

# Laatu ratkaisee

Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille



*Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007*



*Ari Rouvari  
Markku Laitinen  
Sinikka Luokkanen  
Jarmo Saarti  
Jari Tyrväinen*

## ***Laatu ratkaisee***

***Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille***

*Toimituskunta:*

*Ari Rouvari, Markku Laitinen, Sinikka Luokkanen, Jarmo Saarti, Jari Tyrväinen:*

*Laatu ratkaisee – Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille*

*Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007*

*Kustantaja Suomen tieteellinen kirjastoseura*

*PL 9, 00014 Helsingin yliopisto*

*ISBN 978-951-96835-4-6*

*ISSN 0359-9310*

*URN: ISBN 978-951-96835-4-6*

*URN: ISSN 0359-9310*

*Kansi ja taitto Seppo Pajari*

## Sisällysluettelo

<b>Laatu ratkaisee .....</b>	<b>6</b>
<b>Näyttöön perustuva johtaminen ja laatujohtaminen korkeakoulukirjastoissa .....</b>	<b>9</b>
<i>Maria Kronqvist-Berg ja Gunilla Widén-Wulff</i>	
<b>Laatukäsikirjan laatiminen ja muu dokumentointi .....</b>	<b>19</b>
<i>Ville Tuomi</i>	
<b>Prosessien kuvaaminen .....</b>	<b>27</b>
<i>Virpi Johansson</i>	
<b>Palautejärjestelmät korkeakoulukirjastoissa .....</b>	<b>37</b>
<i>Pirkko Pietiläinen ja Ville Tuomi</i>	
<b>Laatujärjestelmät ja niiden ulkoinen arviointi .....</b>	<b>59</b>
<i>Anne Holappa, Sinikka Luokkanen ja Jarmo Saarti</i>	
<b>Laatutyö Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastossa .....</b>	<b>67</b>
<i>Arja Kunnela</i>	
<b>Sisäinen ja ulkoinen auditointi osana laadun arviointia ja kehittämistä: Kuopion yliopiston kirjaston kokemuksia .....</b>	<b>77</b>
<i>Arja Juntunen ja Jarmo Saarti</i>	
<b>Tuumasta toimeen: rakentavaan asiakaspalautteeseen on hyvä tarttua kehittämistyössä .....</b>	<b>85</b>
<i>Jari Tyrväinen</i>	

## **Laatu ratkaisee**

Suomen Tieteellisen Kirjastoseuran laatutyöryhmä päätti tuottaa oppaan edistämään ja tukemaan Suomen korkeakoulukirjastojen laatutyötä. Julkaisun toimituskunnaksi valikoituivat *Ari Rouvari* (toimituskunnan puheenjohtaja), *Markku Laitinen*, *Sinikka Luokkanen*, *Jarmo Saarti* ja *Jari Tyrväinen*. Toimituskunnan kaikki jäsenet ovat pitkään olleet mukana erilaisissa laatuhankeissa. Laatutyön oppaan rahoittivat AMKIT-konsortio, Suomen Tieteellinen Kirjastoseura ja Yliopistokirjastojen neuvosto KKA:n rahoittaman yliopistokirjastojen laatuhankeksen kautta.

Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kyky luoda laatua kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa edellyttää toimivaa laadunvarmistusjärjestelmää. Kirjasto- ja tietopalvelut ovat korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ydinprosesseja, joiden laadukas toiminta on välttämätön edellytys kehysorganisaation menestykselle. Kirjastojen asema tieteellisessä tietohuollossa on perinteisesti perustunut niiden toiminnan ja palveluiden laadukkuuteen. Vastatakseen palveluihinsa kohdistuviin kasvaviin vaatimuksiin sekä asiakkaiden että erilaisten sidosryhmien taholta, on tieteellisten kirjastojen panostettava jatkuvasti laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämiseen.

Toimiva laadunhallintajärjestelmä on tärkeä johtamisen väline. Kuten kaikkien työvälineiden, myös sen käyttö on ensin opittava. Tämän oppaan tarkoitus on antaa eväitä laadunhallinnan periaatteiden omaksumiseksi.

Kun tätä teosta alettiin laatia, toiveena joillakin korkeakoulukirjastoilla oli saada käsiinsä valmis laatuikäkirja omalle organisaatiolle. Toimitus päätti kuitenkin tehdä oppaan laatutyöhön. Tämä sen vuoksi, että laatuikäkirjan malli jää helposti pelkäksi sisällysluetteloksi ja toisaalta kunkin organisaation tulee räätälöidä laatuikäkirjansa oman toimintansa kaltaiseksi. Lisäksi tällä hetkellä löytyy useita sekä koti- että ulkomaisia laatuikäkirjoja vapaasti saatavissa internetin välityksellä, joten mallia on helppo hakea sieltä.

Tätä kirjaa, *Laatu ratkaisee – laatutyön opas korkeakoulukirjastoille*, voi käyttää ohjekirjana kirjaston laatuikäkirjan laatimisessa ja yleisemmin laatuajattelun jatkuvassa kehittämisessä. Tavoitteena on jäntevöittää ja selkeyttää korkeakoulukirjastojen laatutyötä. Opas tarjoaa myös työkaluja yliopisto- ja ammattikorkeakoulukirjastojen laatuajattelun auditointiin valmistautumiseen. Ensimmäiset yliopistot ja ammattikorkeakoulut auditointiin jo vuonna 2006 ja auditointi jatkuu tulevina vuosina.

Laatutyön opas jakautuu kahteen osaan: ensimmäisessä osassa on laatutyöhön opastavia ja johdattelevia artikkeleita ja jälkimmäisessä osassa kolme käytännön esimerkkiä siitä miten laatutyötä on Suomen eri korkeakoulukirjastoissa tehty.

*Widén-Wulff* ja *Kronqvist-Berg* käsittelevät artikkelissaan laatuajattelun suhdetta johtamiseen. Laatuajattelun voidaan katsoa yhdeksi kehittäväksi ja näyttöön perustuvan johtamisen menetelmäksi. Artikkelissa käsitellään myös toiminnan ja johtamisjärjestelmän arviointia ja mittaamista, joka kuuluu keskeisenä laatuajatteluun. Se perustuu jatkuvan kehittämisen ajatukselle. Jyrkimmillään laatuajattelijat esittävät, että vain mitattavia asioita voidaan kehittää. Tämän vuoksi onkin keskeistä kehittää sekä määrällisiä että laadullisia toiminnan mittareita. Kirjoittajat antavat myös käytännön esimerkkejä arviointityön menetelmistä, erityisesti esitellessään mielenkiintoista Åbo akademin kirjaston arviointikäsitteiden kehittämistä ja soveltamista.

*Holappa*, *Luokkanen* ja *Saarti* kuvaavat artikkelissaan laatutyön kehittämistä korkeakouluissa, laatuajattelun ja niiden ulkoisia arviointia. *Ville Tuomen* artikkeli on yleisesitys siitä, miten laatu-

käsikirja tehdään, mitä dokumentaatiota siinä tulee olla ja mitkä ovat tavallisimmat kompastuskivet laatujärjestelmän dokumentaatioissa. *Saarti* ja *Juntunen* esittelevät artikkelissaan Kuopion yliopiston auditointikäytäntöjä.

*Johansson* määrittelee prosessikartoitukseen liittyvät käsitteet ja opastaa käytännön esimerkein kirjaston prosessien kuvaamista. Prosessikuvaukset antavat ajantasaisen kokonaiskuvauksen kirjaston töistä ja parantavat laadun varmistusta sekä järjeistävät työnkulkua ja resurssien kohdentamista.

*Pietiläinen* ja *Tuomi* kertovat korkeakoulukirjastojen palautejärjestelmistä ja luovat katsauksen onnistuneen palautejärjestelmän kriteereihin. Artikkelissa esitellään laatutyökaluja ja pohditaan millainen korkeakoulukirjaston palautejärjestelmä voisi olla. Lisäksi siinä luodaan katsaus eri kohteitten mittaamiseen ja arviointiin sekä esitetään muutamia keskeisiä menetelmiä ja työkaluja.

*Kunnelan* artikkelin aiheena on kirjasto- ja tietopalveluiden laatutyö osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategisen kehittämisen ja laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta. Kirjasto on Jyväskylän ammattikorkeakoulussa pyrkinyt systematisoimaan toimintansa laadunvarmistusta panostamalla erityisesti toiminnanohjausprosessien kuvaukseen.

*Tyrväisen* artikkeli käsittelee asiakaspalautetiedon huomioimista ja hyödyntämistä Pirkanmaan ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalveluissa. Artikkelissa kuvataan kirjastopalvelujen eri osa-alueisiin liittyvin esimerkein asiakaspalautteen roolia ja merkitystä toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja johtamisessa.

## *Kiitokset*

Laatukäsikirja on valmistunut usean toimijan yhteistyönä. Kiitokset ensinnäkin rahoittajille, jotka mahdollistivat tämän työn tekemisen. Kirjoittajat ovat tehneet keskeisen työn tekstien kirjoittamisessa. Toimituskunta ja taittajana toiminut *Seppo Pajari* ovat tehneet artikkeleista lopullisen julkaisun, josta toivottavasti on iloa ja hyötyä kaikille kirjastoissa laatutyön parissa työskenteleville.

Helsingissä 15.10.2007

*Toimituskunta*





# **Näyttöön perustuva johtaminen ja laatujohtaminen korkeakoulukirjastoissa**

*Maria Kronqvist-Berg ja Gunilla Widén-Wulff*

Laatutyö kirjaston arvioinnin osana on tällä hetkellä tärkeä keskusteluaihe. Suomessa konkreettinen toteutus on vielä keskeneräistä ja yhtenäinen laatutyön malli puuttuu (Muhonen 2006), samoin kuin tieteellinen tutkimus suomalaisten kirjastojen laatutyöstä. Erilaisia mittareita on saatavilla ja olisi tärkeätä tuoda erilaisia kokemuksia yhteiseen keskusteluun. Seuraavassa tulemme käsittelemään laadun ja laatutyön käsitteitä erityisesti tieteellisten kirjastojen näkökulmasta. Päämääränä on lisätä ymmärrystä siitä, miten tieteelliset kirjastot voivat kehittää laatujohtamistaan sekä arviointityötään. Tähän kuuluvat arviointiprosessi, tavallisimmat laadun mittarit ja laatutyön kehittyminen sekä Pohjoismaissa, että muualla maailmassa. Lopuksi esitellään lyhyesti, miten kirjastot voivat aloittaa laatujohtamisen ja arvioinnin. Åbo Akademin kirjastoa sekä Svensk biblioteksförningens käsikirjaa *Handbok i utvärderingsarbete* (Handbok 2005) käytetään esimerkkeinä siitä, miten laadun mittaamisessa ja parantamisessa tavalla päästään käytännössä alkuun.

## *Tietojohtaminen ja laatujohtaminen*

Organisaation johtamiseen kuuluu useita osa-alueita, aina resurssien hallinnasta strategiseen suunnitteluun. Viime vuosina erityisesti tietojohtaminen, eli tietoresurssien hallinta on ollut kiinnostuksen kohteena. Tietojohtamisella pyritään hyödyntämään organisaation jäsenten tietoa ja tietämystä mahdollisimman hyvin organisaation päämäärien saavuttamiseksi (Huotari & Iivonen 2000). Tietojohtaminen on siis organisaation sisäisen ja saatavilla olevan tiedon tunnistamista, hankkimista, luomista, välittämistä ja käyttöä sekä näiden toimintojen hallintaa ja johtamista. Tässä avainkysymyksenä on tiedon ymmärtäminen arvokkaana voimavarana organisaatiossa. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen on tärkeä osa-alue tietojohtamisesta. Samalla korostetaan myös tietojohtamisen inhimillisiä ja sosiaalisia näkökulmia, ihmisten ja tekniikan vuorovaikutusta sekä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tietojohtaminen on laaja johtamisfilosofia. Strategiat, joilla organisaation sisäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan parantaa, kuten esimerkiksi laatujohtaminen (quality management), tulisi sisällyttää tietojohtamiseen (Huotari et al. 2004; Johannsen 2000).

Kun puhutaan laatujohtamisesta olisi tärkeätä myös määritellä mitä tarkoitetaan laatu-käsitteellä. Laadun tavallisin määritelmä on ”fitness for purpose” eli että laatu on asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua (Brophy & Coulling 1996, 6). Christian Grönroos on luonut palvelulaadun mallin. Tämän mallin mukaan asiakkaiden kokemus kokonaispalvelusta riippuu palvelun teknisestä laadusta, toiminnallisesta laadusta ja itse organisaatioprofilista. Tekninen laatu on sitä, mitä asiakas saa lopputuloksena käytettyään tiettyä palvelua. Toiminnallinen laatu on sitä, millaisena asiakas kokee tekniseen laatuun johtavan prosessin. Organisaatioprofili on organisaation imago, joka puolestaan vaikuttaa siihen, miten asiakkaat kokevat teknisen ja toiminnallisen laadun (Grönroos & Monthele 1988, 23–24). Laatujohtaminen on lähtöisin japanilaisesta ja amerikkalaisesta yritysmaailmasta. Laatujohtamisessa tarjottavan palvelun laatu keskittyy varmistamaan, että palvelu vastaa käyttäjien tarpeita. Tärkeintä on käyttäjätyytyväisyys ja jatkuva palvelun parantaminen (Brophy 2000, 174–175).

Laatujohtamisella tarkoitetaan niitä metodeja, joilla arvioidaan esimerkiksi organisaation sisäisiä prosesseja ja sitä miten hyvin ne toimivat päämäärien suhteen. Kun tietojohtamisen kokonaisvaltainen

päämääränä on hallita tietoresursseja parhaalla mahdollisella tavalla, laatujohtamisessa keskitytään prosessien laatuun ja niiden kehittämiseen sekä tietoresurssien hyödyntämiseen tässä prosessissa. Brophy ja Couling (1996, 10) katsovat, että kyseinen prosessi on monivaiheinen. Ensin tiedostetaan, että laatu on tärkeä tekijä oman organisaation prosessien sekä tuotteiden kehittämisessä. Vähitellen kehitetään laadun kriteerit jotta voidaan asettaa konkreettisempia päämääriä laadun kehittämiseksi.

Laatujohtamiseen kuuluvat siis ne prosessit, joilla tähdätään laadun mittaamiseen ja parantamiseen. Laatujohtamiseen kuuluvat myös tavoitteiden asettaminen ja edistysaskeleiden valvominen. Laatujohtamista ovat kaikki ne prosessit, toiminnot ja mittarit, jotka myötävaikuttavat tuotteiden ja palvelujen laadun varmistamiseen. Lyhyesti sanottuna organisaatioiden tulee luoda tavoitteet, sitoa resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi ja tämän jälkeen arvioida tavoitteitaan uudelleen (Rowley 2005, 510).

Laatujohtaminen voidaan jakaa laadunvarmistamiseen ja laadunparantamiseen. Laadunvarmistamiseen kuuluvat ne työprosessit, joiden tarkoituksena on varmistaa, että laatu sidotaan ulkoisiin tai sisäisiin standardeihin. Laadunvarmistuksen avulla organisaatio ja ulkopuoliset osalliset voivat varmistua siitä, että organisaation suoritus on sopivalla tasolla. Laadunparantamisessa keskitytään niihin prosesseihin, joiden tavoitteena on nostaa tai parantaa laatua. Laadunparantaminen on tärkeää henkilökunnalle ja käyttäjille, kun taas laadunvarmistaminen on tärkeää rahoittajille (rowley 2005, 510).

Viimeinen vaihe on luoda Total Quality Management (TQM) systeemi joka edellyttää koko henkilökunnan ja koko organisaation sitoutumista ja kiinnostusta (Brophy & Couling 1996, 71). TQM perustuu tiimityöskentelyyn ja hyvään yhteistyöhön. Yhteisten päämäärien asettaminen ja koulutus ovat tärkeitä tekijöitä. Järjestelmällisyyttä ja resurssien hallintaa korostetaan, erityisesti ihmisten tietoa ja tietämystä tulee käyttää kokonaisvaltaisen laadun kehittämisessä (Brophy 2000, 175). Laatujohtetun organisaation tunnusmerkit ovat selkeät päämäärät ja hyvin tiedostetut toiminnot (Brophy & Couling 1996, 74).

Kirjastoalalla on joitakin erityispiirteitä, jotka lisäävät laatujohtamisen monimutkaisuutta. Yksi näistä erityispiirteistä on, että kirjastot ovat usein osa suurempaa organisaatiota, esimerkiksi yliopistoa. Kirjastoille on ominaista myös se, että niillä on paitsi useita yhteyksiä asiakkaisiinsa myös muita sidosryhmiä, ja että kirjastot toimivat usein yhteistyössä muiden kanssa saavuttaakseen organisaatiotavoitteensa. Lisäksi yhä suurempi osa kirjastojen palvelua on elektronisessa muodossa ((Rowley 2005, 509)).

### *Arviointi ja laadun mitat*

Kirjastoja arvioidaan useista eri syistä ja yksi tärkeimmistä on tiedon kerääminen päätöksenteon helpottamiseksi ja lisääntyneiden menojen oikeuttamiseksi tai olemassa olevien menojen puolustamiseksi (Crawford 1996, 5). Kirjaston palvelun laadun arviointi on tärkeää mm. parannusten suunnittelemiseksi. Toinen syy on ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen. Arviointia voidaan käyttää eri käyttäjäryhmien erilaisten tai vastakkaisten tarpeiden tunnistamiseksi. Sitä voidaan myös käyttää markkinoinnin tai tiedottamisen suunnitteluun tai palautteen antamiseksi toimittajille. Muita syitä arviointiin on käyttäjien osallistuminen kirjaston toimintaan ja perustan luominen uusille parannuksille ja suuntalinjoille (ibid, 5–6).

Arvioinnin tulisi olla osa organisaation (kirjaston) koko suunnitteluprosessia, ja se on tarpeen määrittäessä palvelun tasoa ja resursseja, kehiteltäessä muutosstrategioita ja seurattaessa tavoitteiden

toteutumista. Arviointia suunniteltaessa tulee ensin koota asiaan kuuluvaa taustatietoa, minkä jälkeen määritellään se, mitä halutaan tietää ja tarkennetaan arviointia tämän avulla. Tämä vaatii arviointinäkökohtien määrittelemistä, eli tulee päättää, halutaanko tietää enemmän kirjaston palveluista vai selvittää palvelun tavoitteenmukaisuutta. Tämän jälkeen tulee päättää tutkimustapa, -menetelmät ja mittaustavat. Täytyy päättää, mitä mitataan, valita arviointimenetelmä ja tiedonkeruutekniikka, suunnitella miten tiedonkeruutyökalut rakentuvat, suunnitella tiedon analysointia, kehittää budjetti ja hankkia työn suorittajat. Paremman uskottavuuden ja validiteetin saavuttamiseksi on suositeltavaa käyttää useampaa kuin yhtä menetelmää (Powell 2006, 114)).

Arviointiprosessi voi myös epäonnistua. Kirjastot voivat epäonnistua yrittäessään tehdä jotain arvioinnin osoittamille puutteille. On tietenkin olemassa sekä hyviä että huonoja syitä puutteiden korjaamatta jättämiselle. Kirjastolla ei ehkä yksinkertaisesti ole resursseja epäkohtien korjaamiseksi. Arviointiprosessi saattaa epäonnistua myös siksi, että henkilökunta loukkaantuu parannusehdotuksista tai että kirjaston johtajat käyttävät huonoja arviointituloksia henkilökunnan kritisoinnissa, riippumatta siitä, ovatko heikot tulokset henkilökunnan syytä vai eivät. Arvioinnit voivat myös johtaa tulokseen, jossa on enemmän kysymyksiä kuin vastauksia, jolloin aiheutuu yhä enemmän työtä. Arvioinnin epäonnistumisen vaaran pienentämiseksi on tärkeää, että koko henkilökunta osallistuu arviointityöhön, ja että prosessi ei vie liikaa aikaa, sillä tämä voi lisätä vihamielisyyttä arviointia kohtaan (Crawford 2006, 32–33).

### **Laadun mittareita**

Kirjasto- ja tietopalvelusuoritusten mittaaminen on jo vuosien ajan ollut tärkeä osa-alue sekä tutkimuksessa että käytännön työssä (Brophy & Coulling 1996, 145). Mittaamiseksi voidaan määritellä mikä tahansa prosessi, jonka tarkoituksena on kuvata mm. asioita, ihmisiä ja tapahtumia kvantitatiivisina arvoina (Powell 2006, 115). Mittarit eivät itsessään ole arviointia, mutta ne toimivat kvantitatiivisen arvioinnin rakennuselementteinä. Kirjastojen arvioinnin tavallisia mittareita ovat käyttäjämäärät ja käyttäjätyytit, prosessien lukumäärä ja aika, henkilökunnan ja käyttäjien toiminta, käyttäjätyytyväisyystasot sekä resurssi- ja palvelukustannukset. Orr on jo 1970-luvulla määritellyt kuusi kriteeriä, jotka laatua mittaavan välineen tulee täyttää ja ne ovat edelleen laatutyön lähtökohtana. Nämä kriteerit ovat soveltavuus, informatiivisuus, pätevyys, luotettavuus, vertailtavuus ja käytännöllisyys (Orr 1973, 328–330).

### **Suoritusmittarit**

Output eli tuotos tai suoritus viittaa kirjastojen luomaan palveluun ja tuotteisiin (Crawford 2006, 16). Suoritusmittareiden avulla arvioidaan, mitä eri toimenpiteillä on saatu aikaan (Powell 2006, 105). Mittarit liittyvät kirjaston suoritusta ja vaikuttavuutta osoittaviin indikaattoreihin ja liittyvät läheisesti siihen, mikä vaikutus kirjastolla on kohderyhmäänsä, ja ne tulisi liittää organisaation tavoitteisiin. Näiden mittareiden tärkeimpiä elementtejä ovat tehokkuus ja käyttäjätyytyväisyys. Esimerkkejä suoritusmittareista ovat resurssien käyttö, aineiston kierto, dokumentin toimitusaika, viitepalvelujen käyttö, aihehakujen onnistuminen ja aineiston saatavuus (ibid, 106). Suoritusindikaattori määritellään kirjaston tilastotiedoista tai muusta kirjaston suoritusta kuvaamaan käytetystä tietoa-aineistosta saatuna numeerisena tai verbaalisena ilmaisuna (Crawford 2006, 15).

Suoritusmittarit ovat tärkeitä arvioitaessa, onko palvelu kohentunut tai heikentynyt, ja mittareita voidaan käyttää myös poliittisina työkaluina resurssien hankkimiseksi tai kirjaston paikan varmistamiseksi organisaatiossa. Suoritusmittareiden käytössä tulee kuitenkin muistaa muutama seikka. Kaikkien kirjastojen käyttämät suoritusindikaattorit antavat harvemmin selkeää kuvaa yksittäisen kirjaston palvelun laadusta. Mittarit perustuvat liian usein asioihin, joita on helppo mitata, sen sijaan, että keskityttäisiin asioihin, joita olisi tärkeä mitata. Suoritusmittarit eivät itsessään anna suuntaviivoja

kirjastojen palvelun parantamiseen, vaan ne osoittavat mitä voidaan parantaa. Tämä on jo sinänsä tärkeä asia, mutta se on vain ensimmäinen askel kohti parempaa palvelua (Brophy & Coulling 1996, 157).

#### *Panosmittarit, tulostmittarit ja benchmarking*

Input eli panos koostuu palveluun suunnattavista resursseista, joihin kuuluvat esimerkiksi rahoitukseen liittyvät tiedot (Crawford 2006, 16). Panosmittarit mittaavat näitä resursseja ja edustavat vanhinta ja perinteisintä tapaa määritellä organisaatioiden resurssi- ja palvelulaatua (Powell 2006, 105). Esimerkkejä tällaisista mittareista kirjastomaailmassa ovat kokoelman kokonaissuuruus, budjettivarat ja henkilökunnan määrä. Sellaisenaan mittarit ovat pikemminkin mittaamista kuin arviointia varten ja niillä voidaan määrittää vain rajallisesti laatua (ibid).

Vaikutukset (impacts) kuvaavat sitä vaikutusta, joka kirjaston palvelulla laajemmassa merkityksessä on yhteiskuntaan tai organisaatioon (Crawford 2006, 16). Vaikutuksen mittarit mittaavat sitä, miten kirjaston ja informaatioresurssien käyttäminen todellisuudessa vaikuttaa käyttäjiin. Vaikutusten mittaaminen on tullut yhä tärkeämmäksi kirjastoille. Lähellä vaikutuksia ovat tulokset (outcomes). Osa tutkijoista haluaa pitää nämä kaksi käsitettä erillään, kun taas toisten mielestä ne tarkoittavan samaa (Powell 2006, 106). Tulokset voidaan määritellä kirjastopalvelun tekemäksi panostukseksi käyttäjien toimintaan edustaen siten asiakkaan ja palvelun välistä vuorovaikutusta (Crawford 2006, 16).

Benchmarking on edellisiin verrattuna suhteellisen uusi mittari. Benchmarkingia voidaan käyttää parhaiden käytäntöjen (best practices) vakiinnuttamiseen, muutosten tunnistamiseen palvelun parantamiseksi, käyttäjien tarpeiden ja mielipiteiden arvioimiseksi, kehityssuuntausten tunnistamiseksi, ajatusten vaihtoon ja henkilökunnan kehittämiseen (Powell 2006, 109). Benchmarking on jatkuva, parannusten aikaansaamiseksi luotu prosessi, joka voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kirjasto mittaa palveluasteensa ja valitsee ne näkökohdat, joita halutaan vertailla. Toisessa vaiheessa tulee löytää sopivat vertailuorganisaatiot ja kolmanneksi määritellään paras käytäntö. Neljännessä vaiheessa tarkastellaan, millainen palvelu veisi kirjastoa lähemmäksi parasta käytäntöä ja sovelletaan sitä. Viimeisenä vaiheena on palvelun uudelleenmittaaminen toimenpiteiden vaikutusten seuraamiseksi (Crawford 2006, 57).

#### *Menetelmät*

Kuten on todettu, ovat monet mittarit kvantitatiivisia ja tilastotiedon muodossa ja ne voidaan saada olemassa olevista tietoa-aineistosta. Tällainen tilastotieto koostuu hallinnollisesta tiedosta, taloudellisista tilastoista, kokoelmista ja muista resursseista, kirjaston käytöstä, henkilökunta- ja palkkatiedosta (Powell 2006, 115). Tavallisin kirjasto- ja informaatioalalla käytetty kvantitatiivinen menetelmä on kyselytutkimus. Kyselyllä voidaan kerätä tietoa yleisestä käyttäjätyytyväisyydestä, tietystä käyttäjäryhmästä tai erityisestä ongelmasta. Kyselytutkimusten suurena etuna on, että niillä tavoitetaan suuri joukko käyttäjiä (Crawford 2006, 36–37).

Muita kvantitatiivisia menetelmiä ovat balanced scorecard ja in-house eli sisäisen käytön mittaaminen. Balanced scorecard -menetelmä tarkastelee kirjastoa neljästä näkökulmasta; käyttäjien, rahoituksen, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja tulevaisuuden näkökulmista. Kirjasto voi keskittyä suhteellisen pieneen määrään mittareita, jotka helpottavat tulosten vertailua vuodesta toiseen, mutta menetelmä ei anna kolmiulotteista kuvaa toiminnasta. Sisäisen käytön mittaaminen liittyy lähinnä fyysisen kirjaston kokoelmien, esim. käsikirjaston käyttöön. (Crawford 40–41).

Vaikka arvioinnin menetelmät ovat usein kvantitatiivisia, ovat myös kvalitatiiviset menetelmät tulos- ja tavallisemmiksi arvioinnissa (Powell 2006, 111). Tavallisin kvalitatiivinen menetelmä kirjasto- ja informaatioalalla on fokusryhmähaastattelu (Crawford 2006, 45). Muita kvalitatiivisia

menetelmiä ovat käyttäjien haastattelut ja havainnointi (ibid, 50–51). Menetelmiä kuvataan konkreettisemmin seuraavassa luvussa kuvatuissa kirjastojen arviointia koskevissa esimerkeissä.

### *Esimerkkejä laatutyöstä kirjastoalalla*

Ruotsissa tieteellisten kirjastojen laatutyö on seurannut kansainvälisiä kehityssuuntauksia. Siinä sovelletut laatumallit ovat keskittyneet kirjaston rooliin palveluntuottajana. Erilaisten laadun mittareiden ja mittausten päämotiivina on ollut osoittaa ulkopuolisille kirjaston tuloksia ja tehokkuutta sekä luoda suunnittelupohja oman kirjaston toiminnalle. Ruotsalaisten kirjastojen on kuitenkin ollut ongelmallista nostaa esille laatutyöaloitteitaan emo-organisaatioissa eli yliopistoissa ja korkeakouluissa (Gellerstam 2002, 8). Tanskassa on arvioitu vuosina 1990–2000 tanskalaisissa tieteellisissä kirjastoissa tehtyjä käyttäjätutkimuksia (Kruse 2002). Osoittautui, että tutkimukset käsittelivät ainoastaan käyttäjien tyytyväisyyttä senhetkiseen palveluun, ei käyttäjien vaatimuksia ja toiveita tulevaisuuden palvelusta. Useimmat käyttäjätutkimukset eivät myöskään täyttäneet tieteellisiä menetelmävaatimuksia. Näiden tutkimusten tulokset vaikuttivat enimmäkseen kirjastojen tarjoamiin ja käyttäjille suunnattuihin palveluihin, mutta harvoin sisäisiin prosesseihin (ibid, 39). Norjassa ABM-utvikling, Statens senter for arkiv, bibliotek og museum (2004) on kehittänyt laatuindikaattoreita käsittelevän käsikirjan. Indikaattorit on jaoteltu kolmeen ryhmään: resursseihin/saatavuuteen/infrastruktuuriin, käyttöön ja kustannustehokkuuteen.

*Measuring Academic Library Performance* on ALA:n (American Library Association) julkaisema käsikirja vuodelta 1990. Käsikirjan tavoitteena on esitellä joukko käytännön suoritusmittareita (output-mittareita) akateemisten kirjastojen ja tutkimuskirjastojen käyttöön (Van House et al. 1990, ix). Käsikirjan mittareita käytetään kirjastotoiminnan tehokkuuden arvioimiseen, niitä voidaan käyttää kaikenlaisissa ja -kokoisissa tieteellisissä kirjastoissa, ne tukevat päätöksentekoa, ovat yksinkertaisia ja edullisia käyttää, ovat käyttäjälähtöisiä ja heijastelevat tavallisia kirjastotoiminnan tavoitteita. Mittarit ovat palvelulähtöisiä ja niiden avulla mitataan sisäisiä työprosesseja. Käsikirjaa laadittaessa suoritusmittareita testattiin useissa amerikkalaisissa kirjastoissa (ibid, ix-xi). Käsikirjassa on 15 suoritusmittaria jaoteltuna neljään ryhmään. Nämä ryhmät ovat: yleinen käyttäjätyytyväisyys, aineiston saatavuus ja käyttö, kirjastojen ja tilojen käyttö sekä tietopalvelu (ibid, 5). Kaikista mittareista on määritelmä, tiedonkeruu, tietoanalyysi, pohdinta ja ehdotuksia. Käsikirjassa on myös liitteitä, joissa on mm. tyhjiä lomakkeita ja esimerkkejä mittausraporteista ja lisäksi luettelo termimääritelmistä.

Käsikirjaa on pidetty hyvänä apuvälineenä, sillä se sisältää runsaasti yksityiskohtaisia menetelmäkuvauskuvaus ja antaa esimerkkejä toimintastrategioista silloin kun mittaus osoittaa puutteita kirjaston toiminnassa. Käsikirjaa on käytetty laajalti Pohjois-Amerikassa, mutta esimerkkejä on myös sen käytöstä Euroopasta. Kirjan menetelmät ovat vaikuttaneet myös muihin organisaatioihin uusien käsikirjojen kehittämisessä (Brophy & Coulling 1996, 148).

*Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries* on IFLA:n (International Federation of Library Associations and Institutions) Section of University Libraries and other General Research Libraries kehittämä käsikirja, joka julkaistiin 1996. Käsikirjan tarkoituksena on edistää suoritusmittareiden hyväksyttävyyttä tärkeänä hallinnon työkaluna, auttaa kirjastoja saamaan luotettavia tuloksia alhaisin kustannuksin ja toimia arviointivälineenä, joka sallii vertailut eri ajanjaksoina paitsi kirjaston sisällä myös eri kirjastojen välillä (Poll & Boekhorst 1996, 10). Kohderyhmänä ovat erityyppiset akateemiset kirjastot kaikkialla maailmassa. Suoritusindikaattorit, joiden ympärille kirja rakentuu, luotiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta ja niitä testattiin useassa saksalaisessa kirjastossa (ibid, 7–8). Käsikirjan 17 suoritusindikaattoria on jaoteltu seitsemään ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on kirjaston käyttö ja tilat, toinen kokoelmien laatu, kol-

mas luetteloiden laatu, neljäntenä dokumenttien saatavuus kokoelmassa, viitepalvelut sekä etäkäyttö ja viidenneksi käyttäjätyytyväisyys. Kaikista indikaattoreista on nimi, määritelmä, tavoitteet, menetelmät, tulkinta ja mahdolliset ongelmanratkaisut sekä lisäksi annetaan lisää aihetta käsittelevää kirjallisuutta (Poll & Boekhorst 1996, 41–42).

LibQUAL+™ on joukko palveluita, joita kirjastot voivat käyttää ymmärtääkseen asiakkaiden palvelun laatua koskevia näkemyksiä ja pystyäkseen toimimaan niiden perusteella (LibQUAL+™ 2007). LibQUAL+™ kehiteltiin yksityissektorilla palvelun laadun määrittelemiseen yleisesti käytetyn SERVQUAL-instrumentin pohjalta. SERVQUAL perustuu “Gap Theory of Service Quality” -teoriaan, jonka kehitti markkinointiryhmä A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ja L.L. Berry. Texas A&M University Libraries ja Association of Research Libraries (ARL) ryhtyivät vuonna 1999 yhteistyöhön soveltaakseen SERVQUALia kirjastoalalla ja tuloksena syntyi LibQUAL+™.

LibQUAL+™ koostuu kirjaston käyttäjille lähetettävästä kyselytutkimuksesta, jolla mitataan käyttäjien käsitystä palvelusta, tietoaineistosta ja kirjastotiloista. LibQUAL+™ hoitaa itse tiedonkeruun ja kirjastot saavat raportteja aineistosta. Kirjastojen tulee ainoastaan saada käyttäjänsä osallistumaan tutkimukseen. Tähän mennessä yli 400 laitosta on osallistunut LibQUAL+™ -palveluun. LibQUAL+™ ei ole ilmainen, vaan kirjastot maksavat rekisteröintimaksun sekä tulosanalyysimaksun (LibQUAL+™ 2007). LibQUAL+™ on osoittautunut hyväksi benchmarking- ja best practice -työvälineeksi, mutta se ei kuitenkaan saisi olla ainoa apuväline, jolla valvotaan ja parannetaan kirjastojen palvelun laatua (Thompson et al. 2002, 10).

### **Arviointityön käsikirja – tapaustutkimus Åbo Akademin kirjastosta**

*Handbok i utvärderingsarbete: prestationsindikatorer för biblioteksverksamhet* (2005) on Svensk Biblioteksförning -yhdistyksen laatutyön ja tilastotieteen erikoisryhmän kehittäämä käsikirja. Käsikirja on vapaasti saatavissa yhdistyksen www-sivujen kautta ja se löytyy myös englannin kielellä nimellä *Quality handbook: performance indicators for library activities* (Handbook 2005). Käsikirja toimi lähtökohtana yhteistyöhankkeessa, jonka kyseinen erikoisryhmä ja joukko ruotsalaisia kirjastoja toteuttivat kolmen vuoden aikana (2002–2005) (Handbok 2005, 5). Hankkeen tarkoituksena oli antaa kirjastoille alkusysäys systemaattiseen laatutyöhön ja luoda mahdollisuus keskusteluun ja vertailuun muiden kirjastojen kanssa. Käsikirjan perimmäisenä tavoitteena on: ”levittää tietoa ja ymmärtämystä suoritusindikaattorien käytöstä kirjastotoiminnan arvioinnissa (Handbok 2005, 6).” Käsikirjan kohderyhmänä ovat kaikki kirjastot, niin tieteelliset kuin yleisetkin.

Käsikirja esittelee kaksitoista suoritusindikaattoria sekä niiden käytön (Handbok 2005, 5). Käsikirjassa esitellyt suoritusindikaattorit ovat:

1. Käyttäjätyytyväisyys
2. Aukioloajat suhteessa käyttäjien tarpeisiin
3. Kirjaston palveluiden tavoittama osuus kohderyhmästä
4. Elektronisia palveluja kirjaston ulkopuolella käyttävien osuus kohderyhmästä
5. Elektronisten palvelujen hakuistuntojen määrä kohderyhmän henkilöä kohden
6. Kirjastokäyntien määrä kohderyhmän henkilöä kohden
7. Tietokyselyiden määrä kohderyhmän henkilöä kohden
8. Kirjaston järjestämään toimintaan osallistuvien määrä kohderyhmän henkilöä kohden
9. Hankintojen keskimääräinen aika – tilauksesta hyllyyn
10. Kaukolainojen määrän ja omien kokoelmien lainojen kokonaismäärän välinen suhde
11. Kokoelmien vaihtuvuus
12. Väärin sijoitettujen kirjojen osuus kirjaston kokoelmissa.



Indikaattorit on ensisijaisesti haettu standardista ISO 11620 (Handbok 2005, 5). Käsikirjassa eri mitausten aikataulu on sama kuin yhteistyöhankkeessa. Mittausaikataulu on määritelty yhdeksi vuodeksi. Käsikirjan kaikkien kahdentoista indikaattorin kohdalla kerrotaan nimi, mistä standardista se on peräisin, sen tarkoitus, määritelmä, tiedonkeruu- ja tulosten analysointimenetelmä, laajuus, tulkinta ja muut indikaattoriin liittyvät tekijät sekä esimerkkejä fiktiivisistä tapauksista. Lisäksi määritellään käsitteet sähköinen palvelu, kohderyhmä ja istunto (ibid, 11–13). Suoritusindikaattorien mittaamiseen käytetyt menetelmät ovat tilastotieto, pistokoetutkimukset ja kyselytutkimukset (ibid. 7).

Käsikirjaprojekti on arvioitu Jakob Harneskin raportissa *Grund för fortsatta mätningar* (kesäkuu 2005). Harnesk toteaa, että käsikirja on hyvin kirjoitettu ja opettava, mutta että osa indikaattoreista soveltuu paremmin tieteellisiin kuin yleisiin kirjastoihin. Harneskin loppukommentin mukaan käsikirja on kuitenkin toiminut juuri kuten sen oli tarkoituskin toimia (Harnesk 2005 18–19).

Kyseistä käsikirjaa testataan myös Suomessa Åbo Akademin informaatiotutkimus-oppiaineen (Informationsförvaltning) ja Åbo Akademin kirjaston välisenä yhteistyönä. Pro gradu -työtään kirjoittava opiskelija testaa käsikirjan suoritusindikaattoreita yhdessä kirjaston työryhmän kanssa Åbo Akademin pääkirjastossa vuoden 2007 aikana.

Ensimmäistä neljää indikaattoria (käyttäjätyytyväisyys, aukioloajat suhteessa käyttäjien tarpeisiin, kirjaston palveluiden tavoittama osuus kohderyhmästä ja sähköisiä palveluja kirjaston ulkopuolella käyttävien osuus kohderyhmästä) mitataan kyselytutkimuksen avulla. Kysely toteutetaan verkkokyselynä ja se lähetetään Åbo Akademin opiskelijoille, tutkijaopiskelijoille ja henkilökunnalle Turussa. Indikaattoreita tietokyselyiden määrä kohderyhmän henkilöä kohden (7) ja hankintojen keskimääräinen aika (9) mitataan pistokoetutkimuksilla. Indikaattorit 5, 6, 8, 10, 11 (hakuistuntojen määrä, kirjastokäyntien määrä, kirjaston järjestämiin tilaisuuksiin osallistuvien määrä, kaukolainojen määrän ja lainojen kokonaismäärän välinen suhde ja kokoelmien vaihtuvuus) kerätään olemassa olevista, kirjaston viime vuosien aikana keräämistä tilastoista. Viimeistä indikaattoria, väärin sijoitettujen kirjojen osuus kirjaston kokoelmassa, ei testata, sillä koska Åbo Akademin pääkirjaston kokoelmat ovat suljetut, olisi tutkimuksen tulos tältä osin vääristynyt. Pro gradu -opiskelija on valmistellut tutkimusmenetelmät, minkä jälkeen niistä on keskusteltu kirjaston työryhmän kanssa. Kirjaston henkilökunta kerää pistokoetutkimusten aineiston kun taas pro gradu -opiskelija kerää kyselytutkimusaineiston. Tutkimusten tulokset tullaan esittämään Informaatiotutkimuksen (Informationsförvaltning) pro gradu -työssä.

