

Sarjan avaus organisaatiotutkimuksella

Kautto, Vesa & Niemitalo, Jorma, Korkeakoulukirjaston organisaation vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja kustannuksiin. Tampere – Åbo – Oulu: Oulun yliopisto, Informaatiotutkimuksen ja sosiologian laitos, 1996. 95 s. - (Finnish Information Studies 1).

Myynti: TAJU, Tampereen yliopiston kirjasto, PL 617, 33101 Tampere.

Vuosien varrella monesti keskustelun aiheena ollut ja pitkään suunnitteluasteella viipynyt valtakunnallinen informaatiotutkimuksen julkaisusarja on syntynyt. Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen laitos, Åbo Akademin institutionen för biblioteksvetenskap och informatik sekä Oulun yliopiston informaatiotutkimuksen ja sosiologian laitos ovat perustaneet yhteisen sarjan, jonka on tarkoitus pääsääntöisesti korvata kunkin laitoksen omat julkaisut.

Uuden julkaisusarjan eri osat voivat olla (ainakin) suomen-, ruotsin- tai englanninkielisiä. Tästä syystä pelkän suomenkielisen nimekkeen ei katsottu sarjalle riittävän. Toisaalta monikielinen nimi olisi ollut useassakin suhteessa hankala, joten päädyttiin kompromissiin, joka sentään syrjii tasapuolisesti kumpaakin kotimaista kieltä. Näin julkaisusarjasta tuli Finnish Information Studies. Sarjan ensimmäinen osa on valmistunut Oulun yliopistossa: Vesa Kautto ja Jorma Niemitalo ovat selvittäneet tilastollisesti Suomen korkeakoulukirjastojen organisaation vaikutusta tehokkuuteen ja suoritteiden hintaan.

Kautto ja Niemitalo ilmaisevat tutkimusongelmansa selkeällä kysymyksellä:

“Millainen yhteys kirjaston organisaatiolla on toiminnan tehokkuuteen ja lisääkö kirjaston yksiköiden määrä kirjastopalvelun kustannuksia suoritetta kohden?” (s. 27).

Organisaatiolla tarkoitetaan kirjaston toimintayksiköiden määrää, tehokkuudella suoritteita kirjaston viranhaltijaa kohden. Suoritteet taas ovat kartunta, tietopalvelun toimeksiannot, paikallislainat, annetut ja

vastaanotetut kaukolainat, lehtikierto sekä käyttäjäkoulutus. Näitä Kautto ja Niemitalo tarkastelevat peruslaskelmassa, jonka aineistona ovat Suomen tieteellisten kirjastojen yhteistilastosta saadut 20 korkeakoulukirjastoa kuvaavat luvut kaudelta 1989–1991.

Jatkotarkastelussa Kautto ja Niemitalo selvittävät kunkin suoritteen vaatimaa keskimääräistä työaikaa. Sen perusteella valitsemillaan kertoimilla he laskevat painotetut luvut, joiden oletetaan kuvaavan todellisia suoritteita tarkemmin kuin painottomien peruslaskelmien. Suoritteiden kokonaismäärä suhteutetaan myös käytävissä oleviin voimavaroihin. Lisäksi tekijät analysoivat yksityiskohtaisemmin kolmea kirjasto-aria: Jyväskylän ja Turun yliopiston kirjastoa, Oulun ja Tampereen yliopiston kirjastoa sekä Svenska handelshögskolanin ja Turun kauppakorkeakoulun kirjastoa.

Tekijät toteavat, että kirjastojen tehokkuuden vertailu on varsin ongelmallista, mutta toisaalta (s. 35) “jos vertailua ei voida tehdä, tähän tutkimukseen ei olisi pitänyt ryhtyä”.¹ Kautto ja Niemitalo katsovat työnsä joka tapauksessa tarjoavan aineksia kirjastojen sisäisen kustannus- ja tehokkuuslaskennan kehittämiseen.

Mikä organisaatio?

Teoksen alussa on lukijaystävällisesti aiheen problematiikkaan johdettava kirjallisuuskatsaus. Siinä tuodaan esiin hajautetun ja keskitetyn kirjasto-organisaation etuja ja haittoja aiempien tutkimusten ja kirjallisuudessa esitettyjen mielipiteiden pohjalta. Referaatin perusteella ei kuitenkaan päästä vielä puusta pitkään, sillä niin keskityksen kuin hajautuksenkin suhteen on argumentoitu sekä puolesta että vastaan, ja tutkimusten perusteella voidaan päätellä, ettei yhdelle kirjastolle optimaalinen organisaatio välttämättä toimi toisenlaisessa ympäristössä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa käy ilmi, että seitsemällä perusmuuttujalla laskettuna tehokkaimmat kirjastoyksiköt ovat keskitettyjä. Myös parivertailu viittaa siihen, että keskitetyt korkeakoulukirjastot ovat tehokkaampia kuin hajautetut. Silti *ei havaita selvää*

