

Matti Leppälä

**AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUKSEN VAIKUTUKSIA
AMMATTIKORKEAKOULUKIRJASTOJEN TOIMINTAAN**

**AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUKSEN VAIKUTUKSIA
AMMATTIKORKEAKOULUKIRJASTOJEN TOIMINTAAN**

Matti Leppälä
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Kirjasto- ja tietopalvelun
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

Tekijä: Matti Leppälä

Opinnäytetyön nimi: Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaan

Työn ohjaaja: Jorma Niemitalo

Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Syksy 2014

Sivumäärä 44+5

Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia neljän suomalaisen ammattikorkeakoulukirjaston eri toimintoihin. Tutkimukseen valitut ammattikorkeakoulut vastaavat toiminnan laajuudeltaan ja suuruusluokaltaan Oulun ammattikorkeakoulukirjastoa. Työn tilaaja on Oulun ammattikorkeakoulun kirjasto. Tutkimus keskittyi pääasiassa ammattikorkeakoulu-uudistuksen vuosina 2014 toteutettavan ensimmäisen vaiheen vaikutuksiin, joka käsittää ammattikorkeakoulu-uudistuksen rakenteelliset muutokset. Ammattikorkeakoulujen rakenteellinen muutos käsittää Jyrki Kataisen hallitusohjelman mukaiset tavoitteet ammattikorkeakoulujen koulutuksen laadun ja tehokkuuden edistämiseksi. Lisäksi hallituksen ohjelma on asettanut säästötavoitteita, jotka ovat vaikuttaneet ammattikorkeakoulujen budjettiin ja joiden vaikutuksia kirjastoimintaan arvioitiin. Tutkimuksessa kartoitettiin myös ammattikorkeakoulujen eri ajankohtina tapahtuneen osakeyhtiöittämissä vaikutuksia ammattikorkeakoulujen muutos prosesseihin. Tarkasteltavia kirjasto-toiminnan osa-alueita olivat muutokset kirjastojen: toimintaperiaatteissa, henkilöstössä, tilauudistuksissa, kirjastojen välisissä sekä kirjaston omissa toiminnoissa. Kartoitus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa arvioitiin johtajien sekä henkilöstön kokemuksia ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista kirjastojen tilaan kyseisenä ajankohtana. Aineisto kerättiin internet-kyselynä Webropol ohjelmiston avulla.

Tutkimustulosten perusteella ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut kirjastojen tila- sekä henkilöstöstrategiaan. Kirjastojen tila- ja henkilöstöuudistukset on pyritty toteuttamaan kehysorganisaatioiden muuttuneen rahoituksen sekä uudistuneiden resurssien puitteissa kirjastojen perustehtävää noudattaen. Kirjastot ovat pyrkineet vähentämään kirjasto palvelun kustannuksia muun muassa tilavuokria ja henkilöstökuluja vähentämällä. Tämä on vaikuttanut ammattikorkeakoulukirjastojen henkilöstön työmäärään sekä työkuvaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen siirtymävaiheessa. Ammattikorkeakoulujen kampuskirjastoja on lakkautettu ja yhdistetty, millä on ollut vaikutuksia kirjastotyön arkeen.

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteiden vaikutukset ovat edenneet hallitustasolta ammattikorkeakouluihin ja edelleen ammattikorkeakoulukirjastoihin. Kirjastojen toiminnallinen liikkumavara uusien resurssien puitteissa on ollut rajallinen. Tämä on vaikuttanut ammattikorkeakoulukirjastojen kykyyn uudistaa prosessejaan. Tuloksia voidaan käyttää vertailupohjana ammattikorkeakoulu-uudistuksen toisen vaiheen vaikutusten tutkimukselle kirjastoissa tai muulle vastaavalle kartoitukselle.

Asiasanat: ammattikorkeakoulukirjastot, kirjastotyö, kirjastopalvelut, organisaatiomuutokset, kyselytutkimus.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Library and Information Services

Author: Matti Leppälä

Title of thesis: The effects of polytechnic reform for polytechnic libraries

Supervisor: Jorma Niemitalo

Term of the year when the thesis was submitted: Autumn 2014

Number of pages: 44+5

This objective of the thesis was to chart the effects of the polytechnic reform for four libraries of Finnish Universities of Applied Sciences. The libraries in focus are selected by suitable characteristics of library of Oulu University of Applied Sciences. The commissioner for the thesis is the library of Oulu University of Applied Sciences. This thesis is mostly focused on the effects of the first phase of the polytechnic reform which contain the structural reforms and its implications for the selected libraries. The structural reforms include the frame and goals in the Jyrki Katainen's platform of government to enhance the quality and efficiency of the education.

Additionally, the thesis is about the measures of savings that the platform states which has affected budgets of Finnish polytechnic schools and library activities. The purpose survey was to chart the effects of incorporation for polytechnic schools and their processes. The sections of library functions studied were the changes: principles, personnel, facilities, inter library activity and functions. The study was designed to evaluate the experiences of leaders and personnel about the effect of the polytechnic reform for the libraries at the timescale in question. The data was collected as an internet survey using Webropol program.

According to the results, the polytechnic reform influenced facility and personnel strategies of the libraries. The changes in facility and personnel are conducted in frame of funding and resources to match to the mission of the libraries. The libraries reduced the expenses of library services by decreasing the rents and cutting down personnel expenses. The influence is seen in personnel's quality and amount of the work during the transitional period of polytechnic reform. The polytechnic campus libraries are closed down or merged, which has its influence on library work.

The goals of the polytechnic reform has influenced from government level to polytechnic schools and further to polytechnic libraries. The leeway of function for libraries according to the new resources is limited. This development has affected to the polytechnic libraries and their ability to reform the processes. The results of can be used as a comparison material for a study of the effects in the second phase of the polytechnic reform for libraries or for a similar survey.

Keywords: polytechnic libraries, library work, library services, organizational changes, surveys

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUS JA OSAKEYHTIÖITTÄMINEN	7
3	AMMATTIKORKEAKOULUKIRJASTOJEN TOIMINTAPERIAATTEET JA ORGANISAATIO	9
3.1	Toimintaperiaatteet	9
3.2	Kirjasto-organisaation rakenne	10
3.3	Henkilöstö	12
3.4	Johtaminen	13
3.5	Prosessit	14
3.6	Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen	14
4	AMMATTIKORKEAKOULUKIRJASTOJEN TOIMINNOT	16
5	AMMATTIKORKEAKOULUT- JA KIRJASTOT	19
5.1	Ammattikorkeakoulukirjasto A	19
5.2	Ammattikorkeakoulukirjasto B	20
5.3	Ammattikorkeakoulukirjasto C	21
5.4	Ammattikorkeakoulukirjasto D	21
5.5	Ammattikorkeakoulukirjastojen tunnuslukuja 2010-luvulla	22
6	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	26
7	TULOKSET	28
7.1	Muutokset Ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaperiaatteissa	28
7.2	Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset ammattikorkeakoulukirjastojen henkilöstöön	29
7.3	Ammattikorkeakoulukirjastojen tilauudistusten vaikutukset	31
7.4	Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutus kirjastojen välisille toiminnoille	32
7.5	Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutus kirjastojen toiminnoille ja toimintaprosesseille	32
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
9	POHDINTA	38
	LÄHTEET	41
	LIITE 1. JOHTAJAN KYSELYLOMAKE	
	LIITE 2. HENKILÖSTÖN KYSELYLOMAKE	

1 JOHDANTO

Suomen valtiontalouden supistuminen on johtanut tarpeeseen alentaa koulutuksesta aiheutuvia menoja. Korkeakoulut ovat joutuneet sopeutumaan laskusuhdanteesta aiheutuvaan uuteen taloudelliseen tilanteeseen, jossa korkeakoulujen toimintaa on tehostettu ja rahoitusperusteita uusittu. Vuonna 2010 tehdyssä opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä on todettu ammattikorkeakoulujen hajanaisuus ja sirpaloituneisuus sekä koulutuksen liikatarjonta. Selvityksen pohjalta on toteutettu ammattikorkeakoulu-uudistus, joka sisältää ammattikorkeakoulu verkoston sekä rakenteelliset että taloudelliset uudistukset. Tällä on ollut vaikutuksia ammattikorkeakoulukirjastoihin, joiden on täytynyt sopeuttaa toimintaansa sekä rakenteellisesti että taloudellisesti vastaamaan uudistusten pohjalta toteutettaviin periaatteisiin. Ammattikorkeakoulun suhde kirjastoon kehysorganisaationa on ollut merkittävä tekijä ammattikorkeakoulukirjaston rahoitukselle sekä sen toiminnan mahdollistaville resursseille. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia ammattikorkeakoulujen toimintaan.

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen ajankohtaisuuden vuoksi tutkimuksessa ei ole mahdollista käyttää tutkimusaihetta kokonaan kattavaa virallista tai todennettua aineistoa. Tutkimuksen pohja on muodostettu soveltaen suuntaa antavia metodeja sekä kirjastoalan sisällä hyväksytyjä malleja. Tutkimus on toteutettu kyselynä neljälle Oulun ammattikorkeakoulukirjastoa suuruusluokaltaan ja toiminnan laajuudeltaan vastaavalle ammattikorkeakoulukirjastoille. Kyselyssä kerättiin tietoa muun muassa ammattikorkeakoulujen strategisen-, rakenteellisen- sekä henkilöstösuunnitelmien muutoksista ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäisen vaiheen vaikutteen aikavälillä. Kyselyyn osallistuvien ammattikorkeakoulukirjastojen nimiä ei sopimuksen mukaan tässä tutkimuksessa mainita, jolloin kirjastojen nimiin viittaavia tietoja käsitellessä käytetään symboleita.

Tietoperustana tutkimukselle on käytetty sekä ammattikorkeakoulu-uudistusta että kirjastoorganisaatiota käsittelevää kirjallisuutta. Tutkimuksessa on sovellettu väljästi EFQM-laatupalkintomallin mukaisia jäsentelyjä sekä kategorioita. Aineisto hankittiin Internet-kyselynä käyttäen apuna Webropol ohjelmistoa. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin pääasiassa ammattikorkeakoulukirjastojen tilaa vuosina 2010–2014.

2 AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUS JA OSAKEYHTIÖITTÄMINEN

Suomen julkiset palvelut ovat 2010-luvulla joutuneet huonontuneen taloustilanteen takia säästöjen kohteeksi. Palveluita on pyritty tehostamaan ja niiden kustannuksia on pyritty madaltamaan. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena on tehdä Suomen ammattikorkeakoulutoiminnasta kustannustehokkaampaa ja laadukkaampaa. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen taustalla on Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma kesäkuussa 2011. Siihen sisältyy tavoite uudistaa ammattikorkeakouluja koskeva lainsäädäntö. Hallitusohjelman mukaan ammattikorkeakoulut on tarkoitus muuttaa itsenäisiksi yhtiöiksi tai säätiöiksi. Ammattikorkeakoulujen rahoitus siirretään valtionosuusjärjestelmästä valtionrahoitukseksi. (Narikka & Nurmi 2013, 158.)

Jyrki Kataisen hallitusohjelman 22.6.2011 mukaan

Uudistetaan ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö. Vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirretään kokonaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä. Ammattikorkeakoulujen toimiluvat uudistetaan korostaen toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. (Valtioneuvosto 2011, 34)

Ammattikorkeakoulu-uudistus toteutetaan kahdessa vaiheessa vuosina 2014–2015. Uudistuksen ensimmäisen vaihe on tullut voimaan vuoden 2014 alusta. Sen tavoitteita on ammattikorkeakoulujen rakenteiden uudistaminen sekä hallinnon ja toiminnan tehostaminen. Samalla arvioidaan ammattikorkeakoulujen toimiluvat ja uudistetaan ammattikorkeakoulujen ylläpitäjille myönnettävän perusrahoituksen määräysperusteet. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen toinen vaihe tulee voimaan 2015 alusta. Siinä vastuu perusrahoituksesta siirretään kokonaan valtiolle ja tehdään ammattikorkeakouluista itsenäisiä oikeushenkilöitä. Oikeushenkilömuoto tulee käytännössä olemaan osakeyhtiö. (Narikka & Nurmi 2013, 163.) Julkisen palvelun yhtiöittämisellä pyritään reagoimaan toimintaympäristön muutokseen. Ne voivat liittyä myös lainsäädännön muutoksiin. Yhtiöittämisen perusteet ovat usein taloudellisia, toiminnallisia tai laadullisia. Yhtiöittämisellä voidaan tähdätä toiminnan kehittämiseen kustannusrakennetta muuttamalla. (Hallipelto, Hietanen, Narikka, Saltevo & Soikkanen 2013, 19–20.)

Ammattikorkeakoulu-uudistukseen liittyy tarve vahvistaa ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vastata työelämän, yhteiskunnan ja alueiden kehittämistarpeisiin. Rahoituksen uudistamisella pyritään vauhdittamaan rakenteellista uudistamista sekä toiminnan laadun ja vaikuttavuuden

parantamista. Sillä pyritään myös parantamaan opetuksen ja tutkimuksen laatua. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014a, Viitattu 21.10.2014.)

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta koskevat säännökset on tarkoitus muuttaa siten, että ammattikorkeakouluista muodostuu itsenäisiä oikeushenkilöitä, joiden toimintaan kohdennettava valtionrahoitus irrotetaan valtionosuusjärjestelmästä. Hallitusohjelman ja vuosien 2012–2015 valtiontalouden kehyspäätökseen sisältyy 51 miljoonan euron menosäästö ammattikorkeakoulujen valtionrahoituksessa vuoteen 2015 mennessä. Kuntaosuus huomioon ottaen ammattikorkeakoulujen menosäästöt ovat 121 miljoonaa euroa, mikä on yli 12 prosenttia ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoituksesta. Vuosien 2011–2016 koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (KESU) mukaan ammattikorkeakoulujen opiskelupaikkoja supistetaan vuonna 2013 yli 2000:lla. (Narikka & Nurmi 2013, 169, 191.)

Nykyisessä rahoitusjärjestelmässä ammattikorkeakoulutoiminta rahoitetaan ylläpitäjien, kuten kuntayhtymien, rahoitusosuudella ja valtion perusrahoituksella. Perusrahoitus on määräytynyt ammattikorkeakoulujen opiskelijamäärän ja opiskelijaa kohden määrätyn yksikköhinnan mukaisesti. Nykyinen yksikköhinta muodostuu opiskelijamäärän osuudesta (70 %) ja suoritetuista AMK tutkinnoista (30 %). Tämä rahoitusjärjestelmä on voimassa ammattikorkeakoulu-uudistuksen toiseen vaiheeseen eli vuoden 2015 alkuun saakka. Uudessa 2015 voimaan tulevassa mallissa valtionrahoitus, perusrahoitus, tuloksellisuusrahoitus ja hankerahoitus yhdistetään valtionrahoitukseksi, jonka määräytymisperusteet ovat samat kaikille Ammattikorkeakouluille oikeushenkilömuodosta riippumatta. Ammattikorkeakoulujen uudet rahoitusperusteet muodostuvat koulutuksen osuudesta (85 %) ja kehitystyön osuudesta (15 %). (Narikka & Nurmi 2013, 180–191.)

