



Ammattikorkeakoulukirjastojen laatutyö

**Esimerkkinä Kajaanin ammattikorkeakoulun
kirjaston laadunvarmistushanke**

Karjalainen Riitta-Liisa

Kehittämishankeraportti



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Karjalainen Riitta-Liisa	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti		2
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli suomi	
	Luottamuksellisuus Salainen _____ saakka		
Työn nimi Ammattikorkeakoulukirjastojen laatutyö. Esimerkkinä Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston laadunvarmistushanke			
Koulutusohjelma Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu			
Työn ohjaaja(t) Ritva Pirinen			
Toimeksiantaja(t) Kajaanin ammattikorkeakoulu			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämishankkeessa kuvataan Kajaanin ammattikorkeakoulussa käynnissä olevaa laatujärjestelmähanketta ja erityisesti kirjaston osuutta hankkeessa. Kajaanin ammattikorkeakoulu osallistuu korkeakoulujen arviointineuvoston auditointiin syksyllä 2007. Auditointimenettelyn tarkoituksena on osoittaa kansainvälisesti, että Suomessa on pätevä ja johdonmukainen korkeakoulutasoinen ja kansallinen laadunvarmistus. Samalla sillä halutaan tukea korkeakouluja laadunhallinnassa ja laadun kehittämisessä.</p> <p>Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistushankkeen keskeisenä tavoitteena on luoda dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmä, joka tuottaa tietoa toiminnan onnistumisesta, kehittämiskohteista, helpottaa organisaatiossa toimivien henkilöiden työtä sekä auttaa toiminnan johtamisessa. Projektin tavoitteena on yhdistää tällä hetkellä käytössä oleva BSC-tuloskorttijärjestelmä ja EFQM:N mukainen laadunhallintajärjestelmä toimivaksi kokonaisuudeksi</p> <p>Meneillään olevan laatuhankeksen taustaksi tässä työssä tarkastellaan laatutyötä myös yleisemmällä tasolla. Valtakunnallisessa kirjastostrategiassa 2010 keskeisinä kirjastojen kehittämiskohteina pidetään asiakaslähtöisyyttä, laadunvalvontaa ja jatkuvuutta. Kirjastopalveluja voidaan arvioida monelta eri taholta. Arviointiprosessin tarkoituksena ei ole keskittyä löytämään vikoja, vaan pyrkiä aktiivisesti parantamaan omaa toimintaa. Jo itse arviointiprosessi on hyödyllinen, koska se tuo esille eri toimintoihin kuuluvat osatekijät ja sitä kautta auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia.</p> <p>Ammattikorkeakoulukirjastojen arvioinnin kohteita ovat kokoelma, tietopalvelu ja neuvonta sekä kirjaston vaikuttavuus oppimisprosessissa. Jokaisella ammattikorkeakoulukirjastolla on käytössä tai kehitteillä oma laatujärjestelmänsä, mutta kirjastot tekevät myös yhteistyötä laadun kehittämisen ja arvioinnin osalta.</p> <p>Laatujärjestelmähankkeessa kirjaston tehtävänä oli omalta osaltaan tehdä päivitykset tasapainotetun tulostittariston osalta, päivittää olemassa olevat prosessit ja kuvata puuttuvat, toiminnan kannalta keskeiset prosessit. Erityistä huomiota on kiinnitetty kirjaston ja opetuksen prosessien linkittämiseen.</p>			
Avainsanat (asiasanat) arviointi, laatu, kirjastot, ammattikorkeakoulut			
Muut tiedot			

Author(s) Riitta-Liisa Karjalainen	Type of Publication Development project report	
	Pages 47	Language Finish
	Confidential Until <input type="checkbox"/>	
Title The quality process in the polytechnic libraries		
Degree Programme Vocational teacher education		
Tutor(s) Ritva Pirinen		
Assigned by		
Abstract <p>The purpose of this development project was to review an ongoing quality assurance project in the Kajaani University of Applied Sciences, and particularly the university library's role within it. Kajaani University of Applied Sciences will be audited by the Higher Education Evaluation Council in autumn 2007. The objective of the audit is to prove internationally that there is competent, consistent, university-level quality assurance in higher education on a national basis in Finland. The other objectives are to support quality control and quality development in universities and polytechnics.</p> <p>The target of the quality assurance project is to develop a documented quality assurance system, which produces information about the process, development areas and helps the management and staff involved in the process. The aim of the project is to combine the Balanced Scorecard system with the EFQM-model to form a coherent whole.</p> <p>The theoretical part of the development project reviews quality work, in general. Essential development areas of the National Library Strategy 2010 are customer-orientation, quality control and continuity. Library services can be evaluated from many different aspects. The evaluation process not only concentrates on finding weaknesses, it is also meant to actively improve the library's performance. Hence, the evaluation process itself is useful because it reveals different issues that help to understand the whole process.</p> <p>The main focus of the libraries evaluation includes the collection, information services, guidance and the influence of the library in learning processes. Every library has its own quality assurance system, however the libraries work together on quality development and evaluation issues.</p> <p>During the ongoing quality assurance project, the mission of the Kajaani University of Applied Sciences library was to update the BSC and the current processes and to depict missing essential processes. The Linking of library and teaching processes has been emphasised throughout the project.</p>		
Keywords evaluation, libraries, quality,		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 LAADUNVARMISTUSHANKKEEN TAUSTA.....	5
2 LAADUN ARVIOINTI AMMATTIKORKEAKOULUSSA.....	6
2.1 Auditointi ja sen tavoitteet	7
2.2 Auditoinnin kohteet.....	8
3 KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄ ..	9
3.1 Ammattikorkeakoulun organisaatio ja kirjasto sen osana.....	9
3.2 Laadunvarmistusjärjestelmä.....	11
3.3 EFQM- laatupalkintomalli	14
3.4 Balanced Scorecard –strateginen ohjausjärjestelmä.....	16
4 KIRJASTOT JA LAATU.....	20
4.1 Kirjastopalvelujen luokittelu	22
4.2 Laadun arviointi.....	24
4.3 Toiminnan mittaaminen	26
4.3.1 Palvelutoiminnan mittaamisen ongelmia.....	26
4.4 Korkeakoulukirjastojen tuloksellisuus ja sen mittaaminen	27
4.5 Ammattikorkeakoulukirjastojen arviointi	29
4.5.1 Kokoelmat	30
4.5.2 Tietopalvelu ja neuvonta	31
4.5.3 Kirjaston vaikuttavuus oppimisprosessissa	32
4.6 Yhteenvetoa ammattikorkeakoulukirjastojen laadusta.....	34
5 LAATUTYÖ KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN KIRJASTOSSA	35
5.1 Arvot, strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät	35
5.2 Kirjaston laadunvarmistusjärjestelmä	38
5.2.1 Kirjaston prosessikuvaukset	40
5.2.2 Esimerkkejä prosessikuvauksista	41
6 POHDINTA.....	43
LÄHTEET:	46

1 LAADUNVARMISTUSHANKKEEN TAUSTA

Yksi keskeisimmistä kehittämiskohteista muodostettaessa eurooppalaista korkeakoulutusalueita on korkeakoulutuksen laadunvarmistus. Korkeakoulujen arviointineuvosto on tähän liittyen käynnistänyt hankkeen, jonka tarkoituksena on auditoida korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmiä ja näin tukea korkeakouluja laadunvarmistuksen kehittämisessä. Auditoinneilla halutaan varmistaa, että korkeakouluilla on toiminnan jatkuvaa kehittämistä tukeva laadunvarmistusjärjestelmä, joka saa aikaan kehittämistoimenpiteitä, toimii tavoitteiden mukaisesti ja on kansainvälisesti luotettava. Korkeakoulujen arviointineuvosto jakaa arviointinsa kahteen osaan: 1) korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuuteen sekä 2) korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistukseen. Molempien kohtien osalta arvioidaan niiden kattavuutta, vaikuttavuutta, sekä avoimuutta ja viestivyyttä. (Meriläinen & Määttä 2006.)

Laadunvarmistusjärjestelmän keskeisin tehtävä tulee olla oman toiminnan kehittäminen ja organisaatiossa toimivien henkilöiden toimintaa helpottava ja tehokkuutta parantava järjestelmä, joka on osa jokapäiväistä toimintaa. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto luo pohjan organisaation johdon tekemille päätöksille toiminnan kehittämiseksi ja johtamiseksi. (Emt 2006.)

Käsillä olevassa kehittämishankkeessa kuvataan aluksi yleisellä tasolla ammattikorkeakouluissa sekä ammattikorkeakoulujen kirjastoissa tehtävää laatutyötä ja sen jälkeen tarkemmin Kajaanin ammattikorkeakoulussa käynnissä olevaa laatuhanke. Tässä työssä keskitytään erityisesti kirjaston osuuteen ko. hankkeessa. Vaikka kirjasto onkin hallinnollisesti osa tukipalveluja, prosessien kannalta se kytkeytyy suoraan opetuksen prosesseihin. Pohjana kirjaston laatutyölle on Kajaanin ammattikorkeakoululle jo aiemmin perustamisvaiheessa ja välittömästi sen jälkeen tehty laatuksikirja ja myöhemmin käyttöön otettu Balanced Scorecard –malli (Tasapainotettu mittaristo, BSC).

2 LAADUN ARVIOINTI AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Helakorven (2001, 140-141) mukaan koulutuksen laatu voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen: toimintaprosessien hallintaan sekä toimintaympäristöön ja laadunvarmistukseen. Laatusäätöä ja -strategiaa ovat oppilaitoksen visio ja missio, siis käsitys johtamisesta ja tiimityöstä sekä toimintaympäristöön perustuvat koulutuksen suunnittelun periaatteet. Toimintaprosessien hallintaan sisältyy koulutuksen suunnittelun ja oppimisen ohjauksen prosessit, erilaiset tukiprosessit sekä arviointi- ja kehittämisprosessit. Toimintaympäristöön ja laadunvarmistukseen kuuluvat henkilöstön osaamisen hallinta, toimintaympäristön tuntemus, ulkoisten suhteiden hoito sekä arviointijärjestelmä ja sen kehittäminen.

Korkeakoulutuksen laadunvarmistusryhmä toteaa, että Suomalaisessa korkeakoulutuksen kansallisessa laadunvarmistuksessa on kolme elementtiä: kansallinen korkeakoulupoliittinen ohjaus, kansallinen arviointitoiminta ja korkeakoulujen oma laadunvarmistus. Laadunvarmistuksen lähtökohtana on, että korkeakouluilla itsellään on päävastuu koulutuksensa laadusta ja koulutuksen kehittämisestä. Laadua ja laadunvarmistusta kehitetään lainsäädännön ja korkeakoulupoliittisten linjausten antamissa yleisissä puitteissa. Korkeakoulut päättävät laadunvarmistuksen erityistavoitteista, kehittämisestä sekä käytettävistä menetelmistä. Tärkeää on, että korkeakoulujen laadunvarmistuksen tavoitteena on laadun jatkuva parantaminen, ei ainoastaan minimivaatimusten täyttäminen. (Korkeakoulutuksen laadunvarmistus 2004, 10,37.)

Keskeisiä osia ammattikorkeakoulujen laadunvarmistustyössä ovat strategiatyö, toiminnan itsearviointi, seuranta- ja palautejärjestelmät, sisäiset ohjausmekanismit sekä vastuunjaot toimijoiden kesken. Opetusministeriön kartoituksen perusteella ammattikorkeakoulujen arviointi on liitetty osaksi strategista johtamista ja kehittämistä ja suurimmalla osalla ammattikorkeakouluista on arviointistrategia. Bolognan prosessissa

korkeakoulun laadunvarmistuksen ominaisuuksiksi esitetään mm. systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä. Laadunvarmistuksen tulee kattaa korkeakoulun koko toiminta: tutkintoon johtava koulutus, täydennyskoulutus, aluekehitysvaikutukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen tähtäävä toiminta, hallinto, johtaminen sekä tutkimus- ja kehitystyö. Tuekseen laadunvarmistusjärjestelmä vaatii laajasti omaksutun laatukulttuurin, joka sisältää sekä laadun kehittämiseen tähtääviä toimenpiteitä että yksilöllisen ja kollektiivisen sitoutumisen laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Emt. 2004, 14,37.)