yleistä riippuvuutta organisaation sekä tehokkuuden tai suoritehintojen välillä. Esimerkiksi kaikki keskitetyt kirjastot eivät kuulu tehokkaimpiin. Kirjastot ovat erilaisia suoritehintojen ja tehokkuuden suhteen, mutta erot osoittautuvat pienemmiksi, kun suoritteiden laskennassa käytetään niiden vaatimaan työmäärään perustuvaa painokerrointa. Peruslaskelmassa tehokkain kirjasto on kolme kertaa, mutta painotetussa vain vajaat kaksi kertaa niin tehokas kuin tehottomin.

“Organisaatiolla tarkoitamme tässä tutkimuksessa kirjaston yksiköiden määrää”, Kautto ja Niemitalo ilmoittavat (s. 14). Tämä korostus nähdäkseni vinouttaa tulosten tulkintaa, sillä kuten tutkimuksessa tarkasteltujen kirjastojen kuvauksistakin käy ilmi, yksiköiden määrä ei suinkaan ole yhtä kuin toiminnan keskittyneisyys tai hajautuneisuus. Suomen korkeakouluista moni on hajasijoitettu eri puolille kaupunkia ja/tai useille paikkakunnille. Kirjastoja tarvitaan kaikkialla, missä kehysorganisaatiokin toimii – lääketieteellisten tiedekuntien ja niiden kirjastojen on suotavaa olla lähellä yliopistollista sairaalaa, ja elämä vaikkapa Rauman opettajankoulutuslaitoksessa olisi kovin hankalaa, jos kyseisen yliopiston kirjasto sijaitisi vain Turussa. Silti jokaisessa toimintapisteesä ei välttämättä tehdä *kaikkia* kirjastotöitä.

Kirjallisuuskatsauksessaan Kautto ja Niemitalo tuovatkin esiin sen, että hajautus tai keskitys voi olla fyysistä, hallinnollista tai toiminnallista. Esimerkiksi eri paikoissa sijaitsevista yksiköistä huolimatta koko kirjastolaitosta johdetaan pääkirjastossa, tai aineiston valinta ja välitön asiakaspalvelu on kunkin erilliskirjaston vastuulla, mutta hankinta ja luettelointi on keskitetty.

Myös kirjastojen parivertailussa – joka mainiosti havainnollistaa käsiteltävää aihetta – tekijät selostavat erilaisia käytännössä toteutettuja malleja täyden palvelun osastokirjastoratkaisusta organisaatioon, jossa lähes kaikki toiminnot on keskitetty pääkirjastoon. Silti empirinen tarkastelu kohdistuu yksikköihin eikä toimintoihin. Niinpä raportin tarkkakaan lukeminen ei aina mahdollista *toiminnoiltaan* eri tavoilla organisoitujen kirjastojen vertailemista.

Eikö pieni olekaan kaunista?

Kautto ja Niemitalo päätyvät suhtautumaan varovaisen suopeasti keskitettyyn kirjastoon. “Näyttää siltä, että keskitetyn järjestelmän täytyisi olla taloudellisesti edullisempi, tehokkaampi ja suoritehinnoiltaan halvempi. Keskitetyssä järjestelmässä työvoiman tarve on pienempi ja henkilöstön kuormitus tasaisempaa kuin hajautetussa ratkaisussa.” (s. 78). Hajautuksen he arvioivat vaativan enemmän henkilöstöresursseja suoritetta kohti, mikä “saattaa johtua esimerkiksi siitä, että pienessä erilliskirjastossa on virkailija koko ajan sidottu päivystykseen, vaikka kävijöitä on vain muutama tunnissa” (s. 29). Tekijät eivät ota kantaa siihen tosiasiaan, että hiljaisessa päivystyspisteessä yleensä tehdään ns. sisätöitä, jotka olisi joka tapauksessa tehtävä, joten päivystäjät eivät vain istuskele asiakkaita odottamassa.

On helppo yhtyä siihen Kauton ja Niemitalon näkemykseen (s. 29), että tietyt pienissä yksiköissä harvoin eteen tulevat tehtävät on parasta keskittää. Erikoistuneet työntekijät todennäköisesti ovat tehokkaampia kuin ne, jotka silloin tällöin saavat tehtäväkseen esimerkiksi luettelointia ilman, että he jatkuvasti pitävät yllä luettelointitaitoaan ja seuraavat menettelytapojen kehitystä. Keskittäminen ei kuitenkaan automaattisesti merkitse toiminnon sijoittamista *yhteen paikkaan*. Jos pienessä yksikössä on edes muutama työntekijä, luettelointi voidaan keskittää yhdelle heistä sen sijaan, että tehtävä siirrettäisiin vaikkapa kokonaan pääkirjastoon.

