

*Reijo Savolainen*

# Tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen yleisissä kirjastoissa

Savolainen, Reijo, Tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen yleisissä kirjastoissa [The evaluation and measurement of public library services]. Kirjastotiede ja informatiikka 10(1): 17–31, 1991.

The conceptual problems involved in the evaluation and measurement of public library performance are considered. Several criteria of evaluation and measurement are reviewed with the emphasis on the wide variety of interpretations of the terms efficiency and effectiveness in public library context. Problems connected with the validity and reliability of evaluation and measurement are discussed. It is concluded that the theoretical frameworks and methods need further elaboration and conceptual clarification. The most critical problems attached to evaluation practice deal with the applicability of evaluation methods in public libraries, small and large, the specification of evaluation criteria and the utilization of evaluation results on different levels of library planning and decision-making.

*Address: University of Tampere. Department of Library and Information Science, P.O. Box 607, SF-33101 Tampere, Finland*

## Johdanto

Toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta korostavat arvostukset ja vaatimukset ovat nousseet entistä näkyvämmiin esille viime vuosien yhteiskunta- ja talouspoliittisessa keskustelussa. Suomessa, samoin kuin useimmissa länsimaissa on asetettu kasvavia vaatimuksia myös julkisen sektorin toiminnan vireyttämiselle. Yleisenä vaatimuksena on se, että yritysten tapaan myös julkisen sektorin organisaatioiden on osoitettava tarpeellisuutensa saavutetuilla tuloksilla eikä pelkällä olemassaololla. Toiminnan tehostamiseen liittyviä kysymyksiä on runsaasti ja moniin niistä pyritään löytämään ratkaisu jo lähivuosien aikana.

Toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kohdistuva huomio on lisääntynyt merkittävästi myös kirjasto- ja informaatiopalvelualalla. Toi-

minnan tehokkuutta tarkasteltiin aina 1980-luvulle saakka etupäässä kirjaston sisäisenä rationalisointiongelmana. Tehokkuutta koskevat kysymykset saivat uutta painoa K & I-palvelujen rahoitusvaikeuksien jatkuessa ja palvelujen kysynnän kasvaessa. Paineet palvelujen maksullistamiseksi ja tarve asettaa asiakkaiden käyttöön kattavia ja monipuolisia K & I-palveluja ovat lisänneet kirjastojen huolia, jotka liittyvät kirjaston menestymiseen 1990-luvun informaatioalan markkinakilpailussa. Paineet toiminnan tehostamiseksi ovat suurimmaksi osaksi lähtöisin kirjastojen ulkopuolelta, ennen muuta julkisesta taloudesta, ja ne heijastuvat niin yleisten kuin tieteellistenkin kirjastojen toimintaan ja toimintaedellytysten muotoutumiseen. Osana julkista palvelusektoria kirjastoilla on tuskin muuta realistista

vaihtoehtoa kuin ottaa vastaan tämä haaste. Se edellyttää tuloksellisuuden ottamista keskeiseksi palvelutoiminnan tavoitteeksi ja toiminnan kehittämisen pohjaamista entistä määrätietoisemmin tuloksellisuuden jatkuvaan arviointiin ja seurantaan.

Merkittävin osa K & I-palvelujen tuloksellisuuden arviointia ja mittaamista koskevasta tutkimus- ja selvitystyöstä on tehty Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa (tärkeimpiä tutkimushankkeita ja niiden tuloksia tarkastelee kokoavasti Goodall 1988). Pohjoismaista edelläkävijänä on ollut Ruotsi, jossa julkaistiin äskettäin yleisten kirjastojen lainaustoiminnan tehokkuutta koskeva selvitys (ks. Björnh & Murray 1989). Monen Länsi-Euroopan maan tapaan Suomessa harjoitettu kirjastojen toiminnan arviointi ja mittaaminen on tapahtunut lähinnä rationalisointiselvitysten yhteydessä. Kokonaisuutena katsoen arviointia koskeva käsitteellinen pohdiskelu on jäänyt vähäiseksi (ks. kuitenkin Järvelin 1978 ja 1986; Hovi 1984; Heikkilä 1984 ja Wilen 1989). Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitoksella on hyväksytty kaksi toiminnan arviointia ja mittaamista käsittelevää pro gradu -tutkielmaa, Riitta Uusivirran (1989) tutkimus tietopalvelujen arvioinnista ja Riitta Iksen (1990) tutkimus, joka on tietävästi ensimmäinen maassamme tehty systemaattinen kartoitus kirjaston toiminnan ja sen tulosten mittaamista koskevasta kansainvälisestä keskustelusta. Tieteellisen informoinnin neuvosto on teettänyt vastaavantyyppisen kirjallisuustutkimuksen tieteellisten kirjastojen toiminnan tehokkuuden arvioinnista (ks. Kokkonen 1990). Yritystietopalvelujen toiminnan tehokkuutta kuvaavia tunnuslukuja ja tunnuslukujärjestelmän rakentamista on tarkasteltu Marita Eklundin (1989) tutkimuksessa, joka on laadittu Teknillisen korkeakoulun tietopalvelukurssin erikoistyönä. Joissakin kirjastoissa, esim. Helsingin, Tampereen ja Lappeenrannan kaupunginkirjastoissa on asetettu työryhmiä, jotka pohtivat tuloksellisuusmittareiden kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Tämä työ on useimmissa tapauksissa lähtenyt liikkeelle tarpeesta valmistautua uuden talousarviomallin käyttöönottamiseen kunnissa. Uusi talousarviokäytäntö pohjautuu tulosjohtamiseen ja hyödyntää hallintokuntien tuloksellisuudesta kertovia tunnuslukujärjestelmiä.

Tarkastelen tässä artikkelissa yleisten kirjastojen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointiin ja mittaamiseen liittyviä kysymyksiä. Artikkelin

osa laajempaa tätä aihepiiriä koskevaa tutkimustani (ks. Savolainen 1991). Lähestyn näitä kysymyksiä yleiseltä käsitteelliseltä kannalta enkä esim. tarkastele mittaamisen käsikirjoja. Artikkelissa puhutaan sekä arvioinnista että mittaamisesta. Pääpaino on arvioinnin kysymyksillä ja mittaamista tarkastellaan arvioinnille alisteisena (sitä täsmentävänä) käytäntönä, menemättä kuitenkaan sen yksityiskohtaisemmin mittaamisen ja mittareiden problematiikkaan (ks. Berka 1983; ks. myös Savolainen, mt.). Pohdin aluksi toiminnan arvioinnin yleisiä lähtökohtia, etenen sitten tuloksellisuuskäsitteistöön, jota tarkastelen K & I- palvelutoimintaa koskevien esimerkkien valossa ja käsitellen lopuksi arviointiin itseensä liittyviä kysymyksiä sekä arviointitulosten validisuuden ja hyödyntämisen ongelmia.

## Toiminnan arvioinnin yleisiä lähtökohtia

Julkisen toiminnan tehostamista koskevaan tavoitteenasetteluun liittyy luonnollisestikin monia ongelmia, sillä käsitteet tehokkuus ja tuloksellisuus voidaan tulkita eri tavoin (ks. Meklin 1989, 215). Suppean ekonomistisesta näkökulmasta katsottuna julkisen sektorin toiminta ymmärtyy ensisijaisesti hyödykkeiden ja palvelujen tuotantona. Samaan tapaan kuin yksityiselläkin sektorilla tätä toimintaa määrittää se tosiseikka, että käytettävissä olevat resurssit ovat aina niukkoja verrattuna tyydyttämistään odottavien tarpeiden runsauteen. Perusongelmana on se, kuinka rajallisten tuotannon tekijöiden käyttö saadaan järjestetyksi siten, että mahdollisimman suuri osa tarpeista saadaan tyydytetyksi. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden käsitteitä voidaan kuitenkin tarkastella myös ei-ekonomistisesta näkökulmasta, jolloin korostuvat julkisen sektorin toiminnan "omasta logiikasta" juontuvat tekijät. Toiminnan ensisijaiseksi tavoitteeksi ei aseteta tuotteiden ja palvelujen tuottamista tiukoin taloudellisen kannattavuuden kriteerein, vaan etusijalle nousee yhteiskuntaan vaikuttaminen ja sen perusrakenteiden (infrastruktuurin) vahvistaminen pitkällä aikavälillä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi palvelujen tulisi olla mahdollisimman laajasti ja esteettömästi kaikkien kansalaisten ulottuvilla ja lisätä kansalaisten tasa-arvoa. Julkisen tuotanto- ja palvelutoiminnan keskeisenä ongelmana luonnollisestikin on, että näitä tasa-arvon ja oikeuden-

mukaisuuden vaatimuksia voidaan hyvin harvoin sovittaa yhteen taloudellisen tehokkuuden vaatimusten kanssa.

Toiminnan arviointia ja mittaamista voidaan tarkastella monista filosofisista lähtökohdista. Theodor W. Adorno (tässä ks. Usherwood 1989, 138) edustaa kriittis-pessimististä kantaa huomauttaessaan, että "... kulttuuri on ehto, joka sulkee pois kaikki yritykset mitata sitä. Kulttuuri, jota mitataan ... on itsessään yhteensopimaton kulttuurin käsitteen kanssa". Optimisti saattaisi taas väittää, että arvioitavaksi ja mitattavaksi voidaan ottaa - ainakin periaatteessa - miltei mikä inhimillisen toiminnan ja käytännön muoto tahansa. Valtaosa arviointia ja mittaamista koskevasta keskustelusta ja tutkimuksesta sijoittuu näiden ääripäiden, ts. kulttuurikriittisen reflektion ja suorasukaisen insinööriajattelun välimaastoon.