2.1 Auditointi ja sen tavoitteet

Korkeakoulujen arviointineuvosto on sopinut opetusministeriön kanssa korkeakoulujen yleensä ja siis myös ammattikorkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnista. Tätä varten arviointineuvosto kehittää vuosina 2005 – 2007 auditointimenettelyä korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmiä varten. Auditointimenettelyn tarkoituksena on osoittaa kansainvälisesti, että Suomessa on pätevä ja johdonmukainen korkeakoulutasoinen ja kansallinen laadunvarmistus. Samalla sillä halutaan tukea korkeakouluja laadunhallinnassa ja laadun kehittämisessä. Arviointineuvoston mukaan laadunvarmistus muodostuu luottamuksen, kehittämisen ja kontrollin kolmiyhteydestä. Kontrollinäkökulman lisäksi auditointi mahdollistaa kehittävän arvioinnin ja kunnioittaa korkeakoulujen autonomian periaatetta ja luottamusta korkeakoulujen viime käden vastuuseen koulutuksen laadusta. (Hämäläinen 2006, 3,9.)

2.2 Auditoinnin kohteet

Auditointikäsi kirjassa määritetyt auditoinnin kohteet ovat samat kaikille korkeakouluille. Auditointi kohdistuu:

1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteisiin, kokonaisrakenteeseen ja osa-alueiden välisiin yhteyksiin
2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvään dokumentaatioon, johon sisältyy laatu politiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely
3. Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen kattavuuteen
 - a) tutkintotavoitteinen koulutus
 - b) tutkimus/tutkimus- ja kehitystyö
 - c) yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö
 - d) tuki- ja palvelutoiminnot (esim. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
 - e) henkilöstön kehittäminen
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistumiseen laadunvarmistukseen
5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuuteen ja saatavuuteen korkeakoulun sisällä
7. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuuteen ja saatavuuteen korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
8. Laadunvarmistuksen menettelytapojen ja rakenteiden toimivuuteen ja vaikuttavuuteen toiminnan kehittämisessä
9. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseen koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä
10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. (Hämäläinen 2006, 11-12.)

3 KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄ

3.1 Ammattikorkeakoulun organisaatio ja kirjasto sen osana

Kajaanin ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jossa on viisi koulutusalaä käsittäen kymmenen suomenkielistä koulutusohjelmaa ja kaksi englanninkielistä koulutusohjelmaa.

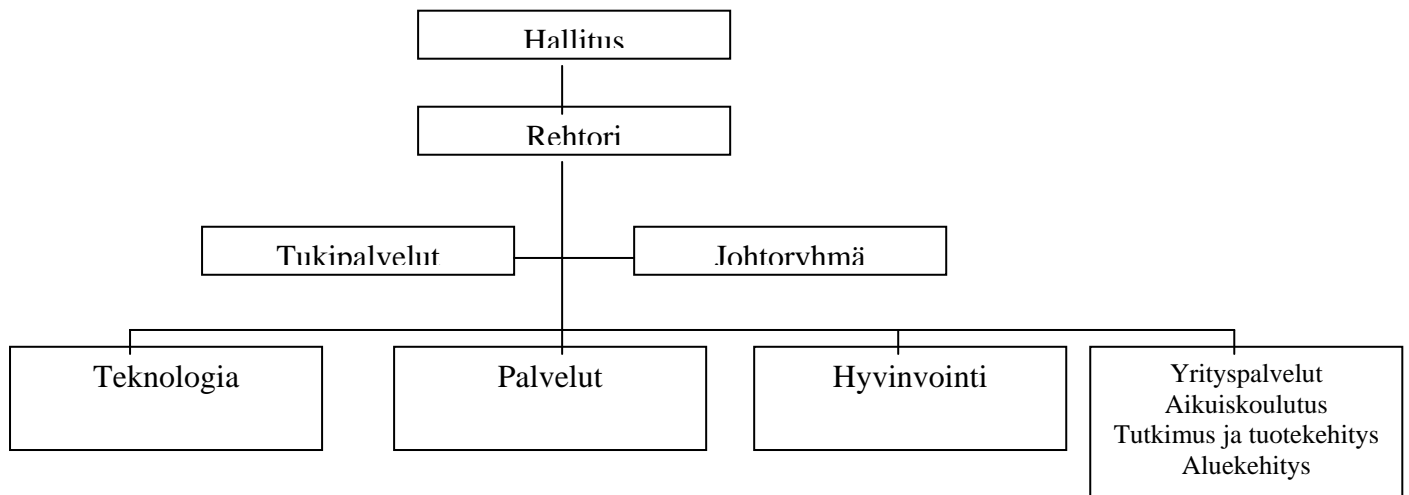
Kajaanin ammattikorkeakoulussa on vuonna 2006 noin 150 päätoimista työntekijää ja 2000 opiskelijaa. Ammattikorkeakoulu toimii yhdellä kampusalueella. Lisäksi matkailun ja sosiaali- ja terveysalan opetusta annetaan monimuoto-opetuksena Kuusamossa. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa annetaan tekniikan ja liikenteen alalla yhdessä Kokkolan ammattikorkeakoulun kanssa. Sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus alkaa vuoden 2007 alussa.

Ammattikorkeakoulu (KUVIO 1) on Kajaanin kaupungin ylläpitämä liikelaitos, jonka toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoululaki ja -asetus, sekä sen omat hallinto- ja johtosäännöt. Tulosityksiköitä ovat koulutusyksiköt sekä tukipalvelut, koulutus- ja palveluyksikkö, tutkimus- ja kehitysyksikkö. Kirjasto on osa tukipalveluja, mutta on kuitenkin itsenäinen tulosityksikkö.

KAUPUNGINVALTUUSTO

KAUPUNGINHALLITUS

Ammattikorkeakoulu –liikelaitoksen johtokunta



KUVIO 1 Kajaanin ammattikorkeakoulun organisaatio.

Ammattikorkeakoulun toimintaa johtaa sisäinen hallitus. Rehtorin vastuulla on koko ammattikorkeakoulun toiminnan laatu, laadun arviointi ja arvioinnin kehittäminen. Ylläpitäjän äänivaltaa käyttää liikelaitoksen johtokunta, joka on kaupunginhallituksen alainen.

Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto on monialainen, kampusalueella toimiva yhden toimipisteen kirjasto. Organisatorisesti Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto on osa tukipalveluja, mutta kirjastolla on oma talousarvio ja se toimii näin itsenäisenä tulosityksikkönä. Kirjastossa työskentelee vakituisesti kirjastonjohtaja, informaatikko, kolme tietopalvelusihteeriä sekä kirjastoapulainen. Lisäksi kirjasto osallistuu yhden atk-suunnittelijan palkkakustannuksiin.

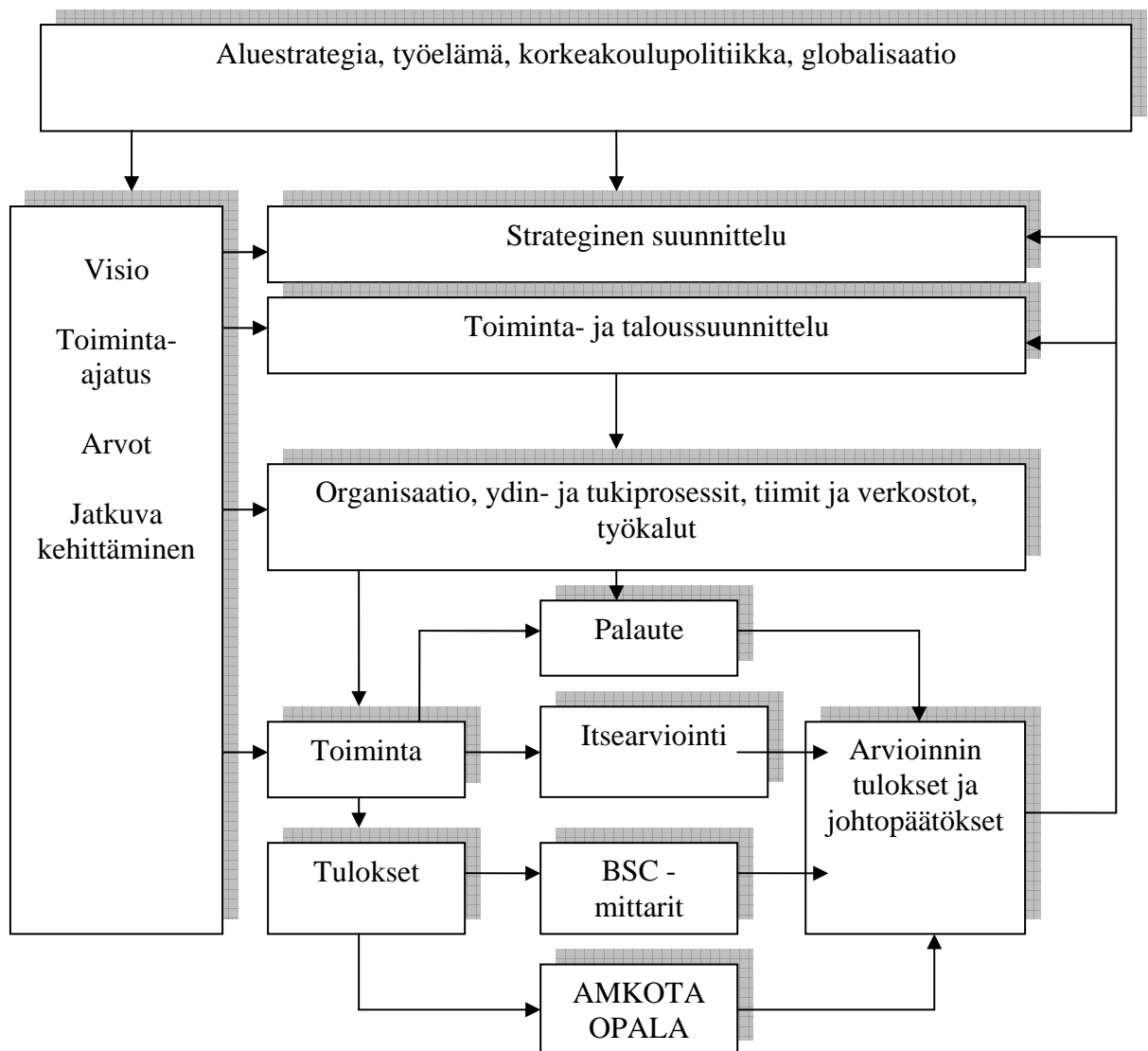
Kirjasto on avoin kaikille asiakkaille, mutta sen ensisijaiset kohderyhmät ovat ammattikorkeakoulun opiskelijat ja henkilökunta sekä Kainuun elinkeinoelämä. Kirjaston kokoelmiin kuuluu on noin 30 000 nidettä, 450

paperimuotoista lehteä, lukuisia elektronisia viite- ja kokotekstitietokantoja sekä elektronisia kirjoja.

3.2 Laadunvarmistusjärjestelmä

Keskeisin sisäisen toiminnan kehittämisprojekti Kajaanin ammattikorkeakoulussa tällä hetkellä on laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen. Kajaani on ilmoittanut osallistuvansa auditointiin syksyllä 2007. Kehittäminen liittyy kaikkiin keskeisiin organisaation toimintoihin. Kajaanin ammattikorkeakoululla on olemassa prosessikuvauksia, toimintaohjeita sekä palautejärjestelmiä, mutta niiden dokumentointi ja palautteen hyödyntäminen kehittämistoimenpiteiden pohjalta on puutteellista. Tiedot ovat myös kuvattuina erilaisissa formaateissa, mutta ne sijaitsevat hajallaan, joten tietojen hakeminen on erittäin vaikeaa.

Meriläisen ja Määtän (2006) mukaan laadunvarmistushankkeen keskeisenä tavoitteena on luoda dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmä, joka tuottaa tietoa toiminnan onnistumisesta, kehittämiskohteista, helpottaa organisaatiossa toimivien henkilöiden työtä sekä auttaa toiminnan johtamisessa. Projektin tavoitteena on yhdistää tällä hetkellä käytössä oleva BSC-tuloskorttijärjestelmä ja EFQM:N mukainen (KUVIO 2) laadunhallintajärjestelmä toimivaksi kokonaisuudeksi.



KUVIO 2 Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä (Meriläinen & Määttä 2006)

Projekti sisältää seuraavat toimenpiteet:

1. Laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisen organisointi
2. Organisaation kouluttaminen ja hankkeesta tiedottaminen
3. Itsearviointi
 - a. johtoryhmän lomake, joka on Korkeakoulujen arviointineuvoston mukainen

- b. laaturyhmän tekemä EFQM:n mukainen arviointi
 - c. prosessien tilanteen kuvaaminen projektiryhmän ensimmäisen kierroksen tuloksena
4. Päätös jatkuvan kehittämisen kannalta relevantin tiedon keräämisestä, analysoinnista ja käyttämisestä
 5. Jatkuvan parantamisen strategia, laatupolitiikka, toiminnan organisointi, menettelytavat sekä parantamisen aloittaminen
 6. Strategioiden viimeistely ja yhteensovittaminen
 7. Laatutavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seurantajärjestelmän luominen, seurannan aloittaminen ja seurantatietojen jakelu
 8. Prosessikuvausten ja menettelytapojen kuvaukset
 9. Muut laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät dokumentit
 10. Yhteenveto ja toimintakäsikirjan kokoaminen
 11. Itsearviointi/sisäiset auditoinnit

Laadunvarmistusjärjestelmä koostuu:

- toimivasta strategiasuunnitteluprosessista
- tasapainotetusta tulostittaristosta
- toimivista ja kuvatuista prosesseista
- prosessien mittareista
- toiminnan ja mittareiden seurantakäytänteistä ja nopeasta reagoinnista
- EFQM:ään perustuvasta itsearvioinnista.