Yksikköhintarahoituksen myötä ammattikorkeakoulujen rahoitus muuttuu käytännössä kokonaan opiskelijamääräperusteisesta tulosperusteiseksi. Rahoituksen uudistamisella pyritään suosimaan myös ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta ja laadukkuutta. Hallitusohjelman lähtökohtana on että ammattikorkeakoululaitoksen uudistaminen ei saa muuttaa niiden perustehtävää. Myös säästöistä johtuvat rakenteelliset uudistukset on tarkoitus toteuttaa siten, että ammattikorkeakoulujen yksikkörakenteita muuttamalla pyritään edistämään opiskelijoiden tasavertaisen koulutuksen sekä opiskelijapalveluiden tarjontaa. (Narikka & Nurmi 2013, 166, 190–191.)

3 AMMATTIKORKEAKOULUKIRJASTOJEN TOIMINTAPERIAATTEET JA ORGANISAATIO

3.1 Toimintaperiaatteet

Kirjaston talous on riippuvainen oman kehysorganisaationsa taloudesta. Ammattikorkeakoulukirjastojen talouden kohdalla tämä tarkoittaa riippuvuutta ammattikorkeakoulun taloudesta. Kirjaston talouden suunnittelulla tuetaan vastaavasti myös kehysorganisaation taloutta. Toimiva talouden suunnittelu mahdollistaa kirjaston toimintojen ja tavoitteiden saavuttamisen. Budjetti on talouden suunnittelun väline, joka voidaan nähdä organisaation tahtotilan osoittajana rahallisesti. Se auttaa organisaatiota myös käytettävissä olevien resurssien määrittämisessä ja allokoinnissa. Budjetilla voidaan korostaa strategisia pääkohtia ja ennakkopäätelmiä. Kehysorganisaation johto päättää kirjaston budjeteista kirjaston johdon kanssa käytävissä tulosneuvotteluissa, joissa määritellään myös kirjaston ja kehysorganisaation strategiset tavoitteet. (Juntunen & Saarti 2012, 41, 47–48, 54; Corral 2000, 172.)

Juntusen ja Saartin (2012, 25) mukaan strategia on kirjaston näkemys siitä, mikä se on ja mihin se haluaa mennä. Se voidaan määritellä myös suunnitelmaksi joka ilmaisee organisaation toiminnan tavoitteet. Strategia auttaa suuntaamaan toimintaa ja kohdentamaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian luonne vaihtelee organisaation tilanteesta riippuen ja kirjastojen strategia onkin pääosin tähdännyt sopeutumiseen muuttuvissa olosuhteissa. Kirjastostrategian rakenteessa esiintyvät yleensä kirjaston arvot, visio eli tavoite ja missio eli tehtävä. Kehysorganisaatio ja lainsäädäntö määrittävät kirjaston toiminnan ja strategiatyön reunaehdot. Kirjaston täytyy noudattaa ensisijaisesti lainsäädäntöä, toissijaisesti kehysorganisaation ohjaavia dokumentteja ja vasta seuraavaksi omia sääntöjä ja ohjeitaan. Kirjaston oma strategia ei voi olla kehysorganisaation strategian vastainen, vaan niiden tulee olla linjassa keskenään. (sama 2012, 25, 33, 37.) Valitulla kirjastostrategialla on yleensä vaikutuksia menettelytapoihin ja resursseihin. Laajemmassa mittakaavassa vaikutuksia voi olla myös henkilöstökehitykseen ja kouluttautumiseen sekä palvelun edistämiseen. Toisinaan suuret muutokset kirjastojen kehityksessä johtavat toimintaa tukeviin strategioihin, joista kauaskantoisimmat voivat päätyä organisaation uudelleen muodostamiseen. (Corral 2000, 136.)

Organisaation arvot määrittävät sen toiminnan keskeisen ytimen. Arvot ovat perustavanlaatuisia opinkappaleita jotka voidaan määritellä ohjaavina periaatteina, ja jotka vaikuttavat asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiossa. (Juntunen & Saarti 2012, 26, 48, 54; Corral 2000, 90.) Visio eli tulevaisuudenkuva antaa kirjaston toiminnalle tavoitteen. Vision on oltava ymmärrettävä sekä henkilökunnalle, rahoittajille että keskeisille asiakasryhmille. Visio tehdään niin ulkoista rahoittajaa kuin kirjaston sisäistä, oman toiminnan tavoitetta kuvaavaa näkemystä varten. Kirjastojohtoon on toiminnassaan otettava ensisijaisesti huomioon sekä kirjaston että sen kehysorganisaation perustehtävä. Perustehtävä määrittelee kirjaston tavoitteet ja toiminnan painopisteet, ja sille ovat alisteisia kirjaston kaikki muut toiminnot. Kirjaston perustehtävän kuuluu vastata kolmeen kysymykseen: Keille kirjaston toiminta suunnataan, mitä sen toiminta sisältää ja kuinka toiminta suoritetaan. (Juntunen & Saarti 2012, 11–15, 26; Stuart & Moran 2002, 107.)

Ammattikorkeakoulukirjaston toimintaa määrittelevän perustehtävän keskeinen normisto pohjautuu ammattikorkeakoululakiin (351/2003):

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista

Kuitenkaan suomalaisten korkeakoulukirjastojen perustehtävästä ei ole määrätty erikseen lailla vaan ne kuuluvat kehysorganisaationsa eli korkeakoulun itsehallinnolliseen määräysvaltaan (Juntunen & Saarti 2012, 15.)

3.2 Kirjasto-organisaation rakenne

Organisaation rakenne on johdettu sen perustarkoituksesta ja tavoitteista. Se määrittää organisaation tehtävät ja muodon sekä kuvaa vallan ja vastuun jakaantumista. Rakenteen tarkoituksena on tehdä organisaatiosta mahdollisimman tehokas (Harisalo 2008, 69.)

Organisaation erikoistumisella tarkoitetaan ensinnäkin tavoitteiden kannalta välttämättömän työn jakamista työaloittain erikoistuneisiin osastoihin. Osastoissa tai ryhmissä suoritetaan kirjaston tavoitteen kannalta tärkeät tehtävät ja tehtäväalueet. Toiseksi erikoistuminen voidaan jakaa

hierarkkisesti komentoketjun mukaan, johtajasta alaspäin. Kirjastot voidaan jakaa osastoihin joko toimintojen, alueen, asiakaskunnan, prosessien, opiskelijoiden tai resurssien pohjalta. Käytännössä kirjastot ovat jakaneet tehtävät usean edellä mainitun tyyppin pohjalta. Vain kaikkein erikoistuneimmissa kirjastoissa jako tapahtuu vain yhden tyyppin perusteella. (Stueart & Moran 2002, 148–157.)

Hierarkia muodostuu auktoriteetin jakautumisesta organisaation sisällä. Auktoriteetti jakaantuu ylimmästä johdosta osastojen – ammattikorkeakouluissa kampuskirjastojen – johtajiin ja edelleen heidän alaisiinsa. Johdon delegoidessa tehtäviä alaisilleen jakavat he samalla päätösvaltaa organisaatiossa. Tämä tuo mukanaan riskin virheellisestä työpanoksesta, mutta myös mahdollistaa tehokkaamman toiminnan. Tiimityöskentely on vähentänyt hierarkian tarvetta nykypäivän kirjastotyössä. Monissa organisaatoratkaisuissa tiimit johtavat itse itseään, mikä tuo joustavuutta työvoiman käyttöön, mutta myös haasteita kirjaston varsinaiselle johdolle. (sama 157–161, 214.)

(Kirjasto)-organisaation keskittäminen ja hajauttaminen kuvastaa päätöksenteon suhdetta organisaatiossa. Keskitetty tai hajautettu päätöksenteko riippuu olosuhteiden luomista mahdollisuuksista, haasteista ja ongelmista. Keskitys ja hajautus voi olla fyysistä, hallinnollista tai toiminnallista. Kirjaston fyysinen hajautus voi johtaa myös hallinnolliseen hajautukseen. (Harisalo 2008, 23–25; Kautto & Niemitalo 1996, 15.)

Korkeakoulujen kirjasto-organisaatiot on jaettavissa neljään pääryhmään, keskitetyimmästä ratkaisusta hajautetumpaan (Tammekann & Kokkonen 1984, 139):

1. Yksitasoinen ratkaisu, jossa on vain pääkirjasto
2. Kaksitasoinen ratkaisu, jossa on pääkirjasto ja erilliskirjastoja
3. Kolmitasoinen malli, jossa on pääkirjasto, tiedekuntakirjastoja ja laitoskirjastoja
4. Hajautettu ratkaisu, joka koostuu vain erilliskirjastoista.

Keskitetyn ratkaisun etuina on muun muassa: kokoelmien yhteydet eri tieteenalojen kirjallisuuteen, keskitetyn hankinnan järkevä määräraahankäyttö, kirjaston hoitajien ammatillinen yhteistyö,

teknisten uudistusten helppous ja halpuus keskitetyssä järjestelmässä, pitempien aukioloaikojen mahdollisuus, asiakkaan monipuolisempi palvelu ja paremmat kokoelmat. Keskitetyn

kirjastojärjestelmän etuna on pidetty ennen kaikkea tehokkuutta ja taloudellisuutta. Hajautetun ratkaisun edut koskevat lähinnä asiakkaan kannalta tärkeitä näkökohtia, kuten tutkijoiden ja opettajien tiedonhankinnan helpottumista ja yleisesti koettua asiakaskeskeisyyttä. (Kautto & Niemitalo 1996, 16–17.)

3.3 Henkilöstö

Juntunen ja Saarti (2012, 21) jakavat kirjastotyössä suoritettavat tehtävät suoritettaviin, ammatillisiin sekä asiantuntijatehtäviin. Työtehtävät eroavat toisistaan työn itsenäisyyden ja vastuullisuuden suhteen ja ne on järkevää jakaa osaamisen tason mukaan. Tällöin vaativan taidon omaavaa asiantuntijaa ei kannata sijoittaa rutiininomaisiin suoritettaviin tehtäviin. Suuremmissa kirjastoissa esiintyy yleensä jokaista työtehtävätyyppiä, ja työkuva on sitä eriytyneempi mitä enemmän työtehtäviä kirjastossa on. Pienemmissä kirjastoissa työkuvat voivat olla laajempia ja kirjastotyöntekijän täytyy hallita useita kirjastotyön osa-alueita. Suoritettavat tehtävät vaativat ohjeistusta ja työnjohtoa eikä niissä vaadita suurta itsenäisyyttä. Ammatilliset tehtävät ovat vaativampia ja ne edellyttävät valmiutta itsenäiseen päätöksentekoon. Asiantuntijatehtävät vaativat itsenäisen työtehtävien suorittamisen lisäksi kykyä kehittää kirjastoaan. (sama 2012, 22–24, 87.)

Rutiininomainen työ voi aiheuttaa turhautumista työntekijöissä. Työ koetaan motivoivampana ja sitouttavampana asiantuntija- ja ammatillisissa tehtävissä. Tähän liittyy työntekijän tarve päästä vaikuttamaan työhönsä tavoitteisiin, sekä työnsä toteuttamiseen ja jaksottamiseen. Kirjastoihin on hankittu rutiinitehtävien korvaamiseksi automaatiojärjestelmiä, kuten itsepalveluautomaatteja, jotka useimmat kirjastojärjestelmät mahdollistavat. Kirjastojen automaation lisääntyminen tulee olemaan muutosjohtamiselle haaste tulevaisuudessa, ja siitä on odotettavissa vaikutuksia muun muassa henkilöstön kehittämiseen ja rekrytointiin. (sama 2012, 87–89.)

Henkilöstösuunnitelmalla johdetaan kirjaston henkilöstöä ja henkilöstön osaamista. Henkilöstösuunnitelma on työväline rekrytinnin suunnittelun, henkilöstön osaamisen ja motivoinnin kehittämisessä, sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstösuunnittelussa arvioidaan organisaation tulevaa toimintaa ja sen edellyttämää henkilöstö- ja työpanosta. Työpanosta arvioitaessa kehitetään myös toimintaa jolla tuottavuutta voidaan parantaa. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa muun muassa palkitsemisjärjestelmillä,

toimenkuvien laajentamisella, henkilöstön kehittämisellä ja työaikojen uudelleenjärjestelyllä. Henkilöstösuunnitelman tulee reagoida tuleviin toimintaympäristön muutoksiin ja sitä pitää kehittää tarvittaessa. Kirjaston henkilöstösuunnitelman tulee mukautua sekä kirjaston strategialle että kehysorganisaation henkilöstösuunnitelmalle, jotka määrittelevät rajat joissa henkilöstösuunnitelmaa voidaan toteuttaa. Jos kehysorganisaation henkilöstösuunnitelman tavoitteena on henkilöstön vähentäminen, vähennys koskee myös kirjastoa. (Juntunen & Saarti 2012, 67–68 ; Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 107–108.)

3.4 Johtaminen

Kirjaston johtajan keskeinen tehtävä on määrittää miten työn tavoitteet saavutetaan sekä miten niitä arvioidaan ja mitataan. Lisäksi johtajan tulee saada erilaisissa tehtävissä, ryhmissä ja yksiköissä työskentelevä työyhteisö toimimaan kirjaston perustehtävän toteuttamiseksi. Organisaation johtaminen käsittää useita eri johtajuustyyppisiä, jotka yleensä limittyvät kunkin johtajan ominaisuuksien ja aseman sekä organisaation rakenteen mukaiseksi yhdistelmäksi. Tärkeintä on se mitä kautta johtaminen tapahtuu ja miten johdettavat kokevat johtamisen. (Juntunen & Saarti, 2012, 7; Rissanen ym.1996, 69.)

Strateginen johtaminen käsittää strategian määrittämisen ja täytäntöönpanon. Strategian luonne riippuu organisaation tilasta ja siitä mitä se pitää tärkeänä kehitykselleen. Strategiatyöllä voidaan saada aikaan pitkäaikaisvaikutuksia ja ohjata organisaation suuntaa. Strategisessa johtajuudessa on tärkeää pitää vuorovaikutusta yllä henkilöstön kanssa, jotta strategiset päämäärät jalkautuvat toiminnaksi koko organisaatiossa. Talouden johtaminen koostuu talouden suunnittelusta ja -seurannasta. Suunnittelun osa-alueeseen kuuluu varojen hankinta strategian toteuttamiseksi. Seurannan osa-alueeseen liittyy prosessien sujuvuuden varmistaminen. Laatujohtajuus tapahtuu asiakkaan kokemaan laatuun sekä organisaation sisäiseen laatuun perustuen. Siinä käytetään tukena laatujärjestelmiä joihin sitoudutaan. Laatu toteutetaan osastorajoja ylittävässä projekteissa usein tiimityöskentelyä. Prosessijohtajuudessa pyritään selvittämään ne prosessit, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Siinä ydinprosessin ympärille rakennetaan osaprosesseja joiden avulla organisaation toimintaa ohjataan ja kehitetään. (Juntunen & Saarti, 2012, 25, 36, 41; Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 74–84.)