Arviointikäytäntöjä näyttää leimanneen aina 1980-luvun taitteeseen saakka voimakas ekonomistinen ajattelu, joka juontaa juurensa rationalistisen suunnitteluteorian arvostuksista. Suunnittelulla pyritään löytämään selkeästi muotoillut ja mahdollisimman tehokkaat keinot valitun tavoitteen saavuttamiseksi. Arvioinnin tehtävänä on määrittää täsmällisesti, missä määrin ko. tavoitteeseen on päästy ja mitkä ovat epäonnistumisen syyt. Tämä lähestymistapa joutui kuitenkin 1970-luvulla kritiikin kohteeksi. Ekonomistis-rationalistista suunnittelua ja arviointia alettiin pitää asioita yksinkertaistavana ja tuloksiltaan köykäisenä. 1980-luvulla onkin havaittavissa siirtymistä kohti uudentyypisiä arviointikäytäntöjä. Arviointia ei enää käsitetty yksinomaan hyötyjen ja haittojen kvantitatiivisena punnintana, vaan monimuotoisena ja moniulotteisena toimintana, joka soveltaa niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä ja jolla on monentyypisiä toimeksiantajia (virastot, yritykset, jne.) ja joka kohdistuu toiminnan panoksiin, tuotoksiin, vaikutuksiin, hyötyihin, jne. Uudelle antiekonomistiselle lähestymistavalle on ominaista myös se, että arviointia ei käsitetä joksikin kertakaikkiseksi tapahtumaksi, jolla ikään kuin ulkoa käsin kontrolloidaan organisaation toimintaa, vaan organisaation toiminnan luontevaksi osaksi, jota ilman esim. tavoitteenasettelun täsmentäminen ei ole mahdollista. Arvioinnin integroiminen osaksi toimintaa siirtää samalla toiminnan kontrolloinnin painopistettä "ulkoa sisään", kun organisaatiossa jatkuvasti tarkkaillaan toiminnan onnistuneisuutta ja tehdään sitä koskevia johtopäätöksiä esim.

voimavarojen uudelleenjakamiseksi.

Yleisessä merkityksessä toiminnan arvioinnissa (evaluoinnissa) on kyse tarkasteltavan kohteen (asian, ilmiön, prosessin, vaikutuksen jne.) arvon, määrän, laadun, merkittävyyden tai tilan tutkimisesta tiettyä mittapuuta (kriteeriä) vasten. Arviointi on perusluonteeltaan asioiden, ilmiöiden jne. vertailua muihin asioihin, ilmiöihin ja prosesseihin eikä tarkasteltavien kohteiden tutkimisesta itseisarvoina. Arviointi voi kohdistua aiemmin tapahtuneisiin prosesseihin ja niiden tuloksiin tai arviointihetken tapahtumiin esim. tutkittaessa työntekijöiden käyttäytymistä. Vaatimus tutkittavien ilmiöiden ja prosessien vertailemisesta nostaa esiin kysymyksen arvioinnin mittapuista (kriteereistä). Kriteerien eksplikointi merkitsee vastauksen antamista kysymyksiin, (1) mihin arviointikohteen aspektiin tai ominaisuuteen evaluointi halutaan kohdistettavan, (2) millä mittarilla (operationaalisilla käsitteillä) ko. ominaisuutta kuvataan ja (3) millä perusteilla tehdään päätös siitä, kuinka paljon tai missä suhteessa arvioinnin tuottama tulos poikkeaa halutusta/ tavoitteeksi asetetusta tuloksesta. Kaikkiin kolmeen kysymykseen annetut vastaukset riippuvat arvioijan / arvioinnin toimeksiantajan arvostuksista ja tavoitteista. Esim. tuottavuus saatetaan valita arvioitavaksi ominaisuudeksi, koska organisaatiossa arvostetaan eniten toiminnan taloudellisia näkökohtia (kysymys 1). Tuottavuutta halutaan mitata esim. jakamalla tuotettujen suoritteiden kokonaismäärä kokonaiskustannuksilla, koska tämän mittarin uskotaan kuvaavan kaikkein täsmällisimmin tuottavuutta (kysymys 2). Koska tuottavuutta koskevia arvioita ei ole mielekäästä tarkastella lukuina sinänsä, tuottavuuden kehittymistä halutaan tarkastella laajemmassa yhteydessä esim. ottamalla vertailun mittapuuksi muiden samalla tuotannonalalla toimivien organisaatioiden tuottavuusluvut (kysymys 3).

Koska arviointi liittyy usein kiinteästi suunnitteluun ja päätöksentekoon, kysymys arviointitulosten hyödynnettävyydestä nousee keskeiseksi. Arviointi eroakin tieteellisestä perustutkimuksesta siinä mielessä, että arviointi ei tähtää yksinomaan asiaintilojen ja prosessien kuvaamiseen tai ymmärtämiseen, vaan myös niiden *muuttamisen* haluttuun suuntaan (esim. lisäämällä toiminnan panoksia). Arvioinnin ja soveltavan yhteiskuntatutkimuksen välisen rajaviivan piirtäminen on sitä vastoin hankalampaa: esimerkiksi ns. toimintatutkimuksen (action research) käytäntöihin

liittyy vaihtelevassa määrin sekä tutkimuksellisia että arviointia koskevia elementtejä. Tutkimuksen, arvioinnin ja kehitystyön suhteet nousevat kiintoisasti esille sovellettaessa esim. kehittävän työntutkimuksen ideoita yleisen kirjaston tutkimiseen (ks. Kurki 1989).

K & I-palvelutoiminnan arvioinnille ja mittaukselle asetettavat tehtävät voidaan tiivistää seuraavasti (ks. Van House & al. 1987, 1):

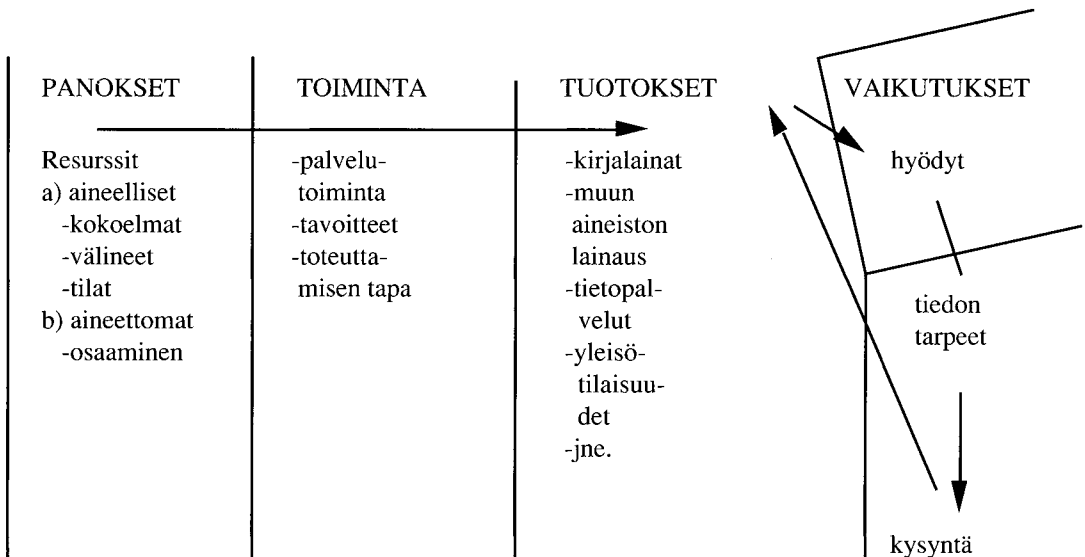
- toiminnan nykytason määrittäminen
- ongelma-alueiden tunnistaminen ja tutkiminen
- aiemman, nykyisen ja tavoitellun suoritustason vertailu
- kirjaston päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta

Yleisesti tarkasteltuna arviointi ja mittaaminen voivat kohdistua toiminnan panoksiin (resursseihin), itse toimintaprosessiin ja toiminnan tuloksiin (tuotoksiin) sekä vaikutuksiin. Yleisellä tasolla tarkasteltuna K & I-palvelutoiminnan arvioinnin ja mittaamisen kohteet voidaan hahmottaa kuvion 1 avulla.

Arvioinnin kohteiden jakaminen toiminnan tavoitteisiin, panoksiin, toimintaan ja tuotoksiin palvelee analyttisiä tarkoituksia. Toimintaa itsessään, ikään kuin irrallaan käytettävissä olevista panoksista ja tuotettavista palveluista tai tuotteista on hankala arvioida tai mitata, sillä toiminnassa on aina kyse panosten (aineellisten ja ai-

neettomien) muuntamisesta tuotoksiksi. Tätä prosessia ja sen vaikutuksia voidaan tutkia niin määrällisten kuin laadullistenkin ominaisuuksien puolesta. Voidaan esim. kysyä, paljonko kirjastolla on panoksia (resursseja), kuinka paljon se tuottaa erilaisia palvelusuoritteita ja miten suuria hyötyjä niistä koituu palvelujen käyttäjille. Vastaavasti voidaan kysyä, millaisia panokset, tuotokset ja hyödyt (vaikutukset) ovat laadultaan. Mittausmenetelmän valinta taas riippuu siitä, kumpaa ominaisuutta, määrää vai laatua halutaan ensisijaisesti tutkia.

Mittaamisen painopisteestä riippuen voidaan puhua erikseen panosmittareista ja tuotosmittareista. Englanninkielisessä terminologiassa käytetään useimmiten ilmaisuja *performance measures*, joka viittaa toimintaprosessin arvioinnissa käytettäviin mittareihin ja *output measures*, jolla tarkoitetaan tuotosmittareita. Nimensä mukaisesti panosmittarit kohdistuvat toiminnan panosten (aineellisten ja aineettomien resurssien) arviointiin. K & I-alan standardit (esim. suositus, jonka mukaan kirjaston tulee vuosittain kartuttaa kokoelmaansa vähintään n kappaleella nimekkeitä/1000 asukasta) on esimerkki panosmittarista. Tuotosta voidaan mitata esim. laskemalla kirjastosta lainatut niteet/ vuosi. Panos- tai tuotosmittarilla saatua tietoa ei kuitenkaan voida tulkita mielekkäästi, ellei saatuja lukuja suhteuteta johonkin



Kuvio 1. K&I-palvelutoiminnan arvioinnin ja mittaamisen kohteet.

yleisempään tavoitteeseen. Sen avulla voidaan esim. päätellä, onko kirjaston vuosittain hankkimien teosten määrä/ 1000 asukasta liian pieni, sopiva vai liian suuri tai tutkia, millä tavoin panoksia ja tuotoksia kuvaavat luvut suhteutuvat toisiinsa ja missä määrin kartuntatavoitteen toteutuminen vaikuttaa käyttötavoitteen toteutumiseen (vrt. Cronin 1982, 275).