Hankkeen tässä vaiheessa kirjaston tehtävänä on omalta osaltaan tehdä päivitykset tasapainotetun tulostittariston osalta, päivittää olemassa olevat prosessit ja kuvata puuttuvat, toiminnan kannalta keskeiset prosessit. Kirjaston osuutta ko. projektissa kuvataan tarkemmin Luvussa 5.

3.3 EFQM- laatupalkintomalli

EFQM -laatupalkintomalli on työkalu toimintajärjestelmän arviointiin ja kehittämiseen. EFQM -mallissa organisaation toimintaa ja tuloksia voidaan tarkastella kokonaisuutena. Malli muodostaa organisaation toiminnan arviointikriteeristön, ja sitä voidaan käyttää oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna. Mallia käytetään Euroopan laatupalkinnon sekä useimpien kansallisten laatupalkintokilpailujen arviointiperusteina. (EFQM 2000.)

EFQM-mallia voidaan hyödyntää itsearviointityökaluna, joka auttaa ymmärtämään organisaation puutteet ja kehittämään tarvittavia ratkaisuja. Malli toimii myös perustana yhteiselle kielelle ja ajattelutavalle yli toimintorajojen, viitekehyksenä organisaation johtamisjärjestelmälle sekä puitteina kehitysaloitteille päällekkäisyyksien poistamiseksi ja kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseksi. (Emt. 2000.)

EFQM-mallin tunnuspiirteitä ovat:

- tuloshakuisuus: erinomaisuus on tuloksellista toimintaa, joka ilahduttaa kaikkia sidosryhmiä
- asiakassuuntautuneisuus: erinomaisuus on kestävän asiakasarvon luomista
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus: erinomaisuus on kaukonäköistä ja innostavaa johtajuutta yhdistettynä toiminnan päämäärätietoisuuteen
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen: erinomaisuus on organisaation johtamista toisiinsa liittyvien järjestelmien, prosessien ja tosiasioiden avulla.
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen: erinomaisuus on henkilöstön kehittämisen ja osallistumisen kautta saatava mahdollisimman suuri myötävaikutus

- jatkuva oppiminen, mentorointi ja parantaminen: erinomaisuus on pysyvän tilan asettamista kyseenalaiseksi ja muutoksien aikaansaamista käyttämällä hyväksi oppimista, jonka avulla luodaan innovaatioita ja parannusmahdollisuuksia
- kumppanuuksien kehittäminen: erinomaisuus on arvoa lisäävien kumppanuuksien kehittämistä ja ylläpitämistä
- yhteiskunnallinen vastuu: erinomaisuus on organisaatiota koskevien säädösten minimivaatimusten ylittämistä sekä pyrkimystä ymmärtää odotuksia, joita yhteiskunnalla organisaatioon sen sidosryhmänä on, ja vastata näihin odotuksiin (EFQM 2002, 7-9.)

EFQM-malli (KUVIO 3) jakaantuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin.



KUVIO 3. EFQM-malli. (EFQM 2000.)

Mallissa olevat nuolet korostavat dynaamisuutta kuvaten miten innovatiivisuus ja oppiminen auttavat parantamaan toimintaa. Tämä taas puolestaan johtaa

parantuneisiin tuloksiin. Arviointialueella 'Toiminta' tarkastellaan organisaation toimintaa ja arviointialueella 'Tulokset' arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. 'Tulokset' aiheutuvat toiminnasta ja toimintaa parannetaan hyödyntämällä palautteita tuloksista. Mallin mukaan erinomainen suorituskyky voidaan saavuttaa monella eri tavalla. Peruslähtökohtana on: "Erinomaiset suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat tulokset saavutetaan johtajuuden ohjaamien toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla." (EFQM, 2002, 12.)

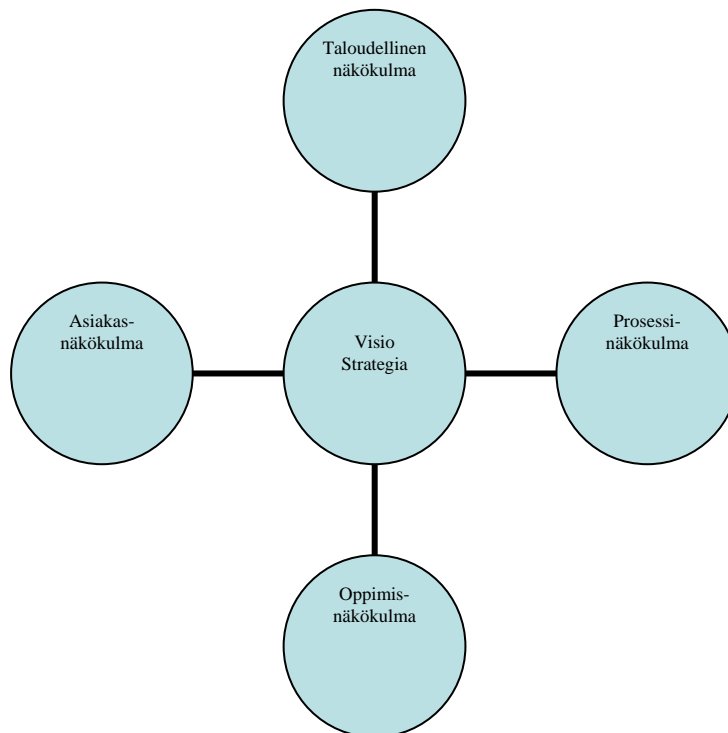
Mallissa on kuvattu yhdeksän laatikkoa, jotka edustavat niitä arviointialueita, joilla organisaation edistymistä kohti erinomaisuutta arvioidaan. Jokaisella arviointialueella on määritelmä, joka sisältää kyseisen arviointialueen perusajatuksen. Lisäksi jokaisella arviointialueella on useampia arviointikohtia perusajatuksen syvempää käsittelyä varten. Arviointikohdissa on myös lueteltu opastavia tarkastelukohteita, jotka eivät ole pakollisia vaatimuksia tai tyhjentyviä luetteloita, vaan niiden tarkoituksena on antaa esimerkkejä kunkin arviointikohdan sisällöstä. (Emt. 2002, 12.)

3.4 Balanced Scorecard –strateginen ohjausjärjestelmä

Balanced Scorecardin (Tasapainotettu mittaristo, BSC) käsitteen esittelivät ensimmäistä kertaa professorit Kaplan ja Norton Harvard Business Review-lehden artikkelissaan 1:1992. Balanced Scorecard-mallissa yritystä tai organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Samalla toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Huomion kohteeksi otetaan muutama ratkaiseva tunnusluku kultakin olennaiselta tavoitealueelta. Balanced Scorecard-malli perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Tämä auttaa organisaatiota näkemään järkeväksi seurata muitakin kuin taloudellisia mittareita. (Olve 2001, 16.)

Balanced Scorecardia voidaan ajatella siis moniulotteisena mittaamisjärjestelmänä, joka jäsentyy neljän eri näkökulman kautta (KUVIO 4

alla): talous, asiakas, prosessi ja oppiminen. Balanced Scorecardin lähtökohtana ovat yrityksen tai organisaation visio ja strategia. Keskeinen kysymys on vision ja strategian toteutumista seuraavien tavoitteiden ja mittareiden valinta. Valitut mittarit toimivat taas linkkinä strategian ja operatiivisen tekemisen välillä. (Määttä & Ojala 2002, 23.)



Taloudellinen näkökulma: miltä meidän pitäisi näyttää omistajien silmin katsottuna menestyäksemme taloudellisesti

Asiakasnäkökulma: miltä meidän tulee näyttää asiakkaiden suuntaan saavuttaaksemme vision?

Prosessinäkökulma: missä liiketoimintaprosesseissa tulee menestyä parhaiten, jotta omistajat ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma: miten säilytämme kyvyn muutokseen ja kehittymiseen saavuttaaksemme vision?

KUVIO 4. Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -viitekehys (Määttä & Ojala 2002, 23.)

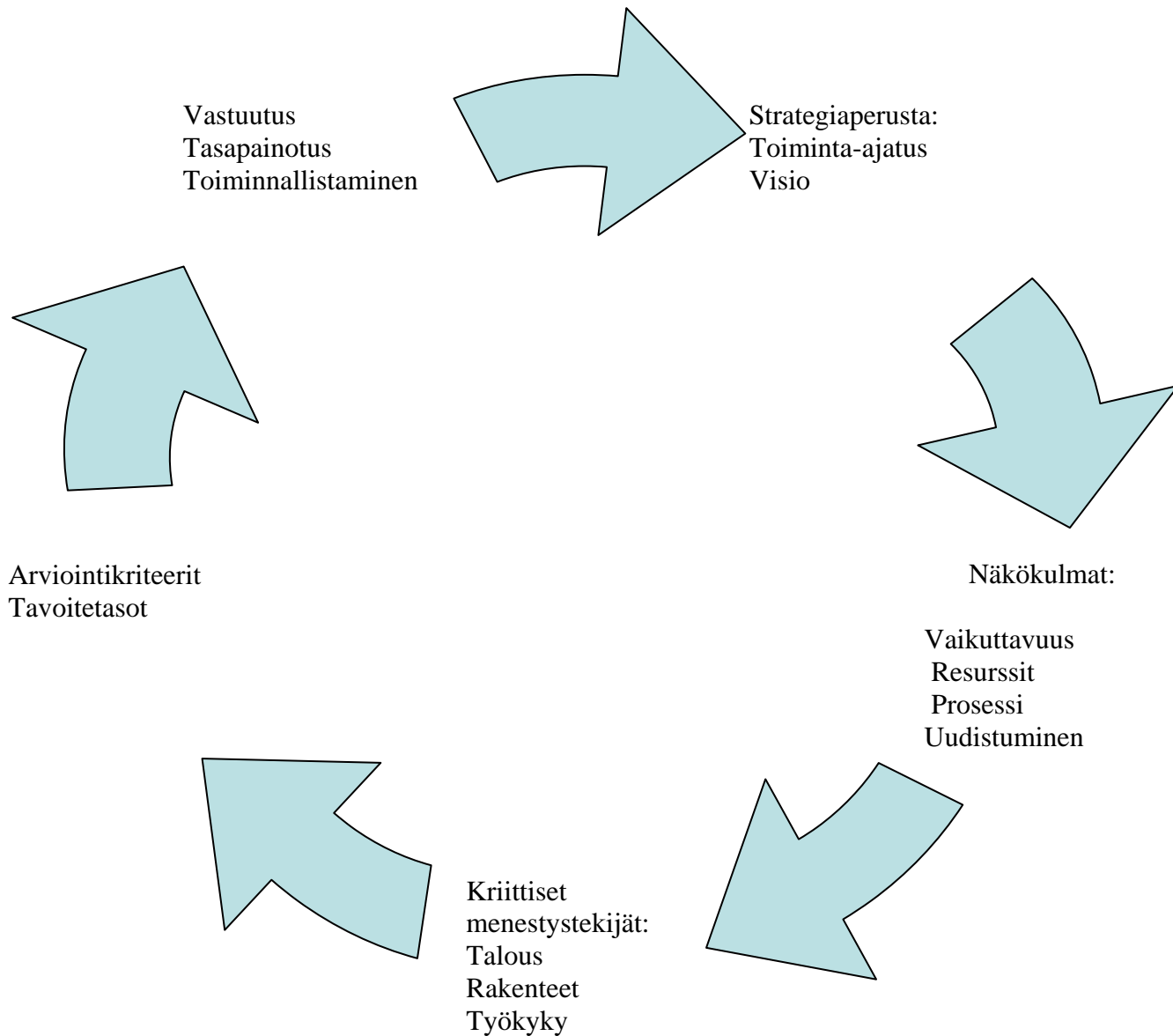
BSC on laajentunut mittaamisjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, koska mallissa kuvatut tavoitteet ja mittarit eivät ole ainoastaan suoritusmittareita, vaan niillä tulee olla välitön kytkentä yrityksen vision ja strategiaan. Tämä

nostaa keskeiselle sijalla myös ne prosessit, joiden kautta strategiaa ja sen toteuttamista johdetaan. (Määttä & Ojala 2002, 25.)