3.5 Prosessit

Prosessit ovat hallinnollisia tehtäviä ja velvollisuuksia, jotka muuttavat organisaation toiminnaksi. Ne voidaan ymmärtää toiminnoksi, jotka toteuttavat jonkin organisaation keskeisen tavoitteen tai (palvelu)tuotteen annetuilla resursseilla. Prosessin päämäärät johdetaan organisaation missiosta, eli perustehtävästä ja strategioista, joihin liittyvät sen kaikki osatehtävät. Prosessit ja osaprosessit ovat yleensä osa jotain suurempaa kokonaisuutta, johon voi liittyä sekä organisaation sisäisiä, että ulkoisia prosesseja. (Juntunen & Saarti 2012, 96; Harisalo 2008, 69; Johansson 2007, 27–28.)

Työprosesseissa tuloksena on jokin tuote, tai palvelu, joka mahdollistetaan edelleen erilaisilla toimintaprosesseilla. Toimintaprosessien keskiössä ovat organisaation sisäiset tai ulkoiset asiakkaat, joiden tarpeista prosessit johdetaan ja joiden tarpeiden tyydyttämiseen prosessit päätetään. Prosessien toimivuutta ja lopputulosta tarkasteltaessa on otettava kuitenkin huomioon prosessien vaiheiden kustannukset. Jokaisen prosessin vaiheen muutoksen tuomat kustannukset tulisi olla joko pienemmät tai vastaavat lopputuloksen tuoman lisäarvon kanssa. (Johansson 2007, 29.)

Kirjaston toimintaprosessien päätavoitteita on määritellä kirjaston toimintojen kokonaisuus, sekä miten ne palvelevat kirjaston kehysorganisaatiota sen tavoitteiden toteuttamisessa. Prosessin onnistumista voidaan hakea tietoa erilaisilla mittareilla. Prosessien kuvaukset auttavat henkilöstöä hahmottamaan kirjaston kokonaisuuden ja osallistumaan sen kehittämiseen, sekä toimimaan paremmin eri yksiköjen välisessä yhteistyössä. (Johansson 2007, 29–30; Juntunen & Saarti 101–104.)

3.6 Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen

Johtajat eivät yleensä tee mielellään suuria muutoksia organisaatiolle. Voimakkaiden muutokset horjuttavat vakiintuneita tapoja, joka voi johtaa sekä positiiviseen että negatiiviseen muutosvastarintaan. Positiivisella vastarinnalla tarkoitetaan organisaatiomuutokseen terveen kritiikin ja kyseenalaistamisen kautta toteutuvaa vastarintaa. Negatiivinen kritiikki suuntautuu usein siihen miten uudet tehtävät ovat tasapainossa aikaisempien olosuhteiden kanssa. Tehtäessä merkittäviä ratkaisuja organisaatioissa johtajan täytyykin ottaa huomioon henkilöstön

yksilölliset näkökulmat. Mikäli muutos järkyttää työntekijöiden perusturvallisuuden tunnetta, voi se aiheuttaa työyhteisössä levottomuutta ja tarpeellisenakin koetut muutokset voidaan torjua. Työpaikan menettämisen pelko tai muu ristiriita muuttuvassa työympäristössä voi herättää ahdistusta. Tämä voi johtaa muutosvastarintaan, jossa turvaudutaan vanhoihin johtamiskäytäntöihin. (Erämetsä, 2003, 98–99; Rissanen ym.1996, 46, 68.)

Kustannussäästöjä ja henkilöstö vähennyksiä toteutetaan organisaatioissa muun muassa nopean tulosparannuksen, toimintojen yhdistämisen ja karsimisen, toimintojen ja yksiköiden lopettamisen, henkilöstön lomauttamisen tai rationalisoinnin tuloksena. Säästöjen toteuttamisessa on hyvä olla toimiva suunnitelma. Henkilöstö haluaa tietoa toiminnan tehostamisen tuomista kustannussäästöistä ja siitä mihin saavutetut säästöt käytetään. Jos säästäminen toteutetaan hätäisinä toimenpiteinä ja irtisanomisina, voi henkilöstö kokea tilanteensa uhkaavaksi. Ihmisten tiedontarpeeseen sekä tarpeeseen tulkita viestejä omien kokemuksiensa pohjalta, tarvitaan vähennystilanteessa johdon määrätietoista ja rehellistä viestintää. Koska yksilöillä on tarve saada omaa asemaansa koskevaa tietoa kustannussäästöjen yhteydessä, myös organisaation johdon ja henkilöstön välisille keskusteluille on tarvetta. Työmotivaation kannalta on tärkeää saada mahdollisimman moni työntekijä osallistumaan organisaation kehittämistä koskeviin keskusteluihin ja suunnitteluun. Tällöin työntekijät voivat itse vaikuttaa organisaation muutokseen ja he ovat myös valmiimpia sitoutumaan tehtyihin päätöksiin. (Juntunen & Saarti 2012, 82; Valpola 2004, 23.)

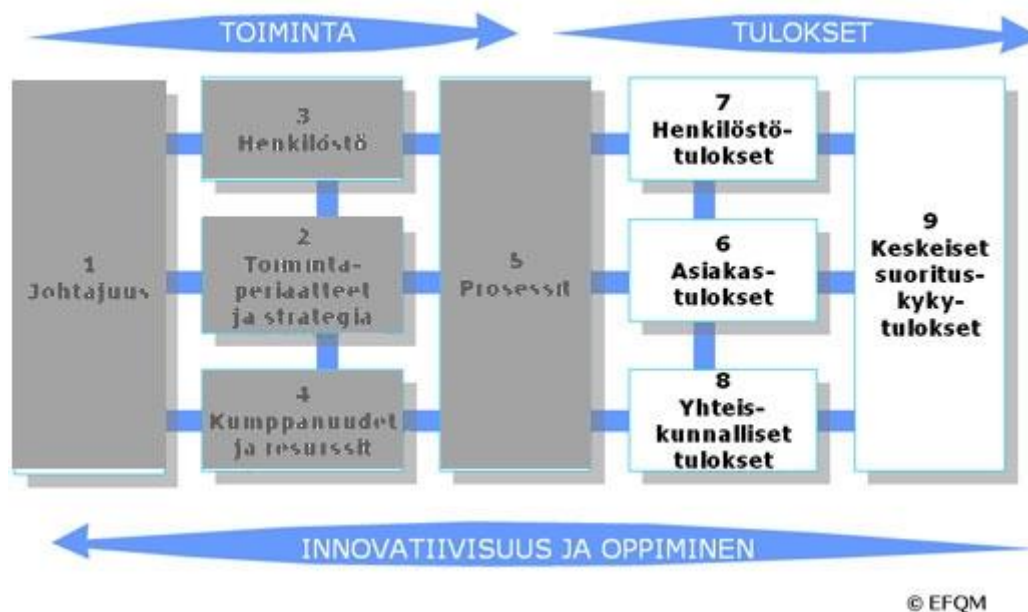
Organisaatiomuutoksen johtajalla on hyvä olla tukenaan jokin muutosjohtamisen malli. John Kotterin mukaan muutosjohtamisessa pätee kahdeksan portainen malli, jossa muutosjohtaja

1. Tähdentää muutoksen kiireellisyyttä
2. Perustaa muutosta ohjaavan tiimin
3. Laatii vision ja strategian muutoksen päämäärien saavuttamiseksi
4. Viestittää muutosvisiosta
5. Valtuuttaa henkilöstön vision mukaiseen toimintaan
6. Varmistaa muutoksen onnistumisen lyhyellä aikavälillä
7. Vakiinnuttaa parannusten ja uusien muutosten toteuttamisen, ja
8. Juurruttaa uudet toimintatavat yrityksen(organisaatio)kulttuuriin.

Muutosta täytyy johtaa aina siihen asti kunnes se on sisäistetty organisaatiossa uudeksi kulttuuriksi. (Erämetsä 2003, 151–153.)

4 AMMATTIKORKEAKOULUKIRJASTOJEN TOIMINNOT

Euroopan laatupalkintomalli EFQM (European Foundation for Quality Management) pyrkii antamaan viitekehysten organisaation kilpailukyvyille. Se on väline organisaation, tai sen alayksikön, nykytilanteen analysointiin. EFQM malli soveltuu kaiken tyyppisten organisaatioiden arviointiin (EFQM 2014, viitattu 30.10.2014) Mallissa arvio kohdennetaan yhdeksään eri arviointialueeseen, joista viisi ensimmäistä kuvaa tutkittavan organisaation toimintaa, ja neljä jälkimmäistä toiminnasta saavutettuja tuloksia (kuvio1).



KUVIO 1. EFQM-malli (Opetushallitus 2014. Viitattu 30.10.2014.)

Oulun Ammattikorkeakoulun kirjaston johtajan Minna Koistisen mukaan (Koistinen 2014) ammattikorkeakoulukirjastojen toiminnot vastaavat EFQM mallissa esitettyjä toimintoja. EFQM-mallin indikaattoreita ja mittareita voidaan käyttää myös kirjastojen toimintojen analysointiin (Juntunen & Saarti 2012, 118–119.)

Suoritusindikaattori määritellään kirjaston tilastotiedoista tai muusta kirjaston suoritusta kuvaamaan käytetystä aineistosta saatuna numeerisena tai verbaalisena ilmaisuna. Kaikki indikaattorit eivät sovellu jokaisen kirjaston palvelun tai laadun kuvailemiseen.

Suoritusta ja vaikuttavuutta osoittavien indikaattoreiden tiedon konkretisoimiseksi liitetään erilaisia mittareita. Suoritusmittareiden avulla arvioidaan mitä toimenpiteillä on saatu aikaan, ja ne liittyvät läheisesti kirjaston vaikutukseen kohderyhmäänsä nähden (Kronqvist-Berg & Widen-Wulf 2007, 11). Toimintaa koskevien mittareiden valinnassa on tärkeää oikeiden asioiden mittaaminen. Mittareilta vaaditaan myös selkeyttä ja luotettavuutta (Johansson 2007, 30).

Erämetsän (2003, 177) mukaan itsearviot sekä kollegoiden alaisten ja esimiesten arviot ovat keinoja mitata muutосkykyisyyttä. Muita mittareita ovat muun muassa henkilökohtainen muutostavoitteiden saavuttaminen sekä aloitteellisuuden lisääntyminen itseohjautuvuutena ja vastuun kantona. Tekemisen tason mittarit on syytä erottaa tulostittareista. Tekemisen mittaaminen ohjaa toimintaan, kun taas tulosten mittaaminen ohjaa pohtimaan tekemisen ja tulosten välistä korrelaatiota.

Kirjaston johdon arviointialue kuviossa 1 kohdistuu ylimmän johdon ja erillisten yksikköjen johtajien toimintaan. Kirjaston johtajuutta ilmaisevia indikaattoreita ovat viestinnän ja suhdetoiminnan, näkyvyyden kehysorganisaatiossa, rahoituksen hankinnan sekä johtajakyselyiden indikaattorit. Kirjaston näkyvyyttä kehysorganisaatiossa mitataan jäsenyyksillä ja esityksillä. Viestintää ja suhdetoimintaa mitataan organisaation jäsenyyksien ja julkaisumäärien mittareilla. Budjettirahoituksella, hankerahoituksella tai muulla ulkopuolisella rahoituksella kerätyillä varoilla mitataan rahoituksen hankinnan indikaattoria. Johtamista arvioidaan myös suorilla johtajakyselyillä. (Juntunen & Saarti, 2012, 120.)

Toimintaperiaatteiden ja strategian pääpiirteet on selitetty luvussa 3.1. Toimintaperiaatteita ja strategiaa arvioidaan laatujärjestelmien ja dokumentoinnin avulla. Laatujärjestelmiin ja dokumentointia mitataan erilaisilla auditoinneilla, sertifiointeilla, laatukäsikirjoilla ja johdon katselmuksilla. Henkilöstön ja henkilöstön voimavarojen indikaattoreita ovat henkilöstötilinpäätös, henkilöstön koulutustasot sekä henkilöstön osaaminen. (sama.)

Kumppanuuksilla ja resurssilla tarkoitetaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Ammattikorkeakoulukirjastojen pääasiallinen kumppani, ja rahallinen tulonlähde on kehysorganisaatio (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014c.) Se vastaa kirjastojen ulkoisista resursseista. Kirjastojen sisäisiin resursseihin kuuluvat muun muassa henkilökunta.

Kumppanuuksia ja resursseja arvioidaan aineistolla, talouden tunnusluvuilla, tietotekniikan ja työvälineiden määrällä ja käyttäjillä, tiloista sekä yhteistyösopimuksista, verkostoitumisesta ja kehityshankkeista. Aineisto-indikaattoria mitataan aineiston määrällä, laadulla ja kattavuudella. Tietotekniikan ja työvälineiden laatua mitataan niiden määrällä sekä käyttäjillä. Kirjaston tiloja mitataan kvantitatiivisesti määrällä suhteessa käyttäjiin, sekä kvalitatiivisesti siisteytenä, toimivuutena ja viihtyvyytenä. (Juntunen & Saarti 2012, 120)

Kirjaston prosessien tehokkuutta ilmaistaan aineiston käytettävyyden, opetuksen, hankinnan ja logistiikan, tietojärjestelmien, palvelutoiminnan, sopimuspalveluiden tietopalvelun, saavutettavuuden sekä tilojen ja laitteiden indikaattoreilla (Juntunen & Saarti, 2012, 120.) Kirjaston hyvää saavutettavuutta kuvaa kirjaston fyysisen ympäristön, henkilöstön, verkkosivujen ja palveluiden, aputeknologian, lainauspalveluiden ja lähteiden toimivuus. Saavutettavuutta mitataan kirjastojen aukioloajoilla, sijainnilla sekä verkkopalveluilla. (Juntunen & Saarti 2012, 120; ESOK 2014, viitattu 29.10.2014.) Tilojen ja laitteiden käytettävyyttä kirjastoissa mitataan lukumäärä jaettuna käyttäjät, sekä käyttöasteen mittareilla. Kirjastojen palvelutoiminta-indikaattorin mittareita ovat lainauksen kiertonopeus ja lainausmäärä, lainaamattoman aineiston määrä sekä työaikaa vastaavat suoritteet. Tietopalvelu-indikaattoria mitataan sen määrällä, siitä saatavalla palautteella sekä työaikaa vastaavilla suoritteilla. Myös kirjaston tietojärjestelmiä mitataan asiakaspalautteella, sekä lisäksi tietojärjestelmien toimivuudella. Hankinnan ja logistiikan mittari on suoritteiden suhde työaikaan. Kirjaston aineiston käytettävyyttä voidaan mitata kiertoprosessin nopeudella ja tehokkuudella.(Juntunen & Saarti, 2012, 120.)