Mittaamisen ongelmaksi kohoaa usein vaikeus määrittää, mikä panos vastaa mitäkin tuotosta tai hyötyä ja päinvastoin (vrt. Ahonen 1985, 35-36). Tämä ongelma tulee vastaan etenkin julkisten palvelujen mittaamisessa: näitä palveluja on hankalaa ellei mahdotonta hajottaa tutkittaviksi osiksi. Palvelujen tuotanto ja kulutus tapahtuvat lähes samanaikaisesti, ts. palvelua kulutetaan sitä mukaa kuin sitä tuotetaan. Myös palvelujen hyötyjen ja vaikutusten analysointiin liittyy ongelmia: ketä tai keitä loppujen lopuksi palvelut ovat hyödyttäneet ja millä aikavälillä tätä hyödyttävää vaikutusta tulisi tarkastella? Spesifiointiongelma koskee myös panoksia, jotka koskettavat laajasti organisaation infrastruktuuria: miten esim. ottaa huomioon kustannus-hyöty -analyysseissa panostekijät, jotka vaikuttavat useiden palvelusuritteiden tuottamiseen. Esim. neuvontapalvelu saattaa lisätä aineiston käyttöä kirjaston tiloissa ja myös johtaa asiakkaan lainaamaan teoksia, joita tämä ei olisi muutoin tullut lainanneeksi, jne.

## Käsitteellisiä jäsenyyksiä ja ongelmia

Toiminnan arvioinnin ja mittaamisen kysymysten tarkastelua vaikeuttavat käsitteelliset ja terminologiset ongelmat. Syynä tähän on se, että toimintaa voidaan arvioida monilla, usein lähekkäisillä tai toisiaan muistuttavilla kriteereillä. Arviointikriteerien paljous ja siitä johtuvat käsitteelliset ongelmat heijastuvat luonnollisestikin alan keskustelussa ja kirjoittelussa, joka usein näyttää vaikeaselkoiselta, joskus sekavaltakin. Meklin (mt., 214) on listannut koko joukon termejä, jotka useimmiten esiintyvät arviointikirjallisuuden käsiteryteikössä: tuloksellisuus, tuottavuus, laajennettu tuottavuus, tavaratuottavuus, tehokkuus, suoritetehtokkuus, tulostehokkuus, kokonaistehokkuus, allokatiivinen tehokkuus, sisäinen tehokkuus, kustannustehokkuus, taloudellisuus, kannattavuus, kokonaistaloudellinen kannattavuus, yhteiskunnallinen kannattavuus, yhteiskuntataloudellinen kannattavuus, kansanta-

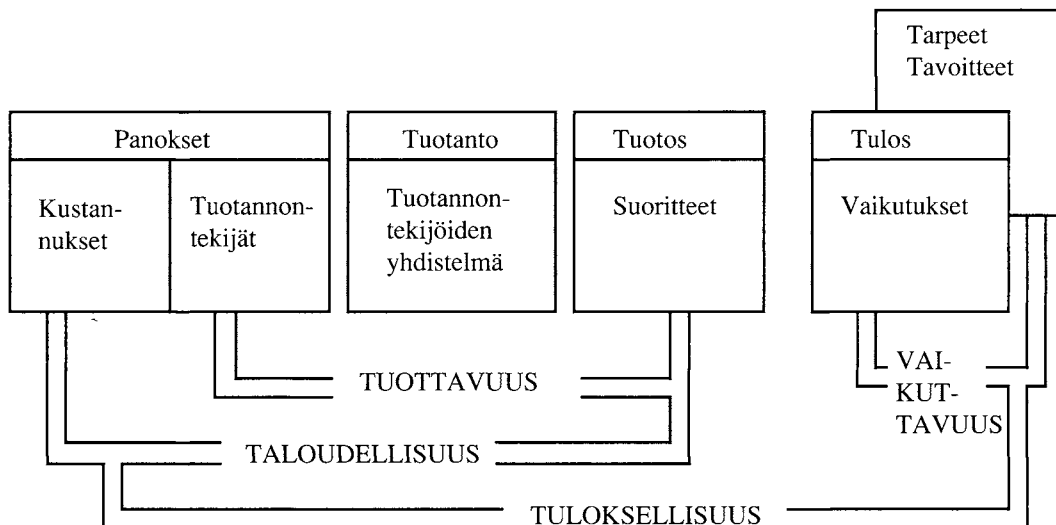
loudellinen kannattavuus, liiketaloudellinen kannattavuus, vaikuttavuus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, viihtyvyys, sosiaalinen toimivuus, sujuvuus, hyödyllisyys, palvelukyky, palvelujen riittävyys, laatu ja määrä. Englanninkielinen terminologia ei näytä paljoa selkeämmältä, sillä alan tutkijat käyttävät eri merkityksissä mm. käsitteitä *efficiency*, *effectiveness*, *efficacy*, *performance* ja *productivity*. Niitä saatetaan spesifioida puhumalla esim. käsitteistä *technical efficiency*, *instrumental efficiency*, *organizational effectiveness* ja *social effectiveness*.

*Tehokkuus*, *tuottavuus*, *taloudellisuus*, *tuloksellisuus* ja *vaikuttavuus* ovat keskeisimpiä ja samalla ongelmallisimpia toiminnan arvioinnin kriteerejä (käsitteiden eri tulkinnoista ks. Lumijärvi 1990, 24-49 ja Pitkänen 1986, 142-157; vrt. myös Valtee 1987, 256-266). Asian tekee hankalaksi se, että kuuluessaan tavallaan samaan käsiteperheeseen ko. käsitteet määrittyvät luontevasti vain toistensa yhteydessä tai kautta. Määrittelyongelmia on useimmiten pyritty voittamaan siten, että jokin näistä käsitteistä valitaan eräänlaiseksi yläkäsitteeksi ja spesifioidaan muut suhteessa siihen. Käsiällä olevassa tutkimuksessa *tuloksellisuus* on otettu yläkäsitteeksi ja määritetty muut käsiteperheen jäsenet suhteessa siihen. Tukeudun seuraavassa Eero Pitkäsen esittämään jäsenyykseen.

Pitkänen (1986, 147) ehdottaa seuraavia (vaihtoehdoisia) tapoja määrittää tuloksellisuuden käsite: toiminnan tuloksellisuus =

- toteutuneet panokset/ suunnitellut panokset
- toteutuneet kustannukset/ suunnitellut kustannukset,
- toteutuneet suoritteet/ suunnitellut suoritteet
- toteutuneet tulokset (vaikutuksineen, hyötyineen ja tuottoineen)/ toteutuneet kustannukset
- toteutuneet tulokset (vaikutuksineen, hyötyineen ja tuottoineen)/ toteutuneet suoritteet
- toteutuneet tulokset (vaikutuksineen, hyötyineen ja tuottoineen)/suunnitellut tulokset

Pitkäsellä tuloksellisuuden käsite viittaa ensinnäkin toiminnan vaikuttavuuteen, ts. siihen, missä määrin toiminnalla pystytään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tyydyttämään tarpeet. Toiseksi se viittaa ns. kokonaistehokkuuteen, jota voidaan tarkastella suhteuttamalla toteutuneet tulokset toteutuneisiin kustannuksiin. Tuloksellisuuden käsitteistöä voidaan havainnollistaa kuvalla 2.



Kuvio 2. Tuloksellisuuskäsitteet. (Lähde: Pitkänen 1989, 349.)

Tuloksellisuus on yläkäsite, jonka komponentteina toimivat taloudellisuus ja vaikuttavuus. Taloudellisuus viittaa tuotosten ja kustannusten väliseen suhteeseen; puhuttaessa toiminnan tuottavuudesta tarkoitetaan suoritteina ilmaistavien tuotosten ja tuotannontekijöiden (työ, pääoma) välistä suhdetta. Vaikuttavuus viittaa paitsi tulosten ja panosten suhteeseen myös siihen, missä määrin saavutetut tulokset vaikuttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai palveluja hyödyntävien yksilöiden ja ryhmien tarpeiden tyydyttämiseen.

Jos toiminnan tuloksellisuutta tarkasteltaessa halutaan kiinnittää erityistä huomiota tuotantoprosessin ja tuotosten laadullisiin piirteisiin, käyttöön voidaan ottaa ns. laajennetun tuloksellisuuden käsite. Lumijärvi (mt., 43-44) sisällyttää siihen neljä tarkastelutasoa:

- (i) (organisaation) sisäinen tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus: kuinka taloudellisesti voimavaroja käytetään suhteessa aikaansaatuihin suoritteisiin,
- (ii) sisäinen sosiaalinen toimivuus: missä määrin organisaatio kykenee ottamaan toiminnassaan huomioon henkilöstönsä työn laatuun kohdistuvat tarpeet. Tämä on keskeinen näkökohta tulosjohtamiseen pohjautuvissa käytännöissä,

- (iii) tuotettujen palvelujen ja suoritteiden laatu, ja
- (iv) toiminnan ulkoinen vaikuttavuus ja hyödyllisyys suhteessa kustannuksiin (miten taloudellisesti voimavaroja käytetään suhteessa aikaansaatuihin hyötyihin ja vaikutuksiin).

Esim. Lappeenrannan kaupunginkirjaston paremman palvelun hankkeessa on lähdetty tästä laajennetun tuloksellisuuden konseptiosta (ks. Hikipää 1990).

### Esimerkkejä arviointikriteerien tulkitsemismahdollisuuksista

Toiminnan tuloksellisuutta on harvoin mielekästä punnita yhden ainoan kriteerin, kuten esim. tuottavuuden tai vaikuttavuuden nojalla. Hedelmällisemmän lähtökohdan tarjoaa tuloksellisuuden hahmottaminen moni-ilmeisenä ja moniulotteisena käsitteenä, joka määrittyy useiden eri arviointikriteerien yhdistelmänä. Arviointitehtävän vaatimuksista (laajuudesta, täsmällisyydestä, kiireellisyydestä jne.) riippuu, mitä kriteerejä otetaan lukuun muodostettaessa tuloksellisuuden käsitettä. Tarkastelen seuraavaksi keskeisimpiä arviointikriteerejä, joiden pohjalta tuloksellisuutta koskeva kuva voidaan hahmottaa (esityksessä

on käytetty hyväksi T.D. Wilsonin 1984, 91-93 jäsenystä).