Keskeisin lähtökohta BSC-prosessissa on vision ja strategian muuntaminen konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Kaplanin ja Nortonin mukaan strategisena johtamisjärjestelmänä BSC sisältää neljä tärkeää prosessia:

1. vision ja strategian selkiyttäminen
2. strategisten tavoitteiden viestittäminen
3. suunnittelu, tavoitteen asettelu ja strategisten aloitteiden suuntaaminen
4. strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen. (Emt. 25-26)

Määttä ja Ojala (2002, 28-29) toteavat, että julkisen hallinnon johtamisen osalta tuloksen mittaaminen ja arviointi on tärkeää, mutta toiminnan suunnan antavat visio ja sen mukaiset strategiset valinnat. Julkisen toiminnan perusajatuksena on turvata kaikille yhteiskunnan kansalaisille peruspalvelut, joihin jokaisella on käyttöoikeus. Julkisen toiminnan keskeinen kriteeri on julkisten tehtävien laadukas ja tehokas hoitaminen. Tuloksellisuuskriteereinä julkisessa toiminnassa on pidetty vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. Julkisen hallinnon vastine BCS:lle on ko. mallista julkisen hallinnon tarpeisiin sovellettu Tasapainoinen onnistumisstrategia (KUVIO 5).



KUVIO 5 Tasapainoinen onnistumisstrategia prosessina (Määttä & Ojala 2002, 54.)

Määttän ja Ojalan (emt. 51-52) mukaan Tasapainoinen onnistumisstrategia eroaa alkuperäisestä BSC-mallista seuraavasti:

- vision lisäksi toiminta-ajatus muodostaa yhteisen lähtökohdan, strategiaperustan, jota ei oteta annettuna vaan joka syntyy osana prosessia
- strategiset näkökulmat perustuvat käytössä olevaan julkisen hallinnon tuloksellisuuskäsitteistöön sekä

käsitykseen laadusta ja henkilöstön työkyvystä julkisen hallinnon kilpailukykytekijöinä

- prosessina se sisältää sekä strategian laadinnan että etenemisen arvioinnin – se ei ole pelkästään strateginen mittaristo
- menestystekijät ja niiden arviointikriteerit tavoitteineen tuotetaan systemaattisesti osallistavassa tulosmatriisityöskentelyssä.

4 KIRJASTOT JA LAATU

Valtakunnallisessa kirjastostrategiassa 2010 keskeisinä kirjastojen kehittämiskohteina pidetään asiakaslähtöisyyttä, laadunvalvontaa ja jatkuvuutta. Lisäksi strategiassa todetaan, että tiedonhallintataitojen sulauttaminen kaikkeen opiskeluun ja oppimiseen on välttämätöntä. Kirjastoverkko tulee tulevaisuudessa muodostumaan entistä enemmän hybridikirjastoksi, jossa perinteisen materiaalin lisäksi tarjolla on digitoitua materiaalia sekä kansalaisten yhteisiä verkkopalveluja. Myös ammattikorkeakoulukirjastojen strategiassa laatutyö nähdään keskeisenä osana menestyvän kirjaston strategiaa (Heinisuo 2004, 11.)

Toiminnan tuloksellisuuteen liittyy se, että toiminta ja tarjotut palvelut ovat laadukkaita. Laatu merkitsee sitä, että asiat tehdään laadukkaasti ja sitoutuneesti, asiantuntevasti, tuloksekkaasti ja nopeasti. Kirjastoilla tulee olla laadunvarmistusjärjestelmä, jonka keskeinen osa on toimintojen tilastointi. Koska ammattikorkeakoulukirjastoissa ei ole tällä hetkellä resursseja luoda ja ylläpitää valtakunnallisesti omaa tilastointia, kirjastot osallistuvat tieteellisten kirjastojen yhteistilastointiin. Ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaa tilastoidaan myös opetusministeriön ylläpitämään AMKOTA-tiedostoon. Toiminnan yleiset suuntaviivat määritellään ammattikorkeakoulujen ja opetusministeriön välisissä vuotuisissa tulos- ja tavoitesopimuksissa. Ammattikorkeakoulukirjastojen kehittäminen edellyttää kattavaa toiminnan nykytilan kartoitusta, analysointia ja kehittämistä. Kirjastojen tulisi pyrkiä

yhteistyöhön yliopistojen informaatiotutkimuksen laitosten sekä kirjastoalan opintoja antavien ammattikorkeakoulujen kanssa. Kirjastojen suunnittelu- ja kehittämistyö muotoutuu tavoitteelliseksi yliopistoissa ja korkeakouluissa tehtävien tutkimusten avulla. (Opm 1999, 24 –26.)

Sinikara (2005, 5) toteaa, että laatuun, vaikuttavuuteen ja arviointiin liittyvät kysymykset eivät ole uusia asioita kirjastojen toiminnassa. Uutta on kuitenkin se, että yliopistot ja ammattikorkeakoulut kilpailevat jatkossa myös eurooppalaisella korkeakoulutus- ja tutkimusalueella. Nämä uudet yhteydet edellyttävät laadunseurantatyöltä systemaattisempaa otetta ja toiminnan vaikuttavuuden osoittamista. Sinikaran (emt, 6) mukaan kirjaston tuottamat täsmälliset suoritemittarit eivät enää riitä, vaan kirjaston on pystyttävä analysoimaan ja osoittamaan entistä vahvemmin, mikä on sen tuottama lisäarvo ja hyöty organisaation perustoiminnalle.

Edellytyksenä ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelujen ylläpitämiselle ja kehittämiselle on kirjaston aseman, henkilöstön, määrärahojen, tilojen ja laitteiden sekä kokoelman suuntaviivojen selkeä määrittely. Kirjastotoiminnan keskeinen toiminta on hyvä palvelu. Kirjaston peruspalvelut muodostuvat ajantasaisesta aineistotietokannasta, lainauspalveluista, tiedonhakupalveluista sekä tiedonhankintataitojen opetuksesta. Tärkeimpiä palvelujen käyttäjiä ovat ammattikorkeakoulujen opiskelijat ja henkilökunta sekä alueen työelämä. Peruspalvelut ovat käyttäjille pääosin maksuttomia, erikoispalveluista esim. laajat tiedonhaut voivat olla maksullisia. Myös alueen työelämän tarpeisiin voidaan kehittää kohdennettuja maksullisia palveluita. (Emt. 19-20.)

Kirjaston vahvuus perustuu henkilöstön monialaiseen osaamiseen, joten henkilöstöä voidaan pitää ammattikorkeakoulukirjastojen kriittisenä menestystekijänä. Työntekijöillä on kirjasto- ja tietopalvelualan koulutus, kirjastonhoitajilla ja informaatioilla yleensä joko yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa hankittu, kirjastovirkailijoilla ja muilla työntekijöillä muu kirjasto-/tietopalvelualan koulutus tai tietotekniikkakoulutus. Henkilökunnalta odotetaan riittäviä atk-taitoja, kielitaitoa, neuvottelu-,

markkinointi- ja yhteistyötaitoja sekä oppijoiden ohjaamiseen tarvittavaa pedagogista tietämystä ja taitoa. Helakorven (1997) mukaan kirjasto- ja tietopalvelun ammatillisesti ajan tasalla olevaa ja uusiutuvaa henkilöstä voidaan kuvata seuraavasti:

- tuntee ja hallitsee oman alansa ja sitä lähellä olevien alojen uusimman tiedon, sovellukset ja saavutukset
- tuo esille uusia ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi
- etsii sovelluksia uusimmalle tiedolle
- haluaa parantaa suoritustaan ja tulostaan
- on arvostettu asiantuntija kollegojen ja eksperttien keskuudessa
- pitää yllä henkilökohtaisia kontakteja oman alansa asiantuntijoihin
- osoittaa kriittisyyttä ongelmien ratkaisussa ja tuotekehittelyssä
- osaa käyttää tehokkaasti hyödyksi työstä saatua palautetta. (Opm 1999, 21-22.)

Vähimmäistavoite kirjastonhoitajakoulutetun henkilökunnan määrässä on yksi informaattikko jokaiselle koulutusosalalle ja lisäksi muuta ammattikoulutettua henkilökuntaa. Kirjastoalan palkkauksen tulisi vastata ammattikorkeakoulun muiden samaa koulutustaustaa vaativien ammattiryhmien palkkausta. Palkkauksessa on huomioitava kirjastohenkilökunnan antaman opetuksen määrä. (Emt. 1999, 22.)

4.1 Kirjastopalvelujen luokittelu

Kirjastopalveluja voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta: 1) perinteiset vs. sähköiset palvelut, 2) perus- vs. lisäpalvelut, 3) yksilöllinen palvelu vs. joukkopalvelu sekä 4) palveluiden maksuttomuus vs. maksullisuus. Nämä näkökulmat menevät osittain toistensa kanssa päällekkäin.

Kirjastot tarjoavat nykyisin sekä perinteisiä että sähköisiä palveluja. Tällaisia yhdistelmäkirjastoja kutsutaan hybridikirjastoiksi. Entisenlainen jaottelu sähköisiin ja perinteisiin palveluihin ei ole enää merkityksellinen, jos

sähköisellä palvelulla tarkoitetaan digitaalisuuden eri muotoja. Näin ajatellen lähes kaikki kirjaston palvelut ovat sähköisiä. Merkityksellisempää on sähköisten palvelujen käsittäminen uudenaikaisina digitaalisina palvelukokonaisuuksina, joita ovat esimerkiksi internetin kautta toimivat lisensoidut tietokannat, sähköiset kirjat tai vaikkapa asiakkaan määrittelemän profiilin mukaiset uutuuksien ilmoitukset matkapuhelimeen tai sähköpostiin. Aitoina sähköisinä palveluina voidaan myös nähdä sellaiset perinteiset palvelut, jotka voidaan digitaalisuuden avulla suorittaa etäpalveluna. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole korvata perinteisiä, fyysisessä kirjasto-ympäristössä tapahtuvia palveluja sähköisillä palveluilla, vaan pikemminkin kyse on toisiaan täydentävistä palvelumuodoista. Kirjastojen keskeisimpiä toimintoja ovat edelleen perinteisen kirjamuotoisen aineiston tarjoaminen, tietopalvelu sekä asiakkaiden tiedonhallintataitojen opetus. (Heinisuo 2004,13.)

Heinisuo (Emt., 17-18) toteaa, että kirjastojen tehtävänä on tarjota kaikille kansalaisille ilmaisia peruspalveluja. Yleisten kirjastojen osalta tämä on määritelty kirjastolaissa ja niiden tarjoamat peruspalvelut rahoitetaan verovaroin. Korkeakoulukirjastojen rahoitus tulee omalta kehysorganisaatiolta ja niiden ensisijainen velvoite on palvella oman organisaation opiskelijoita ja henkilökuntaa. Myös korkeakoulukirjastot ovat kaikille käyttäjille avoimia. Kirjastojen asiakkaat ovat kuitenkin eriarvoisia kirjastopalvelujen suhteen riippuen kuntien ja kaupunkien erilaisesta panostuksesta palvelujen kehittämisen ja ylläpitämisen suhteen. Osa kirjastoista tarjoaa maksullisena sellaisia palveluja, mitkä muissa kirjastoissa ovat ilmaisia. Ilmaiset peruspalvelut on tärkeä säilyttää, mutta ei ole mielekäästä pyrkiä tarjoamaan kaikkea kaikille ilman maksuja. Tällöin kirjasto pystyisi tarjoamaan ainoastaan tarpeeksi halpoja palveluja, jotka se pystyisi itse kustantamaan. Tämä jättäisi yksityisten markkinoiden varaan kalliimmat erikoispalvelut, esimerkiksi maksulliset erikoistietokannat. Keinoja kalliimpien palvelujen tarjontaan ovat segmentointi ja profiloituminen. Tätä tapahtuukin jo eri kirjastosektorien kesken: korkeakoulukirjastot keskittyvät palvelemaan tutkintoon tähtäävää koulutusta ja yleiset kirjastot muuta väestöä.

Heinisuon (2004) mukaan Kirjastopalvelut voidaan luokitella myös niiden tuottamisperiaatteen ja organisoinnin kannalta. Joukkopalveluissa taataan palvelun kohtuullisen korkea taso ja tasapuolisuus ja sen asiakaskohtainen yksikköhinta on yleensä alhainen. Yksilölliset palvelut ovat usein joukkopalvelujen lisäpalveluja. Palvelu tarjoaa käyttäjälleen henkilökohtaista lisäarvoa helpottaen näin asiakkaan elämää. Yksilöllinen palvelu voi peruspalveluun nähden olla esimerkiksi nopeampi ja joustavampi tapa hoitaa jokin asia. Yksilöllisen palvelun laadun takaa sen vapaaehtoisuus ja maksullisuus. Jos asiakas ei ole tyytyväinen palveluun, hän esittää muutostoiveita tai voi luopua palvelusta. Palveluntarjoajalle on taas tärkeää tarjota asiakkaalle niin hyvää palvelua, että asiakas on valmis maksamaan siitä myös jatkossa. Kuitenkaan rajanveto yksilöllisen ja joukkopalvelun välillä ei ole selkeä. Myös yksilölliset palvelut perustuvat yleensä konseptiin, jonka pohjalta on tarkoitus palvella suurempaa asiakaskuntaa. Myöskään kaikki yksilölliset palvelut eivät ole lisäpalveluita tai maksullisia, esimerkiksi perinteinen tietopalvelu on yleensä yksilöllistä ja kohdennettua, mutta kuuluu kirjaston tärkeimpiin peruspalveluihin.