Kautto ja Niemitalo kertovat (s. 12), että he pyrkivät saamaan tutkimukseensa taloustieteellistä kehystä, mutta ko. alalla on tutkittu yllättävän vähän keskittämisen ja hajauttamisen kustannusvaikutuksia. Tietääkseni hyvinkin merkittävänä pidetty taloustieteilijä E.F. Schumacher aikoinaan suositteli mahdollisimman pieniä rakenteita ja yksinkertaisia organisaatioita, joissa päätökset tehdään lähellä toimintaa ja kustannukset minimoidaan käyttämällä paikallisia voimavaroja aina sen ollessa mahdollista sekä eriyttämällä toiminnot omiksi yksiköikseen sen

mukaan, kuinka kukin toiminnan osa-alue muodostaa tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden.² Lienevätkö alan uudet tutkimukset, joita Kautto ja Niemitalo kenties ovat silmäilleet, unohtaneet tämän tehokkaan, terveeseen järkeen perustuvan organisaatiomallin?

Milloin saadaan jatkoa?

Tutkimuksen tilastoaineisto koskee 1980–1990-luvun vaihdetta. VTLS-järjestelmä oli tulossa tai otettu käyttöön, mutta vain yhdessä kirjastossa toimi VTLS-lainaus. Sittemmin kyseinen järjestelmä on huomattavasti kasvanut niin käyttäjien määrän kuin sovel-lusalueidenkin suhteen. Tämä seikka vaikuttaa lähes kaikkiin tutkimuksessa muuttujina käytettyihin suoritteisiin. Tekninen kehitys on otettava huomioon pohdittaessa kirjaston toimintojen organisointia, minkä Kautto ja Niemitalo tuovatkin esiin kirjan viimeisessä luvussa, jonka otsikko on Suosituksia. Tietotekniikan hyödyntämisen osalta tekijät eivät kuitenkaan voi juuri suositella mitään, koska atk:n merkitys ei ole ehtinyt paljon näkyä heidän empiirisessä aineistossaan.

Viime vuosina on tapahtunut muitakin kuin tekniikan mukanaan tuomia mullistuksia. Korkeakoulujen taloudellinen tilanne on merkittävästi heikentynyt. Kirjastojen budjettivaroin palkattua henkilöstöä on vähennetty. Ainakin joissakin korkeakouluissa opiskelu on muuttumassa luonteeltaan yhä enemmän kirjaston käyttöä vaativaksi. Yleisen työttömyyden vuoksi sekä varsinaisten opiskelijoiden ahkerointi opintojensa parissa että aikuisopiskelutukseen osallistuminen mm. avoimessa korkeakoulussa on lisääntynyt, mikä myös kasvattaa kirjastopalveluiden kysyntää.

Kun kaikki edellä mainitut seikat otetaan huomioon, ei tarvita suurta rohkeutta veikkaamiseen sen puolesta, että vuoden 1995 tilastojen perusteella korkeakoulukirjastot olisivat miltei kaikilla suoritteilla mitattuina tehokkaampia kuin vuosikymmenen alussa – organisaatiosta riippumatta. Vesa Kautto ja Jorma Niemitalo ovat tehneet perustyön, johon on tilastollisten laskelmien lisäksi koottu tilastojen analysoinnin ja tulkinnan välineitä. Tältä pohjalta olisi hyvä jatkaa sekä tuoreimpien tilastolukujen vertailuun että yhä yksityiskohtaisempaan kirjastojen erityispiirteet ja niiden ympäristössä tapahtuneet muutokset huomioon ottavaan laadulliseen tarkasteluun. Edessämme ei ole ainaakaan pakinoitsija Sananselittäjän³ maalaama uhkakuva, jossa tutkittavat ongelmat ovat jo loppuneet, mutta tutkimuksen voimavarat vain kasvavat.

Riitta Kärki

Viitteet

1. Kieltämättä on lähestulkoon uhkarohkeaa luonnehtia eri kirjastoja tilastoluvuilla, joiden yhteismitallisuudesta tai edes oikeellisuudesta ei voida olla täysin varmoja. Esimerkiksi Tampereen yliopiston kirjaston yhteiskuntatieteelliset keskuskirjastotehtävät vaativat Kauton ja Niemitalon mukaan 0.6 henkilötyövuotta (s. 74). Vuonna 1995 tekemässäni julkaisemattomassa selvityksessä TaYK:n organisaatiosta laskeskelin puolestani, ettei keskuskirjaston kahden vakinaisen viranhaltijan aika riitä kaikkiin keskuskirjastotehtäviin.
2. Schumacher, E.F. (1980). *Inhimillinen vaihtoehto*. Helsinki: Tammi.
3. Nimimerkki Sananselittäjä (1996). "Työtön tutkija". *Tieteentekijä* 2/96.