\* *tuottavuus* (suorituskyky, engl. efficiency). Keskeisenä kysymyksenä on se, kuinka paljon palvelusuoritteita kirjasto pystyy tuottamaan tietyllä panoksella? Tuotos/panos-suhdetta voidaan mitata esim. jakamalla kirjaston vuotuinen kokonaislainaus hankintamäärärahalta. Suorituskykyä koskeva kriittinen kysymys kuuluu, "teemmekö asiat oikein"? Tähän kysymykseen saatavat vastaukset kuvaavat usein toiminnan ripeyttä tai sujuvuutta. Niitä ei ole mielekästä tarkastella itseisarvoina, koska ne määrittyvät aina suhteessa johonkin toisella tavoin järjestetyn toiminnan tulokseen (esim. kaukopalvelupyynnöiden välitys sähköpostin avulla käy ripeämmin kuin ns. kakso-postina)

\* *tehokkuus* tai ulkoinen vaikuttavuus (effectiveness). Tehokkuutta arvioidaan tavallisimmin tutkimalla, missä määrin kirjasto pystyy saavuttamaan tavoitteensa tai miten sen tuotokset vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Koska K & I-palvelujen vaikutukset/ hyödyt ovat useimmiten epäsuoria ja ilmenevät vasta pitkän ajan kuluttua, niiden arviointi on hankalaa, usein mahdotonta. Vaikuttavuutta voidaan tarkastella esim. tutkimalla, kuinka monta prosenttia kunnan asukkaista kirjasto on onnistunut saamaan kirjaston asiakkaiksi, missä määrin kirjasto kykenee toimittamaan tietystä vähimmäisajassa asiakkaiden käyttöön heidän tilaamiaan/ varaamiaan dokumentteja, jne. (vrt. Lancaster 1977, 322-327; vaikuttavuusanalyysistä ks. lähemmin Ahonen 1985, 55-63). Tehokkuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin kriittinen kysymys kuuluu, "teemmekö oikeita asioita"?

\* *menestyksellisyys* (success). Menestyksellisyys määrittyy aina suhteessa toiminnan tarkoitukseen. Toimintaa voidaan pitää menestyksellisenä esim. siinä tapauksessa, että kirjaston kokonaislainaus ylittää tavoitteeksi asetetun 100 000 kpl vuodessa tai että atk-pohjaisen tietopalvelun maksutuotot ylittävät x %:lla palvelun kustannukset.

\* *hyödyt* (benefits) liittyvät ennen muuta vaikutusten arviointiin: mikä arvo palveluilla ja niiden tuotoksilla on käyttäjille? Hyötyjen kvantitatiivinen analysoiminen on vaikeaa, koska niille on hankala löytää luotettavia ja yksiselitteisiä operationaalisia vastineita. Yhtenä mahdollisuutena hyötyjen tutkimiseksi on kysyä, paljonko asiakkaat olisivat valmiita maksamaan palvelusta

tai tuotteesta, jos nykyinen maksuton palvelutarjonta muutettaisiin maksulliseksi. Tällaisten tutkimusten ongelmana on se, että vastaajan kyselyssä tai haastattelussa ilmaisema halukkuus maksaa palvelusta (joskus tulevaisuudessa) ei välttämättä ole sama kuin että vastaaja todella ja välittömästi on valmis maksamaan ilmoittamansa summan. Maksuhalukkuutta saatetaan joko liioitella (katteettomat lupaukset) tai vähätellä (maksuihin suhtaudutaan kielteisesti, mutta "tosi paikan tullen", ts. tilanteessa, jossa tarjolla olisi yksinomaan maksullisia palveluja, palveluista maksettaisiin sen suuremmin protestoimatta). Operationalisointiongelmien takia hyötyjen määrittämisessä joudutaan useimmiten turvautumaan kvalitatiivisiin arvioihin.

\* *kustannukset* (costs) tarkoittavat panostekijöiden käytöstä (tai käyttöönasettamisesta) aiheutuvia, useimmiten rahassa arvostettuja taloudellisia uhrauksia (ks. Pitkänen 1986, 138-139). Kustannuksia aiheuttavat mm. henkilöstön palkkaaminen ja aineiston hankinta / käyttöönasettaminen. Täsmällisiin kustannus-hyöty-analyysihin on usein mahdoton päästä hyötyjen vaikean operationalisoitavuuden takia

\* *saatavuus* (availability). Kuinka laaja/moni-puolinen kirjaston käsillä/ välittömästi paikalla oleva kokoelma on, kuinka suuri osa asiakkaan tarvitsemista dokumenteista on heti/tietyn odotusajan kuluessa saatavissa käyttöön?

\* *tavoitettavuus* (accessibility). Useimmat asiakkaat arvostavat erittäin paljon kirjastopalvelujen vaivatonta tavoitettavuutta (matka kirjastoon lyhyt, riittävät aukioloajat, selkeät opasteet, teokset löydettävissä helposti hyllyistä, helppokäyttöiset luettelot, ei jonotusta, palvelu ystävällistä ja ripeää, jne.).

\* *riittävyys*. Vastaako kirjaston palvelutarjonta (kokoelmat, tietopalvelut, kirjaston fyysiset tilat, aukioloajat jne.) asiakkaiden tarpeita? Missä määrin esim. kirjoja/ asukas -tunnusluku poikkeaa valtakunnallisesta keskiarvosta tai kansainvälisistä standardeista?

\* palvelujen *laatu* ja *arvo* (ks. Orr 1973) ovat abstraktisia kriteerejä, joiden täsmällinen määrittäminen on työlästä. Kaikkein yleisimmässä merkityksessä laatu ja arvo voidaan tulkita palvelujen "hyvyyden" (goodness) määrittäjiksi. Laadun määreitä voidaan tarkastella Grönroosin (1987, 32-33; 36-38) tapaan jakamalla palvelun kokonaislaatu kolmeen osatekijään; (i) tekninen laatu, (ii) toiminnallinen laatu ja (iii) organisaatiokuva

(imago). Teknisen laadun käsite viittaa palvelutapahtuman faktisiin lopputuloksiin: mitä palveluja asiakas sai käydessään kirjastossa (lainasi teoksia, luki aikakauslehtiä, jne.). Jos palvelun tekninen laatu on hyvä, asiakas esim. saa kerralla mukaansa tarvitsemansa kurssikirjat, jne. Toiminnallisen laadun käsitteellä kuvataan sitä tapaa, jolla asiakkaan ja kirjaston yhteistyö sujuu palvelutapahtuman aikana. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat henkilöstön asennoituminen asiakkaaseen (kohtelu palvelutilanteessa), palvelun odotusajan pituus (ruuhkat, jonotus) ja yleensä organisaatiossa vallitseva ilmapiiri tai tapa hoitaa tehtäviä ja palvella asiakkaita. Organisaatiokuva viittaa käsityksiin, jotka asiakas on tähänastisten kokemustensa pohjalta luonut organisaatiosta. Grönroosin mukaan organisaatiokuva on "suodatintin", jonka läpi asiakas tarkastelee palvelun kokonaislaatua. Organisaatiokuvan merkitys korostuu, jos asiakkaalla on valtaosin kielteisiä kokemuksia palvelujen teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Jos asiakkaalle on päässyt muodostumaan negatiivinen kuva kirjastosta, esim. kaukolainojen viivästymiseen suhtauduttaneen vähemmän ymmärtäväisesti kuin jos organisaatiokuva olisi myönteinen ("kirjasto yrittää aina parhaansa").

K & I-palvelujen arvioinnissa on perinteisesti keskitytty toiminnan panosten mittaamiseen; viime vuosina arviointi on kuitenkin alkanut monipuolistua ja huomiota on kiinnitetty myös toimintaprosessien ja toiminnan tuotosten evaluointiin. Syynä panosten mittaamisen suosioon on ollut ennen muuta se, että panostekijöistä, kuten esim. kirjaston määrärahoista, kokoelman laajuudesta, henkilöstön määrästä on verrattain helppo kerätä eksaktia tietoa. Mittaamalla toiminnan panoksia saadaan yleiskuva kirjaston palvelupotentiaalista. Tuotosten vertaaminen panoksiin johtaa päätelmiin kirjaston sisäisestä tehosta, ts. kysymyksestä, teemmekö asiat oikein (=tehokkaasti). Tuotos/panos-analyysit ovat tyypillisiä kirjastorationalisointiselvityksille. Niissä etsitään keinoja kirjaston tuotos/panos -suhteen maksimoimiseksi siten, että kirjasto saadaan tuottamaan tietyllä panoksella mahdollisimman runsaasti tuotoksia (suoritteita) tai että jonkin suoritteen, esim. kirjailainan kustannukset saadaan minimoitua.

Kirjaston suorituskyvyn mittaamisella ei luonnollisestikaan saada kokonaiskuva kirjaston toiminnasta. On mahdollista, että kirjasto saadaan tuottamaan tuotos/panos -suhteella mitattuna tehokkaasti suoritteita, joiden laatu jää heikoksi

(esim. kirjaston neuvontapalvelu antaa nopeasti suuren määrän vastauksia, jotka pintapuolisina eivät tyydytä asiakkaita). Vaatimukset, joiden mukaan kirjaston toimintaa on tarkasteltava entistä painokkaammin kirjaston käyttäjien perspektiivistä, ovat herättäneet tarpeen arvioida myös panosten ja tuotosten tuottamien hyötyjen (tai vaikutusten) yhteyttä. Tarkastelun painopiste siirtyy tällöin kysymyksestä "teemmekö asiat oikein" kysymykseen "teemmekö oikeita asioita"? Näihin kysymyksiin vastaamiseksi ei riitä se, että kootaan ainoastaan panoksia, esim. kokoelman kartuntaa kuvaavaa numerotietoa. Tietoa on hankittava myös kokoelman käytön määrästä, suuntauneisuudesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä palveluihin, sillä ilman näitä tietoja ei saada käsitystä tuotosten hyödystä tai vaikutuksista.