4.2 Laadun arviointi

Kangasojan (2003a, 23) mukaan arviointi on sen selvittämistä, miten hyvin nykytilamme, tekemisemme ja toimintamme vastaavat jotakin sellaista miten niiden pitäisi parhaimmillaan olla. Arvioinnissa tulee antaa selkeä vastaus arviointikysymykseen. Esimerkiksi tilastot, yhteenvedot tai kyselyjen tulokset eivät ole arviointia eli vastausta arviointikysymykseen. Arviointiprosessi tähtää aina toiminnan kehittämiseen.

Kirjastopalveluja voidaan arvioida monelta eri taholta. Arviointiprosessin tarkoituksena ei ole keskittyä löytämään vikoja, vaan pyrkiä aktiivisesti parantamaan omaa toimintaa. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Jo itse arviointiprosessi on hyödyllinen,

koska se tuo esille eri toimintoihin kuuluvat osatekijät ja sitä kautta auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia. Arviointi voi kohdistua mm. johtajuuteen, strategiseen suunnitteluun, asiakas- ja markkinasuuntautuneisuuteen, tietoihin ja niiden analysointiin, henkilöstön kehittämiseen, prosessien hallintaan, toiminnan tuloksiin ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin (Heinisuo 2004, 26-27.)

Kangasoja (24-25,2003b) toteaa, että hyvän arviointi perustuu arviointikriteerien yhteneväisyyteen. Tuloksien hyödynnettävyys on ennakoitava jo arviointiprosessin alkuvaiheessa ja niiden käyttö varmistettava. Arvioinnissa ei riitä pelkkä tiedon olemassaolo, vaan löydetty tieto on käytettävä hyödyksi ja tarpeetonta tiedonhankintaa on vältettävä. Ainoastaan oikea tieto antaa mahdollisuuden oikeaan päätöksentekoon ja kehittämiseen. Myös johdon on oltavat sitoutunut arviointiprosessiin.

Kangasojan (emt. 27-28) mukaan arvioinnin työyhteisössä on oltava avointa ja siihen on voitava kaikkien osallistua. Arvioinnilla ei tule peitellä asioita. Arvioinnin tuloksista tulee etsiä yleistyksiä eri näkökulmista, ei yksityiskohtia tai syyllisiä. Tulokset tulkitaan oman yhteisön 'ruohonjuuritason' tiedon perusteella. Tulosten ja johtopäätösten tulee olla kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa ja niitä käytetään hyväksi yhteisessä oppimisessa, toiminnassa, johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteossa. Tulosten pohjalta nousevista kehittämistoimista sovitaan yhteisesti.

Kangasoja (emt. 29-31) luettelee itsearviointin laatuongelmia:

- arviointia kehitetään 'salamyhkäisesti'
- arviointi on tarkoitushakuista
- ymmärrystä, sitoutumista prosessiin ja tulosten hyväksikäyttöön ei ole riittävästi varmistettu
- työyhteisön sisäiset ongelmat (ristiriidat, klikit, luottamuksen puute jne.)
- arvioinnista tehdään arvostelun, syyllisten etsinnän tai ongelmien paisuttelun väline
- arvioinnin tuloksia käytetään omien tarkoituserien tukemiseen, oman aseman vahvistamiseen tai muiden heikkouksien etsimiseen

- arvioinnista puuttuu avoimuus, luotettavuus ja aito halu objektiivisuuteen
- arviointi on kiinni työyhteisön sisäisessä järjestelmässä ja asioiden hyväksyttävyydessä
- epävarmuus, joka setää eri näkökulmista tapahtuvaa tulosten tarkastelua ja tulkintaa
- näkökulman kapeus ja sokeutuneisuus luultuun omaa hyvään tilaan.
- vaikeus ottaa kriittisesti kantaa asioihin, jälkiseuraamusten pelko
- subjektiivisuus kehittämisessä – syyt ovat jossakin muualla esim. johdossa , resursseissa...)
- arviointivalmiuksien puute, protesti, ei vaivauduta antamaan oikeita tietoja tai annetaan tahallaan vääriä tietoja

4.3 Toiminnan mittaaminen

Mittaaminen ja arviointi ovat osa suunnitteluprosessia. Tavoitteena on löytää mittareita, joiden avulla voidaan kuvata kirjaston toimintaa ja jotka sopivat arvioinnin ja suunnittelun tueksi. Keskeistä on toiminnan seuranta pitkällä aikavälillä. Arvioinnin on oltava riittävän monipuolista ja kohdistua muuhunkin kuin määrällisesti mitattavaan toimintaan, mukaan on saatava myös toiminnan laatua osoittavia mittareita. Toimintaa on pyrittävä tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti.

4.3.1 Palvelutoiminnan mittaamisen ongelmia

Ikosen ja Kokkosen (1994, 25-26) mukaan palvelutoiminnan mittaamiseen liittyy seuraavanlaisia ongelmia:

- 1) Palvelun onnistumisen arvioi asiakas, jonka tyytyväisyyteen vaikuttavat monenlaiset tekijät. Sen lisäksi, saiko asiakas hoidettua asiansa, hän

arvioi myös palvelun laatua. Palvelutoiminnan onnistuminen riippuu siis asiakkaan odotuksista, asiakkaalla olevasta mielikuvasta sekä todella tarjotusta palvelusta. Mielikuvia on vaikea mitata.

- 2) Hyvän palvelun kriteerit vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Toiminta katsotaan onnistuneeksi, kun asiakkaan tarpeet toteutetaan ja odotukset täytetään. Toimintaa kuvataan kuitenkin yleensä keskiarvojen ja prosenttiosuuksien avulla, näin saadaan tietoa siitä, miten keskimäärin toimittiin, mutta ei siitä, vastasiko palvelu tarpeita.
- 3) Määrällisten mittareiden avulla ei voida kuvata kaikkea toimintaa ja niissä onnistumista. Vaarana on, että mittareilla kuvatut osa-alueet saavat liikaa huomiota. Toimintaa tulisi siis arvioida laajemmin kuin ainoastaan mittaustulosten perusteella.
- 4) Toiminnan laatua ja erityisesti sen vaikuttavuutta on vaikea esittää mittareiden avulla.

Mittarit ovat merkityksellisiä (relevantteja) käsiteltävän asian tai ratkaistavan ongelman kannalta, jos ne ovat

- informatiivisia: mittareiden avulla on voitava hahmottaa ongelmakohtia ja ratkaisuvaihtoehtoja
- valideja: mittareiden avulla on pystyttävä mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata
- reliaabeleja: luotettavia
- vertailtavia: käyttökelpoisia vertailussa
- käyttökelpoisia: järkeviä ja realistisia todellisessa käytössä (Orr 1973, 329-330; Ford 1989b, 13-14.)

4.4 Korkeakoulukirjastojen tuloksellisuus ja sen mittaaminen

Tuloksellisuutta kuvaavia malleja on käytössä runsaasti. Ikosen ym. (1994, 53) mukaan korkeakoulukirjastojen tuloksellisuuden kriteerit ja tuotosmittarit ovat:

Tuloksellisuuden kriteerit	Tuotosmittarit
1. Yleinen käyttäjätyytyväisyys	1. a) Yleinen käyttäjätyytyväisyys 1.b) Laina
2. Aineiston saatavuus ja käyttö	2.a) Aineiston toimitusaika varattu aineisto ja uusi aineisto 2.b) Kaukopalvelu: muualta tulleiden tilausten toimitusprosentti 2.c) Kaukopalvelu: annetut / saadut lainat 2.d) Kirjaston aukiolo
3. Kirjaston tilojen ja laitteiden käyttö	3.a) Kirjastokäynnit 3.b) Etäkäyttö
4. Käyttäjäkoulutus	4. Käyttäjäkoulutus
5. Tietopalvelu	5. Tietopalvelu

Parasuma (tässä Partanen 1992, 64-65) on tutkinut asiakkaille tärkeitä asioita palvelujen laadun arvioinnissa. Hänen tutkimuksensa mukaan keskeisiä hyvän palvelun määrittäjiä ovat seuraavat tekijät:

- uskottavuus: organisaatio sekä sen toiminta on uskottavaa
- asiantuntemus: henkilökunta on asiantuntevaa
- luotettavuus: asiat tehdään oikein ja aikataulut ovat pitäviä
- palveluhalukkuus: valmius ja halu palvella, palvelun nopeus
- saavutettavuus: pääsy ja yhteydensaanti vaivatonta, aukioloajat sopivat
- ystävällisyys: kohteliaisuus, asiakkaan kohtelu yksilönä
- viestintäkyky: tiedottaminen oikea-aikaisesti ja selkeästi
- turvallisuus: palvelun käytössä ei fyysistä eikä taloudellista riskiä
- ymmärtämys asiakasta kohtaan: selvitetään erityistoiveet, palvelu yksilöllistä
- aineelliset seikat: tilat, työvälineet, muut asiakkaat

4.5 Ammattikorkeakoulukirjastojen arviointi

Blinnikka ym. (2001, 13-14) mukaan ammattikorkeakoulukirjastojen arvioinnin kohteita ovat kokoelma, tietopalvelu ja neuvonta sekä kirjaston vaikuttavuus oppimisprosessissa. Jokaisella ammattikorkeakoulukirjastolla on käytössä tai kehitteillä oma laatujärjestelmänsä, mutta kirjastot tekevät myös yhteistyötä laadun kehittämisen ja arvioinnin osalta. Ammattikorkeakoulujen kirjastot ovat esimerkiksi aloittaneet vuonna 2004 säännöllisesti joka toinen vuosi suoritettavat valtakunnalliset asiakaskyselyt, joiden pohjalta kirjaston toiminnasta saadaan palautetta kehittämistyötä varten.

Tyrväinen (2004, 6) toteaa asiakastytyväisyyskyselyn keskeiseksi tavoitteeksi organisaatioviestinnän. Hyvin toteutetussa kyselyssä arviointikriteerit ja kysymyksenasettelu tuovat esille kirjastopalvelujen eri osa-alueet. Tämä auttaa asiakasta tunnistamaan ja jäsentämään palveluun kohdistamat tarpeensa. Toisaalta kirjasto saa asiakkaiden palautteista käsityksen siitä, mitä asiakkaat ajattelevat kirjaston palveluista. Näistä asiakaspalautteista muodostuu näyttöön perustuvaa aineistoa tulosanalyysien sekä kehittämis ehdotusten pohjaksi. Tärkeää on myös tiedottaa asiakkaille, johtivatko asiakastytyväisyyskyselyn tulokset korjaustoimenpiteisiin.

Hollannin vuonna 2002 tekemän kyselyn perusteella ammattikorkeakoulujen kirjastoissa yleisimmin käytössä olevat laatujärjestelmät ovat ISO 9000-sarja, EFQM ja BSC. Laatujärjestelmän tukena käytettävistä ohjelmistoista kyselyssä mainittiin Optimix, SPSS-pohjainen järjestelmä sekä KIPALA-palautepalvelin. Ammattikorkeakoulukonsortiota kiinnostava kansainvälinen arviointimalli on myös ARL:n (Association of Research Libraries) www-pohjainen LibQUAL+ -asiakastytyväisyyskysely.

4.5.1 Kokoelmat

Ammattikorkeakoulujen kirjastokokoelman muodostamisen lähtökohtana on oman kehysorganisaation opiskelu ja opetus. Lisäksi on huomioitava ammattikorkeakoulujen alueellisten sidosryhmien tarpeet sekä opetusministeriön asettamat yleiset valtakunnalliset tavoitteet. Myös jatkuvasti lisääntyvä ammattikorkeakoulujen tutkimustoiminta on otettava huomioon. Keskeistä laadukkaan kokoelman muodostamisessa on myös opettajien ja kirjastohenkilökunnan vuorovaikutus. Laadukkaita kokoelmia syntyy yhdistämällä opettajien substanssiasiantuntemus ja kirjastoammattilaisten laaja tiedonlähdetuntemus.

