta
- dialogia ja vuorovaikutteisuutta tukeva viestintäkulttuuri

## ■ Osaamisen johtaminen

- osaamiskartta rakenteellisen kehittämisen apuvälineenä
- osaamisen hyödyntäminen yli organisaatorajojen
- tulevaisuuden osaamisen hallinta ja asiantuntijuuden kasvattaminen
- osaavat henkilöt sopivissa tehtävissä ja oikeissa toimipisteissa
- aidot kehityskeskustelut



## Muutoksen johtamisen haasteet ..

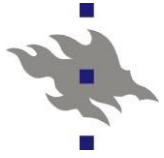
2/2

### ■ **Palvelumallin kehittäminen**

- prosessien laadun kehittäminen
- varamiesjärjestelmä
- tiedonhankintakoulutuksen kehittäminen
- kansallisten palveluiden kehittäminen vastaamaan asiakaskunnan tarpeita

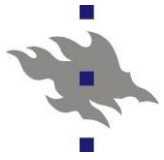
### ■ **Verkostoitumisen kehittäminen**

- kansallinen ja kansainvälinen osallistuminen
- työnjaon selkiyttäminen



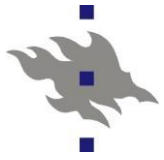
## Tunnusluvut

- Tunnusluvut ohjaavat kirjastolaitoksen kehittymistä tavalla, joka ottaa huomioon sekä toiminnan että sen perustana olevan henkilöstön hyvinvoinnin
- Osaamispääoma ja työhyvinvointi liittyvät kiinteästi toisiinsa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu miten näiden edistämiseen liittyvät toimenpiteet toteutetaan ja millä tunnusluvuilla toteutumista voidaan seurata
- Mittava toimintaindikaattori kuvaa kunkin toimenpiteen määrää ja laatua
- Vaikuttavuusindikaattori kertoo, mitä välittömiä vaikutuksia toimenpiteillä saadaan aikaan



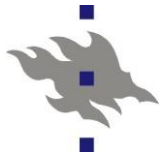
## Yhteisen toimintaorganisaation kehittäminen 1(3)

Toimenpiteet	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- kehittämisrahoituksen määrä €/v ja käyttökohteet</li><li>- osallistuminen suunnitteluun ja toteutukseen (hlö/työryhmä/organisaatio)</li><li>- tiedotustilaisuudet (lkm/v; osallistuminen)</li><li>- palaute (suullinen tai kirjallinen; lkm/vuosi)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- organisaation toimintastrategian tuntemus (kysely)</li><li>- koetko noudattavasi strategiaa (kysely)</li><li>- työroolin ja tehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta (baro 8.2 ja 8.3)</li></ul>



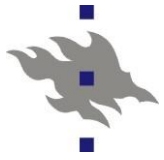
## Yhteisen toimintaorganisaation kehittäminen 2(3)

Toimenpiteet	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Selkeä päätöksenteko ja sen tulkinta	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>toimintakäsikirja (lkm)</i></li><li>- <i>viralliset lausunnot (lkm/v)</i></li><li>- <i>työryhmät: sopimukset, raportit (lkm/v)</i></li><li>- <i>tiedotuksen määrä (tilaisuudet, viestit, intranetin käyttö).</i></li><li>- <i>yt-kokoukset (lkm/v, osallistujat lkm)</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>oman työroolin selkeys organisaatiossa (kysely)</i></li><li>- <i>strategian toteutuminen (kysely)</i></li><li>- <i>koettu tehtyjen päätösten selkeys</i></li><li>- <i>helppous toimia yhteisten päätösten mukaisesti</i></li><li>- <i>suunniteltujen kehittämistavoitteiden saavuttaminen (raportointi)</i></li><li>- <i>(johtaminen ja työnantajakuva)</i></li><li>- <i>koettu vaikutusmahdollisuus (baro 7)</i></li></ul>



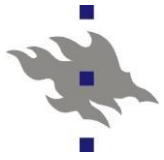
## Yhteisen toimintaorganisaation kehittäminen 3(3)