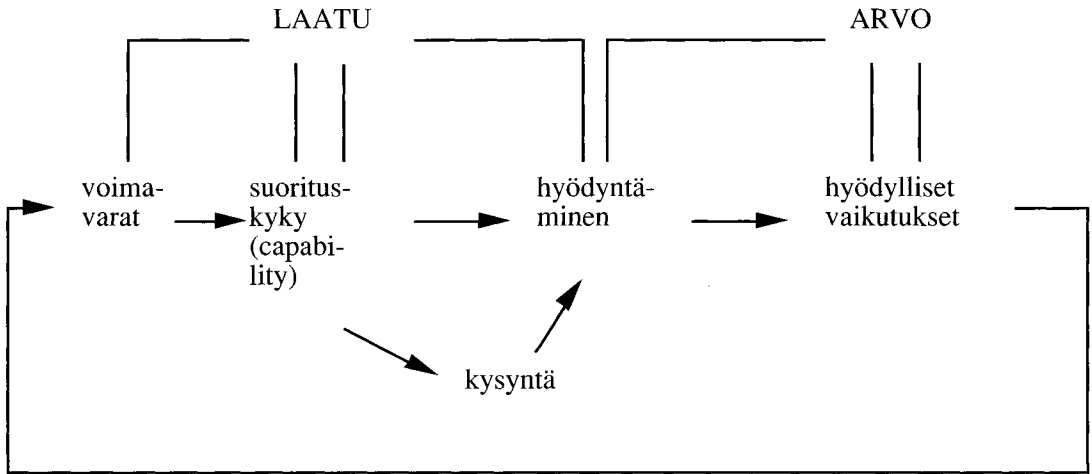
En käsittele tässä tämän yksityiskohtaisemmin panosten, toimintaprosessien ja tuotosten arvioimisen ja mittaamisen menetelmiä, kuten esim. kustannus-hyöty tai kustannus-vaikuttavuus -analyysia; niistä kiinnostuneelle on tarjolla runsaasti kirjallisuutta (arvioinnin yleisistä lähtökohdista ks. esim. Ahonen 1985 ja Rossi & Freeman 1989; K & I-palvelujen arvioinnin kysymyksiä ja menetelmiä tarkastelevat mm. Lancaster 1977 ja 1988 sekä Blagden 1980; ks. myös Hovi 1984).

## Mittaamisen validiteetti- ja reliabiliteetti-ongelmat

K & I-palvelutoiminnan arviointiin ja mittamiseen liittyy useita ongelmia, jotka koskevat tarkasteltavien ilmiöiden operationalisointia. Toisin kuin fyysisten kvantiteettien (esim. kappaleen massan tai tilavuuden) mittaamisessa, toiminnan arvioinnissa ei useinkaan ole hyödynnettävissä "objektiivisia" mittayksiköjä, mitta-asteikkoja tai mittareita, jotka välittömästi, yksiselitteisesti ja luotettavasti ilmaisisivat, mikä arvo toiminnan ominaisuudella kulloinkin on. Näitä ongelmia koskeva klassinen tutkimus on R.H. Orrin (1973) artikkeli, jossa etsittiin kriteerejä ja mittoja kirjastopalvelun "hyvyyden" määrittämiseksi. Orrin konseptiota havainnollistaa kuvio 3.

K & I-palvelutoiminnan arvioinnin kaikkein abstraktisin kriteeri on palvelujen "hyvyys" (goodness), jonka aspekteja ovat palvelun laatu ja arvo. Käsite "laatu" tulee varsin lähelle käsitettä (kirjastopalvelun) tuottavuus (efficiency) ja





Kuvio 3. K&I-palvelujen "hyvyyden" mittaamisen käsitteistö. (Lähde: Orr 1973, 318.)

"arvo" vastaa puolestaan tehokkuuden tai vaikutavuuden (effectiveness) käsitteitä. Palvelujen laadun arvioinnin keskeisenä kriteerinä on palvelujen kyky (capability) vastata niihin käyttäjien tarpeisiin, joihin se on tarkoitettu/ suunniteltu vastaamaan. Palvelujen arvo määräytyy niistä hyödyllisistä vaikutuksista, joita käyttäjille koituu palvelujen käytöstä. Orrin rekursiivisen mallin mukaan muiden tekijöiden pysyessä muuttumattomina palvelujen kysyntä ja hyödyntäminen kasvavat sitä mukaa kuin kirjaston voimavarat ja suorituskyky lisääntyvät. Käytön kasvaessa lisääntyvät myös palveluista saatavat hyödyt. Hyötyjen lisääntyminen johtaa puolestaan kirjaston resurssien lisäämiseen, koska päätöksentekijät arvostavat entistä enemmän kirjaston palveluja. Palvelujen hyvyyden ratkaisee viime kädessä se, kuinka niiden laatu, suorituskyky ja arvo suhteutuvat toisiinsa. Kirjaston kokoelma saattaa olla hyvinkin korkealaatuinen ja asiakkaan on mahdollista saada nopeasti käyttöönsä kaikki tarvitsemansa teokset. Kokoelmalla ei kuitenkaan ole merkittävää arvoa, jos käyttäjät eivät ole kiinnostuneita siitä tai eivät kykene sitä hyödyntämään (esim. laaja ja korkealaatuinen kokoelma japaninkielistä tieteellistä kirjallisuutta maassa, jossa aniharva taitaa japania).

Orrin konseptin - kuten muidenkin vastaavien mallien - arvioinnin kriittisenä kysymyksenä on se, kuinka täsmällisesti malli kuvaa todellisen

K&I -palvelutoiminnan eri ulottuvuuksia ja kuinka yksityiskohtaisesti niitä voidaan arvioida. Palvelun laatu ja arvo edustavat niin abstraktisia ominaisuuksia, että niitä ei ilmeisestikään voida mitata suoraan. Sitä vastoin on mahdollista konstruoida erilaisia (epäsuoria) korvikemittoja. Orr ehdottaa, että esim. palvelun laatua voi tutkia määrittämällä sen operationaaliseksi vastineeksi vuosittaiset aineiston hankinnan määrärahat. Tässä törmätään hankalaan mittaamisen *validiteettia* (osuvuutta) koskevaan ongelmaan. On kysyttävä, missä määrin operationaaliset käsitteet (ehdotetut mittaluvut tai korvikemittarit) kattavat teoreettisten käsitteiden (palvelun laatu ja arvo) alan, ts. kuvaavat juuri niitä asiaintiloja ja prosesseja, joihin ko. käsitteillä viitataan.

Jos arvioinnissa halutaan selvittää luotettavasti niinkin abstraktista ominaisuutta kuin palvelun laatua, ilmeisestikään yksi ainoa mittari ei riitä, vaan niitä tarvitaan useita, jotta palvelun laatu tulisi kattavasti tutkituksi. Toiminnan arviointiin ja mittaamiseen liittyy usein juuri tämä käsittevaliditeetin ongelma (vrt. Hellstern 1986, 291-292). Tutkittavat kohteet ovat usein niin kompleksisia, ettei niitä ole mahdollista paloittaa täsmällisesti rajatuiksi osa-alueiksi, joiden summa kattaa sataprosenttisesti mittauskohteen. Tämä ongelma lie-nee syytä muistaa mittaustuloksia tulkittaessa: ne eivät anna täysin objektiivista saati lopullista kuvaa kirjaston tuloksellisuudesta, vaan likimääräi-

sen arvion palvelujen tilasta ja kehitysvaiheesta mittaushetkellä.

Vaikeimmat operationalisoinnin ongelmat kohdataan yleensä yritettäessä tulkita mittalukujen avulla julkisen palvelutoiminnan tavoitteita (ks. Sjöblom, mt., 42-44; 94-99; 106). Hankaludet johtuvat mm. siitä, että organisaatiolla voi olla useita, osin ristiriitaisia tavoitteita. Tavoitteiden konkreettisuusaste saattaa vaihdella: osa tavoitteista on ehkä muotoiltu niin yleisluontoisesti tai epämääräisesti, ettei niitä pystytä operationalisoimaan millään järkevällä tavalla. Tällainen väljä, arvioijalle ongelmia tuottava tavoitteenasettelu selittyy yksinkertaisesti sen seikan nojalla, että organisaatioita perustettaessa, ts. keskusteltaessa niiden toiminta-ajatuksista ja tavoitteista ei ilmeisestikään nosteta tärkeimmäksi kriteeriksi sitä, että tavoitteet ovat selkeästi mitattavissa. Tätä lähestymistapaa voidaankin pitää luontevana. Jos yksinomaan mitattavissa olevat tavoitteet olisivat sallittuja, tavoitteenasettelu latistuisi hengettömäksi mittaluvuilla näpertelyksi, jonka tulokset tuskin vastaisivat organisaation ja sen asiakkaiden etuja.

Tavoitteiden operationalisointiongelmien havainnollistamiseksi voidaan tarkastella fiktiivistä kirjastoa A, joka pohjaa tavoitteenasettelunsa kirjastolain (ks. Asetus 235/1986) 1. pykälän 1. momenttiin: "Kirjaston A tarkoituksena on tyydyttää yleistä sivistyksen, tiedon ja virkistykseen tarvetta sekä tukea opiskelua ja omatoimista tiedon hankintaa sekä kirjallisuuden ja taiteen harrastusta A:n kunnassa". Näiden yleisluontoisten, osittain retoriseksi tulkittavien tavoitelauseiden kattavaa operationalisointia voitaneen pitää joksikin toivottomana tehtävänä. Osa tavoitteista saattaa kuitenkin olla operationalisoitavissa ainakin karkealla tasolla. Kirjasto A voisi täsmentää tavoitteenasetteluaan esim. panostekijöiden osalta ilmoittamalla tukevansa A:n kunnassa tapahtuvaa kirjallisuuden harrastusta siten että kirjasto hankkii ja asettaa lukijoiden käyttöön vuonna 1991 yhteensä 750 nimekettä suomenkielistä ja 80 nimekettä muunkielistä kertomakirjallisuutta ja pitää kirjastoa avoinna yhteensä x tuntia. Tuotospuolen tavoitteeksi voitaisiin asettaa esim. m kappaletta kirja- ja av-lainoja sekä n kappaletta asiakkaiden kirjastokäyntejä v. 1991. Ongelmana tässä ei ole vain se, miten kattavasti ja täsmällisesti nämä mittarit kuvaavat kirjaston A toiminnan panoksia ja tuotoksia, vaan myös se, kuinka realistisia ko. operationalisoidut tavoitteet ovat

verrattuna kirjaston resursseihin ja kirjallisuuden aiempaan kysyntään ja käyttöön.