Opetusministeriön muistiossa (Ammattikorkeakoulujen kirjastoille ja tietopalveluille asetettavat tavoitteet 7.6.1993) todetaan seuraavasti:

”Ammattikorkeakoulujen korostuneista opetuksellisista tavoitteista seuraa vaatimuksia myös tietopalveluaineiston laatuun nähden. Varsinkin päättötöiden tarvitsemaan aineistoon tulisi kiinnittää erityistä huomioita. Oppilaitosten kirjastoissa tulisi kurssikirjoista olla opiskelijoiden käytettävissä vähintäänkin lukusalikappaleet. Toisaalta tietopalveluaineiston resurssoinnissa kannattaa pitää mielessä, että perinteisen kirjallisen materiaalin rinnalla kirjasto/tietopalvelujen materiaali alkaa aina enenevässä määrin koostua elektronisessa muodossa tarjottavasta tai verkkojen avulla saatavasta tiedosta.”

Elektronisen aineiston tarjontaa turvaamaan opetusministeriö käynnisti 1990-luvun lopulla Kansallinen Elektroninen Kirjasto (FinElib) –ohjelman, jonka puitteissa hankitaan verkkoaineistoa ammattikorkeakoulu- ja yliopistokirjastoihin. Opetusministeriö rahoittaa osan näistä aineistoista.

Kokoelman laadullisen arvioinnin kohteet (Blinnikka ym. 2001 14-15):

- aihealueen laajuus (esimerkiksi tietyn koulutusohjelman laajuus)
- ajankohtaisen aineiston saatavuus

- ajankohtaisen aineiston saavutettavuus fyysisesti tai verkon välityksellä
- aineiston haun ja paikannuksen helppous
- asiakkaiden hankintaehdotusten ja palautteiden vastaanottovalmius
- aineiston hankintakriteerit ja -tavat
- aineiston hyllytysnopeus ja tarkkuus
- ohjeiden, opasteiden ja tarrojen tarkkuus
- kokoelmien arviointipolitiikka tai -ohjelma.

Ammattikorkeakoulujen kokoelman laadullisen arvioinnin mittareiksi työryhmä valitsi saatavuuden, ajankohtaisuuden ja kattavuuden.

4.5.2 Tietopalvelu ja neuvonta

Blinnikka ym. (2001, 18) määrittelevät tietopalvelun asiakkaan erilaisten tiedontarpeiden täyttämiseen tuotettavaksi palveluksi. Se on tiedonhakua ja tiedonhankinnan ohjausta. Tietopalvelu on asiantuntijan tekemä laajempien tietoselvitysten prosessi, jossa käytetään apuna useita erilaisia ja erikielisiä tietolähteitä. Tietopalvelu sisältää myös tiedon keräämistä, jäsentämistä ja muokkaamista tietoverkkoon sekä tiedottamista palveluista. Tietopalveluun kuuluu osana myös neuvonta. Neuvonta on palvelua, jossa asiakas pyytää kirjastolta:

- faktatietoa
- vastausta aiheenmukaiseen kysymykseen
- opastusta erilaisten tiedonlähteiden käyttöön.

Toimeksiannon laajentuessa ja syventyessä neuvonta voi muuttua tietopalveluksi. Näiden palvelujen tärkeimmät käyttäjäryhmät ovat ammattikorkeakoulun opiskelijat, henkilökunta sekä alueen työelämä.

4.5.3 Kirjaston vaikuttavuus oppimisprosessissa

Kirjastopalveluilla on vaikutusta opetukseen ja oppimiseen. Laadukkaat kirjastopalvelut nostavat koulutuksen tasoa. Vaikuttavuudella tarkoitetaan tässä muutosta, joka tapahtuu kirjaston vaikutuksesta opiskelijan tiedonhakutaidoissa ja oppimisvalmiuksissa tai opettajan opetusmenetelmissä. Vaikuttavuudella pyritään arvioimaan kirjaston tuottamien palveluiden hyötyjä ja seurauksia. Muutokset ammattikorkeakoulujen pedagogiikassa ja toimintatavoissa ovat lisänneet kirjastopalvelujen kysyntää ja synnyttäneet tarvetta uusille palveluille. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi opiskelun muuttuminen itseohjautuvaan suuntaan, opetuksen kehittäminen kohti ongelmakeskeisyyttä, monialaisuuden ja moniammatillisuuden korostaminen sekä laajentuva kansainvälisyys. (Blinnikka 2001 20-21.)

Ammattikorkeakoulukirjastojen strategiassa vuosille 1998 - 2003 todetaan, että ammattikorkeakoulukirjastojen erityispiirteenä tulisi olla aktiivinen opetusta tukeva elementti. Kirjaston tulisi tiloineen ja kokoelmineen tarjota innostava ja monipuolinen oppimisympäristö, jossa aikuis- ja iltaopiskelijat ovat muiden opiskelijoiden suhteen samassa asemassa. Kirjaston tulee toimia linkkinä omasta oppimisympäristöstä tietoverkkojen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Keskeistä on myös toimivat suhteet koulutusohjelmiin ja opettajiin. Strategiassa korostetaan myös kirjastojen ja niiden tarjoamien aineistojen merkitystä opettajien ammatillisen kasvun kannalta. Strategiassa todetaan, että hyvät kirjastopalvelut tukevat koulutuksen tason nostoa ja ammattikorkeakoulun kehittämistä oppivaksi organisaatioksi, jossa kirjastoa arvioidaan osana oppimisprosessia.

Kirjaston vaikuttavuutta oppimisprosessissa voidaan tarkastella esimerkiksi yleisen vaikuttavuuden, tiedonhankinnan ohjauksen ja opetuksen vaikuttavuuden sekä opinnäytetöiden laadun vaikuttavuuden näkökulmasta. (Blinnikka 2001, 21.)

Yleisen vaikuttavuuden selvittämiseksi on tärkeää selvittää

1. Vaikuttaako kirjaston tiedonhankintataitojen opetus opiskelijoiden tieto- ja oppimistaitoihin?
2. Vaikuttaako kirjastonkäyttö opiskelijoiden opintomenestykseen? Paranevatko oppimistulokset?
3. Vaikuttako kirjaston tiedottaminen ja yhteistyöhalukkuus siten, että opettajat pitävät kirjastossa työskentelyä ja tiedonhankintaa luonnollisena osana opetustaan?

Blinnikan ym. (2001, 22) mukaan kirjastoa voidaan pitää yleisesti oppimisprosessiin vaikuttavana, jos

- opetuksen ja kirjaston yhteistyösuhteet ovat kunnossa
- yleisesti käytettävät opetusmenetelmät useimmissa koulutusohjelmissa edellyttävät opiskelijoilta tiedonhankintaa
- toimivien suhteiden tuloksena opetukseen sisältyy kirjaston käyttöä edellyttäviä tehtäviä
- kirjastopalveluja arvioidaan opetuksen arvioinnin yhteydessä
- opiskelija omaksuu opiskeluaikanaan tavan seurata ammatillista uutuustietoa.

Tiedonhankinnan opetuksen ja ohjauksen vaikuttavuuden keskeinen lähtökohta on, että asiakkaille luodaan edellytyksiä hankkia oppimistaitoja ja ratkaista työelämän nopeasti muuttuvia ongelmia. Tiedonhankintataitojen opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa kirjastojen ja opettajien on tehtävä yhteistyötä. Opiskelijoiden lisäksi tiedonhankintataitoja tarvitsevat myös ammattikorkeakoulun opettajat ja henkilöstö. Tiedonhankinnan opetuksen arviointi on tarpeellista, koska sen on havaittu vaikuttavan opetuksen ja oppimisen laatuun. Toisaalta tiedonhankinnan opetuksen järjestäminen vaatii huomattavaa ajallista ja tiedollista resurssointia, joten on tiedettävä, millaisia tuloksia panostuksilla saavutetaan. Blinnikka ym. (2001, 24) toteavat, että kirjaston toiminta tiedonhankintataitojen kehittämisessä on vaikuttavaa, jos opiskelija

- opinnäytetyön tekovaiheessa tunnistaa oman tiedontarpeensa

- osaa täsmentää tiedontarpeensa ja muotoilla sen perusteella kysymyksiä
- pystyy tunnistamaan tarvetta vastaavia tiedonlähteitä
- osaa suunnitella tiedonhakunsa
- pystyy viitteiden perusteella tunnistamaan lähteet ja osaa hankkia ne käyttöönsä
- osaa arvioida lähteiden käyttökelpoisuutta asetetun tehtävän kannalta
- käyttää oppilaitoksensa kirjastoa sujuvasti ja osaa hyödyntää kirjastoverkostoa.

Kirjastopalvelujen vaikutusta opinnäytetöiden laatuun ei ole aivan yksinkertaista arvioida. Arviointiprosessissa tulisi selvittää ammattikorkeakoulun kokonaistavoitteet ja siitä johdetut kirjaston tavoitteet. Usein opinnäytetyövaatimuksissa on erikseen mainittu, että opiskelija käyttää aiheensa kannalta tarkoituksenmukaista lähdeaineistoa. Tavoitteet ovat siis varsin yhteneväiset kirjaston asettamille tiedonhankinnan opetuksen tavoitteille. Kirjaston vaikutuksen voi ajatella johtuvan myös kokoelmien määrästä ja laadusta, tiedonhankintataitojen opetuksen tehokkuudesta, kirjaston ja opetuksen yhteistyön onnistumisesta jne. Blinnikka ym. (2001, 27) mielestä mahdollisia arviointikeinoja selvittäessä kirjaston vaikuttavuutta opinnäytetöihin ja niiden laatuun olisivat ainakin:

- lähdeluettelojen analyysi (lähteiden ikä, alkuperä, kansainvälisyys, elektronisten aineistojen käyttö)
- tutkimuksen kulkua selvittävä raportointi
- arvioinnin analyysi
- kirjaston opinnäytetyöprosessiin osallistumisen analyysi.

4.6 Yhteenvedoa ammattikorkeakoulukirjastojen laadusta

Blinnikka ym. (29) toteavat, että kirjastotoiminnan laadun tulisi perustua opiskelijoiden, opettajien ja opetussuunnitelmien tuntemukseen sekä kirjastotoiminnan liittämiseen kokonaisvaltaisesti pedagogiseen toimintaa.

Kirjastolla tulee olla määrältään ja koulutustasoltaan riittävä henkilöstö, jolla on tehtävänimikkeen edellyttämä pohjakoulutus. Henkilökunnan ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen tulee varmistaa jatkuvalla lisäkoulutuksella.

Korkeakoulukirjastojen laatutyön ensisijaisena tavoitteena tulee olla asiakastytyväisyys. Asiakkaalla tulee aina olla mahdollisuus esittää palautetta sekä toivomuksia. Kirjastoja arvioidaan systemaattisesti ja jatkuvasti ja laatutyöhön osallistuu koko kirjaston henkilökunta. Koulutuksen kokonaisarviointien yhteydessä tulisi arvioida myös kirjasto- ja tietopalveluita.

Tiedonhankinnan ohjauksessa ja opetuksessa laatu keskittyy oppimisen ja sen ohjauksen prosesseihin. Laatu tarkoittaa tässä yhteydessä ohjaustyön integroimista muuhun opetukseen, ympäristön ja opiskelijoiden taustan ja taipumusten huomioonottamista sekä kaikkien näiden arviointijärjestelmää.

Kokoelmatyön laadun muodostavat asiakaslähtöisyys, asiantuntemus ja yhteistyö. Laadukkaan kokoelman lähtökohtana ovat opettajien, opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien tarpeet sekä vuorovaikutus näiden ryhmien sekä kirjaston henkilökunnan välillä. Laatuun kuuluu lisäksi riittävä panostus aineiston hankintaan ja kokoelmatyötä tekevään henkilöstöön.

Neuvonta- ja tietopalvelutyön laatu perustuu henkilöstön tietotaitoon, asiantuntemukseen sekä kykyyn ohjata asiakasta. Laadukkaaseen neuvontatyöhön sisältyy myös virtuaalipalvelut.

5 LAATUTYÖ KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN KIRJASTOSSA

5.1 Arvot, strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät

Kirjaston, kuten koko Kajaanin ammattikorkeakoulun arvot ovat kehittämiskumppanuus, asiakastytyväisyys, ihmiset voimavarana ja luova ilo toiminnassa. Kehittämiskumppanuus tarkoittaa sitä, että kirjasto omalla

toiminnallaan tukee opetus-, tutkimus- ja kehitystyötä paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkoissa. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa sitä, että kirjaston toiminta tarjoaa asiakaslähtöisesti mahdollisuuksia ja lisäarvoa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Ihmisillä voimavarana tarkoitetaan sitä, että kirjastossa arvostetaan työtä ja osaamista, hyväksytään erilaisuus ja tuetaan jaksamista ja kehittymistä. Jokainen yhteisön jäsen sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Tiedonkulku on avointa. Luova ilo toiminnassa tarkoittaa, että koko henkilökunnalla on myönteinen, innovatiivinen ja ennakkoluuloton asenne itsensä ja työyhteisönsä jatkuvaan kehittämiseen. Kirjaston missiona eli toiminta-ajatuksena on: Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto edistää palveluidensa avulla sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tietopalvelutarpeiden saavuttamista. Visiona on, että Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto on vuonna 2008 kirjasto- ja tietopalvelujen huippuyksikkö.