5 AMMATTIKORKEAKOULUT- JA KIRJASTOT

Tässä luvussa käsitellään ammattikorkeakouluja yleisellä tasolla sekä neljän tutkimukseen osallistuvan ammattikorkeakoulukirjaston piirteitä, rakennetta ja avainlukuja. Luvussa 5.5 tarkastellaan neljän ammattikorkeakoulun tilastollisia tunnuslukuja 2010-luvun ajalta, sekä vertaillaan tunnuslukujen keskiarvoja ja trendejä.

Ammattikorkeakoululain (352/2003) mukaan ammattikorkeakoulut yhdessä yliopistojen kanssa muodostavat suomen korkeakoululaitoksen. Suomen ammattikorkeakoulut ovat pääosin monialaisia ja alueellisia korkeakouluja joiden toiminnassa korostuu yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen (Narikka & Nurmi 2013, 157–158.) Ammattikorkeakoulutuksen tehtävänä on antaa opetusta työelämän vaatimuksiin sekä ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Niissä annetaan myös aikuiskoulutusta sekä ammatillista opettajankoulutusta. Ammattikorkeakoulujen soveltava tutkimus- ja kehitystyö tukee alueen kehitystä, elinkeinoja sekä työelämää (Opetus ja kulttuuriministeriö 2013a, ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen. Viitattu 2.11.2014.)

Ammattikorkeakoulujen lakisääteisiä koulutusaloja on nykyään kahdeksan. Ammattikorkeakouluopintoja järjestetään lakisääteisesti kahdeksalla koulutusosalalla: humanistinen ja kasvatustieteiden ala, kulttuuriala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala, tekniikan ja liikenteen ala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala ja matkailu-, ravitsemis- ja talousala (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 352/2003 1:1 §).

5.1 Ammattikorkeakoulukirjasto A

Ammattikorkeakoulu A:lla on seitsemän kampusta kolmella eri paikkakunnalla (Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014a. Yksiköt ja kampukset. Viitattu 9.10.2014.) Se on osakeyhtiöitetty vuonna 2014. Ammattikorkeakoulu A:n omistavat toimilupahakemuksen jättövaiheessa kaksi kaupunkia osuuksilla 91 % ja 9 %. (Opetus ja kulttuuriministeriö. 2014d. Ammattikorkeakoulujen toimilupien uudistaminen. Viitattu 9.10.2014) Ammattikorkeakoulu A:ssa

opiskelee 9500 opiskelijaa, 330 vaihto-opiskelijaa ja 360 ulkomaalaista tutkinto-opiskelijaa (Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014b. Esittely. Viitattu 9.10.2014.)

Ammattikorkeakoulukirjasto A toimii kuudella kampuksella kahdella paikkakunnalla (Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014c. Kirjasto. Viitattu 9.10.2014.) Se sijoittuu kehysorganisaatiossaan Korkeakoulu- ja hallintopalveluyksikköön. Asiakaskäyntejä A:ssa on yli 171 500 kävijää vuodessa sekä verkkokäyntejä noin 345 200 tiedonhakuina ja yli 1 428 000 käyntiä katsottuina tai ladattuina tietueina tai artikkelina e-aineistossa. A:ssa lainataan 200 900 lainaa tai uusintaa vuodessa sekä 260 saatua ja annettua kaukolainaa vuodessa. Ammattikorkeakoulukirjasto A:n aineisto käsittää noin 130 000 kirjaa, 541 saapuvaa painettua lehteä, yli 1800 nuottia, yli 12 700 elektronista lehteä ja noin 12 000 elektronista kirjaa. (Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014d. Tutustu kirjastoon. Viitattu 9.10. 2014).

5.2 Ammattikorkeakoulukirjasto B

Ammattikorkeakoulu B toimii viidellä kampuksella kolmella paikkakunnalla (Ammattikorkeakoulu B:n kotisivut. 2014a. Viitattu 15.10.2014.) Se osakeyhtiötetään syksyn 2014 aikana. Ammattikorkeakoulu B:n omistavat toimilupahakemuksen jättövaiheessa viiden jäsenkunnan kuntayhtymä (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014e. Ammattikorkeakoulujen toimilupien uudistaminen. Viitattu 15.10.2014). Ammattikorkeakoulu B:ssä on lähes 6000 opiskelijaa ja noin 500 työntekijää (Ammattikorkeakoulu B:n kotisivut. 2014b. Viitattu.15.10.2014.)

Ammattikorkeakoulukirjasto B:llä on toimipisteitä viidellä kampuksella sekä yhteistoimintaa kolmen yhteistyökirjaston kanssa. Toimipisteet sijaitsevat kolmella eri paikkakunnalla (Ammattikorkeakoulukirjasto B:n kotisivut. 2014a. Yhteistiedot. Viitattu 15.10.2014). Ammattikorkeakoulu kirjasto B sijoittuu kehysorganisaatiossaan Ammattikorkeakoulu B:ssä kehittämis- ja palvelukeskuksen alaisuuteen. Kirjastokäyntejä B:ssä oli vuonna 2013 noin 190 000 kävijää vuodessa. B:ssä lainattiin noin 52 000 lainaa ja 134 000 lainan uusintaa, sekä noin 300 saatua ja annettua kaukolainaa vuonna 2013. Samana vuonna Ammattikorkeakoulukirjasto A:n aineisto käsitti noin 90 000 painettua kirjaa sekä yli 13 500 elektronista kirjaa, noin 6 100 kausijulkaisua ja audiovisuaalisena aineistona yhteensä noin 3 7 600 dokumenttia (Kansalliskirjasto 2014. Amk-kirjastot-yhden organisaation. Viitattu 15.10.2015).

5.3 Ammattikorkeakoulukirjasto C

Ammattikorkeakoulu C:llä omistaa kolmessa kunnassa 20 toimipaikkaa joista 16 opetuspaikkaa. Se on aloittanut osakeyhtiönä muotoisena oikeushenkilönä vuonna 2008. Ammattikorkeakoulu C:n omistavat viisi kuntaa osuuksilla 42 %, 27 %, 26 %, 4 % ja 1 %. Ammattikorkeakoulu C:ssä opiskelee 16 800 opiskelijaa ja työskentelee 1100 henkilöä. Vuonna 2013 ammattikorkeakoulututkinnosta valmistui 2490 ja ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta 230 opiskelijaa (Ammattikorkeakoulu C:n kotisivut. 2014. Yhteystiedot. Viitattu 9.10.2014).

Ammattikorkeakoulukirjasto C:llä on kahdeksan toimipistettä kolmessa kunnassa. Lisäksi sillä on yhteistoimintaa kolmen yhteistyökirjaston kanssa (Ammattikorkeakoulu kirjasto C:n kotisivut. 2014. Aukioloajat ja yhteistiedot. Viitattu 15.10.2014.) Kirjasto kuuluu Ammattikorkeakoulu C:n korkeakoulupalveluiden yksikköön. Kirjastokäyntejä C:ssä oli vuonna 2013 yli 412 500 kävijää vuodessa. B:ssä lainattiin noin 112 000 lainaa ja noin 221 500 lainan uusintaa, sekä noin 280 saatua ja annettua kaukolainaa vuonna 2013. Samana vuonna Ammattikorkeakoulukirjasto C:n aineisto käsitti yli 81 000 painettua kirjaa sekä noin 117 900 elektronista kirjaa, noin 14 900 kausijulkaisua ja audiovisuaalisena aineistona yhteensä noin 50 100 dokumenttia (Kansalliskirjasto. 2014. Amk-kirjastot-yhden organisaation. Viitattu 15.10.2014).

5.4 Ammattikorkeakoulukirjasto D

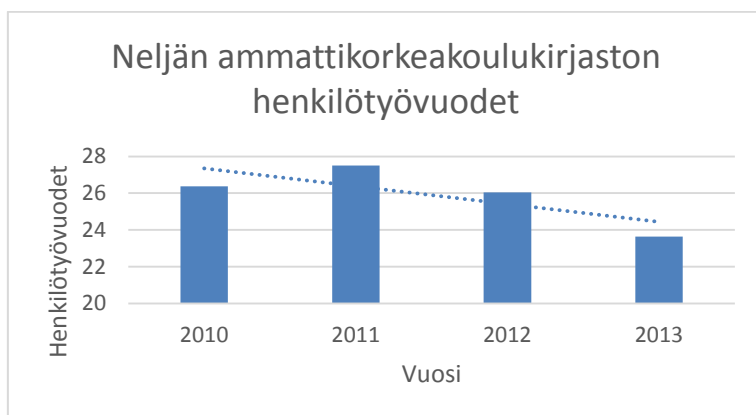
Ammattikorkeakoulu D toimii kuudessa toimipisteessä neljällä paikkakunnalla. Ammattikorkeakoulu D on osakeyhtiöitetty vuonna 2010. Sen omistajia ovat kolme kaupunkia, koulutuskuntayhtymä, säätiö sekä yhdistys. Ammattikorkeakoulussa on opiskelijoita noin 10 000 ja henkilökuntaa noin 700 (Ammattikorkeakoulu D:n kotisivut. 2014. Hallinto ja organisaatio. Viitattu 15.10.2014.)

Ammattikorkeakoulukirjasto D:llä on neljä toimipistettä kahdella paikkakunnalla (Ammattikorkeakoulukirjasto D:n kotisivut. 2014. Toimipisteet ja aukioloajat. Viitattu 15.10.2014.) Se kuuluu korkeakoulupalveluiden alaisuuteen kehysorganisaatiossa. Kirjastokäyntejä ammattikorkeakoulukirjasto D:ssä oli vuonna 2013 noin 314 000. Ammattikorkeakoulukirjasto D:ssä lainattiin noin 97 300 lainaa ja suoritettiin arviolta 222 000 lainan uusintaa, sekä noin 790 saatua ja annettua kaukolainaa vuonna 2013. Samana vuonna Ammattikorkeakoulukirjasto D:n

aineisto käsitti noin 95 900 painettua kirjaa sekä noin 130 500 elektronista kirjaa, noin 27 400 kausijulkaisua ja audiovisuaalisena aineistona yhteensä noin 6 600 dokumenttia (Kansalliskirjasto. 2014. Amk-kirjastot-yhden organisaation. Viitattu 15.10.2015.)

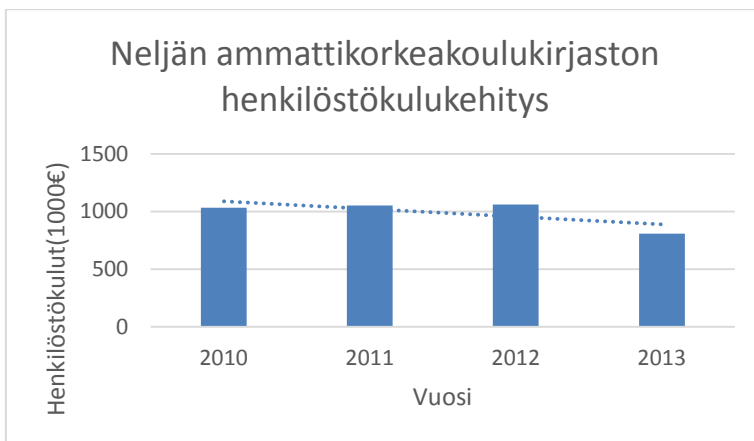
5.5 Ammattikorkeakoulukirjastojen tunnuslukuja 2010-luvulla

Suurin osa kirjastojen menoista muodostuu henkilökunnan palkoista, tilakuluista ja aineiston hankintakuluista (Juntunen & Saarti 2012, 48). Tieteellisten kirjastojen tilastotietokannasta on valittu tähän lukuun tarkasteltavaksi neljä tilastoa, jotka kuvaavat näiden kulujen kehitystä tutkimukseen osallistuvassa neljässä ammattikorkeakoulukirjastossa. Lisäksi tarkasteltavaksi on valittu tilasto neljän kirjaston budjettikehityksestä. Tilastotiedot käsittelevät neljän kirjaston vuotuisia keskiarvoja vuosia 2010–2013, jotka on koostettu Tieteellisten kirjastojen tilastotietokannan tiedoista. Vuodesta 2014 ei ole tämän tutkimuksen ajankohtana tilastotietoa, joten nykytietoa tähän tutkimukseen on pyritty hankimaan kyselyn yhteydessä. Kyselyn tuloksiin palataan luvussa 8. Tieteellisten kirjastojen tilaston mukaan tutkimukseen osallistuvien Ammattikorkeakoulukirjastojen henkilötövuosien vuotuiset keskiarvot 2010-luvulla osoittavat laskevaa trendiä. Henkilötövuosien määrä on laskenut vuodesta 2011 alkaen (Kuvio 2).



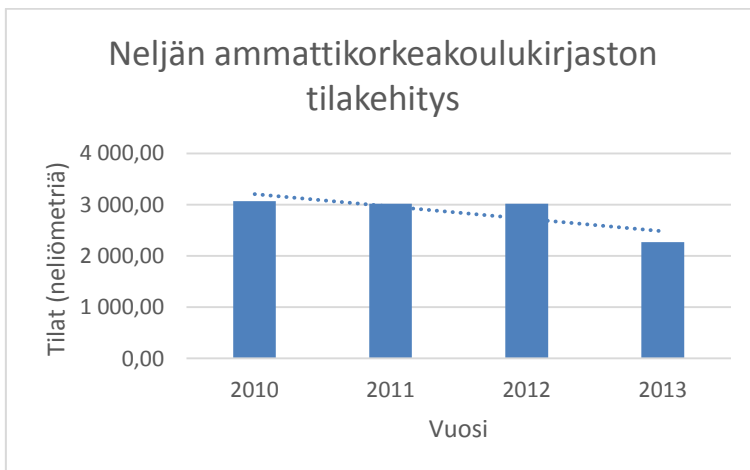
Kuvio 2. Neljän ammattikorkeakoulukirjaston henkilötövuosien kehitys vuotuisina keskiarvoina 2010–2013. Trendi on merkitty pisteviivalla. (Kansalliskirjasto 2014. Viitattu 15.10.2014).

2010-luvulla tutkimukseen osallistuneiden ammattikorkeakoulukirjastojen henkilöstökulut ovat laskeneet. Tilastollisesti suurin henkilöstökulujen lasku tapahtui vuonna 2013, jolloin henkilöstökulut olivat lähes viidennes alhaisemmat edelliseen vuoteen nähden (Kuvio 3). Henkilöstökulut ovat vähentyneet samassa suhteessa kuin henkilötövuodet, mikä viittaa henkilöstön vähentämisen korreloivan henkilöstökulukehityksen kanssa.



Kuvio 3. Neljän ammattikorkeakoulukirjaston henkilöstökulukehitys vuotuisina keskiarvoina vuosina 2010–2013. Trendi on merkitty pisteiviivalla. (Kansalliskirjasto 2014. Viitattu 15.10.2014).

Toinen suuri kuluja aiheuttava tekijä kirjastoille on tiloista aiheutuvat tilavuokrat. Tieteellisten kirjastojen tilastossa oli puutteelliset tiedot kirjastojen tilavuokrien osalta. Jos oletetaan tilavuokrien kehityksen korreloivan tilakehityksen kanssa, voidaan sen kehityksestä tehdä arvio. Ammattikorkeakoulukirjastojen tilakehityksessä on nähtävissä laskeva trendi. Kuviossa 4 on nähtävissä maltillista kirjastotilojen vähentämistä vuosina 2010–2012.