Käsikirjaa on helppo käyttää ja sen rakenne on pedagoginen. On suuri etu, että käsikirja on saatavissa maksutta. Jokainen kirjaston henkilökunnan edustaja voi näin perehtyä laatutyöhön. Nopeasti tosin huomattiin, että käsikirjan indikaattoreita ei ole tarpeen käyttää suoraan, vaan ne kannattaa sopeuttaa kirjaston tilanteeseen. Useimmiten kyse oli aineiston lisäämisestä, esim. lisäkysymysten laatimisesta kyselylomakkeeseen tai hankintaprosessin vaiheiden lisäämisestä. Käsikirjaa ei siten voida pitää kokonaisratkaisuna, mutta se toimii kuitenkin erittäin hyvänä pontimena Åbo Akademin kirjaston laatutyölle.

## Loppusanat

Arvioinnista on tullut välttämätön osa kirjastojen työtä, pelkät tilastot ja muut panosmittarit eivät enää ole riittäviä antamaan toiminnasta oikeanlaista kuvaa. Se, mitä johtamismalleja tai laadun mittareita valitaan, riippuu siitä, mitä itse halutaan arvioida ja minkälaiset, sekä taloudelliset että ajalliset, resurssit arviointiin on. Mikäli arvioinnista halutaan saada käyttökelpoisia tuloksia, on suositeltavaa sovittaa apuvälineet kunkin kirjaston toimintaan, tavoitteisiin ja resursseihin. On kuitenkin hyödyll-

listä oppia muiden kirjastojen onnistumisista ja virheistä niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

## Lähteet

ABM-utvikling (2004). Kvalitets- og resultatindikatorer for bibliotek. Versjon 3.0. Forslag til aktuelle indikatorer. Oslo: ABM-utvikling  
<http://www.abm-utvikling.no/faghjornet/dokumenter/kvalitetsindikatorer.pdf> (7.8.2007)

BROPHY, PETER & COULLING, KATE (1996). Quality management for information and library managers. Aldershot: Aslib Gower.

BROPHY, PETER (2000). The academic library. London: Library Association.

CRAWFORD, JOHN (1996). Evaluation of library and information services. London: Aslib.

CRAWFORD, JOHN (2006). The culture of evaluation in library and information services. Oxford: Chandos Publishing.

GELLERSTAM, GÖRAN (2002). Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolans bibliotek. En förstudie. Högskoleverkets rapportserie 2002:6 R. [http://www.kb.se/bibsam/kvalitet/gg\\_rapport.pdf](http://www.kb.se/bibsam/kvalitet/gg_rapport.pdf) (7.8.2007)

GRÖNROOS, CHRISTIAN & MONTHELIE, CAROLINE (1988). Service management i den offentliga sektorn. Malmö: Liber.

Handbok (2005). Handbok i utvärderingsarbete: prestationsindikatorer för biblioteksverksamhet. Svensk biblioteksforening, Johan Edgren.  
<http://www.biblioteksforeningen.org/sg/kvalitet/pdf/HandbokenREV05.pdf> (7.8.2007)

Handbook (2005). Quality handbook: performance indicators for library activities. The Swedish Library Association, Johan Edgren et al. [http://www.biblioteksforeningen.org/sg/kvalitet/pdf/quality\\_handbook.pdf](http://www.biblioteksforeningen.org/sg/kvalitet/pdf/quality_handbook.pdf) (7.8.2007)

HARNESK, JAKOB (2005). Grund för fortsatta mätningar: en utvärdering av Svensk Biblioteksforenings projekt Handbok för utvärdering 2002–2005. Harnesk Information.  
<http://www.biblioteksforeningen.org/sg/kvalitet/pdf/Utv%8Arderingsrap%C9ksprojektet.pdf> (7.8.2007)

HUOTARI, MAIJA-LEENA & IIVONEN, MIRJA (2000). Tietojohdaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tietopalvelu, no. 3, pp. 5–9.

HUOTARI, MAIJA-LEENA, HURME, P., VALKONEN T. & HILSKA, K. (2004). Tieto ja viestintä organisaatioissa. Verkkokurssi, Viestintätieteiden yliopistoverkosto.  
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/index.htm> (7.8.2007)

JOHANNSEN, CARL GUSTAV (2000). Total Quality Management in a knowledge management perspective. Journal of Documentation, vol. 56, no. 1, pp. 42–54.



KRUSE, FILIP (2002). Alice i den røde dronnings land – en analyse af danske forskningsbibliotekers brugenundersøgelser 1990–2000, deres indhold, metode, kvalitet og betydning. Arbejdsrapport: en skriftserie fra Statsbiblioteket Nr. 4. <http://www.statsbiblioteket.dk/publ/Arbejdsrap.4.pdf> (7.8.2007)

LibQUAL+™ (2007). LibQUAL+™ -palvelun www-sivut:  
<http://www.libqual.org/> (17.1.2007)  
<http://www.libqual.org/About/FAQ/index.cfm> (17.1.2007)  
<http://www.libqual.org/About/FeeSchedule/index.cfm> (17.1.2007)  
<http://www.libqual.org/About/History/index.cfm> (17.1.2007)

MUHONEN, A. (2006) Yliopistokirjastot ja laatu. TietäNet, 1. <http://lib.tkk.fi/TietäNet/1.06/a02.html> (7.8.2007)

ORR, R.H. (1973). Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. *Journal of Documentation* 29(3): 313–332.

POLL, ROSWITHA & BOEKHORST, PETER te (1996). *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. München: Saur.

POWELL, RONALD R. (2006). Evaluation research: an overview. *Library Trends* 55(1): 102–120.

ROWLEY, JENNIFER (2005). Making sense of the quality maze: perspectives for public and academic libraries. *Library Management*, 26(8/9):508–518

THOMPSON, BRUCE; COOK, COLLEEN & THOMPSON, RUSSEL L. (2002). Reliability and structure of LibQUAL+™ scores: measuring perceived library service quality. *Libraries and the Academy*, 2(1): 3–12.

VAN HOUSE, NANCY A., WEIL, BETH T. & MCCLURE, CHARLES R. (1990). *Measuring academic library performance: a practical approach*. Chicago: American Library Association.



# Laatukäsikirjan laatiminen ja muu dokumentointi

Ville Tuomi

## Johdanto

Miksi laatukäsikirjoja laaditaan ja mitä hyötyä niistä on? Tähän ei voi vastata aukottomasti suomalaisten korkeakoulukirjastojen kohdalla, koska kirjastot ovat keskenään erilaisia eikä hyödyistä ole tehty kattavaa tutkimusta. Yrityksiä koskevista tutkimuksista voi kuitenkin melko helposti päätellä, että laatukäsikirjasta eli paperille pistetystä laatujärjestelmästä on hyötyä talouden kannalta, kun sen avulla huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset vähenevät ja palvelu koetaan arvokkaaksi (ks. esim. Freiesleben 2005). Laatujärjestelmän myönteiset vaikutukset talouteen johtuvat mm. sähläyksen vähenemisestä, mutta laadun kehittämisen myönteiset vaikutukset näkyvät selvimminkin laatutietoisuuden lisääntymisessä, toimintatapojen yhdenmukaistumisessa ja toiminnan laadun parantamisessa (Andersson ym. 2004).

Laatutyöhön kuuluu monenlaista dokumentointia. Keskeinen asia dokumentoinnissa on, että se on osa viestintää. Keskeisiä dokumentteja korkeakoulujen kirjastoissa ovat esimerkiksi laatukäsikirja, kirjaston tavoiteasiakirjat (esim. strategia), työvuorolistat ja vastuunjako kuvaavat dokumentit. Tässä kirjoituksessa käsitellään eniten laatutyön kannalta keskeisintä laatudokumenttia eli laatukäsikirjaa<sup>1</sup>.

Termi	Määritelmä	Huomioita
Laatukäsikirja	Asiakirja, joka määrittelee organisaation laadunhallintajärjestelmän.	Laatukäsikirjan muoto ja yksityiskohdat voivat vaihdella organisaation koon ja toiminnan monimuotoisuuden mukaan.
Laadunhallintajärjestelmä	Johtamisjärjestelmä, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa.	Johtaminen tarkoittaa koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi. Järjestelmä on toisiinsa liittyvien vuorovaikutteisten tekijöiden yhdistelmä.
Dokumentointi	Dokumentoinnin avulla on mahdollista viestiä toiminnan tarkoitus ja sisältö.	Dokumentointi pitää tehdä organisaation sopivalla tavalla ottamalla huomioon organisaation koko ja toimintatavat, prosessien monimutkaisuus ja keskinäiset vuorovaikutussuhteet, sekä henkilöstön pätevyys.

Taulukko 1. Laatukäsikirjaan liittyvät keskeiset termit (SFS-EN ISO 9000; ISO/TR 10013:fi)

<sup>1</sup> Laatukäsikirja sijasta toisissa organisaatioissa käytetään sanaa toimintakäsikirja osoittamaan joko sitä, että käsikirjassa oleellista on toiminnan (prosessien) kehittäminen tai sitä, että laadun lisäksi käsikirjassa käsitellään ympäristöasioita ja/tai turvallisuusasioita.

Tässä artikkelissa kuvataan laatukäsikirjan laatimista ja muuta dokumentointia. Tähän liittyen on edellä mainittuun taulukkoon 1 pistetty tiivistäen muutaman keskeisen sanan määritelmä. Korkeakoulukirjastoissa taulukon asiat tarkoittavat mm. prosessikartan piirtämistä kirjaston prosesseista. Tällaisella kartalla kuvataan, miten kirjaston prosessit liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Parhaimmillaan kirjaston toiminnan näkee yhdellä silmäyksellä laatukäsikirjasta.

Henkilökunnan pätevyys kannattaa huomioida laatukäsikirjan laadinnassa ainakin siten, että jos henkilöstöllä on hyvät tietotekniset valmiudet, kannattaa laatukäsikirjan laadinnassa ja ylläpidossa hyödyntää tietotekniikkaa. Jos laatutyö on henkilökunnalle tuttua, voidaan kirjastossa käyttää useammanlaisia menetelmiä laatutyössä kuin siinä tapauksessa, jos asia on henkilöstölle uusi.

Kuten taulukosta 1 näkyy, dokumentointi on viestintää, jota on syytä tehdä organisaation ominaispiirteiden ja tilanteen mukaan. Esimerkiksi ISO-standardeja ei ole siis tarkoitettu orjallisesti apinotaviksi, vaan itselle sopivalla tavalla sovellettaviksi.

## *Dokumentointi ja sen rooli laatutyössä*

Korkeakouluilta ja niiden kirjastoilta edellytetään dokumentointia ja näyttöä niiden laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta<sup>2</sup>. Korkeakoulujen dokumentointiin kuuluu laadunvarmistusjärjestelmä, laatupolitiikan, toimintojen ja toimijoiden vastuiden määrittely (Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi 2005). Yksittäisen korkeakoulukirjaston kohdalla tämä tarkoittaa käytännössä sen vastuunjakoa yhteistyökumppaneiden kanssa ja vastuun ja työn jakoa kirjaston henkilökunnan kesken. Perinteisesti on puhuttu esimerkiksi valta–vastuu -taulukosta, jossa on lueteltu, kuka vastaa mistäkin ja usein myös varahenkilöt kuhunkin tehtävään. Tämä lienee yksi tavallisimmista laadunvarmistustavoista työelämässä.

Tavalliseen kysymykseen siitä, kuinka tarkkaa dokumentoinnin pitäisi olla ja kuinka paljon sitä kannattaa tehdä, voi etsiä vastausta pohtimalla sitä, millainen viestintä juuri omassa korkeakoulukirjastossa toimii parhaiten. Kannattaa siis pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka pitkää laatukäsikirjaa, työohjeita ja muita asiakirjoja henkilöstö lukee? Joissakin tutkimuksissa on saatu selkeä tulos, joka osoittaa, että liian paksu laatukäsikirja estää henkilöstöä käyttämästä sitä ja riittävän ohut edesauttaa käsikirjan käyttöä<sup>3</sup> (Hughes ym. 2000).
- Missä dokumentteja kannattaisi säilyttää: tietokoneella, kirjahyllyssä, kahvihuoneen pöydällä...? Tähän ei ole muuta sääntöä kuin se, että laatukäsikirjan ja muiden dokumenttien pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla.
- Miten dokumenttien ylläpitovastuuta jaetaan niin, että ylläpito onnistuu? Yksin ei kenenkään kannata laatukäsikirjaa tehdä, vaan ryhmässä niin että henkilökunnalla on riittävä mahdollisuus osallistua.

Käytännön dokumentoinnissa voi käyttää esimerkiksi taulukon 2 mukaista yhteenvetoa dokumenteista. Taulukon voi laittaa osaksi laatukäsikirjaa ja sen tarkoituksena on, että kaikki tietäisivät, missä dokumentit ovat ja, että niitä ylläpidettäisiin.

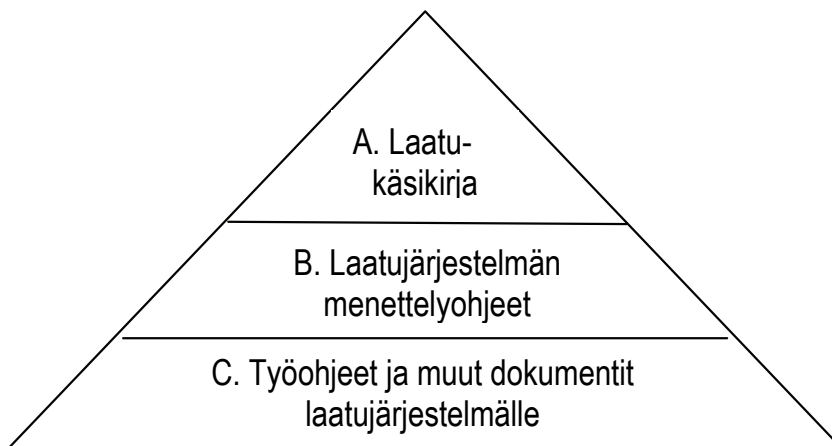
<sup>2</sup> Laadunvarmistus tarkoittaa tässä käytännössä samaa kuin laadunhallinta.

<sup>3</sup> Itse olen useimmiten törmännyt laatuasioiden kouluttajana siihen, että työpaikalla on laatumappi, joka koetaan liian paksuksi ja kouluttajalta halutaan apua siihen, miten mapista voisi tehdä kevyemmän laatukäsikirjan. Koulutuskokemusten perusteella oletan, että käsikirja olisi hyvä pitää alle 20-sivuisena.

Dokumentit, esim.	Säilytyspaikka	Vastuhenkilö	Säilytysaika, esim.
Laatukäsikirja	Tietokone, X-kansio	Johtaja X	
Työohjeet	Kahvihuone	Toimistopäällikkö Y	vanhat hävitetään heti
Lomakkeet	Huone 111, kirjahylly	Toimistopäällikkö Y	vanhat hävitetään heti
Työvuorolista	- ” -	Toimistopäällikkö Y	
Asiakaskyselyt	- ” -	Toimistopäällikkö X	säilytetään 10 v.
Henkilöstökyselyt	- ” -	Toimistopäällikkö X	
Pöytäkirjat	Tietokone, Y-kansio	Sihteeri Z	
Jne.			

Taulukko 2. Dokumentointi korkeakoulukirjastossa (esimerkkejä).

Laatujärjestelmän dokumentointiin sisältyy tavallisesti laatukäsikirja, laatupolitiikka ja tavoitteet, asiakkaiden ja lain ym. mahdollisten tahojen palveluun kohdistamat vaatimukset, menettelyohjeet, työohjeet, laatusuunnitelmat, tallenteet ja ulkoisia dokumentteja. Dokumentointi voidaan kuvata hierarkiana, jossa on kolme tasoa kuvion 1 mukaisesti. Laatukäsikirja kolmion yläpäässä on dokumentteista ympäröivä ja työohjeet taas tarkimmin kuvattu asia (ISO/TR 10013:fi).



Kuvio 1. Dokumenttien hierarkia laatujärjestelmässä (ISO/TR 10013:fi).

### Mikä laatukäsikirja on?

Laatukäsikirjassa kuvataan siis kirjaston laadunhallintajärjestelmä tai lyhyemmin sanoen laatujärjestelmä. Laatukäsikirjaan voi ottaa mukaan esimerkiksi taulukossa 3 lueteltuja asioita. Kun laatukäsikirjaa aletaan laatia, pitäisi jokaista luettelossa olevaa asiaa pohtia viestinnän kannalta, asiakkaiden kannalta ja sen kannalta, millainen olisi juuri omalle korkeakoulukirjastolle sopivin laatukäsikirja.

Asia	Sisältöä
1. Johdanto	Korkeakoulukirjaston lyhyt esittely ja laadun kytkeminen kirjaston ja emo-organisaatioiden tavoitteisiin (visio, strategia ym.)
2. Laatujärjestelmä	Keskeinen laatutyö vuoden aikana, mieluiten yhteen kuvioon/vuosikalenteriin merkittynä. Dokumentointi.
3. Prosessit	Prosessikartta eli prosessien ja niiden toisiinsa liittymisen kuvaaminen yhdessä
4. Johdon vastuu	Laatupolitiikka <sup>4</sup> ja laatutavoitteet, sekä vallan ja vastuun jako
5. Resurssien hallinta	Henkilöstön osaaminen ja jaksaminen, tilat ja laitteet
6. Palvelun toteuttaminen	Kootaan yhteen asiakkaiden, lainsäädännön ja kirjaston mahdollisesti itse itselleen asettamat vaatimukset palvelulle
7. Mittaus, analysointi ja parantaminen	Miten toimintaa seurataan ja mitataan ja miten näin kerättyä tietoa käytetään hyväksi toiminnan parantamisessa. Pelisäännöt siitä, miten mitataan, jos joku asia menee pieleen.
Liitteet	Työohjeet, menettelyohjeet, lomakkeet,...

Taulukko 3. Laatukäsikirjan sisällysluettelo soveltaen ISO 9001 -standardia.

Laatukäsikirjan pitäminen riittävän ohuena – että sitä voi lukea ja ylläpitää eli käyttää käytännössä hyödyksi – ei ole kovin vaikeaa, jos käsikirjassa pyrkii tiiviiseen esitykseen ja käyttää kuvioita ja taulukoita. Yksityiskohtiin on tarkoituksenmukaista mennä työohjeissa ja menettelyohjeissa. Taulukon asioita ei voi tehdä järjestyksessä yhdestä seitsemään, jos laatukäsikirjan aikoo joskus saada käyttökuntoon<sup>5</sup>. Laatukäsikirjassa on tärkeää, että siitä selviää kirjaston toiminnan kokonaisuus, jota oikeastaan joka kohdassa kuvataan ja pohditaan.

Laatukäsikirjan laatiminen itsessään voi olla opettavainen asia. Esimerkiksi taulukon 3 kohdan 6 asioiden luetteleminen peräkkäin voi tuoda itse kullekin esille jotain uutta. Kohdassa olevat lainsäädännön vaatimukset voi koota esimerkiksi sähköisenä linkkilistana koko henkilöstölle. Prosessien kuvaamistilaisuus taas voi tuoda eri osastoilta samaan prosessiin osallistuvilta työntekijöiltä uusia ajatuksia, kun prosessista keskustellaan sitä kuvattaessa. Tässä mielessä jo laatukäsikirjaa laadittaessa tilanteesta kannattaa ottaa kaikki irti ja kirjoittaa muistiin kehittämisehdotuksia.

Laatukäsikirjan voi tehdä myös laatupalkintomallien avulla. Tällaisesta on esimerkki Kuopion yliopiston informaatiopalveluiden yksikön toimintajärjestelmäprojekti EFQM-malli, joka on tarkoitettu kaikenlaisille organisaatioille. Erilaiset laatua koskevat mallit ja opit ovat menettäneet jäykkyyttään, joten esteitä tämänkään mallin käyttöön ei ole (Halonen ym. 2003, 20–21). Vaasan yliopistossa taas on tehty sekoitus sekä ISO-standardeista että EFQM:stä (Rossi 2007, 6).

Käytännössä laatukäsikirja on viestinnän väline ja sen mukaan se pitäisi kuhunkin työpaikkaan suunnitella. Voidaan siis kysyä, millainen viestintä korkeakoulukirjaston väelle menee perille ja mihin muihin mahdollisiin tarkoituksiin laatukäsikirjaa käytetään. Jo aluksi on hyvä nostaa esille laatukäsikirjan monia käyttömahdollisuuksia, sillä sitä voi käyttää apuna laadunvarmistuksessa, perehdyttämisessä ja markkinoinnissa.

<sup>4</sup> Laatupolitiikka voidaan määritellä johdon julkituomaksi laatuun liittyväksi organisaation yleiseksi tarkoitukseksi ja suunnaksi. Laatutavoitteet perustuvat yleensä laatupolitiikkaan ja ne määritellään yleensä organisaation eri toimintoille organisaation eri tasoilla. Laatupolitiikkaa voi laatia esim. koulutustilaisuudessa ryhmässä eikä sen laatiminen vie välttämättä montaa tuntia. Sitä vastoin laatutavoitteiden mittareita ei pysty yleensä ns. yhdeltä istumalta päättämään.

<sup>5</sup> Laatukäsikirja ei oikeastaan voi tulla koskaan täysin valmiiksi, koska se on dokumentti, jota on tarkoitus pitää ajan tasalla eli muuttaa säännöllisesti tarpeen mukaan. Täydellistä käsikirjaa ei kannata yrittää tehdä.

Laatutyössä(kin) voi olla monia viestintäongelmia<sup>6</sup>. Ongelmat voivat johtua esimerkiksi hierarkisuudesta, jonka vuoksi tieto ei organisaatiossa kulje alhaalta ylös tai tavallisista inhimillisistä katkoksisista viestinnässä. Ongelmiin voi tarttua kääntämällä viestittävän asian vastaanottajan kielelle, laatimalla työpaikalle tärkeimpiä asioita koskevan sanaston, yhdenmukaistamalla toimintaa (standardisoimalla), laatimalla toimintaa koskevia mittareita, sekä ylimmän johdon toiminnalla (Juran 1999, 5.63–5.65).

Edellisestä lyhyestä listasta voi jo vetää muutamia johtopäätöksiä laatukäsikirjan laatimista varten. Laatukäsikirja kannattaa laatia sillä tyylillä, jota kirjan käyttäjä ymmärtää parhaiten. Usein tämä sulkee pois hienojen sivistyssanojen tai ammattislangin käytön. Jos ammattikieltä ja hienoja sanoja on pakko käyttää, niistä voi laatia sanaston, jotta kaikki ymmärtävät, mistä on kyse. Miten esimerkiksi työntekijä voi sitoutua työpaikan tavoitteisiin, jos tavoitteita ei ymmärrä.

Laatukäsikirjaan kuuluvat mittarit selkiyttävät asioita. On paljon helpompi ymmärtää, että kirjaston tavoitteena on asiakastytyväisyyskyselyn keskiarvo 4 asteikolla 1–5, kuin sanoa, että tavoitteena on tyytyväinen asiakas tai hyvä palvelu. Kysely on tietysti esiteltävä henkilöstölle, jotta konkreettiset kysymykset tulevat selviksi.

Laatupolitiikka pitää myös viedä käytännön toimintaan tekemällä siitä riittävän selkeä ja lyhyt, jotta henkilöstö voi ymmärtää sen samalla tavalla. Siitä ei kannata tehdä sivunmittaista hienoa julistusta vaan ennemminkin lyhyt ja yksinkertainen ymmärrettävä kuvaus siitä, mikä korkeakoulukirjaston toiminnassa on hyvää laatua ja tärkeää. Laatupolitiikasta voi johtaa laatutavoitteet ja laatutavoitteita voi mitata. Jos laatupolitiikassa kerrotaan, että huolehdimme henkilökunnan työhyvinvoinnista<sup>7</sup>, voisi tästä johtaa esimerkiksi seuraavia laatutavoitteita: Henkilöstön työhyvinvointikyselyn mikään kysymys ei jää asteikolla 1–5 alle arvosanan 3,5 ja sairauspoissaolojen määrä on keskimäärin alle 3 vrk/henkilö/vuosi.

Ylimmän johdon on oltava tavalla tai toisella mukana viestinnässä tuomalla esiin, mitä tavoitteita yliopistokirjaston toimintaan kuuluu ja mikä laatuasioissa on tärkeää. Toiminnan yhdenmukaistaminen on helpompaa tuotantoyrityksissä ja tuotteiden maailmassa kuin vaikkapa korkeakoulukirjastoissa, mutta yhdenmukaisuus on kuitenkin onnistumisen edellytys jos kerätään tietoa asiakaspalvelusta kirjaston lainaustiskillä. Jos esimerkiksi seurataan asiakasreklamaatioita, pitää etukäteen sopia, mikä on reklamaatio ja miten sitä seurataan (mitä merkitään ylös ja mitä ei, ja kuinka yksityiskohtaista kirjaaminen on). Ilman tällaista yhdenmukaisuutta palvelusta saatava tieto on sattumanvaraista ja heikkolaatuista.

Dokumentoinnin ja viestinnän on pystyttävä selviytymään kahdesta tehtävästä. Ensimmäiseksi niiden avulla laatujärjestelmä on saatava tehokkaaseen käyttöön ja toiseksi niiden avulla laatujärjestelmän toteutusaikana järjestelmässä tapahtuvat muutokset saadaan toteutettua. Dokumentoinnin on varmistettava, että tiedetään miten toiminta tapahtuu ja toiminta on jälkepäin todettavissa. Byrokratiaa on kuitenkin vältettävä kaikin keinoin, jottei toimintaa jäykistettäisi (Multimäki 2003, 211–212). Yliopistokirjaston pitäisi siis osata päättää, millainen dokumentointi ja laatukäsikirja edesauttavat laatujärjestelmän aikaansaamista, miten vältetään byrokratiaa ja tehdään sopiva määrä dokumentointia. Tämä lienee sen verran työpaikkakohtaista harkintaa, että kaikkialla toimivaa dokumentoinnin reseptiä ei voi korkeakoulukirjastoillekaan kirjoittaa. Ohjeiden soveltaminen itselle sopivasti on välttämätöntä.

<sup>6</sup> Viestinnässä on työpaikoilla ehkä yleensäkin paljon ongelmia, sillä vanhan Osmo A. Wiion sanonnan mukaan ”viestintä epäonnistuu, paitsi sattumalta”.

<sup>7</sup> Esim. Kuopion yliopiston laadunvarmistusryhmän järjestämässä auditoinnissa mainitaan yliopiston laatupolitiikassa työhyvinvointi (Kekäle ym. 2006, 22).

## Laatukäsikirjan laatiminen

Laatukäsikirjan laatiminen tai käsikirjan radikaali muuttaminen ovat projekteja. Vain pientä käsikirjan ylläpitoa voi tehdä sen kummemmin suunnittelematta, mutta kokonaisen laatukäsikirjan laatiminen vaatii jonkinasteista suunnittelua. Näissä projekteissa ei ole tärkeintä saada aikaan täydellistä laatukäsikirjaa, vaan käytössä kuluva työväline, jota muutetaan tarpeen mukaan ja ylläpidetään jatkuvasti.

Laatukäsikirjan tekeminen ei aina onnistu parhaalla mahdollisella tavalla. Kompastuskivenä on joissain tapauksissa ollut laatukäsikirjan kirjoittamisen delegoiminen ulkopuoliselle konsultille. Konsulttien käyttö on todettu toisinaan tehokkaammaksi, jos heitä ei käytetä niin paljoa dokumentointiin vaan johonkin muuhun asiaan laatutyössä (Iossifova – Sinha 2006). Joskus taas on otettu tuotantoyritysten laatutyömalleja liian suoraan palvelualan työpaikan käyttöön eli liian vähän omaan työpaikkaan soveltaen. Teollisuudessa kehitettyjä toimintatapoja pitää siis käyttää soveltaen eikä sellaisenaan kopioimalla (Singh – Feng – Smith 2006). Näin tämän artikkelin alussa kerrottiinkin dokumentoinnista. Toisaalta tutkimuksissa on löydetty myös onnistuneita tapauksia teollisuudesta peräisin olevista käytäntöjen soveltamisessa julkisella sektorilla (ks. esim. Singh – Mansour-Nahra 2006). On myös puhuttu laatujärjestelmän rakentamisessa olevista yleisistä vaikeuksista, joista yleisimpiä ovat aika- ja resurssipula, vaikeasti tulkittavat standardit, byrokraattinen dokumentointi, vaikeudet tehdä laatujärjestelmästä ymmärrettävä ja hyväksyttävä, sekä sopivan dokumentointitason löytämisvaikeus (Multimäki 2003, 33).

Voi kuitenkin väittää, että kaikki viimeksi luetellut asiat ovat ratkaistavissa tavallisilla keinoilla. Jos jotain asiaa on vaikea ymmärtää, voidaan asiaa tiedustella asiantuntijoilta ja etenkin korkeakoulukirjastoissa etsiä vaikeaa asiaa koskevaa tietoa vaikkapa internetistä. Jos byrokraatia pelottaa, voidaan laatutyötä ja dokumentointia siirtää nykyistä enemmän sähköiseksi ja vähentää papereiden käyttöä. Voidaan myös kysyä, onko aika- ja resurssipula oikeasti este laatukäsikirjan tekemiselle vai onko kyse asenteista ja tahdosta. Vanha tarina miehestä, joka kulki polkupyörää taluttaen työmatkansa, koska oli liian kiireinen opetellakseen ajamaan pyörällään voi tuntua huvittavalta, mutta kuinkahan monella meistä on samanlainen toimintatapa joissain asiassa. Kuinka moni jättää koulutuksen väliin kiireen takia, vaikka tietää tarvitsevansa uutta osaamista työssään. Olisiko laatukäsikirjan tekemisen lykkäämisessä kyse enemmän tai vähemmän tietoisesta haluttomuudesta kehittää itseä tai työpaikkaa.

Onnistuneiden laatukäsikirjojen laatimisen taustalla on ollut muun muassa se, että dokumentointi on tuntunut vähemmän byrokraattiselta, kun siinä on hyödynnetty internetiä (Balague 2001, 154–155). Internetkään ei kuitenkaan auta, vaan voi jopa hidastaa toimintaa, jos dokumentteja ei löydy koneelta ja verkko toimii hitaasti. Joka tapauksessa se antaa mahdollisuuden toinen toisilta oppimiseen ja toiminnan yhdenmukaistamiseen (Hämäläinen ym. 2006, 26). Luonnollisesti muidenkin edellä mainittujen kompastuskivien kuin byrokraatian välttäminen on kannattavaa.

Laatukäsikirjan laadintaprojektin suunnitelman ei tarvitse olla hienon näköinen, mutta siinä pitää päättää seuraavat asiat:

- a) Mikä on laatukäsikirjan tarkoitus ja mihin käsikirjaa käytetään? Haluammeko ennen kaikkea parantaa laatua/kehittää toimintaa, vai onko kirjastolle tärkeää käyttää laatukäsikirjaa myös perehdyttämismateriaalina? Vai onko markkinointi ja viestintä tärkeintä?
- b) Millaisella aikataululla käsikirja tehdään? Vauhdin pitäisi olla riittävän hidas, että käsikirjan tekemiseen ehditään osallistua ja riittävän nopea, että laatutyö ei ehdi kuivua kokoon.
- c) Millainen työnjako käsikirjan laatimisessa on? Voidaan työtä jakaa ryhmille omiksi



vastuualueiksi, vaikkapa prosessikuvauksia ja työohjeita? Miten saadaan henkilökunta mukaan laatukäsikirjan laadintaan ja sen ylläpitoon: pitäisikö arvioida kirjaston toimintaa käsikirjan valmistuttua, jotta laatutyölle saadaan selkeä tavoite tai pitäisikö palkita parhaita projektin aikana syntyneitä kehittämisideoita?

- d) Miten laatukäsikirjan laatiminen ja ylläpito teknisesti toteutetaan? Millä tavalla käytetään tietotekniikkaa ja kuinka paljon rahaa ja aikaa laatukäsikirjan tekemiseen ja ylläpitoon käytetään?
- e) Millaiset tarkistuspisteet projektin etenemiselle asetetaan? Jokaisella projektilla on hyvä olla jonkinlainen ohjausryhmä. Jos kirjaston tilanne muuttuu olennaisesti projektin aikana, kannattaa harkita myös projektin etenemisen muuttamista.

### *Laatukäsikirja on valmis – nyt laatutyö vasta alkaa*

Laatukäsikirjan valmistuminen on parhaimmillaan oppimistapahtuma, joka on alku jatkuvalle oppimiselle ja jatkuvalle parantamiselle. Laatukäsikirja on kuitenkin tehty muutettavaksi, ylläpidettäväksi ja käytössä kuluva. Koska laatutyöhön kuuluu jatkuvaa parantamista eikä mikään palvelu – myöskään korkeakoulukirjaston palvelu – voi olla hyvää, jos ei sitä toimintaympäristön muuttuessa kehitetä säännöllisesti ja jatkuvasti. On luonnollista, että laatukäsikirjan valmistuminen on vain yksi etappi kehittämistyössä.

Laatukäsikirja on paperille pistetty laatujärjestelmä ja laatujärjestelmä on osa korkeakoulukirjaston johtamista. Sen valmistuminen tarkoittaa mahdollisuutta parantaa korkeakoulukirjaston toimintaa järjestelmällisemmin kuin ennen käsikirjan valmistumista. Jos tilaisuuden jättää käyttämättä, voi laatutyöstä tulla hukkainvestointi.

Usein sanotaan, että laatukäsikirjan valmistumisen jälkeen vasta varsinainen laatutyö alkaa, koska valmistumisen jälkeen käsikirja on vietävä käytännön toimintaan. Käsikirjan laadintavaiheessa kaikki eivät ole ehkä pystyneet olemaan mukana, joten käsikirjan valmistumisen jälkeen pitää varmistaa, että käsikirjassa olevat asiat ovat kirjaston todellista toimintaa. Siihen auditoineissakin kiinnitetään huomiota eivätkä korulauseet ole uskottavia, jollei voida näyttää, että ne ovat totta. Yleensä edellä sanottu edellyttää ainakin joidenkin toimintatapojen muuttamista ja ns. muutosjohtamista. Viestinnän osana laatukäsikirjan laatiminen ja dokumentointi ovat tärkeä osa korkeakoulukirjastojen johtamista.

### *Lähteet*

ANDERSSON, PAUL H. – HILTUNEN, KIRSI – VILLANEN, HANNU (2004) Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. KTM Rahoitetut tutkimukset 7/2004. Teknologiaosasto. Helsinki. Edita.

BALAGUE, NURIA (2002). Implementing ISO 9000 Standards in a University Libkaky; The Quality System at the Universitat Autònoma de Barcelona Library System, teoksessa Education and research for marketing and quality management in libraries. IFLA Publications 99. München. KG Saur.

FREIESLEBEN, JOHANNES (2005). The Economic Effects of Quality Improvement. Total Quality Management. Vol. 16, No. 7, 915–922.

HALONEN, PIRJO – SAARTI, JARMO – VOUTILAINEN, ULLA (2003). Kuopion yliopiston informaatio-palveluiden yksikön toimintajärjestelmän kehittäminen. Kuopion yliopiston julkaisuja F. Yliopistotiedot 30. Kuopion yliopisto. Kuopio.

HUGHES, TERRY – WILLIAMS, TREVOR – RYALL, PAUL (2000) It is not what you achieve it is the way you achieve it. Total Quality Management. Abingdon. Vol.11, Iss 3, pp 329. AbiInform. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=50038389&sid=10&Fmt=4&clientId=23361&RQT=309&VName=PQD> (29.4.2007).

HÄMÄLÄINEN, KAUKO – KANTOLA, ISMO – MARTTINEN, REETTA – MERILÄINEN, MATTI – MÄKI, MAIRE – ISOAHO, KATI (2006). Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 6:2006. Tampere. [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_606.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_606.pdf) (30.9.2007).

ISO/TR 10013:fi (2003). Laadunhallintajärjestelmät dokumentointiohjeita. Suomen Standardisoimisliitto. 2003–12–01.

IOSSIFOVA, ALBENA R. – SINHA, KINNGSHUK K. (2006). Consultant's style: Sometimes Less Is More. Quality Progress, 39, 12, ABI/INFORM Global, p. 49–54.

JURAN, J.M. (1999). The Quality Improvement Process, teoksessa Juran's Quality Handbook, 5. painos, toim. Joseph M. Juran & a. Blanton Godfrey. McGraw-Hill. New York – San Francisco – Washington D.C. – Aucland – Bogota – Caracas – Lisbon – London – Madrid – Mexico City – Milan – Montreal – New Delhi – San Juan – Singapore – Sydney – Tokyo – Toronto.

KEKÄLE, TAUNO – ILOLAKSO, ANTTI – KATAJAVUORI, NINA – TOLKKA, MIRJA – ISOAHO, KATI (2006). Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 2:2006.. Tampere. [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_306.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_306.pdf) (30.9.2007).

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005-2007 (2005). Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja. 4. Tampere. [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_405.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_405.pdf) (30.9.2007).

MULTIMÄKI, MATTI (2003). Standardin ISO 9001 soveltamismenetelmä. Acta Wasaensia No 120. Tuotantotalous 7. Vaasan yliopisto. Universitas Wasaensis. Vaasa.

ROSSI, KARI (2007). Laatukäsikirjan laatimisesta toiminnan kehittämiseen. Raportti Vaasan yliopiston johtoryhmälle 23.3.2007.

SFS-EN ISO 9000 (2001). Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Suomen Standardoimisliitto. 2001-03-12.

SFS-EN ISO 9001 (2001). Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardoimisliitto. 2001-03-12.

SINGH, PRAKASH J. – FENG, MEI – SMITH, ALAN (2006). ISO 9000 series of standards of manufacturing and service organisations. The International Journal of Quality and Reliability Management.23, 2/3, ABI/INFORM

SINGH, PRAKASH J. – MANSOUR-NAHRA, PETER (2006). ISO 9000 in the public sector: a successful case from Australia. The TQM Magazine. Bedford. Vol. 18, Iss: 2, pg 131–

## **Prosessien kuvaaminen**

*Virpi Johansson*

### *Yleistä*

Perinteinen organisaation töiden kuvaaminen on perustunut yleensä organisaation rakenteeseen, toiminnalliseen työnjakoon: kirjastoissa esim. kokoelmatyö, tietopalvelu, lainaus- ja neuvonta. Lokeroitunut toiminta ei asiakkaan kannalta yleensä toimi riittävän joustavasti ja laadukkaasti. Toimintoja ei voida jakaa eriytyneesti organisaatorakenteen mukaisiin lokeroihin, useimmat toiminnot/prosessit läpäisevät monia toimintayksiköitä. Esimerkiksi tietopalvelukysymys saattaa johtaa kaukopalvelupyyntöön tai uuden aineiston hankintaan osana tehtävään vastaamista.

Prosessilähtöisessä toiminnassa työyhteisö on ajattelevien ihmisten ja tavoitteellisen toiminnan organisaatio, jossa hallitaan ja hyödynnetään tietoa asiakaslähtöisesti. Prosessikuvaukset ovat välineitä prosessijohtamisessa. Ne ovat tärkeitä dokumentointia, viestintää ja ajatusten selkeyttämistä varten.

Prosessikuvaus antaa varsinkin lyhyen aikaa organisaatiossa tai prosessissa työskennelleille usein enemmän kuin muille. Prosessikuvaukset ovat valmistuttuaan myös erinomainen apuväline uusien työntekijöiden perehdyttämisessä – ei vain omiin työtehtäviin vaan myös niiden liittymisestä koko kokonaisuuteen.