Kirjaston strategiset tavoitteet jaetaan Kajaanin ammattikorkeakoululle jo aikaisemmin laaditun Balanced Scorecard -mallin (BSC-mallin) mukaisesti neljään näkökulmaan. Strategisista tavoitteista johdetaan kuhunkin näkökulmaan liittyvät kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöiden pohjalta taas mietitään ne mittarit, joilla voidaan seurata onnistumista. Toiminnalliset tavoitteet, mittarit sekä toimintasuunnitelma tehdään vuositasolla.

Kirjaston strategiset tavoitteet ja niistä johdetut kriittiset menestystekijät ovat seuraavat:

1) **Strateginen tavoite:** Palvelukyky ja vaikuttavuus.

-Kirjasto on sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden arvostama yhteistyökumppani ja palvelujen tuottaja.

Kriittiset menestystekijät:

- tunnettavuuden ja imagon nostaminen
- vaivattomasti saavutettavat ja toimivat palvelut

- asiakkaiden erityistarpeet tunnistava, jatkuvasti kehittyvä ja ennakoiva toiminta

2) **Strateginen tavoite:** Uudistuminen ja henkilöstön työkyky.

- kirjasto on haluttu ja arvostettu työpaikka
- omaa toimintaansa arvioiva ja kehittävä yksikkö
- henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa, sitoutunutta ja motivoitunutta.

Kriittiset menestystekijät:

- systemaattinen, kannustava ja kehittävä itsearviointi
- osaamis- ja kehittämistarpeiden jatkuva tunnistaminen ja ennakointi
- tyky-toiminta

3) **Strateginen tavoite:** Prosessit ja rakenteet.

- toimivat kirjasto- ja informaatiopalvelut opiskelijapolun eri vaiheissa
- toimivat K & I palvelut ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja muille sidosryhmille

Kriittiset menestystekijät:

- ydinprosessien laatu- ja järjestelmäkuvaukset ajantasalla
- systemaattinen palautejärjestelmä

4) **Strateginen tavoite:** Taloudelliset resurssit

- luotettava ja ajantasainen toiminnan ja talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
- kustannustehokas ja –vastaava toiminta.

Kriittiset menestystekijät:

- toiminta on suunnitelmallista, aikataulutettua, priorisoitua ja seurattua
- keskeiset palvelut on tuotteistettu ja hinnoiteltu

5.2 Kirjaston laadunvarmistusjärjestelmä

Kirjaston nyt valmisteilla olevan laatujärjestelmän perustana ovat aikaisemmin tehdystä laatukäsikirjasta löytyvät prosessikuvaukset ja käytössä oleva BSC- malli, missä on määritelty jo edellä mainitut strategisiin tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvat mittarit. Laadunvarmistusjärjestelmä –hankkeen aikana kaikki kirjaston prosessit sekä BSC-mallin osa-alueet on käyty läpi ja päivitetty. Hankkeen seuraavassa vaiheessa projektiryhmä kerää yhteen koko talossa tehdyt prosessit ja tekee analyysin vallitsevasta tilanteesta. Analyysin perusteella määritetään keskeiset kehittämiskohteet. Samalla päätetään jatkuvan kehittämisen kannalta relevantin tiedon keräämisestä, analysoinnista ja käyttämisestä koko ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Kirjaston osalta työ jatkuu prosessikuvauksiin liittyvien toimintaohjeiden laadinnalla. Yksi tällainen toimintaohje on perehdyttämisohje uusille työntekijöille.

Kirjaston laatu näkyy asiakastyytyväisyydessä. Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto on osallistunut valtakunnalliseen asiakaskyselyyn vuosina 2004 ja 2006. Kysely tullaan toteuttamaan seuraavan kerran vuonna 2008. Käynnissä olevan laatuhanke myötä Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjastossa liitetään opiskelijoiden pakolliseen päättökyselyyn myös kirjasto- ja tietopalveluihin liittyviä kysymyksiä. Näin saadaan jatkuvaa palautetta valmistuvilta opiskelijoilta. Lisäksi ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on mahdollisuus teettää harjoitustöinä suppeampia eri aiheisiin liittyviä asiakastyytyväisyyskyselyjä. Henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä selvitetään vuosittain järjestettävällä Kajaanin kaupungin työtyytyväisyystutkimuksella. Kirjasto osallistuu myös valtakunnalliseen korkeakoulujen yhteistilastointiin.

On muistettava, että kirjaston päivittäinen toiminta tuottaa jatkuvasti monenlaista seurantatietoa ja myös tämä tieto on käytettävä hyödyksi. Tiedon keruun tuleekin olla taloudellista ja luontevaa ja liittyä mahdollisimman läheisesti normaaliin toimintaan. On kuitenkin vältettävä tarpeetonta tiedonhankintaa ja hankitun tiedon käyttäminen tulee varmistaa etukäteen. On

hyvä miettiä miten tuloksia käytetään hyväksi. Ainoastaan oikea tieto antaa mahdollisuuden oikeaan päätöksentekoon ja kehittämiseen. Yksittäinen tieto tai tulos ei välttämättä ole merkityksellinen, aikasarjat kuvastavat paremmin kehityksen suuntaa.

Yksi keskeisistä käynnissä olevan laatuhankeon tavoitteista kirjaston osalta on systematisoida palautteen keruuta ja hyödyntämistä. Kirjasto- ja tietopalvelun kehittämiskohteet nousevat pääosin asiakaspalautteiden perusteella. Yksi systemaattinen palautejärjestelmä on aiemmin mainittu korkeakoulujen yhteinen asiakastyytyväisyyskysely. Vuoden 2006 asiakastyytyväisyyskyselyssä annettiin palautteita yhteensä 26640 kpl kaikista Suomen ammattikorkeakouluista. Kajaanin ammattikorkeakoulusta palautteita saatiin 231 kpl. Vastausten mukaan ammattikorkeakoulukirjastojen asiakkaat ovat tyytyväisimpiä palveluun kokonaisuudessaan, omatoimiseen tiedon hankintaan sekä tiedon hankinnan ohjaukseen. Selkeästi tyytymättömmimpiä asiakkaat olivat lainattavan aineiston riittävyteen. Tulokset olivat yllättävän samanlaisia kaikkien ammattikorkeakoulujen kohdalla.

Edellä mainitut asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset käydään tarkasti läpi ja saadun palautteen perusteella tullaan tarvittaessa tekemään kehittämissuhteita. Ne voivat olla joko välittömiä, eli kohdistuvat asioihin, jotka ovat helposti ja/tai nopeasti muutettavissa (esimerkiksi aukioloajat) tai pitkäkestoisempaa suunnittelua ja monialaista yhteistyötä vaativia (esimerkiksi opetettavien aineiden sisällöntuntemus). Kehittämissuhteiden tulee myös olla realistisia, niin että ne ovat toteutettavissa. Kaikkia asiakkaiden toiveita ei voida toteuttaa, mutta ne on kuitenkin käytävä läpi ja mietittävä voidaanko tilanteeseen jollakin tavalla vaikuttaa.

Tyrväisen (2004, 6) mukaan asiakkaiden palvelun laatuun liittämät odotukset syntyvät aiempien asiakaskokemusten, asenteiden ja mielikuvien perusteella. Asiakas on aina oikeassa siinä mielessä, että hänen valitukseensa on aina jokin syy. Ongelmaksi asiakaspalautteita tutkittaessa osoittautuu yleensä tarjonnan puute tai jonkin palvelukäytännön, säännön tai henkilöstön

menettelytavan koettu epämukavuus. Taustalla on usein epäonnistuminen palveluun liittyvässä viestinnässä.

5.2.1 Kirjaston prosessikuvaukset

Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston keskeiset prosessit oli jo hankkeen alkuvaiheessa kuvattuna laatukäsikirjassa. Kaikki prosessikuvaukset on kuitenkin päivitetty ja uusia prosessikuvauksia lisätty tarpeen mukaan. Kaikki kuvatut prosessit ovat tarpeellisia kirjaston päivittäisen toiminnan kannalta, mutta kaikkia prosessikuvauksia ei välttämättä liitetä mukaan talon yhteiseen toimintakäsikirjaan.

Prosessikuvaus muodostuu prosessin

- nimestä
- vastuuhenkilöstä
- tavoitteesta
- ajoituksesta
- arvioinnista ja mittareista
- mallintamisesta.

Prosessikuvaukset on nyt laadittu kaiken kaikkiaan seuraavista prosesseista:

Aineiston järjestely

Hankinta/henkilökunnan aineisto

Hankinta/kirjastoaineisto

Kaukopalvelu/anto

Kaukopalvelu/otto

Kirjastonkäytön ja informaatiolukutaidon opetus

Lainaus

Palauttamattoman aineiston karhuaminen ja laskutus

Palautus

Saapuva posti

Yhteislainaus

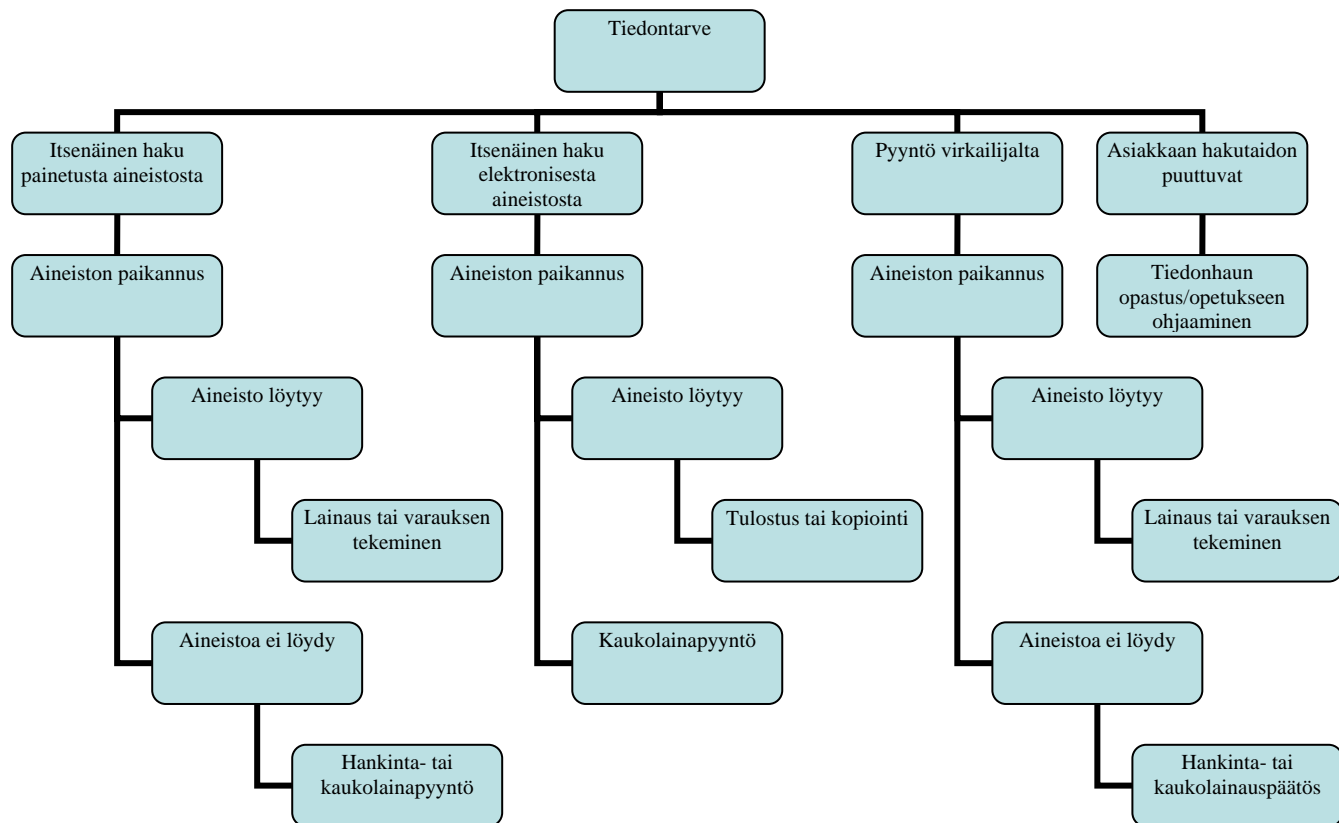
Yhteistyö opettajien kanssa

Uusia prosessikuvauksia näistä ovat henkilökunnan aineistohankinta, kirjastonkäytön ja informaatiolukutaidon opetus, yhteislainaus sekä yhteistyö opettajien kanssa.