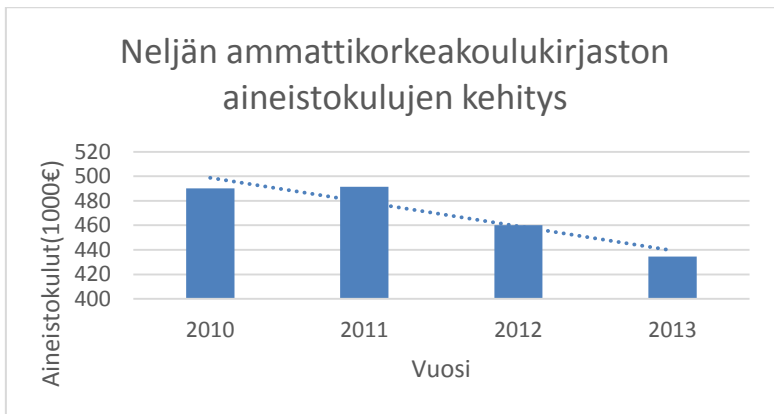


Kuvio 4. Neljän ammattikorkeakoulukirjaston tilakehitys vuotuisina keskiarvoina vuosina 2010–2013. Trendi on merkitty pisteiviivalla. (Kansalliskirjasto 2014. Viitattu 15.10.2014).

Vuonna 2013 on tapahtunut tilastollisesti suurin kirjastotilojen tilojen vähentäminen kirjastoissa 2010-luvulla. Kirjastotiloja on vähennetty melkein 30 % vuonna 2013. Tämä voi johtua muun

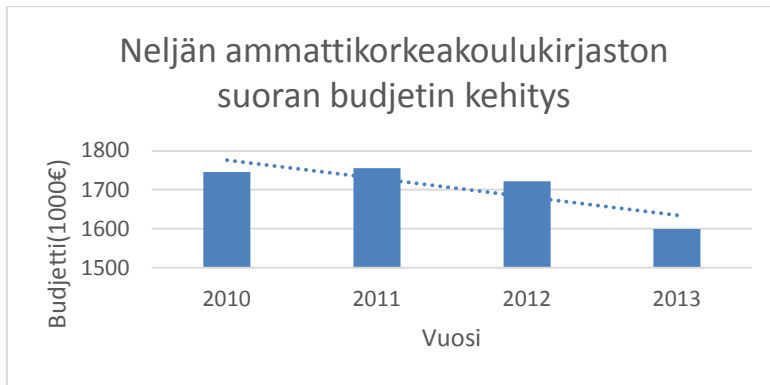
muassa ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäisen vaiheen rakenneuudistuksien ennakkoinnista (Narikka & Nurmi 2013, 163,191.)

Kolmas suuri kulunlähde kirjastoille on aineistokulut. Kuviosta 5 nähdään että 2010-luvulla ammattikorkeakoulukirjastojen aineistokulut ovat laskeneet huomattavasti. Vertaillen vuosia 2011 ja 2013, voidaan nähdä aineistokulujen supistuneen noin 30 prosentilla. Aineistokulujen laskua voidaan selittää muun muassa aineiston hankinnan halpenemisella sekä aineistokulujen karsimisella. Aineistokulujen kehitystä ei voida selittää yksiselitteisesti edellä mainituista syistä johtuvina. Kehitykseen voi vaikuttaa myös muitakin tekijöitä, joista tässä tutkimuksessa ei ole tietoa.



Kuvio 5. Neljän ammattikorkeakoulukirjaston aineistokulujen kehitys vuosittain keskiarvoina 2010–2013. Trendi on merkitty pisteviivalla. (Kansalliskirjasto 2014. Viitattu 15.10.2014).

Pääasiallinen tulonlähde ammattikorkeakoulukirjastoille on kehysorganisaatiolta saatava rahoitus, joka myönnetään kirjastoille vuosittain budjetteina. Kuviosta 6 nähdään vuotuisten budjettien keskiarvojen trendin olleen laskeva vuosina 2010–2013. Budjettien kehitys vuosina 2010–2012 on ollut suhteellisen maltillista. Verrattaessa vuotta 2013 vuoteen 2011 voidaan nähdä noin 10 % budjetin alenema. Kehysorganisaatioiden myöntämää rahoitusta on todennäköisesti vähennetty johtuen hallituksen ajamista säästötavoitteista ammattikorkeakouluille.



Kuvio 6. Neljän ammattikorkeakoulukirjaston suora budjetti kehysorganisaatioilta vuosina keskiarvoina 2010–2013. Trendi on merkitty pisteiviivalla. (Kansalliskirjasto 2014. Viitattu 15.10.2014).

Edellä olevista tilastoista vain henkilökulujen kehitys on pysynyt silmin nähden maltillisena trendien osalta. Henkilötyövuosien, tilakehityksen ja aineistokulujen voidaan nähdä muuttuneen radikaalimmin. Vuonna 2013 on tapahtunut jokaisessa edellä mainitussa tilastossa selvän alenema, mikä viittaa ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäisestä vaiheesta johtuviin sopeutustoimiin ammattikorkeakoulukirjastoissa (Narikka & Nurmi 2013, 163,191). Tilakehityksen sekä aineistokulujen trendi korreloi heikosti budjetin trendin kehityksen kanssa, jossa sen alenema on loivempi. Henkilötyövuosien sekä henkilöstökulujen trendit korreloivat budjetin trendiä vahvemmin. Kehysorganisaatioiden kanssa käydyissä tulosneuvotteluissa kirjastojen menot ovat suhteutettuja kirjastoihin tuloihin (Juntunen & Saarti 2012, 47), joten tilastojen trendien kuuluu siten korreloida toisiaan. Tila- ja aineistokulujen supistaminen on nähtävästi aloitettu ennen henkilöstökulujen supistamista.

6 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimusongelma on se, miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaan. Tutkimusongelma on pilkottu pienempiin tutkimuskysymyksiin, joilla luodetaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia ammattikorkeakoulukirjastotoiminnan eri osa-alueisiin. Seuraavilla tutkimuskysymyksillä pyritään muodostamaan kokonaiskuva, joka vastaa tutkimusongelmaa:

1. Miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut kirjastojen toimintaperiaatteisiin? Tutkitaan kirjastojen johdon ja henkilöstön näkemystä toimintaperiaatteiden ja strategian muutoksiin.
2. Miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut ammattikorkeakoulukirjaston henkilöstöön?
3. Miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut kirjastojen tilaratkaisuihin?
4. Miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut kirjastojen välisiin toimintoihin?
5. Miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut kirjastojen omille toiminnoille? Kysymys käsittää edelleen aihealueet: tärkeimpinä pidetyt toiminnot, tärkeimpänä pidetty aineisto ja toimintojen uudistaminen.

Tutkimuksen menetelmänä käytetään kartoittavaa kyselytutkimusta, joka toteutetaan Internet-kyselynä käyttäen apuna Webropol ohjelmaa. Kyselyn kohteena on neljä Oulun ammattikorkeakoulukirjastoa kokoluokaltaan ja toiminnaltaan vastaavaa Suomen ammattikorkeakoulukirjastoa. Kysely jaetaan kahdeksaan eri kyselylomakkeeseen, missä jokaiselle neljälle ammattikorkeakoulukirjastolle lähetetään kaksi kyselylomaketta. Kirjaston johtajille osoitetuilla lomakkeilla pyritään keräämään tietoa johdon näkökulmasta ammattikorkeakoulumuutoksen vaikutuksista kirjastotoimintaan. Vastaavasti muulle henkilökunnalle osoitetuilla lomakkeilla kartoitetaan kirjastojen henkilöstön näkökulmaa.

Kirjaston johdon ja henkilöstön lomakkeilla kerätään kummallakin pääosin kvantitatiivista tietoa, sekä johdon lomakkeella lisäksi kvalitatiivista tietoa. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja sillä voidaan tutkia ilmiöissä tapahtuvia muutoksia ja eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään

ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, sekä selittämään sen käyttäytymisen ja päätöksen syitä (Heikkilä 2008, 16.)

Kirjastojen toiminnoista muodostettiin EFQM-mallia mukailevat kategoriat, joiden avulla rakennettiin pohja Webropol kyselylomakkeille. EFQM- mallissa kirjastojen toiminnot jaetaan viiteen osa-alueeseen, joita sovellettiin toimintojen kategorioiden luomisessa. Kategorioiden perusteella jäsennettiin kyselyrungot, joiden pohjana käytettiin soveltuvin osin EFQM-mallin mukaista mittaristoa. Kaikkia mallin kategorioita, indikaattoreita tai mittareita ei ole mahdollista tai mielekästä käyttää tässä tutkimuksessa. Varsinkin mittareista saatavia tuloksia jouduttiin korvaamaan vastaajien arvioilla kirjaston toiminnoista. Kysymyslomakkeessa pyrittiin kartoittamaan myös EFQM-mallin ulkopuolisia aihealueita, jolloin kysymyksiä mitattiin muun muassa erilaisilla asteikolla ja matriiseilla. Kyselyrungosta rakennettiin edelleen kyselylomakkeet, jotka lähetettiin tutkittaville kirjastoille. Pääosassa lomakkeen kysymyksistä vertaillaan aikaisempia toimintoja ja olosuhteita nykyisiin.

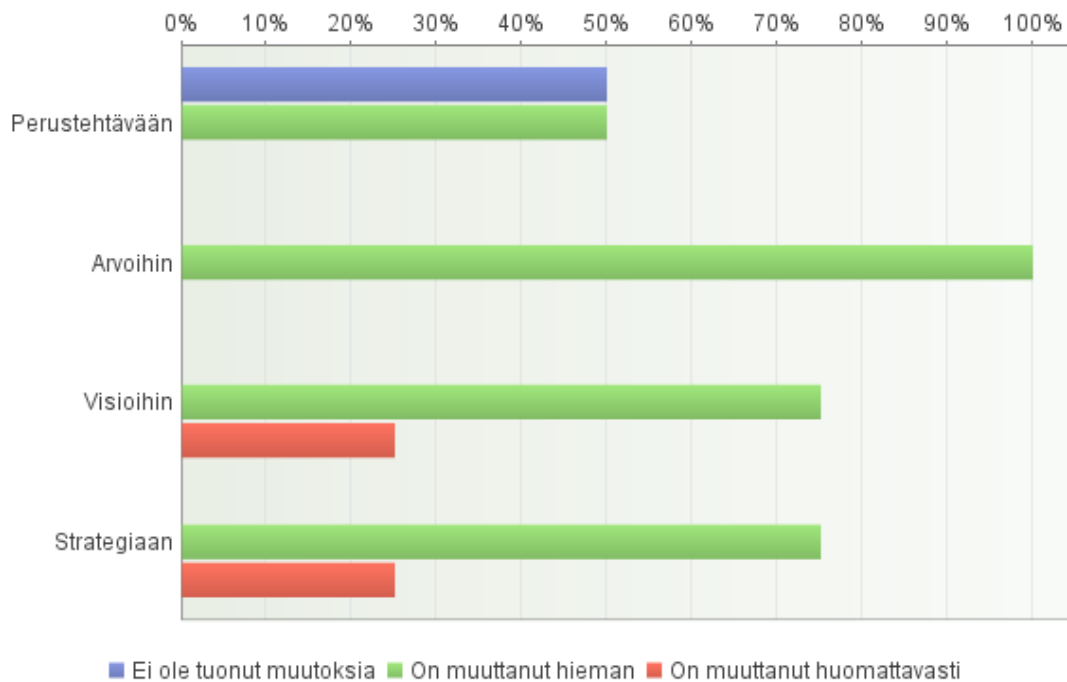
Johtajan kyselylomake (Liite 1) rakennettiin kartoittamaan EFQM-mallin kategorioihin perustuvia aihealueita: johtajuus (kysymys 1), toimintaperiaatteet ja strategia (kysymys 2), henkilöstö (kysymykset 3–4), resurssit ja voimavarat (kysymykset 5–7) ja prosessit (kysymykset 8–10). Henkilöstön kyselylomakkeessa (Liite 2) kartoitettiin aihealueita: toimintaperiaatteet ja strategia (kysymys 1), henkilöstö (kysymykset 2–5) ja prosessit (kysymys 6). Kysymyksiin oli lisätty kohtia, jotka epäsuorasti koskivat ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia johtajuuteen sekä resursseihin ja voimavaroihin.

Kysely toteutettiin kesän 2014 aikana ja analysoitiin syksyllä. Kysely analysoitiin sekä määrien että prosenttiosuuksien osalta. Pääasiallisena tutkimusmetodina käytettiin ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnilla voidaan verrata kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä, sekä sitä millä tavalla ne vaikuttavat toisiinsa (Heikkilä 2008, 210.)

7 TULOKSET

7.1 Muutokset Ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaperiaatteissa

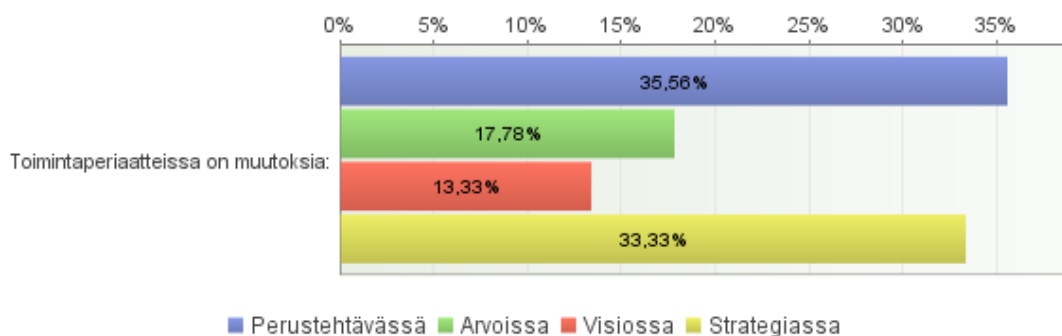
Suurin osan tutkimukseen osallistuneiden kirjastojen johtajista näki ammattikorkeakoulu-uudistuksen muuttaneen kirjastojen toimintaperiaatteita hieman (Kuvio 7). Kirjastojen perustehtävän koettiin muuttuneen puolella tapauksista. Suurin osa muutoksista koettiin kirjastojen arvoissa, visiossa ja strategiassa. Visiot ja strategia olivat muuttuneet joko hieman tai huomattavasti.



KUVIO 7. Muutokset toimintaperiaatteissa ja strategiassa. Johtajien kysymyslomake (n=4).

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikana vuosina 2010–2014 kaikkien kirjastojen merkittävimmät panostukset olivat tehty aineistojen käytettävyyteen, kun taas hankintaan oli panostettu vähiten. Laitteistoihin ja palvelutoimintaan oli panostettu 75 % kirjastoista vuosina 2012–2014. Suurimmat karsinnat kirjastojen toiminnoissa vuosina 2010–2014 tapahtuivat kirjastojen saavutettavuudessa (75 % kirjastoista) ja palvelutoiminnassa (50 % kirjastoista). Tietojärjestelmiä ja laitehankintoja ei oltu karsittu ollenkaan.