Toinen mittaamiseen liittyvistä ongelmista koskee mittausten *reliabiliteettia* (luotettavuutta): kuinka yksityiskohtaista, täsmällistä ja ei-sattumanvaraista tietoa mittareilla voidaan kerätä? K & I-palvelutoiminnan mittareiden luotettavuutta uhkaavat monet tekijät. Ne liittyvät läheisesti mittauksen validiteetti-ongelmiin: epämääräisesti hahmottuvista mittaushetkeistä on hankalaa saada riittävän täsmällistä tietoa, koska ei tiedetä, mihin mittaus itse asiassa tulisi kohdistaa. Näin saattaa käydä, jos esim. ei olla tarkkaan selvillä siitä, mitä eri tehtäviä ja toimintoja sisältyy kirjaston neuvontapalveluun.

Mittauksen osuvuutta ja luotettavuutta voidaan parantaa täsmentämällä mittaauksessa hyödynnettyä käsitteistöä. Jos kirjastossa halutaan esim. mitata manuaalisen tiedonhaun onnistuneisuutta, siitä saadaan karkea arvio jakamalla esim. kuukauden aikana kertyneiden tietopalvelukysymysten määrä löydettyjen vastausten määrällä (vrt. Hernon 1987, 454-456). Mittauksen luotettavuus paranee, jos mittaria täsmennetään tutkimalla tietopalvelukysymyksiä esim. kysymystyyppittäin tai aihealueittain (esim. jotakin tieteenalaa koskevat kysymykset/ löydetyt vastaukset).

Eri asia on, tarvitaanko läheskään kaikissa yleisissä kirjastoissa näin yksityiskohtaista mitaustietoa vai riittääkö karkeampikin, suurin piirtein paikkansa pitävä tieto? Jos summittainen, ts. tietyn virhemarginaalin salliva tieto katsotaan riittäväksi, validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiin ei luonnollisestikaan ole tarpeen hakea ehdontoa varmuutta. Mikäli K & I-palvelutoiminnan arviointi rakentuu useampien mittareiden käyttöön, mahdollisuudet validin mittaustuloksen saamiseksi paranevat, koska mitattava kohde tulee arvioiduksi eri puolilta.

Haluttaessa päästä ehdottoman luotettaviin mittaustuloksiin on tarpeen suorittaa rinnakkaismittauksia, jolloin samaa ominaisuutta tarkastellaan kahdella tai useammalla mittarilla (kysymyksellä) ja verrataan tuloksia toisiinsa. Tutkittaessa esim. asiakkaiden käsityksiä kirjaston kyvystä toimittaa ajoissa käyttöön heidän tarvitsemaansa dokumentteja voidaan asettaa vastattavaksi kaksi mielipidekysymystä: (1) Kirjasto pystyy toimittamaan tilatut/ varatut teokset riittävän nopeasti (vastausvaihtoehdot esim. 5-portaisella asteikolla "täysin samaa mieltä"....."täysin eri mieltä"), ja (2) Kirjaston kyvyssä toimittaa tilattuja/

varattuja teoksia asiakkaiden käyttöön on paljon toivomisen varaa (vastausvaihtoehdot samat kuin kysymyksessä 1).

Voidaan tietysti kysyä, missä määrin on järkevää ja tarpeellista laatia suuria määriä rinnakkaisia kysymyksiä saman asian selvittämiseksi, koska luotettavien rinnakkaismittarien laadinta on usein työlästä ja niiden käytöstä saatava nettohyöty voi jäädä vähäiseksi. Usein saattaakin olla järkevämpää suorittaa uusintamittauksia ja sitä kautta tutkia mittauksen luotettavuutta. Uusintamittauksen suurimmat ongelmat liittyvät mittauksen yhdenmukaisuuteen: miten varmistua siitä, että mittaus tapahtuu joka kerran samoin periaattein ja tekniikoin. Myös tulosten tulkinta saattaa tuottaa ongelmia. Pienet, prosenttiyksikön parin muutokset esim. asennetutkimuksissa eivät välttämättä kerro asiakkaiden tyytyväisyyden todellisesta muuttumisesta ko. luvun osoittamalla tavalla, vaan ero saattaa johtua sattumasta (otokseen on jostakin syystä tullut mukaan tavanomaista enemmän palveluihin myönteisesti suhtautuvia) tai otantavirheestä.

Reliabiliteettiongelmat korostuvat mittaajan toimiessa itse mittarina, esim. arvioitaessa kirjaston työntekijöiden kohteliaisuutta asiakaspalvelutilanteissa. Yleisesti ottaen myös K & I-palvelutoimintaan kohdistuvissa mittauksissa pätee vanha metodisääntö, jonka mukaan mitä heikompi on mittauksen reliabiliteetti, sitä heikompi on myös sen validiteetti, koska mittauksesta tulee summittainen. Epäjohdonmukaisesti ja huolimattomasti toteutettu kävijälaskenta voi (etenkin pienissä kirjastoissa) antaa harhaanjohtavan kuvan kirjaston kävijämäärästä. Kävijälaskennan ajoittaminen johonkin "normaalista" poikkeavaan päivään, esim. joulunaaton aattoon voi niin ikään johtaa epäluotettaviin tuloksiin. Jos strukturoidulla kyselylomakkeella tiedustellaan asiakkaiden käsityksiä kirjaston kokoelman monipuolisuudesta antamalla vastausvaihtoehdoiksi pelkästään "hyvä" tai "heikko" ja unohdetaan lomakkeesta esim. aikakauslehtikokoelmaa ja avaineistoa koskevat kysymykset, mittauksesta tulee karkeutensa takia epäluotettava ja se kattaa vain osan tutkittavasta alueesta.

Edellä mainittu metodisääntö ei pidä paikkaansa kääntäen: mitä alhaisempi on mittauksen validiteetti, sitä alhaisemmaksi jää myös sen reliabiliteetti. Mittari voi näet antaa hyvinkin täsmällistä tietoa, mutta jostakin muusta kuin mitattavaksi tarkoitettusta asiasta. Voidaan esim. olettaa, että

kirjastoon jätettyjen kaukopalvelutilausten määrä osoittaa asiakkaiden kykyä hyödyntää monipuolisesti K & I-palveluverkon kautta saatavia tietovarantoja. On tietysti mahdollista, että kaukolai- nojen määrä mittaa tätä ominaisuutta, mutta mahdollista on myös se, että se pikemminkin mittaa kirjaston kokoelman puutteita. Toinen esimerkki: teosten runsas saatavuus suoraan kirjaston hyllystä voi osoittaa kokoelman kattavuutta ja sitä, että kirjastoon on hankittu riittävän useana kappaleena eri nimekkeitä, mutta myös sitä, että kirjat enimmäkseen pölyttyvät hyllyssä (vrt. Van House & al., mt., 28). Jotta teosten saatavuutta voitaisiin arvioida luotettavammin, on tarpeen tutkia myös niiden lainausta ja selvittää mm., mitkä useina kappaleina hankituista teoksista ovat lainassa ja mitkä hyllyssä.

Kuten edellä todettiin, mittauksia suorittavan kirjaston ongelmaksi jää viime kädessä arvioida, missä määrin käytetyt mittarit ovat valideja ja luotettavia toiminnan tuloksellisuuden kuvaajia. Validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset korostuvat kirjaston ryhtyessä mittaamaan toimintaansa pitkäjänteisyydenä, ts. seuraamaan palvelutoiminnan eri alueiden kehitystä säännöllisin väliajoin toistettavin mittauksin. Arvioinnin yhteismitallisuudelle ja eri aikana kerättyjen mittaustulosten vertailukelpoisuudelle joudutaan luonnollisestikin asettamaan astetta kovemmat vaatimukset, mikäli tulosten pohjalta ryhdytään vertaamaan eri kirjastoja toisiinsa. On mm. kysyttävä, millä näkökohdilla tulosten eroja selitetään, ts. ajatellaanko niiden johtuvan kirjaston vai asiakaskunnan ominaisuuksista vai molemmista? Menestyykö jokin kirjasto toista paremmin valtakunnallisessa vertailussa siksi, että sillä on hyvät, asiakkaita houkuttelevat tilat ja keskeinen sijainti, laajat ja monipuoliset kokoelmat sekä ammattitaitoinen ja vireä henkilökunta? Johtuvatko kirjaston korkeat käyttöluvut siitä, että kuntalaiset ovat keskimääräistä aktiivisempia tiedon hankkijoita ja lainaavat ahkerasti, vaikka kirjaston kokoelmat yltävät määrän ja laadun puolesta vain keskitasolle? Täsmällisten vastausten saaminen näihin kysymyksiin edellyttäisi yksityiskohtaista ja ilmeisen suuritöistä empiiristä tutkimusta. Hyvän lähestymistavan tällaiselle tutkimukselle tarjoaa kontekstuaalianalyysi (ks. Vakkari 1983). Kontekstuaalianalyysin keinoin voidaan tarkastella sekä yhteisöllisiä (kirjaston tarjontaan liittyviä) että yksilön käyttäytymistä (kuten esim. lukemis- ja lainausaktiivisuutta) kuvaavia muuttu-

jaa. Voidaan esim. tutkia, johtuvatko kirjaston korkeat asukaskohtaiset lainausluvut ensisijaisesti yksilöllisistä tekijöistä kuten lukemisaktiivisuudesta, eräistä väliintulevista tekijöistä kuten lukijan koulutustasosta vai rakenteellisista tekijöistä, kuten esim. kirjaston riittävästä, monipuolisesta ja helposti tavoitettavasta palvelutarjonnasta.

## Arvioinnin arvioinnin kysymyksiä

Jotta tuloksellisuuden arviointia ja mittaamista ei käsitettäisi itsetarkoitukselliseksi toiminnaksi, on tarpeen pohtia eräitä meta-arvioinnin kysymyksiä, jotka usein samalla liittyvät mittaamisen validisuuden ja luotettavuuden ongelmiin.