Muun muassa tietotekniikka muuttaa jatkuvasti kirjastotyön sisältöä kaikissa tehtävissä. Pitkän, monen toimintakokonaisuuden kautta kulkevan prosessin kokonaiskuvaa tai tietoa sen kaikkien yksityiskohtien merkityksestä kokonaisuudelle ei ehkä ole kenelläkään. Samalla eri muutosten myötä työ on ehkä muotoutunut turhan monimutkaiseksi tai vanhoja työtapoja on tehty rinnalla edelleen uusien tapojen varmistamiseksi, jopa vuosia.

Töiden ja prosessien kuvausmenetelmien käyttö alkoi teollisen toiminnan kuvaamisena, mutta prosessikartoitus sopii erinomaisesti myös kirjastotyön kuvailuun. Prosessikartoituksilla pyritään järjestelmällisesti kuvaamaan organisaation työprosessit tai osa niistä yhteisesti sovitulla tavalla, yhteisellä terminologialla. Kartoituksen lähtökohtana ovat toimintaproessit, koko henkilöstön osallistuminen ja myös hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

Jokainen kirjasto itsessään on erityinen. Sillä on omat ydintehtävät, vaikka se on osa kirjastojen yhteistä verkkoa. Oma työ on kuitenkin ajateltava ja tiedostettava, jotta voidaan olla mukana yhteishankkeissa. Prosessikartoitus on yksi menetelmistä, joilla omaa erityistekemistä terävöitetään.

Toimintaprosesseja tarkasteltaessa näkökulmana on asiakas – asiakasohjautuvuuden näkökulma. Prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Asiakkaat voivat olla yhtä hyvin organisaation omia sisäisiä asiakkaita kuin ulkopuolisiakin asiakkaita. Joku voi olla toisessa prosessissa asiakkaana ja toisessa prosessin tekoon osallistujana. Kirjastoissa asiakkaiden kirjo on laaja – myös tarpeet vaihtelevat. Esimerkiksi joku etsii aineistoa tai tietoa harrastukseen, toinen väitöskirjaan.

Prosessikartoitus työanalyysin menetelmänä on systemaattinen selvitys siitä, mitä organisaatiolle annettuja tehtäviä eri prosessit toteuttavat ja myös miten ne toteuttavat näitä tehtäviä ja päämäärien

saavuttamista. Kartoituksessa kuvataan aina nykytilanne, ei sitä miten haluttaisiin toimia. Kartoituk- sen avulla nähdään tehdäänkö oikeita asioita ja käytetäänkö työaika oikeiden asioiden tekemiseen. Toisaalta vain tietämällä mitä tehdään ja miten paljon tekemiseen kuluu aikaa voidaan suunnitella muutoksia tavoitteiden ja tehtävien muuttuessa, kokonaisuus halliten.

Prosessikuvauksilla pyritään myös helpottamaan eri toimintojen merkitysten ymmärtämistä koko- naisuudessa. Jokaisella prosessilla on jokin organisaation missiosta ja toimintastrategioista johdet- tavissa oleva päämäärä. Pienimmätkin osatehtävät ovat olemassa kirjaston yleisten päämäärien to- teuttamiseksi. Myös omien palveluiden ja tuotteiden rooli suhteessa muiden kirjastojen tuotteisiin ja palveluihin tulee näkyväksi. Tämä myös havainnollistaa miksi joidenkin tuotteiden osalta laatu- kriteerit saattavat olla keskeisempiä kuin joidenkin toisten toimintojen osalta.

Prosessien kuvauksella tehdään organisaation toimintatavat näkyviksi ja pyritään systematisoimaan ne. Parhaimmillaan se tarkoittaa myös kokemusten vaihtoa ja hiljaisen tiedon muuttumista ääneen il- maistuksi, sillä kuvailua tehtäessä siihen osallistuvat saattavat tietämystään ja kokemuksiiaan muiden tietoon. Silti osa työprosesseista koskevasta tietämyksestä jää näkymättömäksi, koskaan kaikkea teke- mistä ei pystytä ilmaisemaan sanallisesti. Vain tieto, joka voidaan välittää muille voi tulla jaetuksi. Kaikenlainen yhteistyö paranee ja toisten työn merkitystä kokonaisuudelle ymmärretään ja osataan arvostaa entistä paremmin. Tämä koskee myös yhteistyötä eri prosessien ja toimintakokonaisuuksi- en kesken. Kuvailutyö auttaa ymmärtämään, ettei mikään yksikkö voi toimia erikseen, riippumatta toisista. Vasta eri yksiköiden yhteistyöllä syntyvät kaikki toiminnot, joita varten organisaatio on ole- massa. Yksittäisen prosessin muutoksilla on aina vaikutusta moniin muihinkin prosesseihin.

Parannusehdotuksia syntyy kuvailussa usein, sillä kaikkia kriittisiä tekijöitä ei ehkä ole osattu ottaa huomioon käytössä olevassa prosessissa. Kehittämissuhteita selvitettyä tulevat konkreettisesti esille myös ns. ikuisuusasiat, asiat joista on usein puhuttu ilman konkreettisia ratkaisuja. Kun asiat käsitellään oikean prosessin yhteydessä, niistä tarvittaessa seuraa myös muutoksia.

Organisaation kaikkien prosessien kuvaus perustuu koko henkilöstön osallistumiseen, sillä jokainen tuntee ja pystyy parhaiten kuvailemaan omaa työprosessiansa. Eri tehtävissä toimivat näkevät saman prosessin toisistaan poikkeavalla tavalla, sillä prosessin eri vaiheissa prosessin eri puolet tulevat esiin toisenlaisina. Toisaalta eri tavoin koulutetut henkilöt tarkastelevat asioita eri näkökulmista – jot- kut tarkastelevat asioita teoreettisesti, toiset taas käytännönläheisesti ja kokemuseräisesti. Yhdessä prosesseja kuvattaessa kaikki näkökulmat tulevat huomioiduiksi ja voivat vaikuttaa prosessien ke- hittämiseen. Samalla eri vaiheissa prosessiin osallistuvat oppivat entistä paremmin ymmärtämään toistensa työvaiheiden merkityksen kokonaisprosessin onnistumiselle. Esimerkiksi kaikissa proses- sin vaiheissa ei ole suoraa kosketuspintaa asiakkaaseen, mutta yhdessä kyetään käyttämään hyväksi kaikkea organisaatiossa olevaa tietämystä asiakkaiden tarpeista. Yhdessä voidaan löytää uusia tapoja prosessin parhaaseen kokonaistoteuttamiseen.

Prosessin hyvä toimivuus ja lopputulos voidaan saavuttaa eri tavoin, mutta sen kehittämisessä on otettava huomioon eri tavoin saavutettujen tulosten kustannuserot. Jokainen vaihe lisää organisaation kustannuksia, joten vaiheen tulisi tuottaa vähintään sen kustannuksia vastaava lisäarvo prosessin tu- lokselle. Vaihe tai työtapo joka ei tuo lisäarvoa lopputulokselle on turha ja tarpeeton. On tutkittu, että 60 % toimistotyöstä on asioiden tarkentamista, arkistointia ja jälleenhakemista. Samoin virheistä valtaosan, yli 85 % on todettu johtuvan virheellisistä prosesseista. Kun virhemahdollisuus poistetaan prosessia korjaamalla, poistuu yksittäisten toistuvien virheiden korjaustarve.

Prosessikuvauksien myötä jokainen miettii oman työnsä merkitystä kokonaisuudelle. Samalla jo- kaiselle muodostuu kokonaiskäsitelmä prosesseista. Kirjaston johdolle muodostuu aikaisempaa rea- listisempi kuva koko organisaation toimintatavoista ja kehittämismahdollisuuksista – ei vain oman yksikön tehtävistä. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään erilaisten työtapojen syitä ja kehitystarpeita.

Työn kulkujen tehostuminen mahdollistaa myös henkilöstön työnkuorman tasaamisen entistä paremmin. Prosessikuvauksilla luodaan näin vankka pohja toimintakyvylle ja jatkuvalle uudistumiselle.

Kun kaikkien ammattitaito saadaan mukaan kehittämiseen ja kuvailuun, mahdollistuu kaikkien prosessin eri työvaiheita tekevien yhteinen keskustelu. Kokemusperäinen ns. hiljaiseen tietoon pohjautuva arkityö tulee näkyväksi. Kaikki pohtivat asioita yhdessä perinteiset ammatilliset reviirit ylittäen – tuloksena on monen erityyppisen osaamisen hyödyntäminen prosessien kehittämisessä. Prosessityö kehittää yhteistyön sujuvuutta ja toisten työprosessien huomioonottamista omassa työskentelyssä. Työllä on myönteisiä vaikutuksia myös henkilöstön oppimiseen ja oman työn kehittämismotivaatioon.

Kartoituksen suorina hyötyinä voidaan pitää laatuongelmien ja päällekkäisyyksien selvittämistä ja korjaamista. Niiden seurauksena rutiinit kevenevät ja muuttuvat entistä sujuvammiksi samalla kun systemaattiset virhelähteet korjautuvat.

Jotta prosessikuvailuja voidaan jatkuvasti hyödyntää monipuolisesti, niiden tulee olla helposti ylläpidettäviä, kaikkien helposti käytettävissä ja niiden jatkuvasta ylläpidosta on huolehdittava. Kuvailutyössä voidaan käyttää apuna erilaisia tapoja ja välineitä. Kuvailutapojen ja välineiden valinta kannattaa tehdä niin, ettei niiden käytön opettelu vie kaikkea energiaa ja resursseja varsinaisesta kuvailutehtävästä.

Toisaalta jatkuvassa ylläpidossa on vaarana ”sokeutuminen” nykytilaan ainoana mahdollisuutena suorittaa prosesseja. Tämän vuoksi kartoitus olisi aika ajoin syytä uusina täysin alusta, organisaation perustehtävistä lähtien. Vaikka kuvataan periaatteessa samoja toimintoja, saattaa asioille löytyä aivan uusia tarkastelukulmia.

## *Prosessikartoitukseen liittyviä käsitteitä*

### **Prosessikartoitus**

Prosessikartoituksessa selvitetään mitkä ovat kirjaston ydintehtävät ja niistä johdetut ydinprosessit ja millaisia tukiprosesseja ydintehtävien toteuttamiseksi suoritetaan. Prosessikartoitus on enemmän kuin vain työn arviointia. Sen avulla nähdään tehdäänkö oikeita asioita ja käytetäänkö työaika oikeiden asioiden tekemiseen.

Tarkastelun tasona prosessikartoituksessa on organisaatio – ei yksilö, vaikka tiedot kootaan koko henkilöstöltä.

### **Prosessi**

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia tehtäviä ja toimintoja sekä niiden välisiä yhteyksiä. Kaikissa työprosesseissa on tuloksena aina jokin tuote tai palvelu. Prosessi on siis se kokonaisuus, joka on suoritettava, jotta asiakkaan haluama palvelu – laina, vastaus kysymykseen tms. – voidaan tuottaa.

Toimintaprosessi käsittää kaikki ne tehtävät, jotka ovat tarpeen ao. tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Useimmiten työhön tarvitaan monen eri alayksikön henkilön työpanosta. Työpanokset voivat vaihdella suurestikin, puhelinoitosta julkaisun tarroittamiseen tai laskun hyväksymiseen.

Oleellista on, että kaikki tehtävät ovat sidoksissa asiakkaan haluamaan palveluun ja toisiinsa. Ilman kaikkia osatehtäviä palvelun tuottaminen ei onnistuisi. Sen vuoksi prosessiin osallistuvien tulisi olla tietoisia prosessin eri vaiheista, ja keinoista vaikuttaa siihen ja tuntea siihen liittyvä työnjako.

### **Ydinprosessit**

Ydinprosessit kuvaavat toimintoja, joilla kirjasto toteuttaa ydintehtäviään. Kirjaston ydintehtävät kuvaavat sitä toimintaa, jota varten se on olemassa. Ne liittyvät aina suoraan ydintoimintaan ja luovat organisaatiolle arvoa. Ydintoiminnoilla on aina välitön yhteys asiakkaaseen. Niissä jalostetaan tuotetta tai palvelua ja siten ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Toisin sanoen ydinprosesseilla syntyy organisaation tulos.

### **Tukiprosessit**

Tukiprosessit luovat edellytykset varsinaiselle toiminnalle. Ne ovat tarpeen, jotta organisaatio kykenee toteuttamaan ydintehtäviään. Tukiprosessit ovat toiminnassa yhtä tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta ilman ydinprosesseja ei tukiprosesseilla ole organisaatiolle merkitystä, sillä organisaation tehtävänä ei ole toteuttaa tukiprosesseja vaan se on olemassa ydinprosessien toteuttamiseksi.

Tukiprosessit ovat yleensä luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka tuottavat palveluja ydinprosesseille tai toisille tukiprosesseille, esimerkiksi atk-palvelut ja henkilöstöhallinto.

### **Prosessikartta**

Prosessikartta on kuvaus organisaation ydin- ja tukiprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä.

### **Prosessikuvaus**

Prosessikuvaus kertoo prosessin perustehtävät.

Prosessikuvauksissa pyritään paitsi kuvaamaan prosessin vaiheet kaaviona, myös määrittämään sanallisesti prosessin perustehtävä, rajapinnat muihin prosesseihin, yhteistyökumppanit jotka liittyvät prosessiin, kriittiset menestystekijät sekä sen toteuttamiseen liittyvät vastuut ja valtuudet. Myös prosessin alku ja loppu määritetään. Samoin prosessissa tarvittava osaaminen, sen asiakkaat, työmenetelmät ja -välineet kirjataan.

Kun kirjaston toimintatavat muuttuvat, on prosessikuvauksia ylläpidettävä, jotta niitä voidaan jatkuvasti käyttää. Prosessikuvauksien laatimisesta päätettäessä onkin syytä jo miettiä miten kuvauksia jatkossa ylläpidetään ja hyödynnetään. Kuvaukset voivat toimia apuvälineinä kokonaisuuden hahmottamiseen, hallintaan sekä arviointiin. Niiden avulla voidaan parantaa laatua, suunnitella uutta ja karsia vanhaa.

Kuvauksissa pyritään kuvaamaan kaikki prosessiin liittyvät oleelliset asiat ja käsitteet, jotka usein ovat kirjastokohtaisia. Kuvailuja tehtäessä ”tyhmien” kysymysten teko onkin erittäin tarpeellista. Näin varmistetaan, että kaikille syntyy samansisältöinen kuva työstä ja siihen liittyvistä käsitteistä. Ilmaan ei jää oletuksia ”senhän kaikki tietävät”. On kuitenkin turhaa pyrkiä täydellisiin, yksityiskohdaisiin prosessien kuvauksiin vain kuvauksen täydellisyyden vuoksi ellei tiedoista ole hyötyä.

Prosessiin liittyviä tehtäviä ja toimintoja voidaan tehdä kirjaston eri yksiköissä. Prosessien tarkastelu tulee aina tehdä myös sitä suorittavan henkilökunnan toiminnan kannalta.

Prosessin kuvailun ensimmäisessä vaiheessa tulee miettiä mikä prosessin tarkoitus on, mitä tarvetta se palvelee, mihin sen tulosta mahdollisesti käytetään tai minkä välivaihe lopputulos on. Jokaisen prosessivaiheen merkitys kokonaisuudelle tulee miettiä: onko vaihe lopputulokselle välttämätön, voidaanko se tehdä toisin, mitä erityisvaatimuksia ja laatuominaisuuksia prosessin tulokselta edellytetään, jotta prosessin voidaan katsoa onnistuneen, miten nämä vaatimukset ja ominaisuudet prosessissa saavutetaan.

### ***Prosessikaavio***

Prosessikaavio on jollakin visuaalisella tekniikalla, esimerkiksi vuokaaviotekniikalla toteutettu prosessin vaiheiden kuvaus.

### ***Prosessin nimi***

Prosesseja nimettäessä pyritään siihen, että jo nimi kertoo mitä prosessissa tehdään eli mahdollisimman hyvin kuvaa toimintoa, esim. aineistonhankinta. Jokainen prosessi nimetään.

### ***Prosessin mittarit***

Prosessin mittareilla hankitaan tietoa prosessin onnistumisesta. Toimintaa koskevien mittarien valinnassa on ensisijaista oikeiden asioiden mittaaminen. Lisäksi mittareiden on oltava selkeitä, luotettavia ja helppokäyttöisiä. Mittareilla voidaan seurata esimerkiksi prosessin tavoitellun läpimenoajan toteutumista. Kvantitatiivisten mittareiden lisäksi tulee pohtia kvalitatiivisten mittareiden mahdollisuutta, sillä kaikissa tilanteissa kvantitatiivinen mittaus ei sovi. Tällainen on esimerkiksi asiakastyytyvyys.

### ***Prosessin omistaja/vastaava***

Prosessin onnistumisesta, suorituskyvystä ja kehittämisestä vastaa sen omistaja tai prosessivastaava. On kirjattava kenellä on prosessin kokonaisvastuu, kuka vastaa prosessin kustannuksiin liittyvistä päätöksistä ja missä rajoissa esimerkiksi hankintoja tekevä henkilö voi itse päättää julkaisuostosta tai poikkeavalla tavalla tehtävästä kiireellisestä hankinnasta. Prosessin toimivuuden parantamiseksi tai läpimenoajan parantamiseksi saattaa olla perusteltua pilkkoa prosessi osavastuualueisiin.

### ***Prosessin asiakas***

Prosessin asiakas on sen lopputuotteen tai palvelun vastaanottaja. Hän voi olla sisäinen tai ulkoinen. Asiakkaalla on aina odotuksia palvelulta, esimerkiksi palvelun nopeus, virheettömyys, ystävällisyys ja asiantuntemus. Näitä kutsutaan asiakastarpeiksi.

### **Prosessin tavoitteet ja kriittiset menestystekijät**

Prosessin tavoitteet perustuvat tavallisesti kriittisiin menestystekijöihin. Tavoitteet kertovat kuinka hyvin halutaan onnistua, esimerkiksi luettelointiprosessin läpimenoaika korkeintaan 1 vrk.

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, joissa on ehdottomasti onnistuttava, kuten kustannustehokkuus, lopputuotteen tai palvelun oikea-aikaisuus tai prosessin läpimenoaika. Onko kirjasto asiakkaalle ainoa lähde prosessin tuotteelle? Onko asiakkaalla mahdollisuus saada prosessin tulos muualta? Keitä kilpailijat ovat? Eroavatko kilpailijoiden tuotteet joiltain osin omistamme – eduksi vai haitaksi?

### **Prosessin työkalut ja menetelmät**

Prosessin toteuttamisessa tarvitaan usein erilaisia sitä varten suunniteltuja atk-järjestelmiä tai -sovelluksia. Samoin saatetaan käyttää erilaisia lomakkeita, ohjeita tms. Niiden kokoaminen prosessikuvaukseen auttaa mm. uusien työntehtävien perehdyttämisessä eri tehtäviin.

### **Prosessin rajapintaosaamisen ja tietojen ja tietämyksen hallinta**

Osaaminen ja tietämyksen hallinta ovat strategisia menestystekijöitä prosessien toteuttamisessa. Prosessiin liittyvät tiedot ja tavat toimia kootaan ja kirjataan prosessikuvauksiin. Myös prosessin tai sen jonkin osatehtävän edellyttämä osaaminen on hyvä kirjata prosessikuvaukseen. Osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen on perusedellytys organisaatioiden välisessä kilpailussa.

### **Prosessin parantaminen**

Valtaosa virheistä on rakennettu prosessiin, siksi niiden minimointi onnistuu parhaiten korjaamalla virhetoiminnon aiheuttavaa kohtaa prosessissa, ei vain yksittäistä esiin tullutta virheellistä lopputulosta. Mitä mahdollisia ongelmakohtia prosessiin sisältyy, ovatko ne aina ennakoitavissa, miten ne voidaan välttää? Miten voidaan välttää häiriöt ja katkokset? Mitkä vaiheet ovat kriittisiä prosessin onnistumiselle? Mikä on pahin ongelma? Miten sen voisi estää, mitä tietoja sitä varten tarvittaisiin ja onko niitä saatavilla?

Prosessikuvailujen yhteydessä havaitaan yleensä lukuisia kehittämiskohteita. Ne voivat liittyä työvaiheiden epätarkoituksenmukaisuuteen, teknologiaan, sen käytettävyyteen tai henkilökunnan toimintaa tukevaan lisäkoulutukseen. Varsinaisen kartoituksen jälkeen on syytä käydä läpi kaikki kehittämis- ja parannusehdotukset. Niiden arviointi on tehtävä suhteessa kokonaisuuteen, hyödyt ja mahdolliset haitat arvioiden. Aina parantaminen ei ole järkevää, esimerkiksi tulossa olevan kokonaisuuden vaihdoksen vuoksi. Tällöin saattaa olla parempi ajankohta prosessin korjauksille ja uudistamiselle vasta uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen, kuten todettiin Eduskunnan kirjastossa. Erilaisia ratkaisuihin vaikuttavia tekijöitä tulee aina miettiä. Tärkeää on kuitenkin selvittää toteuttamisedellytykset, määrittellä, vastuuttaa ja aikatauluttaa toteutukset – myös ehdotukset, joita ei katsota syystä tai toisesta voitavan toteuttaa, tulee tiedostaa ja kirjata kaikkien tietoon. Parannusehdotusten aikataulutus järkevöittää työpanosten käytön, sillä on sekä laajuudeltaan että ajalliselta toteutusmahdollisuudeltaan hyvin erilaisia parannusehdotuksia. Aikataulutus voi olla esimerkiksi: heti toteutettavat, 1 vuoden kuluessa, 3 vuoden aikana, ei ollenkaan ja ne joiden toteuttaminen edellyttää toimintalinjauksien pohdintaa.



## Eduskunnan kirjaston prosessikartoitukset 2000 ja 2003

Eduskunnan kirjastossa toteutettiin prosessikartoitus vuonna 2000. Lähtökohtana kartoituksen toteuttamiselle olivat tulossa oleva organisaatiomuutos – kirjasto siirtyi erillislaitoksesta osaksi eduskunnan kansliaa sekä eduskunnan viestintästrategiassa kirjastolle suunnitellut uudet tehtävät ja jo tiedossa oleva kirjastojärjestelmän vaihto.

Tavoitteena oli kehittää kirjaston toimintatapojen ja prosessien tehokkuutta ja laatua. Kirjaston aiemmat tehtävien kuvaukset tiedettiin vanhentuneiksi ja haluttiin saada koko henkilöstöä palvelevat kuvaukset eri tehtävissä ajan tasalle. Näin saatiin selville, mihin tehtäviin työpanokset kohdistuivat ja mitä tehtäviä voitaisiin tarvittaessa karsia, mikäli kirjaston uudet tehtävät niin edellyttäisivät – lisähenkilökuntaa ei uusiin tehtäviin ollut luvassa. Samalla jokaisen tehtävien merkitys osana Eduskunnan kirjaston kokonaisuutta selkiytyi. Ongelmakohtat saatiin selville ennen muutoksia, jolloin niihin osattiin kiinnittää erityishuomiota muutosten toteutuessa.

Ensimmäisen prosessikartoituksen jälkeen toteutui lainmuutos Eduskunnan kirjaston tehtävistä, henkilöstöhallinto siirtyi hallinto-osastolle ja virastopalvelut muuttuivat. Perustettu tieto- ja viestintäyksikkö, johon Eduskunnan kirjasto, eduskuntatiedotus ja sisäinen tietopalvelu kuuluvat lisäksi yhteistyötä näiden yksiköiden kesken. Kirjaston tietopalvelu keskittyy ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen, verkkopalvelut lisääntyvät, kansalaispalvelut ovat kirjaston uutta toiminta-aluetta. Yhteistyö niin eduskunnan sisällä kuin verkostoituminen ulkopuolisten tahojen kanssa on lisääntynyt voimakkaasti, muutosten nopeus on kasvanut. Työ on entistä läpinäkyvämpää, aineistot ovat elektronisessa muodossa yhä enemmän ja entiset rutiinityöt vähenevät. Työvälineillä on suuri merkitys työn muutoksissa. Kansainvälinen yhteistyö lisääntyy ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti.

Muutosten aiheuttamien työprosessien muutoksien vakiinnuttua prosessikartoitus uusittiin vuoden 2003 syksyllä. Näin saatiin kuvaukset ajantasaisiksi kaikista silloisista prosesseista. Tämänkin jälkeen on syntynyt uusia toimintoja, mm. valokuva-arkisto, jonka prosessit kuvattiin erikseen myöhemmin. Päivityksiä on tehty prosessikohtaisesti jonkin verran.

Kummallakin kerralla kirjaston koko henkilökunta osallistui prosessikuvauksiin, jotka toteutettiin muiden työtehtävien ohella pienryhmissä. Molemmat prosessikartoitukset toteutettiin konsultti Leea Lehtisen (Kliiware OY) kanssa. Projektien aikataulu määritettiin suhteellisen tiukaksi, noin 3 kuukautta, mutta projektin loppumisajankohta oli jo sitä aloitettaessa kaikilla tiedossa. Tätä pidettiin jälkikäteen hyvänä asiana. Projektin johtoryhmänä toimi kirjaston ohjausryhmä: kirjaston johtaja, johtavat tietoasiantuntijat, palvelujohtajat ja arkistopäällikkö.

Eduskunnan kirjaston toiminnan tavoitteet ja tehtävät sisältyvät Lakiin Eduskunnan kirjastosta (717/2000). Kirjaston ydintehtävät määrittyvät lain tekstin perusteella. Kaikki ydin- ja tukiprosessit määriteltiin johtoryhmässä, samoin prosessia kuvailevat pienryhmät. Koko henkilökunta osallistui kuvauksien laatimiseen. Kuvausryhmä koostui kyseiseen toimintoon osallistuvista täydennettynä tarpeen mukaan asiakasnäkökulmilla. Kuhunkin ryhmään nimettiin prosessiin osallistuvien henkilöiden lisäksi henkilö, joka tarkasteli prosessia ulkopuolisena (kyseenalaistaja). Samaan kuvailuryhmään kuului eri yksiköiden henkilöitä, sillä prosessit useimmiten läpäisivät useita yksiköitä. Ryhmät organisoituivat itse ja kuvailivat prosessin konsultin laatimien kysymysten avulla. Konsultin lisäksi kirjastossa oli nimetty yhteyshenkilö, jolta voi kysyä apua tarvittaessa. Ensimmäisessä kuvauksessa ryhmien oli määrä löytää vähintään viisi parannusehdotusta prosessille, jälkimmäisessä tätä minimivaatimusta ei ollut.

## **Kuvaustapa**

Kummassakin prosessikartoituksessa projektin johtoryhmän muodostivat kirjaston johtaja, palvelujohtajat, johtavat tietoasiantuntijat ja arkistopäällikkö. Projektien aikana johtoryhmä ja konsultti käyttivät yhteensä kolme seminaaripäivää prosessien työstämiseen. Projektit toteutettiin alusta loppuun molemmilla kerroilla noin kolmessa kuukaudessa. Prosesseja ja tehtäviä kuvattiin molemmilla kerroilla runsaat sata.

Ensimmäisessä työseminaarissa määritettiin ydin- ja tukiprosessit kuvausten käynnistämistä varten ja laadittiin aikataulu. Palvelujohtajat nimesivät tämän jälkeen henkilöt kuvausryhmiin. Koko henkilökunnalle järjestettiin työn alussa konsultin vetämä puolen päivän aloitustilaisuus. Jokaisessa ryhmässä oli prosessin suorittamiseen osallistuvien lisäksi yksi henkilö, joka tarkasteli prosessia ulkopuolisena. Konsultti oli kuvailutyössä tarvittaessa ryhmien työn apuna. Sama henkilö kuului moneen prosessiryhmään. Tarvittaessa ryhmät saattoivat ottaa mukaan uusia aliprosesseja tai nimetä prosesseja uudelleen. Kuvailutyö toteutettiin pääperiaatteiltaan samansisältöisenä konsultin laatiman kymmenkohtaisen asia- ja kysymyslistan avulla. Ryhmillä oli kuitenkin vapaat kädet valita kuvailun syvyys ja tapa miten prosessin eteneminen kuvattiin vaiheittain. Osa käytti sanallista kuvailua, osa erilaisia graafisia tapoja. Tällä tavoin ei työn esteeksi tai rajoitukseksi tullut kuvailutavan opettelu.

Seuraavassa vaiheessa prosessikuvaukset analysoitiin konsultin kanssa ohjausryhmässä, minkä jälkeen ne olivat koko henkilökunnan kommentoitavina kirjaston työtilojen käytävässeinillä. Näin kaikki voivat helposti tutustua ja kommentoida mitä tahansa prosessia. Parannusehdotukset ryhmiteltiin niiden toteuttamismahdollisuuksien mukaan heti toteutettaviin, yhden tai kolmen vuoden kuluessa toteutettaviin sekä niihin, jotka edellyttivät kirjaston toimintaperiaatteiden laajempaa pohdintaa. Kaikkiin ongelmiin aiheuttaviin syihin kirjasto ei voinut vaikuttaa lainkaan, silti nekin käsiteltiin ja kirjattiin kaikkien tietoon.

Molemmilla kerroilla projekti päätettiin koko henkilökunnan yhteenvetotilaisuuksilla.

## **Kannattiko?**

Kyllä kannatti, molemmat kuvaukset olivat hyödyllisiä. Prosessikuvauksien avulla saatiin ajantasainen kokonaiskuva kirjaston töistä. Organisaation työskentelykäytännöt kirjattiin paperille ja arvioitiin, toimintoja kehitettiin tuloksena paremmat prosessit ja resurssit hyödynnetään oikeisiin tehtäviin. Tehtävät tarkistettiin ja ajantasaistettiin, tarpeettomiksi käyneet prosessit poistettiin ja pullonkaulat purettiin. Laadun varmistus parani virheiden ennaltaehkäisyllä. Samalla vapautui resursseja uusiin ja muuttuviin tehtäviin.

Yksilötasolla jokaiselle selkiytyi oman työn osuus koko prosessissa samalla kun mietittiin eri työvaiheiden merkitystä omaan työhön ja päinvastoin. Kuvausyhteistyö lisäsi toisten työpanosten ymmärtämistä ja paransi eri toimintakokonaisuuksien yhteistyötä. Motivaatio ja me-henki kasvoivat yhteisessä ponnistuksessa. Kun myös aikataulut pitivät voimme kaikki tuntea onnistuneemme.

Samassa yhteydessä toteutettiin myös resurssikartoitus. Sillä selvitettiin työajan jakautuminen eri prosesseihin. Kartoituksessa kohdistettiin käytettävissä oleva työaika (100 %) eri prosesseille, joko suoraan ydinprosesseihin tai tukiprosessien kautta. Tällä pystyttiin tarkistamaan se, että tehtiin oikeita töitä, ts. että pääosa käytetystä ajasta kohdistui tärkeimpiin ydintehtäviin.

## Kirjallisuutta

Asiakaspalvelussakin tarvitaan prosessien hallintaa (1999). Qualitas Fennica Oy, <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/asiakaspalvelussakin.html> (30.9.2007).

ENGESTRÖM, YRJÖ (1995). Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

HANNUS, JOUKO (1997). Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V Research Oy, 4.p.

HUUSKONEN, JUHA, IJÄS NIKO & LEHTORANTA OLAVI (1997). Julkisten palvelujen laadunarviointi. Arviointikehikko ja näkökulmia. Helsinki: Tilastokeskus, Suomen Kuntaliitto.

HUUSKONEN, JUHA (1996) Laadun mittaaminen ja seuranta valtionhallinnossa. Helsinki: Tilastokeskus.

HÄRMÄ MIKKO & NUPPONEN TARJA (toim.) (2002). Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitran raportteja 22, Sitra. [www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf) (30.9.2007).

JHS 152. Prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. (2002).JUHTA. Suomen Kuntaliitto, Espoon kaupunki, Valkeakosken kaupunki. STAKES ym.. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152> (30.9.2007).

JOHANSSON, VIRPI (2001). Toimintaprosessien kartoituksella tietoa työn kehittämiseen. Eduskunnan kirjaston prosessikartoituskokemuksia. Signum 34(8):169–171.

JULKUNEN, RAIJA (1987). Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Tampere: Vastapaino.

KOIVISTO TAPIO & KOSKI PASI (1999). Asiakassuuntautunut, joustava ja verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista. Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot - tutkimusprojektin loppuraportti. Helsinki: Työministeriö.

LAHTI, P., JÄRVELÄ, P. (2002). Laatu ja prosessien kehittäminen. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Materiaaliopin laitos. Raportti 03/02. Tampere.

LEPPÄNEN ANNELI (2000). Työprosessien mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

PANKAKOSKI MATLEENA (et al) (1999). Tiimimittarien jatkuva kehittäminen. Tiimi-projektin loppuraportti. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

RUOHOMÄKI VIRPI & PIISPANEN EEVA (1996). Hallinnolliset toimintaprosessit sujuviksi simuloimalla. – Esimerkkinä Helsingin yliopiston tiliasiat. Hallinnon tutkimus 1:64–74.

SALLILA PEKKA & TUOMISTO JUKKA (toim.) (1998). Työn muutos ja oppiminen. Kirjastopalvelu, Kansanvalistusseura. Helsinki: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

SALMINEN MATTI (toim.) (1994). Työprosessien uudistaminen ja tuottavuusvalmennus. Valtiovarainministeriö, Hallinnon kehittämisosasto, Helsinki.

TOIVANEN, SUVI (1996). Prosessijohtaminen – jatkuva parantaminen, radikaali uudistaminen ja benchmarking liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Helsingin yliopisto. Elintarvikkeiden koulutusohjelman tutkimuksia. EKT-sarja 1046. Helsinki.

TURPEINEN, MARITA (2005). Taideteollisen korkeakoulun kirjasto kehittää toimintaprosessejaan. Prosessikartoituksella jäntevoitusta työhön. Tietoasiantuntija 20(3):12–13.

Työvoimatoimiston keskeiset työprosessit ja niiden tuottavuuden kehittäminen (2005). Loppuraportti. Työhallinnon julkaisu 356.

VARTIAINEN, MATTI & TEIKARI VEIKKO (1990). Työn psykologinen tutkiminen ja kehittäminen. Report/ Helsinki University of Technology, Industrial Economics and Industrial Psychology no 120, Otaniemi.

VIRTANEN, PETRI & WENNBERG MIKKO (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

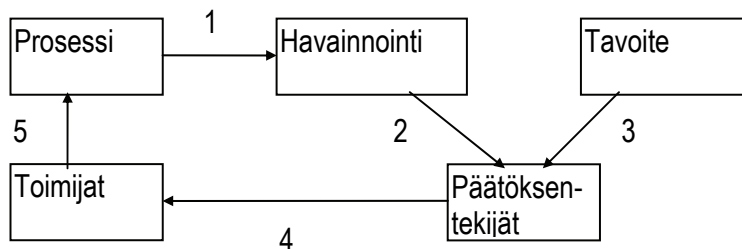
# Palautejärjestelmät korkeakoulukirjastoissa

*Pirkko Pietiläinen ja Ville Tuomi*

## 1. Johdanto

Kirjasto käyttää useimmiten samaa laadunvarmistusjärjestelmää kuin kehysorganisaationsakin. Kirjastoa tarkastellaan yleensä kehysorganisaation sisäisenä palveluna, johon liittyy palautejärjestelmä ja siihen kuuluvaa mittaamista ja arviointia.

Mikä sitten on palautejärjestelmä ja mihin sillä pyritään? Palautejärjestelmä voidaan toteuttaa monella tavalla, esim. korkeakoulukirjastossa kuvan 1 mukaisesti. Kirjaston prosessina voi olla esim. asiakaspalvelu, josta kerätään tietoa havainnoimalla palvelun onnistuneisuutta asiakaskyselyllä. Kyselyn tuloksia verrataan laatua koskeviin tavoitteisiin ja päätöksentekijöiden ryhmä, esim. kirjaston johto, päättää tulosten mukaan miten palveluprosessia kehitetään, jos siihen kyselyn perusteella on tarvetta. Lopuksi toimijat eli se osa henkilöstöstä, joka voi vaikuttaa prosessiin alkaa muuttaa toimintaansa (soveltaen Juran, 1989: 145–148).



*Kuva 1. Palautejärjestelmä (Juran, 1989:146).*

Kun palveluiden käyttöön liittyy vapaaehtoisuutta, asiakaslähtöisyyden merkitystä tulisi korostaa ja palautetta tulisi säännöllisesti kerätä kaikilta asiakasryhmiltä. Asiakkaalla pitäisi olla aktiivisen vaikuttajan rooli ja heidät on saatava mukaan laatua kehittämään erilaisten suoran osallistumisen ja vaikuttamisen keinojen avulla. Palautetta pitäisi kerätä enemmän oppimis- kuin valvontatarkoituksessa (Lumijärvi & Jylhäsaari, 1999: 236–238).

Korkeakoulujen yhteydessä laatujohtaminen on määritelty kokonaisvaltaiseksi arvioinnin, päätöksenteon ja toiminnan muodostamaksi prosessiksi (Brennean & Shah, 2000: 5). Jos arviointi on onnistunutta ja sitä käytetään päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä hyväksi, voidaan puhua tosiasioiden perustuvasta johtamisesta. Laatu työ on kansanomaisena sana, joka tarkoittaa sitä työtä, jota korkeakoulukirjastossa tehdään laadun parantamiseksi. Kyse on suunnilleen samasta asiasta kuin laatujohtamisessa.

Palautejärjestelmä on laatujohtamisen perinteinen osa eli korkeakoulukirjastonkin toimintaa voi tarkastella kehänä johon kuuluu neljä vaihetta: 1) suunnittelu, 2) toteutus, 3) arviointi ja palautteen

kerääminen, sekä 4) toiminta edellisen vaiheen tulosten perusteella. Tässä kirjoituksessa tarkastelen myös muuta palautteen keräämistä eli palautetta henkilöstöltä ja sidosryhmiltä, koska niitä ei voi ohittaa laatutyössä (Aune, 1999).

Korkeakoulujen arviointineuvoston (myöhemmin KKA) suorittama korkeakoulujen laadunvarmistus on yksi syy palautejärjestelmän ylläpitoon. Korkeakoululla saa olla millainen laadunvarmistusjärjestelmä vain, mutta KKA arvioi sen hyvyyttä ja riittävyttä ennakoita tiedetyillä kriteereillä (Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi 2005). Laadunvarmistusjärjestelmään kuuluu arviointia, jonka tarkoituksena on kehittää organisaatiota. KKA pitää laatua suhteellisena, eli sitä pitää verrata myös muiden samalla alalla toimivien toimintaan.

Korkeakouluissa joudutaan kysymään miksi ja kuinka paljon kirjastoille pitäisi antaa rahaa, kun muitakin kehitettäviä alueita ja niiden puolestapuhujia on paljon. Pitäisikö kirjaston arvioinnillaan ja mittareillaan pystyä osoittamaan kirjaston arvo korkeakoululle?

Olipa vastaus em. kysymyksiin mikä tahansa, on selvää, että ainakin jatkuvaa laadunvarmistusta tarvitaan – vaikkapa moraalista syistä veronmaksajia kohtaan. Kirjaston palvelut ovat niin moninaisia ja nykyisin myös alati muuttuvia, että kaiken arviointi ja mittaaminen on mahdotonta. Myös asiakkaiden odotukset muuttuvat koko ajan, kun he vertaavat kirjaston palvelua esim. nopeaan Google-hakuun. Ympäristön – kuten yhteiskunnan tai teknologian – muutokset vaikuttavat suoraan kirjastojen toimintaan ja laadun säilymiseksi näitä tekijöitä pitää arvioida, sekä pohtia millaisia muutoksia niiden johdosta pitäisi tehdä kirjaston toimintaan. Abstrakti laatumittari on parempi kuin konkreettinen, koska se on kattavampi eikä vanhene niin nopeasti. Myös kirjastoalalla on olemassa projekteja, joissa yksittäisten piirteiden arvioinnin sijasta arvioidaankin koko organisaation arvioimiskulttuuria.