Henkilöstö on nähnyt ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikuttaneen eniten kirjastojen perustehtävään ja strategiaan. Visiossa ja arvoissa nähtiin vähiten muutoksia (Kuvio 8).



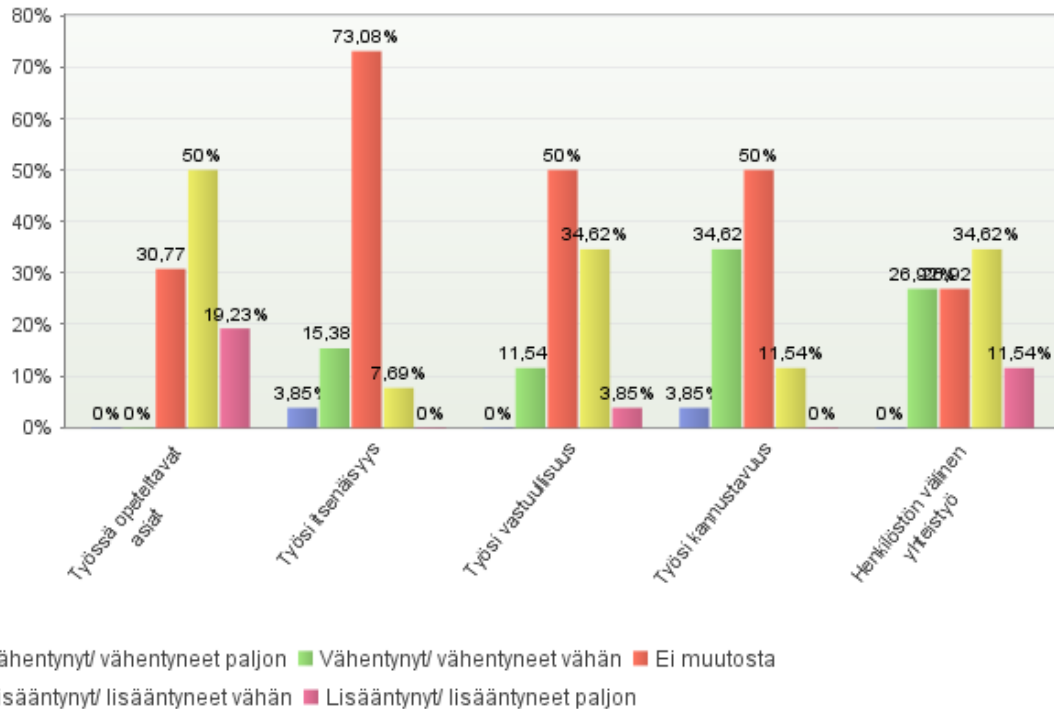
KUVIO 8. Muutokset toimintaperiaatteissa ja strategiassa. Henkilöstön kyselylomake (n=24).

7.2 Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset ammattikorkeakoulukirjastojen henkilöstöön

Jokainen kysymykseen vastanneesta ammattikorkeakoulukirjastosta on vähentänyt henkilökuntaa vuosina 2010–2014. Suurimmassa osassa kirjastoja irtisanomiset painottuvat vuosille 2013 ja 2014. Irtisanottujen määrä on ollut kahdessa kirjastossa alle viisi henkilöä. Missään kirjastossa ei ole palkattu lisää tai lomautettu henkilökuntaa. Määräaikaiset työsuhteet olivat joissain kirjastoissa hieman vähentyneet.

Suurin osa henkilöstöstä koki ammattikorkeakoulu-uudistuksen yhteydessä toteutetuilla rakenteellisilla uudistuksilla olleen heikentävä vaikutus kirjastonsa työilmapiiriin. Noin kaksi kolmesta (63 %) koki työilmapiirin heikentyneen vähän ja noin joka kymmenes (11 %) paljon. Yli viidesosa henkilökunnasta (22 %) piti työilmapiiriä kutakuinkin samana.

Henkilöstöstä alle puolet ei kokenut ammattikorkeakoulu-uudistuksen näkyvän kirjastonsa arjessa. Vastaajista yli puolet koki työssä opeteltavien asioiden, työn vastuullisuuden sekä henkilöstön välisen yhteistyön lisääntyneen joko vähän tai paljon. Työn itsenäisyys oli pysynyt suurimmalla osalla vastaajista samana (73 %) ja vähentynyt vähän (15 %) tai paljon (4 %). Työn kannustavuuden koettiin pysyneen samana (50 %) tai vähentyneen hieman (Kuvio 9).

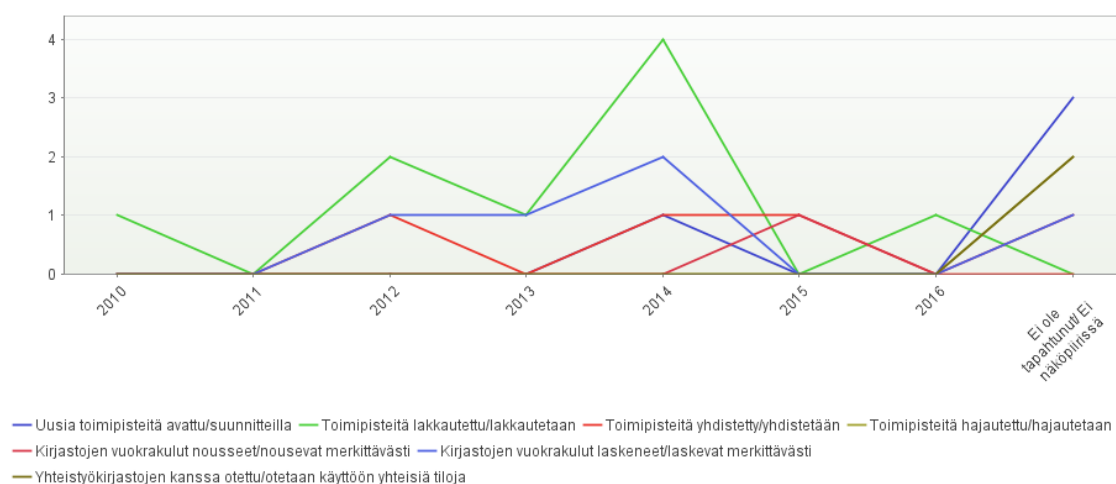


Kuvio 9. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutus ammattikorkeakoulukirjaston henkilöstön työhön (n=26).

Noin kolmasosa (35 %) kirjastojen henkilökunnasta koki että kirjaston säästöistä aiheutuneet eri toimenpiteet eivät olleet vaikuttaneet heidän työmääräänsä. Vastaajista 12 % piti säästötoimenpiteiden vähentäneen vähän ja 16 % lisänneen vähän työmääräänsä. Eniten henkilökunnan työmäärää kirjastoissa oli lisännyt irtisanomiset ja kirjastojen välinen yhteistyö. Henkilökunnan työmäärää oli vähentänyt asiakkaiden itsepalvelu sekä itsepalvelu ajat. Vastaajista yli neljäkymmentä prosenttia (42 %) koki että säästöistä johtuneet eri toimenpiteet eivät ole vaikuttaneet heidän työkuvaansa. Noin kymmenes henkilökunnasta näki toimenpiteiden helpottaneen työkuvaansa joko paljon (1 %) tai vähän (10 %). Henkilökunnasta noin viidennes koki toimenpiteiden vaikeuttaneen työkuvaansa paljon (3 %) tai vähän (16 %). Eniten säästöistä johtuvat toimenpiteistä työkuva vaikeuttivat irtisanomiset ja helpottivat kirjaston asiakkaiden itsepalvelu. Yhdellä kolmesta kysymykseen vastanneesta kirjastosta ei ollut toteutunut joko yhtä tai useampaa säästöistä johtuvaa toimenpidettä.

7.3 Ammattikorkeakoulukirjastojen tilauudistusten vaikutukset

Merkittävimmät tapahtuneet tai käynnissä olevat tilamuutokset ammattikorkeakoulukirjastoissa painottuvat vuodelle 2014 sekä vuodelle 2012 (Kuvio 10). Näinä ajankohtina ammattikorkeakoulukirjastojen toimipisteitä on sekä lakkautettu että avattu eniten. Yksi toimipisteiden lakkautus on suunnitteilla vuodelle 2016. Kirjastojen toimipisteitä on yhdistetty tai niitä yhdistetään vuosina 2012, 2014 ja 2016. Kirjastojen vuokratulussa on nähty merkittävää laskua vuosina 2012–2014. Yhden kirjaston vuokratulussa on nähtävissä merkittävää nousua vuonna 2015.



KUVIO 10 Tilamuutoksien kehitys ammattikorkeakoulukirjastoissa

Henkilöstöstä 44 % (n=25) kokivat että tilamuutokset eivät olleet tuoneet muutosta heidän työmääränsä. Noin viidenneksen mielestä tilamuutokset olivat lisänneet heidän työmääräänsä vähän (15 %) tai paljon (4 %). Noin 4 % vastaajista näki työmääränsä lisääntyneen vähän. Henkilöstöstä 44 % mielestä tilamuutokset eivät olleet tuoneet muutosta heidän työkuvaansa. Noin viidennes näki että tilamuutokset olivat vaikeuttaneet heidän työkuvaansa vähän (15 %) tai paljon (4 %). Alle kymmenes henkilöstöstä (7 %) koki työkuvan helpottuneen vähän.

Kaksi kolmesta kysymykseen vastanneesta ammattikorkeakoulukirjaston johtajasta arvioi tiloihin ja laitteisiin liittyvien toimintojen uudistamisen ammattikorkeakoulunsa osakeyhtiöittämissä yhteydessä onnistuneen välttävästi. Yksi kolmesta piti näiden toimintojen uudistamista onnistuneena.

7.4 Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutus kirjastojen välisille toiminnoille

Suurimmassa osassa ammattikorkeakoulukirjastoista koettiin että ammattikorkeakoulu-uudistus ei ole vaikuttanut tarpeeseen tehdä yhteistyötä muiden kirjastojen kanssa. Muiden ammattikorkeakoulujen välisissä yhteistyösopimuksissa ei ollut muutosta. Yhteistyösopimuksissa yleisten kirjastojen kanssa ei ollut myöskään muutoksia. Yhdellä kirjastolla yhteistyösopimukset yliopistokirjastojen kanssa olivat vähentyneet hieman.

Henkilöstöstä alle puolet (44 %, n=25) ei kokenut säästöjen vaikuttaneen työmäärään, joka koski kirjastojen välistä yhteistyötä. Alle kolmannes näki työmäärän lisääntyneen joko vähän (22 %) tai paljon (7 %). Noin 7 % vastaajista koki kirjastojen välisen yhteistyön vähentäneen työmääräänsä vähän. Säästöjen vaikutuksen kirjastojen välisen yhteistyön työkuvaan näki 67 % henkilöstöstä pysyneen samana. Vastaajista noin neljä prosenttia oli sitä mieltä että kirjastojen välisen yhteistyön työkuva oli helpottunut vähän. Yli kymmenellä prosentilla (11 %) työkuva oli vaikeutunut vähän.

7.5 Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutus kirjastojen toiminnoille ja toimintaprosesseille

Tärkeimpinä pidetyt toiminnot

Merkittävimmät panostukset kirjastotoiminnan eri osa-alueisiin kyselyyn osallistuvissa ammattikorkeakoulukirjastoissa on tehty vuosina 2012–2014. Näinä vuosina vähintään yhdellä kirjastoista merkittävän panostuksen kohteita ovat olleet: kirjaston saavutettavuus, laitteet, palvelutoiminta, tietopalvelutoiminta, tietojärjestelmät, logistiikka sekä aineistojen käytettävyys. Vuosina 2010–2011 merkittävimmät panostukset olivat kohdistuneet tietojärjestelmiin, logistiikkaan sekä aineistojen käytettävyyteen. Merkittävin yksittäinen panostuksen kohde aikavälillä 2010–2014 oli aineistojen käytettävyys.

Pääasiassa ammattikorkeakoulukirjastoissa ei ole esiintynyt laajamittaista toimintojen karsintaa. Kirjastotoiminnan eri osa-alueiden karsinnassa vuosi 2014 on ollut merkittävin kyselyyn osallistuvissa ammattikorkeakoulukirjastoissa. Vuosina 2010–2013 karsinta oli ollut vähäisempää ja tasaisempaa. Karsinnan kohteina vähintään yhdessä ammattikorkeakoulukirjastossa olivat

olleet: kirjaston saavutettavuus, palvelutoiminta sekä hankinta. Merkittävimmät yksittäiset karsinnan kohteet aikavälillä 2010–2014 olivat saavutettavuus sekä palvelutoiminta.

Tärkeimpänä pidetty aineisto

Merkittävimmät aineistolajien säästökohteet ammattikorkeakoulu-uudistuksen yhteydessä ovat olleet aikakaus- ja sanomalehdet, muu kuin kurssikirjallisuus sekä muu aineisto. Kurssikirjoissa tai elektronisessa aineistossa ei ole säästetty yhdessäkään tutkimukseen osallistuvista ammattikorkeakoulukirjastosta.

Toimintaprosessien uudistaminen 1

Kyselyyn vastanneiden ammattikorkeakoulukirjastojen johtajista kaksi näki kirjastonsa toimintojen uudistamisen onnistuneen hyvin ammattikorkeakoulunsa osakeyhtiöittämisen yhteydessä. Tietojärjestelmien ja logistiikan uudistaminen oli nähty onnistuneen parhaiten. Vastaavasti kirjastojen henkilöstöstä 14 % näki kysytyjen toimintojen onnistuneen hyvin. Henkilöstön mielestä parhaiten oli uudistettu aineistojen käytettävyyttä ja palvelutoimintaa. Johtajien mukaan kysytyjen toimintojen keskiarvolla laskettuna neljänneksessä tapauksista toimintoja ei ole merkittävästi uudistettu. Vähiten oli uudistettu logistiikkaa. Vastaavasti henkilöstön vastausten keskiarvolla laskettuna 63 % toiminnoista ei oltu merkittävästi uudistettu. Henkilöstö koki että tietopalvelua, tietojärjestelmiä sekä logistiikkaa oli uudistettu vähiten. Johtajat näkivät että kirjastojen aineistojen käytettävyyden uudistaminen oli onnistunut välttävästi. Vastaavasti henkilöstö näki että aineistojen käytettävyyden (24 %) ja hankinnan (43 %) uudistaminen oli onnistunut välttävästi.

Verrattaessa yksittäisten kirjastojen vastausten keskiarvoja kaikkien kirjastojen yhteenlaskettuihin keskiarvoihin, vain D-kirjaston tulokset vastaavat kaikkien kirjastojen tuloksia.

Kirjastoissa B ja C, toimintojen uudistamisen nähtiin onnistuneen välttävästi useammin kuin hyvin. Tämä päti sekä johtaja että henkilöstö tasoilla. A-kirjastosta ei ole pystytty tekemään vertailua johtajan ja henkilöstön vastausten välillä, mutta suurin osa henkilöstöstä ei nähnyt toimintaprosessien uudistuksia merkittävänä.