Arvioinnin arvioinnin ongelmia voidaan lähteä pohtimaan kysymällä esim., kenen tai minkä intressiryhmän näkökulmasta määritetään arvioinnin kohdealue ja kriteerit sekä tulkitaan saadut tulokset? (vrt. Lumijärvi, mt., 49-110) Vastaukset näihin kysymyksiin näyttävät olevan sidoksissa toimintatapaan ja asiayhteyteen. Lumijärven (mt., 49-55) mukaan arvioinnin metakriteerien valintaan vaikuttavat mm. organisaation/ hallintoyksikön toimiala ja tehtävät, hallinnon taso, yksikön menotalouden luonne, organisaatiotyyppi sekä organisaation ulkopuolisten intressiryhmien odotukset ja vaatimukset. Tuloksellisuuden käsite ymmärrettäneen eri tavoin esim. lakien, asetusten ja määräysten noudattamista valvovissa hallintovirastoissa (kuten mm. valtion teknisissä tarkastusvirastoissa) kuin esim. yliopistoissa (ks. Dalton & Dalton 1988).

Myös hallinnon taso vaikuttaa tuloksellisuutta koskeviin arviointeihin. Organisaation alatasolla (ts. operatiivisen toiminnan tasolla) saatetaan pitää tärkeimpänä palautetietoa, jota palveluja käyttävät asiakkaat organisaatiolle antavat, kun taas ylätasolla (ja etenkin poliittisen päätöksenteon tasolla) kiinnitetään enemmän huomiota toiminnan yhteiskunnallisiin vaikutuksiin ja yleisempään poliittiseen merkitykseen. Yhtenä tähän asetelmaan vaikuttavana tekijänä on kysymys siitä, kuinka selkeästi määritettyjä organisaation tai hallintoyksikön tavoitteet (tehtävät) itse asiassa ovat ja miten helposti tavoitteet voidaan yhdistää käytettävissä oleviin keinovalikoimiin (vrt. Sjöblom 1990, 29-32). Mitä yksiselitteisempiä tavoitteet ovat ja mitä selkeämmin tavoitteiden ja

keinojen yhteys on nähtävissä, sitä helpommin voidaan lähestyä arviointia instrumentalistisesti ja mitata tavoitteiden saavuttamisen astetta suoritteiden määrällä tms. kovilla kvantitatiivisilla mittareilla. Jos taas organisaation tavoitteet ovat verrattain epämääräisiä ja tavoitteiden sekä keinojen suhde monitulkintainen, evaluaatiossa todennäköisesti painottuvat poliittis-normatiiviset arviot ja arvioinnin kriteerit ovat pikemminkin laadullisia.

Arvioinnin arvioinnissa voidaan nostaa esille myös muita kysymyksiä. Voidaan esim. pohtia, millaisessa vertailuasetelmassa arviointi ja mittaaminen suoritetaan: onko kyseessä kertakaikkinen (tapauskohtainen) arviointi vai pyritäänkö arvioinnilla tuottamaan aikasarjana ilmaistavaa tietoa? Yhtenä kysymyksenä on myös se, miten vankan tai monipuolisen tietopohjan varaan arviointi rakentuu?

Mittaustulokset eivät yleensä suoraan kerro, missä suhteessa ja missä määrin kirjaston tulisi muuttaa tai tarkentaa niiden pohjalta tavoitteenasetteluaan. Esim. toiminnan tuottavuutta koskevia tuloksia voidaan tulkita eri näkökulmista. Mm. Ruotsin julkisen sektorin tuottavuutta koskevissa tutkimuksissa törmättiin tähän tulkintaongelmaan (ks. Meklin, mt., 223). Julkisen sektorin tuottavuuden havaittiin heikentyneen aikasarjavertailussa, mikäli tuottavuus laskettiin esim. kaavalla suoritteet/ käytetyt henkilötyövuodet. Tuottavuuden laskua voidaan kuitenkin selittää palvelujen faktisesti parantuneella laadulla: suoritteiden määrän vähentyminen verrattuna henkilötyövuosiin johtuu siitä, että kutakin palvelusuoritetta kohti on uhrattu aiempaa enemmän aikaa laadukkaampien tulosten saavuttamiseksi. Palvelujen laadun kohentumisen voi puolestaan väittää parantaneen palvelujen vaikuttavuutta, ts. palveluista saatuja hyötyjä. Jos tämä olettamus pitää paikkansa, huomion kiinnittäminen vain suoritteet/ henkilötyövuodet -kaavalla saatuu tietoon johtaa ilmeisen yksipuoliseen ja virheelliseen käsitykseen julkisten palvelujen tuottavuudesta.

Arvioinnin tulokset luovat pohjaa toiminnan suunnittelulle ja siihen liittyvälle päätöksenteolle. Carol H. Weissin (ks. Ahonen 1985, 56) mukaan toiminnan arvioinnin pohjalta voidaan esittää mm. seuraavanlaisia vaihtoehtoja:

- jatketaan toimintaa entisen kaltaisena
- laajennetaan toimintaa
- parannetaan vanhoja toimintakäytäntöjä ja menetelytapoja

- luovutaan joistakin vanhoista toimintakäytännöistä ja menettelytavoista
- otetaan tilalle uusia toimintakäytäntöjä ja menettelytapoja
- kohdennetaan resurssit uudella tavalla eri toimintojen kesken

Mittaustuloksilla näyttäisi olevan monia käytösmahdollisuuksia (vrt. Arvidsson 1986, 636-637). Voidaan esim. kysyä, haetaanko tuloksista tukea tai legitimaatiota toiminnan jatkamiseksi nykyisessä muodossaan ja laajuudessaan vai käytetäänkö tuloksia toiminnallisten heikkouksien (tai toiminnan vahvojen kohtien) paljastamiseen, jotta toiminnan kokonaisstrategiaa voitaisiin arvioida uudelleen? Edellisessä tapauksessa tuloksia hyödynnetään lähinnä toiminnan kontrolloinnin perspektiivissä, ts. varmistamaan, että "kaikki on kunnossa kuten tähänkin saakka" ja että kirjasto tarjoaa riittävästi palveluja veromarkkojen vastineeksi. Jälkimmäisessä tapauksessa tuloksia tulkitaan ennen muuta toiminnan jatkuvan kehittämisen perspektiivissä. Toiminnan arviointi on usein välttämätöntä pohdittaessa, kuinka kirjastolle myönnetyt määrärahat voidaan jakaa järkevästi (kilpailevien) toimintojen kesken (vrt. Ford 1989, 13). Tehtävästä tulee hankala, jos resurssit ovat näyttäen yhtä tarpeellisilta tai välttämättömiltä kirjastopalvelujen kokonaistarjonnassa. Arvioinnilla ja mittausmaailman on kiistatonta käyttöä punnittaessa vaihtoehtoja saman palvelun tai toiminnon järjestämiseksi mahdollisimman tehokkaasti (esim. verrattaessa lainaus-toiminnan nopeutta ja kustannuksia kamera- ja atk-lainauksen kesken).

Mittaustulosten ei tarvitse jäädä yksinomaan kirjaston sisäiseen käyttöön. Niitä voidaan käyttää myös signaalina kunnan päätöksentekijöille esim. perusteltaessa lisämäärärahan tarvetta uusien virkojen saamiseksi kirjastopisteisiin, joissa esim. lainaus/ kirjastonhoitaja -suhdeluvut ovat nousset keskimääräistä korkeammiksi.

Vaikka yleisillä kirjastoilla olisikin käytössään nykyistä huomattavasti sofistikoitummat arviointi- ja mittausjärjestelmät, mittauksien hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa ei ilmeisestikään olisi automaattista. Rossin ja Freemanin (1989, 455-464) mukaan tulosten hyödyntäminen voi olla joko suoraa (instrumentaalista) tai epäsuoraa (käsitteellistä). Suora, jäännöksetön hyödyntäminen lienee harvinaista; arvioinnin tulokset palvelevat yleensä vain yhtenä päätökseen-

teon elementtinä ja päättäjän omaksumista arvoista, päätöksentekotilanteen luonteesta jne. riippuu, miten mittauksien lopulta suhtaudutaan. Toiminnan arviointia ja mittauksien ei pidettävä kovin tähdellisenä etenkin organisaatioissa, joissa on tapana asennoitua pidättyvästi pienimpiinkin muutoksiin tai muutosehdotuksiin. Mittaustulosten epäsuora, käsitteellinen hyödyntäminen tapahtuu pitemmällä aikavälillä: tulokset (myös muista kirjastoista saadut tulokset) jäsenytyvät osaksi päätöksentekijän taustatietoa, joka saattaa - kenties piiloisesti - vaikuttaa hänen arviointihäntä ja valintoihinsa. Arvioinnin tulokset saattavat myös johtaa näkemään asioita uudella tavalla tai uudessa valossa, mikä osaltaan vaikuttaa tehtäviin päätöksiin.

Todennäköisyys tulosten hyödyntämiseksi päätöksenteossa kasvaa, mikäli tulokset ovat käyttäjälle relevantteja, ymmärrettävästi esitettyjä ja päätöksentekijän arvomaailmaa tukevia (uskottavia, "järkeväntuntuksia"). Tulosten vakavasti ottamista saattaa lisätä myös se, että päätöksentekijällä on mahdollisuus osallistua arvioinnin suunnitteluun ja tärkeiksi katsomiensa asioiden valitsemiseen evaluoitaviksi. Tulosten hyödyntämiseen vaikuttavat lisäksi niiden informaatioarvo ja esitystapa. Elorannan (1988, 55) mukaan päätöksentekijää kiinnostavat erityisesti tulokset, joista voidaan välittömästi nähdä,

- kuinka nopeasti palvelutoiminta on muuttunut/kehittynyt tarkastellulla aikavälillä
- missä määrin toteutunut suoritteiden määrä/ palvelutaso vastaa tavoitteeksi asetettua suoritettua/ palvelutasoa ja missä määrin toiminta vastaa asiakkaiden siihen kohdistamia odotuksia
- millä tavoin toiminnan panokset ovat kehittyneet suhteessa tuotoksiin
- millä tavoin palvelutoiminta on kehittänyt verrattuna muiden kuntien/ läänin/ koko maan vastaavaan toimintaan (tunnuslukujen vertailu laajemmalla alueellisella mittakaavalla).