## *2. Laatutyökalut osana palautejärjestelmää*

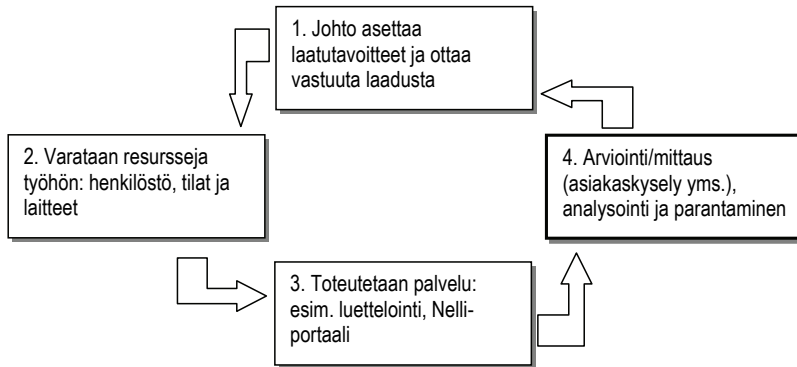
Laatutyökalut voi luokitella paloittaiseen laadun parantamiseen tarkoitettuihin mikrotason laatutyökaluihin ja kokonaisvaltaiseen laadunparantamiseen tarkoitettuihin makrotason laatutyökaluihin. Mikrotason pieniä laatutyökaluja voi käyttää yksittäisten ongelmien ratkaisuun (esim. kalanruoto-kaavio<sup>1</sup>), tiedon keräämiseen (esim. tukkimiehen kirjanpito) tai kerätyn tiedon esittämiseen (esim. histogrammi). Tällaisten työkalujen käyttö ei vaadi pitkäaikaista perehtymistä. Makrotason suuria työkaluja ovat esim. laatupalkintokriteerit ja laatustandardit (Niskanen & Tuomi, 2000: 288–289). Isoista laadunhallintatyökaluista ISO 9001 -laadunhallintastandardi ja EFQM-laatupalkintokriteeristö ovat sisällöltään hyvin päällekkäisiä ja korostavat palautejärjestelmien merkitystä. Työkaluja voi käyttää esim. datan keräämisessä ja esittämisessä, kuten tarkistuslistaa tai asiakaskyselyä, tai datan muuttamisessa informaatioksi, kuten syy–seuraus-kaavio (Marsh, 1995).

ISO 9001 -laadunhallintastandardia soveltaen voi korkeakoulukirjaston palautejärjestelmää kuvata kuvan 2 mukaisesti. Malli on perinteinen laatujohtamiskirjallisuudessa esitetty suunnittele, toteuta, tarkista, kehitä -kehän sovellutus<sup>2</sup>. Yleisesti tämä tunnetaan PDCA-ympyränä. Kun PDCA-ympy-

<sup>1</sup> Menetelmää voi käyttää pohdittaessa esim. ryhmässä, mitkä syyt aiheuttavat laatuongelman. Tavallisimmat syyt liittyvät ihmisiin, koneisiin tai laitteisiin, työympäristöön tai työmenetelmiin.

<sup>2</sup> Suunnitteleminen tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja prosessien luomista tavoitteiden saavuttamiseksi asiakkaan vaatimusten ja organisaation omien politiikkojen (tavoitteiden) mukaisesti. Toteuttaminen tarkoittaa prosessin toteutusta, esim. asiakaspalvelun. Tarkistaminen tarkoittaa prosessin ja palvelun seuraamista ja mittaamista, niiden vertaamista politiikkoihin, tavoitteisiin ja palvelua koskeviin vaatimuksiin, sekä tulosten raportointia. Kehittäminen tarkoittaa sellaisiin toimenpiteisiin ryhtymistä, joilla parannetaan prosesseja, esim. asiakaspalvelua (ISO 9001:2000 laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 2001).

rää ajatellaan kokonaisuutena, on järkevämpää käydä ympyrä nopeasti läpi, kuin takertua vaikkapa suunnitteluvaiheeseen. Lisäksi johdon pitäisi löysätä kontrollia ja edesauttaa oppimista (Silverman, 1999).



Kuva 2. Palautejärjestelmä ISO 9001 -laadunhallintastandardia soveltaen.

Yllä olevaan palautejärjestelmään kuuluu, että koko korkeakoulukirjastosta kerätään palautetta eri tavoin. Yksi palautteen keräämistapa on asiakaskysely. Oleellista on, että pelkkä mittaus, kuten kyselyn tekeminen ei riitä, vaan tarvitaan myös mittaustulosten analysointia ja niiden perusteella tehtävää kehittämistä. Mittausta ei saa myöskään tehdä liikaa (Lehr & Rice, 2005). Laadunhallintastandardissa ei sanota, millä tavalla asiakastietoa pitää kerätä eli miten mittaaminen pitäisi tehdä.

Kirjastoalalla käytetään monia palautejärjestelmiä ja indikaattoreita eri maissa. Esimerkiksi Ruotsissa sikäläinen laatuksikirjaprojekti käsitti 32 erikokoista yleistä kirjastoa eri puolilta maata, viisi saaraalakirjastoa ja 13 tieteellistä kirjastoa (Svensk biblioteksförnings specialgrupp för kvalitetsarbete och statistik). Projektin päätuloksena määriteltiin seuraavat suorituskykyindikaattorit:

1. käyttäjätyytyväisyys,
2. aukiolotunnit verrattuna tarpeeseen,
3. saavutetun kohdeväestön prosenttiosuus,
4. elektronisten kirjastopalvelujen saavuttaman kohdeväestön prosenttiosuus,
5. elektronisten kirjastopalvelujen istuntojen lukumäärä kohdeväestön henkilöä kohti,
6. kirjastokäynnit kohdeväestön henkilöä kohti,
7. tietopalvelupyyntöjen määrä kohdeväestön henkilöä kohti,
8. ohjelmien/tilaisuuksien osallistujamäärä kohdeväestön henkilöä kohti,
9. dokumenttien hankinta-ajan mediaani/dokumenttien prosessointiajan mediaani,
10. kaukolainojen määrän osuus kokonaislainauksesta,
11. kokoelmien lainausaste (lainat/lainattavissa olevat) ja
12. väärinhyllytys.

Ruotsin indikaattorivalikoima on peräisin ISO 11620:sta, PROLIB (1994):stä, UK The Effective Academic Library'stä, Equinoxista, sekä IFLA:sta. Tästä laatuksikirjaprojektista tehtiin myös arvio. Projektin heikkoudeksi nähtiin mm. se, että yleisillä ja korkeakoulukirjastoilla on niin erilaiset olosuhteet, että monien osallistujien mielestä samoja indikaattoreita ei voi käyttää. Arvioinnissa suositeltiin työn jatkamista, mutta näin ei ole tapahtunut. Viimeisimmät indikaattorit tietokantaan on kerätty vuodelta 2004. Kolmivuotisen projektin aikana kirjastojen vastausinto myös putosi 70 %:iin alkuperäisestä. Elektronisten aineistojen käyttöindikaattoriin saatiin koko aikana tiedot vain 12–15 kirjastolta 51 projektiin osallistuneesta kirjastosta.

Saksassa (Der bibliotheksindex BIX.2006) kerätään ja julkaistaan kaikkien kirjastojen yhteiset indikaattorit (18 kpl). Tulokset ryhmitellään BSC:n (Balanced Score Card) mukaisiin ryhmiin ja julkaistaan kunkin kirjastosektorin paremmuustilat näissä BSC-ryhmissä.

Englannin SCONUL (Society for College, National and University Libraries) ylläpitää tilasto- ja suorituskykymittareita ja organisoii asiakastytyväisyyskysely-yhteistyötä. Sillä on myös mittavia kirjastojen laatuun ja vaikuttavuuteen liittyviä tutkimusprojekteja.

EQUINOX oli Euroopan komission projekti, jossa yritettiin luoda digitaaliseen aikaan sopivia kirjastoindikaattoreita. Senkin ongelma oli, että tekninen kehitys ajoi ohi projektin ja tulos oli osittain vanha jo syntyessään.

USA:ssa NISO (National Information Standards Organization) huolehtii siitä, että eri järjestöjen keräämät tilasto- ja suorituskykytiedot olisivat yhdenmukaisia. NCES (The National Center for Education Statistics) kerää tiedot joka toinen vuosi noin 3,700 korkeakoulusta ja yliopistosta, ja julkaisee niistä aikasarjoja (National Center for Education Statistics, Library Statistics of Colleges and Universities, 2006). Yksi tieteellisten kirjastojen järjestöistä, ARL (Association of Research Libraries) kerää vuosittain tilastot ja toimii hyvin aktiivisesti kirjastojen arviointi- ja mittaustyössä. Yleiseen SERVQUAL-asiakaskyselyyn perustuva ARL:n kehittämä kirjastojen arviointimenetelmä on nimeltään LibQUAL+. Sitä käytetään sadoissa kirjastoissa 13 maassa, eniten kuitenkin USA:ssa. ARL ylläpitää tutkimuskirjastojen arvioinnin web-sivustoa (<http://www.libraryassessment.info/>). Kehitysteella ARL:llä on DigiQUAL digitaalisen kirjaston web-sivuston arviointityökalu, samoin MINES web-pohjainen palautejärjestelmä, joka kerää tietoa elektronisten resurssien käyttötarkoituksesta ja käyttäjien demografisia tietoja. Suomessa LibQUAL-asiakastytyväisyyskyselyä käyttää neljää kirjastoa ja järjestelmää kuvataan tarkemmin kohdassa 4. Asiakastytyväisyys. Research Library Group (RLG), Association of College and Research Libraries (ACRL) ja OCLC toimivat myös kirjastojen arvioinnin saralla.

IFLAN tilasto- ja arviointijaos osallistuu kansainvälisten alan standardien kehittämiseen ja tekee yhteistyötä mm. ISO:n ja UNESCO:n kanssa tällä alueella. IFLA:n uudistettu käsikirja ”Measuring Quality” on ilmestynyt 2007 (Poll & Boekhorst, 2007). ISO-standardit ovat Suomessa keskeisessä asemassa kirjastojen indikaattoreita ja tilastoja laadittaessa, ja niiden kehittämiseen osallistutaan Suomesta tiiviisti.

### *3. Millainen korkeakoulukirjaston palautejärjestelmä voisi olla?*

Arviointi on syytä kytkeä johonkin isompaan kokonaisuuteen. Yleensä kehysorganisaatio käyttää jotakin tunnettua laadunvarmistusjärjestelmää, johon kirjastonkin laatutyö kannatta kytkeä. Koska BSC eli tasapainotettu mittaristo (Balanced Score Card) on nykyisin aika laajasti käytössä, annamme alla esimerkin sen sovelluksesta kirjastoon. BSC:n mittarit ja tavoitteet voisivat esimerkiksi olla taulukossa 1 kuvatun kaltaisia. Niissä korkeakoulukirjaston toimintaa mitataan asiakkaan, sisäisen tehokkuuden, talouden, sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmasta.

Vaikka kirjoittajien mielestä tämä Virginian yliopiston tässä hieman pelkistetysti esitetty esimerkki sisältää aika paljon mittareita, on se monipuolisuudessaan havainnollinen, ja käytämme sitä tässä artikkelissa esimerkkinä jatkossakin. BSC:n neljä näkökulmaa saavat eri organisaatioissa vähän toisistaan eroavia nimityksiä, mutta sisällöt pysyvät samoina.



Keskeisten suorituskykymittareiden pitäisi olla tulevaisuuteen orientoituneita, niiden avulla kirjaston pitäisi pystyä vertaamaan ja seuraamaan taloudellisia ja muita tuloksia ja tarkastelemaan asioita kehysorganisaation strategiaan ja operatiiviseen toimintaan nähden. BSC voidaan nähdä sellaisena suunniteltuna mittarikokoelmana, joka mieluummin toimii aikaisena varoitussignaalina kuin jo syntyneen ongelman ja sen syiden tunnistajana. Mitä paremmin mittarit on suunniteltu ja niitä käytetään, ja mitä paremmin ne on kytketty päätöksentekoon, sitä paremmin järjestelmä toimii.

1) ASIAKKAAN näkökulma:

- Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksen yleinen asiakastytyväisyys vähintään 4,25 (asteikolla 1–5) jokaisessa asiakasryhmässä.

2) SISÄISEN TEHOKKUUDEN näkökulma:

- 90 % tilatuista kirjoista on kirjastossa käytettävissä yhden kuukauden sisällä tilauksesta.
- Työhyvinvointikyselyssä 80 % henkilökunnasta antaa positiivisen kokonaisarvion.
- Jokaisen kirjaston henkilökunnan jäsenen antama arvio kunkin sisäisen osaston palvelutoiminnasta antaa kokonaistulokseksi vähintään 4,0 (asteikolla 1–5) eikä yksikään osasto jää alle 3,5:n.
- Osaston- ja apulaisjohtajista 90 % saa kirjaston arviointikulttuurin selvittämiskyselystä positiiviset pisteet.
- 90 % atk-laiteongelmista ratkaistaan 48 tunnin sisällä.
- Palautetuista kirjoista vähintään 85 % oikein hyllytettynä saman päivän aikana, joka mitataan satunnaisotannalla satunnaisina päivinä tarkistamalla aina 10 palautusta seuraavana aamuna.
- Kopiokoneiden käyttökatkojen keskiarvo ei ylitä sovittua rajaa.
- Web-sivujen käytettävyydestä tehdään säännöllisin väliajoin.
- Käytetään vähintään 100 000 kuluvana vuonna tilojen korjaamiseen siten että korjataan sekä yleisö- että henkilökunnan tiloja.
- Pääserverit ovat päällä 99,9 % ajasta.

3) TALOUDEN näkökulma:

- Kirjaston menot koko korkeakoulun menoista ovat vähintään 2,5 %.
- Elektronisten lehtien keskimääräinen käytön hinta (elektronisten lehtien yhteishinta/käyttökerrat) ei kasva.
- Kaukolainan yksikköhinta ei kasva nopeammin kuin kirjaston budjetti.
- Kirjaston kokoa kuvaavalla indeksillä mitattuna kirjasto säilyttää aikaisemman suhteellisen asemansa valtakunnan muiden kirjastojen joukossa.

4) INNOVATIIVISUUDEN JA OPPIMISEN näkökulma:

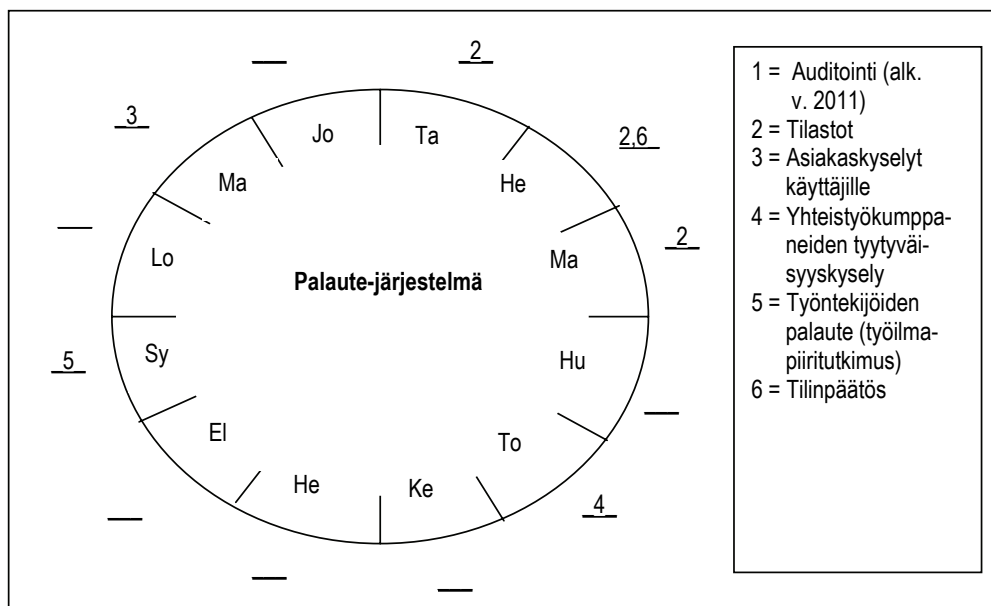
- Työhyvinvointikyselyssä 80 % henkilökunnasta antaa positiivisen arvion kohdassa Henkilökunnan kehittäminen.
- Kirjaston järjestämissä sisäisissä koulutuksissa osallistujilta kerätty koulutuksen laadun arvio saa yhteisarvosanakseen vähintään 4,0 mahdollisesta 5,0:sta.
- Työhyvinvointikyselyssä 80 % henkilökunnasta antaa arvosanan 4 tai 5 työtyytyväisyydestään.
- 95 % niistä työntekijöistä, jotka ovat saaneet vähintään tyydyttävän arvion esimiehiltään pysyy töissä kirjastossa.
- 60 % kirjastohenkilökunnan palkoista on alueen vastaavien työpaikkojen keskipalkkojen yläpuolella.
- Työhyvinvointikyselyssä 80 % henkilökunnasta antaa arvosanan 4 tai 5 työpaikan diversiteetistä. Lisäksi käytetään koko korkeakoulun diversiteettimittaria.
- Kirjaston tutkimus- ja kehitysohjelma saa yhtä paljon ulkopuolista rahoitusta kuin mitä kirjasto siihen sijoittaa laskettuna 3 vuoden aikajaksolla.
- Digitoidun kuva- ja tekstiaineiston lukumäärä kasvaa 15 % vuodessa

Lähde : University of Virginia Library (2007)

Taulukko 1. BSC:n mittarit Virginian yliopiston kirjastossa.

Palautteen kerääminen on käytännössä suunniteltava niin, että palautejärjestelmä ei ole kirjastolle liian raskas. Kuvassa 3 oleva palautteen keräämisen aikataulu on viitteellinen. Alkavan vuoden suunnittelua tehdään vuoden alussa tilastojen keräämisen ja tilinpäätöksen teon yhteydessä. Palautejärjestelmään kuuluu tilastojen keruu, asiakaskysely, henkilöstölle suunnattava työilmapiirikysely joka toinen vuosi ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Asiakastytyväisyyskyselyjä on Vaasan Tritonia -kirjastosta tehty jo vuosia ja kysely pohjautuu SERVQAUL-kyselyyn<sup>3</sup>. Viimeisimmän kyselyn kysymyksiä on hieman muunneltu, mutta runko on pysynyt samana, jotta kyselyn avulla nähdään, mihin suuntaan toiminta on kehittymässä.

Kirjaston oman kehittymisen kannalta voisi harkita itsearviointin tai sisäisen auditoinnin käyttöönottoa. Sisäinen auditointi<sup>4</sup> tai itsearviointi<sup>5</sup> ovat korkeakoulukirjastolle itsenäisiä tapoja kerätä tietoa. Niissä ei välttämättä tarvitse ulkopuolista apua ja ne voidaan toteuttaa esim. jonkin kehittämissäivän yhteydessä. Sisäinen auditointi on hyvä tehdä ennen ulkoista auditointia, jolloin se toimii ikään kuin harjoituksena ulkoista auditointia varten, joka vie yleensä enemmän aikaa ja resursseja kuin sisäinen auditointi. Mitään arviointia ei pitäisi käyttää ilman arvioinnin soveltamista omaan toimintaan sopivaksi (ks. esim. ISO 9001:2000 laadunhallintajärjestelmät, vaatimukset: 2001).



Kuva 3. Palautejärjestelmän aikataulutusesimerkki, esimerkkinä tiedekirjasto Tritonia.

<sup>3</sup> Ks. [http://soc.kuleuven.be/io/egpa/qual/vaasa/paper\\_vaasa\\_tuomi.pdf](http://soc.kuleuven.be/io/egpa/qual/vaasa/paper_vaasa_tuomi.pdf)

<sup>4</sup> Auditointi tarkoittaa arviointia. Auditoinnin tarkoitus on käydä koko organisaation laadun kannalta keskeinen toiminta läpi. Auditoinnissa voi käyttää myös ulkopuolista apua ja siitä on saatavissa monenlaisia ohjeistuksia ja malleja eikä kaikkea tarvitse kehittää itse.

<sup>5</sup> Itsearviointina voi käyttää esim. EFQM-laaturaportointikriteerejä, ISO 9001-standardin liitteenä olevaa itsearviointia tai sisäistä auditointia.

#### 4. Eri kohteitten mittaaminen ja arviointi

*Vaikuttavuudella* pitäisi mitata sitä hyötyä, mikä tuotteella tai palvelulla on sen käyttäjälle, eli millaisen muutoksen se käyttäjälle aiheuttaa. Vaikuttavuus on suurin piirtein sama kuin merkitys. Julkisten organisaatioiden perusfunktioiden tarkastelussa vaikuttavuus on yksi tavoitteiden saavuttamisen osa-alue. Muita ovat mm. taloudellisuus. Yliopistokirjastoilla on meneillään laatuprojekti, jonka yhtenä tavoitteena on laatia lista vaikuttavuutta kuvaavista tunnusluvuista (ks. Muhonen 2006). Tärkeänä tavoitteena on myös osoittaa kirjastojen vaikuttavuutta yliopistojen toiminnalle. Hankkeen käynnistämisen taustalla on muun muassa opetusministeriön yliopistoille asettama tavoite laatu- ja palvelujärjestelmien auditoinnista. Mittareiden toimivuus kirjastoverkon tasolla on tärkeää, samoin sellaisten vaikuttavuutta kuvaavien mittareiden löytäminen, jotka mahdollistavat jatkossa myös vertaisauditoinnin yliopistokirjastojen kesken (Suomen yliopistokirjastojen neuvosto 2007).

*Informaatiolukutaidon ja käyttäjäkoulutuksen arviointi* on tärkeää. Haasteina koulutuksessa on yleensä vain yksi lyhyt opetuskerta, opettajan sivutoimisuus ja se, että opetushenkilökunnan ja kirjaston yhteistyö ei aina ole ongelmaton. Lyhytkin palaute on kuitenkin parempi kuin mitään. Annetaan vaikkapa 10 kysymystä jokaiselle koulutettavalle ryhmälle ja ajan säästämiseksi kukin vastaa vain 1–2 kysymystä. Vertaisarviointi on myös hyvä menetelmä, jossa kollega voi tulla opetustilanteeseen tai ainakin arvioida opetusmateriaalin etukäteen. Yhteiset esimerkki- ja tehtäväkokoelmat nostaisivat tasoa, kun kaikkien ei tarvitsisi keksiä uusia hyviä esimerkkejä. Esimerkkejä täytyy tosin olla aina kuuntelijoiden erikoisalalta.

*Asiakastyytyväisyys* on tavallisimpia arvioitavia asioita. Ammattikorkeakoulujen piirissä on kehitelty asiakastyytyväisyyskysely, joka on toteutettu v. 2004 ja 2006 lähes kaikissa ammattikorkeakouluissa (Hyvönen, N., Koponen M. & Tyrväinen, J. 2006). Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on yleisimmin käytetty *SERVQUAL-menetelmää*<sup>6</sup>. Menetelmällä hankitaan tietoa seuraavista palvelun laadun osatekijöistä: 1) fyysiset tilat ja välineet, laitteet, henkilökunta ja kommunikaatiomateriaalin hyvyys, 2) luotettavuus eli kyky toteuttaa luvattu palvelu luotettavasti ja täsmällisesti, 3) responsiivisuus eli halu auttaa asiakasta ja tarjota nopeaa palvelua, 4) vakuuttavuus eli henkilöstöllä oleva tieto, tahtoa ja kyky herättää luottamusta ja uskottavuutta, sekä 5) empatia eli välittäminen ja asiakkaiden yksilöllinen huomioiminen (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990: 23–26). *SERVQUAL-menetelmää* on tutkittu paljon<sup>7</sup>, mutta sen soveltuvuutta tieteellisten kirjastojen johtamisen apuvälineeksi ei ole ehkä tutkittu tarpeeksi, tai ainakin sitä olisi hyvä muokata nimenomaan yliopistokirjastoihin soveltuvaksi. Menetelmä voi auttaa saamaan kirjaston käyttäjät eli asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen. Oleellista on myös tietää, miten arvioinnilla kerättyä tietoa hyödynnetään (Nitecki, 1996; Nitecki & Herson, 2000).

<sup>6</sup> Tarkkaan ottaen menetelmä ei ensi sijaisesti mittaa asiakastyytyväisyyttä suoraan, vaan palvelun laatua. Kirjastossa käydessään asiakas huomaa ensin palvelun laadun ja uhraukset, joita tekee käyttäessään palvelua (maksaa sakkoja, jonottaa jne.). Uhrauksien ja laadun seurauksena syntyy asiakastyytyväisyyttä, jos palvelu on hyvää tai tyytymättömyyttä, jos palvelu ei ole riittävän hyvää verrattuna sen käytön vaatimiin uhrauksiin, kuten jonotukseen ja aineiston löydettävyyteen.

<sup>7</sup> Vuonna 1996 *SERVQUAL*ia koskevia väitöskirjoja oli tehty ainakin 20 ja artikkelitutkimuksia yli 100 (Nitecki, 1996).

Kriteeri	AMKIT YHTEENSÄ			OAMK kokonaisuutena		
	Kuili	Tärkeys	Onnistuminen	Kuili	Tärkeys	Onnistuminen
<b>B.5. Kirjaston palvelut kokonaisuutena ovat toimivia</b>	-0,5	4,6	4,1	-0,6	4,6	4,0
4.4 Elektronisten palvelujen käyttöohjeet ovat selkeitä	-0,6	4,2	3,6	-0,6	4,2	3,6
<b>4.3 Kirjaston www-sivuilta löydän helposti etsimäni</b>	<b>-0,5</b>	4,3	<b>3,8</b>	<b>-0,6</b>	4,3	<b>3,7</b>
<b>4.2 Asiointi kirjaston elektronisten palvelujen avulla on toimivaa</b>	-0,3	<b>4,2</b>	<b>3,9</b>	-0,3	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>
4.1 Elektroniset palvelut vastaavat työskentelytarpeitani	-0,3	4,2	3,9	-0,3	4,2	3,9
3.4 Kirjaston henkilökunta osaa tarvittaessa ohjata hakemaan tietoa amk-kirjaston ulkopuolelta	-0,2	4,2	4,0	-0,2	4,2	4,0
3.3 Kirjaston henkilökunta tuntee opetuksen sisältöjä riittäväsi	-0,2	3,9	3,7	-0,2	3,9	3,7
3.2 Henkilökunta osaa ohjata	-0,1	4,4	4,3	-0,1	4,4	4,3
3.1 Kirjaston tarjoama tiedonhankinnan opetus on kehittänyt tiedonhankintataitojani	-0,4	3,9	3,5	-0,4	3,9	3,5
<b>2.7 Kirjaston omasta kokoelmatietokannasta on helppo etsiä tarvitsemaani aineistoa</b>	-0,5	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	-0,5	<b>4,5</b>	<b>4,0</b>
2.6 Kirjastossa on riittävästi lainattavaa aineistoa	-1,3	4,5	3,2	-1,3	4,5	3,2
2.5. Elektronisten kokoelmien riittävyys	-0,3	3,9	3,6	-0,3	3,9	3,6
<b>2.4. Kirjaston painetut lehtikokoelmat ovat oman alani kannalta riittävät</b>	<b>-0,3</b>	4,2	<b>3,9</b>	<b>-0,4</b>	4,2	<b>3,8</b>
2.3 Kirjaston kokoelmat ovat ajantasaiset	-0,7	4,5	3,8	-0,7	4,5	3,8
<b>Kirjaston elektroniset aineistot vastaavat oman alani tiedontarpeita</b>	<b>-0,5</b>	4,2	<b>3,7</b>	<b>-0,4</b>	4,2	<b>3,8</b>
2.1. Kirjaston painetut aineistot vastaavat oman alani tiedontarpeita	-0,8	4,6	3,8	-0,8	4,6	3,8
<b>1.5 Kirjasto tiedottaa palveluistaan ja aineistostaan riittävästi</b>	-0,3	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	-0,3	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>
<b>1.4 Kirjaston tilat vastaavat työskentelytarpeitani</b>	<b>-0,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,2</b>
<b>1.3 Kirjasto on asiointiympäristönä selkeä</b>	<b>-0,5</b>	4,4	<b>3,9</b>	<b>-0,7</b>	4,4	<b>3,7</b>
1.2 Kirjasto mahdollistaa tiedon omatoimisen hankinnan	-0,3	4,4	4,1	-0,3	4,4	4,1
<b>1.1 Kirjasto on luonteva osa opiskeluani/opetustani/työskentelyäni</b>	-0,4	<b>4,3</b>	<b>3,9</b>	-0,4	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 2. OAMK verrattuna kaikkiin ammattikorkeakoulujen kirjastoihin.

Taulukossa 2 on verrattu (Alila, 2006) Oulun seudun ammattikorkeakoulun (OAMK) vuoden 2006 tuloksia kaikkien ammattikorkeakoulujen tuloksiin. Taulukkoon on merkitty ne alueet, joissa OAMK on onnistunut eri tavoin kuin valtakunnan keskiarvo ja ne kohdat joissa kriteerin tärkeys OAMK:ssa poikkeaa kaikkien AMK-kirjastojen keskiarvosta. Lisäksi taulukkoon on merkitty kohdat, joissa tärkeyden ja onnistumisen ero eli kuilu on OAMK:ssa poikkeava kirjastojen ko. kriteerin keskimääräisestä kuilusta. Taulukossa näkyvien kysymysten lisäksi vastaajilta on kysytty demografiset tiedot, tiedot vastaajan käyttämästä kirjastosta ja eri osa-alueilla on pyydetty vapaata palautetta. Kukin ammattikorkeakoulu on saanut yksikkökirjastokohtaiset tulokset. Saatuja tuloksia voi verrata esim. kaikkien muiden ammattikorkeakoulujen saamiin tuloksiin, tai omiin aikaisempiin tuloksiin.

*LibQUAL+* on laajoihin tutkimuksiin perustuva palvelun laadun arviointimenetelmä kirjastoissa. Siinä arvioidaan kirjastoa paikkana, palvelun saavutettavuutta, kirjaston laajuutta, itse palvelutapahtumien onnistumista, kuten palvelualttiutta, palvelun yksilöllisyyttä jne. (Thompson, Cook, & Heath, 2003). Suomessa *LibQUAL*-asiakastytyväisyyskyselyä käyttää neljää kirjastoa: Helsingin yliopiston kirjasto (Vakkari, 2006), Helsingin Kauppakorkeakoulun kirjasto, Svenska Handelshögskolan ja Turun Kauppakorkeakoulun kirjasto. Asiakkailta kysytään mielipiteitä siitä, kuinka tärkeitä taulukossa 3 näkyvät asiat ovat ja siitä, miten kirjasto on niissä onnistunut (Raatikainen 2006). Lisäksi *LibQUAL*:issa käytetään tyypillisesti muutamia kirjaston itsensä valitsemia kysymyksiä. Aina on mukana tärkeä avoin palautemahdollisuus.

AS-1	Asiakkaissa luottamusta herättävät työntekijät
AS-2	Asiakkaiden ottaminen yksilöllisesti huomioon
AS-3	Johdonmukaisen kohteliaat työntekijät
AS-4	Valmius vastata asiakkaan kysymyksiin
AS-5	Työntekijät, jotka tietävät tarpeeksi vastataksaan asiakkaan kysymyksiin
AS-6	Työntekijät jotka välittävät asiakkaista
AS-7	Työntekijät jotka ymmärtävät asiakkaidensa tarpeet
AS-8	Halu auttaa asiakkaita
AS-9	Luotettavuus asiakkaan palveluongelmien käsittelyssä
IC-1	Sähköisten aineistojen tarjoaminen käytettäväksi kotoa tai työhuoneesta käsin
IC-2	Kirjaston www-sivut, jotka antavat mahdollisuuden löytää tietoa itse
IC-3	Painettu kirjastoaineisto, jota käyttäjä tarvitsee työssään
IC-4	Käyttäjän tarvitsemani sähköiset tiedonlähteet
IC-5	Nykyaikaiset laitteet jotka mahdollistavat helpon pääsyn tarvitsemaani tietoon
IC-6	Helppokäyttöiset työkalut, joiden avulla löytää asioita omatoimisesti
IC-7	Tiedon saattaminen helposti saataville itsenäistä käyttöä varten
IC-8	Painetut ja/tai sähköiset lehtikokoelmat joita työssä tarvitsee
LP-1	Kirjaston tilat, jotka houkuttelevat opiskelemaan ja oppimaan
LP-2	Hiljainen tila omaan työskentelyyn
LP-3	Mukava ja houkutteleva sijainti
LP-4	Rauhallinen, suojaista paikka opiskelua, oppimista tai tutkimusta varten
LP-5	Tilat ryhmätööhön ja -opiskeluun

*Taulukko 3. LibQUAL-asiakastytyväisyyskyselyn osa-alueet (Raatikainen 2006).*

*LibQUAL*-kysymyksiä on myös annettu kirjastohenkilökunnalle vastattavaksi ja kun verrataan niitä asiakkaiden vastauksiin, saadaan hyödyllistä tietoa näkemyseroista. Esimerkiksi kirjastohenkilökunta ei arvosta etäkäyttömahdollisuuksia yhtä korkealle kuin asiakasryhmät tekevät.

Yliopistojen kirjastot ovat tehneet omia asiakastytyväisyyskyselyjä esimerkkeinä HTKK v. 2006. Helsingin yliopiston kirjasto tekee v. 2007 ovensuukyselynä asiakastytyväisyyskyselyn ja selvittää samalla asiakaskunnan rakennetta. Oulun yliopiston kirjasto toteutti 2001–2004 projektin, jossa SERVQUAL-tyyppisellä kyselyllä selvitettiin yliopiston kirjaston ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden asiakastytyväisyys ja voitiin näin verrata omia tuloksia myös muiden maiden vastaaviin kirjastoihin (Rasinkangas & Kytömäki, 2003).

<p><b>AINEISTOPROSESSI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 90 % tilatuista kirjoista on kirjastossa käytettävissä yhden kuukauden sisällä tilauksesta.</li> <li>2. Elektronisten lehtien keskimääräinen käytön hinta (elektronisten lehtien yhteishinta/ käyttökerrat) ei kasva.</li> <li>3. Kaukolainan yksikköhinta ei kasva nopeammin kuin kirjaston budjetti.</li> <li>4. Digitoitun kuva- ja tekstiaineiston lukumäärä kasvaa 15 % vuodessa</li> </ol>	<p><b>TIEDONHANKINNAN OPETUKSEN PROSESSI</b></p>
<p><b>ASIAKASPALVELUPROSESSI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksen yleinen asiakastytyväisyys väh. 4,25 (asteikolla 1 - 5) jokaisessa asiakasryhmässä</li> <li>2. 90 % atk-laitteongelmista ratkaistaan 48 tunnin sisällä</li> <li>3. Palautetuista kirjoista vähintään 85 % oikein hyllytettyinä saman päivän aikana, joka mitataan satunnaisotannalla satunnaisina päivinä tarkistamalla aina 10 palautusta seuraavana aamuna</li> <li>4. Kopiokoneiden käyttökatkojen keskiarvo ei ylitä sovitun rajaa</li> <li>5. Käytetään vähintään 100 000 kuluva vuonna tilojen korjaamiseen siten että korjataan sekä yleisö- että henkilökunnan tiloja</li> <li>6. Pääserverit ovat päällä 99,9 % ajasta</li> </ol>	<p><b>JOHTAMISEN JA KEHITTÄMISEN PROSESSI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työhyvinvointikyselyssä 80 % henkilökunnasta antaa positiivisen kokonaisarvion</li> <li>2. Jokaisen kirjaston henkilökunnan jäsenen antama arvio kunkin sisäisen osaston palvelutoiminnasta antaa kokonaistulokseksi vähintään 4,0 (asteikolla 1-5) eikä yksikään osasto jää alle 3,5:n.</li> <li>3. Osaston- ja apulaisjohtajista 90 % saa kirjaston arviointikulttuurin selvittämiskyselystä positiiviset pisteet</li> <li>4. Web-sivujen käytettävyydestä tehdään säännöllisin väliajoin</li> <li>5. Kirjaston menot koko korkeakoulun menoista ovat väh. 2,5 %.</li> <li>6. Kirjaston kokoa kuvaavalla indeksillä mitattuna kirjasto säilyttää aikaisemman suhteellisen asemansa valtakunnan muiden kirjastojen joukossa</li> <li>7. Kirjaston järjestämissä sisäisissä koulutuksissa osallistujilta kerätty koulutuksen laadun arvio saa yhteisarvosanakseen vähintään 4,0 mahdollisesta 5,0:sta.</li> <li>8. Työhyvinvointikyselyssä 80 % henkilökunnasta antaa arvosanan 4 tai 5 tyytyväisyydestään</li> <li>9. 95 % niistä työntekijöistä, jotka ovat saaneet vähintään tyydyttävän arvion esimiehiltään pysyy töissä kirjastossa</li> <li>10. 60 % kirjastohenkilökunnan palkoista on alueen vastaavien työpaikkojen keskipalkkojen yläpuolella.</li> <li>11. Työhyvinvointikyselyssä 80 % henkilökunnasta antaa arvosanan 4 tai 5 työpaikan diversiteetistä. Lisäksi käytetään koko korkeakoulun diversiteettimittaria</li> <li>12. Kirjaston tutkimus- ja kehitysohjelma saa yhtä paljon ulkopuolista rahoitusta kuin mitä kirjasto siihen sijoittaa laskettuna 3 vuoden aikajaksolla</li> </ol>

Taulukko 4. Prosessien mittareita.

Korkeakoulujen prosessit jaotellaan yleensä ainakin kahtia eli ydinprosesseihin ja palveluprosesseihin. Kirjasto- ja tietopalvelut kuuluvat jälkimmäiseen<sup>8</sup>. Päämääränä on, että prosessit toimivat ja niitä pystytään muuttamaan. Prosessien laatua varmistetaan prosessikuvausten ja prosessimittareiden avulla saadun palautteen hyödyntämisellä. Taulukossa 4 on kuvattu yhden korkeakoulukirjaston mittareita. Taulukosta nähdään, että vaikka mittaammekin paljon, aina löytyy uusia näkökohtia, joita voisi mitata. Ja senkin, että esimerkkikirjastomme ei ole asettanut yhtään tiedonhankinnan koulutuksen tavoitemittaria. Joissain kehysorganisaatiossa taulukossa 4 esiintyvät atk-alaan liittyvät mittarit kuuluisivat kirjaston ulkopuolisiin prosesseihin, vaikka ovatkin asiakaspalvelumme kannalta keskeisiä.

<sup>8</sup> Jos korkeakoulussa määritellään kirjasto- ja tietopalvelut yhdeksi prosessiksi, sen osaprosesseja voisivat olla esim. aineistoprosessi (kokoelmatyö ja luettelointi), asiakaspalveluprosessi (lainaus, tiedonhaun ohjaus sekä tilat ja laitteet), tiedonhankinnan opetuksen prosessi (kirjastoessittelyt ja käyttäjäkoulutus ja tiedonhankinnan opetus) ja johtamisen ja kehittämisen prosessi.

*Digitaalisen kirjaston arviointia* on pidetty ”liikkuvana maalina”, koska kehitys alalla on niin nopeaa. Esimerkiksi monihaun käyttöönotto muutti istunnon käsitteen. Aiheen keskeisyyden takia siitä ilmestyy myös paljon kirjallisuutta (Jeng, 2006), ja tuloksiltaan mielenkiintoinen esimerkki tiivistystä palautteesta ja sen perusteella tehdyistä toimenpidesuosituksista on Irlannin tutkijoilta kerätty kirjastopalaute (ks. Consortium of National & University Libraries 2005)

FinELib kerää toistuvien web-kyselyin palautetta loppukäyttäjiltä (FinELib, 2006). Vastauksista saadaan tietoa esim. siitä, mitä aineistoja käyttäjät pitävät tärkeimpinä ja missä määrin aineistojen käyttö tapahtuu kirjastojen ulkopuolelta<sup>9</sup>.

Yhteistilaston mukaan *tiedonhakujen toimeksiantojen määrä on vähentynyt* vuodesta 2002 vuoteen 2005 yliopistoissa 30 % ja ammattikorkeakouluissa 20 %. Kuten on tarkoituskin, nämä palvelut ovat siirtyneet itsepalveluiksi, ja kirjastot ovat tehneet sen eteen paljon töitä, että asiakkaille syntyisi mahdollisuus tehdä tiedonhaut itse. Vähenevän trendimme takia tietopalveluiden laatuindikaattoreille ei näytetä korkeakoulukirjastoissa osoitettavan kovin suurta innostusta. Muualla maailmassa tämän suuntaista aktiivisuutta sen sijaan on.