1) Yhden kirjaston johto ei vastannut kysymykseen toimintaprosessien uudistamisesta, mikä vaikuttaa tulosten prosenttiosuuksiin sekä kirjastokohtaiseen vertailuun.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sitä, miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaan. Tutkimus ongelmaa lähestyttäessä käytettiin apuna tutkimuskysymyksiä, joilla pyrittiin valaisemaan ammattikorkeakoulukirjastojen eri toiminnan muutokset eri näkökulmista. Lisäksi toimintojen jäsentämiseksi ja kategorioimiseksi käytettiin apuna EFQM-laatumallin jaottelua, jota sovellettiin väljästi tähän tutkimukseen. Kyselytutkimuksena suoritetussa tutkimuksessa kerätty aineisto oli luonteeltaan kvantitatiivista. Kyselyyn vastasi neljä kirjastojen johtajaa sekä 27 kirjastojen henkilöstön jäsentä.

Ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut vain vähän ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaperiaatteisiin eli perustehtävään, arvoihin, visioihin ja strategiaan. Suurimpia muutoksia johtajatasolla nähtiin kirjastojen visioissa ja strategiassa. Kirjaston henkilökunta koki perustehtävän ja strategian muuttuneen eniten. Strategian muuttumisen syynä on voitu pitää ammattikorkeakoulujen uutta rahoitusmallia, jonka rahoituksen kriteereissä ja perusteissa korostetaan muun muassa korkeakoulutuksen laatua ja tehokkuutta. Ammattikorkeakoulujen rahoituksen määräysperusteiden painopisteen muuttuessa opiskelija määrästä opintojen suorittamiseen, on ammattikorkeakoulujen strategiakin muuttunut. Koska kirjastojen strategia on mukailtava kehysorganisaationsa strategiaa, on niiden täytynyt mukautua uudistettuihin laatu- ja tehokkuusvaatimuksiin. Tällöin myös ammattikorkeakoulukirjastojen on täytynyt muuntaa strategiaansa asiakkaiden opintojen suorittamisen tehokkaampaan edistämiseen. Merkittävästä panostuksen ja karsinnan suhteesta voidaan päätellä strategian painopisteen siirtyneen kirjastojen saavutettavuudesta ja palvelutoiminnasta, eli perinteisestä asiakaspalvelusta, aineistojen käytettävyyteen. Tällä suuntauksella voidaan tehostaa ja helpottaa asiakkaan oman kirjaston käytön aktiivisuutta ja omatoimisuutta. Kirjastojen kannalta tämä tarkoittaa kustannustehokkuutta opiskelijoihin suuntautuneessa kirjastopalvelussa. Myös tämä viittaa kirjastojen tarpeeseen muuntaa strategiaa kehysorganisaation tehokkuus- ja säästötavoitteiden mukaiseksi.

Henkilöstöä oli vähennetty suurimmassa osassa tutkimukseen osallistuvista kirjastoista vuosina 2010–2014. Luvussa 6.5 esitettyjen tilastojen mukaan sekä henkilötyövuodet, että henkilöstökulut olivat olleet laskeneet 2010-luvulla. Henkilöstön vähentämisen painottumisesta vuosiin 2013–2014 voidaan päätellä joidenkin kirjastojen joutuneen ennakoimaan henkilöstökuluista koituvia

kustannuksia ja toisten joutuneen irtisanomaan vasta hallituksen asettaman rakenteellisten uudistusten toteuttamisen aikarajan tullessa ajankohtaiseksi.

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäinen vaihe on vaikuttanut henkilöstöön tarpeena sopeutua vaadittaviin rakenteellisiin uudistuksiin sekä säästötavoitteista aiheutuviin mukautustoimenpiteisiin. Henkilöstö koki ammattikorkeakoulu-uudistuksesta johtuneiden rakenteellisten muutoksien vaikutukset työilmapiiriin pääosin negatiivisina. Ammattikorkeakoulu-uudistus näkyi kirjastojen arjessa muun muassa lisääntyneenä työn vastuullisuutena ja opeteltavina uusina asioina. Henkilöstö voi kokea nämä muutokset työtä kuormittavina tekijöinä. Toisaalta työn motivoivat tekijät kuten kannustavuus ja itsenäisyys nähtiin joko pysyneen ennallaan, tai vähentyneen. Kuormittavien tekijöiden lisääntymisen ja palkitsevien tekijöiden vähenemisen voi selittää osaltaan myös negatiivisen työilmapiirin lisääntymisen. Todennäköisesti myös irtisanomiset tai niiden uhka ovat heikentäneet työilmapiiriä yleisesti.

Säästötoimenpiteet eivät olleet joko toteutuneet kyselyyn osallistuvissa kirjastoissa tai eivät olleet suurelta osin vaikuttaneet henkilöstön työmäärään tai työkuvaan. Eniten työmäärään ja työkuvaan olivat vaikuttaneet sekä irtisanomiset että itsepalvelun lisääntyminen. Vähiten säästöillä oli vaikutusta kirjastojen välisen yhteistyön työkuvaan ja työmäärään. Tästä voi päätellä irtisanomisten aiheuttaneen työmäärän lisäystä kirjastoissa jatkavalle henkilökunnalle, sekä työtehtävien uudelleen organisoimien vaikeuttaneen työkuvaan hieman. Toisaalta asiakkaiden itsepalvelua korostavilla ratkaisulla on voitu vapauttaa kirjastoissa jatkavan henkilökunnan työpanosta muihin tehtäviin ja näin tasoittaa heidän työmääräänsä. Kirjastojen välinen yhteistyö on oletettavasti pyritty pitämään kirjastoissa entisellä tasolla, joten sen vaikutukset henkilöstön työmäärään tai työkuvaan ovat olleet vähäisiä.

Ammattikorkeakoulukirjastojen toimipisteitä on avattu vähemmän tai yhtä paljon kuin niitä on lakkautettu vuosina 2012–2014. Tieteellisten kirjastojen tilastotietokannan mukaan kirjastojen tilat neliömetreinä olivat vähentyneet 2010-luvulla. Tänä ajankohtana kirjastojen toimipisteitä on yhdistetty ja niiden vuokratulot ovat laskeneet merkittävästi. Tästä voidaan päätellä kirjastojen pyrkineen tilaratkaisuihin jotka ovat mahdollistaneet toimipisteiden yhdistämisen ja uuden strategian kannalta epäolennaisina nähtyjien tilojen vähentämisen. Tällöin on tilavuokrista aiheutuneita kuluja pystytty alentamaan.

Tilamuutoksien vaikutus henkilöstön työmäärään ja työkuvaan oli kutakuinkin samanlainen. Suureksi osaksi työmäärä ja työkuva olivat säilyneet samana, mutta kyselyn tulosten perusteella tilamuutokset olivat lisänneet työmäärää sekä vaikeuttaneet työkuva hieman. Tämä voi johtua sekä tilamuutoksen järjestelyihin osallistumisen tuomasta ylimääräisestä työpanoksesta että henkilöstön sopeutumisesta uudistuneisiin työtehtäviin.

Ammattikorkeakoulujen- ja kirjastojen säästötavoitteet ovat pakottaneet kirjastot muuntamaan sekä strategiaansa että toimintojaan. Verrattaessa kirjastojen panostuksia ja karsintaa voidaan arvioida useimpien ammattikorkeakoulukirjastojen reaktioita uudistukseen. Ammattikorkeakoulukirjastot näyttävät panostaneen edullisesti ylläpidettäviin toimintoihin sekä karsineen kalliisti ylläpidettäviä toimintoja. Toimintoja on rahallisten resurssien hupetessa ohjattu kirjastojen hajautetuista toimipisteistä ja asiakasta paikallisesti palvelevista toiminnoista keskitetympiin ratkaisuihin. Palvelutoimintaa karsimalla sekä asiakkaan itsepalvelua ja ohjaamista korostavilla panostuksilla, on kirjastojen voimavaroja keskitetty asiakkaan itsenäisen kirjaston käytön tukemiseen. Näillä toimenpiteillä on pyritty turvaamaan kirjastojen perustehtävä kustannustehokkaasti. Tilastojen mukaan budjetit ja aineistokulut ovat pienentyneet tutkimukseen osallistuneissa kirjastoissa 2010-luvulla. Pienentyneistä resursseista johtuen myös aineistomäärärahoja on keskitetty kirjaston perustehtävän mukaiseen oppimisen tukemiseen. Hankinnassa onkin tehty säästöjä aineistoissa jotka eivät liity kiinteästi opiskelijan kursseihin tai valmistumiseen.

Prosentuaalisesti suurin osa kyselyyn osallistuvien kirjastojen johtajista näki kirjastonsa toimintaprosessien uudistamisen onnistuneen hyvin ammattikorkeakoulunsa osakeyhtiöittämissä yhteydessä. Suurin osa henkilöstöstä koki kuitenkin, että toimintaprosesseja ei ollut juuri uudistettu. Kaikkien kirjastojen yhteenlaskettujen vastausten perusteella vaikuttaisi, ettei kirjastojen henkilöstö ole ollut täysin tietoinen prosessien kokonaiskuvasta. Yhteenlaskettuja vastauksia voidaan tulkita myös siten, ettei toimintaprosessien onnistunut uudistaminen ole näkynyt henkilöstön työkuvaan tai kirjastotyön arjessa. Kirjastokohtainen tarkastelu ei tue täysin näitä johtopäätöksiä. Sen mukaan johtajat näkivät toimintojen uudistamisen onnistuneen välttämättä useammassa tapauksessa suhteessa henkilöstöön. Osassa ammattikorkeakoulukirjastoista prosessien uudistaminen näyttää onnistuneen ammatillisella tasolla hyvin, mutta kokonaisuutena heikommin. Kirjastojen uudistamisen kokonaiskuvassa asiakaslähtöisiä toimintoja ja prosesseja ei siten olisi pystytty kokonaisvaltaisesti kehittämään tai palauttamaan ammattikorkeakoulu-uudistusta edeltävälle tasolle.

Kokonaisuutena ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaan vain vähän. Kirjastojen perustehtävä on turvattu muuttamalla strategiaa, mikä ei sinällään ole vaikuttanut nykyisen henkilöstön työmäärään tai työkuvaan radikaalisti. Irtisanomisten mukanaan tuoma henkilötyövuosien ja työmäärän alenema on pyritty kompensoimaan osaksi automaattioratkaisuilla sekä asiakkaiden itsenäisemmällä kirjaston käytöllä. Kirjastojen strategian kohdentaminen asiakkaiden itsepalvelua korostavaksi on vapauttanut työvoimaa vastuullisimpiin työtehtäviin, mikä näkyy työn arjessa muun muassa uusien tehtävien lisääntymisenä. Rakenteelliset muutokset ovat heikentäneet työilmapiiriä kirjastoissa huomattavasti, mikä on ymmärrettävää säästötavoitteiden mukanaan tuomien yhteistoimintaneuvotteluiden sekä muutostilassa olevan toimintaympäristön takia. Toimipisteiden lakkautuksia ja yhdistämisä ei ole kaikissa tapauksissa nähty toimintojen kannalta onnistuneena, ja ne ovat myös kuormittaneet henkilöstöä. Ammattikorkeakoulu-uudistukseen sisältyvillä säästötavoitteilla ei myöskään aina ole saavutettu laatua parantavaa vaikutusta ammattikorkeakoulukirjastojen toimintoihin. Resurssien vähentämisellä on ammattikorkeakoulu-kirjastoja ajettu sopeutustoimenpiteisiin, jotka ovat voineet haitata prosessien asiakaslähtöistä toteuttamista. Tällöin ammattikorkeakoulujen opetuksen laadun ja tehokkuuden edistämiseksi tarkoitetut uudistukset eivät olisi välttämättä edistäneet opetuksen laadun ja tehokkuuden tukemista ammattikorkeakoulukirjastoissa.

9 POHDINTA

Tutkimus on onnistunut kartoittamaan pääpiirteittäin ne kirjastotoiminnan osa-alueet, joihin ammattikorkeakoulu-uudistus on eniten vaikuttanut. Alun perin opinnäytetyön tavoitteena on ollut ammattikorkeakoulujen osakeyhtiöittäminen ja sen vaikutukset ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaan. Tämä tarkastelunäkökulma osoittautui myöhemmin ongelmalliseksi ja suppeaksikin, joten tutkimus laajennettiin tarkastelemaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäisen vaiheen uudistuksia. Tarkasteltavien kirjastotoiminnan osa-alueita pyrittiin asettamaan nimellisiin kategorioihin käyttäen pohjana EFQM- laatupalkintomallin linjauksia. EFQM- malli valittiin sen joustavan luonteen vuoksi. Itse Mallin kysymyksiä ei voitu käyttää sellaisenaan tutkimuksessa, joten ne täytyi suunnitella itse. Koska ammattikorkeakoulu-uudistuksen rakenteellisiin muutoksiin oli osassa ammattikorkeakouluja valmistauduttu jo aiemmin, toi tutkittava aikaväli omat ongelmansa kyselyn rakenteeseen ja kysymysten asetteluun.

Tätä tutkimusta voidaan pitää sekä pohjatutkimuksena ammattikorkeakoulu-uudistuksen toisen vaiheen tutkimiseen että itse ammattikorkeakoulu-uudistusta kartoittavana tutkimuksena. Työtä voidaan soveltaa myös vertailuna suunniteltaessa tulevia Oulun ammattikorkeakoulukirjaston ratkaisuja. Tutkimusta voidaan jatkaa esimerkiksi ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksesta ammattikorkeakoulukirjastojen kirjastojen taloudellisiin resursseihin ja edelleen kirjastojen toimintaan. Työ on myös kartoittanut ammattikorkeakoulu-uudistuksen siirtymävaihetta, josta ei vielä ole toistaiseksi paljoa tutkimusaineistoa. Tutkimusta voidaan käyttää myös vertailupohjana tutkittaessa kirjastojen prosessien kehitystä asiakaspalautteen kautta.

Itse näkisin että tutkimustulokset ovat päteviä mitattaessa kyselyyn osallistuvien arvioita ja näkökulmia ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista. Tutkimustulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa kohderyhmän erilaiset käsitykset arvioitavista asioista. Tutkimusaiheen arkaluontoisuuden vuoksi vastaukset voivat olla myös mielipiteitä. Tutkimusaineisto oli mielestäni riittävän kattava ja se toi esiin tutkimusongelman vastaukset. Kyselyllä onnistuttiin tuomaan esiin ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikavälillä 2010–2014 toteutetut pääasialliset ammattikorkeakoulu-kirjastojen panostuksien ja karsintojen suuntaviivat.

Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus oli haastavaa sekä niukan ammattikorkeakoulu-uudistusten vaikutuksia käsittelevän lähdemateriaalin että valmiin tutkimusmenetelmän puutteen takia. Lisäksi

ammattikorkeakoulukirjastojen toiminta käsittää monta osa-aluetta, jolloin tietoperustan rajaaminen oli vaikeaa. Oman haasteensa toi myös tutkimuksen arkaluontoisuus ja ajankohtaisuus. Varsinkin kysymyslomaketta rakennettaessa oli otettava huomioon tutkimuksen eettiset näkökohdat sekä tietty tahdikkaus aihetta käsiteltäessä. Oli oletettava että ammattikorkeakoulu-uudistuksen siirtymäaika on ollut irtisanomisineen ja lomautuksineen kirjastojen henkilöstölle mahdollisesti epävarmaa ja raskasta muutosaikaa. Tutkimus täytyi toteuttaa myös siten, että kirjastojen nimiä ei tulisi raportissa näkyville, joka vaikeutti hieman aiheen käsittelyä.

Työn puutteisiin kuului kysymyslomakkeiden laadinnassa ilmenevät ongelmat. Pääasiallinen ongelma oli luoda kysymyslomakkeet, jotka olivat ymmärrettäviä pitkän aikavälin arvioimiseen ja joita oli helppo täyttää. Kysymysten asetelussa turvauduttiin kompromissiin, jossa kysymykset esitettiin laajoina, mutta joustavina. Tällä oli vaikutuksia tutkimustulosten tulkintaan sekä mahdollisesti joidenkin kysymysten ymmärrettävyyteen. Johtajien kysymyslomakkeen laadinnassa jouduttiin turvaamaan merkittäviä tapahtumia kartoittaviin matriiseihin ja kysymään niistä vain arvioita. Henkilöstön kysymyslomake oli lyhyempi ja sillä kerättävä tieto oli suppeampaa. Tarkoituksena oli tehdä kattava kyselylomake, jonka täyttöön ei kuluisi liian kauan aikaa, mikä oletettavasti kasvatti kyselyn osallistujaprosenttia.

Kerätty aineisto kattoi kuitenkin sekä tutkimusongelman että tutkimuskysymysten aihealueet. Kysymyslomakkeen laadinnan selkeimmät virheet olivat osakeyhtiöittämisen ajankohtaan liittyviä. Yhden kyselyyn osallistuvan kirjaston kehysorganisaatiota ei oltu vielä osakeyhtiöitetty, jolloin kirjastolla ei ollut arvioinnin mahdollistavaa vertailupohjaa. Mikäli kysely toistettaisiin parannetuilla kysymyslomakkeilla, olisivat tuloksetkin todennäköisesti selvempiä. Johtajien ja henkilökunnan aineiston vertailu oli osaltaan ongelmallista epäsymmetrisestä kysymystenasettelusta johtuen. Jälkikäteen ajatellen kysymykset olisivat kuuluneet tehdä täysin identtisiksi. Näin olisi voitu välttää tutkimusaineiston sisältöön liittyvät tulkinnalliset virheet sekä aineiston käsittelyyn liittyvät prosentuaaliset virheet.

Tutkimus viivästyi noin vuoden henkilökohtaisista syistä johtuen. Tutkimuksen aineisto olisi ehkä tullut tehokkaampaan käyttöön, mikäli tulokset olisivat olleet käytettävissä ennen ammattikorkeakoulun siirtymävaihetta vuodenvaihteessa 2014. Toisaalta tämä ylimääräinen aika on voinut tuoda lisäperspektiiviä ammattikorkeakoulu-uudistukseen sekä tutkijalle että mahdollisesti kysymykseen osallistuville kirjastoille. Kokonaisuutena opinnäytetyöaihe oli vaativa

ja haastava. Työn suorittamisen prosessi oli suhteellisen helppo hahmottaa, mutta siirryttäessä sen toteutukseen ilmeni kartoituksen perusteissa tulkinnanvaraisuutta. Kartoitus toi kuitenkin hyvän aineiston, josta sai selkeän kokonaiskuvan tutkimusongelman ratkaisemiseen. Opinnäytetyö toi tekijälle kokemusta tutkimusprosessista ja sen etenemisestä. Lisäksi se antoi paremmat valmiudet mahdollisten uusien tutkimusten suorittamiseen. Työ on tuonut varmuutta sekä tutkimustyön suunnitteluun että toteuttamiseen.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014a. Yksiköt ja kampukset. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014b. Esittely. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014c. Kirjasto. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulu A:n kotisivut. 2014d. Tutustu kirjastoon. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulu B:n kotisivut. 2014a. Kampuskaupungit. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulu B:n kotisivut. 2014b. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulu C:n kotisivut. 2014. Yhteistiedot. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulu D:n kotisivut. 2014. Hallinto ja organisaatio. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulukirjasto B:n kotisivut. 2014. Yhteistiedot. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulukirjasto C:n kotisivut. 2014. Aukioloajat ja yhteistiedot. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoulukirjasto D:n kotisivut. 2014. Toimipisteet ja aukioloajat. Viitattu 15.10.2014.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351

Corrall, S. 2000. Strategic Management of Information Services: A Planning Handbook. Glasgow: Aslib.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

EFQM. 2014. Fundamental Concepts. Viitattu 30.10.2014. <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>.

ESOK. 2014. Saavutettava kirjasto. Viitattu 29.10.2014.
<http://www.esok.fi/stivisuositus/saavutettava-kirjasto>.

Hallipelto, A. Hietanen M., Narikka J., Saltevo A. & Soikkanen K. 2013. Yhtiöittäminen. Helsinki : Tietosanoma.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Johansson, V. 2007. Prosessien kuvaaminen. Teoksessa A. Rouvari, M. Laitinen, S. Luokkanen, J. Saarti, & J. Tyrvänen (toim.) Laatu ratkaisee: Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007, Helsinki: Suomen Tieteellinen Kirjastoseura, 27–36. Viitattu 29.10.2014. http://www.stks.fi/files/julkaisut/Laatu_Ratkaisee.pdf.

Juntunen, A. & Saarti J. 2012. Kirjaston johtaminen: Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: BTJ Finland.

Kansalliskirjasto. 2014. Amk-kirjastot, yhden organisaation. Viitattu 15.10.2014.
<https://yhteistilasto.lib.helsinki.fi>

Kautto, V. & Niemitalo, N. 1996. Korkeakoulukirjaston organisaation vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja kustannuksiin. Tampere: Tampereen yliopisto, informaation tutkimuksen laitos, 1996.

Koistinen, M. Kirjastonjohtaja, Oulun ammattikorkeakoulun kirjasto. Re: Ohjaus-seminaari asiaa Sähköpostiviesti k0lema00@students.oamk.fi 28.5.2014.

Kronqvist-Berg, M & Widen Wulf, G. 2007. Näyttöön perustuva johtaminen ja laatujohtaminen korkeakoulukirjastoissa. Teoksessa A. Rouvari, M. Laitinen, S. Luokkanen, J. Saarti, & J. Tyrvänen (toim.) Laatu ratkaisee: Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007, Helsinki: Suomen Tieteellinen Kirjastoseura, 9–18. Viitattu 29.10.2014. http://www.stks.fi/files/julkaisut/Laatu_Ratkaisee.pdf.

Narikka, J & Nurmi, E. 2013. Uudet yliopistot ja uudistuvat ammattikorkeakoulut. Helsinki: Tietosanoma

Opetushallitus. 2014. EFQM. Viitattu 30.10.2014.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014a. Ammattikorkeakouluja uudistetaan. Viitattu 5.2.2014.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014b. Ammattikorkeakouluja uudistetaan. Viitattu 21.10.2014.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi

Opetus ja kulttuuriministeriö. 2014c. Ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen. viitattu 2.11.2014. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014d. Kirjastojen tehtävä ja työnjako. Viitattu 9.6.2014.
http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/kirjastoverkosto/tehtavat_ja_tyonjako/?lang=fi

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014e. Kirjastojen rahoitus. Viitattu 9.6.2014.
<http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/rahoitus/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014f. Ammattikorkeakoulujen toimilupien uudistaminen. Viitattu 9.10.2014.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/toimiluvat/?lang=fi.

Rissanen, R. Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-savon ammattikorkeakoulu.

Stueart, R. & Moran, B. 2002. Library and Information Center Management. Westport, CT: Libraries Unlimited.

Tammekann, E-M. & Kokkonen, O. 1984. Tieteellisten kirjastojen hallinto ja toimintojen organisointi. Helsinki: Kirjastopalvelu

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY

Valtioneuvosto. 2011. Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Viitattu 10.10.2014
<http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5. 2003/352

1. Minkä/kenen alaisuuteen kirjastonne sijoittuu kehysorganisaatiossa (tukipalveluiden, yksikkönä, ym)?

2. Onko ammattikorkeakoulu-uudistus tuonut muutoksia seuraaviin toimintaperiaatteisiin kirjastossanne:

	Ei ole tuonut muutoksia	On muuttanut hieman	On muuttanut huomattavasti
Perustehtävään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvoihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Miten kirjastonne henkilöstö on kehittynyt vuosina 2010-2014? Voit merkata useammankin vuoden.

	2010	2011	2012	2013	2014
Kirjasto on palkannut lisää henkilökuntaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjasto on vähentänyt henkilökuntaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjasto on lomauttanut/lomauttaa henkilökuntaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöä on uudelleensijoitettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Miten kirjastonne henkilöstön määrä on muuttunut ammattikorkeakoulunne osakeyhtiöittämissä yhteydessä (pelkkä arviokin riittää)?

	alle 5 henkilöä	5-10 henkilöä	11-15 henkilöä	yli 15 henkilöä	Ei muutoksia
Palkattu lisää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irtisanottu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lomautettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määräaikaista ennen osakeyhtiöittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määräaikaista osakeyhtiöittämisen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Minä vuosina on tapahtunut/tulee tapahtumaan merkittävimmät muutokset kirjastonne tilojen kehityksessä? Voit merkitä useammankin vuoden. (Vuodet 2015 ja 2016 suunnitelmia).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Ei ole tapahtunut/ Ei näköpiirissä
Uusia toimipisteitä avattu/suunnitteilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimipisteitä lakkautettu/lakkautetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimipisteitä yhdistetty/yhdistetään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimipisteitä hajautettu/hajautetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastojen vuokratulot nousseet/nousevat merkittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastojen vuokratulot laskeneet/laskevat merkittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyökirjastojen kanssa otettu/otetaan käyttöön yhteisiä tiloja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Miten eri aineistolajeissa on säästetty ammattikorkeakoulu-uudistuksen yhteydessä?

	Säästetty huomattavasti	Säästetty vähän	Ei säästöjä
Kurssikirjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu kirjallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikakaus- ja sanoma lehdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektroninen aineisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu aineisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut tarpeeseen tehdä yhteistyötä muiden kirjastojen kanssa?

	Vähentänyt paljon	Vähentänyt vähän	Ei muutosta	Lisännyt vähän	Lisännyt paljon	Ei yhteistyösopimuksia
AMK-kirjastojen väliset yhteistyösopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopistokirjastojen väliset yhteistyösopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisten kirjastojen väliset yhteistyösopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Minä vuosina on tapahtunut merkittävimmät panostukset kirjastotoiminnan eri osa-alueiden kehittämiseen kirjastossanne? Voit merkitä useammankin vuoden.

	2010	2011	2012	2013	2014	Ei merkittävää panostusta
Saavutettavuuteen(aukioloaika, sijainti) panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laitteisiin panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelutoimintaan panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietopalvelutoimintaan panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietojärjestelmiin panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankintaan panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistiikkaan panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aineistojen käytettävyyteen panostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Minä vuosina on tapahtunut merkittävää kirjastotoiminnan osa-alueiden karsintaa kirjastossanne? Voit merkitä useammankin vuoden.

	2010	2011	2012	2013	2014	Ei merkittävää karsintaa
Saavutettavuutta (aukioloaika, sijainti) vähennetty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laitehankintoja karsittu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelutoimintaa karsittu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietopalvelutoimintaa karsittu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietojärjestelmiä karsittu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankintaa karsittu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistiikkaa karsittu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aineistojen käytettävyyttä karsittu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Miten onnistuneesti kirjastosi toimintaprosessien eri osa-alueita on mielestäsi uudistettu ammattikorkeakoulunne osakeyhtiöittämisen yhteydessä?

	Toimintoja ei ole merkittävästi uudistettu	Toimintojen uudistaminen on onnistunut välttävästi	Toimintojen uudistaminen on onnistunut hyvin
Saavutettavuus (aukioloaika, sijainti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilat ja laitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelutoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietopalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistiikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineistojen käytettävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Onko ammattikorkeakoulu-uudistus johtanut mielestäsi toimintaperiaatteiden muutoksiin kirjastossasi? Merkitse ne toimintaperiaatteet jotka ovat muuttuneet.

Toimintaperiaatteissa on muutoksia: Perustehtävässä Arvoissa Visiossa Strategiassa

2. Arvioi onko ammattikorkeakoulu-uudistuksen yhteydessä toteutetuilla rakeenteellisilla uudistuksilla (esim.henkilöstömuutoksilla,tilamuutoksilla) ollut vaikutusta kirjaston työilmapiiriin?

Mielestäni työilmapiiri kirjastossani on: Heikentynyt paljon Heikentynyt vähän Pysynyt kutakuinkin samana Parantunut vähän Parantunut paljon En osaa sanoa

3. Arvioi miten ammattikorkeakoulu-uudistus/ osakeyhtiöittäminen näkyy mielestäsi kirjastosi arjessa.

	Vähentynyt/ vähentyneet paljon	Vähentynyt/ vähentyneet vähän	Ei muutosta	Lisääntynyt/ lisääntyneet vähän	Lisääntynyt/ lisääntyneet paljon
Työssä opeteltavat asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsi itsenäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsi vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsi kannustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Miten kirjastoosi kohdistuvista säästöistä aiheutuneet eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet työmäärääsi?

	Vähentäneet työmäärääni paljon	Vähentäneet työmäärääni vähän	Ei vaikutusta työmäärääni	Lisänneet työmäärääni vähän	Lisänneet työmäärääni paljon	Eivät ole toteutuneet kirjastossani
Lomautukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irtisanomiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukioloaikojen muutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsepalvelu ajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsepalvelu (Automaatio ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilamuutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastojen välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(2/2)

5. Miten kirjastoosi kohdistuvista säästöistä aiheutuneet eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet työkuvaasi?

	Helpottaneet työkuvaani paljon	Helpottaneet työkuvaani vähän	Ei vaikutusta työkuvaani	Vaikeuttaneet työkuvaani vähän	Vaikeuttaneet työkuvaani paljon	Eivät ole toteutuneet kirjastossani
Lomautukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irtisanomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukioloaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsepalvelu ajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsepalvelu (Automaatio ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilamuutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjastojen välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten onnistuneesti seuraavia kirjastosi toimintoja on mielestäsi uudistettu ammattikorkeakoulunne osakeyhtiöittämissä yhteydessä?

	Toimintoja ei ole merkittävästi uudistettu	Toimintojen uudistaminen on onnistunut välttävästi	Toimintojen uudistaminen on onnistunut hyvin
Palvelutoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietopalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistiikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineistojen käytettävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>