Toimenpiteet	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Dialogia ja vuorovaikutteisuutta tukeva viestintäkulttuuri	<ul style="list-style-type: none"><li>- yhteiset tilaisuudet (lkm/v)</li><li>- osallistujien määrä yhteisissä tilaisuuksissa (lkm/v)</li><li>- nettilehti Verkkarin ilmestymistiheys (numerot/v), kävijät (lkm/numero)</li><li>- intranetin työryhmäalueet, käyttäjät (lkm/v)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koettu mahdollisuus vaikuttaa (baro lisäkysymys)</li><li>- tiedonkulun sujuvuus (baro 7)</li><li>- työilmapiiri, yhteistyö, yhteisöllisyys (baro 5)</li><li>- koettu työn innostavuus ja työn ilo (baro 2.4)</li></ul>



## Osaamisen johtaminen 1(5)

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
<p>Osaamiskartta rakenteellisen kehittämisen apuvälineenä (suunnittelu, johtaminen, rekrytointi, koulutustarve)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- päivitetty osaamiskartta (pvm)</li><li>- järjestetyt koulutukset, (lkm/osa-alue/v) ja osallistujat (lkm/ v)</li><li>- työajan käyttösuunnitelman toteutuminen (htv/toiminto)</li> <li>- kriittisen osaamisen tunnistaminen (on/ei)</li><li>- erilaisten koulutusmenetelmien hyväksikäyttö (on/ei)</li><li>- poistuvan osaamisen tunnistaminen (on/ei)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koulutussuunnitelman toteutuminen (kehityskeskustelut);</li><li>- koettu hyödyllisyys ja arvostus</li><li>- koettu olemassa olevan osaamisen tehokas hyödyntäminen, koettu etenemismahdollisuus uralla (baro 4)</li><li>- koettu oikeudenmukaisuus koulutukseen osallistumisessa</li><li>- työsuhteen kesto</li></ul>



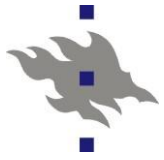
## Osaamisen johtaminen 2(5)

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Osaamisen hyödyntäminen yli organisaatorajojen	<ul style="list-style-type: none"><li>- sijaistukset yli organisaatorajojen (htv/v);</li><li>- asiantuntijatyö muissa yksiköissä, esim. annettu opetus, mentorointi (htv)</li><li>- koti- ja ulkomaiset harjoittelijat, asiantuntijavieraat (lkm/v)</li><li>- yhteiset tehtävät (htv)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- jaksaminen ja energisyys (baro 6.3)</li><li>- koettu asiantuntijuuden kasvu</li><li>- työhyvinvointi</li><li>- suhdepääoman kasvu: verkostot, kansainvälistyminen</li><li>- yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääntyminen</li><li>- osaamisen arvostus (baro 5.3)</li></ul>



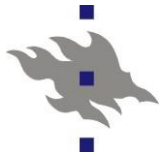
## Osaamisen johtaminen 3(5)

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Tulevaisuuden osaamisen hallinta ja asiantuntijuuden kasvattaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- osaamiskartan pohjalta tehty osaamistase</li><li>- kehityskeskustelujen kattavuus osaamisen kannalta (%)</li><li>- kehittämispäivät (lkm/organisaatio/v)</li><li>- koulutuspäivät/hlö/v (KITT)</li><li>- koulutusrahoitus/hlö/v</li><li>- osallistuminen kansallisiin ja kansainvälisiin koulutustapahtumiin (lkm/v)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koettu työhallinnan tunne</li><li>- motivoituminen ja sitoutuminen</li><li>- työilmapiiri (baro 5.1)</li><li>- koettu kehittymisen tuki (baro 4)</li></ul>



## Osaamisen johtaminen 4(5)

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Osaavat henkilöt sopivissa tehtävissä ja oikeissa toimipisteissä	<ul style="list-style-type: none"><li>- työajanseuranta (htv/tehtäväalue)</li><li>- asiakaskyselyt</li><li>- sairauspoissaolot (lyhyt- ja pitkäkestoiset)</li><li>- ikäjohtaminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koettu työprosessien sujuvuus</li><li>- oikea resursointi henkilöstöön ja aineistoihin</li><li>- koettu asiakastyytyväisyys</li><li>- työhyvinvointi</li><li>- koetut kehittämistarpeet</li><li>- koettu poistuvan osaamisen korvaaminen</li><li>- tyytyväisyys töiden organisointiin (baro 1.2)</li></ul>