*Web-sivustojen ja portaalien arviointiin* voidaan käyttää ainakin seuraavia menetelmiä (Poll, 2005). Pieni asiantuntijajoukko arvioi ne. Menetelmänä voidaan käyttää kuviteltua käyttäjää kuviteltujen tiedonhakukysymysten kanssa. Websivujen käyttölogeista voidaan mm. analysoida käyttäjien etsintätapoja, selvittää eniten käytetyt web-sivut ja niiden käyttökerrat. Näissä menetelmissä ei tarvita varsinaisen käyttäjän mukanaoloa. Käyttäjien panosta taas vaaditaan web-lomakekyselyissä, joilla voidaan esim. selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja etsinnän tarkoitusta tai ongelmia, joita haki- ja kohtaa. Ryhmätestauksia voidaan järjestää jonkin rajatun ongelman aihepiiristä. Lisäksi voidaan käyttää menetelmää, jossa käyttäjä ajattelee ääneen samalla, kun työskentelee web-sivun kanssa ja ääni taltioidaan myöhempää analysointia varten. Käyttäjää voidaan myös havainnoida, kun hän yrittää ratkaista annettua tehtäväryhmää ja toistaa tämä usealla käyttäjällä. Havainnointi voidaan tehdä joko havainnoijan läsnä ollessa tai tallentamalla istuntotapahtuma. Roswitha Pollin listaamia mahdollisia web-sivujen suorituskykyindikaattoreita näkyy taulukossa 5.

Indikaattori	Miten indikaattorin arvo saadaan
Onnistuneiden hakujen %-osuus	Online-kysely, haastattelu haun jälkeen, testi tai havainnointi
Klikkausten määrä tietyn tiedon löytämiseksi	Testaus, kuviteltuna asiakkaana tehty hakutapahtuma
Montako % tärkeistä asioista löytyy kotisivun kautta	Kuviteltuna asiakkaana tehty hakutapahtuma
Sivujen määrä, joissa ei ole käyntejä ollenkaan tietynä aikajaksona	Lokianalyysi
Web-sivuilla käyntejä/kohderyhmä	Lokianalyysi
Montako % kohderyhmästä tavoitetaan web-sivuilla	Online-kysely
Käyttäjien tyytyväisyys web-sivuihin	Online-kysely

*Taulukko 5. Web-sivujen mahdollisia suorituskykyindikaattoreita.*

<sup>9</sup> Näemme esim., että vuonna 2005 niistä ammattikorkeakoulujen vastaajista, jotka eivät olleet käyttäneet elektronisia aineistoja oli 28 % epätietoista aineistoista. Yliopistoissa epätietoisia oli 11 % vastaajista. Jos oman kehysorganisaation vastaajat ovat esimerkiksi olleet aineistoista vähemmän tietoisia kuin keskimäärin, saa palautekyselystä myös vinkkiä siihen, millaisia tiedotuskanavia pitkin asiasta tiennet ovat siitä kuulleet. Samoin Nelli-portaalin käytöstä kysytään web-lomakkeella asiakaspalautetta, jotka kootaan FinELibin web-sivustoille. Perustilastoaineisto kerätään COUNTER-suositusten (Counting Online Usage of Networked Electronic Resources) mukaan. Kustantajien ja kirjastojen yhteinen COUNTER-projekti on tuottanut elektronisten aineistojen käyttötilastointiin sovellettavia suosituksia vuodesta 2002 lähtien. Suositusten etuna ovat kustantajilta saatujen tilastojen luotettavuus ja vertailtavuus. FinELib on osallistunut COUNTER-suositusten kehittämiseen.



Web-sivuilla voisi myös olla pysyvästi palautteenantomahdollisuus tyyliin ”Kerro mitä mieltä olet tästä sivusta” joka sivulla (ja mielellään myös OPACissa). Palautteenantoa ja kirjastolta tehtäviä kyselyjä voisi edistää myös se, että samoissa yhteyksissä kerrottaisiin milloin linkistä on viimeksi vastattu asiakkaalle, ja mahdollisesti keskimääräinen vastausaika. On nimittäin olemassa paljon vi-rastoja, joiden internetsivuilla kyllä on kysymys- tai palautteenantomahdollisuus, mutta vastausta sieltä ei koskaan kuulu. Erityisen hyödyllinen tällainen palautteenantomahdollisuus olisi silloin kun web-sivuja, atk-järjestelmää tai jotain muuta kirjastossa uudistetaan. Kirjaston toiminnasta yleensä-kin voisi yhtenä palautemekanismina käyttää blogia.

*Lainauksessa* henkilökunnan keräämä suusanallinen palaute on jokapäiväinen menetelmä. Palautteet pitäisi analysoida ja kirjata esimerkiksi tilastointipäivinä. Kirjaaminen auttaa sen seuraamisessa, mikä on ajan kuluessa muuttunut. Analyysin yhteydessä esimerkiksi viikkokokouksessa voidaan pohtia, mihin toimenpiteisiin palautteen johdosta ryhdytään. Näin varmasti monessa paikassa toimitaankin, mutta laatujärjestelmään kuuluu, että tällaiset toimintatavat kirjataan laukäsiKirjaan. Lainaus on tieteellisissä kirjastoissa osa-alue, joka soveltuu parhaiten yleisen kirjaston kanssa benchmarkatta-vaksi. Heidän sakotus- ja perintäkäytännöistään on heidän suuren lainausvolyyminsa takia opittavaa eli parhaat käytännöt saattavat löytyä oman toimialan ulkopuolelta. Painetun materiaalin kanssa voi-daan myös käyttää kirjan väliin laitettuja palautelomakkeita, joita asiakkaiden pyydetään pitämään kirjanmerkkeinä ja palauttamaan samalla, kun he palauttavat kirjankin.

Viime vuosina *kaukolainaus* asiakkaan kannalta on muuttunut monella tavalla. Asiakas voi tilata osan kaukolainoistaan nyt itse. Elektronisten aineistojen lisääntyminen on vähentänyt kaukolaino-jen tarvetta, mutta se on vaatinut niin asiakkailta kuin kirjastohenkilökunnaltakin uusien taitojen ja sääntöjen opettelua.

*Itsepalvelu* on lisääntynyt tieteellisissä kirjastoissa viimeisen 10–15 vuoden aikana hyvin paljon. Palvelua on kehitetty monipuolisemmaksi ja kehitetään yhä, mm. itsepalveluja. Jos asiakkaat eivät kuitenkaan käytä tarjottuja itsepalvelumahdollisuuksia hyvä keino asian selvittämiseksi on bench-marking sellaisen kirjaston kanssa, jossa käyttöä on isompaa. Toinen tapa on käyttää jotain menetelmää, jolla selvitetään prosesseissa esiintyviä virheitä. Itsepalvelun lisäämiseksi ja kehittämiseksi on käytetty mm. six sigma -menetelmää<sup>10</sup>, jonka avulla voidaan systemaattisesti analysoida syitä tässä tapauksessa siihen, miksei itsepalvelun käyttö ole suurempaa. Kun syyt ovat löytyneet, voidaan samalla arviointimenetelmällä etsiä ratkaisuja näihin syihin.

Eeva Murtomaa (1997) liittyy *luetteloinnin laadun* hakujen onnistumiseen. Hän mainitsee myös, että ”Bibliografisten tietueiden laatuksiteereitä ovat ajantasaisuus, toimivuus (soveltuu käyttäjän tarkoi-tuksiin), autenttisuus, yhdenmukaisuus, loogisuus sekä kansainvälinen vaihdettavuus ja uudelleen-käytön mahdollisuus.” Jos katsomme asiaa BSC-jaottelulla, niin mukana luettelossa on asiakkaan (hakujen onnistumiseen), sisäisen tehokkuuden (ajantasaisuus, toimivuus, autenttisuus, yhdenmukai-suus, loogisuus) ja taloudellisuuden (kansainvälinen vaihdettavuus, uudelleenkäytön mahdollisuus) näkökulmat. Luetteloinnin laatua on myös se, että luettelot ja seuraavat aikaansa ja ympäristöä ja koulutautuvat, mikä kuuluu BSC:ssä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmaan. Luettelointi-prosessin sisäisestä tehokkuudesta saamme lasketuksi useita mittareita yhteisluetteloon kerättävistä tiedoista. Hakujen onnistumista luettelointitietojen perusteella voitaisiin mitata ainakin havainnoi-malla, online-kyselyn tai lokianalyysin avulla.

*Tilat ja välineet* arvioidaan perinteisesti asiakaskyselyissä (esim. SERVQUAL). Yhteistilaston tun-nusluvut kertovat kirjaston luku- ja työskentelypaikat sekä työasemat/omat opiskelijat (TL 22) ja

<sup>10</sup> Six Sigma on kehittämisen menetelmä, jonka avulla minimoidaan prosessissa esiintyvä vaihtelu ja virheet. Tavoitteena on parantaa prosessin suorituskykyä. Viime aikoina menetelmää (tai sen osia) on alettu käyttämään myös palveluolilla.



/kohdeväestö (TL 24). Kukin voi laskea vastaavia tunnuslukuja myös tiloille jaoteltuna vielä mm. asiakaspalvelutiloihin ja muihin tiloihin. Tilojen käytöstä voidaan asiakaspalautemenetelmien avulla selvittää esim. eri osastojen aukioloaikoja, eri käyttäjäryhmien tarpeita, kirjaston tilojen käyttötapoja, huonekalutoiveita tai kännykkä- ja eväspolitiikkaa. Erityisen tärkeää käyttäjien palautetta ja toiveita on kerätä ennen remontteja tai uudisrakentamista. Muina menetelminä voidaan käyttää ainakin fokusryhmiä (kullekin käyttäjäryhmälle), online- tai muita kyselyitä sekä havainnoimalla tehtäviä selvityksiä tilojen käyttötarkoituksista ja -tavoista. Välineiden korjausajoista on syytä yhdessä sopia tavoiteluvut. Laitteitten käytettävyyttä koskevat kommentit asiakastytyväisyyskyselyissä antavat hyvää tietoa asiakkaitten toiveista.

*Kirjaston tietohallinnon arviointi* on hyödyllistä. Kirjaston atk-henkilöstölle tulee haasteita monelta suunnalta. Miten työ organisoidaan, kun kehysorganisaatiolla on useissa tapauksissa taipumusta organisoida yhteistä tietohallintoa ja/tai tietotekniikkaa. Kirjaston kannalta atk-asiantuntemuksen kehittyminen nimenomaan kirjaston näkökulmasta on niin keskeistä, että enää harva kirjasto on ilman omia atk-henkilöitä. Yhteistilaston mukaan asiakastytyväisyyttä oli osallistujakirjastoissa v. 2006 liki viisi tuhatta.

Vaikka luvun 3 esimerkkikirjastomme mittareissa näyttäisi oleva suoranaisesti vain kaksi atk-asioihin liittyvää mittaria, näkyy esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselystä, millä tavalla asiakkaat kokevat atk:lla toteutetut palvelut. Sisäisen tehokkuuden mittarissa osastojen välistä yhteistyötä mitattaessa se myös on keskeinen. Taloudellisuusnäkökohdat riippuvat niin epäsuoraan kuin suoraankin atk-palvelujen pyrkimyksestä taloudellisuuteen. Mutta viimeinen kohta, innovatiivisuus ja oppiminen korostuu tämän ammattikunnan osalla erityisesti.

*Johdon/kehittämisen arviointi* ovat myös tärkeitä. Koska johtamisjärjestelmän toimivuus on kirjaston laadun kannalta oleellista, KKA arvioi myös sen. Hyvän johtamisjärjestelmän laatuksiteereitä ovat mm. tavoitteiden asettaminen, viestintä ja jatkuvan oppimisen takaaminen kirjastossa. Kirjaston oman organisaation kehittäminen, asiakaspalautteen kerääminen systemaattisesti, ja sen kulkeutumisen kirjastonjohtajalle ovat esimerkkejä KKA:n mainitsemista kriteereistä.

Koska kirjaston eri osastot ovat toistensa asiakkaita, *sisäisten palvelujen toimivuus* on myös laatu-kijä. Sen arvioimiseksi voidaan käyttää sisäistä tyytyväisyyskyselyä, kuten esimerkissämme Virginian yliopiston kirjastossa oli tehty.

Muutoksen merkkien havaitseminen on tärkeää kaikille organisaatioille. Se on yllättävän vaikea laji, joka on saatu nähdä viime aikoina, kun internetvallankumous muutti monet asiat vanhoiksi ja toi mukanaan paljon uusia käsitteitä ja ilmiöitä. Kirjastoissa muutokseen on suhtauduttu positiivisesti. Mutta uusia ilmiöitä on niin paljon, että jokin systemaattinen menetelmä niiden arvioimiseksi ja haluttuun ottamiseksi olisi hyvä olla niin jokaisella yksilöllä kuin organisaatiollakin. Eivätkä kirjastoalan muutokset tähän lopu.

## 5. Menetelmät

Arviointimenetelmiä voi on suuri määrä ja useimpia menetelmiä voi ja kannattaa muuttaa oman taapen mukaan. Tavallisimpia menetelmiä ovat kyselyt ja haastattelut, joita aikaisemmin jo käsiteltiin, tilastojen käyttö, benchmarking, ryhmätyömenetelmät jne.

## **Haastattelut ja kyselyt**

Varsinkin kirje-, sähköposti- ja online-kyselyissä on muistettava pyytää lupa asianomaiselta viranomaiselta ja noudatettava heiltä saatuja ohjeita mm. tietosuojan suhteen. Tutkimuslupa anotaan organisaatiolta, jonka opiskelija tai työntekijä tutkittava on. Korkeakoulussa se on yleensä tutkimuseellinen toimikunta.

Korkeakoulut teettävät opiskelijoillaan tyytyväisyyskyselyitä ja kysytyjen asioiden joukossa on usein kirjastopalveluita koskeva kysymys tai kysymyksiä. AMKOTA OPALA -kyselyssä ei ole nykyään suoranaisesti kirjastoa koskevaa kysymystä. Siellä kysytään nyt ovatko ”Opintoihin liittyvät neuvonta- ja ohjauspalvelut ovat tukeneet opintojeni edistymistä”.

Exit-surveyt eli ovensuukyselyt ovat osoittautuneet hyödylliseksi menetelmäksi. Lisäksi käytetään myös kirjaston palvelun parissa työskentelevän kuvaputkelle ilmestyviä lyhyitä kyselytutkimuksia.

## **Benchmarking**

Vaikka benchmarking sisältää vertailtavuuden idean se ei kuitenkaan tavoittele paremmuusjärjestysten tai tuloslistojen luomista, vaan vertailua sovelletaan olosuhteiden, prosessien ja menettelytapojen analyysiin tähtäimenä ns. parhaiden käytäntöjen omaksuminen. Toisaalta vertaileva ote antaa mahdollisuuden myös oman toiminnan ongelmakohtien tunnistamiseen. Vertailun avulla voidaan etsiä ja löytää kuiluja, jotka tulevat esiin vain silloin, kun oman organisaation informaatio asetetaan vertailevaan analyysiin verrokkiorganisaatioiden informaation kanssa. Mitä useampi samantyyppinen kirjasto osallistuu yhtäpitävästi määriteltyjen tietojen keruuseen, sen hyödyllisempi vertailulukujen tietokanta pystytään saamaan aikaiseksi. Tietoja voidaan käyttää myös esim. sen tutkimiseen, millaisia ominaisuuksia on kirjastoilla, jotka ovat saaneet parhaat arviot asiakkailtaan.

“Benchmarking tähtää viime kädessä palveluprosessien asiakaskeskeiseen kehittämiseen ja pyrkii siten palveluprosessien laatua ja vaikuttavuutta parantamalla tuottamaan lisäarvoa asiakkaille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle” (Ojala & Vartiainen, 2006). Tyypillisesti benchmarkauksessa käytetään sekä tunnuslukuvertailua että avainprosessien systemaattista analysointia ja hyvä esimerkki kansainvälisestä benchmarkauksesta on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kirjaston toteuttama projekti (Kuusinen, 1998).

Usein benchmarkaustoive tulee kirjaston rahoittajataholta. Jotta benchmarkingia voitaisiin tehdä, on päästävä yhteisymmärrykseen asioista, joita verrataan. Se on usein hyvin vaikeaa, kuten Ruotsin tai SCONULin tapaus osoittavat. Usein mitataan melkein samaa asiaa, mutta pikkuisen eri lailla; Tyypillinen esimerkki tästä on kirjastohenkilökunnan koulutus: ISO-standardissa mitataan osallistujamäärät koulutustilaisuuksiin, Saksassa henkilökunnan käyttämä aika koulutukseen ja Hollannissa taas mitataan koulutuksen kustannukset. (Poll, 2006)

## **Fokusryhmät ja muut ryhmätyömenetelmät**

Fokusryhmään kutsutaan n. 4–12 asianosaisosallistujaa keskusteluaastatteluun, joka ei kestä enempää kuin 1½ tuntia. Tilaisuuden vetäjä fokusoi keskustelun selvitettävänä olevaan aihepiiriin ennalta suunniteltujen kysymysten avulla ja ryhmäläisten mielipiteet joko nauhoitetaan tai kirjataan. Menetelmä on nopea ja halpa tapa saada kvalitatiivista tietoa.

Fokusryhmiä käytetään yhä lisääntyvästi selvittäessä kirjaston palvelujen laatua. Kovin suurta vapaaehtoisten ryntäystä niihin ei pidä odottaa, eikä kokemuksen mukaan niissä saa juurikaan ehdotuksia uusiksi käytännöiksi. Sen sijaan olemassa olevien palvelujen arvioinnissa ne ovat osoittautuneet käyttökelpoisiksi. Menetelmän hyvä puoli on myös se, että se soveltuu mitä erilaisimpiin asioihin. Sitä voidaan käyttää informaatiolukutaitoon, tietopalveluun tai kirjaston tekniikan käytön eri kysymyksen selvittämiseen (Walden, 2006).

Ryhmätyömenetelmät ovat perinteisiä tapoja tehdä laadun arviointia. Pääasiassa kirjastohenkilökunnasta kootussa ryhmässä analysoidaan systemaattisesti esimerkiksi jotain kirjaston prosessia, jota halutaan parantaa, tai poistaa ei-toivottuja tapahtumia tai lisätä toivottuja. Itsepalvelun lisääminen on yksi hyvä esimerkki, johon menetelmää voitaisiin käyttää. Toinen esimerkki voisi olla jonkun ryhmän vähäisen kirjastonkäytön syiden selvittäminen. Ryhmä tuottaa ensin listan mahdollisia asiaan vaikuttavia syitä, ja sen jälkeen jokainen pisteyttää jokaisen ehdotetun syyn oman arvionsa mukaan tärkeysjärjestykseen. Tässä äänestyksessä on hyvä käyttää joko hyvin isoaskelista asteikkoa (esim. 9,3,1) tai jokaisella osallistujalla on vain tietty määrä pisteitä, jotka hän saa jakaa arvionsa mukaan. Pisteytyksen voittaneet syyt (esim. 4–6 kpl) otetaan ryhmässä lähempään tarkasteluun, ja taas tuotetaan ratkaisuehdotuksia kuhunkin. Ratkaisuisista äänestetään samoin, ja saadaan esille ryhmän parhaimmiksi arvioimat etenemistavat.

### **Kirjastojen tilastot**

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kirjastotilastot kerätään seuraavien standardien mukaisesti:

- ISO 2789: Information and documentation – international library statistics (lisäksi uudistustyön alla olevia suorituskykyindikaattoristandardeja),
- ISO 11620: Information and documentation – Library performance indicators ja
- ISO TR20983: Information and documentation – Performance indicators for electronic library services (Laitinen, 2006a).

ISO 11620 käsittää 29 indikaattoria. Standardi on ollut tammikuussa 2007 päättyvällä lausuntokierroksella ja siihen voi olla tulossa muutoksia. Indikaattorit on jaoteltu kolmeen ryhmään: käyttäjäkokemukset, yleisöpalvelut ja tekniset palvelut. Saamme Suomen tieteellisten kirjastojen yhteistilastoista noin 2/3 standardin 11620 indikaattoreista joko suoraan tai laskettuina tunnuslukuina (Tieteellisten kirjastojen tilastotietokanta, 2006). Roswitha Poll on selvittänyt laajemminkin kirjastojen käyttämiä suorituskykyindikaattoreita, joiden avulla voi verrata Suomen tilannetta muihin maihin. Pollin selvityksessä (Poll, 2006) oli 49 korkeakoulukirjastoissa käytettyä indikaattoria 5 maasta. Suomen yhteistilastosta niistä saadaan laskemalla kaikki muut paitsi seuraavat asiat:

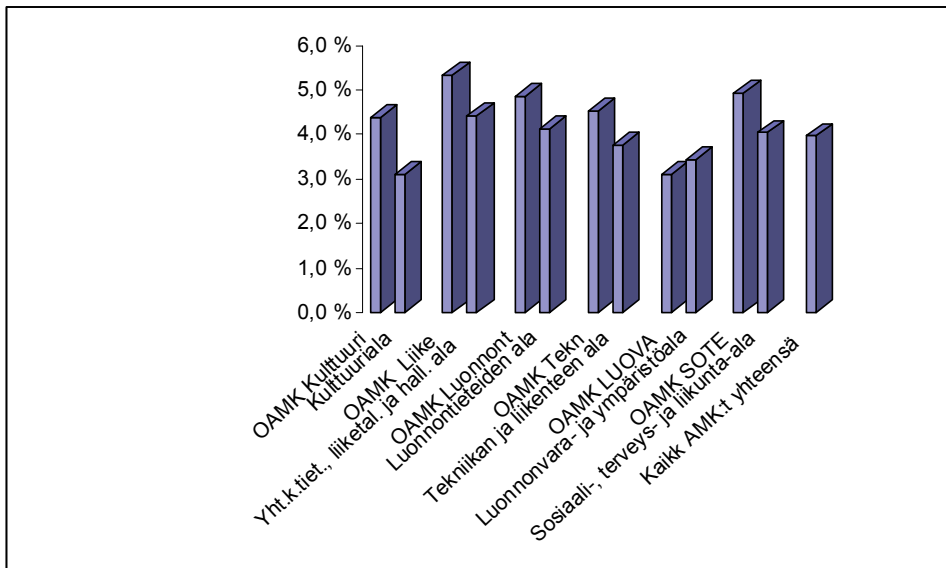
- Ruotsin käyttämä aukiolotuntien suhde käyttäjän toivomaan aukioloon ja lomakekyselyllä selvitetty elektronisten palvelujen etäkäyttäjien määrä mahdollisista käyttäjistä,
- käyttäjätyytyväisyys (ISO 11620),
- tapahtumien osallistujamäärät per capita (ISO 11620),
- henkilökunnan jakautuminen 1. hankintaan ja prosessointiin, 2. palveluihin ja 3. hallintoon ja tukeen, (~ ISO 11620),
- aineiston hankintanopeus (ISO 11620),
- aineiston prosessointinopeus (ISO 11620),
- kirjastohenkilökunnan tuotavuus materiaaliprosessoinnissa (ISO 11620),
- aineistopyyntöjen toimitusaika (ISO 11620),
- kaukolainojen nopeus (ISO 11620),
- hyllytystarkkuus (ISO 11620),
- elektronisia palveluja järjestävän kirjastohenkilökunnan osuus (ISO 11620)
- koulutuskulut henkilöä kohti ja
- Saksan käyttämä materiaalin välitön saatavuus.

Lisäksi käytössä on kolme lukua, jotka saamme kirjastojärjestelmästä. Nämä ovat lainattaviin koelmiin kuuluvien dokumenttien määrä, niiden dokumenttien määrä, joita ei ole lainattu, sekä tällä hetkellä lainassa olevien dokumenttien määrä.

KITT-tilasto-ohjelmalla (Laitinen, 2006b) voi helposti verrata esim. oman kirjaston lukuja mihin tahansa muuhun KITT-kirjastoon. Tilastoluvut saa kätevästi exceliin, jolloin voi tehdä omiakin vertailukaavoja. Hyödyllinen on KITT:iin valmiiksi rakennettu Vertaile-ominaisuus, johon voi valita esim. joko kaikki oman sektorin kirjastot, tai sitten yksittäisiä kirjastoja, esim. samankokoisia kirjastoja. Koska suurin osa tilastoluvuista on toimipistekohtaisia, voi vertailla myös esim. saman alan kirjastoja keskenään. KITT:iin on tehty valmiiksi joukko tunnuslukuja, joista useat ovat kansainvälisesti käytettyjä suorituskäytännöitä (ks. kohta ISO-standardit).

Tilastojen itsenäiskäyttö on kuitenkin vain osa niiden hyödyntämismahdollisuuksista. Niitä voidaan yhdistää lähes kaikkiin arviointimenetelmiin, mm. asiakastytyväisyysselvityksiin (Laitinen & Vakari, 2006). Tietojen syöttäjän on saatava hyvät määritelmät kerättäville sadoille tilastoluvuille, muuten ei tilastojen vertailtavuus ja luotettavuus toteudu (Luukkanen, 2006).

KOTA ja AMKOTA -tilastoista saadaan osa yhteistilaston luvuista (Häkkinen & Laitinen, 2007). Opetushallituksen (2005) kustannustilastosta ammattikorkeakouluista sisältää myös kirjasto- ja tietopalvelujen kustannustietoa koulutusaloittain. Kirjasto- ja tietopalvelut ovat siellä vain yhtenä lukuna. Sen mukaan esim. ammattikorkeakouluissa vuonna 2005 kirjasto ja tietopalvelujen kulut kokonaismenoista olivat OAMK:ssa ja koko valtakunnassa eri koulutusaloilla kuvan 4 mukaiset.



Kuva 4. Esimerkki OAMK:n kirjaston menoista.

Kirjaston *atk-järjestelmästä* saamme poimittua suoraan yhteistilastossa tarvittavat luvut lainoista, uusinoista ja asiakkaista sekä kokoelmatiedot lukuun ottamatta poistoja. Varatuimmista nimekkeistä ja niteistä voidaan myös tuottaa sieltä listoja, samoin aineistopyynnöistä. Nelliä saadaan tilastotietoja mm. käytetyistä tietokannoista.

Kirjastossa voidaan *kokeilla* esim. erilaisia palvelumuotoja, ja mitata niiden vastaanottoa, ja päättää sen perusteella, mitkä palvelumuodot otetaan käyttöön.

*Delphi-tekniikka*, jossa kootaan tutkittavasta asiasta mielipiteistä alan parhailta asiantuntijoilta, on yksi ryhmätyömenetelmistä. Sitä on käytetty mm. kirjaston vaikuttavuuden piirteiden arviointiin.

Millaiset lähteet päätyvä korkeakoulujen tutkijoiden (Muhonen, 2005) ja opiskelijoiden artikkelien ja raporttien viitteiksi ja *miten kirjaston kokoelmat vastaavat tätä viiteaineistoa* on yksi tapa selvittää kirjaston panosta korkeakoulutyöhön. Julkaisutapojen mullistus avoimempaan ja elektronisempaan suuntaan tuo uusia mahdollisuuksia tämän menetelmän käytölle.

## 6. Loppupohdinta

Laatutyön onnistumisessa on välttämätöntä työn aikatauluttaminen niin, että aikataulusta voi pitää kiinni. Siksi tähän artikkeliin otettiin palautejärjestelmän esimerkki kuvaan 3. Lisäksi on otettava huomioon mittaamisen onnistumisen perusedellytykset (mitataan oikeaa asiaa oikealla tavalla).

Laatutyössä voi käytännössä edetä aloittamalla tavoitteiden asettamisesta eli kirjoittamalla paperille kirjaston laatupolitiikan (= mikä meille on laadussa tärkeää), laatutavoitteet (= miten politiikat saadaan toteutumaan) ja mittarit edellisille. Yleensä kaikissa palveluorganisaatioissa on tavoitteena asiakastyytyväisyys ja sen tavallisin mittari on asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset (esim. 4,5 asteikolla 1–5).

Eri tahojen vaatimusten yhdistäminen voi laatutyössä olla haasteellista. KKA:n asiakaslähtöisyys- ja vaikuttavuushaasteeseen pystynemme vastaamaan hyödyntämällä nykyisiä tuloksellisuusindikaattoreita ja tilastoja ja kehittämällä yhteinen asiakastyytyväisyyskysely esim. yllä esitellyn pohjalta lisäämällä siihen ainakin hyödyllisyys-näkökohdan. Pohtia pitää, miten tämä kysely suhtautuu FinELibin käyttäjäkyselyyn. Haasteeseen voi vastata myös kuvaamalla kirjaston prosessit oman korkeakoulun kanssa yhtenäisesti ja asettamalla prosessimittarit ja ottamalla käyttöön niiden seurannan. Prosessimittareista suurin osa saadaan nykytilastoista ja indikaattoreista. Uusia mittareita joudutaan todennäköisesti tämän korkeakoulukohtaisuuden johdosta ottamaan käyttöön.

Omien korkeakoulujen haasteisiin pystymme sitten todennäköisesti vastaamaan samoilla välineillä (Luokkanen & Saarti, 2006), mutta huomioitava on, että indikaattoreita ja mittareita pitää ainakin täydentää ulkoisten muutosten johdosta yllättävän tiheään. Jotta mittarimäärä pysyisi kohtuudessa, niitä pitäisi myös pystyä karsimaan.

Pitää arvioida myös tulevien palveluiden tarvetta, eikä mitata vain entisten käyttöä. Asiakaspalautetta kannattaa käyttää myös uusia palveluita suunniteltaessa. Mahdolliset asiakkaat, jotka eivät käytä kirjaston palveluja on otettava selvityksissä mukaan. Tällöin esim. haastattelukyselyt pitää tehdä kirjaston ulkopuolella. Pelkästään etäpalveluna kirjastossa asioivat on huomioitava myös. Monet käytetyistä menetelmistä ovat hyvin työläitä, joka estää niiden jatkuvan käytön. Myös asiakkaat kokevat kyselyt usein liian aikaavieviksi, esim. LibQUAL-kyselyssä oli havaittu että 75 % kyselyvastaamisen aloittaneista lopetti sen kesken (Roper, 2006).

Käytettäviin tilastoihin pitää suhtautua tarpeellisella kriittisyydellä (FinELib, 2007; Laitinen, 2006b; Luokkanen, 2006). Kaikki elektronisten aineistojen toimittajat eivät ole vielä pystyneet toimittamaan käyttämiämme tunnuslukuja aineistoistaan. Jotkut eivät pysty kertomaan yhteydenottokertoja, toiset

tehtyjen hakujen määrää, kolmannet tulostettujen viitteiden määrää ja jotkut harvat eivät mitään näistä.

Eri käyttäjäryhmien tarpeet ja näkemykset eroavat suuresti, mikä pitäisi huomioida kaikissa vaiheissa. Toimenpiteillä ei pitäisi vahingoittaa hyvin toimivia järjestelmiä. Ne eivät saa johtaa väärin toimenpiteisiin tai toimintatapoihin. Kuten edellä on tullut ilmi, liian konkreettiset kyselytutkimukset asiakkaille vanhenevat nopeasti.

Onnistunutta palautejärjestelmän kriteerit ovat:

- 1) Toimintaa arvioidaan osana kokonaisuutta ja osana emo-organisaatiota.
- 2) Ymmärretään kuka tekee päätöksiä ja miten.
- 3) Arviointi ja päätöksenteko ovat mahdollisimman lähellä toimintaa, johon ne vaikuttavat.
- 4) Valitaan rajallinen määrä mittareita ja varmistetaan, että ne ylittävät osastorajoja.
- 5) Suunnitellaan tiedon käyttö etukäteen: datan kerääminen, analysointi, yhteenveto, suositukset ja tulosten esittäminen.
- 6) Tavoitellaan yksinkertaisuutta arvioinnissa, suosituksissa ja arviointitulosten esittämisessä.
- 7) Määritellään ja dokumentoidaan arviointitavat ja varmistetaan kerätyn datan laatu.
- 8) Kehitetään ja parannetaan arviointijärjestelmää jatkuvasti.
- 9) Autetaan päätöksentekijöitä prosessien ja heidän vastuualueidensa hallitsemisessa (ei keskitytä arviointiin itsessään).
- 10) Muistetaan, että kaikilla arviointijärjestelmillä on rajoituksensa (Redman, 1999: 9.1–9.15.).

## *Lähteet*

Alila, H. (2006). Yksityinen tiedonanto.

AUNE, A. (1999). Leadership and Management for Quality – and Discipline Called Quality Technology. In B.

Der bibliotheksindex BIX. (2006). <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>. (22.4.2007.)

BRENNEAN, J. & SHAH, T. (2000). Managing quality in higher education : An international perspective on institutional assessment and change. Buckingham: Open University Press.

Consortium of National & University Libraries. National Research Support Survey 2005. [http://www.conul.ie/news/documents/CONUL%20Digest%20\(27.3.06\)1.pdf](http://www.conul.ie/news/documents/CONUL%20Digest%20(27.3.06)1.pdf). (22.4.2007.)

EDVARDSSON. & A. GUSTAFSSON (Eds.), Nordic school of quality management. Lund: Studentlitteratur.

FinELib (2006). FINELIBIN TOIMINNAN ARVIOINTI. käyttötilastot, tunnusluvut. Konsortio-kyselyt/Asiakaskyselyt. käyttäjäkyselyt. FinELibiin liittyvät artikkelit. FinELibiin liittyvät pro gradu -tutkielmat ja opinnäytetyöt. <http://www.lib.helsinki.fi/finelib/arviointi/index.html>. (22.4.2007.)

FinELib (2007). Tiedot FinELib-aineistojen tilastojen saatavuudesta. [http://www.lib.helsinki.fi/finelib/aineistot/puuttuvat\\_tilastot.html](http://www.lib.helsinki.fi/finelib/aineistot/puuttuvat_tilastot.html). (22.4.2007.)

HYVÖNEN, N., KOPONEN M. & TYRVÄINEN, J. (2006). Asiakastytyväisyyden trendit ammattikorkeakoulukirjastoissa. Signum (6). <http://pro.tsv.fi/stks/signum/200606/6.pdf>. (16.8.2007.)

- HÄKKILÄ, T., & LAITINEN, M. (toim.) (2007). KITT-käyttäjän käsikirja SUOMEN TIETEELLISTEN KIRJASTOJEN YHTEISTILASTO tilastointiopas.  
[http://www.lib.helsinki.fi/kirjastoala/tilasto/pdf/yhteistilasto-ohje\\_2006\\_4.pdf](http://www.lib.helsinki.fi/kirjastoala/tilasto/pdf/yhteistilasto-ohje_2006_4.pdf). (22.4.2007.)
- ISO 9001:2000 laadunhallintajärjestelmät, vaatimukset. (2001). Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- JENG, J. (2006). Evaluation of digital library: A bibliography.  
[http://web.njcu.edu/sites/faculty/jjeng/Content/evaluation\\_of\\_digital\\_library.asp](http://web.njcu.edu/sites/faculty/jjeng/Content/evaluation_of_digital_library.asp). (22.4.2007.)
- JURAN, J. M. (1989). Juran on Leadership for Quality. New York: Free Press.
- Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2005. [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_405.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_405.pdf). (22.4.2007.)
- KUUSINEN, I. (1998). Kokemuksia benchmarking -menetelmän käytöstä asiakaspalvelun arvioinnissa. Kreodi (4). <http://www.kreodi.fi/artview.asp?ArticleID=42>. (22.4.2007.)
- LAITINEN, M. (2006a). Kansainväliset tilastostandardit esittelyssä. Signum (5).  
<http://pro.tsv.fi/stks/signumnew/200605/5.pdf>. (22.4.2007.)
- LAITINEN, M. (2006b). Uusi uljas KITT – yhteistilastotietokannan paluu. Signum (5).  
<http://pro.tsv.fi/stks/signumnew/200605/3.pdf>. (22.4.2007.)
- LAITINEN, M., & VAKKARI, M. (2006). Asiakastyytyväisyyden ja tilastojen yhdistelmällä syvemmälle kirjastojen arvioinnissa, Signum (5). Osoitteessa: <http://pro.tsv.fi/stks/signumnew/200605/6.pdf>. (22.4.2007.)
- LEHR, J. K., & RICE, R. E. (2005). How are organizational measures really used? The Quality Management Journal, 12(3):39.
- LUMIJÄRVI, I., & JYLHÄSAARI, J. (1999). Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- LUOKKANEN, S. (2006). Tilastoista ja niiden tulkinnasta. Signum (5).  
<http://pro.tsv.fi/stks/signumnew/200605/4.pdf>. (22.4.2007.)
- LUOKKANEN, S., & SAARTI, J. (2006). Suuntana oikeiden asioiden mittaaminen. Signum (1).  
<http://pro.tsv.fi/stks/signumnew/200601/4.pdf>. (22.4.2007.)
- MARSH, J. (1995). Laaturyökälyt A:Sta Ö:Hön. Helsinki: Rastor.
- MUHONEN, A. (2005). Viitetiedolla vaikutusten jäljille. Signum (2).  
<http://pro.tsv.fi/stks/signumnew/200502/Signum2Ari2.pdf>. (22.4.2007.)
- MUHONEN, A. (2006). Yliopistokirjastot ja laatu. TietäNet (1).  
<http://lib.tkk.fi/TietäNet/1.06/a02.html>. (22.4.2007.)
- MURTOMAA, E. (1997). KIRJASTOT JA TIETOPALVELUVERKON TOIMINTAEDELLYTYKSET JA KEHITTÄMISTAVOITTEET. Liite 6. Luettelointi.  
<http://www.lib.helsinki.fi/skenaario/skenal6.html>. (22.4.2007.)



National Center for Education Statistics, Library Statistics of Colleges and Universities. (2006). Digest of educational statistics: 2005 Collections, staff, and operating expenditures of College and University libraries. [http://nces.ed.gov/programs/digest/d05/tables/dt05\\_412.asp?referer=list](http://nces.ed.gov/programs/digest/d05/tables/dt05_412.asp?referer=list). (22.4.2007.)

New edition of the IFLA handbook "Measuring Quality". (2007). <http://www.ulb.uni-muenster.de/bibliothek/projekte/measuringquality.html>. (22.4.2007.)

NISKANEN, J., & TUOMI, V. (2000). Balansoituun mittaristoon pohjautuva laadunhallinta: Esimerkkimalli perusterveydenhuoltoon. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* (4): 283–298.

NITECKI, D. A. (1996). Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship* (22): 181.

NITECKI, D. A., & HERNON, P. (2000). Measuring service quality at Yale university's libraries. *Journal of Academic Librarianship* (26): 259.

OJALA, I., & VARTIAINEN, P. (2006). Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi. *Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja* 9. [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_906.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_906.pdf). (22.4.2007.)

Opetushallitus. Opetustoimen kustannussovellus 2005. Ammattikorkeakoulut. Raportti: K04P6AL. <http://vos.uta.fi/rap/kust/v05/k04p6al.html>. (22.4.2007.)

POLL, R. & BOEKHORST, P. te (2007). *Measuring quality: performance measurement in libraries*. 2nd rev. ed. München: Saur. (IFLA publications, ISSN 0344-6891; 127)

POLL, R. (2005). Assessing the quality of library website. <http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2755/websitequality.pdf>. (22.4.2007.)

POLL, R. (2006). Quality measures on a national scale – comparison of projects. <http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/105-Poll-en.pdf>. (22.4.2007.)

RAATIKAINEN, MATTI. Kiitosta ja kritiikkiä. Kevään 2006 LibQUAL-asiakastytyväisyyskysely. [http://lib.hse.fi/FI/services/libqual\\_tulokset.html](http://lib.hse.fi/FI/services/libqual_tulokset.html). (22.4.2007.)

RASINKANGAS, P., & KYTÖMÄKI, P. Palvelun laatu esille kansainvälisen vertailevan tutkimuksen avulla. [http://www.kirjasto.oulu.fi/kehittamishankkeet/palvelunlaatututkimus/Signum6\\_2003.pdf](http://www.kirjasto.oulu.fi/kehittamishankkeet/palvelunlaatututkimus/Signum6_2003.pdf). (22.4.2007.)