On luultavaa, että kirjaston ulkopuolinen (kiireinen) päätöksentekijä tai päätösesitysten valmistelija kiinnittää enemmän huomiota arviointituloksiin, jos niitä ei esitetä vain ikävinä numero-sarjoina ja tilastotaulukkoina, vaan - etenkin keskeisten tulosten tai avainindikaattorien osalta - myös graafisen esityksen keinoin havainnollistettuna. Tällä tavoin jalostetusta numeerisesta tiedosta (diagrammeista, käyristä jne.) voidaan verrattain nopeasti saada yleiskuva kirjaston tuloksellisuudesta ja sen kehityssuunnasta. Kunnan

päätöksentekijät lienevät useimmiten kiinnostuneita etupäässä toiminnan "suurista linjoista" ja ohittavat yksityiskohtat. Esim. tunnusluvut, jotka kuvaavat tietokirjallisuuden lainauksen jakautumista luokittain tai kirjastoittain, kiinnostanevat lähinnä kirjastonhoitajia. Valikoiva kiinnostuneisuus mittaustuloksiin nousee esille myös kirjoissa: etenkin suurissa kaupunginkirjastoissa kirjastonjohtajan voi olettaa kiinnostavan päähuomion koko kirjastolaitosta koskeviin tunnusluhuihin, kun taas hierarkian alemmilla tasoilla työskentelevät ovat kiinnostuneimpia omaa toimipistettä koskevasta yksityiskohtaisesta tiedosta.

Koska arvioinnin ja mittaamisen suunnittelu, toteutus ja tulosten hyödyntäminen näyttävät riippuvan suuresti edellä kuvatuista tekijöistä, ei ole yhdentekevää, kuka nämä arvioinnin kriteerit määrittelee. Esim. Bob Usherwood (1989, 137-145) pitää tärkeänä, että arviointikriteereistä ja niiden keskinäisistä painotuksista saisi olla päätämässä mahdollisimman moni intressitaho, kuten mm. kirjastonhoitajat, kirjastolautakuntien jäsenet ja kirjaston käyttäjät. Tätä kautta saataisiin monipuolisempi kuva kirjaston tuloksellisuuskriteereistä kuin siinä tapauksessa, että ko. kriteerien määrittely annettaisiin yksinomaan kunnan taloushallinnon virkamiesten tai kirjaston ulkopuolisten konsulttien tehtäväksi. Eri näkökohtien huomioonottaminen kriteerejä määrittäessä ja mittaustuloksia tulkittaessa takaisi paremmin sen, että tuloksellisuuden arviointi ei laististu ahtaan ekonomistiseksi markkojen ja peninien laskemiseksi kutakin suoritetta kohti, vaan paljon avarammassa tarkasteluhorisontissa tekee oikeutta kirjastolle julkisena palvelulaitoksena.

Hyväksytty julkaistavaksi 15.2.1991.

## Lähteet

- Ahonen, Pertti (1985), Hallinnon arvioinnin lähestymistapoja. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Arvidsson, Göran (1986), Performance evaluation. Guidance, control and evaluation in the public sector. The Bielefeld interdisciplinary project (toim. Franz-Xaver Kaufmann & al.), s. 625-643. Berlin/ West: Walter de Gruyter.
- Asetus 235/1986. Kirjastolaki. Helsinki 1986.
- Berka, Karel (1983), Measurement. It's concepts, theories and problems. Dordrecht: D. Reidel Publ. Co. (Boston Studies in the Philosophy of Science, vol. 72).
- Björnh, Gunnar & Murray, Richard (1989), Produktivitetmätning av folkbibliotekens utlåningsverksamhet. Rapport till ESO (Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi). Stockholm: Finansdepartementet. (Ds 1989:42).
- Blagden, John (1980), Do we really need libraries? An assessment of approaches to the evaluation of the performance of libraries. London: Clive Bingley.
- Cronin, Blaise (1982), Taking the measure of service. Aslib Proceedings 34(6-7), 273-294.
- Dalton, Thomas C. & Dalton, Linda C. (1988), The politics of measuring public sector performance: productivity and the public sector organization. Promoting productivity in the public sector. Problems, strategies and prospects (toim. Rita Mae Kelly), s. 19-65. London: Macmillan Press Ltd.
- Eklund, Marita (1989), Yritystietopalvelun tunnusluvut. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. (Teknillinen korkeakoulu. Täydennyskoulutuskeskus. 21. tietopalvelukursi 1988-89. Erikoistyö).
- Eloranta, Sakari (1988), Uusia työkaluja johdon tietohuoltoon. Kunnille 30 yhteistä mittaria ja tunnuslukua. Suomen Kunnallislehti 1988:17, 54-55.
- Ford, Geoffrey (1989), Performance measurement: principles and practice. IFLA Journal 15(1), 13-17.
- Goodall, Deborah L. (1989), Performance measurement: a historical perspective. Journal of Librarianship 20(2), 128-144.
- Grönroos, Christian (1987), Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Hellstern, Gerd-Michael (1986), Assessing evaluation research. Guidance, control and evaluation in the public sector. The Bielefeld interdisciplinary project (toim. Franz-Xaver Kaufmann & al), s. 279-312. Berlin/ West: Walter de Gruyter.
- Heikkilä, Inkeri (1984), Suunnittelu on prosessi. ALA:n kirjastojen suunnittelumallin esittelyä. Irmeli Hovi & Inkeri Heikkilä & Terhikki Pohjanvalta, Suunnittelu ja kehittäminen kirjastossa, s. 83-146. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy.
- Heron, Peter (1987), Utility measures, not performance measures, for library reference service? RQ 26(4), 449-459.
- Hikipää, Aune (1990), Lappeenranta -sopimuksen avulla uuteen aikaan. Kirjastolehti 1990:3, 116-117.

- Hovi, Irmeli (1984), Kirjastotoimintojen suunnittelun ja rationalisoinnin perusteita. Irmeli Hovi & Inkeri Heikkilä & Terhikki Pohjanvalta, Suunnittelu ja kehittäminen kirjastossa, s. 9-82. - Helsinki: Kirjastopalvelu Oy.
- Ikonen, Riitta (1990), Kirjaston toiminnan ja tulosten mittaaminen (Kirjastotieteen ja informatiikan pro gradu -tutkielma). Tampere: Tampereen yliopisto, 1990.
- Järvelin, Kalervo (1978), Tavoitteet ja suunnittelu. Kirjastolehti 1978:6, 225-228.
- Järvelin, Kalervo (1986), Kirjasto- ja tietopalvelualan atk-sovellutusten arviointi. Kirjastot ja atk. Suomalaisia kirjastoautomaatiosovelluksia (toim. Samuli Nuotio), s. 43-70. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy.
- Kokkonen, Riitta (1990), Tieteellisten kirjastojen toimintaa ja tehokkuutta koskeva kirjallisuusselvitys. Jyväskylä: (Tieteellisen informoinnin neuvosto. (Moniste)
- Kurki, Hannu (1989), Kehittävää työntutkimusta kirjastoihin? Kirjastotiede ja informatiikka 8(1), 3-10.
- Lancaster, F.W. (1977), The measurement and evaluation of library services. Washington D.C.: Information Resources Press.
- Lancaster, W.F. (1988), If you want to evaluate your library. London: The Library Association, 1988.
- Lumijärvi, Ismo (1990), Tuloksellisuuden arvioiminen julkisessa hallinnossa. 3. uud. p. Vaasa: Vaasan korkeakoulu. (Vaasan korkeakoulu. Tutkimuksia n:o 133).
- Meklin, Pentti (1988), Tuloksellisuus julkisessa palvelu- ja liiketoiminnassa: perusteluja ja kritiikkiä. Hallinnon tutkimus 8(3), 213-227.
- Orr, Richard H. (1973), Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. Journal of Documentation 29(3), 315-332.
- Pitkänen, Eero (1986), Julkisten palvelulaitosten toiminta ja talous. Helsinki: Valtion painatuskeskus. - (Valtion koulutuskeskus. Julkaisuja n:o B 44).
- Pitkänen, Eero (1989), Julkisen talouden budjetointi- ja laskentajärjestelmän uudistaminen. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 17(4), 344-353.
- Rossi, Peter H. & Freeman, Howard E. (1989), Evaluation. A systematic approach. 4 th.ed. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Savolainen, Reijo (1991), Yleisten kirjastojen tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen. Käytäntöjä ja ongelmia. (Tampere: Tampereen yliopisto). (Käsikirjoitus).
- Sjöblom, Stefan (1990), Produktivitet och effektivitet i offentlig sektor - perspektiv och problem (Forskningsprojektet "Effektivitet, förvaltning och demokrati i kommuner. Rapport nr 3). Åbo: Åbo Akademi. (Meddelanden från Ekonomisk-Statvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi. Ser. A; 308).
- Usherwood, Bob (1989), The public library as public knowledge. London: The Library Association.
- Uusivirta, Riitta (1989), Kirjastojen tietopalvelun arviointi (Kirjastotieteen ja informatiikan pro gradu -tutkielma). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vakkari, Pertti (1983), Kirjaston tarjonta lainaamisen virikkeenä. Tampere: Tampereen yliopisto. (Tampereen yliopisto. Kirjastotieteen ja informatiikan laitos. Tutkimuksia n:o 16).
- Valtee, Pasi (1987), Kunnallisen työyhteisön johtaminen. Esimiesten käsityksiä. Empiirisiä tutkimustuloksia kunnallishallinnon johtajien työstä, esimiestoiminnasta ja tuottavuuskäsityksistä. Helsinki: Valtion painatuskeskus, 1987. (Työelämän suhteiden neuvottelukunta. Julkaisuja n:o 3/1986).
- Van House, Nancy A. & al. (1987), Output measures for public libraries: a manual of standardized procedures. 2nd ed. Chicago: American Library Association.
- Wilén, Raine (1989), Käyttö- ja käyttäjätutkimus kokoelman evaluointimenetelmänä: eräitä käsitteellisiä ongelmia. Kirjastotiede ja informatiikka 8(2), 35-42.
- Wilson, T.D. (1984), Kirjasto- ja informaatiopalvelujärjestelmän evaluointistrategiat. Kirjastotiede ja informatiikka 3(4), 90-94.