## Osaamisen johtaminen 5(5)

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Aidot kehityskeskustelut	<i>- henkilökohtaiset dokumentoidut keskustelut esimiehen kanssa (lkm/v)</i>	<i>- koettu palautteen saaminen (baro 1.3) - koettu johtamisen laatu ja oma kehittyminen (baro 1) - koettu esimiehen antama tuki (1.1)</i>



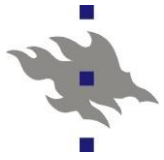
## Palvelumallin kehittäminen 1(3)

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Prosessien laadun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- henkilöstön lkm / asiakas</li><li>- työprosessien määrä ja niihin käytetyt htv:t</li><li>- palaute (sisältö/lkm/toiminto)</li><li>- käyttötilastot</li> <li>- sairauspoissaolot (lyhyt- ja pitkäkestoiset)</li><li>- riskienarviointiraportti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- palveluita koskeva asiakaspalaute</li><li>- koettu ja kyselyissä mitattu asiakastyytyväisyys</li><li>- koettu työnhallinnan tunne</li><li>- motivoituminen ja sitoutuminen</li><li>- työilmapiiri (baro 5.1)</li><li>- tyytyväisyys töiden organisointiin(baro 1.2)</li></ul>



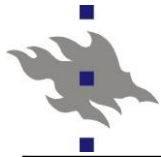
## Palvelumallin kehittäminen 2(3)

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Varamiesjärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"><li>- sijaistukset htv/v (yksikkö- ja organisaatiokohtainen)</li><li>- asiakaskyselyt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- työssä jaksaminen (baro 6.3)</li><li>- asiakastyytyväisyys</li></ul>
Tiedonhankintakoulutuksen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- e-aineistojen käyttöaste (käyttötutkimukset, -tilastot)</li><li>- annettu koulutus (tunnit, opintopisteet /v)</li><li>- annettu koulutus htv/v</li><li>- valmistuneet tutkinnot lkm/v</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koettu ja kyselyissä mitattu asiakastyytyväisyys</li><li>- koettu oman osaamisen kehittäminen (baro lisäky-symys)</li></ul>



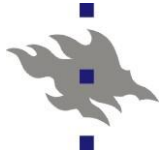
## Palvelumallin kehittäminen 3(3)

<b>Toimenpide</b>	<b>Toimintaindikaattori</b>	<b>Vaikuttavuusindikaattori</b>
Kansallisten palvelujen kehittäminen vastaamaan asiakaskunnan tarpeita	- käyttötilastot (käyttäjien lkm/palvelu/v) - palvelusopimukset (lkm)	- koettu ja kyselyissä mitattu asiakastyytyväisyys - tyytyväisyys töiden organisointiin (baro 1.2)



## Verkostoitumisen kehittäminen

Toimenpide	Toimintaindikaattori	Vaikuttavuusindikaattori
Kansallinen ja kansainvälinen osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- osallistuminen koti- ja ulkomaisiin työryhmiin, seminaareihin, konferensseihin (lkm/v)</li><li>- raportit (lkm/v)</li><li>- luottamustehtävät, esim. puheenjohtajuus yms. (lkm/v)</li><li>- vierailut koti- ja ulkomaisissa alan organisaatioissa (lkm/v)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koettu kehittymisen tuki (baro 4)</li><li>- koettu työn sisältö ja haasteellisuus (baro 2)</li></ul>
Työnjaon selkeyttäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- palvelusopimukset ja hankintakonsortiot (lkm/v, kustannukset €/v)</li><li>- toimivat työryhmät;( osallistujat lkm / organisaatio)</li><li>- yhteiset hankkeet (lkm, rahoitus €/v)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- tyytyväisyys töiden organisointiin (baro 1.2)</li><li>- tyytyväisyys konsortioiden toimintaan (FinElibin asiakaskyselyt)</li></ul>



## Indikaattoreiden saatavuus

### ■ Vaikuttavuusindikaattoreita mm.

1. Työilmapiirikysely
2. Kehityskeskustelut
3. Henkilötietojärjestelmä
4. Asiakastutkimukset

### ■ Toimintaindikaattoreita mm.

1. Hy:n henkilöstötilinpäätös
2. Kirjastojen toimintatilastot (KITTT)
3. Työajanseurantajärjestelmä
4. Kirjastojen toimintakertomukset