REDMAN, T. C. (1999). Measurement, information, and decision making, section 9. In J. M. Juran, & A. B. Godfrey (Eds.), *Juran's quality handbook* (5th edition). (). New York, San Francisco, Washington, D.C, Auckland, Bogota, Caracas, Lisbom, London, Madrid, Maxico City, Milan, Montreal, New Delhi, San Juan, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto.: McGraw-Hill.

ROPER, T. (2006). Online: Libqual+. Tom Roper's weblog 29.11.2006. [http://tomroper.typepad.com/tr/2006/11/online\\_libqual.html](http://tomroper.typepad.com/tr/2006/11/online_libqual.html). (22.4.2007.)

SILVERMAN, L. L. (1999). *Critical SHIFT: The future of quality in organizational performance*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Suomen yliopistokirjastojen neuvosto. Laatu ja vaikuttavuus yliopistokirjastoissa. <http://www.lib.helsinki.fi/kirjastoala/neuvosto/laatu/index.htm>. (22.4.2007.)



Svensk biblioteksförningens specialgrupp för kvalitetsarbete och statistik. Prestationsindikatorer - resultat.  
<http://export.libris.kb.se/kvalitet/indikatorer.asp>. (22.4.2007.)

THOMPSON, B., COOK, C., & HEATH, F. (2003). Two short forms of the Libqual + survey: Assessing users' perceptions of library service quality. *Library Quarterly* (73): 453–465.

Tieteellisten kirjastojen tilastotietokanta. (2006). Kirjastojen tunnusluvut.  
<http://www.lib.helsinki.fi/kirjastoala/tilasto/pdf/tunnusluvut2006.pdf>. (22.4.2007.)

University of Virginia Library: Balanced Scorecard at UVa Library.  
<http://www.lib.virginia.edu/bsc/metrics/all0607.html#internal>. (22.4.2007.)

VAKKARI, M. (2006). ”Ei pidä syyttää peiliä, jos kuva ei miellytä” -Kirjastojen käyttötutkimushanke. Helsingin yliopiston kirjastojen yhteishanke 2004–2006, Helsingin yliopisto. Kirjastopalvelujen koordinoituyksikkö. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 28. Raportit ja selvitykset. ISSN: 1795–5521, ISBN:952–10–3325–8 (pdf). [http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon\\_julkaisuja\\_28\\_2006.pdf](http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon_julkaisuja_28_2006.pdf). (22.4.2007.)

WALDEN, G. R. (2006). Focus group interviewing in the library literature: A selective annotated bibliography 1996–2005. *Reference Services Review*, 34 (2): 222–241.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., & BERRY, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. London: Free Press.



## **Laatujärjestelmät ja niiden ulkoinen arviointi**

*Anne Holappa, Sinikka Luokkanen ja Jarmo Saarti*

Laadun kehittämisen malli rakentuu pohjimmiltaan oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofialle. Demingin ympyrä (PDCA = Plan – Do – Check – Act; tunnetaan myös PDCA-syklinä) on yleisesti tunnettu jatkuvan parantamisen malli. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 78–94.) Mallissa keskeisenä tekijänä on arviointi (check) ja tuon arvioinnin pohjalta toimiminen (act), joka tarkoittaa toimintojen ja niitä suorittavien toimintoprosessien jatkuvaa kehittämistä palautteen pohjalta. Sisäisen toiminnan arvioinnin lisäksi laatu- ja toimintajärjestelmiin liittyy yleensä ulkoinen arviointi, jolla halutaan varmistaa laatujärjestelmän standardinmukaisuus ja osoittaa, että organisaatiossa toimitaan käytettävän laatujärjestelmän mukaisesti. Laatujärjestelmän mukaisuuden arviointi tapahtuu kahdella päätavalla: sertifiointilla ja akkreditoinnilla ja toiminnan arviointi auditoinneilla. Yleensä nämä yhdistyvät laatujärjestelmän arviointiprosessissa.

Nykymuotoinen korkeakoulujen laadun ja laatujärjestelmien arviointi voidaan katsoa alkaneen Bolognan prosessin myötä (Ursin 2007, 15–16). Bolognassa vuonna 1999 kokoontuneet Euroopan opetusministerit asettivat tavoitteeksi luoda Euroopan korkeakoulutusalue (EHEA) vuoteen 2010 mennessä. Berliinissä vuonna 2003 järjestetyssä Bolognan prosessin toisessa seurantakokouksessa asetetuissa vuoteen 2005 asti ulottuvista välitavoitteista yksi keskeinen kehittämisaalue oli korkeakoulujen laadunvarmistus. Euroopan opetusministerien mukaan korkeakoulutuksen kansallisiin laadunvarmistusjärjestelmiin tulisi vuonna 2005 kuulua:

- asianosaisten elinten ja laitosten välinen vastuunjako;
- koulutusohjelmien tai korkeakoulujen arviointi, mukaan lukien sisäinen arviointi, ulkoinen arviointi, opiskelijoiden osallistuminen arviointiin, sekä tulosten julkistaminen;
- akkreditointi-, sertifiointi- tai muu vastaava järjestelmä;
- osallistuminen kansainväliseen toimintaan, yhteistyöhön ja verkostoihin.

(Korkeakoulujen arviointineuvosto 2005.)

Useat Euroopan maat ovat kehittäneet kansallisen korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmän. Käytetyt ratkaisut on luokitettavissa kolmeen ryhmään: auditoinnit, akkreditoinnit ja edellisten yhdistelmä tai jokin muu ratkaisu:

”Auditointi on riippumatonta ulkopuolista arviointia, jossa selvitetään, onko laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Auditoinnissa ei oteta kantaa tavoitteisiin tai toiminnan tuloksiin sinänsä, vaan arvioidaan niitä prosesseja, joilla korkeakoulu hallitsee ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Akkreditoinnilla tarkoitetaan yleensä joko virallista, muodolliseen vallankäyttöön liittyvää korkeakoulujen tai niiden tarjoamien ohjelmien hyväksymistä tai erilaisten laatuleimojen myöntämistä korkeakouluille tai niiden ohjelmille.” (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2005.)

Eri maat ovat valinneet erilaisia laadunvarmistusmenetelmiä. Suomen lisäksi Isossa-Britanniassa käytetään auditointia. Alankomaat ja Saksa ovat valinneet menetelmäkseen akkreditoinnin. (Ursin 2007, 17–19.) Suomessa Opetusministeriö vastaa korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmäasioista. Vaikka se onkin antanut joitain suosituksia, korkeakoulujen tulee laatia itsenäisesti oma sisäinen laadunvarmistusjärjestelmänsä. Sisäinen laadunvarmistus on yleensä korostanut läpinäkyvyyttä. Ide-

ana on myös julkisuus ja vertailukelpoisuus. (Ursin 2007, 17–18). Ulkoista laadunvarmistusta ja auditointia Suomessa toteuttaa Korkeakoulujen arviointineuvosto. Ulkoisen laadunvarmistuksen taas täytyy perustua sisäiseen laadunvarmistukseen. Seuraavassa käsitellään eri järjestelmien mukaisia arviointeja ja niiden kriteerejä.

## *ISO 9000 -laatujärjestelmästandardit ja sertifiointi*

Ensimmäiset ISO 9000 -sarjan laatujärjestelmästandardit ilmestyivät 1980-luvun lopulla. Hyvän laatujärjestelmän voi rakentaa muutenkin kuin standardin pohjalle, kuten ennen standardin ilmentymistä laaditut järjestelmät on tehty. Monien yritysten aiemmin tekemät laatujärjestelmät täyttivät hyvin standardien vaatimukset. Varsin nopeasti suurten yritysten verkostokumppanuuksien kautta ISO standardin mukaiset laatujärjestelmät tulivat yrityksissä yleisiksi samoin kuin niiden sertifiointi. Sertifikaatin tarkoituksena on osoittaa ulkopuoliselle, että standardin mukaiset asiat ovat organisaatiossa standardin mukaisella tasolla. Sertifikaatin saa, kun ulkopuolinen akkreditoitu sertifiointielin on todennut organisaation laatujärjestelmän ISO 9001 -standardin mukaiseksi. Sertifikaatit ovat voimassa vain määräjän, jonka jälkeen tehdään täydellinen uusinta-arviointi. Sertifiointissa ei edellytetä jotain tiettyä tasoa, vaan että organisaatiolla on laadunhallintajärjestelmä ja että se vie organisaatiota kohti tavoitteita. (Pesonen 2007, 221–223.)

ISO 9001 sertifikaatteja myöntävät sertifiointialan yritykset, joista osa on akkreditoituja. Suomessa FINAS akkreditoi eli toteaa päteväksi sertifiointialan yrityksiä. Mm. SFS ei toimi sertifiointielimenä. (SFS, 2007a.)

ISO:n standardeja kehitetään jatkuvasti. Alkujaan 1980-luvulla kokonaisuus muodostui parista yleisstandardista ja kolmesta laadunvarmistuksen standardista. 1990-luvulla uusitut standardit korostivat laatupolitiikan vyöryttämistä läpi laatujärjestelmän, toimittajien ja alihankkijoiden valintaa ja valvontaa, prosessin suorituskyvyn turvaavaa kunnossapitoa ja sen menettelytapaohjeistusta, ennaltaehkäiseviä toimia ja oireisiin reagoivia korjaamien toimenpiteiden lisäksi sekä tilastollisia menetelmiä. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 95–101.)

ISO 9001:2000 -standardin uusin versio keskittyy asiakaskeskeisyyteen. Standardin uutena vaatimuksena ovat mm. asiakastyytyväisyyden aktiivinen seuraaminen ja kartoittaminen, prosessiajattelu ja vaatimus jatkuvasta kehittymisestä, laadun suunnittelusta ja parantamistavoitteista. Jatkuvassa laadun parantamisessa tulee hyödyntää mm. auditointien tuloksia. (LRQA 2007.) Ajatus pohjautuu ns. Demingin ympyrämalliin

Mallin mukaisesti ensin suunnitellaan toiminta (esimerkiksi kirjastoyksikön työnjako), suoritetaan toiminta, sitten arvioidaan sen toimivuutta (esimerkiksi lukuvuoden jälkeen), jonka jälkeen mietitään hankittuun ja saatuun palautteeseen (myös sisäinen palaute) pohjautuen toiminnan kehittämistä, jonka jälkeen päädytään suunnittelemaan toiminta uudestaan (esimerkiksi vaihtuvuutta lisää, enemmän työkiertoa, koulutusta, työryhmätoimintaa jne.).

ISO 9001:2000 edellyttää laatukäsikirjan laatimista, joka sisältää menettelytapaohjeen laatimisen vähintään seuraaville alueille: asiakirjojen hallinta, laatu tiedostojen hallinta, sisäiset auditoinnit, poikkeamien valvonta, korjaavat toimenpiteet ja ehkäisevät toimenpiteet. Lisäksi on luotava organisaation tarpeelliseksi katsomat muut ohjeet. Uusi ISO-standardi jättää aikaisempaa enemmän valinnanvapautta organisaatiolle itselleen määrittää omat ydinalueensa. Laatukäsikirjan tulee myös sisältää kuvaus laadunhallintajärjestelmään liittyvistä prosesseista sekä niiden välisistä liitynnöistä.

Eri prosesseilla tulee olla niille räätälöidyt laatutavoitteet, joiden tulee olla mitattavissa aina kun se on mahdollista. (LRQA 2007.)

ISO 9001:2000 korostaa johdon sitoutumista järjestelmän suunnitteluun, tiedottamiseen ja toiminnan seuraamiseen. Laatupolitiikka on laadunhallintajärjestelmän ydin ja sitoo organisaation sekä vaatimusten täyttämiseen että jatkuvaan parantamiseen. Kun laadunhallintaa ryhdytään rakentamaan ISO 9001:2000 standardin pohjalta, ensin on vuorossa prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen, sitten perehdytään niiden hallintaan ja ohjaamiseen. Lähtökohtina on organisaation määritellyt tarpeet.

Kun sertifiointin taustalla käytetään samoja kriteereitä, voidaan eri organisaatioiden toiminnan tasoa arvioida yhteismitallisesti. Myös vertailu ja vertaisoppiminen (benchmarking) mahdollistuu.

ISO 9000 -sarjan jatkokehittämisestä SFS toteaa (SFS, 2007a): Standardien ISO 9001 ja ISO 9004 uusia versioita valmistellaan parhaillaan. Tavoitteena on, että uusi versio standardista ISO 9001 valmistuu syksyllä 2008 ja vastaavasti ISO 9004 syksyllä 2009. Uudistus tulee olemaan radikaalimpi standardin ISO 9004 kohdalla: pyrkimyksenä on luoda paremmat yhteydet kansainvälisiin laatujohtamismalleihin ja muiden alueiden hallintajärjestelmiin. Standardin ISO 9001 kohdalla uudistus liittyy sisällön selkeyttämiseen.

Iso 9000 standardin mukaisen laatujärjestelmän laatimisen vaiheet ovat seuraavat (SFS 2007b.):

#### 1) Tunnista haluamasi tavoitteet

- toimia tehokkaammin ja tuottavammin
- tuottaa tuotteita ja palveluita, jotka jatkuvasti täyttävät asiakkaiden vaatimukset
- saavuttaa asiakastyytyväisyys
- lisätä markkinaosuutta
- säilyttää markkinaosuus
- parantaa viestintää ja moraalialue organisaatiossa
- supistaa kustannuksia ja vierasta pääomaa/velkoja
- lisätä luotettavuutta tuotantojärjestelmässä.

#### 2) Tunnista muiden odotukset

- asiakkaat ja lopulliset käyttäjät
- henkilöstö
- tavarantoimittajat
- osakkeenomistajat
- yhteiskunta

#### 3) Hanki tietoa ISO 9000 -sarjasta

#### 4) Sovella ISO 9000 -standardeja johtamisjärjestelmään

- pääätä, valitsetko ISO 9001 mukaisen sertifiointin vai anotko kansallista laatupalkintoa
- käytä standardia ISO 9001 sertifiointin perustana
- käytä standardia ISO 9004 kansallisen laatupalkinnon kriteerien kanssa valmistautuessanne laatupalkintoon.

#### 5) Hanki opastusta tietyistä aiheista liittyen laadunhallintajärjestelmään

#### 6) Selvitä nykyinen asemasi, määritä laadunhallintajärjestelmäsi ja standardin ISO 9001 väliset aukot

- itsearviointi
- ulkopuolisen organisaation suorittama arviointi

7) Määritä tarvittavat menettelyt tuotteiden toimittamiseksi asiakkaillesi

- asiakkaaseen liittyvät prosessit
- suunnittelu ja/tai kehittäminen
- ostotoiminta
- tuotanto- ja palvelutoiminnot
- mittaus- ja seurantalaitteiden valvonta.

8) Laadi suunnitelma vaiheessa 6 tunnistettujen aukkojen poistamiseksi ja vaiheessa 7 esitettyjen prosessien kehittämiseksi

9) Toteuta suunnitelmasi

10) Tee jaksottaista sisäistä arviointia

11) Onko tarpeen osoittaa vaatimustenmukaisuus sertifioinnilla

- sopimusten edellyttäessä
- markkinasyistä tai asiakkaiden vaatimuksesta
- lakisääteisten vaatimusten edellyttäessä
- riskienhallinnan vuoksi
- selvän tavoitteen asettamiseksi sisäistä laadun kehittämistä varten (motivaatio)?

12) Hanki puolueeton auditointi

13) Jatka toimintasi parantamista

ISO sertifiointi korostaa laatujärjestelmän standardinmukaisuutta. Auditointi on myös toistuvaa eli sertifikaatin saa vain määräajaksi. Lisäksi auditoinneissa selvitetään toimiiko organisaatio laatimansa dokumentaation mukaisesti ja kuinka hyvin se hyödyntää kerättyä palautetta toimintojensa kehittämiseen. Viime vuosina esille ovat nousseet myös yhteiskunnalliset kysymykset, mm. ympäristökysymykset ja kysymykset henkilöstön osallistumisesta toimintojen kehittämiseen.

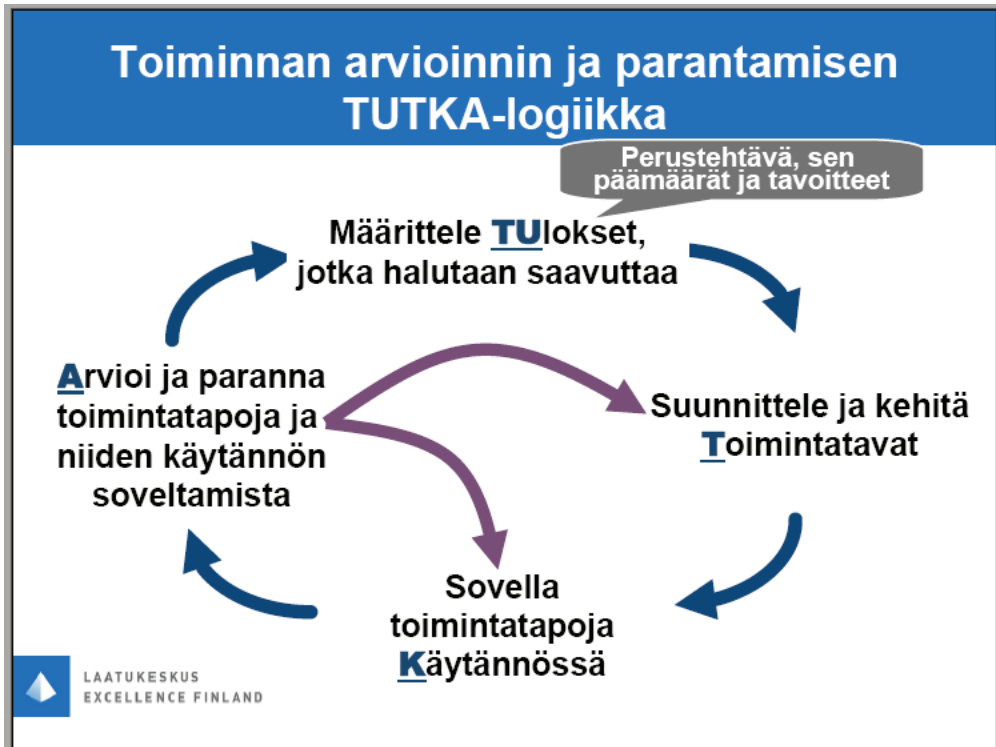
## Laatupalkintomallit

Viime vuosina laatupalkinnot ovat saaneet kasvavaa huomiota. Kun ISO 9000 -laatujärjestelmien rakentamisessa keskitytään prosessien ja menettelytapojen kuvaamiseen ja toiminnan kehittämiseen kuvauksien mukaisesti, laatupalkintomalleissa korostuvat voimakkaasti tulokset ja niiden sekä toiminnan jatkuva parantaminen. Laatupalkintomallit edellyttävät näyttöä tuloksista ja vielä niiden jatkuvasta parantamisesta. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 103–110.)

Suomen laatupalkintoa on jaettu nykyisellä mallilla vuodesta 1991 alkaen. Suomessa Laatualueen järjestämässä kilpailussa on käytössä Eurooppalaisen laatupalkintomallin kansallinen sovellus (The EFQM [The European Foundation for Quality Management] Excellence Modell yleisesti käytetään nimeä EFQM -malli). Vastaavanlaiset kansallisiin sovelluksiin perustuvat laatupalkintokilpailut järjestetään lähes 20 maassa. (Laatualue 2007a.)

EFQM-malli koostuu yhdeksästä arviointialueesta, jotka ryhmitellään toiminnan (johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategiat, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit) ja tulosten (henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskykytulokset) arvioin-

tialueeksi. Arviointimallin ytimenä pidetään TUTKA-periaatetta: Tulokset (Results), Toimintatapa (Approach), Käytännön soveltaminen (Development) sekä Arviointi ja parantaminen (Assessment and Review). (EFQM 2003.)



Kuvio 1. TUTKA-periaate EFQM-mallissa (Laatukeskus 2007b.)

### Julkisen sektorin yhteinen arviointimalli

EU:n toimesta on kehitetty erityisesti julkisen sektorin laadunarviointitarpeisiin Yhteinen arviointimalli (CAF; Common Assessment Framework). CAF-mallin kehittämistä on vastuussa EU-jäsenmaiden välinen työryhmä (Innovative Public Service Group, IPSG). CAF:n kehittämiseen ovat jäsenmaiden lisäksi osallistuneet myös mm. edustaja EFQM:stä. CAF:n ensimmäinen versio julkaistiin toukokuussa 2000, ja uusimman version on syksyiltä 2006. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan paitsi eri tulosalueita, myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. CAF-malli pohjaa pitkälle Euroopan laatupalkintomalliin (EFQM-malliin), ja apuna sen luomisessa on käytetty myös Saksan hallintokorkeakoulun luomasta Speyer-mallista saatuja kokemuksia. (Valtiovarainministeriö 2007.)

### Suomalaisten korkeakoulujen laadun arviointi

Korkeakoulujen arviointineuvosto suorittamassa auditoinnissa selvitetään, mitä laadullisia tavoitteita korkeakoulu on toiminnalleen asettanut ja arvioidaan, millaisilla prosesseilla ja menettelytavoilla

se ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua, toimiiko laadunvarmistus korkeakoulussa tarkoitetulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin. KKA edellyttää korkeakoululta dokumentaatiota ja näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Auditoinnissa ei kuitenkaan oteta kantaa korkeakoulun päämääriin, laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteisiin, eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2005.)

Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi vuonna 2005 kriteerit, joilla se arvioi suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien toimivuutta. Kriteerit perustuvat ENQAn (European Association for Quality Assurance in Higher Education) antamiin suosituksiin korkeakoulujen sisäisen laadunvarmistuksen periaatteista (ENQA 2005):

1. Korkeakouluilla tulee olla laatupolitiikka sekä toimivat menettelytavat koulutuksen laadun varmistamiseksi. Korkeakoulujen tulee myös olla sitoutuneita kehittämään kulttuuria, jossa laatu ja laadunvarmistus on keskeisellä sijalla. Tämän saavuttamiseksi korkeakoulujen tulee kehittää ja ottaa käyttöön laadun jatkuvan parantamisen strategia. Strategian, politiikan ja menettelytapojen tulee olla virallisia ja niiden tulla olla julkisesti saatavilla. Niihin tulee sisältyä myös opiskelijoiden ja sidosryhmien roolit.

Suosituksena on, että korkeakoulujen laatupolitiikkaan tulisi sisältyä ainakin

- opetuksen ja tutkimuksen välisen suhteen määrittely
- strategia/keinot, joilla saavutetaan tavoitteeksi asetettu laatu
- laadunvarmistusjärjestelmän organisointi
- koulutusyksikköjen, muiden organisaatioyksikköjen ja henkilöiden vastuiden määrittely laadunvarmistuksessa
- opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen
- laatupolitiikan toteuttamisen, seurannan ja tarkistamisen menettelytavat.

2. Korkeakouluilla tulee olla viralliset menettelytavat koulutusohjelmien ja tutkintojen jatkuvaa kehittämistä varten.

3. Opiskelija-arvioinnissa tulee käyttää julkisia kriteerejä, ohjeita ja menettelytapoja johdonmukaisesti.

4. Korkeakouluilla tulee olla menettelytavat, joilla voidaan varmistua opetushenkilöstön muodollisesta ja ammatillisesta pätevyydestä. Menettelytapoja koskeva tieto tulee olla ulkoisten arvioijien käytettävissä.

5. Korkeakoulujen tulee varmistaa, että opiskelijoiden oppimisen tukemisen voimavarat ovat riittävät ja tarkoituksenmukaiset jokaisessa koulutusohjelmassa.

6. Korkeakoulujen tulee kerätä, analysoida ja käyttää asiaankuuluvaa tietoa tehokasta koulutuksen ja muun toiminnan johtamista varten.

7. Korkeakoulujen tulee julkistaa säännöllisesti ajantasaista, puolueetonta ja objektiivista määrällistä ja laadullista tietoa tarjoamastaan koulutuksesta ja tutkinnoista.

KKA:n suorittamaan ulkoiseen auditointiin perustuva kunkin korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän arviointi arvioi kunkin arviointikohteen osalta onko laadunvarmistusjärjestelmää olemassa ja kuinka kehittynyt se on. Esimerkkinä taulukossa 1. tukipalveluiden osio.



KOHDE	PUUTTUVA	ALKAVA	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<b>3 d)</b> Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekryointipalvelut sekä kansainväliset palvelut).	Tuki- ja palvelutoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tuki- ja palvelutoiminto- palvelutoimintojen osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueita	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueet.

Taulukko 2. KKA:n arviointikriteerit (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2005)

KKA:n auditointi pyrkii siis löytämään kustakin organisaatiosta järjestelmällisen laadunvarmistuksen ja määrittelee sen kehittymisasteen. KKA:n auditointijat ovat korkeakoulujen henkilöstöä ja opiskelijoiden edustajia sekä KKA:n viranhaltijoita.

## Päätäntö

Laatujärjestelmän ulkoinen arviointi pyrkii organisaation toiminnan kehittämiseen saamalla mukaan ulkopuolisen näkökulman. Tavoitteena tässä voi olla pelkästään oman toimintajärjestelmän kehittäminen, mutta yleensä tavoitteeksi asetetaan laatujärjestelmän sertifiointi. Sertifiointilla haetaan imagoarvoa ja toisaalta viestitään asiakkaille ja kumppaneille oman toiminnan laadusta.

Akkreditointi puolestaan liittyy yleensä julkishallinnon organisaatioiden toimintaan. Julkinen valta hyväksyy eli akkreditoi esimerkiksi oppilaitoksen tutkintoja antavaksi oppilaitokseksi. On mielenkiintoista jatkossa nähdä, tuleeko Suomeenkin akkreditointi käyttöön kun korkeakoulujen taloudellinen itsenäistyminen todennäköisesti tapahtuu tulevaisuudessa.

Organisaatiolle ulkoinen arviointi antaa palautetta työn onnistumisesta ja motivoi kehittämään omaa laatujärjestelmää eteenpäin. Ulkopuolinen näkökulma huomaa myös usein asioita, jotka tietoisesti tai tiedostamatta on jätetty kehittämättä.

## Lähteet

EFQM (2003). EFQM Excellence Modell: Suomenkielinen käännös. Helsinki: Laatuokeskus

ENQA (2005). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki, ENQA. <http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf>. (12.6.2007.)

HOKKANEN, SIMO & STRÖMBERG, OIVA (2006). Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy

Korkeakoulujen arviointineuvosto 2005: Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007. [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_405.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_405.pdf). (30.9.2007)

Laatukeskus (2007a). Suomen laatupalkinto. Laatukeskus, Helsinki.  
<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=1453> (26.8.2007)

Laatukeskus (2007b). Kalvoesitys Suomen laatupalkintokilpailusta. Laatukeskus, Helsinki.  
<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=14037> (26.8.2007)

LRQA (2007) Lloyd's Register Quality Assurance Ltd (LRQA)  
<http://www.lrq.fi/> (14.4.2007)

PESONEN, HEIKKI (2007). Laatu!: Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy

SFS (2007a). ISO 9000 standardisarja. SFS, Helsinki.  
<http://www.sfs.fi/iso9000/>. (26.8.2007.)

SFS (2007b). Laadunhallintajärjestelmän luominen. SFS, Helsinki.  
<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>. (12.6.2007.)

URSIN, JANI 2007: Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisia käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Valtiovarainministeriö (2007). CAF 2006 (yhteinen arviointimalli). Valtiovarainministeriö, Helsinki.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/08\\_muut\\_julkaisut/20060927CAF200/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20060927CAF200/name.jsp)  
(26.8.2007)

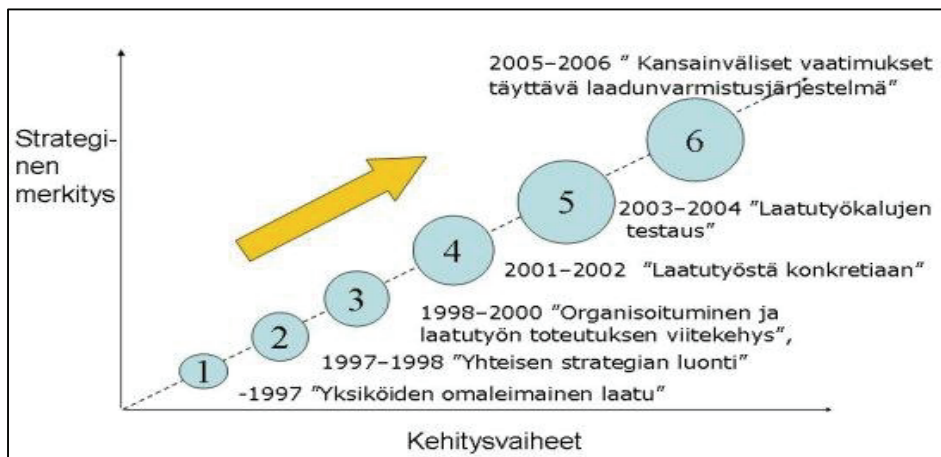
## Laatutyö Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastossa

Arja Kunnela & laatutiimi Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

Kirjastoissa on aina tehty laatuun tähtäävää työtä, käsitteet ovat vain muuttuneet. On puhuttu esimerkiksi käytänteiden yhtenäistämisestä tai yhteistyöstä. Kansainvälisenä yhteistyönä on kehitetty yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja mm. tilastointia, luettelointia, luokituksia, tiedonsiirtoa ja kaukopalvelua. Kirjastomaailma on rakentanut yhteyksiä ja verkostoitunut. Kirjastoverkko kattaa niin tieteelliset, yleiset kuin erikoiskirjastot. Kirjastoverkoston luominen on selkeästi laatutyötä!

### Yhteiseen laatuun, käy!

Jyväskylän ammattikorkeakoulun laatutyöskentelyn juuret saavat voimansa yksiköissä toteutetusta omaleimaisesta laadusta. Yhteistä laatu- ja arviointityön strategiaa ja laadunvarmistusjärjestelmää on luotu vuodesta 1997 alkaen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun ensimmäinen päätoiminen laatupäällikkö Matti Virtala nimitettiin vuonna 2001.<sup>1</sup>



Kuvio 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän käyttöönoton vaiheita

Laatupäällikkö Johanna Heikkilän aikana tehtiin tammikuussa 2006 auditointiin päättynyt suuri ponnistus. Korkeakouluneuvoston arviointiryhmä tarkisti Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän. Auditointi on voimassa 13.3.2006–13.3.2012 (Hämäläinen, K. ym. 2006, s. 71).

<sup>1</sup> Jyväskylän ammattikorkeakoulun intranet [https://intra.jamk.fi/laatu/Laadunvarmistusjärjestelmän\\_kehitysvaiheet](https://intra.jamk.fi/laatu/Laadunvarmistusjärjestelmän_kehitysvaiheet) (19.6.2007)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastoyksiköihin laadunvalvonta tuli mukaan kehysorganisaation tahdissa. Esimerkiksi Tekniikan ja liikenteen kirjasto liitettiin osaksi Tekniikan ja liikenteen laatukäsikirjaa, jonka ISO-9001 sertifiointi saatiin ensimmäisenä insinööritutkintoon johtavassa koulutuksessa Suomessa vuonna 1997.<sup>2</sup> Ymmärrys kirjaston merkityksestä kasvoi koulutusyksikössä, kun sen toiminta tuli paremmin tutuksi laatujärjestelmän osana.

## *Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston laadun perustukset*

Kirjaston asema Jyväskylän ammattikorkeakoulussa muuttui, kun ammattikorkeakoulu vakinaistettiin 1.8.1997. Koulutusyksiköiden alaisuudessa toimivista kirjastoyksiköistä muodostettiin ammattikorkeakoulun kirjasto, joka on itsenäisen tulosyksikkö johtajanaan rehtorin alaisuudessa toimiva kirjaston johtaja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston muodostavat Pääkampuksen kirjasto, IT-Dynamon kirjasto, Musiikin kirjasto, Luonnonvara-alan kirjasto, Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan kirjasto sekä Sosiaali- ja terveystieteiden kirjasto.

Kirjaston perustamisen jälkeen toiminta alkoi organisoitua koko ammattikorkeakoulun toimintaa ja tavoitteita palveleviksi kirjastoyksiköiksi. Nyt alkoi käytänteiden yhtenäistäminen niin tietokannan, kokoelmien kuin toimintojenkin suhteen. Ensimmäinen maininta laadun kehittämisestä löytyy jo vuoden 2000 alusta. Merkittäviä virstanpylväitä kirjaston laatutyön kannalta olivat ensiksi erillisten PrettyLib tietokantojen yhdistäminen yhdeksi kirjastotietokannaksi vuonna 2000 ja lopulta siirtyminen ammattikorkeakoulu- ja yliopistokirjastojen yhteiseksi työkaluksi valitsemaan Voyager-kirjastojärjestelmään elokuussa 2002.

Kirjasto- ja tietopalvelut laati ensimmäisen tavoite- ja tulossopimuksensa vuonna 2001. Laatuprojektin käynnistyttyä vuonna 2001 myös kirjasto osallistui ammattikorkeakoulun yhteiseen laatukoulutukseen. Kirjaston prosesseja oli pohdittu ryhmätöinä jo kesäseminaarissa 2000. Silloin löytyivät kirjaston ydinprosessit, joskin nimiä vielä hiottiin sen jälkeenkin ja prosessikuvauksia alettiin hiljalleen miettiä.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastoon ensimmäinen tiimiorganisaatio perustettiin myös vuonna 2000, samoin kirjaston ensimmäinen oma intranet paremman tiedonkulun takaamiseksi. Tiimit tuottivat myöhemmin laatukuvauksissa tarvittavia dokumentteja, kuten kokoelmapolitiikan ja palvelupolitiikan. Lisäksi pienemmissä työryhmissä laadittiin muutakin laatukuvauksen tausta-aineistoa, kuten ACRL:n Informaatiolukutaitostandardin Helsingin yliopiston Opiskelijakirjaston käännöksessä *Tieto käyttöön! -esite* (Informaatiolukutaidon osaamistavoitteet yliopisto- ja korkeakouluopetuksessa 2001). Tiimityö antoi mahdollisuuden tehokkaasti jakaa tietoa ja kokemuksia eri yksiköiden välillä.

Spiikin (2004, s.12) mukaan suurimpia muutoksia yksilön työhön tulee ammattitaidon laajentuessa, moniammatillisuuden lisääntyessä, tekniikan ja tietotekniikan kehittyessä ja vastualueiden kasvassa. ”Työelämässä nopeasti 1990- ja 2000-luvuilla edennyt joustotyö edellyttää tekijöiltään monipuolista osaamista, itsenäistä ajattelua ja yhteistyökykyä, kun työtä tehdään ja asioista sovitaan itseohjautuvissa tiimeissä ja työryhmissä... Tuotteita, palveluita ja niiden tuottamisen tapaa parantamalla jatkuvasti pienien keksintöjen avulla työryhmissä jatkuvasti” (Lavikka 2006 s. 221–222). Ammattikorkeakoulukirjastoille on usein ominaista pienet yksiköt, joissa työskentelee toisiltaan ja

<sup>2</sup> Jyväskylän ammattikorkeakoulun intranet [https://intra.jamk.fi/laatu/Laadunvarmistusjärjestelmän\\_kehitysvaiheet](https://intra.jamk.fi/laatu/Laadunvarmistusjärjestelmän_kehitysvaiheet) (19.6.2007)

verkostoiltaan tukea hakevia monialaisia, työtaustaltaan erilaisia kirjastoammattilaisia. Organisaatio ei ole useinkaan kovin hierarkkinen, vaan ketterä eli nopea sopeutumaan muutokseen. Tiimityöajattelu soveltuu siksi erittäin hyvin ammattikorkeakoulukirjastoihin.

Kun auditointiin tähtäävä laatutyö aloitettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa 2005 ja kirjaston prosessit ”virallistettiin”, jouduttiin kirjaston tiimejä muokkaamaan siten, että niistä osa selkeästi vastuutettiin kirjaston pääprosessien omistajiksi. Tiimien rinnalla työtä jakavat työryhmät, jotka keskittyvät spesifimpiin asioihin ja ohjeiden tekemiseen. Ryhmät raportoivat työskentelystään ”emotiimille” sekä tarvittaessa koko kirjastolle. Lisäksi perustettiin johtoryhmä, johon kuuluvat kirjastoyksiköiden esimiehet, tiimien vetäjät ja yksi henkilökunnan edustaja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu antaa johtamis- ja kehityskoulutusta esimiehille. Koulutusmateriaalit ovat intranetissä, ja keskeiset asiat esitellään johtoryhmän kokouksissa. Kehysorganisaation strategisen johtamisen linjaukset jalkautetaan näin tehokkaasti koko kirjastoon. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston kokousmuistiot)

Koko kirjaston laatutyöskentelyssä kaiken takana on pitkäjänteinen laatuajattelu – yhtenäistämisen prosessi on ollut käynnissä kirjaston perustamisesta lähtien. Yhtenäisiä ohjeita ja kuvauksia tarvitsi niin henkilökunta kuin asiakkaatkin. Ydinkysymys on, miten palveluja ja toimintaa saatetaan tiedoksi kaikille käyttäjille. Kirjastolla on oltava koko ajan päivittyvä viestintäsunnitelma, miten toimia. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän onnistuminen on laatutyön kipupiste, jossa mitataan todellisten tuloksellisuus.