5.2.2 Esimerkkejä prosessikuvauksista

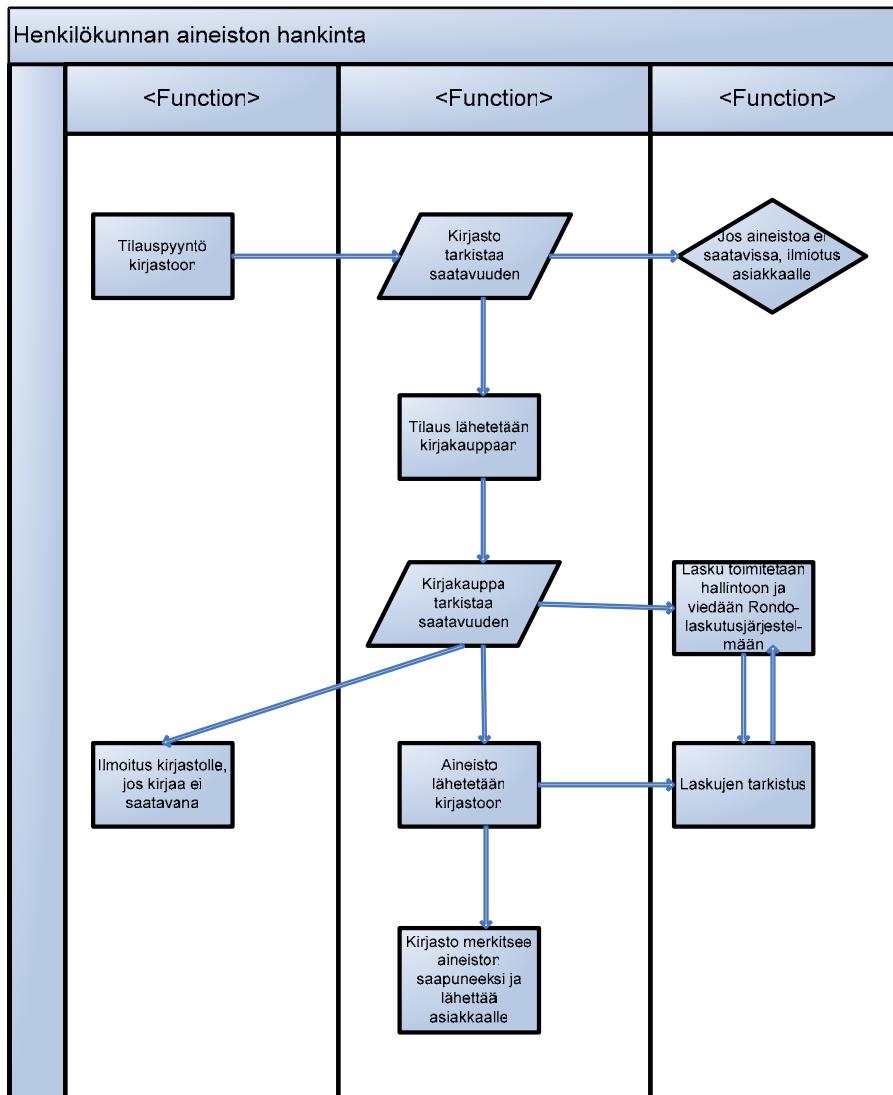
KUVIOSSA 6 kuvataan kirjaston pääprosessia eli vastaamista asiakkaalle syntyvän tiedon tarpeeseen. Prosessin kulku on pääpiirteissään samanlainen olipa asiakas sitten oman organisaation opiskelija, työntekijä tai ulkopuolinen asiakas. Prosessissa kuvataan kuinka asiakas voi hakea tietoa joko omatoimisesti tai pyytämällä virkailijalta apua. Virkailija voi myös tarvittaessa opastaa asiakasta tiedonhakuun ja erityisesti omien opiskelijoiden osalta ohjata heidät tiedonhankinnan opetukseen, jos virkailija huomaa opiskelijan taidot puutteellisiksi.

Tiedonhaun tuloksen perusteella haluttu aineisto on joko löydettävissä oman kirjaston kokoelmista, jonkin toisen kirjaston kokoelmista tai aineistoa ei löydetä. Mikäli se löytyy oman kirjaston kokoelmista, aineisto voidaan joko lainata, kopioida tai tulostaa, aineiston muodon ja saatavuuden mukaan. Mikäli aineisto on lainassa toisella asiakkaalla tai näkyy saapuvana hankintaohjelmassa, asiakas voi jättää aineistosta varauspyynnön. Jos haluttu aineisto ei löydy oman kirjaston kokoelmista, siitä voidaan jättää hankinta- tai kaukolainauspyyntö.



KUVIO 6. Pääprosessi

Toisena esimerkkinä prosesseista (KUVIO 7.) on Henkilökunnan aineiston hankinta. Kajaanin ammattikorkeakoulussa on sovittu, että kaikki taloon hankittavat kirjat ja lehdet (poikkeuksena opiskelijoille omaan käyttöön hankittava aineisto) hankitaan kirjaston kautta. Aineiston tarvitsija tekee hankintapyynnön omalle lähiesimiehelleen, joka toimittaa pyynnön kirjastoon. Kirjastossa tarkistetaan aineiston saatavuus ja ilmoitetaan hankinnasta pyytäjälle. Tilaus lähetetään kirjakauppaan, josta aineisto toimitetaan kirjastoon. Kirjastossa aineisto merkitään saapuneeksi ja viedään Henkilökunnan kirjat –aineistorekisteriin. Tämän jälkeen aineisto lähetetään tilaajalle. Laskut toimitetaan hallintoon, jossa ne viedään Rondolaskutusjärjestelmään. Henkilökunnan aineistotilauksista vastaava virkailija tarkistaa laskut laskutusjärjestelmästä ennen niiden hyväksymistä.



KUVIO 7. Henkilökunnan aineiston hankinta

6 POHDINTA

Hankkeen aikana on tullut esille, että laatujärjestelmän on oltava selkeä ja arkipäivän työtä helpottava. Henkilökunnan on pystyttävä näkemään hankkeen mielekkyys. Jos laatutyö jää käytännöstä erilleen, se nähdään helposti ylimääräisenä ja vaikeana tehtävänä. Prosessikuvauksien tekeminen ja niiden yhteinen työstäminen auttaa hahmottamaan tehtäväkokonaisuuksia.

Myös tämän kehittämistehtävä on osoittanut, että laatutyön tulosten pitää olla konkreettisia ja käytännössä toimivia. Valitettavan usein niillä on vaarana jäädä liian abstraktille tasolle, jolloin ne eivät tule osaksi toimintaa.

Laatutyö voi olla myös mielenkiintoista ja haastavaa työtä. On suhteellisen helppo kehittää toiminnan arviointia varten määrällisiä mittareita, mutta haasteellista löytää keinoja mitata toimintaan kuuluvia laadullisia asioita. Se, kuinka monta asiakasta kirjastossa käy kuukauden aikana tai montako kirjaa sieltä lainataan, ei sinänsä kerro mitään toiminnan laadusta. Laadun arviointia varten tulee tietää osaako asiakas hakea, paikantaa ja löytää tarvitsemansa aineiston. Kirjaston vastuulla opiskelijoiden osalta onkin opettaa tiedonhaun prosessi tiedonhaun tunnistamisesta löytyneen tiedon oikeanlaiseen käyttöön. Sitä, miten siinä onnistutaan, ei ole kovin helppoa mitata. Kehittämistyö on osoittanut, että kaikki kirjastot joutuvat painiskelemaan samojen ongelmien kanssa ja toivon mukaan pystymme pitkällä tähtäyksellä yhteistyössä löytämään hyviä, toimintaa kuvaavia mittareita.

Kirjastolle annettavien palautteiden, varsinkin kehittämistoiveiden, olisi hyvä olla mahdollisimman tarkkoja. Jos asiakas kokee, että hän ei löydä kirjastosta tarvitsemaansa aineistoa, kirjaston henkilökunnan pitäisi osata päätellä, onko kirjaston kehittämiskohteena silloin kokoelma (tietty kirja tai aihealue puuttuu kokoelmasta), tiedonhaun opetus (asiakas ei osaa etsiä tai paikantaa aineistoa), hyllyjärjestys (aineisto on väärässä paikassa) tai kenties luettelointi (keskeisiä asiasanoja puuttuu). Ongelma voi periaatteessa johtua mistä tahansa edellä mainitusta asiasta. Onneksi opiskelijoita kohdataan monenlaisissa asiakastilanteissa opetuksesta kirjan lainaukseen, joten jatkuvan palautteen hankkiminen on jokapäiväistä toimintaa ja henkilökunnalle syntyy myös hiljaista tietoa asiakkaiden tarpeista.

Korkeakoulukirjastojen laatutyössä ja kehittämistoiminnassa on tärkeää huomioida asiakaskunnan jatkuvasti muuttuvat tarpeet. Keskeinen osa laatujärjestelmää on sitoa kirjaston prosessit osaksi muun ammattikorkeakoulun prosesseja. Tämä korostuu erityisesti esimerkiksi kurssikirjojen hankinnassa sekä informaatiolukutaidon opetuksen

integroinnissa oppiaineisiin. Kirjasto ei ole erillinen 'saareke', vaan sen tulee olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa organisaation muiden toimijoiden kanssa.

Tässä työssä kuvattu laatuhanke päättyy syksyn 2007 auditointiin. Kirjaston osalta hankkeen ensimmäinen vaihe on nyt päättymässä. Laatutyön ja erityisesti käynnissä olevan hankkeen kuvaaminen tämän kehittämistehtävän kautta on tuonut työhön jäntevyyttä ja laajempaa näkökulmaa, kun asioita on joutunut pohtimaan perusteista lähtien. Vaikka laatutyö onkin osa normaalia työrutiinia, on hyvä joskus pysähtyä miettimään asioita syvällisemmin.

LÄHTEET:

AMK-kirjasto – oppimisen resurssi.: ammattikorkeakoulukirjastojen strategia 2004 – 2007, 2004. Saatavilla www-muodossa: [URL:http://www.arena.fi/files/pages/89/AMKIT-straegia.doc](http://www.arena.fi/files/pages/89/AMKIT-straegia.doc). Luettu 21.4.2006.

AMK-kirjastojen laadullisesta arvioinnista: mittareita ja menetelmiä / Sirkku Blinnikka et. Al. Helsinki: Opetusministeriö, 2001. Saatavilla www-muodossa: [URL:http://www.minedu.fi/julkaisut/pdf/opm88.pdf](http://www.minedu.fi/julkaisut/pdf/opm88.pdf). Luettu 21.4.2006.

EFQM – Excellence Model: suomenkielinen käännös. 2000. Brussels Helsinki European Foundation for Quality Management : Laatukeskus

Heinisuo, R. 2004. Kirjastopalvelut kaikilla mausteilla: palvelutuotannon tila, tarpeet ja tulevaisuuden linjauksia. Helsinki: Opetusministeriö.

Helakorpi, S. 2001. Koulun johtamishaaste. Pedagogia. Tampere:Tammi.

Hämäläinen, K. 2006. Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Ikonen, R. 1994. Korkeakoulukirjastojen tuloksellisuuden mittaaminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjasto.

Kajaanin ammattikorkeakoulun intranet. Luettu 21.4.2006.

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatukäsikirja.

Kangasoja, M. 2003a. Arvioinnin periaatteita ja käsitteitä. Läänin kirjastopäivät 22.- 23.9.2003. Oulun lääninhallitus.

Kangasoja, M. 2003b. Millaista on hyvä arviointi. Läänin kirjastopäivät 22.- 23.9.2003. Oulun lääninhallitus.

Laatua ammattikorkeakouluihin. Kauppi A. Huttula, T. (toim.) Helsinki: Edita, 2003

Meriläinen, A. & Määttä, M. 2006. Laadunvarmistus. Hankesuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Määttä, S. & Ojala, T. 2002. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki:

Ollikainen, J & Suhonen, S. & Tyrväinen, J. 2004. Risut ja ruusut. Ammattikorkeakoulukirjastojen asiakastyytyväisyyskyselyn loppuraportti. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimukset ja selvitykset. Nro 7.

Olve, N-G. 2001. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Helsinki: WSOY.

Opetusministeriön muistio 1999.

Partanen, S. 1992. Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto

Sinikara, K. 2005. Arviointi, laatu ja vaikuttavuus kehittämisessä – tapausesimerkinä Helsingin yliopiston kirjastolaitos. Signum. 1/2005. s. 5 – 10.