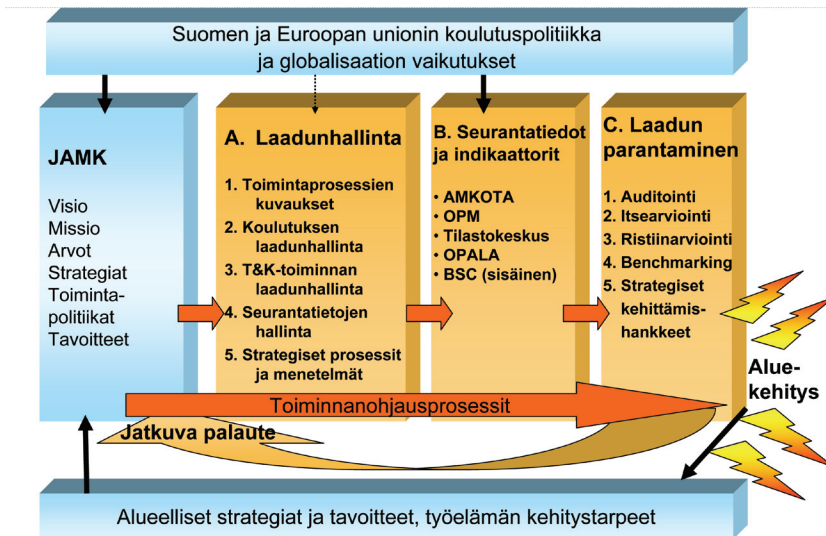
### Laadunvarmistusjärjestelmä rakennuspiirustuksena

Jyväskylän ammattikorkeakoulun arvoja ovat vastuu, luottamus ja luovuus. Vuonna 2007 missiona on toimia kansainvälisesti suuntautuneena korkea-asteen koulutus- ja kehittämissyhteisönä, joka lisää Keski-Suomen työelämän osaamista, kilpailukykyä, yrittäjyyttä sekä väestön hyvinvointia. Visioon Jyväskylän ammattikorkeakoululla on olla kansainvälisesti tunnustettu korkeakoulu ja merkittävä aluekehittäjä. (<http://www.jamk.fi/Missio.htm>)



Kuvio 2. Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä ja toiminnan-ohjausprosessit

Laadunvarmistusjärjestelmä ja laatutyö nivELYtyvät toiminnanohjausprosessiin ja toimivat sen osana koko ammattikorkeakoulun kehittämisvälineenä. Ydinprosessien, koulutuksen ja T&K-työn laatua tuetaan strategisilla ohjausprosesseilla sekä tuki- ja palveluprosesseilla. Laadunvarmistusjärjestelmän ydin muodostuu kolmesta elementistä: (A) laadunhallinnasta, (B) tilannetta ja tuloksia osoittavista seurantatiedoista ja indikaattoreista sekä (C) laadun parantamisesta. Seurantatiedot ja indikaattorit on erotettu omaksi lohkokseen, jotta voidaan havainnollistaa niiden roolia laadunvarmistusjärjestelmässä. Tunnetuista laatujärjestelmistä on valittu korkeakouluympäristön eri tehtäviin sekä omaan laatukulttuuriin toimivimmat ja soveltuvimmat. Jatkuva palaute on koko järjestelmän ydin. Se on viety myös kirjaston omiin prosesseihin<sup>3</sup>. (Hämäläinen, K. ym. 2006, s.18–20)



Kuvio 3. Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ydin

### Laadun rakennuspuut kirjaston tavoite- ja tulossopimuksesta

Kirjaston laatukuvaukset perustuvat kirjaston tavoite- ja tulossopimukseen. Johtamisen ja kehittämisen prosessi kirjastossa pohjautuu Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteisiin johtamisen prosesseihin. Kirjaston toimintoja suunnitellaan ja kehitetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun vision, tavoitteiden ja strategioiden suunnassa ottaen huomioon myös valtakunnallisen kirjastoverkon kehittäminen. Kirjastolla on omat sovelletut BSC-mittarit, jotka kuvataan vuosittain kirjaston tavoite- ja tulossopimuksessa, lisäksi kirjastolla on monia omia mittareita toiminnan tukena. Laatu- ja arviointityö on koko ammattikorkeakoulun yhteinen asia ja läpäisee luonnollisena osana kaikkea toimintaa. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtorin ja kirjaston välinen tavoite- ja tulossopimus 2007–2009, Hämäläinen, K. ym. 2006, s. 22)

Kirjaston visio vuonna 2007 on olla oppimisen ja tutkimuksen vetovoimainen kohtauspaikka sekä tunnustettu ja arvostettu yhteistyökumppani alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansallisesti. Tavoite- ja tulossopimukseen kirjatun palvelulupauksen mukaan kirjastoyksiköt takaavat käyttäjilleen erinomaiset tutkimus- ja kehittämistoiminnan olosuhteet tarjoamalla käyttöön ajantasaiset, uusiutuvat

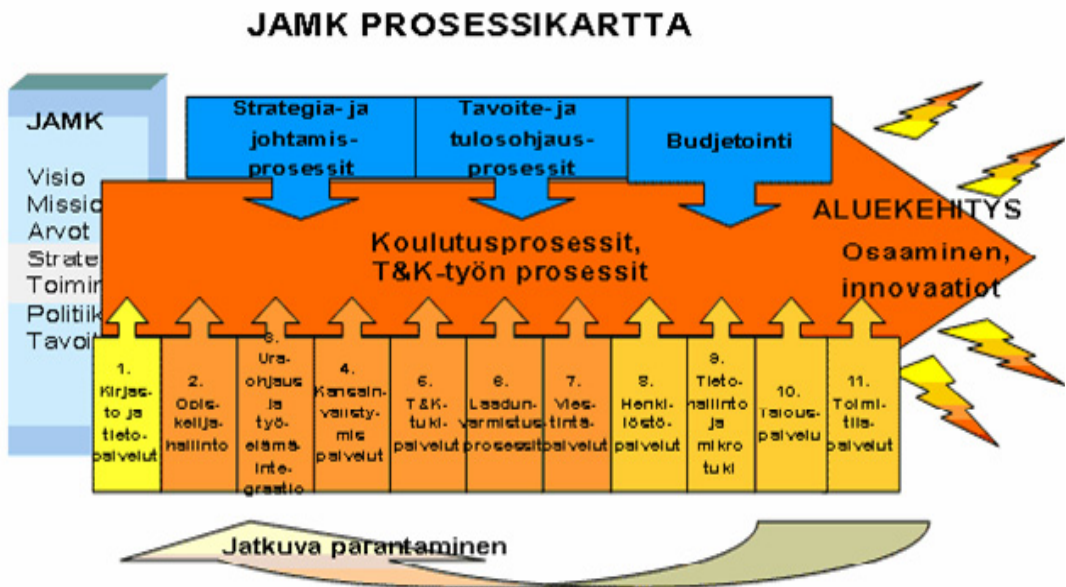
<sup>3</sup> Jyväskylän ammattikorkeakoulun intranet <https://intra.jamk.fi/laatu/Laadunvarmistusjärjestelmä> (19.6.2007)



kokoelmat ja verkkopalvelut, työasemia, lukupaikkoja ja opastusta kirjaston käytössä ja tiedonhaussa ja -hallinnassa. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtorin ja kirjaston välinen tavoite- ja tulossopimus 2007–2009)

### Tehtäväksi toiminnanohjausprosessien kokoaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteiset strategiset ohjausprosessit, ydinprosessit sekä tuki- ja palveluprosessit kuvataan toiminnanohjauskäsikirjassa. Tähän kehykseen sijoitetaan ja sopeutetaan yksiköiden omat ratkaisut ja tarkennukset. Yhteinen laadunvarmistusjärjestelmän peruskehys on niin väljä, että se sallii yksikkökohtaisten laatutyökalujen käytön yhteisten sopimusten rinnalla. Toiminnanohjauskäsikirja eli Toho päivitettiin toiseen versioonsa auditoinnin alla joulukuussa 2004.



Kuvio 4. Jyväskylän ammattikorkeakoulun prosessit

Strategiset ohjausprosessit koostuvat strategia- ja johtamisprosesseista, tavoite- ja tulossopimusprosesseista ja budjetointiprosessista, joiden avulla Jyväskylän ammattikorkeakoulu muuntaa opetusministeriön kanssa solmitun tavoitesopimuksen omiksi toimintastrategioikseen ja yksikkökohtaisiksi tulostavoitteiksi.

Ydinprosessit tarvitsevat toimiakseen monitasoisen palveluverkoston. Näitä kutsutaan tuki- ja palveluprosesseiksi. Tuki- ja palveluprosesseja on yksitoista (kirjasto ja tietopalvelut, opiskelijahallinto, uraohjaus ja opiskelijoiden työelämäntegraatio, kansainvälistymispalvelut, T&K-tukipalvelut, laadunvarmistusprosessit, viestintäpalvelut, henkilöstöpalvelut, tietohallinto ja mikrotuki, talouspalvelut ja tilapalvelut).

## Laadun rakennusta aikataulutettuna

Kaikki tuki- ja palveluyksiköt, kirjasto mukaan lukien, kirjasiivat toimintaprosessinsa yhteisessä projektissa: ”Toimintaprosessien kuvaukset, rajapinnat ja mittarit (JAMK TOP)”, joka käynnistyi, kun Jyväskylän ammattikorkeakoulu ilmoittautui KKA:n auditointiin 14.1.2005. Jo sitä ennen kirjastossa oli luonnosteltu kirjasto- ja tietopalveluiden laatukäsikirjan rakenne. Siihen kuuluivat nimettyjen prosessien (Asiakaspalveluprosessi, Aineistoprosessi, Tiedonhankinnan ja -hallinnan opetuksen prosessi, Johtamisen ja kehittämisen prosessit ja Julkaisutoiminnan prosessi) lisäksi mittarit ja indikaattorit, palautejärjestelmä, itsearviointi sekä ulkoinen arviointi. (Kirjaston laadunhallintajärjestelmän hahmotus 9.12.2004 Eva Ijäs)

Kirjastolle nimettiin laatutiimi, johon kuuluivat kirjaston johtaja Eva Ijäksen lisäksi myös kirjaston ydinprosesseja vastaavia tiimejä vetävät kehittämisspäällikkö Raija Malherbe, informaattikko Susanna Niemilahti ja informaattikko Arja Kunnela. Laatutiimimme osallistui kehysorganisaation järjestämiin kehittämisspäiviin prosessikuvauksia laativille ryhmille:

11.2. Yhteinen johdanto ja ohjeistus

21.4. Kirjaston laaturyhmä ohjatusti <sup>1</sup>/<sub>2</sub> pv

27.5. Rajapintatarkastelu ydinprosesseihin päin

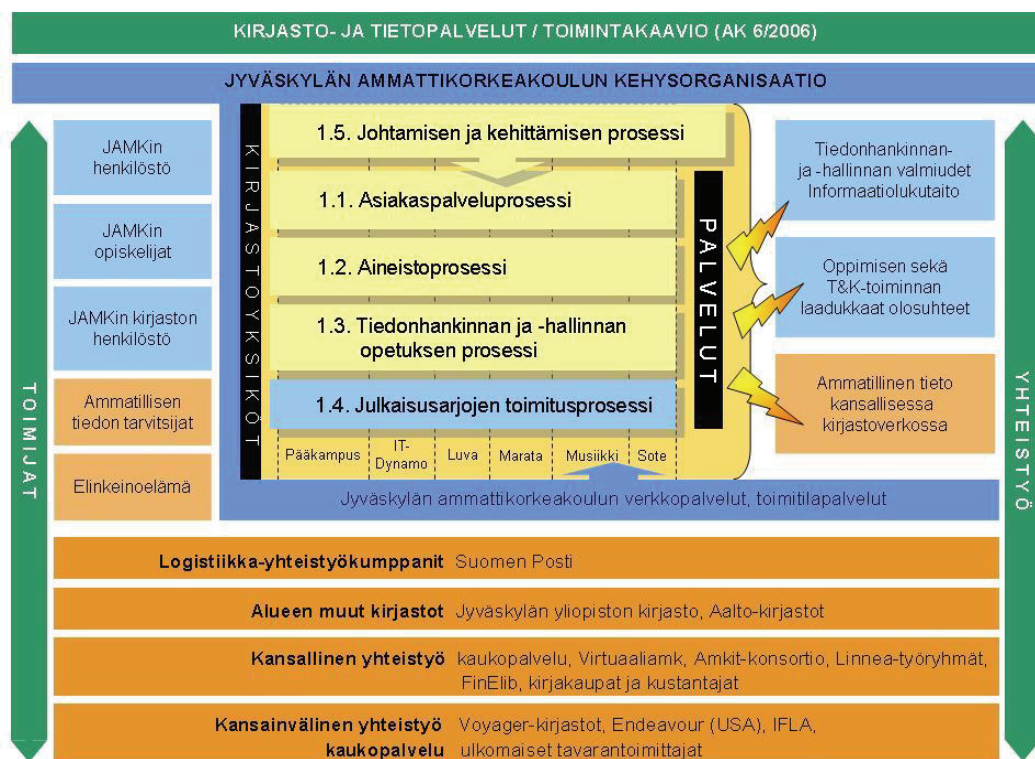
13.6. Viimeistely ja mittarien läpikäynti (Johanna Heikkilän jakama koulutusmateriaali)

## Kuinka kuvata kehyksessä kahden maan kansalaisuus?

Kirjasto- ja tietopalvelut on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimintaa, mutta toisaalta myös osa alueellista ja kansallista kirjastoverkkoa. Mitkä ovat kirjaston toimintaa kahtaalta ohjaavat voimat ja ohjeet? Tämä ajatus tuli vahvasti mieleemme heti ensimmäisenä kehittämisspäivänä, kun ryhdyimme miettimään kirjaston toimintaympäristöä. Ajatuksesta lähti liikkeelle myös toimintakaavion kuvausyritys perusideana Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuva, jossa näkyvät toimijat, prosessit ja tulos. Siihen sijoitetut kirjaston toiminta ja tulokset ovat kirjaston tavoite- ja tulossopimuksen mukaisia. Parissa tunnissa syntynyttä ensikehitelmää esiteltiin muille tuki- ja palveluprosessien edustajille iltapäivän päätteeksi.

Toimintakaaviota hiottaessa ajateltiin, että kirjaston toimintaan vaikuttavat organisaation ulkopuoliset toimijat hahmottuvat parhaiten värillisessä kaaviossa. Myös organisaation sisäisiä toimijoita pohdittiin, ja yksi oivalluksista liittyi kehysorganisaation verkkopalveluiden ja toimitilapalveluiden näkyväksi nostamiseen koko kirjaston toiminnan mahdollistavana pohjana, perusedellytyksenä. Tätä havaintoa edisti Rajapintatarkastelupäivä, jolloin pienessä ryhmässämme oli niin toimitilojen, tietohallinnon kuin T&K-työn tukipalvelujen edustajat ja kävimme läpi kaikkien neljän toimijan prosessit. Koko kirjastomme toimintaa kuvaava kansilehti syntyi sitten luonnollisena jatkumona ajatukselle, että kirjaston on kuvattava tämä ”kaksoiskansalaisuus” myös konsernin johdolle ja koko organisaatiollemme. Siksi poikkesimme annetusta kansilehtijaosta ja loimme koko kirjastotoiminnalle alkusivun. Kirjaston asema tehdään näin näkyväksi omassa organisaatiossa. Kuvan viimeistelyn teki graafikkomme Pekka Salminen keväällä 2006 kirjaston uutta intraa varten.





Kuvio 5. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelut/toimintakaavio (AK 6/2006)

Kehittämispäivien välillä tehtiin lujasti töitä, kun prosessikuvauksia työstettiin tiimeissä ja ryhmissä jaetusti:

- Asiakaspalveluprosessi Raija Malherbe sekä asiakaspalvelutiimi.
- Aineistoprosessi Arja Kunnela sekä aineistotiimi (aiemmin erilliset luettelointitiimi sekä hankintatiimi).
- Tiedonhankinnan opetuksen prosessi Susanna Niemilahti sekä opetustiimi
- Julkaisutoiminnan prosessit sekä johtamisen ja kehittämisen prosessit Eva Ijäs. Näiden kuvauksen syntymiseen vaikuttivat samaan aikaan valmisteilla olevat Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteiset johtamisen toiminnankuvaukset.

### Prosessien käsitteiden ja uimaratojen kuvailupainepesurissa

Kullakin laatujärjestelmällä on oma slanginsa, joka ei heti äkkinäiselle aukea. Jos ensimmäisessä koulutuksessa niskaan kaadetaan runsaasti käsitteitä ja täytettäviä paperipohjia, vastustusta saattaa tulla itse kullekin. Kehittämispäivien aikana tutustuimme esimerkiksi uimaratoihin (mitä ihmeen uimamaistereita!), kansilehtiin, dokumentteihin, mittareihin, ohjeisiin ja lomakkeisiin. Kuvauksiin käytetty Visio-ohjelma jouduttiin opettelemaan loppuvaiheen nuolenpäiden kääntelyineen. Toimin-

taprosessien sujuvaa kulkua hiottiin välillä kirjurin avustuksella, välillä omin avuin. Kadonneet tai oikkuilevasti kulkevat nuolenpäät aiheuttivat monia harmaita hiuksia.

Projekteja voidaan vetää hyvin monella tapaa: kokemuksesta lähestyttävyyden on yksi parhaita laatupäällikköiden ominaisuuksia. Matti Virtalan kanssa piirtelimme lumihankeen tikulla prosessikuvausten hahmoja henkilökunnan Laajavuoren ulkoilutapahtumassa keväällä 2003. Kysyin häneltä neuvoa, mitä asioita prosesseihin pitää ottaa, ja hän varoitteli kirjaamasta joka ikistä pikkudetaljia. Siinä sivussa kokosimme joukkueena lumiveistoksen nimeltä ”Tunnealy”... Jos ja kun prosessikuvauksissa tulee välillä ongelmia, on tärkeää, että tietää, mistä apua kysyä. Tekniset tai ulkoiset seikat eivät saa haitata sisällön esille saamista. Kokemuksemme mukaan olisi hyvä, jos ryhmällä olisi tarvittaessa käytettävissä ulkopuolinen kirjuri kaavioiden puhtaaksi piirtämisessä.

Mietintämyssyissä kysyttiin hartaasti ajatuksia, ennen kuin sieltä putkahtelivat:

- Mitä toiminnot ovat? Ne on kuvattava prosesseina ja tarvittaessa osaprosesseina.
- Kuka on asiakas missäkin prosessissa?
- Mitkä dokumentit liittyvät toimintoon?
- Mitä mittareita käytetään? Mittareita ei voi kopioida toisilta, niiden on oltava omia ja kehysorganisaation ja kirjaston painopistealoista ja tavoitteista nousevia, juuri siihen yhteyteen sopivia, kuitenkin riittävän yksinkertaisia ja käytännönläheisiä, ettei sisältö hämähäri.
- Mitä on jo valmiina, mitä pitää vielä tehdä? Kannattaa kartoittaa kaikki aiempi kirjaston dokumenttityö, ettei turhaan keksitä pyörää uudestaan. Jos olennaisia dokumentteja puuttuu, on kasattava työryhmät pystyyn niitä suunnittelemaan!

### *Sisätöinä uimarataaiteilua ja kansilehtikirjailua*

Kevään 2005 aikana työstimme prosesseja yhdessä ja yksin, välillä pareittainkin sekä tiimeissä. Versionumerot ja päivämäärät kirjattiin joka paperiin. Versioita tuli vähintään yhden jokaista kehittämispäivää kohti, syksyllä vielä jatkettiin työstöä tuloksena – ehkä noin kuusi päivättyä versiota huhtikuusta lokakuuhun 2005, eli paksu kasa paperia! Kansilehtiin kuvattiin toimintojen tavoitteet ja kuvaukset numeroituina ”uimaratakaavioiden” mukaan.

Kuhunkin toimintoon liittyvät dokumentit nimettiin, tärkeimmät näkyivät kaavioissa. Kunkin numeroidun vaiheen toteuttajat listattiin. Laatukriteereihin kirjattiin selkeästi, mitä mitataan ja mitkä ovat mittarit. Mittareiden määrittely vaati vielä viime vaiheessa ankaraa pohdintaa, joka kannatti! Auditointiraportti toteaa: ”Kirjasto- ja tietopalveluiden laadunvarmistus on hyvin jäsentynyttä ja korkeatasoista. Toiminnan tavoitteet, osaprosessit vaihekuvauksineen, dokumentointi ja toteuttajat (ml. kansallinen yhteistyö) on selkeästi määritelty. Erityisen kiitoksen ansaitsevat toiminnan laatu-kriteereiden ja mittareiden selkeä ja laadullinen ja käytännönläheinen kuvaus.”(Hämäläinen, K. ym. 2006, s. 70)

Koko kirjaston henkilökunta oli mukana kirjaston omissa kokouksissa ja koulutuksissamme pitkin projektia. Korjauksia, lisäyksiä ja selvennyksiä tehtiin. Ennen kesää konsernin johto käsitteli prosessit: keskeneräisyys huomioitiin, osa kuvauksista poistettiin tässä vaiheessa. Viimeksi merkittiin kaavioihin sisäiset ohjeet.

## *Välitilinpäätöstarkastus auditointiin mennessä*

Kirjaston prosesseista valmistuivat auditointiin mennessä Asiakaspalveluprosessi, Aineistoprosessi sekä Tiedonhankinnan ja – hallinnan opetuksen prosessi. Kuvauksista kesken olivat Johtamisen ja kehittämisen prosessit (koska Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteiset prosessikuvaukset piti valmistua ensin) sekä Julkaisutoiminnan prosessi.

Valmistuneita laatukuvauksia jalkautettiin kirjastoon tiimikäsittelyillä, johtoryhmä- ja henkilöstökouksissa sekä matriisitilaisuuksissa koulutusyksiköihin. Kirjaston verkkosivut sekä intranet dokumentteineen muodostavat yhdessä laatukäsikirjan, jota on vielä täydennettävä.

Laatutyöskentelyn yhteydessä kirjastolle perustettiin johtoryhmä ja tiimejä muokattiin prosesseja vastaaviksi. Kirjaston henkilöstön toimenkuvia ryhdyttiin tarkastelemaan perusteellisemmin. Tiimeissä alettiin työstää edelleen ohjeita. Tämä kaikki juurruttaa laatuasioita kirjastotyöhön. Esimerkkinä tiimien työstä käyvät laatumittarit. Auditointiin valmistautuessa tarkistettiin koko toiminnan ja kolmen prosessin laatumittarit. Koska palaute on yksi laatumittareista, tulee palautteenkeruusta (kuten asiakaspalaute), palautteiden tarkistamisesta ja toimenpiteistä olla säännöllisesti maininnat tiimien ja johtoryhmän pöytäkirjoissa. Auditoinnista kirjastossa selvittiin kunniakkaasti erityismaininnalla.

## *Kehittäminen on jatkuvaa parantamista – laatu vaatii kestävästä kehitystä*

Jyväskylän ammattikorkeakoulu suuntautui auditoinnin jälkeen pedagogista strategiaa kohti, laatu-järjestelmää on päivitettävä koko ajan. Pysyvää on vain muutos – miten epävarmuutta voi oppia sietämään, ja jotenkin ohjaamaan toimintaa? Joitakin reunaehtoja laadunjohtamiselle: tarvitaan resursseja, innostusta ja innovatiivisuutta, mutta myös konkreettisia pieniä askelia. Jotta laatu toteutuu työssä, esimerkiksi aineiston hankinnassa, se vaatii myös aikaa, ammattitaitoa, hyvää harkintaa sekä jatkuvaa tiedonvälittymistä.

Jotta laatu-järjestelmää voi kehittää, työ on koko ajan dokumentoitava. Auditointi raportoidaan, mutta myös laatukuvausten tekeminen pitäisi tallentaa, jotta opitaan itse prosessista. Kirjastojen välillä osaamista tulisi lisätä koulutuksilla ja seminaareilla. Esimerkiksi Oulun ammattikorkeakoulun kirjasto toivoi ja sai koulutuksen laatukuvausten tekemisestä, kun informaattikko Arja Kunnela Jyväskylän ammattikorkeakoulusta koulutti henkilökuntaa Oulussa talvella 2007.

## *Mitä tästä opittiin?*

Prosesseille on tyypillistä, että ne unohdetaan, lienee sanonut Norbert Elias. Kiire on luovuuden vihollinen, silti on parempi aikatauluttaa ikävätkin tehtävät, etteivät ne jää muiden jalkoihin. Laatu-ajattelu nousee käytännön työn tuntemuksesta, asiantuntijoita ovat työn tekijät itse. Siispä kannattaa aloittaa työ, ennen kuin muut asettavat aikarajat!

Muutama teesi laatutyöstä:

- kukaan ei tee laatua tyhjästä > kaikki rakentuu aiemmin tehdyn ja koetulle
- kukaan ei tee laatua yksin > laatu syntyy yhteistyössä tehtävästä organisoituneesta työstä
- päälle liimattu laatulappu ei pysy > jos laatuajattelua ei juurruteta perustaan asti, hyvää jälkeä ei synny!
- kehittäminen on vain tapa ajatella, miten tekisin tämän vähän paremmin!

### Lähteet:

HÄMÄLÄINEN, K., KANTOLA, I., MARTTINEN, R., MERILÄINEN, M., MÄKI, M. & ISOAHO, K. (2006). Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 6:2006. 85 s. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvosto.  
[http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_606.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_606.pdf) (19.6.2007).

Informaatiolukutaidon osaamistavoitteet yliopisto- ja korkeakouluopetuksessa. Association of College and Research Libraries (ACRL) -organisaation standardin Information Literacy Competency Standards for Higher Education suomennos. (2001). Talonen, Irma [Käänt.] (Englanninkielinen alkuteos: Association of College and Research Libraries (ACRL). Information Literacy Competency Standards for Higher Education. 2000.)  
<http://www.helsinki.fi/opiskelijakirjasto/hankkeet/arkisto/infoluku/osaamistavoitteet.htm> (10.5.2007).

Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivut: <http://www.jamk.fi/> (19.6.2007).

LAVIKKA, RIITTA (2006). Tasa-arvosta lisäarvoa. Teoksessa: Lipponen, Päivi (toim.) Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa: nainen työelämässä. s. 216–234. Helsinki: Kirjapaja.

SPIIK, KARL-MAGNUS (2004). Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Julkaisemattomat lähteet:

HEIKKILÄ, JOHANNA JA LEHTO, EIJA (2005). Toimintaprosessien kuvaukset, rajapinnat ja mittarit (JAMK TOP) -koulutusten materiaali.

IJÄS, EVA. Kirjaston laadunhallintajärjestelmän hahmotus 9.12.2004.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tiimimuiistiot.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtorin ja kirjaston välinen tavoite- ja tulossopimus 2007–2009.

## **Sisäinen ja ulkoinen auditointi osana laadun arviointia ja kehittämistä: Kuopion yliopiston kirjaston kokemuksia**

*Arja Juntunen ja Jarmo Saarti*

### *Laadun varmistaminen ja auditointi sen välineenä*

Suomessa korkeimman koulutuksen laadunvarmistusta on lähdetty toteuttamaan kolmella tasolla, jotka koostuvat kansallisesta korkeakoulupoliittisesta ohjauksesta, kansallisesta arviointitoiminnasta ja korkeakoulujen omasta laadunvarmistuksesta. Opetusministeriön asettaman Korkeakoulutuksen laadunvarmistus – työryhmän raportissa (2004) asetetaan tavoitteeksi laadunvarmistukselle:

1. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut kehittävät laadunvarmistusjärjestelmät, jotka kattavat korkeakoulun koko toiminnan.
2. Vastauksena Berliinin kommuniqueassa esitettyihin tavoitteisiin Suomessa otetaan käyttöön yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien arviointi eli auditointi.

Laadunvarmistaminen ja vastuu sen toteuttamisesta on raportin esityksen mukaan yksittäisillä korkeakouluilla. Auditoinneille asetetaan puolestaan seuraava aikataulu: pilotoinnit ovat vuosina 2004–2005 ja vuoteen 2010 mennessä kaikki korkeakoulut tulisi olla kertaalleen auditoitu.

Yliopistojen ja niiden laitosten kannalta merkittävimmän ulkoisen paineen aiheuttaa vaatimus sertifiointista tai akkreditoinnista. Suomalaisessa järjestelmässä ollaan kehittämässä sertifiointiin perustuvaa laadunvarmistusjärjestelmää. Jos sertifiointista kehittyä samanlainen laadunvarmistuksen väline kuin yritysälämässä, saattaa yksittäisen korkeakoulun menestyminen jatkossa kansainvälisessä kilpailussa riippua hyvinkin paljon siitä, saavutetaanko tämä sertifikaatti vai ei.

Kuopion yliopistossa vuonna 1996 alkanutta laatutyötä aktivoitiin uudelleen vuonna 2002, jolloin yliopiston johto sitoutui ottamaan laatutyön johtamisen välineeksi. Tähän liittyi laatutyön resursointi, mittava henkilöstön koulutus ja tavoitteellinen laatujärjestelmien kehittäminen yliopiston laitoksilla. Eräänä välineenä tässä on käytetty auditointeja. Sisäiset auditoinnit ovat jatkuvassa käytössä ja osan laitosten kohdalla ollaan jo toisella auditointikierroksella. Sisäisinä auditoinneina toimii yliopiston henkilökuntaa, joista noin 50 on saanut auditointikoulutusta. Lisäksi yliopisto osti SFS:ltä opetuksen laatujärjestelmän ulkoisen arvioinnin, jolla saavutettiin opetuksen laatujärjestelmälle ulkoinen sertifiointi vuonna 2006.

Kuopion yliopiston kirjasto on aktiivisesti hakeutunut mukaan näihin auditointeihin. Tässä on ollut kaksi tavoitetta: kirjaston omien prosessien kehittäminen saadun palautteen avulla ja sen osoittaminen, että kirjaston toiminnot ovat kiinteä osa yliopiston ydinprosesseja. Laatutyötä käytetäänkin usein tiedottamisen ja markkinoinnin välineenä. Näyttää myös siltä, että yliopiston sisäiset ja ulkoiset rahoitusmallit ovat kehittymässä sellaisiksi, että laadusta ja sen aikaansaamisesta palkitaan – varsinkin jos ne voidaan osoittaa jollakin mittarilla.

## *Miksi ja miten auditointeja tehdään*

Laatujärjestelmän kehittäminen ei ole laatukäsikirjan kirjoittamista, vaikka usein se siksi mielletäänkin. Sen sijaan organisaation toimintojen kehittäminen on laatutyön ydinasia. Tässä käytetään yleensä mallina ns. laatuympyrää, jossa prosessin kehittäminen tapahtuu neliportaisena jatkumona: suunnitteluna, toteuttamisena, seurantana ja parantamisena.

Prosessin seuranta voidaan jakaa sisäiseen arviointiin ja ulkoiseen arviointiin. Sisäisen arvioinnin menetelmiä ovat esimerkiksi erilaisten mittareiden ja palautteen kerääminen ja analysointi. Laatujärjestelmän sertifiointi vaatii puolestaan aina ulkoisen arvioinnin, ns. auditoinnin.

Auditoinnin onnistumisen olennainen edellytys on se, ettei sitä käsitetä tarkastustoimenpiteeksi. Tarkastukseen liittyy yleensä juridinen tai muu säädöksellinen tausta ja siinä määrättyt sanktiot. Auditointi on puolestaan ainakin periaatteessa vapaaehtoista, ja sen tarkoituksena on auttaa organisaatiota ja siinä työskenteleviä henkilöitä kehittämään toimintojaan. Arviointi koskee prosesseja ja niiden toimivuutta asiakkaille tehtävien palvelujen ja tuotteiden toteuttamisessa asetettujen tavoitteiden mukaan. Lisäksi auditoinnissa korostuu mitattavuuden vaatimus vaikuttavuuden ja laadukkuuden osoittamisessa.

Sisäistä auditointia käytetään työkaluna organisaation laatujärjestelmän kehittämisessä. Auditoinnissa voivat toimia joko hallinnon henkilöt tai, kuten Kuopion yliopistossa, eri laitosten henkilökunnasta yksi tai kaksi koulutetaan auditoinniksi. Periaatteessa ulkoisen ja sisäisen auditoinnin kulku ja tavoitteet ovat samankaltaiset. Sisäinen auditointi antaa mahdollisuuden harjoitella ulkoisia auditointeja varten. Tuomalla mukaan ulkopuolisen näkökulman ne auttavat löytämään laatujärjestelmässä ja –dokumentoinnissa mahdolliset olevat puutteet ja kehityskohdat. Sisäisen auditoinnin käynnistäminen on myös hyvä viesti johdolta: laatujärjestelmän kehittämisessä ollaan tosissaan ja sillä on asetettuja tavoitteita, joita seurataan.

## *Kuopion yliopiston kirjaston osallistuminen ulkoisiin auditointeihin*

Kirjaston on osallistunut osana Tieto- ja opetuspalvelukeskusta molempiin Kuopion yliopiston ulkoisiin auditointeihin, sekä Korkeakoulujen arviointineuvoston että SFS Inspectan suorittamaan. Auditointi jakautui kolmeen osa-alueeseen: ennakolta toimitettujen laatudokumenttien arviointiin, auditointien jalkautumiseen ja siinä tapahtuneeseen henkilöstön ja käyttäjien haastatteluihin sekä palvelun toteuttajien edustajien haastattelutilaisuuteen.

Auditoinnista tehdään aina etukäteen sopimus, jolla molemmat sopimuskumppanit sopivat auditoinnin kulusta ja dokumentaatiosta, joka tulee toimittaa auditoinniksi. Kokemustemme mukaan dokumentoinnin tulee vastata todellisuutta, hyvä auditointi löytää nopeasti dokumentaatiosta sen, mitä organisaatio kuvittelee itsestään ja toiminnoistaan ja sen, miten organisaatio todella toimii. Viimeistään tämä tulee esille auditointien jalkautuessa henkilöstön ja käyttäjien pariin.

KKA:n auditointi liittyi kansalliseen korkeakoulujen auditointiohjelmaan ja Kuopion yliopiston osallistui siihen ensimmäisenä yliopistona. KKA oli jo etukäteen tehnyt selviksi ne kriteerit, joita se tulee soveltamaan auditoinnissa. Auditointia oli useita ja heillä kaikilla oli hyvä korkeakoululaitoksen asiantuntemus. Tämä näkyi myös auditoinnissa. Auditointijat pyrkivät selvittämään ensinnäkin, kuinka

laatujärjestelmää kehitetään ja oliko siihen ja sen jatkuvaan kehittämiseen sitouduttu sekä johdon että henkilöstön puolelta. Toisena selvityskohteena oli kirjastopalvelujen integroituminen yliopiston perustehtäviin: opetukseen ja tutkimukseen. Kolmantena keskeisenä selvityskohteena oli yliopiston johdon sitoutuminen palvelujen kehittämiseen ja se, kuinka tieto kirjastopalveluiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta saavuttaa ylimmän johdon ja miten asioiden kehittämiseen reagoidaan.

Auditoijat eivät puutu suoraan toiminnan kehittämiseen vaan he etsivät vastausta siihen, kuinka hyvin käytössä oleva laadunvarmistusjärjestelmä tukee toiminnan kehittämistä. Tämä korostui selkeästi Kuopion yliopiston toisessa ulkoisessa auditoinnissa, joka tilattiin SFS Inspectalta. SFS Inspecta on auktorisoitu ISO 9001 standardin mukaisen laatujärjestelmän auditoija.

Tämän ja KKA:n auditoinnin perusrakenne oli sama: dokumentaation arviointi ja erilaiset haastattelut. Auditoinnin suoritti yksi ammattiauditoija. Tämän auditoinnin selkeänä tarkoituksena oli tarkastella Kuopion yliopiston laatujärjestelmän ISO 9001 standardinmukaisuutta. Toiminnan sisältöön ei tässä auditoinnissa puututtu ollenkaan. Auditoija selvitti toiminnan ja sitä kuvaavan dokumentaation yhdenmukaisuuden; sen, että laatudokumentoinnissa oli mukana kaikki ISO standardin vaatimat osat ja johdon sitoutumisen jatkuvaan kehittämiseen. Jos vertaa KKA:n ja SFS:n auditointeja, niin SFS tarkisti dokumentaation standardinmukaisuuden ja vertasi sitä toiminnan johtamisjärjestelmään. KKA ei ottanut kantaa laatujärjestelmän standardinmukaisuuteen vaan siihen, toimiiko valittu laatujärjestelmä korkeakoulun toiminnan ja sen tuottamien palveluiden kehittämisessä.

### *Kuopion yliopiston kirjaston sisäiset auditoinnit*

Kuopion yliopiston kirjaston ensimmäinen sisäinen auditointi oli syksyllä 2004. Auditointikohteiksi oli sovittu auditoijien kanssa lainauspalvelut kahdessa eri toimipisteessä ja kaukopalvelu. Samassa yhteydessä suoritettiin myös kirjaston johdon katselmus. Auditointi oli sovittu kirjaston laaturyhmässä tavoitteeksi saman vuoden keväällä: päivämäärän lyöminen lukkoon asetti laatutyöskentelylle selkeän välitavoitteen, johon yhdessä sitouduttiin. Kirjaston eri toimipisteistä ja toimunnoista koottu laatutyöryhmä oli vastuussa laatutyöskentelystä, ryhmää veti aluksi kirjastonjohtaja ja vuoden 2004 toukokuun alusta lähtien palvelupäällikkö.

Laatutyöskentelyn lähtökohtana on ollut toimintojärjestelmän (laatujärjestelmän) rakentaminen niin, että liikkeelle on lähdetty arkiselta perustasolta: puhumalla niistä töistä, joita kirjastossa tehdään. Esimerkiksi lainaustoiminto on purettu prosesseiksi, jotka on kuvattu toimintokaavioina ja sanallisina ohjeina. Yhtenä tavoitteena on ollut lainaukseen liittyvien käytäntöjen yhtenäistäminen, kun kirjastossa on useampia lainauspisteitä ja käytännöt ovat vaihdelleet. Asiakkaille on haluttu antaa laadukkaat ja tasapuoliset palvelut riippumatta siitä, missä toimipisteessä hän asioi. Toisaalta taas ohjeet ja oppaat auttavat henkilökunnan perehdytyksessä ja toimivat muistin tukena, kun eteen tulee harvoin toistuva tapahtuma.

Alkuvaiheessa tehtiin päätös siitä, että dokumentit talletetaan kirjaston intranettiin, jos ne ovat sisäisiä ohjeita. Kaikki asiakkaille tärkeät ohjeet ja oppaat ovat kirjaston internet sivuilla. Molemmat sivustot yhdessä muodostavat ajan tasalla olevan laatukäsikirjan.

Ensimmäinen auditointitilanne oli valmistautumisesta ja ennakkotapaamisista huolimatta ilmeisen jännittävä niin auditoijille kuin työvuorossa tuolloin olleillekin. Talon sisäiset auditoijat olivat yliopiston muilta laitoksilta, jotka tunsivat kirjastoa lähinnä asiakasnäkökulmasta (ks. myös liitteenä 1 oleva auditoijien kysymyslista). He tutustuivat kirjaston toimintoihin etukäteen ja heidän johtamaan auditointitilanne käytiin läpi ennakkoon. Auditointiin valmistauduttiin kirjaston sisällä pait-



si rakentamalla laatukäsikirjaa myös kouluttamalla kaikki kyseisten toimintojen asiakaspalveluun osallistuvat käyttämään sitä. Koko auditointiin valmistautuminen oli samalla organisaation sisäinen oppimisprosessi. Sen aikana paljastui uusia kirjaamattomia käytäntöjä, joille uudet atk-järjestelmät ja välineet olivat luoneet tilauksen ja myös aikansa eläneitä tapoja toimia. Se että auditointia ei olisi koettu tarkastustilanteena, vaati etukäteispohjustusta itse tilanteesta töitä tekevien kohdalla. Hyvin herkästi tilanne miellettiin henkilön arvioinniksi eikä kirjaston toimintojen arvioinniksi.

Mitä sitten ensimmäisestä auditoinnista opittiin? Sen tuloksena saimme palveluihimme erittäin hyvän asiakasnäkökulman: kuinka asiat tulisi ilmaista niin, että asiakkaamme ne ymmärtävät. Monet asiat näyttäytyvät meille kirjaston työntekijöille itsestäänselvyyksinä, mutta eivät avaudu käyttäjillemme. Toisaalta huomasimme, että itse kirjastoalan substanssi on meidän omalla vastuullamme. Sen arviointi ja kehittäminen vaatii kirjastoalan vertaisauditointia – tätä osuutta jätimme kaipaamaan.

Johdon katselmus taas osoitti sen, että myös laatutyössä kannattaa miettiä työn järjeistämistä. Kuopion yliopistossa kirjasto on osa Tieto- ja opetuspalvelukeskusta (TOP) yhdessä Tietotekniikkakeskuksen ja Oppimiskeskuksen kanssa. Johtamisen osalta on järkevää tehdä laatutyötä TOP:n tasolla, koska siihen kuuluvien laitosten johtamisjärjestelmät ovat yhtenäistymässä; TOP:lla on muun muassa yhteinen strategia ja työjärjestys.

Laatutyöskentelyn ohessa kasvoi versoja, joita ei kannata kitkeä vaan antaa kehittyä. Prosessissa aktiivisimmin mukana olleet olivat sitä mieltä, että työskentely on lisännyt yhteistyötä, sitoutumista ja ollut samalla kouluttautumista. Se on myös toiminut tiedon levittämisen välineenä. Itse kirjastotyön osalta laatutyöskentely on antanut mahdollisuuden tarkastella kirjastotyötä uudesta näkökulmasta, ja luonut vuosia työskennelleille tunteen siitä, että kirjastossa tapahtuu kehitystä.

Kirjaston toinen sisäinen auditointi tehtiin helmikuussa 2007. Tällöin kirjasto auditointiin osana TOP:in toimintoja. Johdon katselmus toteutettiin koko TOP:in palveluyksikön tasolla. Tähän oli valmistauduttu TOP:in yhteisellä päälaatukäsikirjalla, jossa kuvattiin koko yksikön johtamisjärjestelmä. Auditoinnista saadun palautteen mukaan näin oli myös järkevää toimia: yhteistyöstä saatiin hyötyä yksiköiden palvelutoimintoja kehitettäessä. Auditointien raportissa korostettiin koko TOP:in palveluyksikön asiakaslähtöisyyttä. Toisaalta he toivat esille sen, että TOP:ia ei tunneta yliopistolla yleisesti, mutta sen laitosten, kuten kirjaston, palvelut tunnettiin. TOP:in pohdittavaksi jää, onko tämä ongelma? Mutta seuraavassa auditoinnissa siihen varmaan palataan.

Kirjaston toiminnoista oli tämän auditoinnin kohteeksi valittu kirjaston antama tiedonhaun opetus, joka on kirjattu pakolliseksi opintojaksoksi opiskelijoiden opintosuunnitelmiin ja jota on toteutettu jo vuodesta 1972 lähtien. Auditointi kävivät läpi opetuksen dokumenteista opintojaksokuvaukset, opiskelijoiden ohjeistukset sekä opetuksesta kirjastossa vastaavan työryhmän sisäiset toimintaohjeet ja kokousmuistiot. Kehittämiskohteiksi arviointiryhmä esitti opiskelijapalautteen käsittelyä. Tätä asiaa oli jo pohdittu etukäteen auditointiin valmistauduttaessa. Kirjasto opetusta antavana yksikkönä on eri tilanteessa kuin opetusta antavat tiedelaitokset esimerkiksi palautteen käsittelyn osalta. Kirjastolla ei ole olemassa tiedekuntatason opetuksen arviointiin käytettäviä ryhmiä, jotka käsittelisivät opiskelijapalautteita tai niistä tulleita valituksia. Joka tapauksessa opetuksen palautejärjestelmää tullaan jatkossa kehittämään mahdollisimman samansuuntaisesti kuin mikä yliopiston linjaus opetuksesta annetun palautteen käsittelyssä on.

Toki auditointi tarkistivat edellisen auditoinnin pohjalta esitetyt kehittämiskohteet ja niille tehdyt toimenpiteet. Toistuvan sisäisen auditoinnin idea on myös siinä mielessä hyvä, että se pakottaa koko ajan pitämään laatujärjestelmän ajan tasalla. Uskomattoman monet asiat näyttävät muuttuvan vuosittain, esimerkiksi yliopiston taloushallinnon käyttöön ottama Rondo-laskutusjärjestelmä vaikutti jo moneen kirjaston toimintokaavioon, jotka koskevat laskutusta.



## Arvioinnin työkalupakki käyttöön

Laatujohtamiseen kuuluu olennaisena osana toimintojen arvioiminen ja niiden kehittäminen tehdyn arvioinnin perusteella. Lisäksi siinä korostetaan asiakaslähtöistä laatua: sitä, että tarjotut palvelut vastaavat käyttäjien tarpeisiin. Kuopion yliopiston kirjaston kokemusten mukaan arvioinnissa tulee ottaa käyttöön laaja kirjo erityyppisiä menetelmiä.

Tavoitteiden ja niihin liittyvien tavoitearvojen asettaminen prosessien toimivuuden mittaamiselle on yksi tehtävä. Näitä voidaan seurata määrällisillä tai laadullisilla mittareilla. Keskeistä on mittaamisen keskittyminen olennaisiin asioihin (= ei liian montaa mittaria) ja mittareiden pitkäkestoinen seuranta trendien havaitsemiseksi. Toimiva asiakaspalautejärjestelmä puolestaan auttaa kehittämään toimintoja asiakaslähtöisesti.

Tämä mittaaminen luo pohjan ulkoisille arvioinneille: organisaation sisäiselle auditoinnille, ulkoiselle auditoinnille ja benchmarkkaamiselle eli vertailulle samanlaisiin organisaatioihin (ks. yhteenvertaustaulukko 1.). Auditoinnit antavat hyvän ulkopuolisen näkökulman omien toimintojen kehittämiseen. Sisäisen auditoinnin vahvuutena on sen kollegiaalinen ja oman organisaation sisäinen näkökulma – sen avulla voidaan kehittää toimintojärjestelmän lisäksi myös toimintoja, koska arvioijina toimivat yleensä myös asiakkaina olevat henkilöt.

	Ulkoinen auditointi	Sisäinen auditointi	Benchmarkkaus
Edut	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ulkopuolinen näkökulma</li> <li>– auditointi suhteessa johonkin laatu-standardiin</li> <li>– puolueeton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kollegiaalinen, oman organisaation sisäinen näkökulma</li> <li>– käyttäjän näkökulma</li> <li>– antaa mahdollisuuden ulkoiseen auditointiin valmistautumiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– substanssin tuntemus hyvä</li> <li>– antaa mahdollisuuden prosessien konkreettiseen kehittämiseen</li> <li>– vertaisnäkökulma</li> </ul>
Haitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– substanssin tuntemus yleensä heikko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– substanssin tuntemus yleensä heikko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– saattaa jäädä näkökulmaltaan sisäpiiriläiseksi</li> </ul>

*Taulukko 1. Eri arviointimenetelmien edut ja haitat*

Ulkoisen auditoinnin vahvuutena on sen ulkopuolinen näkökulma, joka tukeutuu johonkin ennalta asetettuun kriteeristöön tai standardiin. Ulkoisessa auditoinnissa ei voi huijata: joko laatujärjestelmä täyttää asetetut tavoitteet tai se ei täytä. Tämä tulee osoittaa hyvällä dokumentoinnilla ja tätä dokumentointia noudattavalla toiminnalla. Benchmarkkaus puolestaan antaa parhaat mahdollisuudet toimintojen kehittämiseen ja parhaiden käytäntöjen eteenpäin viemiseen.

## Kirjallisuutta

JUNTUNEN, A., OVASKA, T., SAARTI, J. & SALMI, L. (2005). Managing library processes: collecting data and providing tailored services to end-users. *Library Management* 26(8/9): 487–493

JUNTUNEN, A. & SAARTI, J. (2005). Arviointi avaa uusia näkökulmia. Kuopion yliopiston kirjaston auditointi osana Kuopion yliopiston arviointiprosessia. *Signum* (1):17–21.

KEKÄLE, T., ILOLAKSO, A., KATAJAVUORI, N., TOIKKA, M. & ISOAHO, K. (2006). Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. (Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja, 3:2006.) Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto. [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_306.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_306.pdf) (19.6.2007)

SAARTI, J. & JUNTUNEN, A. (2007). From the rhetoric of quality management to managing self-organizing processes – a case study on an expert organization. *Advances in Library Administration and Organization* (toim. J. Nyce), Volume 25:97–112.

## LIITE 1.

Kuopion yliopiston sisäisten auditointien käyttämä kysymyslista (laatinut laatu-päällikkö Sirpa Suntiainen ja sisäiset auditointijat).

### *Organisaatio*

- tunnista organisaation rakenne, vastuut, tehtäväkuvaukset – onko organisaatorakennekuvausta olemassa
- miten johto varmistaa laadun
- miten laatu-järjestelmästä huolehditaan ja vastataan
- miten johto osallistuu ja on sitoutunut
- miten henkilöstö osallistuu ja on sitoutunut
- miten asioista viestitään
- ketä haluatte tavata

### *Asiakas*

- miten asiakkuudet on määritelty
- miten asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset on selvitetty
- miten asiakasvaatimukset on määritelty
- miten tuloksia (asiakastyytyväisyys) analysoidaan
- mitä toimenpiteitä on seurannut
- miten toimenpiteitä on seurattu ja niiden
- miten toimenpiteiden vaikuttavuutta on arvioitu
- mitä haluatte katsoa tarkemmin

### *Ohjeet*

- mitä ohjeita, ohjeistoja, dokumentteja on
- ovatko ohjeet käyttäjien saatavilla
- miten niitä käytetään
- mitä haluatte katsoa tarkemmin

### *Resurssit*

- mitä resursseja on (henkilöstö, laite, tila, materiaali)
- onko riittävästi
- ovatko oleellisia
- toimiiko resurssien suunnittelu
- mitä dokumentaatioita on
- mitä haluatte katsoa tarkemmin

### *Prosessit*

- mitä prosesseja on (ydin, tuki, avain) – miten kolmas tehtävä mallinnettu ja johdetaan/kehitetään
- tuottaako prosessit tuotetta joka täyttää asiakasvaatimukset
- miten prosesseja suunnitellaan
- tunnista kriittiset pisteet – miten prosessien rajapinnat yliopiston muiden laitosten ja palvelulaitosten kanssa on määritelty
- tunnista mittarit, tulosten analysointi, tiedon käyttö ja vaikuttavuus
- mitä haluatte katsoa tarkemmin

### *Dokumentit*

- tunnista mitä dokumentteja toiminnasta syntyy
- miten dokumentteja, laatu tiedostoja, tallenteita hallitaan
- miten dokumentteja käytetään
- vastuut
- mitä haluatte katsoa tarkemmin – opetus ja kanslia tässä

### *Poikkeamat*

- tunnista poikkeamat ja niiden hallinta
- miten reklamaatiot hallitaan
- mitä haluatte katsoa tarkemmin

### *Korjaavat ja ehkäisevät toimet*

- millainen ohjeistus
- kuka vastaa
- mitä toimia on ollut
- miten ne on hallittu
- mitä haluatte katsoa tarkemmin

### *Jatkuva parantaminen*

- miten jatkuva kehittäminen hoidetaan
- miten henkilöstön osaaminen arvioidaan ja miten sen kehittäminen on dokumentoitu ja suunniteltu/resursoitu
- miten johto osallistuu
- millainen mittaristo/toiminnan seurantarjestelmä teillä on ja miten sitä hyödynnetään johtamisessa ja toimintojen kehittämisessä
- onko johdon katselmuksia suoritettu
- miten henkilöstö osallistuu
- mitä toimintoja on ja miten ne on ohjeistettu
- mitä parantamisen toimenpiteitä on ollut
- miten ne ovat vaikuttaneet käytäntöön
- mitä haluatte katsoa tarkemmin



## **Tuumasta toimeen: rakentavaan asiakaspalautteeseen on hyvä tarttua kehittämistyössä**

*Jari Tyrväinen*

### *Johdanto*

Oikeiden asioiden tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla toiminnassa, jolta edellytetään jatkuvaa kehitystä, vaatii ajan hermolla olevaa palautejärjestelmää. Organisaatioiden toimintaympäristöt ja sidosryhmät elävät muutoksessa. Vastaaminen kasvaviin ja erilaistuviin tarpeisiin sekä odotuksiin edellyttää systemaattista palautetietoa, jonka perusteella voi ohjata kehittämistä ja johtamista.

Tiedon digitalisoituminen on aiheuttanut vallankumouksen tiedon tuottamisessa ja välittämisessä. Kirjastot eivät enää ole tiedontarvitsijalle välttämättä ensisijainen tai pääasiallinen kanava tietoi-neistoihin. Kirjastojen täytyy kilpailla Internetin muiden tiedontarjoajien kanssa asiakkaista ja säilyttääkseen asemansa tiedonvälittäjäportaassa kirjastojen on panostettava palvelun laatuun erityisesti asiakkaiden näkökulmasta (Cullen 2001).

Asiakaspalveluun perustuvassa toiminnassa ei riitä, että palveluntarjoaja – esimerkiksi kirjasto – ymmärtää, mitä on tarjoamassa ja millaisia palveluratkaisuja on tulevaisuudessa odotettavissa. Kirjastolla täytyy olla selvä käsitys asiakkaan tarpeista ja tyytyväisyydestä palvelujen nykytilaan sekä näkemystä siitä, mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Näin vältetään palveluilta, joita tarjotaan vain sen vuoksi, että kirjastoammattilaiset pitävät niitä tärkeinä, mutta joita asiakkaat eivät koe tarpeelliseksi.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalveluissa laatua arvioidaan asiakaspalautteen ja toiminnan määrällisen tuloksellisuuden perusteella tarkastellen kirjastopalvelujen kykyä vastata asiakkaiden tiedontarpeisiin sekä opetus suunnitelman sisältöihin ja tavoitteisiin.

PIRAMKin kirjasto- ja tietopalvelujen arvioinnissa käytetyt indikaattorit:

#### *Kirjasto toimintaympäristönä*

- Kirjaston vaikuttavuus oppimisprosessissa
- Kirjaston toimivuus oppimis-, työskentely- ja asioimisympäristönä
- Kirjastopalvelujen saavutettavuus
- Kirjastopalvelujen tunnettuus, kirjaston kyky markkinoida tiedottaa palveluistaan

#### *Aineistot*

- relevanssi
- kattavuus
- ajantasaisuus
- saatavuus
- löydettävyyys

#### *Asiakaspalvelu*

- Henkilöstön kyky neuvoa, ohjata ja kouluttaa asiakkaita tiedonhankinnassa
- Henkilöstön kyky tunnistaa asiakkaiden tiedon tarpeet
- Palvelualttius

### Elektroniset palvelut

- Toimivuus
- Helppokäyttöisyys

Oheisessa taulukossa on määritelty PIRAMKin kirjasto- ja tietopalvelujen asiakaspalautteen tiedonkeruun menetelmät, ajankohdat sekä vastuut palautetiedon kokoamisesta ja analysoimisesta.

TIEDONKERUU-MENETELMÄ/MITTARI	AJANKOHTA	VASTUU ARVIONTITIEDON KERUUSTA/ PALAUTETIEDON KOKOAMISESTA
Lukuvuosipalaute	Vuosittain keväällä	Vararehtori
Valtakunnallinen Opala-kysely valmistuneille	Vuosittain keväällä	Vararehtori
Sähköinen asiakaspalaute-lomake kirjaston web-sivulla	Jatkuvasti	Kirjaston henkilökunta
Keskustelut asiakkaiden kanssa	Jatkuvasti	Kirjaston henkilökunta
Tiedonhankintataitojen kurssipalaute	Jatkuvasti	Tiedonhankintataitojen opettajat
AMKIT-konsortion valtakunnallinen asiakastytyväisyyskysely	Joka toinen vuosi keväällä	Tietopalvelupäällikkö
Valtakunnallinen tieteellisten kirjastojen yhteistilasto	Vuosittain	Tietopalvelupäällikkö ja tilastotyöryhmä

*Taulukko 1. PIRAMKin kirjasto- ja tietopalvelujen asiakaspalautetiedon arviointi*

Palautteen antamisen kynnyks on tehty kirjaston asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja sen keruu on jatkuva prosessi. Päivittäistä suoraa palautetta kerätään PIRKKO-verkkokirjaston palautelomakkeella sekä asiakaspalvelutilanteessa keskustelemalla. Suoraan palautteeseen vastataan välittömästi ja henkilökohtaisesti. Tiedonhankintataitojen opettajat keräävät toteutuksistaan jatkuvasti kurssipalautetta. Vuosittain kirjasto saa palautetta opiskelijoiden lukuvuosikyselyistä. Asiakaspalautteeseen pohjautuvaa perusteellisempaa laadullista tietoa kirjasto- ja tietopalveluista saadaan joka toinen vuosi järjestettävällä valtakunnallisella AMKIT-konsortion asiakastytyväisyyskyselyllä. AMKIT-konsortion kyselytyökalu tuottaa kyselyistä valmiit tulokset automaattisesti ja PIRAMKin sisäisen kehittämisen toiminnoissa kootaan puolestaan kirjasto- ja tietopalvelujen tulokset opiskelijakyselyistä nopeasti. Näin kirjasto voi keskittyä suoraan tiedon analyysiin ja tulkintaan sekä toimenpiteiden miettimiseen.

## *Suunnittelun ja kehittämisen apuneuvo: missä asiakaspalautetietoa hyödynnetään?*

On ensiarvoisen tärkeää kirjaston laatutyön onnistumiselle, että koko kirjastohenkilöstö on sitoutettu ja että heitä kannustetaan mukaan laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen. PIRAMKin kirjasto- ja tietopalvelujen kehittämistyöryhmällä ja sen alatyöryhmillä on keskeinen rooli sen varmistamisella, että kaikissa kirjastotoimipisteissä noudatetaan hyviä käytänteitä, toisin sanoen, että kirjastohenkilöstö tekee johdonmukaisesti oikeita asioita ja oikealla tavalla. Asiakaspalautteet analysoidaan ja panos–tuotos-suhteita arvioidaan tieteellisten kirjastojen yhteistilaston määrällisten lukujen valossa.

Kirjaston työryhmien laatutyö on dokumentoitu laatukäsikirjassa, jossa kirjasto- ja tietopalvelujen keskeiset prosessit on kuvattu ja ohjeistettu ja määritelty standardit palvelutasolle. Näiden laadukkaan toiminnan ohjeistusten lähtökohtana on usein ollut asiakkaiden palautetieto ja ne toimivat arjen toiminnan ohjenuorina jokaiselle työntekijälle kirjasto- ja tietopalveluissa.

Keskeisiä kirjasto- ja tietopalvelujen prosesseja ovat johtaminen, tietopalvelu, tiedonhankintataitojen opetus, hankinta, lainaustoiminta, luettelointi, elektroniset palvelut sekä tiedotus ja markkinointi. Useimmille prosesseille on nimetty oma työryhmänsä, joka keskittyy kyseisen osa-alueen käytäntöjen kehittämiseen. Toiminnanohjaus tapahtuu tehtävä- ja järjestelmäkeskeisesti ohjeistamalla ja harmonisoimalla toimintaa. Laatukäsikirjaan dokumentoituina laadunvarmistusvälineinä ovat erilaiset toimintapolitiikat, toimintaohjeet, järjestelmien standardit, formaatit sekä säännöt ja suositukset.

Toiminnasta dokumentoitua palautetietoa, tilastoja ja kyselyjen tuloksia käytetään määriteltäessä kirjasto- ja tietopalvelujen toiminnan ja henkilöstön kehittämisen painopistealueita. Laadullista ja määrällistä tietoa edellisen vuoden tuloksista hyödynnetään PIRAMKin sisäisessä tavoite- ja tulosopimusprosessissa laadittaessa seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa. Myös kehityskeskustelujen sekä henkilöstön työsuorituksen ja palkkauksen arvioinnin yhteydessä on usein viitattu asiakaspalautteeseen. Yleisellä tasolla tuloksia on esitelty koko henkilöstölle suunnatuilla Spurtti-päivillä, uuden henkilöstön perehdyttämisen yhteydessä sekä koulutusalojen itsearviointitilaisuuksissa. Positiivisiin tuloksiin on viitattu markkinoitaessa kirjaston palveluja asiakkaille.

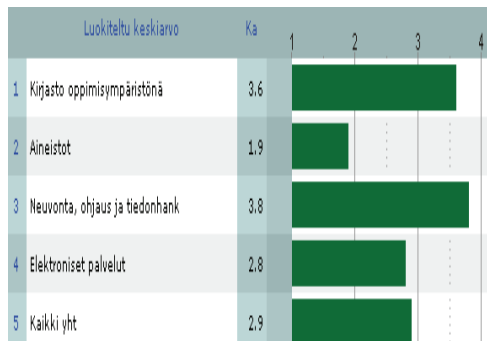
## *Ei savua ilman tulta: miten saatuun palautteeseen on vastattu konkreettisilla toimenpiteillä?*

PIRAMKin kirjasto- ja tietopalvelujen asiakastyytyväisyyskyselyjen perusteella asiakkaat reagoivat kriittisesti nimenomaan kirjaston kykyyn toimia oppimis- ja työskentely-ympäristönä sekä aineistojen tarjoajana. Positiiviset palautteet kohdistuvat pääasiassa asiakaspalvelun ystävällisyyteen ja kirjastohenkilöstön kykyyn ohjata, neuvoa ja opettaa asiakkaita tiedonhankinnassa sekä kirjaston elektronisiin palveluihin. (Ks. kuvio 1 ja 2).

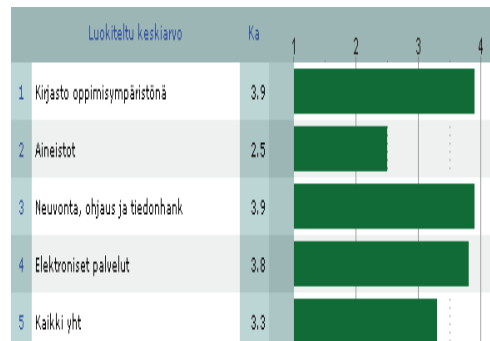


Kuvio 1: AMKIT-asiakaskysely: avoimen palautteen jakautuminen kirjastopalvelujen osa-alueittain

2004



2006



Kuvio 2. AMKIT-asiakastytyväisyyskysely: PIRAMKin kirjastopalvelujen osa-alueiden luokitellut keskiarvot onnistumisessa asteikolla 1–5



## *Asiakkaiden panos aineiston valintaprosessissa on keskeinen*

*”Ymmärrettävää on, että lähes viidenkymmenen ihmisen halutessa samaa tenttikirjaa on mahdotonta tarjota kaikille tuota samaa tarvitsemaansa kirjaa. Ehdottaisin kuitenkin, että kirjastosta oltaisiin enemmän yhteydessä opettajiin (tai päinvastoin!), jotta kirjoja voitaisiin tentin ajankohdan ja tenttikirjojen ollessa tiedossa hankkia lisää.”*

Kokoelmien ja aineistontarjonnan kehittäminen perustuu PIRAMKissa suoraan asiakkailta saatuun tietoon. Kurssi- ja tenttikirjojen määristä on tullut jatkuvasti hyvin kriittistä palautetta, jonka perusteella ilmeisiin aineistonhankinnan puutteisiin ja vinoutumiin on voitu paneutua ja puuttua oppiainekohtaisesti. Palautteesta on käynyt ilmi myös se, että tieto jonkin teoksen valitsemisesta tentti- tai kurssikirjaksi ei aina ole edes saavuttanut kirjastoa. Saatavuutta onkin pyritty parantamaan lisäämällä yhteistyötä opetuksen ja kirjaston välille aineiston kysynnän ja tarjonnan paremman kohtaamisen takaamiseksi. Erityisesti kirjaston tiedonsaantia käytössä olevista kurssikirjoista on parannettu. Yhteydenpitoa opettajiin aineistohankinnan on lisätty esimerkiksi kokouksissa, henkilökohtaisesti ja sähköpostilla muistuttamalla aika ajoin. Kurssikirjatarjontaa on myös mietitty yhdessä opettajien kanssa.

Opetussuunnitelman edellyttämä kurssikirjavaranto on pyritty huomioimaan lisäämällä aineistonhankintapolitiikan painopistettä enemmän kurssikirjoihin. Uusien, alkavien koulutusten tiedontarpeet ovat saaneet myös erityishuomiota. Kokoelmia on inventoitu ja poistettu vanhentuneita aineistoja, erityisesti nopeasti vanhenevilla aloilla. Hankintaprosessin nopeuteen on pyritty kiinnittämään huomiota. Asiakkaiden suoriin hankintaehdotuksiin suhtaudutaan myönteisesti ja niitä on pyritty toteuttamaan ilman viiveitä. Kirjastojärjestelmän hankintamoduulin ja taloushallinnon kirjanpidon parantuneen kustannus seurannan myötä kustannustietoisuus on lisääntynyt ja aineistonmäärärahan kohdentaminen tarkentunut ja käyttö tehostunut. PIRAMKin kirjasto- ja tietopalvelut toimivat kahdeksassa toimipisteessä ympäri Pirkanmaata, Tampereen lisäksi Ikaalisissa, Mäntässä ja Virroilla. Näiden kokoelmien yhteiskäyttöä on lisätty ja tehostettu järjestämällä tietyssä toimipisteessä tilapäisesti vähäisen käytön kohteena olevaa aineistoa toimipisteestä toiseen lainaamalla tai muodostamalla siirtokokoelmia. Erityisesti maakuntatoimipisteessä toimivan kirjaston näkökulmasta tällainen kokoelmien yhteiskäytön harjoittaminen on lisännyt aineiston saatavuutta ja se on viestinyt joustavasta, yli toimipisterajojen ulottuvasta palvelukulttuurista.

Asiakaspalautteessa on tullut suhteellisen vähän moitteita kirjaston maksupolitiikasta, pikemminkin on toivottu tiukempaa linjaa huolimattomien asiakkaiden kuriin saamiseksi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden nimissä. Tämän vuoksi on tehostettu lainojen ja niistä aiheutuneiden myöhästymismaksujen perintää, millä on ollut selvä lainattavan aineiston kiertoa parantava vaikutus.

## *Kirjasto oppimisen toimintaympäristönä on vakiinnuttanut asemansa*

*”Lisää tiloja, missä voi rauhassa lukea kirjallisuutta ja ryhmätyöhuoneita, missä voi tehdä ja pohtia opiskelutehtäviä.”*

Asiakaspalautteen perusteella kirjaston tilat, asioimisympäristö ja työskentelytilat koetaan entistäkin tärkeämmiksi. Asiakkaiden ehdotuksesta on tiukennettu työrauhaa lisääviä sääntöjä. Kirjaston monitoimitilat ovat saaneet negatiivista palautetta, sillä koetaan, että ne eivät palvele hyvin mitään

käyttötarkoitusta. Niinpä kirjastoihin on pyritty järjestämään suojaisempia ja viihtyisämpiä työskentelyolosuhteita esim. rauhallisilla lukunurkkauksilla, ryhmätyötiloilla, musiikinkuuntelupaikoilla, ergonomisemmalla kalustuksella sekä yleensäkin tekemällä valoa, ilmaa ja viihtyisyyttä lisääviä tilaratkaisuja. Kirjaston tietotekniseltä varustukselta odotetaan paljon ja tähän on vastattu lisäämällä ja uusimalla tietokoneita ja oheislaitteita ja niiden suorituskapasiteettia. Kirjasto-toimipisteisiin on rakennettu langattomia verkkoja. Tietokoneita uusittaessa on alettu suosia telakoitavia kannettavia, joita voi siirrellä tarpeen mukaan ja tarvittaessa lainata kirjastosta omaan käyttöön esim. kotiin. Lisäksi on selkeytetty kirjastotilaa kokoelmien sijoittelulla, lisäämällä ja parantamalla opasteita sekä hyllyjärjestyksen logiikkaa.

### *Asiakaspalautte henkilöstön kannustimena ja inhimillisten resurssien arviointivälineenä*

*”Vaikka itse olin jo antanut etsimisen suhteen periksi, jaksoi kirjastonhoitaja jatkaa ja hänen sinnikkyytensä ansiosta tieto löytyi!!!”*

*”Kirjaston henkilökuntaa ei ole aina saatavilla; PALVELU-tiskin takana saattaa olla ainoastaan kaksi tyhjää tuolia.”*

PIRAMK:n kirjasto- ja tietopalvelujen asiakkaat kokevat henkilöstön osaamisen ja palvelualltiuden erityisen tärkeäksi. Asiakaspalvelu on koettu kaikissa toimipisteissä joka vuosi erittäin osaavaksi, ystävälliseksi ja avuliaaksi sekä asiakastyytyväisyyskyselyssä että lukuvuosipalautteessa, mikä motivoi henkilökuntaa pitämään korkeaa tasoa yllä. Asiakaspalvelutaidot ovat henkilösidonniaisia, mutta hyvin pieni osa kaikesta palautteesta viittaa huonoon kohteluun asioitaessa kirjastossa. Eniten palautteissa kritisoidaan kirjastohenkilökunnan huonoa tavoitettavuutta ja paikalla oloa erityisesti yhden henkilön varassa ylläpidettävissä kirjastoissa. Palautteen perusteella asiakkaatkin ovat huomanneet, että palvelua ei ole aina saatavilla tarvittaessa kiireestä johtuen. Myös henkilöstön kokoukset, koulutustilaisuudet ja sairaustapaukset heikentävät palvelujen saatavuutta. Toisaalta pienuudessa voi olla positiivisiakin puolia: pienessä toimipisteessä asiakkaille on ollut mahdollista antaa yksilöllisempää palvelua kuin suuremmissa yksiköissä, sillä asiakkaille on aikaa enemmän, koska asiakasvolyyymi on suhteellisesti pienempi kuin PIRAMK:n suurimmissa kirjastoissa.

PIRAMK:ssa on kohdistettu lisää henkilöstöresurssia niin pieniin kuin suuriinkin kirjastotoimipisteisiin. PIRAMK:n kirjasto- ja tietopalvelut edustaa tyypillisesti monialaista ja monissa pienissä toimipisteissä toimivaa kirjastoratkaisua. Nykyistä kirjaston palvelurakennetta tullaan hyvin suurella todennäköisyydellä lähivuosina tiivistämään yhdistämällä kirjastotoimipisteitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, minkä pitäisi merkittävästi helpottaa kirjastohenkilöstön kuormitusta, sillä sen mahdollistaisi nykyistä paremman työnjaon. Henkilöstöresursoinnin lisäksi asiakaspalautetta on käytetty yhtenä tiedonlähteenä henkilöstön työtaidon ja suorituksen arvioinnissa ja palkkausjärjestelmän rakenteellisessa kehittämisessä, joissa yhtenä arviointikriteerinä on ollut asiakaspalvelutaidot.

### *Kirjaston elektroniset palvelujen asiakastyytyväisyys on lisääntynyt suhteellisesti eniten*

*”www-sivut, josta mennään eteenpäin hakuihin ja lainoihin ei ole selkeä. Vaikka olen vuosia käyttänyt PIRAMK:n pirkko-kirjaston palveluita, niin pidän seuraavaa www-sivua epäselvänä... Sivu ei ole helppolukuinen ja siinä on liian paljon asioita.”*

*”Jälleen uusi salasana niiden tuhansien muiden joukossa joita meille ensimmäisestä opiskelupäivästä asti on jaettu ja käsketty muuttaa kuukauden välein jne. Yhdellä käyttäjätunnuksella tulisi päästä*

*myös kirjaston sivuille. Ja jos tämä ei ole mahdollista niin on mielestäni kohtuutonta olettaa että oppilaat muistavat kaikki kymmenen+ käyttäjätunnustaan sekä salasanaansa näin ollen sivustolla mahdollisuus pyydettyä saada oma unohdettu salasana sähköpostiin tms.”*

Kirjaston e-palvelujen (kokoelmatietokanta, kirjaston www-sivut, e-lomakkeet, e-aineistot) saama kokonaisarvosana onnistumisesta oli 1–5 asteikolla v. 2006 3.8, kun se v. 2004 oli vain 2.8 (ks. kuvio 2). Panostaminen e-lomakkeisiin, e-aineistojen etäkäyttöön ja Nelli-portaaliin on kantanut hedelmää sähköisen asioinnissa ja e-aineistojen käytössä. Nelliin ja e-aineistojen käyttöluvut ovat FinElibin käyttötilastojen mukaan PIRAMKissa ammattikorkeakoulujen kärkipäässä. Tieteellisten kirjastojen yhteistilaston mukaan PIRKKO-verkkokirjaston tietokantoihin kohdistui v. 2006 1 407 002 tiedonhakua, missä oli kasvua n. 30 %, v. 2005 verrattuna (991 908 tiedonhakua). Kaikesta tästä päätellen e-aineistot ovat löytäneet vakiintuneen käyttäjäkunnan.

PIRAMKissa e-palveluihin kohdistunut asiakaspalautte on osoittautunut myös ensiarvoisen tärkeäksi tietoteknisten virheiden tunnistamisen ja korjaamisen kannalta. Ongelmiin on voitu puuttua välittömästi niiden ilmetyä, mikä vähentää asiakkaiden turhautumista.

Kehittämistoimina on mm.

- lisätty kotimaisten aineistojen ja kokotekstiaineistojen osuutta tarjonnassa
- järjestetty jatkuvasti ohjausta, neuvontaa ja opastusta ja markkinointikampanjoita e-palvelujen käytössä koulutusalaakohtaisesti
- kehitetty käyttäjätunnistusta järjestämällä Shibboleth-kirjautuminen sekä Nelliin että WebVoyageen
- otettu käyttöön RSS- uutissyötteisiin perustuva uutisuusluettelo.

### *Joustamattomista, yksioikoisista tai liian monimutkaisista tiedonhankintataitojen verkko-opetuksen toteutuksista kohti mielekkäämpiä kursseja*

*”Tiedonhankinnan opetus oli ainakin oman ryhmäni kohdalla aika sekavaa ja lyhyessä ajassa käytiin läpi niin paljon asioita että juuri kukaan ei pysynyt kärryillä.”*

Tiedonhankinnan opetus on saanut PIRAMKissa vaihtelevia kommentteja:

- Opetus kuivaa.
- Sisältö tylsää, epärelevanttia, liian paljon asioita lyhyessä ajassa.
- Toisaalta:
  - opettajina toimivien informaattikkojen asiantuntemusta on kiiteltä
  - opetuksen on toivottu jaksottuvan tiedontarpeiden ja kiinnostuksen mukaisesti opintojen eri vaiheisiin integroituna muihin opintoihin

Tiedonhankintataitojen opetusta ja verkko-oppimateriaalia on jatkuvasti uudistettu opiskelijoiden palautteen mukaan. Pedagogiselta kannalta on pyritty löytämään vastauksia kysymyksiin: miten harjoitustehtävät, taustamateriaali sekä oppimispäiväkirja on laadittava, jotta ne muodostaisivat loogisen, motivoivan ja hyödyllisen kokonaisuuden, joka olisi oikeassa suhteessa kurssin laajuuteen. Mikä on lähiopetuksen opastuksen/ohjeistuksen osuus harjoitusten aikana ja kuinka se on kätevimmin ja järkevimmin toteutettavissa sekä opettajan että opiskelijan näkökulmasta.

Päämääränä on ollut myös lisätä opiskelijoiden itsenäisen työskentelyn osuutta kurssilla lisäämällä itseohjautuvuutta ja reflektiota edellyttäviä tehtäviä liittyen nimenomaan tiedonhaun arviointiin

ja lähdekritiikkiin. Tehtävistä on pyritty tekemään vaihtelevampia, ja kysymyksistä syvällisempään pohdintaan rohkaisevampia. Lisäksi kurssin tarkoituksenmukaisuutta on pyritty kehittämään mukauttamalla sitä eri koulutusalojen tiedontarpeita vastaavaksi ja integroimalla sitä ammatillisiin perusopintoihin ongelmaperusteisen oppimisen idealla. Opinnäytetyövaiheessa oleville on järjestetty tiedonhankintataitojen kertauksia ja myös opettajille on tarjottu koulutusta tiedonhankintataidoissa.

Inhimillinen palvelukulttuuri kehkeytyy huomioimalla ja kunnioittamalla asiakkaiden kokemuksellista tietoa

Asiakaspalautetta on käytetty PIRAMKin kirjasto- ja tietopalveluissa trendien ja asiakkaiden profiloimisen välineenä koko ajan. Se on antanut tukea ja käytännöllisiä ideoita kehittämiseen sekä osoittanut selkeitä epäkohtia. Vaikka lopputulosta ei tietenkään ole välttämättä voitu toteuttaa täysin jokaisen asiakkaan mielen mukaisesti, asiakassuhteen ylläpitämisessä asiakaspalautte ja siihen vastaaminen ovat toimivan kommunikaation ja vuorovaikutuksen kannalta ensi arvoisen tärkeä seikka palvelujen kohdentamiseksi oikein.

Korkeakoulujen arviointineuvosto arvioi PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän kesällä 2005 ja auditointiraportissaan totesi sen vahvuuksiksi, ts. hyväksi käytänteiksi seuraavia seikkoja: kirjasto- ja tietopalvelujen keräämä monipuolinen palautetieto on hyvin linjassa PIRAMKin keskeisten tavoitteiden kanssa. Laadunvarmistusjärjestelmä on ”kiinni toiminnassa”, eli se on toiminnanohjauksen ja johtamisen osa, joka integroituu tulos- ja tavoiteprosessiin luontevasti. Laadunvarmistusjärjestelmä nähtiin KKA:ssa myös osallistavana, ts. tiimityöskentely on keskeinen laadunvarmistuksen osallistava toimintatapa, joka ohjeistaa ja yhtenäistää toimintaa. Laatujärjestelmä oli KKA:n mielestä läpinäkyvä ja joustava antaen raamit, taustatukea ja -tietoa toiminnasta ja mikä tärkeintä, arviointi- ja palautetiedon perusteella aloitetuista ja tehdyistä kehittämistoimenpiteistä on selkeää näyttöä. (Kainulainen ym. 2005).

Asiakaspalautteen hyödyntämisessä on PIRAMKin kirjasto- ja tietopalveluissa vielä runsaasti kehittämisen varaa. Tulisi ainakin laatia kattava ja seikkaperäinen palvelusuunnitelma, jossa kirjastopalvelun resursseihin nähden realistiset tavoitetasot olisi määritelty, optimoiden ne asiakkaiden odotuksia vastaavaksi. Ts. tavoitetaso palveluille, jotka asiakkaat kokevat tärkeäksi tulisi olla korkeampi kuin palveluilla, jotka ovat asiakkaalle vähemmän merkityksellisiä. Tällaisen suunnitelman tekemiseen AMKIT-konsortion kaksiulotteisen asiakaskysely, jossa asiakas arvioi onnistumisen lisäksi palvelun tärkeyttä oman työnsä kannalta, on hyvä apuneuvo. Laadun, vaikuttavuuden ja asiakastyytyväisyyden arviointi on ja tulee olemaan, ei pelkästään kirjasto- ja tietopalveluissa, vaan kaikissa korkeakoulujen toiminnoissa yksi tärkeimpiä prosesseja. Tämä asettaa henkilöstön osaamiselle laatutyöhön liittyvien menetelmien hallinnassa suuria vaatimuksia ja koulutustarpeita. (Hernon & Whitman 2001).

PIRAMKin kirjasto- ja tietopalvelujen aktiivinen kehittämisote perustuu siihen, että ammennetaan kehittämisideoita kaikilta sidosryhmiltä, joista asiakaskunta on yksi tärkeimmistä. Lisäksi erityisesti AMKIT-konsortio hankkeineen on merkittävästi tukenut kirjastopalvelujen kehittämistoimintaa PIRAMKissa, samoin kuin Kansalliskirjasto, Virtuaaliammattikorkeakoulu ja alueellinen kirjastojen yhteistyö. Asiakkailta saadun palautteen erityismerkitys on siinä, että se on välittömästi kiinni arjessa ja toiminnassa. Kun siihen vastataan kaikilla kirjasto- ja tietopalvelun tasoilla, luodaan helposti lähestyttävää, luottamusta herättävää, inhimillistä palvelukulttuuria. Vielä pidemmälle menevän muutoshaasteen toiminnallemme asettaa Kirjasto 2.0 -ajattelu: mietinnässä siis on, miten osallistaa asiakkaat kirjastopalveluissa niin, että toimintamme ei olisi pelkästään asiakaslähtöistä, vaan myös asiakasvetoista.

## **Lähteet:**

CULLEN, C. (2001). Perspectives on User Satisfaction Surveys. *Library Trends* 49(4): 622–686

HERNON, P. & WHITMAN, J. R. (2001) *Delivering Satisfaction and Service Quality: A Customer-based approach for libraries*. Chicago: American Library Association.

KAINULAINEN S., JÄRVINEN, M-R., LUOTO, K., MATIKKA, O., TAKALA, M. & SEPPÄLÄ, H. (2005) Pirkanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. (Korkeakoulujen arviointineuvoston verkkojulkaisuja, 2:2005.) Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.  
[http://www.kka.fi/pdf/muut/muut\\_julkaisut/KKA.Net205.PirAMK.pdf](http://www.kka.fi/pdf/muut/muut_julkaisut/KKA.Net205.PirAMK.pdf) (30.5.2007)





## *Laatu ratkaisee – laatutyön opas korkeakoulukirjastoille*

Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kyky luoda laatua kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa edellyttää toimivaa laadunvarmistusjärjestelmää. Kirjasto- ja tietopalvelut ovat korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ydinprosesseja, joiden laadukas toiminta on välttämätön edellytys kehysorganisaation menestykselle. Kirjastojen asema tieteellisessä tietohuollossa on perinteisesti perustunut niiden toiminnan ja palveluiden laadukkuuteen. Vastatakseen palveluihinsa kohdistuviin kasvaviin vaatimuksiin sekä asiakkaiden että erilaisten sidosryhmien taholta, on tieteellisten kirjastojen panostettava jatkuvasti laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämiseen.

Suomen Tieteellisen Kirjastoseuran laatutyöryhmä päätti tuottaa oppaan edistämään ja tukemaan Suomen korkeakoulukirjastojen laatutyötä. Laatutyön oppaan rahoittivat AMKIT-konsortio, Suomen Tieteellinen Kirjastoseura ja Yliopistokirjastojen neuvosto KKA:n rahoittaman yliopistokirjastojen laatuhankkeen kautta.

Tätä kirjaa, *Laatu ratkaisee – laatutyön opas korkeakoulukirjastoille*, voi käyttää ohjekirjana kirjaston laatukäsikirjan laatimissa ja yleisemmin laatujärjestelmän jatkuvassa kehittämisessä. Tavoitteena on jäntevöittää ja selkeyttää korkeakoulukirjastojen laatutyötä. Opas tarjoaa myös työkaluja yliopisto- ja ammattikorkeakoulukirjastojen laatujärjestelmän auditointiin valmistautumiseen.

**Suomen tieteellinen kirjastoseura**

**Helsinki 2007**

**ISBN 978-951-96835-4-6**

**ISSN 0359-9310**

**URN: ISBN: 978-951-96835-4-6**

**URN: ISSN: 0359-9310**